

TITELCHART

Guten Abend, meine sehr verehrten Damen und Herren,

Ich spreche heute Abend zu einem Thema, das man mühelos mit allem und mit Nichts füllen kann. Lassen Sie mich versuchen, einen gangbaren Mittelweg zu finden, der weder Alles noch Nichts ist.

Wir haben dem Impuls widerstanden, Ihnen heute tolle neue Zielgruppen vorzuführen oder überhaupt mit irgendeiner spezifischen Zielgruppe daher zu kommen. Warum auch, denn Sie haben ja alle Zielgruppen und wenn Sie Bedarf an welchen haben – viele andere werfen ständig, gerade zu Woche für Woche, neue Zielgruppen der Zukunft auf den Markt. Und auch die Sinus-Milieus werden wir mit keinem Wort weiter erwähnen.

Stattdessen haben wir uns zunächst mit den Begriffen in der Überschrift auseinandergesetzt. Herausgekommen sind einige grundsätzliche Anmerkungen zum Thema, die weniger auf spezifische Gruppen zeigen, sondern vielmehr auf den Umgang mit dem Thema und dem Problem.

Lassen Sie mich mit dem Wort „Zukunft“ beginnen. Zukunft ist noch nicht da. Zukunft ist ungewiss und unsichtbar. Das weiß jeder, der die Floprate von Prognosen kennt. Das heißt aber nicht, dass wir uns nicht mit möglichen Zukünften auseinandersetzen müssen. Schließlich sind wir auch Planer und müssen heute investieren, um später verdienen zu können.

Aber diese Auseinandersetzung hat ihre spezifischen Anforderungen und Tücken. Lassen Sie mich einige wichtige Aspekte nennen:

1. Wie wichtig die Auseinandersetzung mit Zukunft ist, haben wir anhand des schnellen Wandels der letzten Jahrzehnte erfahren. Dieser Wandel hat mit Schicksal nichts zu tun, auch wenn er ungesteuert über uns kommt.
2. Wir haben retrospektiv immer erfahren, dass Zukunft Geschichte hat. Sie kommt nicht aus dem Nichts, sondern ist fest in der Gegenwart verankert. **Zukunft beginnt heute**. Das hat uns dazu gebracht, über die Praxis der Gegenwart nachzudenken.
3. Wir wissen genau: Die Zukunft wird anders sein als heute, aber erfahrungsgemäß nicht vollständig anders als heute.
4. Und soweit es uns und unser Thema – Forschung und Marketing – betrifft, hat Zukunft immer mit Menschen zu tun. Wenn es *einen* konstanten Faktor gibt, dann sind es die Menschen und die Tatsache, dass sie kreativ und adaptiv mit dem Wandel umgehen, aus dem die Zukunft entsteht.

Und genau deshalb stehen die Menschen, versteckt im Terminus Technicus der „Zielgruppe“, im Mittelpunkt unserer Arbeit.

Chart 2: „Neue Formen und Wege ...“

Menschen und Zielgruppen unterliegen dem Wandel. Und ich denke wir sind uns heute einigermaßen einig darin, dass dieser Wandel eine Art Perpetuum Mobile ist. Einerseits haben natürlich Rahmenbedingungen, das gesellschaftliche Klima, technologische Entwicklungen und neue Produkt- und Kommunikationsangebote Einfluss auf die Menschen. Die haben sich damit auseinander zu setzen.

Sie entdecken dabei neue Möglichkeiten, Spaß zu haben, Probleme zu lösen, Bedürfnisse zu befriedigen. Aber sie bekommen auch neue Probleme und Bedürfnisse. Sie beginnen sich mit den sich wandelnden Verhältnissen zu beschäftigen und passen ihr Denken, Fühlen und Handeln ganz nach und nach an. Sie leisten vielleicht auch Widerstand, verweigern sich. Sie verhalten sich eben. Und das machen alle – die nachwachsenden Jungen, aber auch die nicht mehr jungen. Und dabei wirken sie auf die Umstände ein und verändern sie selbst.

Am deutlichsten wird das vielleicht in dem großen machtvollen Akt der Bürger und Konsumenten. **Sie wählen** – bewusst oder unbewußt, ob sie wollen oder nicht.

Chart 3: „Trends und Gegentrends“

Ein zentraler Knackpunkt dabei ist die Tatsache, dass sie nicht alle gleich wählen. Je mehr Angebote, desto größer ist das Spektrum an unterschiedlichen Entscheidungen.

Wir erleben das auch in unserer Trendforschung immer wieder. Jahr für Jahr beobachten wir, wie sich Trends und ihre Gegentrends entwickeln. Das ist fast schon naturgesetzlich, dass jeder Trend mindestens einen Gegentrend zeugt. Einige dieser Trends und Gegentrends, die wir beobachten, habe ich Ihnen hier aufgeschrieben.

Diese Pole von Trend und Gegentrend arbeiten oft genug beide, wenn auch in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen, in jedem einzelnen Menschen. Sie werden so zuweilen zu inneren Paradoxien. Sie erzeugen Spannung, aus der Bedürfnisse entstehen. Die Spannungen sind manchen unangenehm, andere lieben dieses Gefühl, wieder anderen sind sie gar nicht bewusst. Das hängt auch sehr davon ab, um welche Pole und welche Personen es geht. Aber aus diesen Bedürfnissen und der begleitenden Spannung heraus entsteht Befriedigung statt nur Genügsamkeit, Glück statt nur Zufriedenheit. Und Produkte sind daran oft beteiligt. Im Guten wie im Schlechten.

Wie das individuell genau geschieht, wer welche Spannungen wie auflöst, das ist von eminentem Interesse. Und genau hier werden wir wieder auf Gegenwart und Zukunft gestoßen. Wir sehen, wie sehr sich die Dinge verändern und wie der soziokulturelle Wandel Einfluss auf Motive, Bedürfnisse und dann auch auf die Märkte nimmt.

In diesem Kontext müssen wir **einen weiteren Punkt unbedingt festhalten: All dies geschieht nicht nach dem Zufallsprinzip** – jedenfalls nicht, wenn es um einigermaßen Wichtiges geht. Und was wichtig ist, sehen viele natürlich sehr unterschiedlich.

Wenn wir es also mit neuen Phänomenen zu tun haben, mögen sie für uns Forscher und Marketer zunächst unbegreiflich sein. Tatsächlich folgen sie aber der subjektiven, inneren Logik und Rationalität, die alle Menschen im Umgang mit der Welt aufbringen.

Chart 4: „Der multioptionale Verbraucher“

Schauen wir uns das beim multi-optionalen Verbraucher an, der – ich erinnere mich gut – vor vielen Jahren die Szene schockierte, weil er nicht mehr kalkulierbar erschien, weil er allen unseren Marktforschungsgewissheiten zuwiderlief. Er sparte und verschwendete zugleich, er nahm Marke und No-Name, er kombinierte unerhört die Stile, verhielt sich rational und emotional. Er schien prinzipienlos, fast beliebig und genau das schien der Tod der Zielgruppe zu sein. Als Reaktion darauf war flugs eine neue Zielgruppe geboren, der multioptionale Verbraucher und ein neues Marketing, das fraktale.

Heute wissen wir, dass die Panik wie die angebliche Innovation unbegründet waren. Heute wissen wir, dass dieses Verhalten vor allem eine neue innere Freiheit vieler Verbraucher widerspiegelt. Die Dinge sind dadurch sicher nicht leichter geworden. Und wir mussten erst lernen, das Phänomen richtig zu verstehen.

Der multi-optionaler Verbraucher beschreibt ein neues Verbraucherverhalten, das seine Gründe hat und das auf der anderen Seite den Markt selbst wieder verändert. Aber er ist gewiss keine neue Zielgruppe.

Chart 5: „Vom Kopf auf die Füße“

Für uns und unsere Arbeit ist auch dies wieder ein zentraler Punkt: Wir müssen das Thema vom Kopf auf die Füße stellen. Meist bilden nicht die Veränderungen die neuen Zielgruppen, sondern die Menschen und damit die Zielgruppen verändern sich.

Und dieser Satz hat Folgen:

Chart 6: „Nicht Neu, sondern richtig“

Entscheidend für den Umgang mit Zielgruppen ist nicht das Kriterium NEU, auch wenn das Aufmerksamkeit bindet und man damit immer neue Fässer aufmachen kann. Entscheidend ist, ob die Zielgruppe RICHTIG ist – richtig für unsere Marke, richtig für unsere Produkte, richtig für die Bedürfnisse und Motivlagen, die wir in der Verbraucherschaft bedienen und ansprechen müssen.

Und mit diesem RICHTIG sind wir wieder mitten in der Gegenwart. Denn wenn wir von richtig reden, dann meinen wir unsere Arbeit. Die findet in der Gegenwart statt. Und wir meinen, sie sollte zwei zentralen Regeln für den Umgang mit Zielgruppen folgen, um auch für die Zukunft relevant zu sein:

Chart 7: „Richtig, für die Zukunft gewappnet“

Regel 1: Märkte, Marketing und Zielgruppen haben einen gemeinsamen Nenner: Es geht um Menschen. Zielgruppen sind dabei nur ein Konzept, mit dem wir unser Verhalten gegenüber den Menschen besser begreifbar und steuerbar machen wollen. Und gerade deshalb müssen Zielgruppen der Dreh- und Angelpunkt für das Marketing wie die Marktforschung sein.

Regel 2: Menschen sind keine Maschinen. Sie haben alle ihre eigenen Mind-Sets, die ihr Verhalten leiten. Diese Mind-Sets sind der Schlüssel.
Mind-Sets sind aber keine Programmierungen. Sie folgen keiner völlig auskalkulierbaren Logik. Wir müssen diese Mind-Sets deshalb umfassend verstehen, wenn wir erfolgreich mit Zielgruppen umgehen wollen.

Chart 8: „Die Zielgruppe als Dreh- und Angelpunkt für das Marketing“

Diese beiden Regeln sind so zentral, weil der multi-optionale Verbraucher zeigt, dass wirklich neues Verhalten nur über das tiefe Verständnis der Verbraucher zu dechiffrieren ist. Und Dreh- und Angelpunkt müssen Zielgruppen deshalb sein, weil nur sie alle Disziplinen und Aufgabengebiete verbinden.

So weit die Theorie. Die Praxis der Gegenwart aber folgt der Theorie keineswegs immer. Das Problem ist, dass es mit der Tageslosung nicht getan ist, sondern sie gelebt werden muss. Dafür aber müssen Menschen zusammenarbeiten. Und die haben eben häufig nicht die gleichen Auffassungen und nicht die gleichen Interessen. Sie sehen vielleicht das Problem und die Lösung ganz anders. Sie wollen vielleicht eine andere Zielgruppe. Oder sie wissen noch gar nicht, dass erst die Zielgruppen und dann das Produkt kommt. Manche Leute denken technologiegetrieben, manche produktgetrieben. Und oft genug geht es vor allem um Macht, Durchsetzung und Karriere. Was kundengetriebenes Denken ist, bleibt dabei schon mal leicht auf der Strecke.

Wir alle hier wissen, dass es das gar nicht selten gib. Wir kennen Beispiele dafür, oft genug auch aus dem eigenen Unternehmen. Und wir wissen, wie sehr das dem Erfolg im Wege steht und wie leicht man dadurch den Anschluss an Gegenwart und Zukunft verlieren kann.

Aber hier spielt die Musik, hier wird der Erfolg komponiert. Und dabei geht es nicht um den Erfolg des Augenblicks, sondern um Konsistenz und Nachhaltigkeit in der Sache. Denn die Zielgruppen der Zukunft, unsere Zielgruppen, werden zum Hochrisiko, wenn wir es nicht schaffen, mit der Praxis der Gegenwart den Anschluss zu halten.

Chart 9: „Marktforscher als Treibriemen“

Natürlich ist klar, dass die Dinge nicht von selbst passieren. Deswegen brauchen Unternehmen **Power Promoter** für dieses Denken, aber auch **Experten**, die dieses Denken nicht nur predigen, sondern auch anleiten und umsetzen können. Und genau hier sehen wir einen anderen Schlüssel: Die Marktforscher, die internen wie die externen, müssen dieser Treibriemen sein. Sie müssen, wie es eine meiner Kundinnen formulierte, vom reaktiven Dienstleister zum proaktiven Vermittler und Berater werden. Dafür braucht man Macht, aber dafür braucht man auch die notwendigen Skills. Und diese Skills gehen weit über die Fähigkeit hinaus, in Zahlen, Statistik und Erhebungsmethoden zu denken. Dazu gehört neben spezifischen Fachkenntnissen eben auch die systematisierte Fähigkeit, generalistisch und über den Tellerrand hinaus zu denken und zu arbeiten.

Chart 10: „Den roten Faden verstehen“

Wenden wir uns der 2. zentralen Aufgabe zu: . Die Menschen, die Zielgruppen, also den roten Faden zu verstehen und ihn zu nutzen.

Dazu bedarf es aus unserer Sicht der gesunden Mischung zweier Komponenten, die in der Realität unseres Gewerbes doch häufig sehr unterschiedlich verteilt sind.

- ⇒ Natürlich Steuerungswissen, Daten, Potenziale, Quantitäten, Reichweiten oder was auch immer wir quantitativ in Ziffern pressen können. Intelligence nenne ich das, die rationale Intelligenz unseres Gewerbes.
- ⇒ Aber Intelligence hat nur begrenzten Nutzen, wenn dazu nicht das echte und tiefe Verständnis kommt. Damit meine ich genau die Qualität, die Deskription von Interpretation und Verstehen unterscheidet. Und das ist auf Dauer nicht möglich, ohne ernstgemeinte Empathie. Empathie ist Grundvoraussetzung, um eine echte Beziehung zu seinen Zielgruppen aufzubauen.

Ich glaube, dass sich in der Praxis hier ein Paradigmengraben auftut. Dieser Graben ist mit verantwortlich dafür, dass wir in den vergangenen 10 Jahren deutliche Zuwächse in der quantitativen Forschung hatten, während die qualitative Forschung an Bedeutung verlor. Entsprechend häufig wurden immer perfektere Datenberge angehäuft, ohne dass das Verständnis gewachsen ist. Oder hätte einer einen Beleg dafür, dass die Floprate von Neueinführungen substanziell gesunken ist? Nein, aber wir haben klare Belege dafür, dass im größten Hype, den ich persönlich je erlebt habe, der New Economy, Milliarden dabei vernichtet wurden, für nicht existente zukünftige Zielgruppen Angebote zu entwickeln, für die es keine Interessenten gab.

Übrigens, Zielgruppen im Sinne von richtigen Menschen spielten in diesen Konzepten ganz häufig gar keine Rolle. Wichtiger waren Wertschöpfungsketten, Datenbanken, die angebliche Perfektion des One-to-One-Marketings und Ähnliches. All das sollte wie eine Lizenz zum Gelddrucken funktionieren – war alles sehr logisch konstruiert, ging aber leider an den Menschen vorbei.

Zuhören, einfach nur dem Originalton der Menschen systematisch und mit Methode zuhören und das analysieren, hätte in sehr vielen Fällen absolut ausgereicht, um der Selbstsuggestion zu entkommen und wieder mit dem gesunden Menschenverstand der Zielgruppen über das Thema nachzudenken.

Chart 11: „Zwei Marketingparadigmen“

Der Paradigmengraben lässt sich mit zwei Denkwelten gut in seinen Extremen beschreiben:

- ⇒ Der Pol der Marktmechanik, und
- ⇒ Der Pol der Beziehungsorientierung

Diese beiden Pole werden auch die Zielgruppen der Zukunft mitbestimmen. Sie werden das deshalb tun, weil Zielgruppe ein Terminus ist, den **wir** formulieren und mit Gehalt füllen. Die Menschen im Markt sind nicht Zielgruppen. Zielgruppe zu sein hat mit ihrer Identität nichts, aber auch gar nicht zu tun. Zielgruppen sind unsere Konstrukte, mit denen wir unsere Interessen in Kategorien und eben „Ziele“ kleiden. In Zielgruppen legen wir fest, wohin wir wollen. Deshalb sind die Zielgruppen der Zukunft natürlich auch unsere Kreation.

Und wie diese Kreation aussehen wird und vor allem, wie wir sie uns denken und was wir mit ihnen wollen, darüber entscheiden alleine wir – und die Paradigmen, die unser Denken leiten.

Lassen sie uns deshalb einen kurzen Blick auf diese beiden Paradigmen werfen:

Chart 12: „Der Pol der Marktmechanik“

Die Welt der Marktmechanik kennt den Kunden als Ziel, eben die Zielgruppe. Ein Ziel ist etwas, was man persönlich erreichen will oder etwas, auf das man schießt. Entsprechend sind auch die Begriffe, die in diesem Paradigma gebräuchlich sind. Da wird gedrückt, da wird aggressiv vermarktet, da sieht man Potenziale, da werden Zielgruppen geknackt, da will man Kaufkraft abschöpfen. Wenn das die Kunden wüssten, meine Damen und Herren. Und manchmal wissen Sie es auch oder bemerken es – und dann gibt es richtig Probleme.

Nur um Missverständnissen vorzubeugen. Ich weiß sehr wohl, dass diese Begriffe oft nur deshalb benutzt werden, weil sie üblich sind. Wer sich mit Sprache beschäftigt hat – und das sollten alle Forscher tun, schließlich ist es ihr wichtigstes Medium – weiß, wie sehr Sprache Ausdruck des Denkens ist und wie sehr Denken durch Sprache geformt wird.

Und um auch einem zweiten möglichen Missverständnis vorzubeugen: Ich bin keineswegs Marketingethiker und zusätzlich der Meinung, dass die Sachverhalte und Anliegen, die damit ausgedrückt werden, in vieler Hinsicht absolut berechtigt sind. Schließlich wollen wir etwas von den Zielgruppen. Da ist es erlaubt und notwendig, auf dieses Ziel hin zu arbeiten. Problematisch aber wird es, wenn diese Welt den Ton angibt, wenn sie die Übermacht hat und die notwendige Kehrseite der Medaille wegdrückt.

Chart 13: „Der Pol der Beziehungsorientierung“

Die Kehrseite verhält sich wie das Verstehen zur Intelligence. Hier verwendet man eher den Begriff „Bezugsgruppe“ statt Zielgruppe. Hier steht die Beziehung im Vordergrund, eine Beziehung, die über einen Rückkanal verfügt. Das ist nicht altruistisch gedacht, sondern blanke Notwendigkeit. Hier weiß man nämlich, dass es viel ertragreicher ist, einen Kunden zu halten, als einen neuen zu gewinnen. Deshalb stehen hier Begriffe wie Loyalität und Nachhaltigkeit. Aber das ist nicht zu haben ohne Partnerschaft, die Erkenntnis, dass Unternehmen und Verbraucher in Symbiosen leben – mit allen Konsequenzen, die dieses Bild impliziert.

Aber in diesem Paradigma weiß man auch, dass wir in Käufermärkten leben, dass wir Vermarkter etwas von den Zielgruppen wollen. Und deshalb müssen wir darauf achten, dass wir den Anschluss halten, nicht umgekehrt. Und das erfordert eine Kultur und Praxis, die auf Verstehen zielt, auf Substanz hinter den schönen Worten, die wir in der Werbung an die Kunden richten. Dafür braucht man laterales Denken und die Fähigkeiten, die eine Organisation zur lernenden Organisation machen. Zu diesen Fähigkeiten gehört es allemal, denen im Originalton und direkt zuzuhören, über die man etwas wissen will.

Und damit Sie verstehen, wie bedeutungsvoll diese beiden Paradigmen und ihr verträgliches Zusammenspiel sind, stellen Sie sich einfach eine einzige Frage.

„In welchen Kategorien sollen eigentlich die Unternehmen denken, bei denen ich Kunde bin?“

Chart 14: „Zielgruppen der Zukunft“

Langer Rede kurzer Sinn. Zum Schluss kommend lässt sich das alles auf einfache Formeln bringen.

- ⇒ Die Zielgruppen der Zukunft kennen wir alle nicht.
- ⇒ Um rechtzeitig zu erkennen, welche und wie unsere Zielgruppen in Zukunft sein werden, benötigen wir Orientierung und müssen Verstehen statt nur zu beschreiben.
- ⇒ Dafür müssen wir am Puls der Zeit bleiben ohne uns in der Beliebigkeit der Phänomene zu verlieren.
- ⇒ Wir müssen die Komplexität des Geschehens und der Menschen hinter den Zielgruppen reduzieren, aber bitte ohne verstümmelnd zu vereinfachen.
- ⇒ Wir müssen weiter daran arbeiten, die Zielgruppen konsequent als roten Faden und Bindeglied zu begreifen, der die Disziplinen und Prozessstufen des Marketings verknüpft und die Kraft bündelt und focussiert.
- ⇒ Und wir dürfen nicht aus den Augen verlieren, dass die Kunden und Zielgruppen es sind, um die wir werben und die unser Überleben sichern.

Das alles gilt zur Zeit mehr denn je.

Ich bedanke mich ganz herzlich für ihre Aufmerksamkeit.