

# TITELTHEMA

---



# Zielgruppen neu gestalten

Noch nie wussten Unternehmen mehr über das Kaufverhalten ihrer Kunden, deren Kanalpräferenz und den Kaufentscheidungsprozess. Noch nie gab es so viele Medienkanäle. Und noch nie war es so schwer, daraus Zielgruppen zu definieren.

## Übersicht

Zielgruppen 2.0	16
Interview mit Andreas Steinle	22

Text \_ Anselm Müller

»Unsere Zielgruppen unterteilen sich in private Hausbesitzer oder Landwirte, Installationsbetriebe und Projektkunden«, sagt Dorothea Varlam, Marketingleiterin der Schott Solar AG, Mainz. »Die werbliche Ansprache dieser ungleichen Zielgruppe gelingt uns, indem wir jede einzelne Zielgruppe gesondert angehen.«



➔ [acquisa.de/professional](http://acquisa.de/professional)

**EXCEL-TOOL:**  
»Kundengruppenanalyse«

Mit diesem Excel-Tool können Sie den Deckungsbeitrag einzelner Kundengruppen gezielt analysieren.

HaufeIndex: 935141

Dies erfolgt über Messen, Informationsportale im Netz und individuelle Anzeigenkampagnen, die die unterschiedlichen Käuferschichten ansprechen. Die Firma aus der Solarbranche meistert damit die Anforderungen adäquater Zielgruppensegmentation und -ansprache. Eine echte Herausforderung: Alter, Geschlecht, Nettoeinkommen, CRM-Daten und Wertevorstellungen reichen

einerseits kaum mehr aus, um der Individualisierung der Gesellschaft gerecht zu werden. Andererseits sind sie immer noch unerlässliche Kennwerte, um die Käufergruppen zu bestimmen. Erlebt die Marketingbranche das Ende der Zielgruppen als Kenngröße oder nur eine Erweiterung der bestimmenden Faktoren, aus welcher sie gebildet werden?

### Individualisierung abbilden

Die Individualisierung der Gesellschaft hat vielfältige Lebensstile hervorgebracht. Das Internet bietet diesen in Foren, Interessenportalen und Communities mannigfaltige Orte und Produkte an. »Aber nicht die digitalen Kanäle haben die Fragmentierung getrieben, sondern die zunehmende Anzahl von Marken und differenzierten Markenarchitekturen, von Medien, aber auch von Lebensstilen und -entwürfen«, sagt Hartmut Scheffler, Geschäftsführer TNS Infratest. Allerdings beschleunigt die Digitalisierung des Alltags diesen Prozess, indem immer individuellere Informationen zu spitzeren Angeboten und Produkten führen. Das Web macht diese fragmentierten Käuferschichten sichtbar und für das digitale Marketing erreichbar. »Wegen der neuen Möglichkeiten, die die digitalen Kanäle in Bezug auf Informations-, Kommunikations- und Konsumverhalten bieten, ergeben sich somit deutlich differenziertere Möglichkeiten einer zielgruppenorientierten Kommunikation«, sagt Scheffler. Die Fragen »Wer sind meine Kunden?«, »Was wollen und

worauf reagieren sie? können heute im Online-Bereich in einer Weise beantwortet werden, die früher undenkbar war, bestätigt Hans Reitmeier, Chefredakteur des Magazins Research & Results. Petra Gnauert, CEO Zenithmedia, Düsseldorf, sieht dies genauso: »Wir kommen

### »WIR KENNEN DIE BEDÜRFNISSE UND ANFORDERUNGEN DER KUNDEN DURCH DAS INTERNET BESSER DENN JE.«

**PETRA GNAUERT**, CEO, Zenithmedia, Düsseldorf

heute viel näher an den Konsumenten heran. Wir gießen nicht Botschaften aufs freie Feld und hoffen, dass die Markenbegehrlichkeit sprießt. Wir kennen die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden dank Internet besser denn je.« Dass das Web neue und relevante Informationen über das Verhalten der User erzeugt und diese für die Zielgruppenbestimmung erfolgskritisch sind, bestätigt Reitmeier. Für ihn führt dies jedoch [ ...



nicht zwangsläufig zu kleinteiligeren Käuferschichten, sondern zu genaueren Definitionen derselben. Auf den Münchner Medientagen Ende Oktober ist wiederholt angeklungen, dass sich das Verständnis für Zielgruppen verändert – von der Soziodemografie hin zu anonymisierten Profilen, die vor allem die verhaltensbasierten Daten der Kunden aus dem Netz als Grundlage aufweisen.

Eine weitere Neuerung, die die Technologie befördert: Unternehmen können die gewonnenen Daten fast in Echtzeit analysieren. Aufgrund dieser Entwicklung benutzen die heutigen Zielgruppenanalysen sowohl verhaltensbasierte Daten aus dem Internet als auch Wertevorstellungen und soziodemografische Faktoren als ihre Parameter. »Ständig werden neue Zielgruppen entwickelt. Manche sind Eintagsfliegen, manche haben eine mittelfristige Lebensdauer wie vielleicht die Digital Natives. Und dann gibt es Dauerbrenner wie die Sinus-Milieus«, sagt Reitmeier. Die Sinus-Milieus und die Semiometrie-Analyse von TNS Infratest werden seit Langen im Markt für die Zielgruppenbestimmung herangezogen. Zusätzlich werden vermehrt Trend- und Lebensstilanalysen genutzt,

**»VERGANGENE ALLGEMEINE ZIELGRUPPENBESCHREIBUNGEN SIND ERGEBNIS EINER GEWISSEN DENK- UND PLANUNGSFAULHEIT EINERSEITS UND FEHLENDER INFORMATIONEN ANDERERSEITS.«**

**HARTMUT SCHEFFLER**, Geschäftsführer TNS Infratest, München

da sie die Phänomene der flexibleren Arbeitswelt, das Schwinden des klassischen Familienbilds und die gestiegene Lebenserwartung treffend beschreiben.

Für die klassische Mediaplanung werden bereits die Sinus-Milieus genutzt, da sie in den wichtigsten Markt- und Media-Studien sowie den TV-Panels integriert sind. Für crossmediale Kampagnen ist dies erfolgskritisch, da Mediaagenturen hinsichtlich Buchbarkeit und Selektionstiefe von hochdifferenzierten Zielgruppen eingeschränkt sind. Die Sinus-Milieus teilen die Bevölkerung in zehn Milieus ein. Die Zugehörigkeit ermittelt das Sinus-Institut über Ähnlichkeiten bei Wertauffassungen über Familie, Arbeit, Beruf, Religion, Pflichtbewusstsein, Genuss und Konsum.

»Im Jahr 2010 ist unter anderem auch aufgrund der digitalen Entwicklung und der damit einhergehenden Flexibilisierung der Privat- und Arbeitswelt das Milieu der Expeditiven entstanden. Dieses bildet die kreative digitale Avantgarde ab, die sich dadurch auszeichnet, dass sie digital vernetzt und sehr mobil ist«, sagt Manfred Tautscher, geschäftsführender Gesellschafter des Sinus-Instituts in Heidelberg.

Die Semiometrie-Analyse von TNS Infratest arbeitet ebenfalls mit Wertevorstellungen sowie Anlass- und Befindlichkeitsaussagen. Dieser Ansatz geht davon aus, dass die Soziodemografie nur unzureichend die vielfältigen Lebensstile beschreibt, da Menschen mit gleichem Einkommen, Bildung und Alter unterschiedliche Werteinstellungen und Konsumverhalten aufweisen. Das Verfahren klassifiziert Personen anhand ihrer positiven oder negativen Bewertung von 210 Begriffen. Die Pole des Begriffskonglomerats sind auf der x-Achse Pflicht und Lebensfreude und auf der y-Achse Sozialität und Individualität. Das Ergebnis der Segmentierung wird mit Mindmaps dargestellt. Diese spiegeln

die Zielgruppe in Abhängigkeit zu den 14 Semiometrie-Wertefeldern wider. Wertefelder sind unter anderem sozial, lustorientiert oder materiell. Mit dem Ergebnis lassen sich laut TNS Infratest gezielt Aussagen über On- und Offline-Mediaplanung, Testimonials oder Direktmarketingaffinität ableiten.

**Angebote zuschneiden**

Die Agentur Leo Burnett in Frankfurt am Main hat auf Grundlage von Verhaltensdaten und 5.000 Interviews ein eigenes Konzept zur Zielgruppendefinition entwickelt. Es heißt Behavioral Archetypes. Im Fokus stehen weniger Wertevorstellungen oder soziodemografische Faktoren, sondern Verhaltensweisen und Lebensstile. Mehrere unterschiedliche Archetypen bildete die Agentur daraus, wobei jedem Archetyp bis zu 70 Verhaltensweisen zugeordnet sind. »Zu wissen, welche Wertewelt meine Zielgruppe hat, reicht schon lange nicht mehr aus«, sagt Alexander Wipf, Head of Strategy bei Leo Burnett. »Marken werden bei uns nicht mehr in Bezug auf Wettbewerber gesetzt, sondern mit dem Verhalten ihrer Kunden verglichen«, so Wipf. Ausschlaggebend für den Leo Burnett-Strategiekopf und dessen Kollegen sind die Verhaltensweisen der Käufer im Netz und die geführten Interviews.

Auch Ogilvy Mather analysiert Zielgruppen anhand von Verhaltens- und Kaufdaten, Interviews sowie den digitalen Gesprächen über Marken und Produkte. »Herkömmliche Zielgruppenbeschreibungen liefern uns wenig Einblick in die Motivation und die Anlässe, wieso ein Kunde ein Produkt kauft. Seit Langem definieren wir die Zielgruppen für unsere Kunden deshalb mithilfe der Customer Journey, den Gesprächen über die Marke im Netz, Offline-Interviews und CRM-Daten«, sagt Larissa Pohl, Geschäftsführerin Strategie Deutschland

bei Ogilvy & Mather, Frankfurt am Main.

Eine ähnliche Vorgehensweise nutzt auch Kabel BW bei der Segmentation. »Wir nutzen weder die Zielgruppenanalyse der Sinus-Milieus noch die Semiometrie. Wir eruieren unsere Kunden anhand unserer CRM- und Wettbewerbsdaten und der Customer Journey«, sagt Anja Traum, Bereichsleiterin Kundenvertrieb bei Kabel BW in Heidelberg. Das Telekommunikationsunternehmen nutzt für die Zielgruppenbestimmung die Informationen der Kontakt- und Beschwerdehistorie sowie der Kanalpräferenz. Insgesamt stehen Anja Traum 2,3 Millionen Kundenprofile zur Verfügung. »Wir sprechen aktuell 17 Zielgruppen an«, sagt Traum. Eine Multi-channel- und Multistep-Strategie steht im Mittelpunkt des Marketings. »Viele unserer älteren Kunden informieren sich im Netz, werden über Mailings oder Anrufe kontaktiert und tätigen danach ihren Abschluss am Telefon oder per Fax. Die Herausforderung besteht darin, alle Kundensegmente gleich anzugehen und trotzdem die speziellen Differenzen jeder einzelnen Käuferschicht herauszuarbeiten und in den Mittelpunkt der individuellen Kampagnen zu rücken. Es geht um das Abwägen: Wann ergeben Mailings, die teuer sind, Sinn, wann andere Werbeformen?«, sagt Traum. Wichtig ist für die Bereichsleiterin, dass die durchschnittlichen Kosten pro Order nicht zu hoch sind, und dass die

Ansprache auf Grundlage von CRM- und Verhaltensdaten weitverbreitet. Kampagnen werden aufgrund von Kaufhistorie, Klickverhalten, abgebrochenen Warenkörben oder Produktpräferenzen erstellt, die Customer Journey steht im

Zielgruppen können schlecht mit einer Kampagnenkonzption angesprochen werden. Trotzdem gilt auch heute noch das Credo der 360-Grad-Kommunikation. Vor Jahren erfand Ogilvy & Mather diese Kommunikationsstrategie. Die Idee war

### »HERKÖMMLICHE ZIELGRUPPENBESCHREIBUNGEN LIEFERN UNS WENIG EINBLICK IN DIE MOTIVATION UND DIE ANLÄSSE, WIESO EIN KUNDE EIN PRODUKT KAUFT.«

LARISSA POHL, Geschäftsführerin Strategie Ogilvy & Mather, Frankfurt am Main

Fokus. Hierbei geht es also nicht mehr um Zielgruppen, sondern Zielpersonen, denen aufgrund ihres Verhaltens individuelle Angebote unterbreitet werden. Auch Social-Media-Marketing geht in die Richtung eines 1-zu-1-Dialogs. Noch stärker als beim E-Mail-Marketing sollten Unternehmen Fans oder Follower auf einer persönlichen Ebene ansprechen. »Marken werden heute nur noch dann von Käufern gehört, wenn sie es schaffen, die Erwartungen ihrer Kunden zu verstehen und sich somit von ihrer Konkurrenz abzuheben«, sagt Wipf. Die Digital-Life-Studie von TNS Infratest typologisierte sechs Online-Zielgruppen: Influencers, Communicators, Knowledge Seekers, Networkers, Aspirers und Functionals. Das Wissen über die unterschiedlichen Verhaltensweisen und Ansprüche dieser Zielgruppen ermöglicht es Firmen, diese adäquat im Social Web anzusprechen.

Kategorisierungen helfen jedoch nicht, wenn die Kampagnen am Ziel des Social Web vorbeizielern. Andreas Steinle, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts in Kelkheim, sieht viele New-Media-Kampagnen daran scheitern, dass sie den sozialen Aspekt nicht in den Vordergrund stellen und das Social Web als weiteren Abverkaufskanal ansehen. Traditionelle crossmediale Zielgruppenansprache haben im Social Web kaum Chancen, Gehör beim potenziellen Kunden zu finden.

Die unterschiedlichen User und die kanalspezifischen Besonderheiten erschweren es Firmen immer mehr, mit einer Kampagne alle Kanäle und Zielgruppen abzudecken. Die heterogenen

es, eine Kampagne in allen Kanälen aufzubereiten, um somit den Kunden überall mit einer Botschaft anzusprechen. Seit Kurzem hat die Agentur diese Strategie begraben. »Eine Idee für alle Kanäle und alle Zielgruppen bietet auch nur eine Lösung für ein Problem«, sagt Pohl. Dies ist für die Anforderungen der [...



Streuverluste minimiert werden. Kabel BW bewegt sich bei den unterschiedlichen Kampagnen zwischen einem 1-zu-1-Dialog und Mass Customization. Anrufe, E-Mails und Mailings zahlen auf den direkten Dialog ein, die Produkte für die einzelnen Zielgruppen werden unter Gesichtspunkten der Mass Customization konzeptioniert. Im Dialogmarketing ist die individuelle



### »MARKEN WERDEN BEI UNS NICHT MEHR IN BEZUG AUF WETTBEWERBER GESETZT, SONDERN MIT DEM VERHALTEN IHRER KUNDEN VERGLICHEN.«

ALEXANDER WIPF, Head of Strategy Leo Burnett, Frankfurt am Main

heterogenen Zielgruppen der heutigen Marken schlichtweg zu wenig. Das Konstrukt der 360-Grad-Kommunikation sieht Larissa Pohl als gescheitert. »Ein Produkt ist zum Beispiel in Berlin ein Szenetipp, und in den neuen Bundesländern wird es aus nostalgischen Beweggründen gekauft. Da es aber dazu noch preiswert ist, wird es von vielen Geringverdienern erworben – man hat also drei verschiedene Zielgruppen.« Eine Kreation, die die Spannweite der Hipster in Berlin, der Nostalgiker aus den neuen Bundesländern und der Geringverdiener anspricht, ist nicht machbar. Deswegen versucht es Ogilvy erst gar nicht. Die einzelnen Zielgruppen umwirbt die Agentur mit unterschiedlichen Werbekonzepten, die den jeweiligen Zielgruppen gerecht werden.

#### Differenzierte Ansprache

Das Problem der Kampagnenkonzeption und der heterogenen Zielgruppen verdeutlicht Michael Burst, Leiter Marktforschung und Produktmanagement Target Group Marketing bei United Internet Media in Karlsruhe, am Beispiel eines Schokoriegels. »Die Zielgruppen können weibliche Teens, Frauen im Arbeitsleben

zwischen 20 und 50 sowie Familienväter sein«, sagt Burst. Größtenteils wird immer noch eine Kampagne konzeptioniert und für alle Zielgruppen und Kanäle adaptiert. Das Problem dabei ist, dass eine Studentin, Mitte zwanzig, anders angesprochen werden will als ein zwölfjähriges Mädchen, vom 40-jährigen Familienvater ganz zu schweigen. »Derzeit werden Kampagnen zwar schon relativ gut in den einzelnen Kanälen aufbereitet, doch die differenzierte Ansprache der heterogenen Zielgruppen, nicht zuletzt auch in der Kreation, wird dabei selten beachtet«, sagt Burst. Die Erklärung liefert er gleich mit, indem er darauf verweist, dass immer noch der TV-Spot maßgeblich die Kampagneninhalte bestimmt. Doch es gibt auch andere Beispiele.

#### Datenquellen kombinieren

Ricarda Witte-Masuhr, Marketingleiterin des Bastei Lübbe Verlags in Köln, hat es bei ihrer Kernzielgruppe etwas einfacher. »Unsere Leser befinden sich vorwiegend in den Sinus-Milieus der bürgerlichen Mitte, der modernen Performer und der Etablierten.« Der Verlag nutzt neben den Sinus-Milieu-Studien die GfK-Autorenprofile und CRM-Daten. »Die Sinus-Milieus erleichtern die Ansprache, da sie uns Informationen über den Wohnort und den sozialen Werthintergrund liefern. Die GfK-Autorenprofile vervollständigen das Bild mit Informationen über Geschlecht, Alter, Zeitschriftenpräferenzen, Preisensibilität und die bevorzugten Bücherläden. Sie benennen ferner weitere Autoren, denen die Leser des analysierten Autors gegenüber aufgeschlossen sind«, sagt Witte-Masuhr. Trotz dieser Analysen wäre die Zielgruppenbestimmung ohne die eigene Expertise hinsichtlich Covergestaltung, Farbauswahl, Klappentext etc. unvollständig. Seit mehreren Jahren tauscht sich der Verlag via Online-Community direkt mit

seinen Lesern aus. Die Kundeninformationen – neudeutsch Customer Insights – aus der Community benutzt die Marketingabteilung bei der Kampagnenkonzeption. »Unsere mehr als 20 Zielgruppen werden von den Büchergenres geprägt«, sagt die Marketingchefin. Die neueste Zielgruppe sind die Leser digitaler Bücher. »Die Marketingansprache für diese Zielgruppe ist eine komplett andere«, sagt Witte-Masuhr. Auf der Frankfurter Buchmesse wartete der Verlag mit einer Premiere auf: Apokalypsis. Der Serienroman ist für die digitalen Zielgruppen konzeptioniert. Nicht ein Buch, sondern mehrere digitale Folgen, die die Leser aus dem Netz herunterladen können, bilden das Produkterlebnis. »Die eingesetzten Werbeformen sind SEO, SEM, Mobile, Display und Landingpage«, sagt Witte-Masuhr. Dieses Beispiel zeigt, dass ein differenziertes Bild der potenziellen Käufer nötig ist, das die Lebens- und Lesegewohnheiten der Konsumenten, die digitalen Kundeninformationen und die durch Marktforschungsinstitute bereitgestellten Analysen berücksichtigt. Kanalpräferenz und die kanaltypischen Werbeformen dürfen dabei trotzdem nicht zu kurz kommen.

Das Marketing wird also auch in Zukunft nicht auf Zielgruppen verzichten können. Dass sich diese jedoch weniger an soziodemografischen und mehr an verhaltensbasierten Faktoren wie der Customer Journey oder dem Klickverhalten orientieren, scheint erwiesen. Die Menge an Daten über die User wird aber die Zielgruppendefinition nicht vereinfachen, sondern vielschichtiger machen. »Die Definitionen werden deutlich schwieriger werden, mehr Intelligenz und Entscheidungsfreude verlangen. Vergangene allgemeine Zielgruppenbeschreibungen sind Ergebnis einer gewissen Denk- und Planungsfaulheit einerseits und fehlender Informationen andererseits. Dieses wird zu-



kunftsfähiges Marketing in einer digitalisierten Welt nicht mehr verzeihen«, sagt Scheffler.

United-Internet-Marktforscher-Burst sieht die digitale Mediaplanung für eine hochdifferenzierte Zielgruppenansprache gut gerüstet, bei den klassischen Kanälen hat er seine Zweifel: »Schon heute ist es unproblematisch, Sub-Zielgruppen zu bestimmen, unterschiedliche digitale Werbeformate für sie zu gestalten und diese an unterschiedliche, den Sub-Zielgruppen entsprechende Targeting-Segmente

auszuliefern. Dies wird jedoch selten von Unternehmen konsequent verfolgt, da sie vor den höheren Anfangskosten und den längeren Vorlaufzeit zurückschrecken, obwohl die Ergebnisse sich rechnen.«

Das Prinzip »Eine Kampagne für alle« hat ausgedient. Vielmehr muss das Marketing, zusätzlich zu den Customer Insights, den Kaufentscheidungsprozess, die unterschiedlichen präferierten Medien-Touchpoints wie Smartphone und Tablets stärker in die Zielgruppenbestimmung einfließen lassen. »Erst

seit Kurzem wird die Bedeutung der Medien-Touchpoints bei der Beschreibung und Analyse einer Zielgruppensegmentierung als bedeutendes Element wahrgenommen«, sagt Sinus-Instituts-Chef Tautscher. Der Kreislauf einer tragfähigen Zielgruppenbestimmung orientiert sich daran, dass die vorliegenden Online- und Offline-Kundendaten zu Erfolgsfaktoren aggregiert und ständig überprüft werden. Die Zielgruppen, die dadurch entstehen, müssen dann für die digitale Mediaplanung übersetzt und während der Kampagne hinsichtlich ihrer Tauglichkeit geprüft werden. Sicher scheint: Auch in Zukunft wird es Zielgruppen geben. Doch die Marketingbranche muss erst lernen, die Komplexität zu meistern, die die digitale Welt mit sich bringt.

**»WIR NUTZEN WEDER DIE ZIELGRUPPENANALYSE DER SINUS-MILIEUS NOCH DIE SEMIOMETRIE. WIR ERUIEREN UNSERE KUNDEN ANHAND UNSERER CRM- ODER WETTBEWERBSDATEN UND DER CUSTOMER JOURNEY.«**

**ANJA TRAUM**, Bereichsleiterin Kundenvertrieb Kabel BW, Heidelberg

redaktion@acquisa.de

·1

## Achtung! Spitze Zielgruppen!



### Der Entscheider-Channel für Mittelstand und KMU.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Personal, Sozialversicherung, Immobilien, Finance, Controlling, Steuern, Recht, Public Sector, Arbeitsschutz, Marketing, Vertrieb, Sekretariat und Vorstandsassistenten.

Medialinformationen unter: Tel. 0931 2791-770 oder  
[www.haufe.de/mediacenter](http://www.haufe.de/mediacenter)

**HAUFE.**