

DIE ZIELGRUPPE IST TOT.



10, 11

Ihre Marketingleiter

Der Abschied fällt schwer

Die Werbemaßnahme

A man in a dark suit, white shirt, and blue striped tie is sitting at a desk. He is wearing glasses and has a friendly smile. His right hand is raised in a gesture, palm facing forward. His left hand is resting on a stack of papers on the desk. The background is a bright, out-of-focus office setting with vertical light panels. A thin red line curves across the top and bottom of the image.

Es lebe der Kunde!

von Dr. Bernd Nolte



Erreicht Werbung heute ihre Zielgruppe?

Bernd Nolte ist Partner und Mitbegründer der 4P Consulting. Er berät seit vielen Jahren erfolgreich Banken, Unternehmen und Organisationen bei ihren Strategien und Innovationen im Wettbewerb. Darüber hinaus ist er ein engagierter Dozent und Buchautor. Sein neues Buch *Volks-wirtschaft konkret. Was Fach- und Führungskräfte wissen müssen* ist für den Communicator-Preis 2003 des Stifterverbandes der deutschen Wissenschaft nominiert.



12, 13

Wir haben die ersten Schritte ins neue Jahrhundert getan, und die Spannung wächst mit jedem Tag – zunächst leise, fast unmerklich. Wir spüren eine zunehmende Sensibilität für die menschliche Existenz und die aufglühenden Ängste vor den bevorstehenden, tief greifenden Veränderungen, vor dem Unbekannten. Die Bestandsaufnahme liest sich oft wie ein Horrorszenario: Sterbende Wälder und Meere, steigende Luftverschmutzung, aussterbende Tierarten und Naturkatastrophen, Krisenherde rund um den Globus, Gewaltausbrüche militanter Gegner, Wirtschaftsrezession und Zusammenbruch der aufgebauten Errungenschaften der Nachkriegsgeneration, die Zunahme von Psychosen. Anlass für Zukunftsangst und Orientierungslosigkeit? Ist die postmoderne Gesellschaft ein sensibles Kollektiv in ständiger Erregung und im permanenten Kampf mit Zukunftsängsten? Ist die Angst vor dem Neuen gleichzeitig der Spaß an Neuem? Wird der Spaß an der Angst zum neuen Spiel der permanenten Erregung?

Unsicherheit erhöht die Sensibilität für die Zukunft

In fast jeder Tageszeitung werden wir unablässig mit dem gesellschaftlichen Struktur- und Wertewandel konfrontiert, bekommen neue Thesen über die Zukunft präsentiert, Expertenkommissionen und Trendforscher haben Hochkonjunktur. Für viele wird die Zukunft wilder. erinnert das nicht auch an die wilden Sechziger einer Republik im Umbruch? Chaosforscher erklären die allgemeine Verwirrung – also doch Orientierungslosigkeit? Und die Soziologen sprechen von

verrückten Zeiten, gesellschaftlicher Selbsterkenntnis und der Demontage von Normen. Doch, so scheint es, sind wir kaum auf Veränderung und Zukunft programmiert, denn die Bereitschaft zum Wandel und Umdenken ist noch nicht, oder sagen wir es milder, erst latent vollzogen. Die anhaltenden Diskussionen um das Auffrischen alter Gesellschafts- und Wirtschaftsmodelle und die herrschende Unsicherheit durch die Demontage des Standorts, all dies signalisiert hierzulande nicht gerade eine überschwängliche Veränderungsfreude.

Doch rasche Veränderungen, Überraschungseffekte, Erregungen und Emotionen schärfen die Sinne, stimulieren das Such- und gleichzeitig auch das Rückzugsverhalten, lösen oft ungeahnte Kräfte aus und lassen Momente höchst intensiv erleben. Emotionen sind ein Energiefaktor und sensibilisieren für die Zukunft.

Das trägt sich in die Märkte und bringt ein Kundenverhalten mit neuen Konturen: widersprüchlich, mit der Auflösung von bisherigen Ordnungsschemata schwer steuerbar. Die Wohlstandsgesellschaft hat sich durch die Pflege der Sicherheit selbst desensibilisiert. Aus dem Veränderungsdruck wächst nun auch eine interessante Erregungskreativität mit dem Kern, permanent über das Jetzt und das Morgen nachzudenken. Klare Signale: Die Suche nach Expertise und Orientierung oder die Zunahme an philosophischen Fragen – die Verschmelzung von Materiellem und Geistigem wird in der Spiritualität der Existenz sichtbar, in der Erregung des Wandels! Die heranwachsende Gesellschaft gestaltet ihre Welt sicherlich informationsreicher und



intelligenter, auch wenn wir zurzeit einen Trend zur neuen Einfachheit und Vulgarität feststellen, wobei diese Entwicklung kein Anti-Testat für Intelligenz ist, denn Intelligenz bedeutet nicht zwangsläufig Intellekt.

Wird das Verkaufen von morgen also intelligenter und einfacher oder einfach nur vulgär? Muss ich den Kunden mit immer schnelleren Bildern auf eine Achterbahnfahrt der Gefühle mitnehmen? Ihn anschreien mit meinem Slogan "Geiz ist geil!?" Oder muss ich ihn in einer Lounge bei sanften Sphärenklängen von mir und meinen Leistungen und Produkten überzeugen – ihn subtil manipulieren? Sind wir am Ende einer Ja-Straße angekommen, wo der Kunde Nein sagt? Erleben wir eine Trendwende im Vertrieb?

Der neue Kunde ist ein Verhaltenschamäleon

Was bedeuten diese Umbrüche für das Marketing und den Vertrieb? Eines scheint unbestritten: Die Märkte sind zu dem Engpassfaktor geworden, und ganz offensichtlich haben wir es mit stark veränderten Kundenverhaltensmustern zu tun. Marktforscher und Kundenbeobachter sind sich bei der Beschreibung der neuen Kundentypen einig: Sie sind nur blitzlichtartig zu beschreiben, wechseln die Farben in der Multioptionsgesellschaft wie ein Chamäleon bei wechselnden Umweltbedingungen. Sie sind heute gut verdienende Yuppies bei einem Hightech-Unternehmen und morgen arbeitslos. Sie sind heute berufsfokussierte Success-Girls und morgen liebende Mütter. Sie wollen jetzt lauten Tekno-Beat und kurz darauf entspannende Wellness. Sie sind heute in der Ausbildung und erben morgen ein Vermögen. Sie sind heute ein glückliches Paar und versteigern morgen nach der Trennung ihre Immobilie. Sie wandern heute durch den Schwarzwald und machen morgen Urlaub in der Karibik.

Der neue Kunde ist offensichtlich in allen Marktsegmenten gegenwärtig und verleiht damit der so vielfach angestrebten Kundenorientierung andere Dimensionen. Und je komplexer die unterschiedlichen Konstellationen

der Märkte, desto schwieriger scheint das gegenseitige Finden in den vielschichtigen Vernetzungen von Arbeitswelt, Konsumwelt, Freundeswelt, Egowelt oder Familienwelt. Eines bewirkt die Marktmenge aber ganz sicherlich: Je näher man sich kommt, desto schneller fällt die Maskierung. Distanzlosigkeit entblößt Charaktere!



Neue Einfachheit: "Geiz ist geil!"

Die strukturellen Umbrüche in Gesellschaft und Märkten gleichen auch einer Befreiung der Verbraucher aus der Obhut normgerechten Verhaltens. Klassische Lebenswege und -zyklen von der Wiege bis zur Bahre weichen einem bunten Mix. Dadurch werden Marktdimensionen mit spielerischer Charakteristik geschaffen. Dieser Individualisierungsprozess schafft Raum für Mikrosegmentierungen, in deren Dichte der Kunde von heute die Dimensionsvielfalt seiner Lebensqualität spontan variiert. Denn: Je mehr Möglichkeiten zur Variation, desto höherwertig das Spiel um Möglichkeiten! Kundenorientierung wird damit zur Fähigkeit, das neue Bewusstsein in den Märkten zu erkennen, mit dem Kunden Konstellationen zu organisieren, in denen gemeinsam Raum für das Verkaufen geschaffen wird.

Die klassischen Lebensphasen sind verschwunden – es gilt, Momente im Leben eines Kunden zu suchen und anzusprechen!

Die Schnelllebigkeit kurzweiliger Interessen, der Angebotsreichtum, Speed-Trends und





14, 15

kurzzeitige Moden steigern den Spaß am spontanen Entscheiden. Für die momentan günstige Konstellation im Markt wird sich der Verbraucher entscheiden. Es entsteht eine Moment-Identifikation – das Augenblickserlebnis!

Das Entscheidungsspiel dreht sich schneller, wird kreativer und zufälliger. Der Moment als Energie des Spontanen wird entdeckt. Die Entdeckung von Momenten im Leben des Kunden und die Organisation spontaner Entscheidungen ist damit die wichtigste Ressource für Unternehmen und Verkäufer. Moment und Spontaneität sind – um das vorwegzunehmen – die Versinnbildlichung der gesellschaftlichen Konzentration auf das Jetzt.

Jetzt wird mir bewusst, dass ich etwas an meiner Beziehung ändern muss, jetzt erkenne ich, wie schlaff und ausgebrannt ich bin, jetzt wird mir klar, dass ich nicht vernünftig gegen meine Risiken abgesichert bin, jetzt spüre ich, dass ich dieses geile Feeling spüren will, jetzt – nicht später! Und ich tue das nicht weil man das in meinem Alter so macht, sondern weil ich es jetzt will.

Das Denken in Möglichkeiten dominiert die Selbstevolution

Die Variationsintensität der Angebote, ob beim selbst bestimmten Lebensweg, dem individuellen Smart-car oder der maßge-



"Wenn ich müde bin, bin ich blau."

Toyota Pod, das Auto als Befindlichkeitskommunikator.

schneiderten Jeans – führt dazu, dass es nicht mehr um Alternativen geht, sondern um Möglichkeiten. Das bedeutet gleichsam eine Überwindung der bisherigen Maßstäbe und Grenzen: Das Denken in Möglichkeiten

erweitert das selbst zusammengestellte Auto um einen Farbenwechsel nach Lust und Laune seines Besitzers. Toyota toppt dieses Spiel der Möglichkeiten, indem sie die Möglichkeit schaffen, dass der Fahrer je nach persönlicher Stimmung die Farbpalette seines Fahrzeugs variieren und an alle kommunizieren kann.

Alles verändert sich. Evolution arbeitet mit der Energie der Veränderung und besitzt damit die Fähigkeit, Zukunft herzustellen und zu gestalten. Evolution ist innovativ, da sie Grenzen permanent überwindet, und betrachten wir zudem die zeitlich-dynamische Veränderungszunahme, so fördert das Denken in Möglichkeiten im Marketing die Fähigkeit zu spontaner Innovation.

Ein Weg entsteht, indem man ihn geht

Im Prolog habe ich Ihnen die Zukunft als ein unvollendetes und bewegtes Bild beschrieben, eine Welt voller Gefahren und Möglichkeiten, sofern man Veränderung als Option versteht ("Die Zukunft als Raum der Möglichkeiten, der Raum unserer Freiheit", Karl Jaspers). In einem Unternehmer-Workshop diskutierten wir vor kurzem die Beschreibung der veränderten Kundenpräferenzen und die Attribute eines neuen Marketings.

Der neue Kunde ist mehrdimensionaler, multioptionaler und kritischer, weil erfahrener und sensibler, er will ganzheitliche Lösungskonzepte, und er ist spontaner und dadurch wechselhafter geworden. Der Kunde erhebt sich selbst zum Projekt seiner eigenen Lebenseffizienz. Lebenseffizienz rückt somit als individuelles Design der Persönlichkeit und Lebensbetrachtung in das Spektrum der Interessen des Kunden. Selbst-Design, Selbst-Entertainment oder die Selbst-Inszenierung sind Ausdruck einer neuen, gestalterischen inneren Beziehung zur Individualität.

Dieser Trend zum ganzheitlichen und spontan veränderbaren Verständnis von Persönlichkeit, Individualität und Weltanschauung prägt schon heute die Choreografie und Mo-



Coca-Cola bietet individualisierte Coke-Flaschen in Singapore, Malaysia und Hawaii an.

torik der Märkte entscheidend. Sie werden variationsfreudiger, veränderungsaktiver, differenzierter und innovativer. So sind schon heute 50 bis 60 Prozent der Kunden der ehemaligen Männerdomäne "Bau- und Heimwerkermärkte" Frauen mit Kindern. Sie stellen die gleichen Ansprüche an Technik, Sicherheit und Umweltverträglichkeit, legen aber außerdem größeren Wert auf Gefälligkeit, Gemütlichkeit und Selbstverwirklichung.

Damit entfällt die klar umrissene, definitiv-freudige Einheit, wie das klassische Marketing gern seine Zielgruppen benennt. Es entstehen viele kleine, zersplitterte Marktpartikel. Die Unüberschaubarkeit dieser Marktpartikel fordert allein schon durch die ständige Zunahme an individueller Differenzierung ein tief greifendes Umdenken des bisherigen Zielgruppen-Ordnungs-Strategiedenkens.

Die Märkte verlieren damit ihre Festigkeit und die planbare Griffbarkeit. Das bedeutet den Verlust der Kalkulierbarkeit. Obwohl das Management die Veränderungen erkennt, folgt es vielfach noch der Strategie der Berechenbarkeit im Glauben an die Manipulationsfähigkeit taktischer Marketinginstrumente.

Das war für viele Teilnehmer des Workshops nicht nur der sprichwörtliche Aha-Effekt, sondern zudem die Erschütterung alter Denkgewohnheiten. Zu viele Unternehmer, Manager und Marketing-Chefs sind nach wie vor in ihre analytisch-strategische Erfahrung verliebt und handeln in der Wiederholung historisch bewährter Rezepte aus tiefer Überzeugung. Dabei prallen zwei Welten aufeinander: Die Dynamik der Märkte und die Taktik der Wiederholung. Ebenso scheint es mit der Wandlungsfähigkeit, dem Umprogrammieren auf Differenzierung, Verände-

rung und Zukunft schlecht bestellt. Mit den neuen Formulierungen wie Chaos, Verwirrung und Instabilität assoziieren viele eher Unwohlsein und Vorsicht.

Tasten wir uns deshalb heran und vergegenwärtigen wir uns, dass im Zentrum unseres Fortschritts die Erweiterung steht – Erweiterung des Wissens, der Erfahrung, des Denkens.

Lebenseffizienz entsteht durch die Erweiterung von Möglichkeiten. Der Kunde von heute und morgen assoziiert damit Wandlungsfähigkeit, Persönlichkeitsdesign, Zeitsensibilität und, daraus hervorgehend, wachsende Identität in der Entfaltung seiner Individualität. Die bisherige Abstraktheit einer fernen unbekannteren Zukunft rückt damit in das Zentrum des Jetzt.

Vom Suchen zum Finden

- Die Aufgabe des Marketing ist deshalb**
- 1. die Moment-Identifikation und**
 - 2. die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse nach Selbstevolution und Lebenseffizienz durch Selbstveränderung.**

Selbstveränderung beschreibt im Kern den Drang nach der Überwindung von Grenzen, den Drang, Neues kennen zu lernen, Neues zu ergreifen.

Lebenseffizienz beschreibt aber auch die Stimulation der eigenen Existenz. Entfaltung ist ein Streben nach mehr Stimulation. Der Mensch schafft sich durch Stimulation die Wirklichkeit, von der er sich stimulieren lässt. Psychologen beschreiben das im Stim-Sim-Spiel: Danach ist das Gehirn ein erstklassiger evolutionärer Computer mit einer eigenen spezifischen Intelligenz, der Fähigkeit nämlich, zu lernen. Und: Die eigene Realität im Kopf gestaltet die Information, Informationsaufnahme und -verarbeitung sind Informations-Selbstgestaltung und Kreativität. Diese Gehirnrealität, hier: Simulation, schafft selbstständig neue Stimulationen. Die Gehirnrealität stimuliert sich aus ihrer eigenen Simu-



lation. Man kann auch sagen: Die Erregung des Gehirns ist eine Selbsterregung. Aktualitäten, Besonderheiten, nicht Vorstellbares steigern die Attraktivität der Erregung.

Interpretationen arbeiten mit "hinterlegten Bildern" im Kopf, was bedeutet, dass der Mensch Wahrnehmungen mithilfe seines Fundus an gespeicherten Bilddefinitionen bewertet. Der Trend zur Selbstentfaltung und die Suche nach neuer Orientierung können demnach nicht anhand von bereits vorhandenen Bildern im Kopf beantwortet werden, sondern es bedarf neuer Bilder. Über-



16, 17



**Marketing ist das Management von Sehnsüchten.
Bestes Beispiel: Gucci Anzeige**

tragen wir das auf das Verkaufen von Produkten (oder politischen Konzepten zur Bewältigung der Zukunft), so müssen wir in den erkannten beziehungsweise gefundenen Momenten an der inneren Welt des Menschen teilnehmen, indem wir mit ihm gemeinsam eine innere Realität schaffen. Der Verkäufer muss deshalb soviel Simulations-Innovation in dieses kreative Spiel bringen, dass das innere Weltbild des Kunden zur neuen Simulation angeregt wird und er sich mit dem Produkt des Anbieters eine bessere Zukunft designt.

**Marketing als Dialog
von Möglichkeiten**

Der Markt und Marketing werden damit zu einem Dialog von Möglichkeiten in Fiktionen. Das bedeutet für das neue Verkaufen,

dass es nicht mit der Verstärkung von Defiziten arbeitet, sondern mit der Interaktion von Fiktionen, das heißt der gegenseitigen Vorstellungen im aktiven Dialog. Ganz im Sinne des IKEA-Slogans "Erkenne die Möglichkeiten". In diesem Satz lesen wir schon die Bedeutung für das neue Verkaufen. Der Verkäufer arbeitet mit der Simulationsfähigkeit, sprich Erlebnisfähigkeit seines Gegenübers.

Das heißt konkret für die Praxis: Nicht passive Informationsvermittlung über neue Produkte an Menschen in althergebrachten Lebensphasen ist angesagt, sondern Interaktion mit dem "Verhaltenschamäleon" Kunde.

Das bedeutet beispielsweise die Förderung von Initiativen, Projekten, Open-Space-Veranstaltungen und Events mit Kunden, Aufbau von Szene-Clubs und Gründung spezieller Szene-Zeitschriften. Senioren beziehungsweise "Whoopies" (well-off older people) werden aufgrund der biologisch-medizinischen Veränderungen, der aktiveren Lebensweggestaltung und der erhöhten Wertorientierung und Kaufkraft jung und aktiv angesprochen, darin bestärkt, das dritte Drittel mit Freunden (und Freundin?) zu genießen. Persönlicher Service, leichtes Handling, höhere Qualitäten sowie dialogorientierte, aktive und vitale Events erhöhen die Lebenseffizienz. Frauen werden nicht soziodemografisch geclustert, da weniger soziodemografische Merkmale (Alter, Beruf etc.) als vielmehr Interessen, Lebensplanungen, soziale Bezugsgruppe, Lebensgefühl und Werteinstellungen gruppen- und bedürfnisbildend sind.

Dabei kann ein und dieselbe Person durchaus Mitglied mehrerer "Szenen" sein, ein Umstand, der den persönlichen Lebensstil und die Kaufmotive wesentlich prägt. Mit Mikro-Marketing-Offensiven werden dann gezielt Momente im Szene-Life-Style gefunden, die emotional angesprochen und genutzt werden. So veranstaltet die Ladenkette Oshman's Sporting Goods in den USA einmal jährlich einen Event unter dem Motto "Frauen und Sport" (Anm.: Heute betreiben in Deutschland rund 45 Prozent aller Frauen eine Sportart, während es in den



achtziger und neunziger Jahren gerade mal 20 und in den siebziger Jahren nur 3 Prozent waren.) Die fünftägige Veranstaltung bietet Seminare mit Olympia-Teilnehmerinnen, es werden Stipendien vergeben (zur Unterstützung von Sport- und Fitnessprogrammen eigens für junge Frauen), und das Girls's Sports Book, ein Lifestyle-Buch von und mit aktiven Sportlerinnen wird herausgegeben. Die Mitarbeiter der Sponsoren wie Spalding oder Reebok sind omnipräsent. Und Nike ist alleiniger Sponsor eines eigens für junge Frauen gedachten Inserts in der Sports Illustrated.

Der erfolgreiche Verkäufer von morgen wird damit zum Kenner von Stimmungen, zum Erkennen von Momenten. Er konzentriert sein Handeln auf die gemeinsame Gestaltung des Fiktiven, des nicht Vorhandenen und lässt Zukunft attraktiv erleben. Das Verkaufen wird erfindungs- und erlebnisreicher. Wir nehmen Abschied vom aggressiven Abverkaufen von immer mehr des Gleichen an informationsüberlastete und reizüberflutete Kunden. Selling Personal Fictions and Emotions – der Verkauf von Fiktionen und Gefühlen anstelle von Produkten schafft Erlebnisqualität im Kopf. Doch die Zukunft ist noch nicht vorhandene Realität. Hier tritt der Verkäufer als Co-Designer auf, als Innovateur auf dem gemeinsamen Zukunftstrip mit dem Kunden. Market-making at it's best!

Vielleicht was zum Thema Ladybanking?

Im Rahmen von umfangreichen Veränderungsprozessen kann die Projektarbeit auch zur Führungskräfteentwicklung genutzt werden: Erfahrungen mit dem Werkzeug "Projektarbeit" helfen, in Zukunft schnell und effizient auf die sich stellenden

Veränderungsbedarfe reagieren zu können und die Qualität der Aufgabenerfüllung zu verbessern. Dieses "Trainingslager" ist die beste Voraussetzung für Erfolge im Wettbewerb.

Im Rahmen von umfangreichen Veränderungsprozessen kann die Projektarbeit auch zur Führungskräfteentwicklung genutzt werden: Erfahrungen mit dem Werkzeug "Projektarbeit" helfen, in Zukunft schnell und effizient auf die sich stellenden