

Akquisition neuer Zielgruppen: Management potenzieller Rückwirkungen auf die Kernzielgruppe

Markus Koch · Marcus Schögel · Torsten Tomczak

Derzeit stellen neue Zielgruppen einen wesentlichen Bestandteil aktuell diskutierter Marketingtrends dar: «Ethnic Minorities», «Silver Generation», «Generation Mobile», «(Eve)olution» oder «Gays», um nur die bekanntesten zu nennen. Dieser Beitrag zeigt auf, wieso die isolierte Betrachtung einer solchen Zielgruppe zu kurz greift. Vor dem Hintergrund einer sich nachhaltig verändernden Gesellschaft mit einer zunehmenden Vielfalt gilt es, frühzeitig die Fähigkeit zur Akquisition neuer Zielgruppen aufzubauen. Hierfür grundlegend ist das Verständnis, welche potenziellen Wechselwirkungen zwischen einer neu zu akquirierenden Zielgruppe und der Kernzielgruppe auftreten und wie negative Spill-Over-Effekte der Neuaquisition vermieden werden können.

Neue Zielgruppen im Visier

Die zahlreichen Publikationen, die sowohl die Relevanz wie auch den professionellen Umgang mit neuen Zielgruppen erörtern, kommen nicht von ungefähr. Angesichts hart umkämpfter Märkte erscheint die Hinwendung zu neu entstehenden Zielgruppen als probates Mittel, um die Wachstums- und Ertragsziele zu erfüllen. Während in herkömmlichen Märkten ein zusätzlicher Kunde nur mit enormem finanziellem Aufwand gewonnen werden kann, sind die Grenzkosten der Kundenakquisition bei den neuen – oftmals noch im Wachstum begriffenen – Zielgruppen ungleich kleiner. Hinzu kommt, dass sich die Unternehmen durch ein frühzeitiges Besetzen dieser Segmente darin langfristig etablieren können.

Aufgrund dessen sind heute zahlreiche Bestrebungen im Gang, die auf die Akquisition solcher neuen Segmente abzielen. In Deutschland macht Merce-

«Ethnomarketing», «Seniorenmarketing», «Gaymarketing». Dies sind nur die prominentesten Themen, die die Relevanz neuer Zielgruppen für das Marketing propagieren. Angesichts der zunehmenden «Diversity» innerhalb der Gesellschaft sowie der wirtschaftlichen Attraktivität solcher Zielgruppen gilt es jedoch insbesondere, die potenziellen Wechselwirkungen zwischen diesen neuen Segmenten und der Kernzielgruppe in der Marketingplanung zu berücksichtigen.



Lic. oec. HSG Markus Koch
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG), CH-St. Gallen



Dr. Marcus Schögel
Leiter des Kompetenzzentrums Distribution und Kooperation am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG), CH-St. Gallen



Prof. Dr. Torsten Tomczak
Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Marketing sowie Direktor des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG), CH-St. Gallen

des-Benz durch seine erfolgreiche Kundenakquisition innerhalb des deutsch-türkischen Segments von sich reden, und Ford wendet sich anlässlich des Christopher-Street-Days 2002 in Köln an die homosexuelle Zielgruppe. In den USA werben Anbieter seit Jahren mit spezifischem Marketing für Hispanics, Asians, Blacks oder Gays. So haben die Unternehmen in den Vereinigten Staaten allein im Jahr 2000 rund USD 4 Mrd. für Minderheitenwerbung aufgewendet (vgl. www.adage.com). General Motors gründete jüngst ein so genanntes «Centre for Expertise on Diversity». Diese Organisationseinheit befasst sich ausschließlich mit Marketing für Minderheiten und neue Zielgruppen (vgl. www.autointell.com).

Der US-Markt ist hinsichtlich der Akquisition so genannter neuer Zielgruppen sicherlich in einer Vorreiterrolle. Es darf hierbei jedoch nicht vernachlässigt werden, dass sich die Bewirtschaftung solcher neuen Segmente in den USA alleine schon aufgrund der Segmentgrösse schneller lohnt als in Europa, geschweige denn in der Schweiz. Doch ungeachtet der quantitativen Betrachtung dieser Segmente ist die für das Aufkommen neuer Zielgruppen ursächliche soziodemographische Dynamik in sämtlichen westlichen Industrienationen zu beobachten.

Soziodemographische Dynamik

Am meisten Aufmerksamkeit erhält derzeit das Thema der Überalterung der Gesellschaft. Während sich viele Regierungen Sorgen um die Sicherung der staatlichen Rentensysteme machen, müssen sich auch die Unternehmen fragen, inwieweit sie von dieser nachhaltigen demographischen Veränderung betroffen sind. Was dies beispielsweise für die Automobilbranche bedeutet, illustrieren folgende Zahlen: Heute kommen

in Deutschland 40 60-Jährige und Ältere auf 100 Personen zwischen 20 und 59 Jahren, im Jahr 2050 etwa 80 (vgl. Statistisches Bundesamt 2000, S. 15). Dies würde bedeuten, dass 2050 rund 45 Prozent der potenziellen Kundschaft über 60 Jahre alt ist.

Eng mit der Überalterung verknüpft ist das Thema Migration. Während bereits heute in den Industrienationen namhafte relative und absolute Bevölkerungsanteile ausländischer Herkunft leben, dürfte die Zuwanderung gerade vor dem Hintergrund der fortschreitenden Überalterung mittel- bis langfristig nochmals zunehmen (Replacement Migration).

Neben den demographischen Entwicklungstrends ist aber auch die zunehmende Vielfalt an Lebensformen, Communities und Lifestyles evident. Patchworkfamilien, homosexuelle Partnerschaften, aber auch die Auflösung traditioneller Rollenbilder und die zunehmende Bedeutung der Frau in Wirtschaft und Politik sind Ausdruck dieser Vielfalt. «Der Heterogenisierung von Lebensstilen und dem Mix von Lebensstilen aus heterogenen Elementen sind keine Grenzen gesetzt» (Gross 1994, S. 59).

Zunahme der gelebten Vielfalt

Die Auflösung dieser Grenzen ist konstitutiv für die Autonomie des Konsumenten und in der Folge für die Existenz neuer Zielgruppen. Frei von gesellschaftlichen Zwängen steht das Individuum derzeit einer Vielzahl an möglichen Lebensformen gegenüber, die dieses heute – im Unterschied zu früher – demonstrativ ausleben kann. Es findet eine Fragmentierung der Gesellschaft statt. Der Konsument definiert sich selbst über die Zugehörigkeit zu verschiedenen Communities: «The individual who has finally managed to liberate them from archaic or modern social links is embarking on a reverse movement to recompose their social universe on the basis of an emotional free choice» (Cova 1997, S. 300). So definiert beispielsweise auch der Deuschtürke, in welcher Lebenssituation er sich an der deutschen oder türkischen Community orientiert. Die Ziel-

gruppenvielfalt ist daher in zunehmendem Mass abhängig von den Konsumenten und für den Anbieter immer weniger vorhersehbar.

Implikationen für das Marketing

Für das Marketing bedeuten die dargelegten Entwicklungslinien, dass sich die «Segment-Landschaft» sowohl hinsichtlich der Grösse ihrer einzelnen Segmente wie auch bezogen auf ihre Zusammensetzung verändern wird. Beispielsweise schrumpft das Segment der Jugendlichen im Vergleich zu den Älteren, neue Zielgruppen wie die Homosexuellen entstehen und bestehende (Mainstream-)Segmente fragmentieren sich zusehends. Der Anbieter muss daher künftig flexibler auf solche Veränderungen im Markt reagieren können. Insbesondere benötigt er die Fähigkeit, neue Zielgruppen erfolgreich zu erschliessen, dabei aber – und dies ist entscheidend – seine bestehenden Kunden nicht aus den Augen zu verlieren.

Zahlreiche Publikationen zu den bereits mehrfach erwähnten Zielgruppen zeigen ausführlich, weshalb, vor allem aber wie dieses neue Kundenpotenzial erschlossen werden kann. Dabei liegt der Fokus ausschliesslich auf der Kundenakquisition. Ein ganzheitliches Management der Kundenpotenziale umfasst jedoch sowohl die Kundenakquisition wie auch die Kundenbindung (vgl. Tomczak/Reinecke 1996). Für den Anbieter ist daher die Ansprache einer neuen Zielgruppe nur dann erfolgreich, wenn durch die Neukundenakquisition nicht mehr langjährige Kunden abwandern, als neue Kunden hinzugewonnen werden. Ein Beispiel: Für Jaguar wird die aktuelle Gay-Kampagne in den USA unter dem Strich nur dann gewinnbringend sein, wenn dadurch nicht mehr bestehende Kunden verloren, sondern als Neukunden hinzugewonnen werden.

Durch die offensichtliche Attraktivität neuer Zielgruppen und die zunehmende gesellschaftliche Dynamik besteht die Gefahr, dass dieser Zusammenhang marginalisiert wird und Anbieter sich in einem beinahe blinden Aktivismus auf die neuen Segmente stürzen. Es gilt daher, diese potenziellen Spill-Over-Effekte zwischen den Ziel-

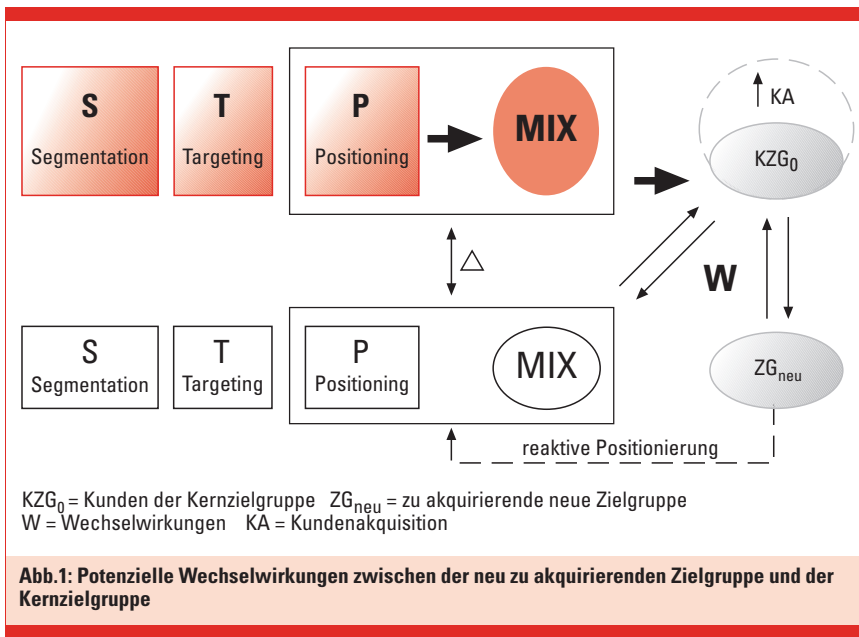
gruppen zu verstehen und in die Marketingplanung zu integrieren.

Strategische Relevanz der Interdependenzen

Der zielgruppenorientierten Ausrichtung des Marketing liegt der sogenannte STP-Ansatz (Segmenting-Targeting-Positioning) zugrunde (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 415 ff.): Will ein Anbieter eine Zielgruppe erfolgreich ansprechen, so muss er diese vorerst identifizieren und abgrenzen. Dieser Zielmarkt bestimmt danach die Ausgestaltung der Positionierung, die ihrerseits wiederum die Grundlage für die Konzeption des Marketing-Mixes darstellt. Über die Ausgestaltung der einzelnen Instrumente soll dann die Zielgruppe erreicht werden. Streng genommen impliziert die Ausrichtung auf eine neue Zielgruppe somit marginale bis weitreichende Änderungen der Instrumente und/oder der Positionierung.

Bei der Betrachtung der Wechselwirkungen zwischen einem neu zu akquirierenden Segment und der Kernzielgruppe wird davon ausgegangen, dass Letztere die Ansprache einer neuen Zielgruppe in irgendeiner Form wahrnimmt (vgl. Abbildung 1). Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass der Kunde die auf die neue Zielgruppe ausgerichteten Marketinginstrumente des Anbieters erkennt (z. B. Anzeigenkampagne). In der Folge kann diese Wahrnehmung die Einstellung des Kunden gegenüber dem Produkt oder der Marke – und damit die psychologische Bindungswirkung – beeinflussen (Spill-Over-Effekt). Ein Beispiel: Die US-Supermarktkette Publix versuchte in Florida mehr ältere Kunden zu gewinnen, indem sie die Einrichtungen auf die betagte Kundschaft ausrichtete. Beispielsweise stellte man motorisierte Rollstühle zur Verfügung. Der Händler verlor dadurch aber einen grossen Anteil seiner jungen Kundschaft, weil diese nicht in einem geriatrischen Supermarkt einkaufen wollte (vgl. Moerschis/Lee/Mathur 1997, S. 284).

Es ist anzunehmen, dass verschiedene Faktoren das Ausmass dieser Wechselwirkungen wesentlich beeinflussen. So dürfte das Risiko von nega-



tiven Spill-Over-Effekten mit zunehmender Distanz zwischen den beiden Zielgruppen grösser werden. Exemplarisch kann dies am Beispiel des Automobilherstellers Porsche dargelegt werden. Die Ansprache von Geschäftsfrauen würde bezogen auf die Kernzielgruppe geringe Risiken bergen. Eine öffentliche Kampagne, die auf das schwule Segment abzielt, brächte jedoch bereits grössere Risiken mit sich.

Auch die Art des Produkts dürfte einen wesentlichen Einfluss auf das Risiko negativer Wechselwirkungen haben. Die Gefahr scheint insbesondere bei demonstrativen Konsumgütern wie Autos, Uhren oder Kleidung ungleich grösser als bei Gütern des täglichen Bedarfs. Der Grund liegt darin, dass der Konsum solcher Güter ein «erweitertes Selbst» darstellt; der Konsument kommuniziert seine Identität über den Konsum. Benutzt nun eine neue Zielgruppe das gleiche Produkt, so läuft der bisherige Kunde Gefahr, von Dritten mit dieser Gruppe verglichen zu werden.

Nicht zuletzt dürfte entscheidend sein, wie stark eine Marke bereits profiliert ist. Ein Nischenanbieter mit einer engen Positionierung sieht sich einer grösseren Gefahr negativer Spill-Over-Effekte gegenüber als ein Unternehmen, das bereits zahlreiche Zielgruppen bedient. Zur Illustration vergleiche man beispielsweise die potenzielle Gefahr

von Gaymarketing für Ford und für Porsche.

Einen entscheidenden Faktor stellt zudem die «Eingriffstiefe» im Marketing dar. Hiermit wird die Tatsache umschrieben, dass der Anbieter über die Gestaltung der Marketinginstrumente das Ausmass potenzieller Wechselwirkungen beeinflussen kann. Ausgehend von der Identifikation einer attraktiven Zielgruppe, legt dieser die Eingriffstiefe fest und damit die Art und Weise, wie das Marketing für dieses Segment ausgestaltet werden soll. Im Idealfall kann die neu zu akquirierende Zielgruppe schon allein mit kommunikativen Instrumenten hinreichend angesprochen werden. Wird die Kommunikation derart gestaltet, dass die Kernzielgruppe von den Akquisitionsbemühungen des Anbieters wenig bis nichts erfährt, ist das Risiko negativer Rückwirkungen auf die Kernzielgruppe gering. Mercedes-Benz spricht zum Beispiel Deutsch-türken vorwiegend über türkisches Satelliten-TV an. Diese Marketingaktionen bleiben für die Kernzielgruppe in Deutschland unsichtbar und weisen daher eine geringe Eingriffstiefe auf.

Management der Wechselwirkungen – dargestellt am Beispiel ethnischer Zielgruppen

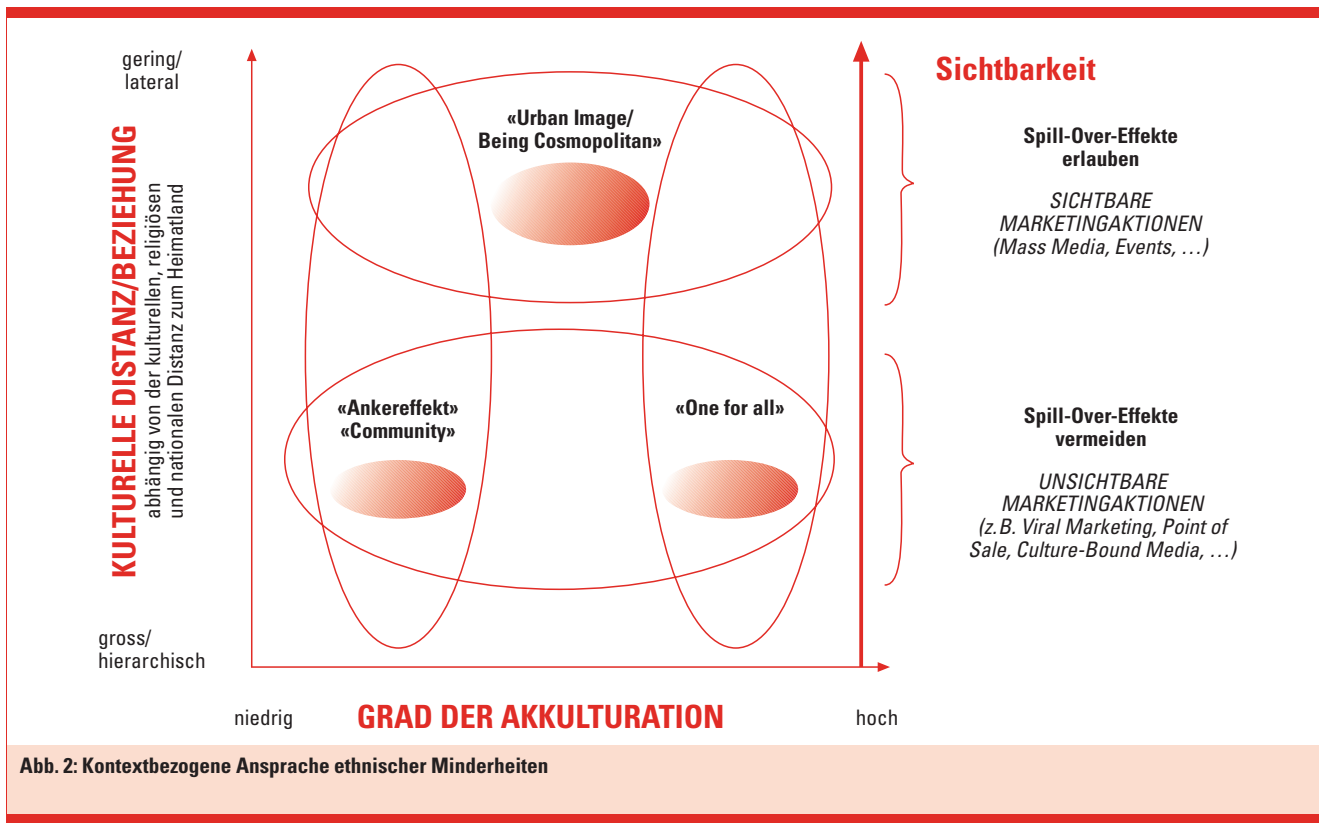
Im Rahmen des gemeinsamen Forschungsprojekts «Marketing Innova-

tion Lab» (vgl. Schögel et al. 2003, S. 29) des Instituts für Marketing und Handel (IMH) an der Universität St. Gallen und der BMW Group wurde ein strategisches Modell für Marketingmassnahmen zur Akquisition ethnischer Minderheiten entwickelt. Dieses Modell berücksichtigt insbesondere die potenziellen Wechselwirkungen zwischen der neu zu akquirierenden Zielgruppe und der Kernzielgruppe und soll deshalb zur Illustration hier kurz vorgestellt werden.

Die zentralen Faktoren, die die verschiedenen Handlungsfelder dieses Modells aufspannen, sind die «kulturelle Distanz» sowie der «Grad der Akkulturation» (vgl. Abbildung 2). Die kulturelle Distanz gibt Aufschluss darüber, in welchem kulturellen Kontext sich eine ethnische Minderheit bewegt. Wesentlich ist hierbei, in welchem Verhältnis (hierarchisch oder lateral) sich die ethnische Minderheit und die lokale Kultur gegenüberstehen. Dabei spielen unter anderem auch Akzeptanz und Vorurteile eine Rolle. Wichtig ist zu vermerken, dass über die Distanz keine allgemein gültige Aussage getroffen werden kann. So kann sich die Grösse der Distanz je nach Land oder Region stark unterscheiden. Auch ist zu beachten, dass sich diese im Lauf der Zeit verändern kann.

Der zweite Faktor betrachtet die Akkulturation der Zielgruppe, also die Frage, inwieweit sich diese an der landestypischen Kultur orientiert beziehungsweise lokale Gepflogenheiten bereits adaptiert hat. Hierbei wird beispielsweise ersichtlich, dass sich das Marketing für ethnische Minderheiten der dritten Generation von den Marketingmassnahmen für Einwanderer unterscheiden sollte.

Generell birgt eine grosse Distanz zwischen der Kernzielgruppe und der zu akquirierenden ethnischen Zielgruppe ein grösseres Risiko für negative Spill-Over-Effekte. Daher empfiehlt es sich bei einer hierarchischen Beziehung zwischen den beiden Segmenten die ethnische Zielgruppe so anzusprechen, dass die eingesetzten Instrumente für die Kernzielgruppe unsichtbar bleiben. Hierbei können Point-of-Sale-Mass-



nahmen, Virales Marketing, Community Marketing oder – wie das Beispiel Mercedes-Benz gezeigt hat – kulturgebundene Medien (z. B. Satelliten-TV) eingesetzt werden. Orientiert sich die ethnische Minderheit sehr stark an ihrem eigenen kulturellen Hintergrund, so bietet es sich zudem an, diese über Marketingaktivitäten in deren Heimatland anzusprechen (Ankereffekt). Ist die ethnische Minderheit hingegen bestrebt, sich im Gastland möglichst zu integrieren, so wird sie diese Integration auch über den Konsum zu demonstrieren versuchen. Sie orientiert sich daher an der Konsumgewohnheit der lokalen Bevölkerung. In diesem Fall sind keine ethnospezifischen Marketingmassnahmen gefordert.

Ist die Distanz zwischen den Zielgruppen gering, beziehungsweise bewegt sich die ethnische Minderheit in einer lateral ausgerichteten Gesellschaftsstruktur, so kann der Anbieter offener kommunizieren. Eine sichtbare Kommunikation birgt daher zum Beispiel im «Melting Pot» New York nur

geringe Risiken negativer Spill-Over-Effekte.

Abschliessend ist zu ergänzen, dass sich verschiedene Marken je nach Markenkern unterschiedlich stark für eine sichtbare Kommunikation eignen. Eine Marke, die ein urbanes Image verkörpert, ist eher prädestiniert für sichtbare multikulturelle Werbung.

Fazit

Die zunehmende Relevanz neuer Zielgruppen ist offenkundig. Im Umgang mit neuen Zielgruppen wurde jedoch die ganzheitliche Betrachtung der Kundenpotenziale eines Unternehmens bislang ausgeblendet. Diese integrierende Sichtweise ist für den Unternehmenserfolg aber unabdingbar. Denn der Anbieter verfügt über den Handlungsspielraum, seine Akquisitionsinstrumente derart einzusetzen, dass potenzielle Rückwirkungen auf die Kernzielgruppe minimiert werden. Diesen Handlungsspielraum gilt es zu nutzen.

Literatur

- Cova, B. (1997):
Community and consumption, Towards a definition fo the «linking value» of product or services, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 3/4/1997, pp. 297–316.
- Gross, P. (1994):
Die Multioptionsgesellschaft, 9. Unv. Aufl. 2002, Frankfurt am Main.
- Kotler, Ph./Bliemel, F. (2001):
Marketing Management, 10., überarb. u. aktual. Aufl., Stuttgart.
- Moschis, G. P./Lee, E./Mathur, A. (1997):
Targeting the mature market: opportunities and challenges, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 14, No. 4/1997, pp. 282–293.
- Schögel, M./Koch, M./Kruthoff, K./Borbe, S./Kumar, S. (2003):
Marketing Innovation Lab: Management von Marketinginnovationen bei der BMW Group, in: Thexis, Nr.1/2003, St. Gallen, S. 29–33.
- Statistisches Bundesamt (2000):
Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050, Wiesbaden.
- Tomczak, T./Reinecke, S. (1996):
Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing, Fachbericht für Marketing, Nr. 5/1996, St. Gallen.
- www.autointell.com
www.adage.com

