

Looking for the Land of Milk and Honey

Klare Sicht trotz Segmentationen

Was leisten Marktsegmentationen? Psychologisch betrachtet sind sie zunächst einmal Denkhilfen. Segmentationen zerlegen komplexe, oftmals widersprüchlich erscheinende Märkte in gedanklich besser fassbare Einzelteile. Ihren Charme beziehen sie aus der Einfachstruktur, die für Ordnung in der Markenwelt sorgt und dem Anwender ein Gefühl von Kontrolle vermittelt. In der Datenflut des Marketingalltags eine wirklich große Hilfe. Segmentationen bewähren sich aus dieser Perspektive vor allem als grober Kompass im Hier und Jetzt oder als Inspirationsquelle, um den eigenen Markt aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten: Wie denkt Segment X über die Kategorie, was wünscht sich diese Gruppe?

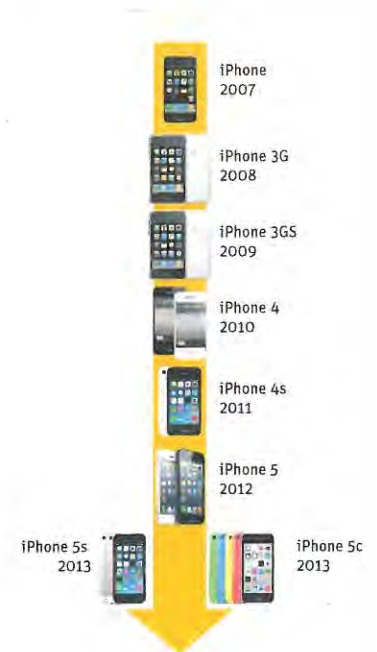
„With great power there must also come great responsibility!“ – den Rat gibt Stan Lee seiner Comic-Figur Spiderman mit auf den Weg und trifft damit auch den wunden Punkt vieler Segmentationen. Einmal definiert gelten sie nicht selten als in Stein gemeißelte Beschreibungen fundamental unterschiedlicher Menschenschläge. Menschenschläge, die folgerichtig mit ebenso spezifischen Leistungsangeboten oder Kommunikation bedacht werden müssen. Je plastischer solche Segmente dann noch beschrieben werden, desto schwieriger wird es, nicht in jedem Meeting sofort in streng getrennten Kategorien (Personas) wie *Dave* versus *Lizzie* zu denken. Great power – but responsibility?

Cluster können trügen

Zwei Aspekte sind aus unserer Erfahrung besonders problematisch bei Ableitungen aus Segmentationen für die Markenführung. Zunächst überhöhen Segmentationen Unterschiede zwischen Subgruppen und vernachlässigen Gemeinsamkeiten. Statistisch gesehen sucht eine Clusteranalyse im Kern nach Differenzierungsmerkmalen. Dass das verbindende Element zwischen mehreren oder sogar allen errechneten Clustern für die Menschen hinter den Daten gegebenenfalls viel bedeutender ist als ihre jeweiligen Spezifika, interessiert die Methode wenig. Im Effekt entsteht das Risiko, im Marketing wenig relevante Unterschiede überzudramatisieren und mit ebensolchen Marktchancen gleichzusetzen. Die große Enttäuschung folgt, wenn der Shopper doch dem übergreifenden Kategoriebenefit den Vorzug gewährt und die für ihn gebaute Speziallösung in Markenform links liegen lässt.

Apropos Shopper: Sein Verhalten in klassischen Segmentationsstudien abzubilden und Typologien zuzuordnen, scheitert häufig bereits daran, dass die Situation am POS in den meisten Fragebogenerhebungen nur unzureichend nachempfunden wird.

Einen besonders eindrücklichen Hinweis auf die Fallstricke fein granulierter Segmente liefert das US-amerikanische Ehrenberg-Bass Institute: Viele Segmentzuordnungen sind selbst über kurze Zeiträume nicht stabil. Ein Verbraucher, der sich gerade noch wie ein typischer Dave verhalten hat, mutiert bei nächs-



© Lebok/Klaus; planung & analyse 6/2013

Abbildung 1: Segmentierungsexperiment der aktuellen iPhone-Generation

ter Gelegenheit zur Lizzie. Das führt die spezifische Segmentansprache ad absurdum. Die Psyche des Menschen ist ärgerlicherweise viel weniger mechanistisch aufgebaut als es Segmentationen nahelegen.

Bei K&A haben wir deshalb die Perspektive gedreht und nutzen unsere Maximum Customer Reach (MCR) Methodik, um zuerst die

► Die Autoren



Dr. Uwe Lebok, promovierter Demograph, ist Vorstand bei der K&A BrandResearch (CMO). Zuvor war er jahrelang in Forschung und Lehre an verschiedenen Universitäten tätig. Heute zählt zu seinen Hauptaufgabenfeldern, neben der Kunden- und strategischen Markenbetreuung, die Methodenentwicklung in besonderen Zielgruppen.

✉ u.lebok@ka-brandresearch.com



Florian Klaus, Diplom-Psychologe, ist Mitglied der Geschäftsleitung bei K&A BrandResearch und Director BrandPsychology. Neben der strategischen Markenberatung verantwortet er die markenpsychologische Forschung, Methodenentwicklung und die Weiterentwicklung des K&A Psychodrama-Ansatzes. Er ist Vorstand des International Institute of Applied Psychodrama Research.

✉ f.klaus@ka-brandresearch.com

Dimensionen mit der größten Reichweite im Markt zu definieren (Core Benefits). Darauf aufbauend sucht dieses Verfahren nach wenigen fokussierten Zusatzargumenten, die es einzelnen Marken ermöglichen, möglichst weitreichende Zielgruppen-Needs auf distinkte Art zu befriedigen. Markenpositionierung folgt in dieser Denke nicht mehr der Maxime Differentiate or Die, sondern der Erkenntnis, dass Zielgruppen zuerst Kategoriebenefits suchen.

Nicht umsonst notieren Verbraucher sich Kategoriebegriffe auf den Einkaufszetteln. Die Markenauswahl erfolgt meistens erst im zweiten Schritt. Eine spezifische Marke erhöht die Wahrscheinlichkeit drastisch, in der Kategorie zum Zuge zu kommen, wenn sie die relevanten Core Benefits plus wenige spezifische (distinkte) Merkmale trägt. Ein Lehrbuchbeispiel liefert die Marke *Saint Albroy*. Sie besetzt alle Charakteristika würziger Weichkäse plus eine distinkte Form. *Der mit den runden Ecken* erreicht damit ein breitgefächertes Zielpublikum.

Ein anderes Beispiel für den Erfolg reichweitenstarker Positionierungen anstelle überdifferenzierter Subgruppenansprache ist das vielbeschworene iPhone. Pro Gerätegeneration war *One size fits all* lange Zeit ein Erfolgsrezept für Apple. Zum Start der iPhone Geschichte ein revolutionärer Schritt. Erinnern wir uns kurz an die mit chirurgischer Präzision aufgefächerte Modellpalette des ehemaligen Platzhirsches Nokia. Mindestens vierstellige Zahlen-Buchstaben-Kombinationen waren notwendig, um die vielen unterschiedlich positionierten Geräte auseinander zu halten.

Während wir diese Zeilen schreiben, läuft bei Apple ein interessantes Gegenexperiment. Die nächsten Monate werden zeigen, ob die immer noch vergleichsweise unkomplizierte Segmentierung in iPhone-Zielgruppe versus iPhone-C-Zielgruppe eine gute Idee war (siehe Abbildung 1).

Neben der Konzentration auf zumeist sehr kleine und damit nicht zwingend marktwirksame Unterschiede anstelle von Gemeinsamkeiten ist die inhärente Vergangenheitsorientierung der zweite große Haken bei Segmentationen: Zielgruppensegmente werden in al-

ler Regel auf Basis von Verhaltenskorrelaten aus der Vergangenheit gebildet. Die Analyse ist rückwärts gerichtet, dokumentiert bisheriges Verhalten von Konsumenten – sofern sich das überhaupt wahrheitsgemäß rekapitulieren lässt – und beschreibt Vergangenes. Das betrifft Käufe, Kategorien, Marken-Präferenzen, bisher relevante Benefits oder gar soziodemographische Merkmale. Implizit geht eine so definierte Segmentation davon aus, dass sich dieser Ist- oder besser War-Stand in die Zukunft fortschreiben lässt. Segment X lässt sich (hoffentlich) auch morgen noch auf die gestrige Art ansprechen. Eine gegenwärtig mehr denn je problematische Prämisse. Selbst wenn über die rein lineare Extrapolation hinaus Projektionen in die Zukunft stattfinden, sind sie statistisch-theoretischer Art. Die analytischen Fähigkeiten des Forschenden bilden die Richtschnur für den Blick in die Glaskugel.

Das Risiko, Segmentationen überzustrapazieren ist enorm. Echter Erkenntnisgewinn oder gar Handlungsrelevanz für zukunftsorientiertes Marketing viel zu häufig die Ausnahme.

Markenpsychologie anstelle Matrizenmarktforschung

Um einer Marke wirklich zu helfen, braucht der Blick in die Zukunft den Blick hinter die Kulissen. Wie häufig haben Sie schon den Satz gehört „Marktforschung hätte den Erfolg/Misserfolg von Marke X/Produkt Y nie vorhergesehen“? Für rückwärtsorientierte Betrachtungsweisen – wie oben beschrieben – trifft das wahrscheinlich zu. Aber eben nur für diese. Verstehende Marktforschung, und auch wohl-dosierte, psychologisch valide interpretierte Segmentationsstudien erlauben durchaus dem landläufigen Urteil des so genannten Innovationskillers Marktforschung den Weg für wirklich Neues ebenen. Drei Schritte erweisen sich immer wieder als nützlich (siehe Abbildung 2):

Bestehendes Wissen verdichten

Die Vergangenheit vieler Marken ist nicht erst seit Big Data ausgesprochen gut dokumentiert. Ein systematisches Review kann Wunder wirken und macht Köpfe und Blicke frei für die

Zukunft. Neben Wissen spielen auch Perspektiven eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Zukunftsstrategien. Stakeholder-Interviews schaffen Klarheit und fördern nicht selten unternehmensintern etablierte Glaubenssätze zu Tage, die zu reflektieren sich sehr lohnt.

Markenpsychologie verstehen

Ist-Daten in die Zukunft zu projizieren greift zu kurz. Grundsätzliche Mechanismen der Mensch-Marke-Interaktion im Kopf der Zielgruppe zu verstehen, versetzt Marketing dagegen in die Lage, zukunftsweisende Antworten auf diese subjektiven Logiken zu liefern. Dazu können auch quantitative Ansätze mit Fokus auf das Soll wichtige Hilfestellungen liefern. Wenn in Segmentationen etwa neben wahrgenommenen Leistungsprofilen auch auf übergreifende Themen wie etwa Verwendungsanlässe und Idealbilder/Wunschvorstellungen abstrahiert wird. Geschickte Frageformulierung ist dafür eine nicht zu unterschätzende Ressource.

Oft ist aber qualitative Forschung noch hilfreicher. Sofern sie nicht in deskriptiv-oberflächliche Diskussionsrunden ausartet, sondern projektiv Wenn-Dann-Beziehungen exploriert. Das K&A Psychodrama ist hier ein bewährter Ansatz. Kerngedanke ist immer das Erleben von Zielgruppenrealitäten und der experimentelle Umgang damit. Anders ausgedrückt bedeutet das *Fragen, ohne zu fragen!* In intensiven und interaktiven Workshop-Veranstaltungen von bis zu acht Stunden reden wir nicht nur über das Forschungsthema, sondern lassen die Teilnehmer tatsächlich agieren. Verbal und nonverbal, rational und vor allem emotional. Und unter gezieltem Einsatz von Rollenspiel-Techniken. Ohne ihr eigenes Tun zu zerdenken und selbstbildgerecht zu verzerren, verhält sich die Zielgruppe beim Nacherleben von Alltagssituationen intuitiv und reagiert ebenso auf mögliche Zukunftsszenarien bzw. entwickelt sie spielerisch. Gerade wenn es in der Markenführung darum geht, wie sich neue Areale besetzen oder neue Zielgruppen begeistern lassen, hilft intelligenter, markenpsychologischer Research weiter als Koeffizienten-basierte Marktforschung,

► **Kurzfassung** Aus Marktsegmentationen zukunftsweisende Strategien ableiten zu wollen, ist ein ebenso verlockendes wie riskantes Unterfangen. Segmentationen schreiben ihrer Natur nach vergangenes Verhalten mehr oder weniger linear in die Zukunft fort. Sie konzentrieren sich auf Unterschiede zwischen Zielgruppen, die psychologisch häufig weniger relevant sind als deren Gemeinsamkeiten. Eine valide Basis für den Blick in die Zukunft liefert der Blick hinter die Kulissen. Wer wirklich verstanden hat, wie und warum Mensch und Marke interagieren, kann Markenerleben so steuern, dass auf subjektive Zielgruppenlogik auch künftig die richtige Antwort gegeben wird. Relevant, konsistent und eindeutig decodierbar.

► **Abstract** Deducing brand strategy from market segmentation is as tempting as it is risky. Segmentations by their methodological nature use more or less linear projections of previous behavior to predict the future. They stress differences between target groups even though psychologically these are often much less relevant than their common grounds. Looking behind the scenes is the more valid basis for looking ahead. Having understood how and why target groups interact with your brand, brand experience can be steered in a way that answers subjective target group logics adequately today and tomorrow. Relevant, consistent and clearly decodable messages are needed for this.



Abbildung 2: Drei Schritte zum Land of Milk and Honey

die zwar viel Zahlenmaterial, aber eben doch nur ein Abbild des Gestern und Heute liefert. Nicht falsch verstehen: Zahlen und Daten sind zur Abbildung von Marktstrukturen und der Verortung von Marken unerlässlich. Sie liefern aber nur bedingt Impulse, um festgefahrene Strukturen zu verändern.

Markenerleben steuern

Sind konkrete Zukunftskorridore präzise definiert, geht es vor allem darum, sie markenkohärent zu beschreiten. Neue Wege können noch so zielgruppenrelevant sein. Wenn sie sich nicht stimmig in die psychologische Gestalt einfügen, die die Marke darstellt, wird sie

der Markt nicht bemerken, verstehen oder der Marke glauben. Große Würfe sind möglich, sofern neue Aspekte einer Marke in ihre bisherige Story glaubwürdig eingeflochten werden. Das Markenerleben der relevanten Zielgruppe muss sich folglich an allen Touchpoints aus einer eindeutig dekodierbaren Markenpersönlichkeit speisen. Erst wenn sich eine Marke auch mit Innovationen stimmig und nachvollziehbar wie aus einem Guss verhält, akzeptiert die Zielgruppe den neuen Schritt und erkennt Vorteile auch als solche.

Bei Menschen würden wir von authentischem Verhalten sprechen. Ein Verhalten, das sich auf eine stabile Persönlichkeitsstruktur zurück-

föhren lässt und uns im Umgang mit diesem Menschen Vertrautheit signalisiert. Vertrautheit schafft Vertrauen. Und genau das zu vermitteln, ist die originäre Aufgabe von Marke. Im Idealfall bietet sie zuverlässige Orientierung in einer überquellenden Kategorielandschaft. In diesem Fall sitzt Marketing im Cockpit der Markenführung: Über eine gesteuerte Interaktion der Marke mit ihrer Zielgruppe wird die Marke erlebbar gemacht und der Erfolgsbeitrag der einzelnen Touchpoints präzise messbar.

Fazit

Um Wegweiser für Marken in ein erfolgreiches Land of Milk and Honey zu finden, muss man deutlich näher dran an der Zielgruppe sein, als dies klassische Tools leisten können. Kleinteiliges Denken und Beschränkung auf Ergebnisse aus der Vergangenheit öffnen nur selten ein Fenster für neue Schritte. Eine Segmentierung der Fragestellungen hilft oftmals weiter als eine Segmentierung des Marktes. Wer aber die Mensch-Marke-Interaktion verstanden hat und über die (wenigen) relevanten Kontaktpunkte konsistent zu bedienen weiß, der wird vom Marktverwalter zum Marktentwickler. Und schreibt am Ende die Markenstory, die andere gern zitieren. ◀

MCR und K&A Psychodrama sind eingetragene Marken von K&A Brand Research.

► Literatur

Byron Sharp: How Brands Grow, 2010.

