

Wer braucht noch Zielgruppen?

Überpsychologisierte Zielgruppen, die mit tatsächlichem Verhalten im Markt nur rudimentär zu tun haben, helfen Marken nicht. Sie brauchen handfeste, alltagsrelevante Informationen zum Alltagsleben ihrer potenziellen Käufer.

Die Idee der Zielgruppe ist vermutlich so alt wie das Konzept der Marke selbst. Womöglich noch älter. Im klassischen, betriebswirtschaftlich dominierten Sinn verstand man darunter in erster Linie einen soziodemographisch definierten Ausschnitt des relevanten Marktes. Wer zur anvisierten Zielgruppe zählte, darüber entschieden also Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Einkommensniveau und ähnlich objektivierbare Dimensionen. Ob der Plan aufging, ob geplante Käufer also zu tatsächlichen wurden, das hing natürlich weiterhin von unterschiedlichsten Einflussfaktoren ab. Die Zielerreichung aber ließ sich vergleichsweise unaufwändig prüfen. So wie die Sinnhaftigkeit und Plausibilität des Marketingplans insgesamt.

Ganz abgesehen von solchen operativen, eher pragmatischen Vorteilen setzen soziodemographische Kriterien vor allen Dingen an sehr Verhaltens-nahen Fakten an. Insbesondere die jeweilige Lebensphase, Wohn- und Lebensumstände oder Haushaltsbudgets erweisen sich nach wie vor als sehr valide Prädiktoren für Konsumverhalten.

Von der Zielgruppe zur Zielpersönlichkeit

Was aber tun, wenn im Hyperwettbewerb westlicher Konsumgesellschaften immer mehr Anbieter und Angebote in derselben Kategorie sehr vergleichbare Produktleistungen erbringen? Dass Menschen – wenn man so möchte – keine Produkte kaufen, sondern auf die Befriedigung insbesondere emotionaler

Bedürfnisse aus sind, diese Einsicht wurde nach und nach zum Common Sense. Bei Markenverantwortlichen, in deren Regalumfeld es immer ruppiger zugeht, beflügelte sie die Kreativität und mitunter auch die Fantasie. 'Differentiate or Die' war das Motto der Stunde. Immer spezifischere Angebote mit immer spezielleren Nutzenkompositionen sollten die Existenzberechtigung am Markt sicherstellen.

Zum rückblickenden Sündenfall der Zielgruppen denke muss es kurz darauf gekommen sein. Als sich nach und nach die Ansicht verbreitete, einer derart fein differenzierten Angebotswelt müssten ebenso fein zisierte Zielgruppen gegenüberstehen. Man sprach nun nicht mehr von urbanen Singles zwischen 25 und 35 Jahren, sondern von 'open-minded, outgoing pioneers' zwischen 25 und 35 Jahren – die als Singles im urbanen Umfeld leben. Alter und Lebenssituation waren zwar weiter Teil des Gesamtbildes, rückten aber deutlich in den Hintergrund. Zu faktisch, gewöhnlich, langweilig und – naturgemäß, aber unerfreulich für die Suche nach der eigenen Nische im vollen Markt – endlich als Ressource für neue Markenpositionierungen.

Letztlich war also vor allem der Wunsch der Vater des Gedankens, als Zielgruppenbeschreibungen immer kleinteiliger und psychographischer wurden. Bis die entsprechenden Abschnitte in Agentur-Briefings begannen sich wie Horoskope zu lesen. Ganze Marktforschungsschulen verlegten sich nun darauf, die Fragestellungen ihrer Kunden grundsätzlich mit blumigen Verbrauchertypologien zu beantworten, gerne abgeleitet aus dem obligatorischen Vier-Felder-Schema.

Mit zunehmender Entfernung, man möchte fast sagen Entfremdung vom eigenen Markt und dessen Lebensalltag, folgte der vorerst letzte Schritt in der Eskalation der Zielgruppen: Der Hype um Personas und Journeys als vermeintlich lebensechten Prototypen von Nachfragern und ihrem Kaufverhalten.

Literaturtipps

- Higgins, E.T. (2012): *Beyond Pleasure and Pain: How motivation works.*
- Kahneman, D. (2011): *Thinking, Fast and Slow.*
- Ohnemus, R./Lebok, U. H./Klaus, F. (2021): *Context-Marketing. Der Schlüssel zum Verbraucherverhalten.*
- Sharp, B. (2010): *How Brands Grow: What marketers don't know.*



Warum lieben Menschen Personas?

(Alle) Menschen suchen das beruhigende Gefühl, Kontrolle über das eigene Leben auszuüben. Psychologen sprechen dabei von Selbstwirksamkeit. Das gilt nicht nur, aber vielleicht besonders für Marketingverantwortliche, die tagtäglich mit Aufnahmen, Hypothesen und unbekanntem Variablen operieren müssen. Wie der Sozialpsychologe Prof. Tory Higgins in seinem lesenswerten Werk *Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works!* (2011) zeigt, dürften Marketing und Marke Paradebeispiele für Tätigkeiten mit einem besonders hohen Selbstwirksamkeitsdefizit sein.

Die eigene Zielgruppe in der Tiefe zu verstehen, sie auf diese Weise berechenbarer zu machen und ihr die eigenen Produkte somit effektiver und effizienter zu verkaufen, ist vor diesem Hintergrund ein ausgesprochen verlockendes Versprechen. Leider aber auch ein sehr komplexes. Die moderne Psychologie weiß, dass Menschen und ihr Verhalten bei weitem nicht so eindimensional funktionieren, wie es ein auf Plakatgröße ausbuchstabiertes Persona-Konstrukt nahelegt. Verhaltensökonomien um den Nobelpreisträger Daniel Kahneman beweisen regelmäßig, dass unser Verhalten sehr viel stärker von Außenvariablen (dem Kontext) bestimmt wird, als von Innenvariablen wie angeblich tief in uns vergrabenen Motiven oder Bedürfnissen.

Auf den Punkt gebracht, ist also kein Mensch ein 'open-minded, outgoing pioneer', jedenfalls nicht über verschiedene Verhaltenskontexte in seinem Leben hinweg. Wir verhalten uns in unterschiedlichen Situationen systematisch unterschiedlich. Experi-



Es gilt, den tatsächlichen Alltag der relevanten Verbraucher kennenzulernen, und zwar im Sinne ihrer verhaltensbestimmenden Lebensumstände.

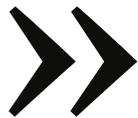
Florian Klaus, K&A BrandResearch

mentierfreudig bei Netflix, vorsichtig bei der Geldanlage, südamerikanisch bei Spotify, Understatement beim Auto. Nicht schizophran, sondern ganz normal.

Wer seine Zielgruppe also als 'open-minded pioneers' klassifiziert, und damit in einem spezifischen Konsumkontext vielleicht sogar eine gute Beschreibung gefunden hat, der findet sich schon unmittelbar danach auf dem Holzweg wieder. Dann nämlich, wenn er zum Beispiel Kommunikationskanäle oder gar Influencer sucht, über die sich 'open-minded, outgoing pioneers' besonders gut ansprechen lassen. Der Pionier im Aperitivo-Kontext kann sehr gut auch ein 'Conservative' im Social-Media-Kontext sein. Und schon wieder ein Influencer falsch gebucht.

Zielgruppen von Kopf auf die Füße stellen

Die Definition und Ausrichtung von Marketingaktivitäten an Zielgruppen soll dabei helfen, jeden Marketingeuro möglichst effizient einzusetzen. Streuverluste sollen vermieden werden, indem man im Schwerpunkt Menschen erreicht, für die das je-



Menschen funktionieren bei weitem nicht so ein-dimensional, wie es ein auf Plakatgröße ausbuchstabiertes Persona-Konstrukt nahelegt.

Florian Klaus, K&A BrandResearch



weilige Angebot hinreichend relevant ist oder sein kann. Damit das funktioniert und Zielgruppen nicht im Gegenteil zur Verzerrung der Realität und damit Fehlallokationen von Ressourcen führen, sollte sich die Branche lieber heute als morgen von Psycho-Wildwuchs verabschieden. Die gute Nachricht ist, dass es durchaus Alternativen gibt und diese sogar mit weniger Aufwand verbunden sind als Persona, Journey und Co.

Dafür gilt es vor allem, den tatsächlichen Alltag der relevanten Verbraucher kennenzulernen, und zwar im Sinne ihrer verhaltensbestimmenden Lebensumstände. Marketingverantwortliche darf nicht so sehr interessieren, welche Einstellungen Menschen äußern, wenn man sie danach fragt. Den berühmten Attitude-Behavior-GAP schließen wir am besten, wenn wir stattdessen die quasi materiellen Trennlinien zwischen verschiedenen Gruppen im Markt in den Fokus nehmen. So zum Beispiel deren Wohnsituation oder den Familienstand, die Tagesstruktur, Mobilitätsprofile und so weiter und so fort. Zielgruppen, die entlang solcher Trennlinien entstehen, werden weniger kleinteilig, vor allem aber weniger spekulativ und viel stärker verhaltensrelevant sein. Innerhalb dieser Gruppen ist in der Logik des Mar-

keting Professors Byron Sharp und seines Ehrenberg Bass Instituts Massmarketing das Mittel der Wahl. Denn wie in *How brands Grow: What marketers don't know* (2010) nachzulesen und anhand von vielfältigen Datensätzen belegt, ist nachhaltiges Markenwachstum in aller Regel nur durch Penetrationswachstum zu erreichen.

Marken brauchen Zielgruppen

Überpsychologisierte Zielgruppen, die mit tatsächlichem Verhalten im Markt nur rudimentär zu tun haben, brauchen wohl vor allem Berater, die diese Konstrukte verkaufen. Und das eine oder andere Marketing-Ego. Marken dagegen brauchen handfeste, alltagsrelevante Außengrenzen, innerhalb derer sie ihr Potenzial mit Hilfe von Physical Availability (Distribution) und Mental Availability (Salienz bzw. mentale Verknüpfung mit möglichst vielen Kontexten) entfalten können. Markenverantwortliche brauchen dafür mitunter einen Perspektivwechsel von der Innensicht der Marke hin zum Alltagsleben ihrer potenziellen Käufer. ■

Florian Klaus



■ Der Diplom-Psychologe Florian Klaus ist seit 2005 bei K&A BrandResearch in der Kundenbetreuung auf Basis von Verbraucherstudien tätig. Als Partner ist er Mitglied der K&A-Geschäftsleitung und betreut Kunden aus den Bereichen Food und Beverage, Telekommunikation und neue Medien. Zudem ist er verantwortlich für die psychologische Marktforschung.