

Cathrin von Dassel, Klaus M. Wecker und Ralf Mayer de Groot

Durch strategische Marktforschung zum Erfolg: Nivea und Nivea Soft



Cathrin von Dassel ist Regional Marketing Director Eastern Europe bei H.F. & Ph.F. Reemtsma GmbH. Sie ist seit 1987 im Marketing tätig, davon über 8 Jahre bei der Beiersdorf AG (in Deutschland verantwortlich für die Entwicklung von Nivea Soft, USA und China) und 4 Jahre bei Reckitt & Colman als European Category Director und Marketing Director Deutschland, Österreich, Schweiz.



Klaus M. Wecker ist Leiter der Marktforschung Consumer bei der Beiersdorf AG. Nach seiner Tätigkeit in verschiedenen Bereichen der Instituts-Marktforschung startete er bei Beiersdorf als Projektleiter Marktforschung für Nivea Creme, Nivea Milk und Nivea Sonnenschutz. Seit 1971 ist er verantwortlich für die internationale Marktforschung Consumer bei Beiersdorf.



Dr. Ralf Mayer de Groot ist Vorstand bei Konzept & Analyse – Marketingkonzeption, Marketing- und Mediaforschung in Nürnberg. Strategische Marktforschung kennt er aus allen Perspektiven: Aus acht Jahren in der Marktforschung (Effem, Target Group), aus sieben Jahren in Agenturen (Scholz & Friends, BJP, HMS & Carat), aus sieben Jahren Marketing (Effem, Pedigree Petfoods, GB) sowie 15 Jahren Marketingberatung mit Schwerpunkt Image-transfer und Marken-Diversifikation.

Brand Extension ist für Nivea eigentlich nichts Neues. Es ist keine Erfindung moderner, weitblickender Marketingplaner. Sondern diese Strategie prägte die Erfolgsgeschichte von Nivea von Anfang an. Nivea ist einer der ältesten (deutschen) Markenartikel. 1906 wurde als erstes Nivea-Produkt eine überfette Basisseife eingeführt, was häufig vergessen wird. Der Grund: Das Markenimage wird heute – nach wie vor – durch die 1911 eingeführte Hautcreme geprägt, die seinerzeit eine echte Produktinnovation war und

häufig salopp als „Mutter aller Cremes“ bezeichnet wird. Bereits in der ersten Nivea-Werbung im Jahre 1912 warb der ideenreiche Apotheker Oscar Tropplowitz aus Lokstedt für drei Nivea Produkte „der ersten Stunde“: Nivea Seife, Creme und Puder (siehe Abbildung 1). Haarmilch, Rasierseife und die erste Sonnenbrandcreme folgten sowie später Lippenpomade, Shampoo, Mundwasser, Zahnseife und Kinderöl, um nur einige Beispiele zu nennen. Das Prinzip der Markehausdehnung wurde somit bei Nivea von Anfang an genutzt. Auch wenn man zunächst eher

nicht von Brand Extension sprechen kann, da auf Markenprofile damals noch wenig Rücksicht genommen wurde. Der Erfolg dieser zusätzlichen Nivea-Produkte hielt sich auch bis Mitte der 70er Jahre in sehr engen Grenzen, von einigen Ausnahmen wie beispielsweise Nivea-Sonnenschutz abgesehen. Vor allem deshalb, weil kein stringentes Nivea-Markenkonzept existierte. Die Ansiedlung von neuen Produkten unter der Marke Nivea beruhte bis dahin in erster Linie auf dem Zufallsprinzip, der sogenannten „trial and error“-Vorgehensweise.

Nivea – Mit einer konsequenten Brand Extension Strategie zum Erfolg

Im Gegensatz zur Studie eines bekannten Professors, der 1967 davor gewarnt hatte, Nivea und Kosmetik in Zusammenhang zu bringen, betrachtete das Nivea-Management das Nivea-Sortiment als ausbaufähig. – Zu recht, wie die Marktentwicklung zeigt. – Die Grundidee der Nivea Brand Extension war, die Marke Nivea durch Sortimentsbereinigung und durch gezielte Einführung weiterer Produkte von einer Creme – zur Dachmarke „für Haut-Pflege“ weiterzuentwickeln.

Zu diesem Zwecke wurden „Eckpfeiler“ für die Markenkompetenz von Nivea definiert, um die Markenpersönlichkeit von Nivea nicht etwa durch ausufernde Brand Extensions zu gefährden.

Der wirtschaftliche Erfolg hat die strategische Neuausrichtung der Marke Nivea, die ursprünglich in Reaktion auf gravierende Marktveränderungen Anfang der siebziger Jahre begann, in vollem Umfang bestätigt. Die Brand Extensions trugen von 1973 bis 1980 jeweils knapp die Hälfte zum Nivea-Umsatz in Deutschland bei. In den achtziger Jahren nahm der Umsatz der Nivea Creme weiter zu, aber die Nivea-Transfer-Produkte wuchsen erheblich schneller.

Soll ein weiteres Produkt im Kernmarkt der Nivea-Creme eingeführt werden?

Die Integration neuer Produkte in neuen Märkten unter das Dach einer Markenfamilie ist ohne Zweifel eine Gratwanderung. Nicht jede denkbare Erweiterung trägt das Konzept. Und nicht immer wächst zusammen, was theoretisch zusammengehört. Noch viel mehr als „Fingerspitzengefühl“ ist allerdings gefragt, wenn man ein neues Produkt in den Kernmarkt der „Markenmutter“ Nivea Creme einführen will. Diese Frage stellte sich Anfang der 90er Jahre. Zu dieser Zeit wurde deutlicher noch als in den Jahren zuvor, dass Nivea Creme keinesfalls mehr alle Hautpflegebedürfnisse optimal befriedigen konnte.



Abbildung 1: Erste Nivea-Anzeige 1912

Umfragenstudien zeigten, dass sich ein nicht unerheblicher Teil der Verbraucher Cremes wünschte, die leichter auf der Haut zu verteilen waren, schneller einzuwirken und ein weniger fettiges Gefühl auf der Haut hinterließen als Nivea Creme. Daher entwickelte die Beiersdorf-Forschung eine neue besonders weiche Creme, die unter dem Namen Nivea Soft eingeführt werden sollte.

Es stellte sich die Frage, ob eine Einführung von Nivea Soft zu ausreichenden Absatzerfolgen in Europa führen würde. Gegen eine Einführung von Nivea Soft sprach vor allem die Vermutung einer hohen Kannibalisierungsrates. „Bevor die Softversion (in Europa) unter die Haut gehen konnte, musste sie erst den traditionsbewussten Managern verkauft werden. Bei einem Marktanteil des Stammproduktes von 45 Prozent (in Deutschland) war die berechtigte Furcht vor Kannibalisierung mancherorts größer als die Hoffnung auf einen vereinten Ausbau der führenden Stellung bei Allzweck-Cremes.“ (manager magazin 2/96, S. 68). Andererseits sollten eventuell unbegründete Kannibalisierungssängste die Einführung einer Innovation nicht verhindern. Aus diesen Gründen entschloss

sich Beiersdorf, weitere Nivea Grundlagenstudien in Italien und Deutschland durchzuführen.

Kernzielsetzungen der neuen Nivea Grundlagenstudie

Die Untersuchung sollte folgende Ziele erfüllen:

- Zuverlässige Ermittlung, ob und inwieweit Nivea Creme in der blauen Dose noch nicht ausgeschöpfte Markt-Potenziale hat.
- Analyse, ob und auf welchem Wege, mit welchen Argumenten zusätzliche Konsumentinnen für Nivea Creme gewonnen werden können.
- Zuverlässige Bestimmung des Marktpotenzials von Nivea Soft.

- Überprüfung, ob es diesem Produkt gelingt, erfolgreich eine neue Zielgruppe anzusprechen.
- Zuverlässige Ermittlung der Kannibalisierungsrates und Volume Sources.
- Konkrete Optimierungshinweise.
- Steigerung der Effektivität des Mediabudget-Einsatzes um 30 Prozent oder mehr durch Ermittlung des detaillierten Mediaverhaltens der jeweils relevanten Zielgruppen für Nivea Creme und Nivea Soft.

Zur Auswahl der Untersuchungsmethode

Bei der Auswahl der Untersuchungsmethode kam der zuverlässigen Bestimmung des Markenpotenzials und der Kannibalisierungsrates eine ausschlaggebende Bedeutung zu. Es war klar, dass diese Kriterien eine Schlüsselrolle bei der strategischen Entscheidung über eine Einführung von Nivea Soft in Zentral-Europa spielen würden.

Beiersdorf entschied sich, erstmalig im Unternehmen ein Verfahren einzusetzen, das heute vom Marktforschungsinstitut

KURZFASSUNG

Die Integration neuer Produkte in neuen Märkten unter das Dach einer Markenfamilie ist ohne Zweifel eine Gratwanderung. Noch viel mehr als „Fingerspitzengefühl“ ist allerdings gefragt, wenn man ein neues Produkt in den Kernmarkt der „Markenmutter“ Nivea Creme einführen will. Der zuverlässigen Bestimmung des Markenpotenzials und der Kannibalisierungsrates kam daher eine Schlüsselrolle bei der strategischen Entscheidung über eine Einführung von Nivea Soft zu.

Die vorgestellte Testmarktsimulationsmethode erzielte eine ungewöhnlich gute Übereinstimmung der Prognosewerte zur späteren Marktrealität. Die vorhergesagten Marktanteile wichen in Italien nur um 0,2 Prozent und in Deutschland nur um 0,4 Prozent ab. Auch die prognostizierte Kannibalisierungsrates von Nivea Creme wurde auf 0,8 Prozent genau vorhergesagt. Durch produktspezifischen Mediaplatzierungs-Erkenntnisse konnte die Effektivität des Werbebudget-Einsatzes um über 30 Prozent gesteigert werden. Deren finanzieller Wert fiel in Millionenhöhe aus. Und was passiert, wenn man die Kommunikation auf die Markenwechsler-Zielgruppe zugunsten von Nivea Soft konzentriert? Richtig, die Abverkäufe steigen schnell an. Hinter Nivea Creme eroberte Nivea Soft so in kurzer Zeit die zweite Marktposition. Der kombinierte Marktanteil konnte um über zehn Prozent auf 56 Prozent gesteigert werden.

Konzept & Analyse als „Brand Switch“ bezeichnet wird. Ausschlaggebend für die Wahl war die Nachvollziehbarkeit des Berechnungsweges sowie zahlreiche Fallstudien in unterschiedlichen Produktmärkten und Ländern. Die Bandbreite reichte von Kosmetika über Hygieneprodukte, Nahrungs- und Genussmittel bis hin zu Tiernahrung. Die Validierungsnachweise sprachen für eine ungewöhnlich hohe Prognosezuverlässigkeit. In den meisten Fallstudien wichen die Prognosewerte um weniger als einen Prozentpunkt von den real erzielten Werten ab.

Zur Methode

Ausschlaggebend für den Erfolg einer Marke ist vor allem, inwieweit es ihr gelingt „Heavy User“ an sich zu binden. (Nach dem „Pareto-Gesetz“ stehen die 20 Prozent, die ein Produkt am intensivsten verwenden, für mindestens 50 Prozent des Umsatzes – und die verbleibenden 80 Prozent der Verwender für den Rest.) Um dies zu erreichen, muss die betreffende Marke jeweils beweisen, dass sie besser ist als die individuell hauptsächlich gekaufte Marke. Letztere stellt für den jeweiligen Konsumenten gegenwärtig die „beste Problemlösung“ dar. Die individuelle Hauptmarke kann somit als konkrete Maßlatte aufgefasst werden, die das Testprodukt überspringen muss, um häufig gekauft zu werden.

Erfahrungsgemäß wechselt ein Konsument seine Hauptmarke nur dann, wenn er die (Test-)Alternative

- in mindestens einem kaufrelevanten Kriterium als überlegen und
- allen anderen als gleichwertig erlebt. (Angesichts der dicht besetzten Märkte ist er keinesfalls bereit in irgendeinem Kriterium einen Nachteil zu akzeptieren!)

So schreibt auch Peckham mit seiner 43-jährigen Nielsen-Erfahrung: „Stellen Sie sicher, dass Ihre Marke ein „Konsumenten Plus“ hat. Aber lassen Sie mich eine Warnung aussprechen...Ihre Verbesserung muss einen wahren Vorteil darstellen – ein „Konsumenten Plus“, das der

Konsument leicht bei der Verwendung erkennen kann. Einen Vorteil gegenüber dem Produkt, das er vorher verwendet hat. ...Zusätzliche Werte einer Marke sind der Schlüssel zum Erfolg... und der Fehler, eine Marke nicht up-to-date zu halten, ist die größte Ursache für verlorene Marktführerschaften und den Verlust von Marktanteilen“.

Zur Untersuchungsanlage

Die repräsentative Untersuchung wurde zunächst mit 500 Befragten in Deutschland durchgeführt. Als zweites Befragungsland wurde Italien gewählt. Die grundsätzliche Untersuchungsanlage ist ein Home Use Test. Im ersten Interview wird unter anderem die Hauptmarke und später das Testprodukt vor Verwendung beurteilt. In einem zweiten Interview wird das Testprodukt noch einmal beurteilt – nach einer ausreichend langen Home Use Phase.

Deutliche Media-Effektivitätssteigerungen durch direkte Erfassung des Mediaverhaltens

Zusätzlich wird das Mediaverhalten detailliert erhoben. Hierdurch können die effektivsten TV-Sendungen und Zeitschriften zur Erreichung der Markenwechsler zugunsten des Testproduktes sowie der bisherigen Verwender ermittelt werden. Die Praxis hat – in allen Studien! – gezeigt, dass sich hierdurch Media-Effektivitätssteigerungen von 30 Prozent und mehr erzielen lassen. – Dies

A B S T R A C T

It is a risky task without any doubt to integrate new products in new markets under the umbrella of a family brand name. It is even more difficult to launch a new product in the core market of the „mother brand“ Nivea Creme. In this context, the determination of product potential size and cannibalisation rate were identified as key success factors for the introduction of Nivea Soft. The test market simulation method described here yielded an extraordinarily high degree of correspondence regarding forecasted values and ex post market reality. The predicted market shares differed only 0.2 percent from the actual values in the Italian market and only 0.4 percent in Germany. The cannibalisation rate for Nivea Creme has also been „precisely“ predicted – the difference in this case was only 0.8 percent. Product specific media placement learnings increased the effectiveness of the media spendings by more than 30 percent. The financial equivalent is worth millions DM. And what can be expected if the communication efforts are focused on the group of brand-switchers in favour of Nivea Soft? Right, sales increase quickly. Nivea Soft reached the second place in the market in a short period of time – behind Nivea Creme. The overall brand share was increased by more than ten percent to 56 percent.

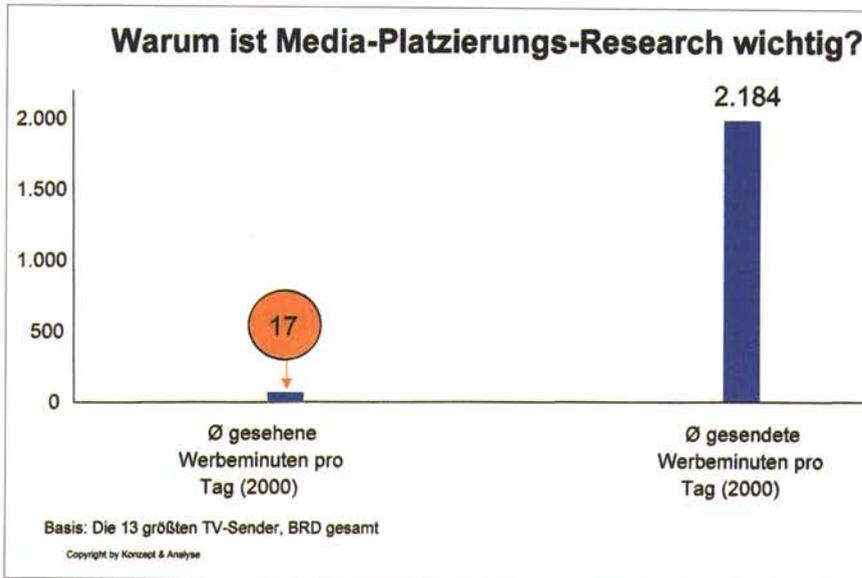


Abbildung 2: TV-Relation

mag zunächst wie ein Zitat aus einem schlechten Salesfolder klingen. Wenn man sich jedoch folgende Media-Daten vergegenwärtigt, so wird deutlich, dass es sich nur um einen größeren Schritt in die richtige Richtung handelt: Im Jahr 2000 wurden in Deutschland allein in den größten 13 TV-Sendern täglich 2184 Werbeminuten ausgestrahlt, von denen durchschnittlich nur 17 Werbeminuten gesehen wurden (1992 betrug die Relation von ausgestrahlten zu gesehenen TV-Werbeminuten noch circa 1150 zu 9, siehe Abbildung 2).

Die hohen Media-Effektivitätssteigerungen ergeben sich aus der Tatsache, dass das Medianutzungsverhalten des jeweiligen Käufer-Potenzials der untersuchten Marken unmittelbar und direkt ermittelt wird.

Entsprechend sind Mediapläne, die mit indirekten Kriterien arbeiten (wie soziodemographischen oder psychographischen), die nicht in unmittelbarem Zusammenhang zur Frage der Markenwahl stehen, zwangsläufig ungenauer in der Ansprache der abverkaufsrelevanten Zielgruppe: des markenspezifischen Käuferpotenzials. – Hiervon kann man sich leicht mit Hilfe der Verbraucheranalyse überzeugen. In soziodemographisch definierten Zielgruppen (zum Beispiel „Frauen im Alter von 20 bis 49 Jahre mit höherem Nettoeinkommen“) liegt bereits die Verwendung der meisten Produktkategorien deutlich unter 50 Pro-

zent. Auf Markenebene werden die Prozentzahlen naturgemäß noch kleiner. Entsprechend wächst die Gefahr der Fehlsteuerung. (Bei Nivea Soft waren über Dreiviertel einer rein soziodemographisch definierten Zielgruppe irrelevant für den Produkterfolg.)

Auf die Frage der w&v (30/2000, S. 56): „Im Mediageschäft werden Kampagnen fast ausschließlich nach demographischen Kriterien geplant, 14- bis 49-jährige gelten als die werberelevante Zielgruppe. Was hält der Kommunikationswissenschaftler davon?“ antwortete Professor Groebel: „Nichts. Ich bin der Überzeugung, dass die Planung auf Basis

soziodemographischer Zielgruppen... irrelevant ist. Wir müssen aufhören, in demographischen Kategorien zu denken. Statistische Eigenschaften wie Alter, Geschlecht oder Einkommen können das Verhalten von Konsumenten nicht konstituieren.“ Hinzufügen möchten wir, dass alle Marktsegmentationsversuche seit den sechziger und siebziger Jahren gescheitert sind, die versucht hatten, das Kaufverhalten innerhalb eines Marktes allein auf Basis soziodemographischer Daten zu erklären. Dies beginnen auch die Mediaagenturen zu realisieren. So sagte im gleichen Streitgespräch der Mediaagenturinhaber Thomas Koch: „Die Forderung, dass die Demographie nicht der letzte Schluss sein kann, ist nicht neu. Statt neue Perspektiven zu entwickeln, sind wir Mediaexperten aber einen Schritt zurückgegangen“ (siehe Abbildung 3).

Zu den Schlüsselergebnissen der Untersuchung

- Nivea Creme hatte – bei einem Marktanteil von 45 Prozent – ein relativ geringes Rest-Potenzial von 6 Prozent unter idealen Marktbedingungen (= 100 Prozent Markenbekanntheit und 100 Prozent Distribution). Dessen Erschließung wäre ausgesprochen teuer gewesen.
- Nivea Soft wies ein vielversprechendes Marktpotenzial von 22 Prozent in Italien und von 23,2 Prozent in Deutsch-

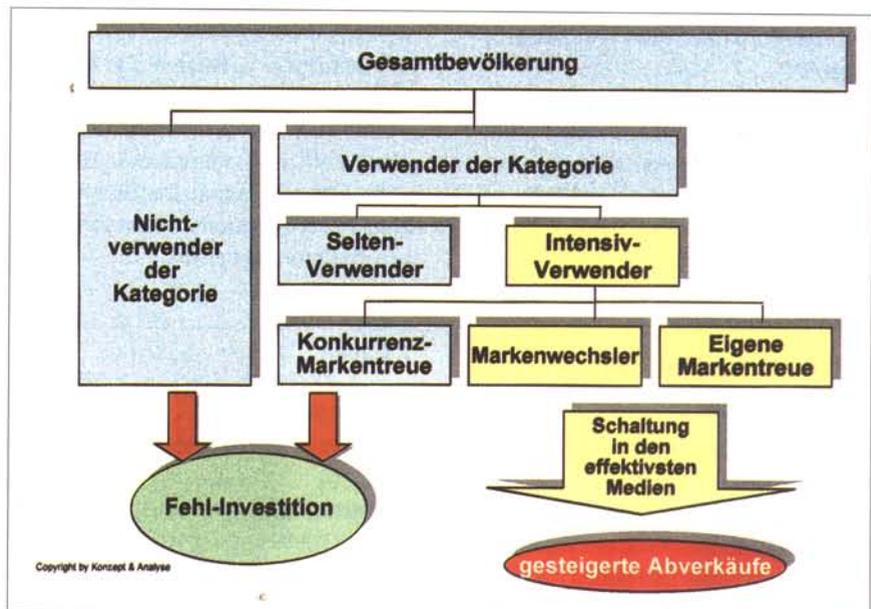


Abbildung 3: Effektive Kommunikation: Segmentations Modell

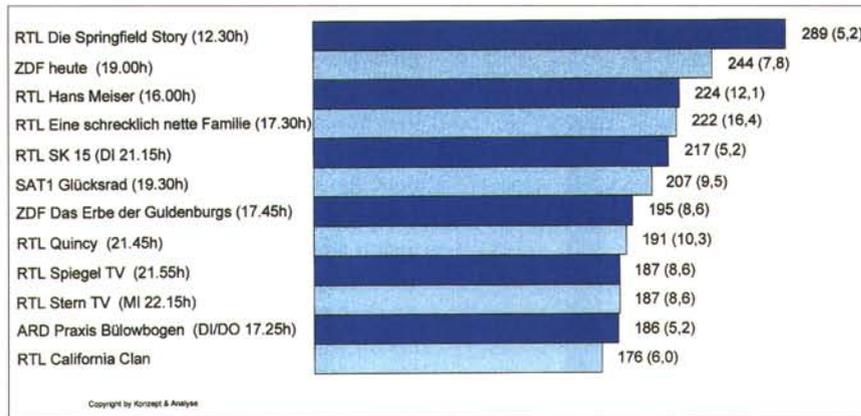


Abbildung 4: Signifikante Media-Affinitätsunterschiede des Nivea Soft Potenzials-TV-Sendungen (Auszug); Index-Basis: Befragten-Total = 100 (Reichweite in Prozent)

land auf. (Anmerkung: Erfahrungsgemäß ist es eher eine Ausnahme, dass das Markenpotenzial in zwei Ländern nahezu gleich groß ist.)

- Das Nivea Soft-Potenzial fiel nach Produktverwendung deutlich höher aus als vorher. Aus diesem Grunde wurden intensive Sampling/Produktbemusterungs-Aktivitäten empfohlen.
- Nivea Soft sprach, wie beabsichtigt, eine neue Zielgruppe mit einer anderen Bedürfnisstruktur als Nivea Creme an.
- Die Kannibalisierungsrates war (unter idealen Marktbedingungen) mit 34 Prozent – für eine Brand Extension – ungewöhnlich gering, bedingt durch die Eigenständigkeit des Produktes und die deutlich andere Packungsgestaltung.
- Eine Einführung von Nivea Soft würde vor allem zu Lasten des Wettbewerbs gehen.
- Die Analyse des Mediaverhaltens ergab deutlich andere und hohe Media-Affinitäten der relevanten Zielgruppen, wie das Ergebnisbeispiel in Abbildung 4 verdeutlicht. Diese ermöglichten eine Effektivitätssteigerung von über 30 Prozent. Deren finanzieller Wert fiel in Millionenhöhe aus.

Erfolgreiche Einführung von Nivea Soft

Im April 1994 wurde Nivea Soft eingeführt. Die Packungsgestaltung und die Werbung signalisierten: Nivea Soft ist jung, frisch, anders. Trotz des eigenständigen Auftritts, der sich deutlich von der klassischen Nivea Creme unterschied, ist die Markenfamilien-Zugehörigkeit, die

„Nivea-ness“ klar erkennbar. Die TV-Werbung zeigte eine selbstbewusste junge Frau mit flottem kurzen Haarschnitt in einer sonnendurchfluteten Wohnung. Sie liegt entspannt ausgestreckt auf einem Sofa. Spielerisch zweifelnd fragt sie sich, ob eine neue Creme ihre Haut noch sanfter machen könnte. Dann erscheint Nivea Soft. Nachdem die junge Frau die neue Nivea Soft ausprobiert hat, jubelt sie: „Fantastisch! Es ist so soft und sanft – wie warmer Sommerregen auf meiner Haut! Selbst mein Freund ist ein richtiger Softy geworden!“ Sie lacht und albert ausgelassen mit ihrem Freund herum. Vor der Einführung von Nivea Soft hatte Nivea Creme einen Marktanteil von 45 Prozent. Eineinhalb Jahre nach der Einführung belegte der Newcomer Platz zwei hinter Nivea Creme mit einem Marktanteil von 16 Prozent. Der kombinierte Nivea-Anteil stieg auf 56 Prozent zu Lasten der Konkurrenz. Die Kannibalisierungsrates des Stammproduktes war mit fünf Prozent gering. Die Ziele der Nivea Brand Extension wurden somit auch im Kernmarkt erfüllt.

Die Validierungen im Markt sprechen für eine hohe Prognosezuverlässigkeit

Im Test wurden durch die Bemusterung für die Home Use Phase ideale Marketing-Bedingungen geschaffen mit 100 Prozent Markenbekanntheit und 100 Prozent Nivea Soft Erhältlichkeit. Diese Werte sind in der Marktrealität nicht zu erzielen. Bei der Planung des Absatzvolumens und Umsatzes müssen daher die vorhergesagten Werte mit der real erreichbaren Markenbekanntheit und Distribution gewichtet werden.

Die auf diese Weise errechneten Planzahlen stimmten ungewöhnlich genau mit den späteren realen Absatzzahlen überein. Die Abweichung betrug nur 0,2 Prozent!

Es stellt sich die Frage, ob es sich um eine zufällige Übereinstimmung handelt. Wie sehen die Validierungsergebnisse dieser Testmarktsimulationsmethode aus? Um die Prognosezuverlässigkeit des Verfahrens zu ermitteln, werden die Prognosewerte mit der in der Markt-Realität erzielten gestützten Markenbekanntheit und der gewichteten Distribution multipliziert. Das Ergebnis wurde mit den in führenden Panels erzielten Werten verglichen. Die Abweichungen lagen in beiden Ländern unter einem halben Marktanteilsprozentpunkt, wie die Abbildung 5 zeigt.

Auch die vorhergesagte Kannibalisierungsrates zeigte in Deutschland – mit einer Abweichung von nur 0,8 Prozent – eine ungewöhnlich gute Übereinstimmung mit der Marktrealität, wie die Abbildung 6 zeigt. (Für Italien wurde keine Analyse der Käuferwanderungen durchgeführt.)

| | | | | | | |
|---------------------------|---|-------------|---|---------------|---|--------|
| 1. Italien | | | | | | |
| 22 % | x | 0,50 | x | 0,87 | = | 9,7 % |
| Potenzial | | Bekanntheit | | gew. Distrib. | | |
| Handelspanel-Marktanteil: | | | | | | 9,9 % |
| 2. Deutschland | | | | | | |
| 23,2 % | x | 0,53 | x | 0,93 | = | 11,4 % |
| Potenzial | | Bekanntheit | | gew. Distrib. | | |
| Handelspanel-Marktanteil: | | | | | | 11,8 % |

Abbildung 5: Validierung der Prognosezuverlässigkeit I

Kannibalisierungsrates von Nivea Creme

| | | | | | | |
|------------------------|---|-------------|---|---------------|---|--------|
| 34 % | x | 0,53 | x | 0,93 | = | 16,8 % |
| Kannibalisierungsrates | | Bekanntheit | | gew. Distrib. | | |
| Haushalts-Panel | | | | | | 16,0 % |

Abbildung 6: Validierung der Prognosezuverlässigkeit II

Zusammenfassung

Beiersdorf hat im Laufe der erfolgreichen Nivea-Brand Extension viele unterschiedliche Testmarktsimulationsverfahren eingesetzt. Die Prognose-Übereinstimmungen mit den realen Markt-Ergebnissen von Nivea Soft gehören definitiv mit zu den besten Resultaten, die jemals erzielt werden konnten. Die Abweichung der Vorhersagewerte zu den in Italien und Deutschland erzielten Werten lagen jeweils unter einem Prozentpunkt. Insofern kann der Methode, die Konzept & Analyse heute als Brand Switch bezeichnet, in beiden Fällen eine außerordentlich hohe Prognosezuverlässigkeit bescheinigt werden.

Auch in anderen Entscheidungen gab die internationale Grundlagenstudie wichtige Hilfestellungen. So konnte die Potenzialgruppe gezielt in den effektivsten TV-Umfeldern und Zeitschriften angesprochen werden, dank der produktspezifischen Mediaplatzierung-Erkenntnisse der Studie. Hinter Nivea Creme eroberte

Nivea Soft so in kurzer Zeit die zweite Marktposition.

Seit der schwierigen Nivea-Situation Anfang der siebziger Jahre ist Nivea zur weltweit größten Hautpflege-Marke aufgestiegen. Dank einer langfristig und unter strategischen Gesichtspunkten angelegten Markenpolitik der Brand Extension. Dieser Erfolg ist umso höher zu werten, da sich Beiersdorf mit Nivea gegen deutlich größere und finanzstärkere Wettbewerber wie beispielsweise Procter & Gamble, L’Oreal und Unilever durchgesetzt hat. So berichtete auch das – häufig so kritische – manager magazin 2/96 über den Erfolg von Nivea und Nivea Soft unter den Titelzeilen: „Das blaue Wunder. Die Erfolgsgeschichte von Nivea beweist zweierlei: Traditionsmarken können jung bleiben. Und: Beiersdorf hat eine erstklassige Markenstrategie.“ Zuverlässige strategische Marktforschung ist hierfür eine wichtige Voraussetzung.

LITERATUR

Mayer de Groot, R.: Imagetransfer, unveröff. Grundlagenstudie und Beratungspapier, erstellt für H.F.& Ph.F. Reemtsma, 1992.

Mayer (de Groot), A. & R.: Imagetransfer, Hamburg 1987.

Mayer de Groot, R.: Assessor: A pre-test-market forecasting model of new-product performance, European Pet-food Market Research Conference. Maidenhead, U.K. 1985.

Mayer de Groot, R.: Produktpositionierung, Köln 1984.

Peckham, J.O.: The Wheel of Marketing. An Analysis and Interpretation of what generally can be expected to happen to Consumer Sales of Branded Food Products, Household Needs, Toiletries, Proprietary Drug Products when a series of marketing actions takes place, based on Nielsen Retail Index Data, Scardale, N.Y., U.S.A. 1981.

Stein, P.-H.: MarkenMonopole: Wie man seinen Markt dominiert, 5. Auflage, Nürnberg 2000.

Stein, P.-H.: MarkenMonopole: Mach’s gleich richtig! Von Anfang an Total Quality Marketing, 4. Auflage, Nürnberg 2000.