



MAYER DE GROOT

MARKETING-RESEARCH AND CONSULT

Mayer de Groot · Im Rehwinkel 4 · D 65817 Eppstein · Tel. +49 (0)61 98 - 50 29 21 · Mobil 0178 - 33 684 65 · mdg@mayerdegroot.com



Dr. Ralf Mayer de Groot

Was ist das Geheimnis der Siegermarken?

Und was ist das Versäumnis der Verlierer? Das Rezept für Misserfolg im Marketing ist einfach: Machen Sie Marketing auf konventionelle Art. Optimieren Sie die einzelnen Marketing-Mix-Elemente in der üblichen „Versuch & Irrtum“-Vorgehensweise und setzen Sie dabei veraltete Marketing und Marktforschungs-Methoden ein. Die Chancen, eine Marke negativ zu beeinflussen, sind dann hoch:

- 94% aller Neu-Einführungen werden KEINE großen Erfolge.
- 73 % aller neuen Produkte sind Flops! Und die meisten Relaunches scheitern!
- 84 % aller Verkaufsförderungsaktionen kosten mehr als sie einbringen!
- 64 % der Werbung für etablierte Marken hat KEINE Absatzwirkung!

So hat auch (Prof. Kotler 3/2005, S. 35) festgestellt: *„Marketing is not working!“ Niemals zuvor war im Marketing, in Theorie und Praxis ein solch radikales Umdenken erforderlich wie in unserer Zeit.*“ Die ehemalige „Königs-Disziplin“ Marketing braucht angesichts dieser Flopraten großer Unternehmen dringend eine Erneuerung.

Die genannten Misserfolgs-Raten ergeben sich zum großen Teil trotz, wenn nicht sogar auf Grund konventioneller Marktforschungsaktivitäten. Denn die meisten international standardisierten Marktforschungs-Methoden sind in den 50ern, 60ern oder 70er Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt, standardisiert und leider seither kaum aktualisiert worden. Damals waren Erfolge leicht realisierbar und entsprechend einfach vorhersagbar. Heute gelten völlig andere Marktbedingungen, aber die Standard-Methoden wurden nicht angepasst. Es gilt: *„Wer zu früh standardisierte Methoden einsetzt den bestraft das Leben.“*

So wurde beispielsweise auf der Admap Conference 2004 festgestellt: *„Es gibt noch immer keine veröffentlichten Nachweise, dass es [Pretesting] wirklich prognosefähig ist.“* Und Tim Broadbent (10/2004 S. 150) ergänzte: *„Nichts hat sich in den letzten 40 Jahren verändert.“* Zudem wurde Professor Ahlert in der Wirtschaftswoche vom 14.04.2005 (S. 24) mit den Worten zitiert: *„Die Kaufentscheidung ist ein hochkomplexes Gebilde. Wir sind in der Marktforschung noch im Mittelalter.“*

Warum Siegermarken einen Markt dominieren müssen.

Wer sich heute als Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen im Markt erfolgreich behaupten will, muss sich mit seinem Angebot klar von den Mitbewerbern abheben. – Marken, die den Konsumenten keinen deutlich identifizierbaren emotionalen und/oder rationalen Vorteil bieten, verbleibt in Zukunft nur eine undankbare Position. Bei austauschbaren Produkten und Handelsmarken diktiert der Handel Preise und Mengen.

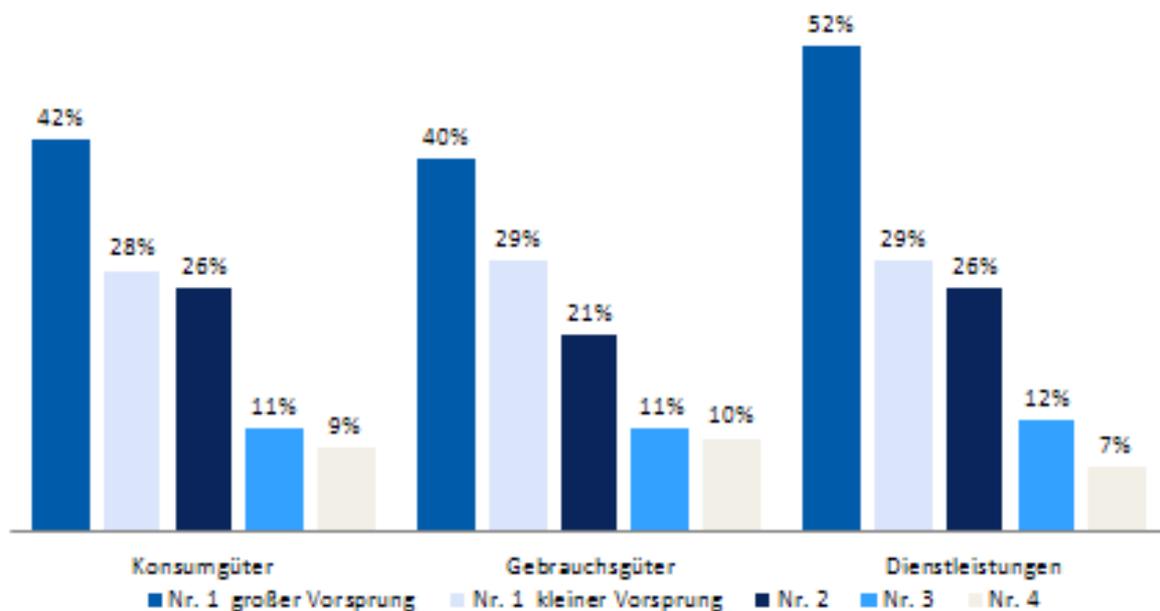
Bereits für Hans Domizlaff (1939) war „das Ziel der Markentechnik die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher“.

1999 haben Ries und Ries (S. 172 und S. 21) diesen Gedanken aufgegriffen, indem sie schreiben: „Was ist eine Marke? Eine einzigartige Idee oder ein Konzept, das sie in der Wahrnehmung des Verbrauchers besitzt.“ „Das ultimative Ziel jedes Marken-Programms ist es, eine Kategorie zu dominieren.“

Ähnlich hat es der bekannte US-Berater Larry Light (11/2000 S. 41) ausgedrückt: „Das Endziel ist es, die stärkste Marke in jedem Marktsegment aufzubauen, das wir wählen, um uns dem Wettbewerb stellen. Eine Siegermarke ist mehr als eine rechtlich geschützte Marke, es ist eine Vertrauens-Marke.“

Warum ist die Erzielung einer dominanten Marktstellung so wichtig? Die Forderung ist nicht zufällig, sondern auch finanziell begründet. Die Zahlen von PIMS, der größten Unternehmensdatenbank der Welt, beweisen, dass Marktführer mit großem Vorsprung erheblich profitabler sind:

Return on Investment in Abhängigkeit von der Marktposition in Prozent (4 Jahres-Durchschnitt)



© Mayer de Groof Marketing Research and Consult
www.mayerdegroof.com

MAYER DE GROOF
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Quelle: PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy); Basis: Daten von über 3.500 Unternehmen zit. nach A. Morgan

Die zuverlässige Beantwortung von 5 Schlüssel-Fragen führt Marken nachweisbar systematisch zum Erfolg

Marketing-Erfolge lassen sich hingegen mit hoher Wahrscheinlichkeit erzielen, wenn man die Ursache-Wirkungskette für Markenerfolge und Flops kennt. Doch weit über 80 % aller „Marketingunternehmen“ können die fünf essentiellen Fragen zur gezielten Entwicklung von Marketing-Erfolgen nicht (zuverlässig) beantworten. Insofern ergeben sich nahezu zwangsläufig hohe Flop-Raten.

1. Warum kauft der Kunde (nicht)?
2. Wie sieht Ihr Marken-Status aus?
3. Wie sieht das Ideal-Angebot aus?
4. Wie sieht Ihr Teilmarkt aus?
5. Welche Image- und Absatzwirkung erzielen Ihre Marketing-Mix-Exekutionen?

Um es vorwegzunehmen: Über 95% aller menschlichen „Entscheidungen“ werden anhand unbewusster und emotionaler Bewertungskriterien getroffen (Zaltman, Zaltman 2008, Gigerenzer 2007, Kast 2007, California Institute of Technology 2006). Deswegen ist die präzise Kenntnis und gezielte Ansprache von Emotionen der entscheidende Wettbewerbsvorteil.

Eine aktuelle Untersuchungs-Resultat von Professor Zaltmann ergab aber: Über 70% der befragten Marketing-Verantwortlichen führender Unternehmen gaben an, die verhaltensrelevanten Emotionen in ihren Märkten nicht genügend zu kennen. – Und in Wahrheit dürfte der Anteil sogar noch höher liegen. – Damit fehlt den meisten Managern aber die Schlüssel-Voraussetzung für effektives Marketing.

Es reicht heutzutage bei weitem nicht mehr aus, wenn Sie diese fünf Fragen nur auf der faktischen Ebene beantworten können. Sie müssen auch die emotionalen Verhaltens-Motive und Hemmschwellen zuverlässig kennen und gezielt ansprechen. Denn die faktischen Produktleistungen werden in der Konsumentenwahrnehmung immer austauschbarer. In 102 unterschiedlichen Kategorien, die 2004 von der Stiftung Warentest analysiert wurden, erzielten 85% der untersuchten Produkte eine positive Qualitäts-Bewertung. - Deshalb wird die gezielte Ansprache kaufrelevanter Emotionen immer erfolgsentscheidender. So schreibt auch der bekannte US-Professor Aaker (S. 97): *„Die stärksten Marken-Identitäten haben immer beides. Sie sprechen sowohl funktionale als auch (präzise) emotionale Benefits an.“* – Wer den Kunden nur zur Hälfte versteht, versteht ihn gar nicht!

1. Die zentrale Marketing-Erfolgs-Frage lautet: Warum kauft der Kunde? oder: Warum kauft er nicht?

Die zuverlässige Beantwortung dieser Frage – emotional und faktisch - ist die wichtigste, aber zugleich die schwierigste. Diese Schlüssel-Frage, die deshalb in dieser Veröffentlichung ausführlicher analysiert wird, müssen Sie auf zwei Ebenen zuverlässig beantworten: auf der Kategorie-Ebene und auf der Marken-Ebene.

Wenn Sie diese beiden Fragen nicht sicher beantworten können: Dann fehlt ihnen die wichtigste Grundvoraussetzung, um Ihre Marken systematisch zu höherem Umsatz und Ertrag zu führen: Die Kenntnis der wirklich relevanten emotionalen und faktischen Kaufmotive. – Wie wollen Sie Ihren Erfolg effizient und gezielt steigern, wenn Sie die Ursache-Wirkungs-Kette nicht kennen?

So haben auch die anerkannten Professoren Barwise (London Business School) und Meehan (IMD Lausanne) 2004 (S. 195) klargestellt: *„Wettbewerbsvorteile können nur auf einem soliden Wissen an Konsumenten-Kenntnissen basieren, wie sie (ursächlich) zu ihren Wahlentscheidungen kommen und kontinuierlich das anzubieten, was sie am meisten interessiert. Der Rest sollte als das angesehen werden, was es ist – als eine Lotterie.“*

1.1 Die Schlüssel-Frage lautet, wenn Sie Marktführer werden wollen: Warum verwendet der Verbraucher überhaupt Ihre Produktkategorie?

Welcher faktische und vor allem welcher persönliche, emotionale Nutzen führt bei einzelnen Konsumenten zur Verwendung bzw. Nicht-Verwendung Ihrer Warengruppe: Was trennt z.B. Raucher von Nichtrauchern? Kaffee- von Teetrinkern? Discounter- von Supermarkt-Käufern? usw.

Können Sie ursächlich erklären (und nicht nur beschreiben), was einen Verwender von einem Nicht-Verwender Ihrer Produktkategorie unterscheidet? Die meisten Unternehmen und Manager können es nicht. Kein Wunder, dass die Flopraten so hoch sind. Die ursächliche Beantwortung dieser Kernfrage ist entscheidend, wenn Sie Marktführer werden wollen. Das Verständnis des faktischen und vor allem emotionalen, psychologischen Kern-Nutzens der Kategorie für den Verbraucher ist eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen für den Einfluss auf die Markenwahl. Denn diese Dimension steuert die Produktverwendung / Nichtverwendung, die Intensiv- und Seltenverwendung (Heavy/Light Usage) und letztlich die Hauptmarkenwahl!

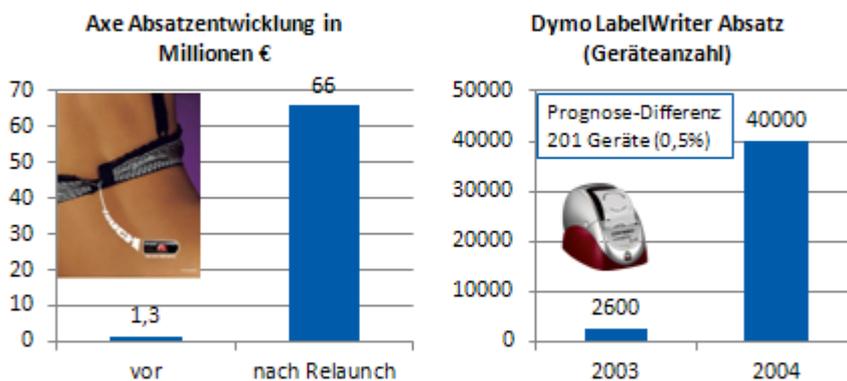
Eine Marketing-Gesetzmäßigkeit lautet: Sie werden nahezu zwangsläufig Marktführer, wenn es Ihrer Marke besser als anderen Wettbewerbsmarken gelingt, den zentralen emotionalen und faktischen Verwendungsgrund für die Warengruppe in der Konsumentenwahrnehmung unmissverständlich an sich zu binden (ausreichende Kommunikationsmittel und keine Marktzugangs-Barrieren vorausgesetzt). Ist dies einer Marke gelungen, so ist es für nachfolgende Marken so gut wie unmöglich das „Original“ zu verdrängen – auch im Falle besserer Beurteilungen durch die Stiftung Warentest. Denken Sie nur an die vielen gescheiterten Versuche nutella oder Persil die Marktführerschaft mit besseren Stiftung Warentest-Ergebnissen streitig zu machen.

Ein paar Beispiele mögen die Nachvollziehbarkeit dieser Marktführer-Gesetzmäßigkeit veranschaulichen:

Axe

In der Ausgangslage waren alle Wettbewerber auf dem Männer-Deo-Markt auf „Geruchsvermeidung“ (oder positiv ausgedrückt „soziale Akzeptanz“) positioniert. Das an sich unveränderte Amber- und Moschus-Produkt der Marke Axe besetzte mit dem Claim „Der Duft, der Frauen provoziert“ erfolgreich den emotionalen Kategorie-Kern-Benefit. Der Erfolg im Markt: Die Umsätze stiegen innerhalb weniger Jahre von 1,3 Millionen € auf über 65 Millionen € in Deutschland. – Die Marke wurde zudem auch international ein Erfolg und ist bis heute Marktführer geblieben. [Mayer de Groot 2003 S. 276 ff.]

Durch Re-Positionierung zum Erfolg



Erzielung der Marktführerschaft durch erfolgreiche Besetzung des zentralen emotionalen und faktischen Verwendungsgrunds für die Warengruppe.

Dymo LabelWriter

Nach einem Testmarkt-Flop des Dymo LabelWriter im Saarland konnte das nationale Absatzvolumen des Etikettendruckergeräts gezielt um das Fünzfache gesteigert werden. Dieser ungewöhnliche Erfolg wurde auf 201 Geräte (= 0,5%) im Zeitraum der ersten Werbewelle genau vorhergesagt. Erfolgsursache war die Herausarbeitung und gezielte Ansprache der wirklichen Kaufgründe, die Sicherstellung der Effektivität des umgeschnittenen TV-Spots in einem harten Werbewirkungs-Pretest (vor allem Impact, Image- und Absatzeffekt). Durch innovatives Media-Platzierungs-Research konnte die Effektivität des Dymo-Werbeetats um über 40% verbessert werden.

Der Marketing-Erfolg des Dymo LabelWriter hat namhafte Branchen-Experten beeindruckt, die das Etikettendruckergerät zum Produkt des Jahres 2005 wählten. [Lübbe, Kappelt, Mayer de Groot 2005]

Krombacher / Jever / Ustersbacher

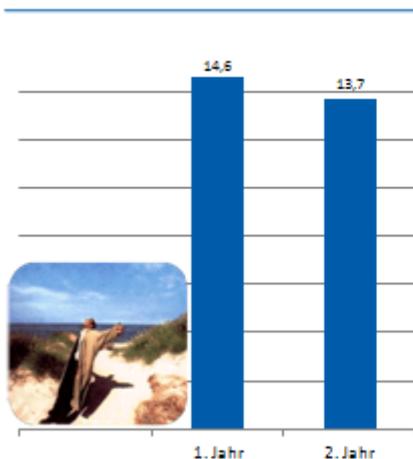
Krombacher besetzt den zentralen Kategorie-Nutzen „des Relaxens“ von Bier durch die entspannende See-Abbildung in perfekter Natur und wurde dadurch nahezu zwangsläufig Marktführer.

Ein wichtiger Hinweis: Der Schlüssel-Benefit einer Kategorie kann auch in unterschiedlichen Segmenten erfolgreich kommunikativ aufgegriffen werden. Voraussetzung ist eine relevante, kreativ-differenzierende Interpretation. **Jever** kommuniziert den gleichen Kern-Kategorie-Benefit mit dem „fallenden Jever-Mann“. Trotz der Zuordnung in der Verbraucherwahrnehmung zum stark limitierten „herben“ Biersegment erzielte Jever hierdurch – ohne irgendwelche Produkt- oder Produktausstattungs-Änderungen - zweistellige Absatzsteigerung im rückläufigen Biermarkt. [Schmitt 1999]

Die regionale Biermarke **Ustersbacher** kombiniert emotional-regionale Verbundheits-Komponenten mit Relaxen. Der Erfolg im Markt: Nach Jahren rückläufiger Bierausstoß-Entwicklung gelang mit der Kampagne „Ehrlich verdient!“ ein Turn-Around in nur knapp zwei Jahren mit zweistelligen Absatz-Zuwächsen.

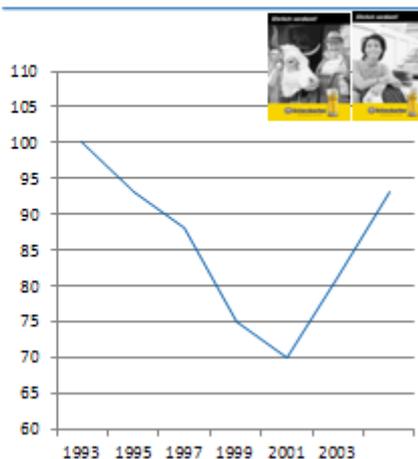
Andere Kommunikation des zentralen Kategorie-Benefits

Jever: Wachstum im Vergleich zum Markt



© 2004 de Bruijn Marketing Research and Consult
www.mmr.nl/jeveer.com

Ustersbacher: Umsatzentwicklung (Index)



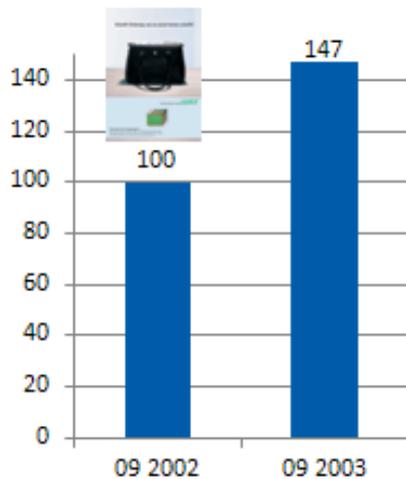
MAYER DE GROOT
Marketing Research and Consult

Leitz

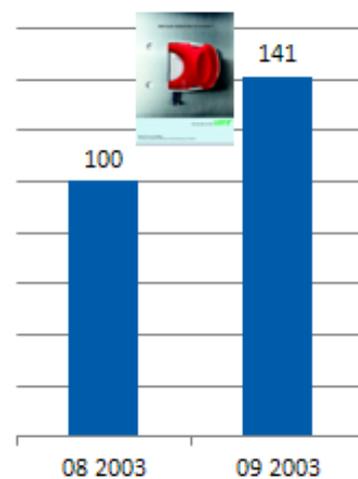
Mit dem Claim „Alles im Griff“ besetzte Leitz erfolgreich den faktischen und emotionalen Kategorie-Kern-Benefit für Sekretärinnen und (selbstständige) Unternehmer. Im äußerst schwierigen Büroartikelmarkt konnte Leitz so den Marken-Turn-around bereits im ersten Werbeflight erreichen.. [Lübbe; Mayer de Groot; Hoffmann 2004]

Erfolg durch Besetzung des zentralen
Kategorie-Benefits: LEITZ: *Alles im Griff*

LEITZ Alpha Color Hängemappen



LEITZ Top-Style Locher



© Mayer de Groot/Verliefing Research and Consult
www.mayerdegroot.com

MAYER DE GROOT
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Levi's

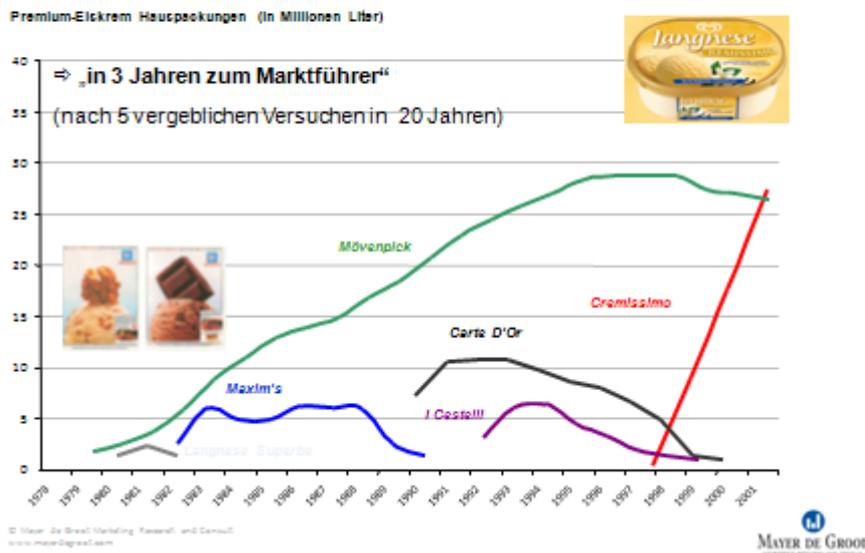
Levi's hatte mit der in der Marktforschung herausgearbeiteten „Anti-Establishment/Anti-Erwachsenen“-Positionierung in Europa großen Erfolg. In den Filmen wurden „junge Looser durch coole Aktionen zu Gewinnern“. Dieses emotionale Versprechen war für Jugendliche hochrelevant und sie waren bereit dafür mehr zu bezahlen als für andere Jeans. - Mit Verlassen dieser emotionalen Kernkompetenz wurden die Levi's Jeans austauschbarer. Der Levi's-Umsatz fiel von 7,1 Mrd. US\$ in 1996 auf 4,1 Mrd. US\$ in 2003 und der Profit sank in dieser Zeit von + 465 Mio. US\$ auf minus 349 Mio. US\$. [Textilwirtschaft 2004; Mayer de Groot 2003]

Langnese Cremissimo

Durch eine gezielte Re-Positionierung gelang es in nur 3 Jahren, den Premiumeis-Marktführer Mövenpick zu überholen. Ein ungewöhnlicher Erfolg, der den 5 früheren Versuchen mit Bouquet, Langnese Superbe, Maxim's, Carte D'Or und l'Cestelli in Deutschland 20 Jahre lang verwehrt geblieben war. (Fast 20 Jahre lang hatten sich zuvor zahlreiche Institute und Berater bei Langnese-Iglo „die Türklinke in die Hand gegeben“.)

Das Erfolgsgeheimnis: Die Marke Langnese Cremissimo bietet jetzt das, was die Konsumenten wirklich wollen: Cremigkeit. Der in diesem Markt wichtigste Reason why der Cremigkeit für den Genuß-Benefit wurde emotional und rational als einzigartiges Markenversprechen dominant besetzt. [Bönisch; Mayer de Groot,; Scharf 2002]

Langnese Cremissimo: Mit dem überlegenen Reason why der Cremigkeit zum Erfolg



Der Erfolg von Marken-Positionierungen stellt immer ein Grenzproblem dar.

Nur wenn Ihre Marke ein emotionales (und faktisches) Bedürfnis sehr präzise trifft, besteht eine echte Chance auf durchschlagenden Erfolg. Wenn Sie die falsche Botschaft kommunizieren, haben Sie keine Chance, selbst mit großem Budget. So sind beispielsweise E.on (mit 294 Millionen € in 5 Jahren) und Yello Strom (mit über 130 Millionen €) mit dem Angebot von Preisvorteilen und der kreativen, aber kaum verhaltensrelevanten Idee zunächst gescheitert, Strom eine Farbe zu geben. Mehrere konventionell erhobene Verlagsuntersuchungen hatten zu Beginn der Liberalisierung des Energiemarktes die Schlussfolgerung nahegelegt, dass vor allem der Strom-Preis verhaltensentscheidend sei. Aber „eine Markenführung, die sich auf konventionelle Umfragen verlässt und „nur an der kognitiven Oberfläche kratzt“, ist (reine) Glückssache.“ [Prof. Ahlert, Prof. Gutjahr 2005, S. 11]

Zentrale emotionale Kategorie-Benefits sind oft nicht offensichtlich



Werbe-Investitionen in den ersten 5 Jahren in Millionen € (Nielsen)

130

294

3,6

Erfolgreicher N-ERGIE Image-Auf- und -Ausbau. Weit unterdurchschnittliche Kunden-Verluste durch Kommunikation des zentralen Kategorie-Benefits.

N-Ergie, das achtgrößte Energieunternehmen Deutschlands, konnte hingegen sein Vertriebsgebiet in genauer Kenntnis der Kundenbedürfnisse mit nur 3,6 Millionen € in 5 Jahren gut verteidigen. Die Wechselrate blieb weit unter dem Marktdurchschnitt, weil N-Ergie das bietet, was die Kunden wirklich wollen: Versorgungs-Sicherheit durch regionale und emotionale Nähe.

Die Diskussion dieser Beispiele dürfte deutlich gemacht haben, dass „*Kategorie Benefits meistens bei weitem nicht so offensichtlich oder selbstverständlich sind, wie allgemein angenommen wird.*“ (Barwise, Meehan 2005 S. 179) Dies trifft insbesondere für die emotionalen Schlüsseldimensionen zu.

In vielen Märkten ist der zentrale Kategorie-Nutzen bereits erfolgreich besetzt und es lässt sich kein überlegender Reason Why finden. In dieser Situation stellt sich die Frage, wie Ihre Marke optimaler Weise auf einen nachgelagerten Benefit positioniert und von der Konkurrenz differenziert werden kann.

1.2 Warum kauft der Kunde Ihr Marken-Produkt und nicht Wettbewerbsangebote (und umgekehrt)?

Will Marketing einen Einfluss auf das Verhalten und die Markenwahl des Konsumenten haben, dann muss es die ursächlichen Gründe und Motive für das Kaufverhalten und die Markenwahl kennen und verstehen.

Nach den Erkenntnissen der Hirnforschung **werden über 95% aller menschlichen „Entscheidungen“ anhand unbewusster und emotionaler Bewertungskriterien getroffen** (Zaltman, Zaltman 2008, Gigerenzer 2007, Kast 2007). Das eigentliche Problem der Marktforschung ist somit, dass die Kunden selbst oft nicht genau wissen, wie sie zu ihren Verhaltensentscheidungen (z.B. Wahl eines Markenprodukts trotz eventuell höherem Preis) kommen. Sie können es deshalb auch nicht präzise sagen. – Mit anderen Worten: Der Nachteil konventioneller Motivforschung ist (z.B. von Tiefen-Explorationen und Gruppendiskussionen, die wir bei anderen adäquaten Fragestellungen auch anbieten sowie rein quantitativen Befragungen), dass sie vornehmlich auf der verbal-rationalen Ebene ansetzt, tiefer liegende Bedürfnisse nur bedingt erfassen kann und vor allem den Schranken der Selbstkontrolle und der sozialen Wünschbarkeit unterliegt. Verbalisiert kann aber nur werden, was auch bewusst wird.

Nahezu alle qualitativen Marktforschungsmethoden scheitern bis dato an einem Punkt: Wie kommt man an die verborgenen Wünsche der Kunden heran? Wie verbessert man Angebote und deren Wahrnehmung, wenn die Adressaten dieses „besser“ nicht benennen können?

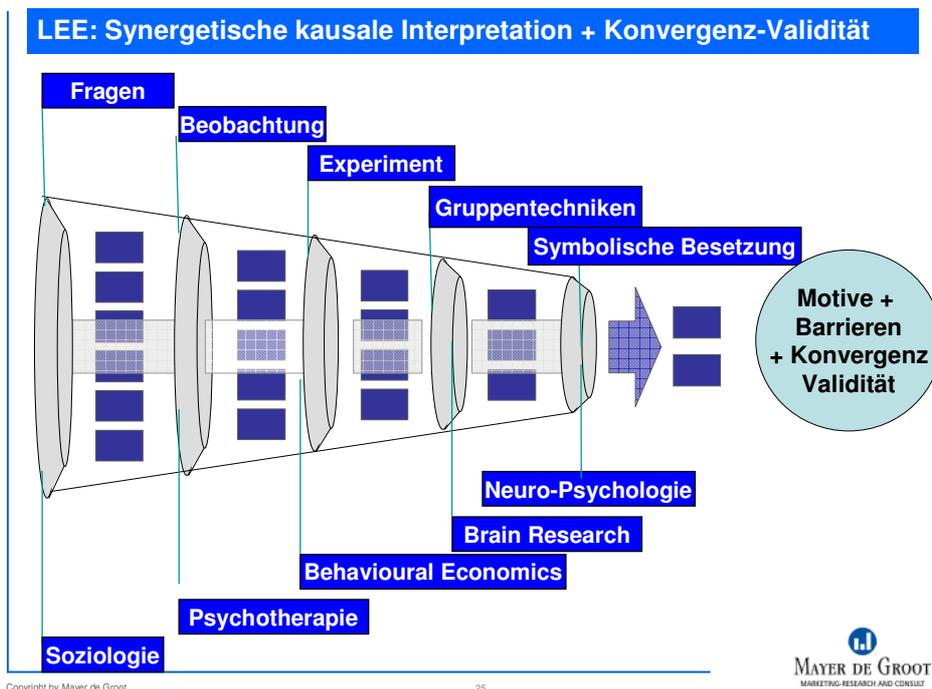
Wer konkrete Fragen stellt, grenzt dadurch die möglichen Antworten ein. Wer mit offenen Fragen arbeitet, bekommt meist Klischees oder Allgemeinplätze. Als Ergebnis erhält man oberflächliche Aussagen wie: „*schmeckt gut*“ oder einfach nur „*ist ein gutes Produkt*“. - Resultate dieser Art reichen allein allerdings meist nicht zur ursächlichen Erklärung, Beeinflussung sowie marktnahen Prognose des Wahl-Verhaltens und monetären Bewertung geeigneter Maßnahmen aus. – Hinzu kommt, dass erfahrungsgemäß in „Blindtests“ meist andere Produkte gewinnen.

Der Ausweg aus dem Dilemma ist: **„Fragen, ohne zu fragen“**. Genau dies ist die Stärke des Forschungsansatzes des LIMBIQUE EMOTIONAL EXPLORERS (LEE), der die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung, der Psychologie der Emotionen, der Psychotherapie und der Behavioural Economics berücksichtigt. Dieses qualitative Verfahren wurde in einem Multi Science Ansatz entwickelt und geht deutlich tiefer als andere Methoden der psychologischen Marktforschung. Vor allem gelingt es, nachvollziehbar die „wirklichen“ Verhaltens-Gründe, Schemata und emotionalen Motive der Kunden freizulegen, also auch die Ursachen für die Verwendung und deren Intensität oder Nicht-Verwendung aufzudecken.

Die Methode des Limbique Emotional Explorer ist nicht allgemein geläufig, sie sei daher kurz weiter skizziert.

In dem **ganztägigen** Forschungsansatz wird mit einer Fülle unterschiedlicher nonverbaler Techniken gearbeitet. - Der Limbique Emotional Explorer setzt seinen methodischen Schwerpunkt bei symbolischen Besetzungen. Weitere Besonderheiten sind tiefenpsychologische Step-by-Step Simulationen von Entscheidungsprozessen, szenisches Gestalten (Rollenspiele), systemische Aufstellungen, Mind Maps.

Zudem wird spezifisch – je nach Aufgabenstellung, Untersuchungsgegenstand und Teilnehmer-Zielgruppe - eine Fülle weiterer kreativer Gruppentechniken eingesetzt, um den tiefen Zugang zu den Probanden effektiv zu gestalten (z.B. Verfahren der Psychotherapie, der kognitiven Neurowissenschaften, der Psychologie der Emotionen, Behavioural Economics und Soziologie). – Es werden darüber hinaus die wichtigsten Erhebungsmethoden der qualitativen Marktforschung integriert, der Befragung, der Beobachtung und des Experiments. Damit werden die spezifischen Stärken der einzelnen Methoden kombiniert und zugleich deren spezifische Defizite vermieden. Es entsteht ein ganzheitlicher Ansatz zum Verständnis der Kunden-Zielgruppen.



Die Untersuchungsanlage und der Themenleitfaden wird immer Kunden- und Markensituations-spezifisch entwickelt. Jeder LEE-Schritt oder jede Technik bietet unterschiedliche Möglichkeiten und oft zugleich auch andere Perspektiven, um einen tiefen Erkenntnis-Zugang zu den Konsumenten oder anderen Zielgruppen zu erhalten. Die vielfältigen Methoden erhöhen zudem die Wahrscheinlichkeit, dass nichts Relevantes übersehen wird, wie dies bei eng definierten Marktforschungs-Vorgehensweisen häufiger der Fall sein kann. Zudem bietet jede Stufe eine zusätzliche Validierungs-Chance, Erkenntnisse aus vorangegangenen LEE-Übungen zu bestätigen – so genannte *Konvergenz-Validität*. Redundanz erhöht somit die Zuverlässigkeit neuartiger Erkenntnisse von ursprünglich im Unbewussten verborgenen Verhaltensursachen

Projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorer, wurden zu Marketing- und Markenarchitektur-Zwecken inzwischen in weit über 800 Anwendungen im In- und Ausland erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen. Das wiederum hat namhafte Experten beeindruckt, die Kunden viele Auszeichnungen verliehen haben: Produkt des Jahres 2009, 2008, 5 x 2006, 5 x 2005, 2004, 2002, Marken Award 2010, 2006, 2004, 2 x 2003, Marken-Kooperation 2006, Effie 2006, 2004, 2 x 2003 usw.

2. Wie sieht Ihr Marken-Status in repräsentativen Umfragen aus?

Wenn man besser sein will als die anderen Marken auf dem Markt, benötigt man als allererstes eine Statusbestimmung für die eigene Marke und die wichtigsten Wettbewerber. Insofern ist eine ausreichende Quantifizierung der qualitativen Hypothesen und Erkenntnisse aus den Limbique Emotional Explorern erforderlich: Wichtige Investitionsentscheidungen sollten nicht auf der Basis kleiner Fallzahlen getroffen werden.

Marketing muss ursächlich und zuverlässig verstehen, wie die bestehende Markenlandschaft aussieht und welche verbraucherrelevanten Kaufgründe die Markenwahl der eigenen Marke und der Konkurrenten bestimmen. In dem Maß, wie die Markenwahrnehmung und -wahl aufgeklärt wird, entsteht ein Grundverständnis für die Austauschbeziehungen im Gesamtmarkt und eine Standortbestimmung für die eigenen Marken.

Die Gründe für den bestehenden Marktstatus im Sinne einer Standortbestimmung zu verstehen ist daher eine weitere entscheidende Voraussetzung für größeren Erfolg. Dabei ist entscheidend, dass die gewonnenen Marktforschungsinformationen möglichst auch in konkrete Marketing-Aktivitäten umsetzbar sind. Deshalb erfassen wir – im Unterschied zu den meisten anderen Marktforschungsinstituten auch das Ideal-Angebot.

3. Wie sieht das Ideal-Angebot aus?

Svendson (11/2000 S. 17) hat zu Recht kritisiert, dass nahezu *alle Attitude & Usage-Studien und Segmentationen „unactionable“ (nicht umsetzbar) sind*. Wesentlich ist, dass Sie über eine reine Image- oder Attitude & Usage Studie hinausgehen - durch die zusätzliche Erfassung der idealen Wünsche und Bedürfnisse relevanter Zielgruppen. Denn aus einer reinen Beschreibung des Markenstatus in der Gegenwart kann man nur in begrenztem Umfang zukunftsorientierte Entscheidungen ableiten, um Ihre Marke systematisch zu höherem Umsatz und Ertrag zu führen. Ein simples Beispiel erleichtert die Nachvollziehbarkeit: Angenommen vor einem Konsumenten steht eine lauwarme Tasse Tee oder Kaffee. Wenn Sie nicht wissen, ob er diesen am liebsten eiskalt oder heiß trinkt, dann ist unklar, wie Sie seine Bedürfnis-Befriedigung steigern können.

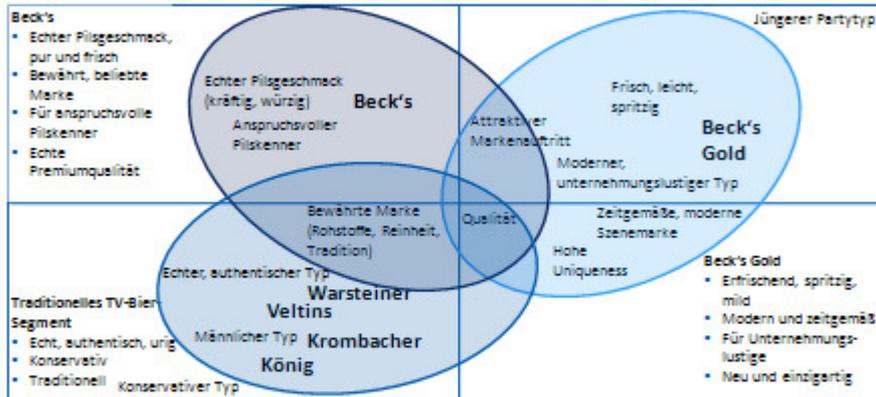
Das Ideal definiert somit das angestrebte Ziel, in welche Richtung ein Angebot optimiert werden soll. Die Analyse ermöglicht es, die Wünsche, Motive und Bedürfnisse im Sinne eines Anforderungsprofils des einzelnen Verbrauchers nachzuvollziehen. Die Handlungsaufgabe des Marketings ergibt sich aus der kalkulatorischen Lücke zwischen den idealen Verbraucherwünschen, Ihrem Markenstatus und den bisher erreichbaren Alternativen im Markt. In Kenntnis des Ideals kann man sicher prognostizieren, in welche Zielrichtung eine bestehende Marke erfolgreich weiterentwickelt werden sollte und welche Veränderungen im Markt nach einer Durchführung des Relaunchs zu erwarten sind. Zudem können viel versprechende Marktlücken für neue Markenangebote zuverlässig identifiziert werden. Durch die Erfassung des Ideals sind die Imageanalysen und Segmentationen zukunftsorientiert und konkret umsetzbar..

4. Wie viele Teilmärkte gibt es?

Natürlich sind nicht alle Konsumenten gleich. Wenn Sie ihnen unterschiedliche Fragen stellen, werden Sie meist deutlich differierende Antworten erhalten und Sie können den Markt theoretisch auf Basis aller möglichen Unterschiede unterteilen. Bloß sollten wir in Marktforschung und Marketing nicht vergessen, dass Segmentationen von zweifelhaftem Wert sind, wenn Sie nicht das Kundenverhalten in der Marktrealität zuverlässig erklären und prognostizieren können. In der Marktforschungsgeschichte wimmelt es von „Methoden-Leichen“ insbesondere bei Segmentationsansätzen, die einst schwer „in Mode“ waren.

Wenn Verbraucher mit ähnlichen verhaltensrelevanten Bedürfnis-Strukturen und Idealvorstellungen zusammen gruppiert werden, so ergeben sich zukunftsorientierte Zielgruppen-Teilmärkte mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen. Diese Anforderungsprofile definieren die Erfolgs-Positionierung in einem Teilmarkt. Aus Platzgründen mögen zwei Erfolgsbeispiele reichen.

BECK'S GOLD kreiert ein neues Bier-Segment



▶ BECK'S GOLD ist mehr als eine Line-Extension:
Es definiert ein neuartiges Biersegment.

© 2004, Die Beck & Co. Marketing, Research, and Consult
www.mayerdegroof.com

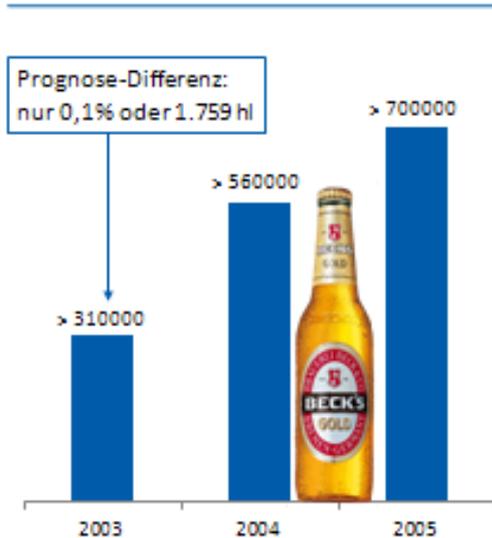


Beck's Gold

Bier galt als altmodisch bis Beck's Gold der Branche vormachte, wie man – gegen den rückläufigen Trend – Bier erfolgreich an jüngere Zielgruppen vermarktet. Die Methoden des Sales Effect Testsystems sagten das Absatzvolumen von Beck's Gold bei einem Absatzvolumen von über 300.000 hl im ersten Jahr auf 1.719 hl (= 0,1 %) „genau“ vorher. Beck's Gold beweist, dass man neue Produkte systematisch entwickeln und zu größerem Erfolg führen kann. [Shaw, Schipke, Mayer de Groot 2004]

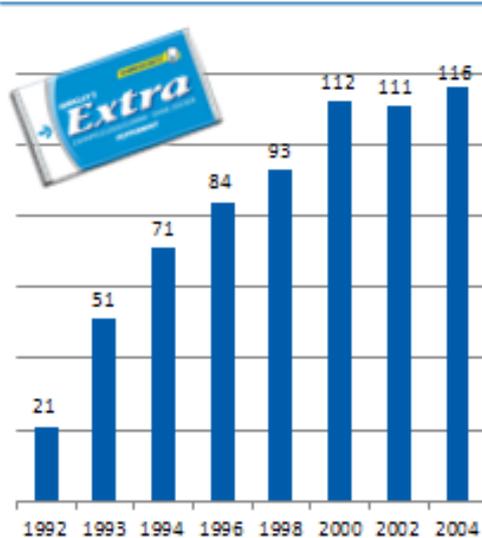
Erfolgreiche Ansprache von relevanten Marktsegmenten

BECK'S GOLD Absatzentwicklung in hl



© 2004, Die Beck & Co. Marketing, Research, and Consult
www.mayerdegroof.com

Wrigley Extra Umsatzentwicklung in €



Wrigley's Extra

Bis zum Markteintritt von Wrigley's Extra zu Beginn der 90er Jahre war das Kauen von Kaugummi in der Öffentlichkeit für Erwachsene spätestens mit dem Beginn der beruflichen Tätigkeit tabu. In qualitativen und quantitativen Analysen wurden die Hemmschwellen für dieses Verhalten sowie die emotionalen und rationalen Verwendungsmotive ermittelt. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde Wrigley's Extra als Zahnpflege-Kaugummi positioniert, das nicht nur gut schmeckt, sondern auch Karies vorbeugt. Mit dieser innovativen Positionierung ist es der Marke gelungen, den zentralen (emotionalen und faktischen) Verwendungsgrund für das ganze Marktsegment so eindeutig an sich zu binden, dass für Wettbewerber kaum noch Platz blieb. Wrigley's Extra hat auch nach 20 Jahren über 90% Segmentanteil (= 21 Prozent in der deutschen Kaugummikategorie des Süßwarenmarktes)! Der Kaugummi-Konsum in höheren Altersgruppen wurde deutlich gesteigert und neue Zielgruppen überzeugt. Diese Innovation ging von Deutschland aus und wurde auch international ein großer Erfolg.

Andere Wrigley's Kaugummi-Marken bieten eine Reihe weiterer einzigartige Benefits an, die beispielsweise Atemfrische, Gedächtnis- und Konzentrations-Steigerung, Stress-Reduzierung, Unterstützung beim Aufhören zu Rauchen und Snack Vermeidung umfassen. [Mayer de Groot 2010]

5. Welche Image- und Absatzwirkung erzielen Ihre Marketing-Mix-Exekutionen?

Die Qualität eines bestimmten Produkt oder Service-Angebotes ist immer das, was der individuelle Kunde als diese wahrnimmt oder emotional glaubt, wie diese ist. Aber Menschen bewerten unterschiedliche Offerten nicht mit absoluten Maßstäben, sondern fokussieren sich auf relative emotionale oder rationale Vorteile von einer Marke zu anderen. Sie reduzieren so die Komplexität der Entscheidung und erhöhen zugleich die mentale rationale Verarbeitungskapazität für andere (vitale) Eindrücke. (Ariely 2008)

Für die Markenwahl verwenden individuelle Kunden eine simple Benchmark: die gegenwärtig hauptsächlich gekaufte Marke, um die Komplexität der Entscheidung deutlich zu reduzieren. Denn die aktuelle Hauptmarke bietet individuell die "beste Problemlösung" unter allen bereits bekannten Alternativen. Sie definiert, welche erlebte Kombination an emotionalen Benefits und faktischen Eigenschaften auf welchem jeweiligen spezifischen Niveau zurzeit optimal die individuelle Bedürfnisstruktur unter allen bekannten Angeboten befriedigt.

Es ist daher die Aufgabe der beworbenen Marke erlebnismäßig einen Eindruck zu erzielen, dass sie besser als die aktuelle Hauptmarke. Falls es nicht gelingt, den Empfänger von dieser Vorteilhaftigkeit zu überzeugen, dann verspürt dieser individuelle Konsument keine Motivation und sieht keine Notwendigkeit seine bisherige Hauptmarke nachhaltig zu ersetzen, mit der er in der Vergangenheit gute Erfahrung gesammelt hat.

Es ist eine generell akzeptierte Marketing Erfahrung, dass langfristig nur die Produkte erfolgreich sind, die von ausreichend großen Zielgruppen **erstens als überlegen und zweitens frei von Nachteilen erlebt werden**. Dieses Erfolgsrezept deckt sich mit der Erkenntnis aller großen Untersuchungen, die die Ursachen für Erfolge und Misserfolge untersucht haben (wie z.B. PIMS, Peckham – nach 53 Jahren bei NIELSEN, Davidson, Lebensmittel Zeitung „Tod im Regal“ Untersuchung). Es entspricht zudem den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung und der Behavioural Economic:

- *„Humans rarely choose things in absolute terms. We don't have an internal value meter which tells us how much things are worth. Rather, we focus on the relative advantage of one thing over another and estimate or perceive value accordingly.”* And humans have several quirks such as *“we focus more on what we may lose than what we may gain.”* (Prof. Ariely 2008 S. 2, S. 134)
- *„People hate losses (and their Automatic [Limbic] System can get pretty emotional about them). Roughly speaking, losing something makes you twice as miserable as gaining the same thing makes you happy. - In more technical language, people are “loss averse”.* (Prof. Thaler, Prof. Sunstein 2009, S. 33)

In zahlreichen Anwendungen in verschiedensten Produktbereichen im In- und Ausland haben sich die Sales Effect Pretests und Marktsimulationen bewährt. Die Bandbreite der Erfahrungen reicht von Zigaretten über Kosmetikprodukte, zahlreiche Lebensmittel und Getränke bis hin zu Tiernahrung und Babywindeln.

In den Fällen, in denen die Produkte mit (nahezu) unverändertem Marketing-Mix eingeführt wurden, lag die **Prognose** in der Regel **innerhalb von 0,5 Marktanteilspunkten der aktuell erzielten Werte**. In den bereits - gemeinsam mit unseren Kunden - publizierten Fallstudien gab es nur eine Differenz von den vorhergesagten Marktanteilen zu den in der Marktrealität erzielten Werten von:

- 0,1% bei Beck's Gold. In Hektolitern ausgedrückt betrug der Prognoseunterschied nur 1.719 hl bei einem Absatzvolumen von über 310.000 hl im ersten Jahr. (Shaw, Mayer de Groot 2004)
- 0,1% bei Iglo del Mar (Schäffken, Vortrag auf dem 1. Kongress für mehr Markenerfolg 11/08)
- 0,2% bei Iglo Spinat (Schäffken, Vortrag auf dem 1. Kongress für mehr Markenerfolg 11/08)
- 0,2 % bei NIVEA Soft in Italien. (von Dassel, Wecker, Mayer de Groot 2001)
- 0,2 % bei Sheba (Mayer de Groot 1992)
- 0,4 % bei NIVEA Soft in Deutschland. Auch die prognostizierte Kannibalisierungsrage von NIVEA Creme wurde auf 0,8 % genau vorhergesagt. (von Dassel u.a. 2001)
- 0,5 % bei Dymo LabelWriter. – Nach einem Testmarktflop (38% Zielerreichungsgrad konnte das Produkt gezielt zum großen Erfolg geführt werden. (Lübbe, Mayer de Groot u.a. 2006)
- Ähnlich gute Übereinstimmungen wurden in zahlreichen weiteren Studien erzielt, von denen einige publiziert wurden: Efasit (2009), Enzym Lefax N (Kleij 1996), Hasseröder (Lennatz 2005), ibutop (Reese u.a. 2004), Lefax (Kleij 1996), Leitz (Lübbe u.a. 2003/2004), Niederegger (Strait u.a. 2006), Perfect Draft (Lennatz 2005/2006), Vorwerk (Weber u.a. 2006).
- Zudem sind mehrere anonyme Beispiele (ohne Markennennung) veröffentlicht worden

Die (inzwischen ehemaligen) Beiersdorf-Manager von Dassel und Wecker (Marktforschungsleiter von 1971-2002) bestätigen, dass *„die Prognose-Übereinstimmungen mit den realen Markt-Ergebnissen von NIVEA Soft definitiv mit zu den besten Resultaten gehören, die jemals von Beiersdorf mit unterschiedlichen Markt-Simulationsverfahren erzielt werden konnten.“* (von Dassel, Wecker, Mayer de Groot 2/2001).

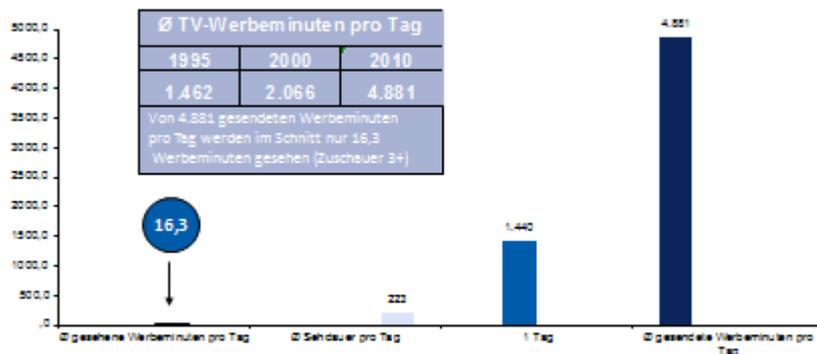
Die Diagnose-Kraft des Sales Effect Test Systems ist hoch. Die Methode gibt klare Hinweise, warum das Markt-Potenzial eine bestimmte Größe hat und es zeigt empfohlene konkrete Maßnahmen auf, wie die Absatzwirkung gezielt gesteigert werden kann (z.B. welche Image Dimensionen gezielt verbessert werden sollten). - Mit Hilfe dieser Optimierungs-Hinweise ist es häufig gelungen, Kommunikationsansätze und Produkte zu Erfolgen zu entwickeln, die zunächst auf Flop-Niveau waren. – Viele unserer Klienten sehen in dieser überlegenen Diagnose-Fähigkeit einen einzigartigen und relevanten Vorteil gegenüber anderen Marktsimulationen und Pretests.

Mehr Umsatz aus Ihrem Mediabudget herausholen

Neben der Qualität der Kreation ist die mediale Erreichbarkeit der relevanten Zielgruppe zum zweiten Engpass zu wirksamer Kommunikation geworden. Aber noch wird der Media-Bereich in Marketing und Marktforschung meist „stiefmütterlich“ und als „Zahlenfriedhof“ behandelt. Dies kann ein großer Fehler sein. Denn im Media-Bereich wird meist der größte Teil des Marketingbudgets investiert. Und gerade hier wird häufig über den Erfolg oder Misserfolg einer Marke entschieden. Erlauben Sie uns die Frage: „Was nützt Ihnen die beste Werbung, wenn diese die für Ihren Markenerfolg relevante Zielgruppe nicht oder zu selten erreicht?“ Denn *„80% aller Kampagnen scheitern daran, dass sie ihre Zielgruppe physisch nicht mehr (in ausreichender Frequenz) erreichen“* (w&v 23.09.04).

Durch marken- und kampagnenspezifisches Media-Platzierungs-Research kann die Effektivität des eingesetzten Mediabudgets deutlich gesteigert werden wie veröffentlichte Fallstudien von CMA (2007), Dymo LabelWriter (Lübbe u.a. 2005), Efasit (2008), Enzym Lefax N (Kleij 1996), ibutop (Reese u.a. 2004), Lefax (Kleij 1996), Leitz (Lübbe u.a. 2003/2004), Nivea Soft (von Dassel u.a. 2001), Verpoorten (2007) und Vorwerk (Weber u.a. 2006) beispielhaft beweisen. Noch wichtiger sind allerdings die erzielten Absatzsteigerungen, die sich die Konzentration der Werbung auf die Personen ergibt, bei denen diese kaufstimulierend wirkt. Es gibt kaum eine Investition, die sich schneller rechnet. [Mayer de Groot, Fritzen 2008]

Beachtungschance gesendeter TV-Werbung pro Tag (Durchschnitt 2010)



Quelle: 05-06 Uhr, Werbung und Dauerwiederholungen, 22 Sender: ARD (nat.), ZDF RTL Sat.3 Pro7, RTL II, Kabel1, VOX RTL, n-TV, Süw, N24, VIVA, G-Digital, MTV, Nickelodeon, Eurosport, SPORT1, Tele 5, Das Vierte, DMAX

© Mayer de Groot Marketing, Research, and Consult
www.mayerdegroot.com

MAYER DE GROOT
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Zusammenfassung

Die ehemalige „Königs-Disziplin“ Marketing braucht angesichts hoher Flopraten dringend eine Erneuerung. Gleiches gilt für die Marktforschung. Die Anfangs genannten hohen Misserfolgs-Raten ergeben sich zum großen Teil auf Grund von Marketing- und Marktforschungs-Methoden, die über 30 Jahre alt und nicht mehr auf dem neuesten Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse sind. Es sollte nicht vergessen werden: Eine Methode ist nur so gut, wie ihre nachgewiesene Prognosezuverlässigkeit in der Markt-Realität. Hier liegt einiges im Argen. Es gibt ein weit verbreitetes Validierungs-Vakuum.

Der wichtigste Wettbewerbsvorteil ist zweifelsohne die bessere Kenntnis des Kunden. Wenn Sie Marketing und Forschung systematisch und konsequent auf die faktischen und emotionalen Verbraucherbedürfnisse ausrichten, dann lassen sich Marketing-Erfolge mit hoher Wahrscheinlichkeit erzielen, wie zahlreiche Fallstudien beweisen.

Doch weit über 80 % aller „Marketingunternehmen“ können die aufgezeigten fünf essentiellen Fragen zur gezielten Entwicklung von Marketing-Erfolgen nicht zuverlässig beantworten. – Vor allem auf der in über 95% aller Fälle Verhaltens-entscheidenden emotionalen Ebene bestehen große Wissens-Lücken. Insofern sind hohe Flop-Raten die zwangsläufige Folge.

Wenn Sie nur „an der kognitiven Oberfläche kratzen“, dann ist Markenführung reine Glückssache. Deshalb sollten Sie nicht nur „mit dem Bauch entscheiden, was Sie den Kopf kosten kann.“ - Und am Ende zählt nur eins – der Erfolg, sonst nichts! – Viel Spaß bei Ihrer Karriere.



Dr. Ralf Mayer de Groot

führt seit 2007 die MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult sowie ein Netzwerk an ausgewählten Kooperationspartnern. Er war zuvor 7 Jahre Vorstand /COO bei Konzept & Analyse und ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen. Strategische Markenführung und Marktforschung kennt er aus allen Perspektiven: aus über 14 Jahren Marketingforschung (Mars, Target Group, Konzept & Analyse), aus 7 Jahren Agenturen (Scholz & Friends, BJP, HMS & Carat), aus 7 Jahren Marketing im In- und Ausland für die Mars-Gruppe und aus 20 Jahren Marketingstrategie-Beratung. www.mayerdegroot.com

