



Dr. Ralf Mayer de Groot

Den Marketing-Mix zielgruppenadäquat optimieren. Erfolg statt Flop!

3 Fallstudien zeigen, wie es durch Identifizierung von Problemen in relevanten Details und deren gezielter Optimierung gelingt, zusätzliche Zielgruppen zu überzeugen und Marken zu großen Erfolgen weiter zu entwickeln – die ursprünglich drohten Flops zu werden.

Ein nachweisbar zuverlässiger Methodenansatz zur Feststellung und Maximierung des Marken-Potenzials

Die meisten Märkte werden zunehmend segmentiert, fragmentiert und zukünftig eventuell sogar „pulverisiert“. Insofern wird die relevante Zielgruppe für viele Produkte immer kleiner. Für den effizienten Einsatz der Marketing-Investitionen wird es damit immer wichtiger, relevante zusätzliche Zielgruppen herauszuarbeiten und deren Wünsche genau zu kennen. In diesem Artikel wird eine Methode erläutert, mit deren Hilfe das Marken-Potenzial von bestehenden und neuen Angeboten zuverlässig bestimmt und gezielt ausgebaut werden kann. So konnte die Katzennahrungsmarke Sheba (Seite 5 ff.), das Etiketten-Druckgerät Dymo LabelWriter (Seite 9) und Iglo 4 Sterne Menue (Seite 9) gezielt zu Erfolgen weiterentwickelt werden.

Im Zusammenhang mit Produkt-Positionierungen werden in Marketing-Abteilungen und Agenturen häufig demographische, psychographische und / oder Life Style Gruppen diskutiert. Insofern mag es etwas überraschen, dass sich die Daten der aktuellen Verwenderschaften einer Marke im Vergleich zu bedeutenden Konkurrenzangeboten in den meisten Märkten im Hinblick auf die genannten Kriterien nicht oder kaum unterscheiden. Die meisten Marken in einem Markt werden in der Regel hauptsächlich von den „gleichen“ Personen verwendet – mit nur geringfügigen Unterschieden in den Gewichtungen einzelner demo- oder psychographischer Gruppen. Durch entsprechende Kreuztabellierungen Ihrer Marke und deren Wettbewerbern in der Verbraucheranalyse oder Typologie der Wünsche können Sie sich selbst davon leicht überzeugen.

Und wenn eine Marke wächst, wird die Überlappung mit anderen Marken zwangsläufig größer, da mit wachsender Verwenderbasis einer Marke eine Zunahme der Parallel-Verwendung („Multi Brand Purchasing“) einhergeht.

Exkurs: Dennoch wäre es falsch zu glauben, dass es auf den meisten Märkten keine individuellen Hauptmarken mehr gäbe. Auf eine von einem Konsumenten gekaufte Marke entfällt individuell in der Regel entweder ein relativ hoher oder ein sehr geringer Teil seiner Ausgaben in diesem Markt. Auf fast allen Märkten gilt nach wie vor das sogenannte „Pareto-Gesetz“. Dieses besagt, dass etwa 20 Prozent und die verbleibenden 80 Prozent der Käufer einer Marke jeweils etwa die Hälfte des Umsatzes ausmachen (vgl. Ehrenberg 1972; Barnes 1974). – Ein Drittel aller Käufer kauft in der Regel ein

bestimmtes Produkt – in der Kategorie der Produkte und Lebensmittel des täglichen Bedarfs – nur einmal im Vierteljahr. **Exkursende**

Paradoxerweise unterscheiden sich die Produktverwender einer Marke von anderen am besten eben gerade durch diese Verwendung. Diese Feststellung ist nicht so zirkulär, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. Denn Konsumenten kaufen nur die Produkte und Marken wieder, die in der Lage sind, ihre individuellen faktischen und emotionalen Bedürfnisse in stärkerem Ausmaße zu befriedigen. (vgl. Jones 1986 S. 124)

Wenn eine Marke in den das Repertoire eines Konsumenten aufgenommen wird, beginnt Gewohnheitsverhalten eine Rolle zu spielen. Dies erspart dem betreffenden Individuum aufwändige Kaufentscheidungs-Prozesse bei jedem normalen Einkauf. Insofern stellen die gegenwärtigen Verwender eines Produktes eine effiziente Planungsgröße dar. „*What makes this such a relatively efficient planning device is the looseness of alternative (demographic and psychographic descriptions and their inability to discriminate between competitive brands*“ (vgl. Jones 1986 S. 53).

Diese geringe Differenzierungsfähigkeit soziodemo- oder psychographischer Kriterien ist zumindest Fachleuten seit längerem generell bekannt, sie wird nur ausgeblendet. Dies führt aber oft zu erschreckenden Ineffizienzen in der gezielten Ansprache wirklich relevanter Zielgruppen. „*Marketing ... have pulled advertisers back buying 18 to 49 years old (or whatever). Everyone in the business knows it makes no sense. But we still do it.*“ (R. White, Admap 2005). - Die soziodemographisch und in zahlreichen weiteren Kriterien „Zwillinge“ Prince Charles und Ozzy Osbourne veranschaulichen exemplarisch die Unsinnigkeit von (implizit) angenommenen identischen Verhaltensweisen, Produkt- oder Medienpräferenzen.

Defizite demografischer Segmentation und Zielgruppenbeschreibungen



- 1948 geboren
- in GB aufgewachsen
- verheiratet, zwei Kinder
- beruflich erfolgreich
- vermögend und berühmt
- liebt Hunde und mag die Alpen



- 1948 geboren
- in GB aufgewachsen
- verheiratet, zwei Kinder
- beruflich erfolgreich
- vermögend und berühmt
- liebt Hunde und mag die Alpen

Trotz identifizierter Charakteristika, ist eine Zielgruppe nur selten homogen.

Wünschenswert wäre es natürlich nicht nur zu wissen, wer gegenwärtig eine Marke verwendet, sondern:

1. bei welchen Personen das eigene Produkt mit dem aktuellen Marketing-Mix eine Chance hätte, Hauptmarke zu werden und
2. wie man den Marketing-Mix gezielt verbessern müsste, um zusätzliche Verwender-Zielgruppen gewinnen zu können.

Zuverlässige Bestimmung der relevanten Marken-Zielgruppe und ihrer Größe mit Hilfe eines Markenwahl-Kriteriums

Den entsprechenden Leistungsnachweis müsste eine hierzu geeignete Methode unter anderem dadurch erbringen, dass sie zumindest in der Lage ist, „Hits oder Flops“ bei neuen oder Relaunch-Produkten vorherzusagen. Ideal wäre es, wenn es gelänge, das Verwender-Potenzial und damit indirekt den Marktanteil vorherzusagen.

Konsumenten neigen dazu hin und wieder für sie „neue“ Produkte oder Marken auszuprobieren (u.a. durch Verkaufsförderungs- und Kommunikationsmaßnahmen motiviert). Diese Situation kann man in einem Test gezielt herbeiführen.

Der kritischste und wichtigste Schritt in der zukünftigen Konsumenten Markenbeziehung ist der erste Wiederkauf. Nach dem Probierkauf und ersten intensiven Ausprobieren des Produktes hat der Verwender eine klare Vorstellung vom funktionalen und emotionalen Leistungsvermögen eines Produktes. Selbstverständlich kaufen nicht alle Probierkäufer des Produktes dieses wieder. Ein bestimmtes Produkt kann nun einmal nicht allen Bedürfnisprofilen aller Käufer auf unterschiedlichen Anspruchsniveaus adäquat entsprechen. Daraus folgt, dass die Erstkäufer, die vom Produkt stärker enttäuscht als befriedigt wurden, dieses nicht wieder kaufen werden. Die anderen hingegen, die individuell einen maßgeblichen Vorteil erleben, werden das probierte Produkt in ihr Repertoire aufnehmen. Die kann zusätzlich, meist jedoch in Verdrängung eines anderen Produktes geschehen.

Ausschlaggebend für den Erfolg einer Marke ist entsprechend dem bereits erläuterten „Pareto-Gesetz“ vor allem, in wie weit es ihr gelingt, „Heavy User“ (Intensiv-Verwender) zu überzeugen und an sich zu binden.

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 einer (neuen oder veränderten) Marke erlebnismäßig einen Eindruck zu erzielen, dass sie besser ist als die aktuelle Hauptmarke. Falls es nicht gelingt, den Empfänger von dieser Vorteilhaftigkeit – vor allem unterbewusst - 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:

- Peckham fasste seine Erfahrungen von über 50 Jahren bei NIELSEN so zusammen: *„Be sure that your brand has a „Consumer Plus“. But let me impose a word of warning here. ... Your improvement must represent a real improvement – a “consumer plus” that the consumer can easily recognize upon use, a value over and above what she formerly has been using and not just a*

somewhat similar product with the word "New!", "Improved!" or "Now better than ever!" on the label. Additional values in a brand are the key to marketing success ... and failure to keep the brand up-to-date is the greatest cause of lost leadership and loss of market share".

- Davidson kam in seiner Analyse von hundert Erfolgen und Misserfolgen in Großbritannien zu dem Schluss: *„Die Regel ist, dass die neue Marke **einen relevanten Vorteil** gegenüber den etablierten Konkurrenzmarken haben muss, um erfolgreich zu sein. Wenn das entwickelte Produkt keinen Unterschied oder keine Überlegenheit gegenüber existierenden Marken aufweist, sollten Sie zum Ausgangspunkt zurückgehen oder das Projekt einstellen.“*
- Die Untersuchung der Lebensmittel Zeitung „Tod im Regal“ basiert auf insgesamt 1.134 Produkt-Einführungen und 331 Detailanalysen und kommt zu folgender Kernaussage: *„Auch Me too Produkte sind von zumindest durchschnittlicher Qualität. Aber erst der **„innovative Wertkern“** (eine wahrgenommene Überlegenheit) schafft in aller Regel die Voraussetzung für den Erfolg.“*
- PIMS (Profit Impact on Marketing Strategy), die bisher größte und umfassendste Business Information Datenbasis (von etwa 3000 Geschäftseinheiten und –daten von 2 bis 12 Jahren) weltweit, hat bewiesen, dass ein Faktor mehr als alle anderen Markt-Erfolg und Profitabilität beeinflusst: **wahrgenommene relative Qualitäts-Vorteile gegenüber der Konkurrenz**. Zudem hat PIMS festgestellt, dass die meisten Firmen keine guten Messgrößen oder –verfahren zur Erfassung von relativer Qualität haben.

Die neuen Erkenntnisse der Behavioural Economics (Verhaltensökonomie), der Psychologie der Emotionen und der Hirnforschung haben bewiesen, dass innovative Angebot frei von wahrgenommenen relevanten Nachteilen sein müssen, um nachhaltig gekauft zu werden. (Dies wird in den meisten konventionellen Marktsimulationen unterschätzt und führt auch zum Scheitern der Trade off-Modelle, die lange Zeit „in Mode“ waren.) Um nur 3 führende Vertreter der Behavioural Economics zu zitieren:

- *„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)

Insofern lautet das Sales Effect Marktsimulationen Markenwahl-Kriterium: Kunden wechseln ihre aktuelle Hauptmarke (= ihre individuell beste Problemlösung) langfristig nur dann, wenn die Alternative zumindest besser in einem kaufrelevanten Kriterium erlebt wird und zumindest gleich gut in allen kaufrelevanten Dimensionen wahrgenommen wird.

Anmerkung: Dieses Markenwahl-Kriterium mag im ersten Augenblick einfach klingen - vielleicht sogar zu einfach. Aber es ist schwer zu erfüllen und verhaltensrelevant: Ihr Angebot muss gegen den individuellen “Gold-Standard“, die aktuelle Hauptmarke gewinnen – ohne einen wahrgenommenen relevanten Nachteil aufzuweisen. (Letzteres erleichtert oft der sogenannte “Halo- Effekt“).

Bei Tests von Innovationen mag die Verdrängungshypothese nicht zutreffen. In diesen Fällen verwenden wir ggf. alternativ ein ähnlich „hartes“ Simulationskriterium: Es zählen nur die Personen mit einer hohen angegebenen Kaufbereitschaft zum Potential, die die Testmarke jeweilig durchgängig positiv beurteilen (sogenannte „multivariate Konsistenzüberprüfung der Hochkaufbereiten“) und keine relevanten negativen Bewertungen aufweisen. Den anderen glauben wir die hohe angegebene Erwerbungs-bereitschaft nicht. Dieses alternative Markenwahl-Kriterium führt erfahrungsgemäß zu gleich guten Erfolgsprognosen, wie u.a. die Dymo LabelWriter Fallstudie beweist.

Das Markenwahl-Kriterium wird für jeden Verwender individuell angewendet

Die Prognose wird für jedes Individuum einzeln vorgenommen – so genannter *“segment of one approach”*. Denn die meisten Märkte sind inzwischen so stark fragmentiert oder pulverisiert, dass es nicht mehr zuverlässig genug ist, die Markenwahl für eine „Durchschnittsperson“ in einem Segment vorherzusagen.

Nur durch die Prognose der Markenwahl für jeden einzelnen Konsumenten kann man gleichzeitig einer weiteren Erfahrung des modernen Marketings Rechnung tragen: Ein und dieselbe Marke wird von Verwendern aus unterschiedlichen Gründen gekauft. – Die Käuferschaft einer Marke ist keine homogene Gruppe von Personen, sondern es gibt unterschiedliche Verwendersegmente innerhalb einer Marke. (Dies erklärt zugleich, warum in fast allen Marktsegmentationsversuchen hohe Verwenderschaft einzelner Marken in mehreren Segmenten oder Clustern festgestellt wurde.)

Die Sales Effect Marktsimulation unterscheidet sich somit deutlich - sowohl im Hinblick auf die wissenschaftliche Fundierung des Simulations-Kriteriums als auch bezüglich der individuellen Prognose der Markenwahl („Segment of One Approach“) von den unzuverlässigen Simulationsverfahren der ersten Generationen.

In zahlreichen Anwendungen in verschiedensten Produktbereichen im In- und Ausland hat sich die Marktsimulation bewährt. Die Bandbreite der Erfahrungen reicht von Zigaretten über Kosmetik, vielen Lebensmitteln, Getränken, Babywindeln bis hin zu Investitionsgütern und Dienstleistungsangeboten. In den Fällen, in denen die Angebote mit (nahezu) unverändertem Marketing-Mix eingeführt wurden, lag die **Prognose** in der Regel **innerhalb von 0,5 Marktanteilspunkten der aktuell erzielten Werte**.

Diagnose-Fähigkeit: Ermittlung notwendiger konkreter Verbesserungs-Maßnahmen

Viele neue, an sich gute Produkt- oder Kommunikations-Ideen erreichen erfahrungsgemäß (zunächst) oft nicht die gewünschte Resonanz, weil **einzelne Details (emotional und / oder faktisch) nicht optimal gelöst sind**, weil die Reaktionen der Zielgruppen und deren Bedürfnisse falsch eingeschätzt, weil falsche Vorteile herausgestellt oder weil Ängste und Widerstände nicht adäquat berücksichtigt wurden.

Die Diagnose-Kraft der Sales Effect Marktsimulation ist hoch. **Die Methode gibt klare Hinweise, warum das Markt-Potenzial eine bestimmte Größe hat** und nicht noch größer ist. Es werden **konkrete Maßnahmen herausgearbeitet, wie die Absatzwirkung gezielt gesteigert werden kann** (z.B. welche Wahrnehmungs-Dimensionen gezielt verbessert werden sollten).

Mit Hilfe dieser gezielten Optimierungs-Hinweise ist es häufig gelungen, innovative Angebote zu Erfolgen zu entwickeln, die zunächst auf Flop-Niveau waren. – Viele Unternehmen sehen in dieser überlegenen Diagnose-Fähigkeit einen einzigartigen und relevanten Vorteil gegenüber anderen Markt-Simulationsverfahren.

Fallstudie: Sheba

Marktsegmentationen sprachen in der Ausgangssituation für die Existenz eines Superpremium-Segments bei Katzennahrung. Aber in der Vergangenheit war es der Tiernahrungstochter der Mars-Gruppe wiederholt nicht gelungen, eine neue Marke oberhalb des eigenen Marktführers Whiskas einzuführen. Der letzte vergebliche Versuch mit „Cleo“ in einer flachen Dose lag erst wenige Jahre zurück.

Seitdem war ein neues Produkt entwickelt worden. Ein neues Verfahren ermöglichte eine Katzensnacknahrung mit hochwertigen Zutaten in einer neuartigen Packung (Tiefziehschale) anzubieten. Es stellte sich die Schlüsselfrage: Gibt es bei dieser Superpremium-Preisstellung genügend Verwender-Potenzial für profitables Marketing?

Die Mars-Gruppe überließ bei diesem „letzten“ Superpremium-Versuch nichts dem Zufall. Es wurden eine Marktsimulation und ein Testmarkt in Norddeutschland durchgeführt. Aber die Resultate waren widersprüchlich: Die Entwicklung im Testmarkt sprach für einen Erfolg. Das Assessor-Marktsimulationsverfahren - auf Basis des so genannten „Relevant Set-Ansatzes“ - sagte aber einen Flop vorher, ohne allerdings konkrete Optimierungs-Hinweise geben zu können.

Um die Entscheidungssicherheit zu erhöhen, wurde ein weiteres Simulationsverfahren eingesetzt, das heute als „Sales Effect Marktsimulation“ bezeichnet wird. Ausschlaggebend für die Wahl waren die Nachvollziehbarkeit der Annahmen und des Berechnungsweges sowie die Fähigkeit, gezielte Verbesserungsmöglichkeiten ermitteln zu können. Die grundsätzliche Untersuchungsanlage ist ein Home-Use Test.

In der qualitativen Vorphase geht es darum, die Kriterien zu ermitteln, die für den Verwender bei der Entscheidung zwischen der aktuellen Hauptmarke und dem neuen Testprodukt wichtig sein können. Ziel ist die lückenlose Sammlung aller möglicherweise relevanten Kriterien: Produkteigenschaften, emotionale Imagedimensionen, Preis-Leistungsverhältnis usw. Zu diesem Zwecke werden Doppel-Explorationen (vor und nach intensiver Produktverwendung zu Hause) durchgeführt.

Ziel der quantitativen Hauptphase ist die unter Marketing-Aspekten ausreichende Quantifizierung des qualitativen Vorgehens der ersten Stufe. Die Teilnehmer beurteilen – bevor sie etwas von der Testmarke sehen – ihre derzeitige Hauptmarke auf den Kriterien aus der ersten Stufe. Im Falle eines Tests eines Relaunch-Konzeptes wird auch die Testmarke vorher beurteilt. Dann wird das neue Marken-Produkt-Konzept vorgestellt einschließlich Werbung (sofern vorhanden). Die Testmarke wird auf exakt den gleichen Kriterien beurteilt wie zuvor die Hauptmarke.

Nach einer hinreichend langen Verwendungsphase zu Hause wird die Testmarke nochmals beurteilt. Zusätzlich werden die erforderlichen Daten zum Einkaufs-, Verwendungs- und ggf. Mediaverhalten erhoben.

**Experimentelles Testdesign:
Sales Effect Marktsimulation**



Reaktions-Cluster Größe in Prozent	I 15%	II 28%	III 22%	IV 35%	Total 100%
+ = trifft mehr auf Testmarke zu - = trifft mehr auf aktuelle Hauptmarke zu 0 = gleich gut					
Vergleichsfaktoren:					
wahrgenommener Geschmack	1+	1-	3-	3-	2-
attraktives Aussehen	3+	2+	0	1+	2+
Nährwert	0	1+	1-	1-	1-
Leichte Zubereitung	3+	3+	1-	3+	3+
Preis-Leistungs-Verhältnis	1+	3-	3-	3-	3-

Die Potenzialgruppe I hatte eine Größe von 15%. Die Optimierungspotenzialgruppe II war 28% groß. Die anderen Reaktions-Cluster sind Nicht-Potenziale.

Die in der Ergebnis-Tabelle ausgewiesenen Reaktions-Cluster werden folgendermaßen bestimmt. Die Software vergleicht die Beurteilung der gegenwärtigen Hauptmarke mit derjenigen für das neue Produkt nach intensiver Home Use Erfahrung auf jedem kaufrelevanten Vergleichsfaktor separat für jedes Individuum.

Die Software überprüft zunächst, für welche Verwender dieser Vergleich zugunsten des neuen Produktes oder zumindest gleich gut ausgeht. In der Tabelle trifft dies für das Reaktions-Cluster I zu. Dieses ist die **Potenzialgruppe** und hat eine Größe von 15% unter idealen Marketing-Bedingungen (=100% Bekanntheit und 100% Distribution). Das Ergebnis der \$ales Effect Marktsimulation sprach somit für einen Erfolg.

Danach werden durch die Software noch andere homogene Untergruppen gebildet, für die das \$ales Effect Markenwahl-Kriterium in jeweils bestimmter Weise nicht erfüllt ist und die ein ähnliches „Reaktions-Profil aufweisen.

Als „**Optimierungs-Potenzial**“ (Cluster 2) bezeichnen wir die Verbraucher, die das neue Produkt in fast allen kaufrelevanten Kriterien besser oder zumindest gleich gut beurteilen, in einem jedoch schlechter (und häufig daraus resultierend zusätzlich auch im Preis-Leistungs-Verhältnis). Die Marken-Wahrnehmung muss in diesem Kriterium verbessert werden, um dieses zusätzliche Potenzial zu realisieren. Die \$ales Effect Marktsimulation gibt somit eindeutige Hinweise, was konkret durch die Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder durch Agenturen optimiert werden muss, um ein noch größeres Potenzial nachhaltig von der Testmarke zu überzeugen. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang daraufhin zu weisen, dass es um die Wahrnehmung geht, faktische Veränderungen sind daher eventuell nicht immer erforderlich.

Im Falle von Sheba war aus Fütterungstests bekannt, dass über 90 Prozent Katzen die Sheba-Rezeptur gegenüber Whiskas und anderen Katzennahrungs-Marken bevorzugten. Dennoch erlebten die Befragten in der Optimierungspotenzial-Gruppe in der „normalen Einzelfütterung“ zu Hause (kein Produkt-Vergleichstest) keine Geschmacksüberlegenheit gegenüber ihrer jeweils derzeitig verwendeten Hauptmarke, da ihre Katzen keine ganze Schalenportion aufaßen. Weitere Recherchen ergaben, dass die ursprüngliche Packungsgröße mit 150 Gramm für eine Mahlzeit einer durchschnittlichen Katze zu groß war. Die Nahrungsmenge pro Tiefziehschale wurde bei der nationalen Einführung von Sheba auf 100 Gramm reduziert und der Erfolg gegenüber dem Testmarkt gezielt vervielfacht.

Die Cluster 3 und 4 in der Tabelle zeigen „Nicht-Potenziale“. Es besteht in der Regel keine Chance Verwender für ein Produkt nachhaltig zu gewinnen, die dieses in mehreren kaufrelevanten Kriterien schlechter als ihre derzeitige Hauptmarke beurteilen. Zudem ist es meist nicht wirtschaftlich und häufig auch praktisch – aufgrund von bestehenden Zielkonflikten – nicht möglich, mehrere Kriterien gleichzeitig zu verbessern.

Der Zuverlässigkeits-Nachweis / Validierung

Die Sales Effect Marktsimulation hatte eine Verwender-Potenzialgruppe mit einer Größe von 15% vorhergesagt unter idealen Marketing-Bedingungen (=100% Bekanntheit und 100% Distribution). Diese Bedingungen sind selbstverständlich in der Realität kaum zu erreichen. Um zu einer realistischen Marktanteils-Prognose kommen zu können, muss man entsprechend die realisierbare Markenbekanntheit und Erhältlichkeit berücksichtigen. Die im Testmarkt erzielten Werte nach 2 Jahren wurden bei der folgenden Kalkulation berücksichtigt.

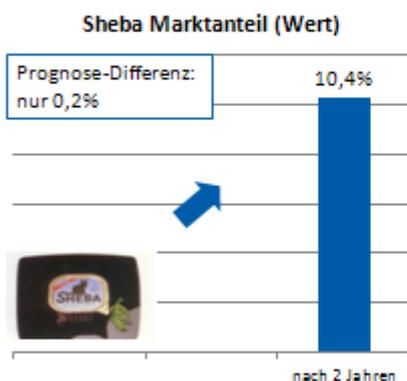
Die Sales Effect Marktsimulation sagte – nach der Gewichtung mit den erzielbaren Distributions- und Bekanntheitswerten - einen mengenmäßigen Marktanteil von 3,0 Prozent voraus. Laut Handelspanel betrug er nach 2 Jahren 3,2%. (Dies entsprach 10,4% wertmäßig). Es ergab sich eine Prognose-Differenz von den vorhergesagten Marktanteilen zu den in der Marktrealität erzielten von nur 0,2 Prozent-Punkten. Der Methode, die heute nach ihrer Weiterentwicklung als Sales Effect Marktsimulation bezeichnet wird, kann somit eine hohe Prognosezuverlässigkeit bestätigt werden.

Erfolgreiche Validierung der Sheba Marktanteils-Prognose: Differenz nur 0,2 Prozent-Punkte

15%	x	65%	x	32%	=	3,0%
Marktpotenzial		gewichtete Distribution		Markenbekanntheit		Marktanteil (Menge)

Marktanteil (Menge) im Handelspanel:		3,2%
--------------------------------------	--	------

Eine Methode ist nur so gut, wie ihre nachweisbare Prognosezuverlässigkeit im Markt



- Sheba wurde gezielt zu einem großen Erfolg weiterentwickelt.
- Ausschlaggebend war die Optimierung der Packungsgröße und
- und die gute emotionale Werbe-Ansprache der „Katzen-Verwöhner“-Zielgruppe.



Die Prognose der Markt-Simulation wich nur um 0,2% von den in der Markt-Realität erzielten Werten ab.

Das Sales Effect Markenwahl-Kriterium bewährte sich auch im Werbe-Pretest

Im Testmarkt konnte Sheba nur mit Plakaten und Anzeigen beworben werden. Für die nationale Einführung wurde ein TV-Spot getestet. Der Werbewirkungs-Tests unter Anwendung des Sales Effect Test Markenwahl-Kriteriums ergab wichtige Erkenntnisse.

Die Dekoration von Sheba mit Dill im Werbefilm wurde von der Mehrheit der eher rationaler eingestellten Katzenhalter im Test abgelehnt. Die hochemotionale „Katzen-Verwöhner“-Zielgruppe fühlte sich aber hierdurch stark angesprochen. Die Schlüsselszene der Dill-Dekoration steigerte bei diesen signifikant den Proberkauf-Anreiz und wurde deshalb beibehalten. Dies zeigt, wie wichtig eine getrennte Analyse der Potenzial- und Nicht-Potenzialgruppen sein kann.

Die Kenntnis des Bedürfnisprofils des Optimierungspotenzials wurde bei der nationalen Einführung von Sheba zur gezielten Steigerung des Markenpotenzials genutzt. Die Super-Premium-Marke Sheba wurde durch die gezielte Optimierung der Packungsgröße und die gute emotionale Ansprache der „Katzen-Verwöhner“-Zielgruppe national und später auch international ein großer Erfolg.

2 weitere Fallstudien-Beispiele

 	<p>Zunächst erzielte der Dymo LabelWriter, ein innovatives Etikettendruck-Gerät ein Ergebnis im Saarland-Testmarkt, dass mit 38% Zielerreichungsgrad weit unter den Vorgaben lag – trotz intensiver TV-Werbung. Die Analyse ergab, dass die Schlüssel-Vorteile und Kaufmotive für das innovative Produkt nicht hinreichend gut kommuniziert wurden. Die Werbebotschaft war für die Zielgruppe zu kompliziert! Auf Basis der ermittelten konkreten Optimierungshinweise wurde das existierende Filmmaterial anders geschnitten und die Erläuterungstexte total überarbeitet.</p> <p>Die Verbesserungen im Detail erzielten folgende Resultate: Das Absatzvolumen wurde um das Fünzfache gesteigert und die Absatzvorhersage von circa 40.000 Geräten während des 1. Werbeflights um 201 Maschinen oder 0,5% übertroffen. (Lübbe, Kappelt, Mayer de Groot 2006)</p>
	<p>Bei Iglo 4Sterne Menüs sagte ein internationales Institut mit einem konventionellen Werbe-Pretest vor einigen Jahren einen der höchsten Absatzeffekte voraus, den sie je gemessen hatten (unter den Top 5 weltweit). Obwohl daraufhin ein hohes Mediabudget investiert wurde (€22 Millionen in 18 Monaten) blieb die Absatzentwicklung weit hinter den Erwartungen zurück und die Marke drohte vom Handel ausgelistet zu werden.</p> <p>Hingegen ermittelte der WerbeWirkungs-Test große Schwächen in der Absatzwirkung der Werbung trotz hoher Aufmerksamkeit und Sympathie für die grundsätzliche Werbeidee. Die Ursache für die geringe Wirkung waren ablenkende „Vampir Effekte“ und dass die wichtigsten Kauf-Motivationen nicht präzise genug angesprochen wurden. Kleine, aber wesentliche Details wurden daraufhin gezielt verändert. Das Resultat: Die Marktanteile wurden verdoppelt. In nur 3 Monaten wurde Iglo 4Sterne Menü Marktführer! In diesen 3 Monaten wurde weniger als 10% des vorherigen Budgets investiert. (nur € 2 Millionen laut Nielsen Media Research) – Das Iglo 4Sterne Beispiel beweist wie wichtig eine zuverlässige Absatz-Prognose und ggf. gezielte Optimierung vorab sein kann, um die durch die Werbung ausgelösten Image- und Absatz-Wirkung zu steigern. (Mayer de Groot u.a. 2004)</p>



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

Literatur

- Ariely, D.: Predictably irrational, London 2008
- Armstrong, J.S. (ed): Principles of forecasting, Boston 2001
- Barnes, M.: The Relationship between Purchasing and Advertising, in : How Advertising works, hrsg. von J. Walter Thompson 1974
- Barney, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management 1/1991, S. 99 ff.
- Barwise, P.; Meehan, S.: Simply Better. Winning and Keeping Customers by delivering what matters most, Boston 2004.
- Bechara, A.; Damasio, A. R.: The somatic marker hypothesis, Games and Economic Behavior 2005, S. 336 ff.
- Berth, Rolf : Aufbruch zur Überlegenheit, Düsseldorf 1999.
- Bird, M.; Ehrenberg, A.: Intention to buy and claimed brand usage, Operations Research Quarterly, March 1966, S. 27 ff.
- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: "Nach 20 Jahren gezielt und schnell zur Marktführerschaft: Langnese Cremissimo", in: planung & analyse, 3/2002
- Bönisch, J., Mayer de Groot, R. & Scharf, T.: Langneses eiskaltes Marken-Manöver, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe 2002, S. 10 ff.
- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R. ; Scharf, T.: Senkrechtstart, in: SG Süßwarenhandel, Internationales Fachmagazin für die Süßwarenwirtschaft, 8/2002, S. 32 ff.
- Buzzell, R. D.; Gale, B. T.: The PIMS-Principles, New York 1987
- Christinensen, C.M.; Cook, S.: Marketing Malpractice: The Cause and the Cure, Havard Business Review, Dez. 2005
- Court, D.C., J.E. Forsyth, G. C. Kelly and M. A. Loch (o.J.): The New Rules of Branding. Building Strong Brands Faster, Mc Kinsey Marketing Practice. www.mckinsey.de/_downloads/knowmatters/marketing/branding_new_rules.pdf
- Damasio, Antonio R.: Descartes Error: Emotion, Reason, and the Human Brain: New York, 1994.
- von Dassel, C., Wecker, K. M., Mayer de Groot, R.: Durch strategische Marktforschung zum Erfolg: NIVEA und NIVEA Soft, in: planung & analyse, 2/2001;
- von Dassel, C., Wecker, K. M., Mayer de Groot, R.: NIVEA SOFT – Sanft zur Haut und zur Dachmarke, in: Absatzwirtschaft, 10/2001
- von Dassel, C., Wecker, K. M., Mayer de Groot, R.: Harte Fakten führen sanfte Creme zur Spitze, in: Horizont, 19/2001
- Davidson, H.: Even more offensive marketing, London 1997
- Davidson, J.H.: Offensive Marketing. Harmondsworth, England 1983
- Davidson, J.H.: Die sechs Todfeinde neuer Marken, m: Harvardmanager. 1979. H. 1. S. 49 ff.

Deci, E.L. & Ryan, R.M.: A Motivational Approach to Self: Integration in Personality, in: R. Dienstbier (Hrsg.): Nebraska Symposium on Motivation, Vol 38, Perspectives on Motivation (pp. 237-288), Lincoln 1991.

Deci, E. L., & Ryan, R. M.: The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, in: Psychological Inquiry, 11/2000 S. 227 ff.

Deppe, M.; Schwindt, W.; Kugel, H.; Plassmann, H.; Kenning, P.: Nonlinear responses within the medical prefrontal cortex reveal when specific implicit information influences economic decision making, Journal of Neuroimaging, 2005, S. 171 ff.

Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Hamburg 1939, 1982

Dowling, G. R.: A Commentary on Hunt's and Arnett's Paper. Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory, Australasian Marketing Journal 1/2004 S. 30 ff.

Ehrenberg, A.: Repeat Buying: Theory and Application, New York 1972

Evans, F.B.: Psychological and Objective Factors in the Prediction of Brand Choice: Ford vs. Chevrolet, in: Journal of Business, No. 32, October 1959, S. 340 ff.

Farr, A.: Persuasion Shift Testing. In: Admap, Jan 1993

Field, P.: Account Planners need to care more about share of voice, Admap 9 / 2009 S. 28 ff.

Frenzel, K.; Müller, M.; Sottong, H.: Storytelling, München 2006

Garber, T.: Ein Bier wie flüssiges Gold, in absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Marken Award 2004

Gigerenzer, G.: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unterbewusstseins und die Macht der Intuition, München 2007

Gill, P.; Mayer de Groot, R.: WD-40: Mit kleinem Budget zum Marktführer, absatzwirtschaft 9/ 2008, S. 44 ff.

Göbel: Iss nicht irgendetwas, tu dir was Gutes, Markenartikel 1/2009, S. 30 ff.

Gutsche, J.: Produktpräferenzanalyse. Ein modelltheoretisches und methodisches Konzept zur Marktsimulation mittels Präferenzermittlungsmodellen, Berlin 1995.

GWA: So wirkt Werbung im Marketing-Mix, 1998

Haimerl, E., Mayer de Groot, R.: Benchmarking in der Marktforschung. Von den Falschen das Falsche lernen, um das Falsche zu tun!, planung & analyse, 5/2000, S. 16 ff.

Haimerl, E.; Mayer de Groot, R.; Seibert, K.: Marktforschung für echte Innovationen: Probleme und Lösungsansätze. In: planung & analyse, 5/2001, S. 62 ff.

Hase, M.: Auf Antrieb erfolgreich. Der Büroartikelhersteller Leitz führt die Trendwende beim Umsatz auf seine erste Endverbraucherkampagne zurück, w&v 33/2004 p. 35

Häusel, H.-G.: Limbic Success! So beherrschen Sie die unbewussten Spielregeln des Erfolgs – die besten Strategien für Sieger, Freiburg 2002.

Häusel, H.G.: Think Limbic! Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management, Freiburg 2000.

Hammond, K., Ehrenberg, A.S.C.; Goodhardt, G.J.: Market Segmentation for Competitive Brands, in: European Journal of Marketing 12/1996 S. 39 ff.

Herrmann, N.: Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte, Wien 1997.

Herrmann, N.: Kreativität und Kompetenz. Das einmalige Gehirn, Fulda 1991.

Higgins, D. (Hrsg.): The Art of Writing Advertising, Chicago 1965.

Holst, D.; Mayer de Groot, R.: Landliebe – erfolgreicher Marken-Turnaround, Eppstein 2007

Holst, D.: Landliebe, in: R. Mayer de Groot: "Marken-Diversifikation und -Tragfähigkeit", Eppstein/Nürnberg 2003, S. 329

Hubert, M.; Kenning, P.: A current overview of consumer neuroscience, Journal of Consumer Behaviour 7/2008, S. 272 ff.

Jones, J.P.: What's in a Name? Advertising and the Concept of Brands, Lexington 1986

Juster, F.T.: Consumer buying intentions and purchase probability, Journal of American Statistical Association, 1966, S. 658 ff.

Kalwani, M. U.; Silk, A. J.: On the reliability and predictive validity of purchase intention measures, Marketing Science 3/1982, S. 243 ff.

Kast, B.: Wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft, Frankfurt a.M. 2007

Kennedy, R. and A. Ehrenberg: There Is No Brand Segmentation. Blasphemous As It May Sound to Traditionalists, This Marketing Mainstay Scarcely Even Exists!, in: Marketing Insights, Marketing Research Spring Edition 2001, American Marketing Association, S. 4 ff.

Kennedy, R., Ehrenberg, A.S.C. & Long, S.: Competitive Brands' User-Profiles Hardly Differ, in: Market Research Society Conference (UK), Brighton, UK, March 2000.

Kenning, P.; Plassmann, H.; Deppe, M.; Kugel, H.; Schwindt, W.: The discovery of cortical relief, Field of research: Neuromarketing 1 2002, S. 1ff.

Kleij, T.: 1996: Entscheidungsjahr für Lefax, Asche intern Nr. 69, 1996

Knutson, B.; Rick, S., Winner. G.E.; Predece, D.; Loewenstein, G.: Neural Predictors of Purchase, Neuron 1/2007, S. 147 ff.

Knutson, B.; Rick, S., Winner. G.E.; Predece, D.; Loewenstein, G.: Neural Predictors of Purchase, Paper presented on the 4th Annual Meeting of the Society of Neuroeconomics, Park City 7. – 10.09.2006

Koschnik, W. J.: Neuroökonomie, Neuromarketing und Neuromarktforschung, Focus Jahrbuch 2007,

Kotler, P.: Marketing is not working, (Deutsches) marketing journal 3/2005 S. 35 f.

Kotler, P.: Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control, New Jersey 1995/1997.

Kuehn, A.A. & Day, R.L.: Strategy of Product Quality, in: Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1962, S. 100 ff.

Lebensmittel Zeitung (Hrsg.): Tod im Regal – Eine Analyse der Lebensmittel Zeitung zur Me-too-Problematik bei der Einführung neuer Produkte, Frankfurt 1985

Lenatz, A.; Mayer de Groot, R.: Hasseröder: Die neue Markenstrategie greift, Eppstein 2007

Lenatz, A.; Mayer de Groot, R.: PerfectDraft-Zapfsystem von Philips und Inbev, Eppstein 2007

Lübbe, R.; Kappelt, J.; Mayer de Groot, R.: Präzises Innovations-Marketing, planung & analyse 6/2005, S. 43 ff.

Lübbe, R.; Mayer de Groot, R; Hoffmann, S.: Alles im Griff. Leitz: Eine Marke startet durch, Markenartikel 5/2004, S. 24 ff.

Lübbe, R.; Mayer de Groot, R; Hoffmann, S.: Werbung mit voller Absatz-Wirkung, planung & analyse 5/2004, S. 69 ff.

Macrae, C.: World Class Brands, Wokingham, England u. a. 1991

Marder, E., The Laws of Choice: Predicting Customer Behaviour. New York (1997)

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

Mayer de Groot, R.: Flops sind eigentlich überflüssig, w&v 10 / 2011, S. 30

Mayer de Groot, R.: Erfolgreich positionieren, Markenartikel 1 / 2 2011 S. 54 ff. und 3 / 2011, S. 60 f.

Mayer de Groot, R.: Welche Werbung wirkt, in: MARKANT HandelsMagazin, 10/2010, S. 20 f.

Mayer de Groot, R.: Tops statt Flops, Eppstein 2010

Mayer de Groot, R.: Innovationen: Rational klasse, aber emotional meist erfolglos, in: Markenartikel 6/2009

Mayer de Groot, R.: Erfolgreiche Positionierung: Warum Marktsegmentationen oft falsch sind, Eppstein 2008

Mayer de Groot, R.: Marketing: Radikal ändern oder abschaffen!, in: Markenartikel 1-2/2007 S. 42 ff.

Mayer de Groot, R.: Marken-Diversifikation und –Tragfähigkeit, Eppstein / Nürnberg 2003

Mayer de Groot, R.: Was ist das Geheimnis der Siegermarken?, Mediagipfel St. Gallen, Das Kompendium 2003, St. Gallen 2003, S. 7 ff.

Mayer de Groot, R.: Imagetransfer, in : Pflaum, D. u. a.: Lexikon der Werbung, München 2002, S. 188 ff.

Mayer de Groot, R.: Werbewirkungstests, in : Pflaum, D. u. a.: Lexikon der Werbung, München 2002, S. 588 ff.

Mayer de Groot, R. Werbe-Abverkaufswirkung pretesten! Auf jeden Fall!, in: planung & analyse, 3/2000, S. 38 ff.

Mayer de Groot, R.: Fünf Optionen, Ihre Marke in den Sand zu setzen, media & marketing 11/2000

Mayer (de Groot), R.: Wie man die Effizienz des Mediabudgets durch eigene Mediaforschung um 30% oder mehr steigern kann, *planung und analyse* 4/1992 S. 62 ff.

Mayer (de Groot), R.: "Produktpositionierung", Köln 1984

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.: Grandioser Erfolg Dank eines einzigartigen Produktnutzens, *SG Süßwarenhandel, Internationales Fachmagazin für die Süßwarenwirtschaft* 10/2005 S. 47 ff.

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.: The Wrigley's Extra success story: How to defend successfully a 90% segment share, *planung & analyse market research, international issue* 2005, S. 6 ff.

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.: Gib Gummi, *Markenartikel* 10/2005 S. 36 ff.

Mayer de Groot, R.; Haimerl, E.; Zerzer, M.: Von Werbe-Flop auf Marktführer in 3 Monaten – dank modernster WerbeWirkungs-Forschung, in: *planung & analyse*, 1/2004

Mayer de Groot, R., Lübbe, R.: 11 große Erfolge mit kleinem Budget, Eppstein 2010

Mayer de Groot, R.; Lübbe, R.: Wenn jeder Euro zählt: Große Erfolge mit kleinem Budget, *absatzwirtschaft.online.de*, 25.06.2009

Mayer de Groot, R.; Pallek, T.; Haimerl, E.: Lug und Betrug beim Recall?, *planung & analyse*, 3/2001; dies.: Lug und Betrug beim Recall?, *marketingjournal*, 1/2002, S. 50 ff.

Mayer de Groot, R.; Salomon, J.: Innovativ, traditionell oder lieber schräg? Wie unser Unterbewusstsein die Werbewirkung beeinflusst, *Markenartikel* 9/2007, S. 117 ff.

Mayer de Groot, R.; Seibert, K.: Wahre Werte: Direkte finanzielle Markenbewertung durch marketingorientierte Erfolgsparameter, *Research & Result* 5/2005, pp. 46

Mayer de Groot, R.; Stein, P.-H.: International brand guidance research leads to success, *planung & analyse Special English Edition* 2000

McNeil, J.: Federal programs to measure consumer purchase expectations, 1946 – 1973, *Journal of Consumer Research*, 1974, S. 1 ff.

Meffert, H.: *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, Wiesbaden 2000. Millward Brown International Plc: How advertising affects the sales of packaged goods brands, 1991

Morrison, D.G.: Purchase intentions and purchase behaviour, *Journal of Marketing*, 1979, S. 65 ff.

Morwitz, V.G.: Methods for forecasting from intention data, in: Armstrong, J.S. (ed): *Principles of forecasting*, Boston 2001, S. 33 ff.

Namias, J.: Intentions to Purchase Compared to Actual purchases of household Durables, in: *Journal of Marketing*, July 1959, pp. 26-30.

Ogilvy: *Ogilvy on advertising*, New York 1983

Pak, M. hui: Share of voice and market share, *Advertising Research Foundation*, Dec. 2000

Peckham, J. O.: *The Wheel of Marketing*, Scardale, N. Y., 1983

Percy, L., Rossister, J.R.: Measuring advertising effectiveness: copy testing (pre-testing) ads and tracking (post-testing) the campaign, working paper, no. 92-020, Kensington, Univ. of New South Wales, Australia

Reese, W.; Fritzen, T.; Mayer de Groot, R.: Werbebudget runter – Umsatz rauf (Media Efficiency Best Practice), in: *absatzwirtschaft* 7/2004, S. 92 ff.

Reeves, R.: *Reality in Advertising*, New York 1960, 1985

Riemann, F.: *Grundformen der Angst*, München 1978.

Ries, A.; Ries, L.: *Die Entstehung der Marken*, Frankfurt 2005

Ries, A.; Ries, L.: *The 22 Immutable Laws of Branding*, London 2000

Ries, A.; Trout, J.: *The 22 Immutable Laws of Marketing*, London 1994

Ries, A.; Trout, J.: *Positioning*, 2. Aufl., New York u. a. 1987

Ries, A.; Trout, J.: *Positioning. The battle for your mind*, New York 1981

Rosenberg, K.E.; Blair, M.H.: Observations: The Long and Short of Persuasive Advertising. In: *Journal of Advertising Research*, July / August 1999

Scheier, C.; Held, D.: Die Neuentdeckung des Unterbewusstseins, in: Meyer, H. (Hrsg.): *Markenmanagement* 2008/2009, Frankfurt 2008

Scheier, C.; Held, D.: Neue Sichtweisen, *absatzwirtschaft* 11/2007

Schmidt, H. J.: Jever: Durch Marktforschung zum Erfolg, in: *planung & analyse*, 5/1999

Shaw, D. J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: Goldrichtig. Fallbeispiel: Mit Präzision stößt Beck's auf Gold, in: *Markenartikel* 3/2004, S. 38 ff.

Shaw, D. J.; Schipke, A.; Mayer de Groot, R.: Beck's Gold segelt auf Erfolgskurs, in: planung & analyse 2/2004, S. 20 ff.

Silk, A. J.; Urban, G. L.: Pre-Test-Market Evaluation of new packaged Goods: A Model and Measurement Methodology, Journal of Marketing Research May 1978 S. 171 ff.

Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt a. M. 2007

Soldow, G., Principe, V.: Response of commercials as a function of program content, Journal of Advertising Research, 2/1981, S. 59 ff.

Soderlund, M.; Vilgon, M.; Gunnarson, J.: Predicting purchasing behavior on business-to-business markets, European Journal of Marketing 2001, S. 168 ff.

Stobart, P.: Brand Power, London 1994

Stern, H.: Viel Starthilfe bei der Einführung einer neuen Marke zahlt sich aus. Sonderdruck aus "die absatzwirtschaft", H. 20 (1966)

Strait, H.; Arndt, T.; Mayer de Groot, R.: Niederegger: Erfolgreicher Imagetransfer auf Tafelschokolade – Vermeidung negativer Rücktransfers, Eppstein 2007

Strebinger, A., Otter, T.; Schweiger, G.: Wie die Markenpersönlichkeit Nutzen schafft: Der Mechanismus der Selbstkongruenz. Ein Modellvorschlag, Arbeitspapier der Abteilung für Werbewissenschaft und Marktforschung Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1998.

Theil, H.; Kosobud, R.F.: How informative are consumer buying intention surveys?, Review of Economics and Statistics, 1968, S. 207 ff.

Tobuschat, J.; Mayer de Groot, R.: Starker Hebel im überfüllten Markt, absatzwirtschaft sonderausgabe marken 2003, S. 62 ff.

Trout, J.: Differentiate or Die : Survival in Our Era of Killer Competition, New York 2000.

Trout, J.; Ries, A.: The positioning era, in Advertising Age 24.04./01.05./08.05. 1972

Urban, G. L.: New Products Modelling – A 30 year Retrospective and future challenges, 1996, MIT working paper 3908

Urban, G. L.; Hauser, J. R.: Design and Marketing of new Products, Englewood Cliffs 1993

Urban, G. L.; Katz, G. M.: Pre-Test Market Models Validations and Managerial Implications, Journal of Marketing Research Aug. 1983 S. 221 ff.

Vatti, R.R.: A strategic analysis of market share for a non-seasonal packaged product, Review of Business, Spring 2009

Voeth, M.: Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung. Die Hierarchisch Individualisierte Limit-Conjoint-Analyse (HILCA), Wiesbaden 2001.

Weber, T.; Mayer de Groot, R.; Fritzen, T.: Vorwerk-Teppiche fliegen zu neuen Höhen, in marketingjournal 7/2006, S. 30 ff.

Wind, Y.; Mahajan, V.; Cardozo, R. N.: New-Product Forecasting, Lexington 1981

Yankelovich, D.; Meer, D.: Rediscovering Market Segmentation, Harvard Business Review, Feb. 2006

Zaltman, G.; Zaltman L.: Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers, Boston 2008

Zaltman, G.: How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Markets. Boston 2003.

Zaltman, G.: Rethinking Market Research: Putting People Back In, Journal of Marketing Research, Nov. 1997, 424 ff.

Zyman, S.: The end of advertising as we know it, Hoboken, New Jersey, USA 2002