



Dr. Ralf Mayer de Groot, Rita Lübbe

Präzises Innovations-Marketing

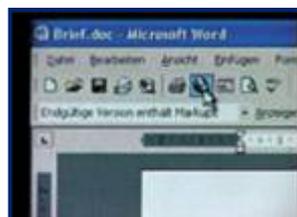
Der Artikel wurde ursprünglich in Planung & Analyse 6/2005 veröffentlicht und 2011 aktualisiert.

Management Zusammenfassung

Nach einem Testmarkt-Flop des Dymo LabelWriter im Saarland konnte das nationale Absatzvolumen des Etikettendruckergeräts gezielt um das Fünfzehnfache 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. Die Marktforschungs- und Werbe-Investitionen haben sich somit für Esselte Leitz mehrfach bezahlt gemacht.

Der Marketing-Erfolg des Dymo LabelWriter hat namhafte Branchen-Experten beeindruckt, die das Etikettendruckergerät zum Produkt des Jahres 2005 wählten.

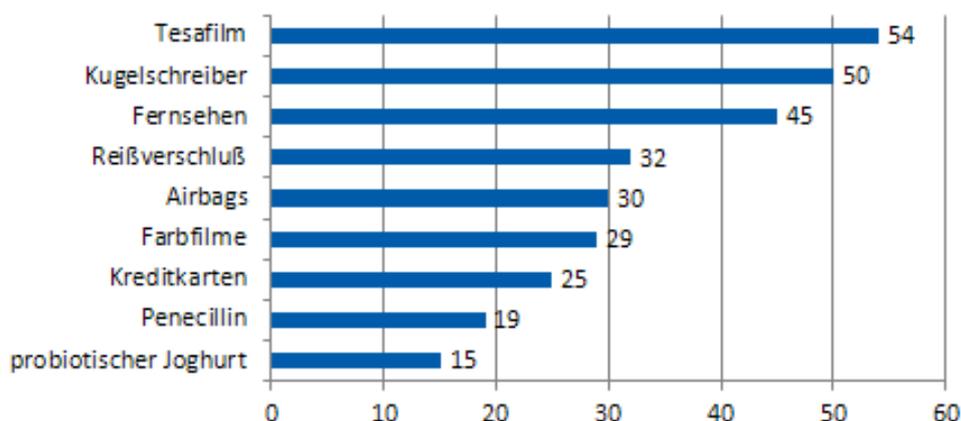


Präzises Innovations-Marketing:

DruckZuck auf fünfzehnfachen Dymo LabelWriter-Umsatz

Wer Beachtung sucht, kann auf das Innovations-Schlagwort kaum verzichten. Markenartikler beanspruchen Innovationsvorsprünge, Konzernlenker sprechen von Innovationsführerschaft oder verkünden Innovationsoffensiven. Der Begriff verspricht schnellen Erfolg und große Umsätze. Doch die Wirklichkeit sieht anders aus. 73% aller Neueinführungen scheitern pro Jahr. Und eine schnelle Durchsetzung von Innovationen - seien sie technisch-faktischer Natur, ästhetischer Art (z.B. neue Mode oder Design) oder emotional – ist keineswegs selbstverständlich, wie die folgende Abbildung zeigt. – Alles nahezu unverzichtbare Produkte aus heutiger Sicht. – Die Zeitdauer wurde jeweils vom Zeitpunkt der fertigen (technischen) Idee und Herstellbarkeit bis zum Markterfolg gemessen. Erfinder oder deren Firmen brauchen meist Geduld, finanzielles Durchhaltevermögen und Glück. Denn der Weg zum Markterfolg ist oft lang – oft zu lang.

Dauer bis zum Markterfolg von Innovationen
vom Zeitpunkt der Realisierbarkeit in Jahren



Faktische Vorteile reichen oft nicht. Man muss auch die richtigen Emotionen auslösen!

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

MAYER DE GROOF
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Deutschland ist das Land der Dichter, Denker und Erfinder. Hier wurde beispielsweise der Computer, das Faxgerät, der Scanner, der „Stereobelt“ (Vorgänger des Walkman) und der Hybridmotor entwickelt. Dumm nur, kapitalisiert haben dies meist Firmen anderer Nationen. Die bittere Konsequenz: Deutsche Unternehmen erzielen die geringsten Gewinnmargen in ganz Europa! – Der MP3-Player ist ein exzellentes Beispiel hierfür. Die Technologie ist hier geschaffen worden, aber der erste Player kam vom Anbieter Rio aus dem Silicon Valley im Jahr 1989. Die Fraunhofer-Gesellschaft konnte sich zwar über Hunderte Millionen Euro an Lizenzentnahmen freuen. Aber diese Einnahmen machen weniger als ein Prozent der gesamten Wertschöpfung aus dieser Technologie aus.

Es ist nach wie vor ein weit verbreiteter Irrtum - auch im Marketing, dass eine bessere objektive Produktqualität „automatisch“ zum Erfolg führt. Aber in der Realität kaufen Konsumenten, oder sie kaufen eben nicht, auf Grund ihrer subjektiven Qualitäts-Vorstellungen. Marketing ist eben kein Krieg objektiver Produktqualitäten sondern von Marken-Wahrnehmungen. Hunderte von Produkten waren bei Stiftung Warentest bisher eindeutige Testsieger – aber an ihrer Marktposition hat dieser objektiv

festgestellte Qualitätsvorsprung kaum etwas geändert. Auf die subjektive Wahrnehmung kommt es an.

Machen Sie einen Selbstversuch. Denken Sie an braunen Rum. Wenn Sie nun Pott oder Hansen Rum auf der Flasche lesen, assoziieren Sie Grog, Backzutat und vielleicht Rumtopf. Sehen Sie hingegen Barcadi, so assoziieren Sie attraktive, junge Leute, ausgelassene Party- oder Urlaubsstimmung unter Palmen, Cocktails, usw. Es wird Ihnen unmittelbar klar, dass Hansen- und Pott-Rum einerseits und Barcadi andererseits völlig andere Zielgruppen, Wachstumschancen und Markenwerte haben – trotz austauschbarer Produktbasis.

Wie kann man Innovationen unterschiedlichster Art schnell zum Erfolg führen? Eine nahezu zwingende Voraussetzung für schnellen Innovationserfolg ist die Herausarbeitung der wirklichen Motivations- und Hemmfaktoren der in Frage kommenden Zielgruppen. Wenn Sie für eine Innovation schnell Kaufimpulse erzeugen wollen, so müssen Sie eine richtige Sicht der Innovation, also oft eine „Umordnung“ bestehender Vorstellungen erreichen. Nur die Kenntnis der Ursache-Wirkungs-Kette, wie man eventuell verkrustete Schubladen-Vorstellungen oder fest etablierte Denkschablonen aufbricht, ermöglicht die richtige kommunikative Ansprache und effektive Überzeugung relevanter Zielgruppen.

Schlechte Ausgangslage: Flop im Testmarkt

Esselte Leitz hat mit dem Dymo LabelWriter ein innovatives und vielseitig verwendbares Etikettendruck-Gerät entwickelt. *„Die kompakten, schnellen, PC- und Mac-basierten Geräte gehören zu den vielseitigsten Etiketten-Druckern ihrer Kategorie: Direkt vom Schreibtisch aus drucken Sie selbstklebende Einzel- oder Serien-Etiketten in Laser-Qualität. Komplizierte Schritte wie beim Mehrzweckdrucker entfallen. Und der Standard-Arbeitsplatzdrucker wird nicht belegt, das Auswechseln von Druckpapier, Etiketten sowie Papierstaus gehören der Vergangenheit an.“* *„Etikettieren ohne Tinte, ohne Toner, ohne Ärger“* (Zitat aus dem Katalog 2005/2006).

Der Dymo LabelWriter wurde mit unterschiedlichem Erfolg in Belgien, Frankreich, Schweden, Großbritannien und den USA eingeführt. Aber im deutschen Testmarkt Saarland erreichte Dymo LabelWriter zunächst nicht die geplanten Absatzziele, sondern kam nur auf 38% Zielerreichungsgrad) – trotz intensiver Marketing-Unterstützung (TV Werbung, POS- und Internet-Aktivitäten).

Im Nachhinein war unklar, worauf der Testmarkt-Flop zurückzuführen war: Lag es

- am Werbespot?
- an der Media-Strategie (TV hatte sich aber im Ausland bewährt) oder der Media-Platzierung?
- an der Distribution?
- an der Verkaufsförderung oder weiteren Kommunikations-Aktivitäten?
- Wurden eventuell zentrale Verwendungsmotive oder Hemmschwellen falsch bzw. nicht präzise genug angesprochen?

Viele Ursachen-Fragen, die aber zunächst nicht zuverlässig beantwortet werden konnten, da aus Kostengründen im Testmarkt kein entsprechendes Tracking-Verfahren eingesetzt worden war.

Vorbereitung der nationalen Einführung

Auf Grund einiger größerer internationaler Einführungserfolge war – trotz des Testmarkt-Flops – eine nationale Bewerbung geplant. Esselte Leitz überließ aber bei der Vorbereitung dieser nichts mehr dem Zufall. Selbst die zunehmende Einführung von Wettbewerbs-me-too-Versuchen konnte Esselte Leitz nicht von einer systematischen Vorbereitung abhalten. Denn es war klar: „Der nächste Versuch muss präzise treffen“.

Im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten stand zunächst in erster Linie Marktforschung. Denn die Absicht die Endabnehmer mit Werbung direkt anzusprechen war für die Büroartikel-Branche eine Innovation. Üblicherweise richten sich die Marketing-Initiativen in dieser Branche nur an den Handel. Ent-

sprechend fehlten – mit Ausnahme der vorangegangenen erfolgreichen Leitz-Kampagne – einschlägige Erfahrungen. Es wurde eine mehrstufige Vorgehensweise gewählt:

1. Projektive Techniken: Ein qualitativer Methodenansatz zum Verständnis kleinerer selbstständiger Unternehmer (sogenannte „SOHO“ = small offices, home offices) und von anderen Verwendern von Etikettier-Lösungen sowie ihrer wirklichen Verhaltens- und Kaufmotivation.
2. Briefing der Agentur und Vornahme eines neuen Schnitts („Cuts“) des vorliegenden internationalen TV-Spot-Materials auf Basis der qualitativen Erkenntnisse aus der Stufe 1.
3. Werbewirkungstest und marken- und kampagnenspezifische Media-Platzierungs-Forschung, um die optimale Effektivität der Dymo-Kommunikation und einen positiven Return on Advertising Investment von vorneherein sicherzustellen.

Fragen ohne zu fragen

Will Marketing einen Einfluss auf das Verhalten und die Markenwahl der Kunden haben, dann muss es die ursächlichen rationalen und emotionalen Gründe, Motive und Hemmschwellen für das Kaufverhalten kennen und verstehen.

In der hierfür erforderlichen Marktforschung geht es letztlich nicht darum, ein komplexes Motivationsgefüge aufzuzeigen, sondern vor allem darum, den wirklichen, zentralen – meist emotionalen – Verwendungsgrund herauszuarbeiten und mit einem bis maximal fünf Worten zu benennen. (Denn angesichts von schätzungsweise 80 Milliarden Euro an Kommunikationsdruck, über 56.000 beworbenen Marken und einem durchschnittlichen aktiven Wortschatz von nur 2.500 Worten ist mehr ohnehin in der Konsumenten-Erinnerung meist nicht durchsetzbar.)

Das eigentliche Problem der Marktforschung ist nun, dass die gewerblichen Entscheider selbst oft nicht genau wissen, wie sie zu ihren Verhaltensentscheidungen (z.B. Wahl eines Markenartikels 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.

Nahezu alle qualitativen Marktforschungsmethoden scheitern bis dato an einem Punkt: Wie kommt man an die verborgenen Wünsche der Kunden heran? Wie verbessert man Produkte und deren Kommunikation, 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: „gute Qualität“, „ist zuverlässig“, „ist praktisch“ oder einfach nur „bietet gute Etikettier-Lösungen“.

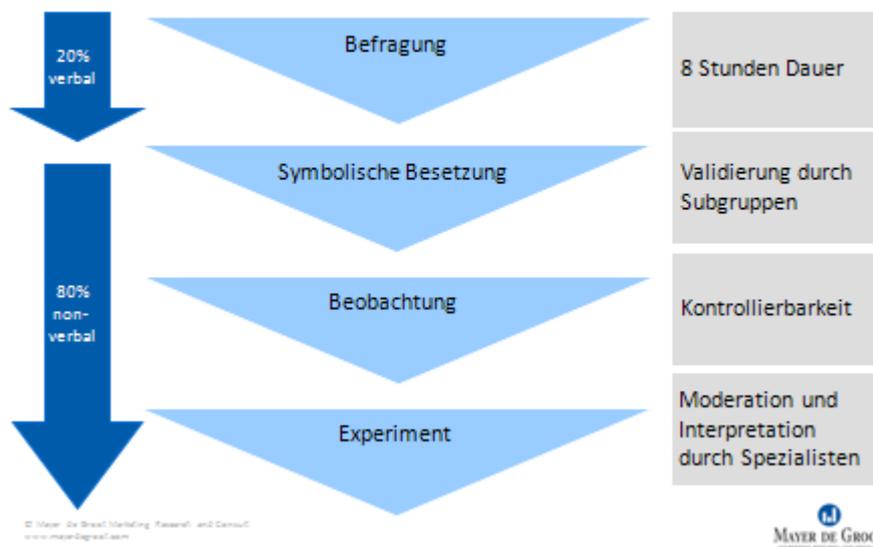
Resultate dieser Art reichen allein allerdings häufig nicht zur ursächlichen Erklärung und marktnahen Prognose des Markenwahlverhaltens aus. – Schließlich ist 80% der zwischenmenschlichen Kommunikation non-verbal (Mimik, Gestik). – Darüber hinaus beweisen neueste Erkenntnisse der Gehirnforschung, dass die meisten Entscheidungsprozesse (überwiegend) unbewusst ablaufen. Verbalisiert kann aber nur werden, was auch bewusst wird.

Der Ausweg aus dem Dilemma ist: „Fragen, ohne zu fragen“. Genau das ermöglichen projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorer. Diese Verfahren gehen deutlich tiefer als andere Methoden der psychologischen Marktforschung. Vor allem gelingt es, ein Verständnis für die „eigentlichen“

Verhaltens-Gründe zu entwickeln und emotionale Gefühle der Verbraucher freizulegen, also auch die Ursachen für Kauf oder Nicht-Kauf aufzudecken

In dem ganztägigen Forschungsansatz wird mit einer Fülle unterschiedlicher nonverbaler Techniken gearbeitet wie symbolische Besetzungen, tiefenpsychologische Step-by-Step Simulationen z.B. des Druckprozesses, 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 Emotional Psychologie, 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.

Projektive Techniken integrieren die wichtigsten Erhebungsmethoden in einem ganzheitlichen Instrument



Durchgeführt und interpretiert wurden die projektiven Techniken von einem Psychologen, der über mindestens vier Jahre zusätzlich in unterschiedlichen Befragungs- und Kurations-Techniken ausgebildet wurde, sowie von einem erfahrenen Marktforschungs- und Marketing-Experten. Die Gruppenstärke ist jeweils mit etwa zehn bis zwölf Personen anzusetzen. Die Zeitdauer beträgt acht Stunden (= einen ganzen Arbeitstag) und erlaubt eine ausreichend lange „Erwärmungsphase“.

Durch den Einsatz projektiver Techniken wie des Limbique Emotional Explorer werden häufig zum ersten Mal die wirklichen Motivationen und Hemmschwellen der Kunden sichtbar und die damit zusammenhängenden Emotionen in einer nachvollziehbaren Art und Weise herausgearbeitet. (Dies ist – wie bereits angesprochen – Erfolgs entscheidend, denn nach den Erkenntnissen der Hirnforschung fallen über 95% aller „Entscheidungen“ unterbewusst oder emotional.)

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.

Zwei Rollenspiele zur Veranschaulichung

Generell ist es für Verwender schwierig, ihre emotionalen Bedürfnisse zu verbalisieren. Dies gilt auch für Angestellte und selbstständige Unternehmer, die für das Etikettieren zuständig sind. Und die Befriedigung emotionaler Bedürfnisse wird für die Kaufentscheidung zunehmend wichtiger, da Unterschiede im faktischen Leistungsvermögen der Angebote in den meisten Märkten immer weniger nachvollziehbar werden.

Die beispielhaft ausgewählten zwei Rollenspiele verdeutlichen, wie wichtig gute Etiketten und der Etikettendruck für reibungslose Arbeitsabläufe, die Arbeitsmotivation und die Außenwirkung sind. In den beiden Beispielen wurden Teilnehmer gebeten, eigenständig Rollenspiele zu entwickeln zu positiven und negativen Erfahrungen mit Büromaterial.

1. Rollenspiel mit negativen Etikettendruck-Erfahrungen

Ein Kollege druckt gerade ein Direktmail mit 700 Adressaten. Da kommt der Chef in das Sekretariat und benötigt dringend 20 Adress-Etiketten für ein Experten-Komitee.

Auf Grund der höheren Priorität wird der Druckvorgang des Kollegen unterbrochen, der dies verärgert zur Kenntnis nimmt.

Die Sekretärin versucht die Adressen von ihrer Datei anzufiltern. Aber der Personal-Computer kann die gewünschten Dateien zunächst nicht finden und stürzt ab. Er sendet die Nachricht: „*Server system failure*“. Sie muss den Computer erneut hochfahren.

Der Chef kommt rein und fragt: „*Sind die Adressen immer noch nicht fertig? Sie wissen doch, es eilt!*“

Als der Computer (dargestellt durch eine Person mit Sicherheitshelm und Schutzschild) wieder funktioniert, werden die Adressen gefunden, aber die Verbindung zum Drucker verursacht jetzt Probleme. Er sendet die Nachricht: „*Please check the connection to the printer.*“ Sie überprüft diese und muss zum zweiten Mal den Computer runter- und hochfahren.

Sie startet erneut. Sicherheitshalber versucht sie, testweise nur ein Etikett zu drucken. Der Computer sendet die Warnung, dass der Druckbereich überschritten wird. Sie versucht es trotzdem und das Etikett bleibt im Drucker stecken.

Als sie das zerknitterte Etikett endlich herausbekommt, schaut erneut der Chef vorbei und drängelt: „*Sind die Adressen immer noch nicht fertig? Sie wissen doch, es eilt! Zur Not schreiben Sie sie mit der Hand.*“

Wieder muss die Sekretärin neu starten. Diesmal hat sie vergessen, neue Etiketten einzulegen. – Beim nächsten Versuch stellt der Computer die Frage: „*Wollen Sie wirklich drucken*“. Verzweifelt hämmert die Sekretärin auf die Computer-Bestätigungstaste und schreit: „*Nun mach schon!!!*“

Endlich werden die Etiketten gedruckt und anschließend kann die Direct Mail-Aktion des inzwischen ziemlich verärgerten Kollegen fortgesetzt werden.

Interviews in den Rollen ermöglichen eine Befragung im raum-zeitlichen Kontext:

Sekretärin: „*Alles muss immer gleichzeitig geschehen. Jeder verlangt alles – meist immer sofort – und man versucht es allen recht zu machen. Dann geht meist alles schief. Es entsteht ein einziges Chaos und viel Stress. Eilige Kleinigkeiten wie Etiketten werfen Dich oft um Stunden zurück. Da kannst Du ausrasten.*“

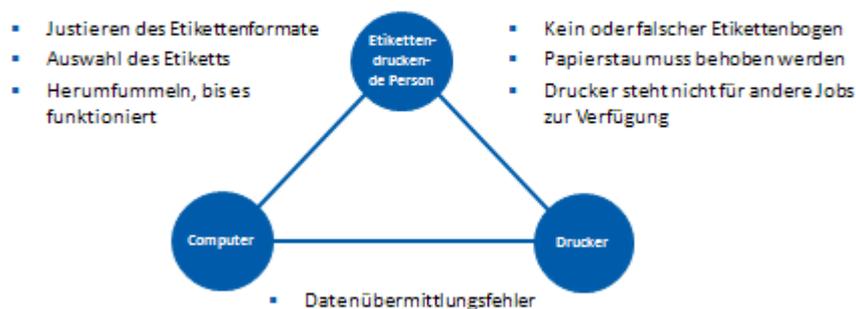
Frage an den Computer: „*Warum tragen Sie einen Sicherheitshelm und ein Schutzschild?*“ Antwort: „*Ich wusste, es würde große Probleme geben und sie würde es an mir auslassen!*“

2. Rollenspiel mit positiven Etikettendruck-Erfahrungen

Eine Angestellte filtert die Adressen in ihrer Datei an. Ohne Probleme werden über 1.000 Etiketten gedruckt. Es läuft „wie am Schnürchen“.

Die Angestellte entspannt sich währenddessen mit einer Tasse Kaffee und sieht aus dem Fenster. Sie freut sich, wie viel sie geschafft hat, ohne eigentlich viel tun zu müssen. Kurze Zeit später schaut der Chef vorbei und lobt, dass sie schon fertig ist – und das gute Aussehen der Etiketten.

Häufige Probleme beim Etikettendruck



Frust und Zeitverlust: Ständig muss man von Neuem starten!

© Mayer de Groof Consulting, Research, and Design
www.mayerdegroof.com

MAYER DE GROOF
CONSULTING, RESEARCH AND DESIGN

Einige weitere Schlüsselergebnisse und deren Interpretation

- Sekretärinnen haben – wie viele Menschen – auf Grund ihrer Persönlichkeitsstruktur ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit, Kontrolle und Planbarkeit. Chaos (= Kontrollverlust) löst dagegen Angst aus.
- Ihre Strategie ist die Schaffung von Ordnung, Struktur, Übersicht und möglichst reibungsloser Arbeitsabläufe (Perfektionismus).
- Gute Organisation ist jedoch nur mit gutem Büromaterial, guten Etiketten und Etikettendruck-Lösungen möglich. – Es wird dann keine Arbeitszeit verschwendet. – *„Minderwertige Lösungen sabotierten selbst die bestorganisierte Sekretärin. Ein kleiner Auslöser, wie verklemmte Etiketten, reicht dazu schon aus“.*
- Der Beitrag von Etiketten reicht von „Zeitfresser“ (= ineffiziente Etikettendruck-Lösung) bis hin zur Erzielung positiver Image- und Außenwirkung sowie Unterstützung der professionellen Kompetenz und Arbeitserleichterung (Zeitersparnis, schafft individuelle Freiräume). Durch die Erfüllung des idealen Selbstbildes entsteht zudem ein Gefühl von Zufriedenheit und Stolz auf das Geleistete. Dies kann durch Anerkennung von Vorgesetzten, Kollegen und Kunden noch gesteigert werden.
- Die Vorteile des Dymo LabelWriter entsprachen bei der Vorstellung genau den Bedürfnissen der Zielgruppe. Der Kernnutzen war die „Sicherheit einer zuverlässigen, reibungslosen Etikettier-Lösung“. Die Anwendung macht sogar Spaß (insbesondere auch bei kreativer Etikett-Gestaltung). Auf der faktischen Ebene wurden vor allem Zeit- und Personalkosten-Einsparungen/höhere Effizienz genannt. – Insgesamt wurde dem Dymo LabelWriter ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zu gesprochen.

- Der Werbespot im Testmarkt hatte zu viele Kommunikations-Elemente und Film-Schnitte, um alle Schlüssel-Vorteile des Dymo LabelWriter nachvollziehbar zu vermitteln. Die Zuverlässigkeit und der reibungslose Ablauf dieser Etikettier-Lösung sowie die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten (unterschiedliche Etikettenarten/-größen sowie kreative Gestaltungs-Möglichkeiten) sollten hervorgehoben werden. Der Fun-Aspekt sollte mitschwingen, aber darf die Schlüssel-Benefits nicht dominieren.

Entwicklung alternativer Werbe-Spots

Die neue Kampagne sollte die Schlüsselvorteile der Dymo LabelWriter kommunizieren. Das Kernziel war: „Die Kampagne muss verkaufen.“ Werbung fassen wir – entsprechend des „Shareholder-Value“-Gedankens – als Investition auf, die sich nachweisbar rechnen soll. Insofern interessiert vor allem, was die Werbung für die beworbene Marke Dymo tut.

Nach unserem Verständnis ist Ziel jeder Kommunikation, die Wahrnehmung einer Marke zu verändern und zwar so zu verändern, dass das Kaufverhalten zu Gunsten der beworbenen Marke positiv beeinflusst wird. Das Kernziel der Werbung ist es letztlich, die Abverkäufe zu steigern. Das ist die eigentliche Existenzberechtigung der Werbung. – Es mag mehrere Zwischenschritte dahin geben, aber Teilziele wie Aufmerksamkeit, Gefallen, Glaubwürdigkeit usw. können keine Endziele sein. Wenn eine Werbung keinen nachweisbar positiven Umsatzeffekt erzielt, ist sie fast immer eine Fehlinvestition.

Keine Frage, Werbung kann auch in schwierigen konjunkturellen Zeiten – wie aktuell im Büroartikel-Fachhandel – außerordentlich effektiv die Zielgruppennachfrage steigern, wie die Leitz-Kampagne bewiesen hat (Lübbe u.a. 2003/2004; Hase 2004).

Auf Grundlage der qualitativen Erkenntnisse aus der ersten Untersuchungsstufe wurden gezielt neue Film-Schnitte („Cuts“) des vorliegenden internationalen TV-Spot-Materials vorgenommen. Es wurden zwei Alternativen angefertigt: eine 30 Sekunden- sowie eine 20 Sekunden-Version.

Zuverlässige Wirkungsprüfung der Dymo-Kommunikation vor der Schaltung

Warum ist eine zuverlässige Wirkungsprüfung der Kommunikation vor den teuren Media-Schaltungen so wichtig? Internationale Untersuchungen von 830 Werbekampagnen führender Markenartikler zeigen, dass 64% der Werbung für etablierte Marken und 45% der Kommunikation für neue Marken keinen relevanten Effekt auf die Abverkäufe der beworbenen Marke hat. Und das trotz meist positiver Ergebnisse in konventionellen Pretests (Quellen siehe Mayer de Groot 2000, 2002, 2004).

Wenn eine Werbung keinen nachweisbar positiven Umsatzeffekt erzielt, ist sie eine Fehlinvestition. Der ehemalige weltweite Marketingleiter von Coca-Cola, Zyman, drückt es in seinem Bestseller *„The End of Advertising as we know it“* so aus: *„Wenn Werbung keine Absatz-Wirkung erzielt ist sie eine kolossale Geldverschwendung und wenn Sie nicht weiser vorgehen, können Sie letztlich sogar Ihre Marke zerstören“*.

Entsprechend ist die eigentliche Kernaufgabe eines Werbe-Pretests zuverlässig zu analysieren, ob und wie stark die Werbung den Absatz beeinflusst (und wie sie ggf. gezielt zu diesem Zwecke optimiert werden sollte). – Wenn dies ein Werbe-Pretest nicht nachweisbar zuverlässig leisten kann, ist er eigentlich überflüssig.

Esselte Leitz entschied sich, einen Werbewirkungstest einzusetzen, um die Wirtschaftlichkeit der Werbe-Investitionen vorab sicher zu stellen. Dieser hatte sich zuvor bei der Leitz-Print-Kampagne als prognose-zuverlässig erwiesen.

Die Werbewirkungs-Testergebnisse der Dymo LabelWriter-Spots bestätigten:

- Die Werbe-Effektivität der alternativen TV-Spot-Längen unterschied sich erheblich. Die längere 30 Sekunden-Version schnitt deutlich besser als die 20 Sekunden-Alternative ab. (Anmerkung: Dies ist keineswegs selbstverständlich. Die Erfahrung zeigt, dass sich oft auch kürzere Formate durchsetzen. – Selbst vermeintlich kleine Differenzen im TV-Spot-Schnitt, im Spannungsbogen und im Text können bereits zu dramatischen Abweichungen in der Werbe-Wirksamkeit führen! – wie auch die Iglo 4Sterne Menue-Fallstudie beweist: In diesem Fall gelang es durch gezielte Änderungen im Detail Iglo 4Sterne Menue von einem Werbeflop innerhalb von nur 3 Monaten zum Marktführer zu entwickeln (Mayer de Groot u.a. 1/2004).
- Die getesteten TV-Spots kommunizieren eine eigenständige und attraktive Dymo-Positionierung.
- Sie erzielten mit 38% einen überdurchschnittlichen Impact, gute Image-Wirkung auf allen relevanten Dimensionen und hierdurch bedingt hohe Absatz-Effekte.
- Es wurde ein positives Dymo-Markenbild aufgebaut. Zu nennen sind u.a. die Image-Aspekte „innovativ“, „modern“, „hohe Arbeitseffizienz“, „die Anwendung macht Spaß“, „gute Qualität“ und „vielfältig einsetzbar“ sowie „gutes Preis-Leistungs-Verhältnis“.

Deutliche Media-Effizienz-Steigerungen durch Media-Platzierungs-Research

Neben der Qualität der Werbe-Kreation ist die mediale Erreichbarkeit der relevanten Zielgruppe der zweite Engpass zu wirksamer Werbung. Und die Bedeutung von Media wird noch weiter wachsen, wie auch Bernd Michael von der Werbeagentur Grey auf dem Deutschen Werbekongress 2004 feststellte: *„Kreative Media-Planung, kreative Budgetplanung treten in den Vordergrund. Media wird eine Lead-Funktion bekommen. ... Im Zeitalter des Return on Investment zählt jeder Euro bei der Suche nach (neuen) Kunden.“*

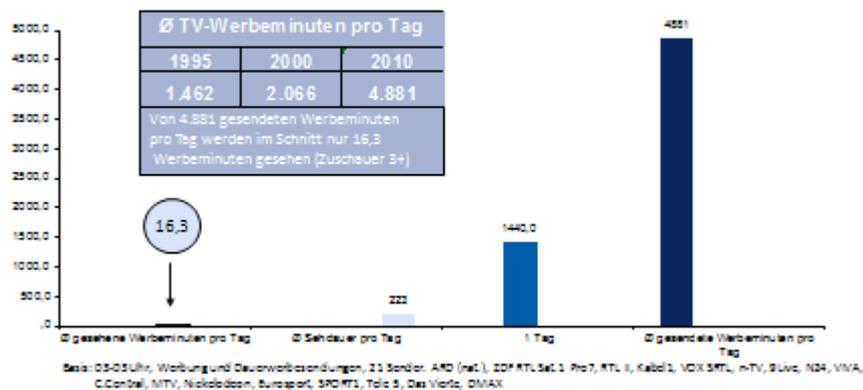
Aber noch wird der Media-Bereich in Marketing und Marktforschung meist „stiefmütterlich“ und als „Zahlenfriedhof“ behandelt. Dies kann ein großer Fehler sein. Denn im Media-Bereich wird meist der größte Teil des Marketingbudgets investiert. Und gerade hier wird häufig über den Erfolg oder Misserfolg 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?“

Ein paar Zahlen verdeutlichen die Größe des Problems im Jahr 2004:

- Im Jahr 2004 wurden in Deutschland täglich durchschnittlich 2.992 TV-Werbeminuten (= ca. 50 Stunden) ausgestrahlt, von denen aber nur 15,9 Werbeminuten pro Tag vom Durchschnitts-Haushalt gesehen wurden.
- In Deutschland gibt es über 5.000 werbeführende Zeitschriften und über 220 Radiosender. Mit normalen Etatgrößen kann man von diesen nur einige, wenige regelmäßig belegen, um die Zielgruppe zu erreichen.
- *„80% aller Kampagnen scheitern daran, dass sie ihre Zielgruppe physisch nicht mehr erreichen“ (w&v 23.09.04).*

Inzwischen ist die Gefahr der Fehlsteuerung noch größer geworden, wie die folgende Abbildung zeigt.

Beachtungschance gesendeter TV-Werbung pro Tag im Jahr 2010



80% aller Kampagnen scheitern daran, dass sie ihre Zielgruppe physisch nicht mehr in ausreichender Kontaktfrequenz erreichen.

© 2010 De Bruijckering Research and Consult
www.mediaplan.com

MAYER DE GROOF
RESEARCH AND CONSULT

Auch in diesem Bereich beschritt Leitz neue Wege, um eine möglichst große Werbe-Effektivität sicher zu stellen. Zu diesem Zwecke wurde marken- und kampagnenspezifische Media-Platzierungs-Forschung durchgeführt. Der Kerngedanke ist dabei einfach: Man bestimmt in einem zuverlässigen Werbewirkungs-Pretest, bei welchen Etikettier-Verantwortlichen die Dymo LabelWriter-Werbung kaufstimulierend wirkt. Zusätzlich wird detailliert das Media-Verhalten bei jedem Befragten erhoben. Durch Kreuztabellierungen wurden die Titel und Sendungen mit höchster Zielgruppenaffinität ermittelt. Diese werden in den üblichen Media-Planungs-Prozess zusätzlich zu den Schaltkosten integriert, um den effektivsten Media-Plan zur Leitz-Zielgruppenerreichung zu ermitteln.

Es ergaben sich erhebliche Unterschiede im Media-Verhalten der Dymo-relevanten Zielgruppe. Diese wurden bei der Media-Planung berücksichtigt. Hierdurch konnte die Effektivität des Dymo-Werbeetats um über 40% gesteigert werden. Der geldwerte Vorteil der besseren Zielgruppenerreichung beträgt ein Vielfaches der Forschungskosten (Zehn Mediaplatzierungs-Research Fallstudien finden sich Mayer de Groot, Fritzen 2008)

Weitere Effizienzsteigerungen konnten durch die Beauftragung von Carat (Unit von Herrn Fritzen), einer der größten Media-Agenturen Deutschlands, realisiert werden. Als Vorteile sind vor allem der Einsatz modernster Planungsverfahren und bessere Einkaufskonditionen zu nennen.

Zum Marketing-Mix

Esselte Leitz entwickelte ein integriertes crossmediales Marketing- und Verkaufsprogramm mit hoher Image- und Kaufwirkung. Dieses bestand u.a. aus:

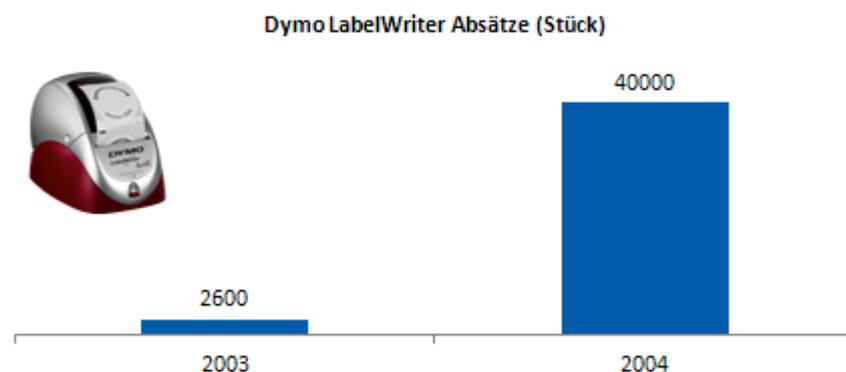
- TV-Werbung
- Direct Mails
- POS-Unterstützung
- Dymo Website im Internet und
- PR-Aktivitäten.

Vergleich der Werbe-Absatzwirkungs-Prognose zur Entwicklung im Markt

In Kenntnis der Werbe-Wirkung der Dymo-Spots und der medialen Erreichbarkeit der relevanten Dymo-Zielgruppen wurde ein Dymo LabelWriter Absatzvolumen von 40.000 Geräten im Zeitraum der ersten Werbewelle vorhergesagt.

Diese Prognose erwies sich für Esselte Leitz – ebenso wie in vielen anderen Fällen (s.o. Beck's Gold, Nivea Soft u.a.) – als überraschend genau. Verglichen mit dem Jahresergebnis 2003 von rund 2.600 Geräten national (ohne Werbung) wurde eine Steigerung des Dymo-Absatzvolumens durch gezielte Optimierung der Werbung um das Fünfzehnfache erzielt. Die Differenz zur Vorhersage betrug nur 201 Geräte oder 0,5%.

Validierung der Dymo LabelWriter Absatzprognose Werbewirkungstest



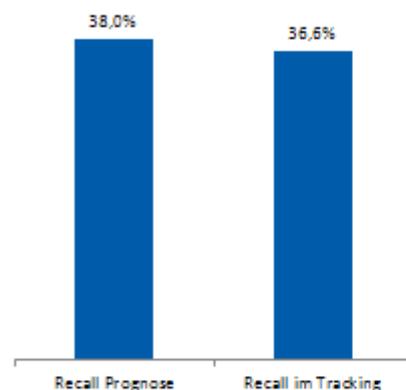
Die Prognosedifferenz zu den erzielten Absätzen im Markt betrug nur 201 Stück oder 0,5 %. Das Absatzvolumen konnte um das Fünfzehnfache gesteigert werden.

© M&M - de Bruijck Marketing Research and Consult
www.mandgroof.com

MAYER DE GROOF
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Auch bei der Recall-Prognose ergab sich bereits am Ende der ersten Werbewelle eine gute Korrelation zwischen Prognose und Seven One Media-Tracking Daten.

Validierung der Werbeerinnerungs-Vorhersage



- Der Werbewirkungstest sagte für den 30 Sekunden TV-Spot eine Werbeerinnerung von 38% vorher. (200 Befragte, statistische Toleranz: +/- 8,1)
- Der Recall betrug im Werbetacking am Ende des 1. Werbeflights 36,6%. (Seven One Media Ad Trend, 600 Befragte, statistische Toleranz: +/- 4,5)

Die Werbeerinnerung wurde zuverlässig vorhergesagt.

© M&M - de Bruijck Marketing Research and Consult
www.mandgroof.com

MAYER DE GROOF
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Fazit

Nach einem Testmarkt-Flop des Dymo LabelWriter im Saarland konnte das nationale Absatzvolumen des Etikettendruckgeräts 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. Die Marktforschungs- und Werbe-Investitionen haben sich somit für Esselte Leitz mehrfach bezahlt gemacht.

Der Marketing-Erfolg des Dymo LabelWriter hat namhafte Branchen-Experten beeindruckt, die das Etikettendruckgerät zum Produkt des Jahres 2005 wählten.



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



Rita Lübbe

leitet die Marketingberatung rita lübbe consulting, die sich auf die Themen Marktstrategie, Innovation und Sortiments-Optimierung fokussiert. Sie begleitet auch die Umsetzung konkreter Effizienz-steigernder Maßnahmen. Rita Lübbe weist langjährige operative Führungsverantwortung in Marketing und Vertrieb auf bei bekannten Markenartikelfirmen unterschiedlicher Größe. In ihre Beratungs- und Projektarbeit fließt ihre internationale Erfahrung als Vice President Marketing & Sales bei der Esselte Leitz GmbH & Co. KG (2003 -2005) und Chief Marketing Officer bei Staedtler (2006 – 2007) ein. www.luebbe-consulting.com

Literatur:

- Ariely, D.: Predictable irrational, London 2008
- Bönisch, J., Mayer de Groot, R., Scharf, T.: Nach 20 Jahren gezielt und schnell zur Marktführerschaft: Langnese Cremissimo, in: planung & analyse, 3/2002
- von Dassel, C., Wecker, K. M., Mayer de Groot, R.: Durch strategische Marktforschung zum Erfolg: Nivea und Nivea Soft, in: planung & analyse, 2/2001; dies.: NIVEA SOFT – Sanft zur Haut und zur Dachmarke, in: Absatzwirtschaft, 10/2001; dies.: Harte Fakten führen sanfte Creme zur Spitze, in: Horizont, 19/2001
- Dörr, H.; Mayer de Groot, R.: N-Ergie: Erfolg mit niedrigem Budget im schwierigen Energiemarkt, Eppstein 2007.
- Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Hamburg 1939, 1982
- Einhäuser, K.-H.; Mayer de Groot, R.: Auch regionale Marken haben eine Chance, in: Lebensmittel Zeitung, 1 / 2003
- Franzen, G.: Brands & Advertising Effectiveness influences brand equity, Henley-on-Thames 1999
- Frenzel, K., Müller, M., Sottong, H.: Storytelling, München 2004
- Gill, P., Mayer de Groot: WD-40: Mit kleinem Budget zum großen Erfolg, in: absatzwirtschaft 9/2008, S. 44 ff.
- Gigerenzer, G.: Bauchentscheidungen, New York 2007
- Gladwell, M.: Blink: The Power of Thinking without thinking, New York 2005
- Haimerl, E., Mayer de Groot, R.: Benchmarking in der Marktforschung. Von den Falschen das Falsche lernen, um das Falsche zu tun!, in: 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
- Hase, M.: Auf Antrieb erfolgreich. Der Büroartikelhersteller Leitz führt die Trendwende beim Umsatz auf seine erste Endverbraucherkampagne zurück, w&v 33/2004, S. 35
- Hollis, N.: 'The link between TV-ad awareness and sales', Journal of the Market Research Society, 36 (1) (1995), S. 41-55
- Holst, D.: Beispiel Landleibe, in: R. Mayer de Groot: "Marken-Diversifikation und –Tragfähigkeit", Eppstein/Nürnberg 2003, S. 329
- Jones, J. P.: When ads work, The German Version, 8 (1995)
- Kast, B.: Wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft, Frankfurt 2007
- Kleij, T.: 1996: Entscheidungsjahr für Lefax, Asche Intern Nr. 69, S. 3
- Kues J., Michel, A., Scharf, T.: Jules Mumm: Fruchtig, frech und erfolgreich, in: planung & analyse, 1/2003
- 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.; Heine, T.: Mit der Kraft der Marke. Starke Marke als Lösungsanbieter effizienter Büroarbeit, boss Juli 2003, S. 40 ff.
- 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.
- Mayer de Groot, R.: Erfolgreiche positionieren, Artikelserie in: Markenartikel 1-3 2011
- Mayer de Groot, R.: Welche Werbung wirkt, in: MARKANT HandelsMagazin, 10/2010, S. 20 f.
- 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.: Das Geheimnis erfolgreicher Testimonial-Werbung, in: planung & analyse 5/2007
- Mayer de Groot, R.: Marketing: Radikal ändern oder abschaffen!, in: Markenartikel 1-2/2007 S. 42 ff.

Mayer de Groot, R.: Zweiundzwanzig Regeln für die Marken-Diversifikation, in: Markenartikel 1 2004, S. 74 ff.

Mayer de Groot, R.: Markendiversifikation 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.: Rollenspiele schärfen die Erkenntnis: Emotionen sind ein wichtiger Wachstumsmotor der Marke – Messung möglich, in: Lebensmittel Zeitung, 20.09. 2002, S. 70

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.: Welche neue Marke setzt sich durch?, planung und analyse 6/1992 S. 15 ff.

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

Mayer (de Groot), R.: Das Marketing-Mix zielgruppenadäquat optimieren, planung und analyse 2/1992 S. 5 ff.

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

Mayer de Groot, R.; Fritzen, T.: Mehr Umsatz aus Media herausholen, in : Markenartikel 1 / 2 2008

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.; Kraus, R.; Mandel, N.: Media auf der Spur: Wie viel zusätzliche Absatz- und Werbe-Wirkung holen Sie wirklich aus Ihrem Tracking raus?,: ausführliche Version, Sonderdruck, media & marketing 9/2005, S. 1 ff.

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 marketing-orientierte 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

Reese, W.; Fritzen, T., Mayer de Groot, R.: Media-Effizienz: Werbebudget runter – Absatz rauf: Best Practise in Media Efficiency, in: Absatzwirtschaft, 7/2004 S. 92 ff.

Rehorn, J.: Was leisten Pretests?, Düsseldorf 1983

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

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

Shaw, D. J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: Goldrichtig. Fallbeispiel: Mit Präzision stößt Beck´s auf Gold, Markenartikel 3/2004, S. 38 ff.

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

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

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

Zaltman, G., Zaltman, L.: Marketing Metaphoria, Boston 2008

Zyman, S.: The End of Advertising as we know it, Hoboken 2002