



**Dr. Ralf Mayer de Groot**

## **Management Zusammenfassung**

### **Erfolgreiche Positionierung: Warum Marktsegmentationen als Basis oft falsch sind!**

Die ehemalige „Königs-Disziplin“ Marketing braucht angesichts hoher Flopraten dringend eine Erneuerung. Viele der heute angewendeten Strategien und Verfahren sind über 40 Jahre alt und ihre Annahmen durch neue wissenschaftliche Erkenntnisse und methodische Entwicklungen überholt. Marktsegmentation gilt herkömmlich als das wichtigste Konzept im Marketing. Aber Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander. Die meisten Segmentationen sind erfahrungsgemäß nicht in der Lage, die Markenwahl zuverlässig zu erklären oder relevante Marktlücken aufzuzeigen. In einer Umfrage bei führenden Marketingunternehmen wurde festgestellt, dass nur in 14% aller Marktsegmentationen, deren Analyse-Erkenntnisse strategisch und praktisch nutzbar waren.

Die Erfahrung zeigt, dass Segmentationen die Absatzchancen von Produkten oft eher behindert als gefördert haben. Und es erscheint wichtig darauf hinzuweisen, dass dieser Ansatz oft wenig geeignet ist, wenn Sie mit einer Marke Marktführer werden wollen.

Marken müssen sich viel stärker – als bisher generell üblich – auf die Befriedigung zentraler Kategorie-Bedürfnisse konzentrieren, anstatt in der Kaufrelevanz nachgelagerte, aber gut differenzierende Vorteile kommunikativ herauszustellen. Wer es versäumt, die zentralen emotionalen und funktionalen Kategorie-Wünsche der (möglichen) Verwender richtig anzusprechen, wird nur unbefriedigende Marktergebnisse erzielen. – Dies bestätigen viele Fallstudien und die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung sowie Behavioural Science (Verhaltensökonomie).

Der folgende strategische hierarchische Such-Pfad hat sich bei der optimalen Positionierung einer Marke bewährt:

1. Besetzen Sie den zentralen Kaufgrund der Kategorie direkt (Erfolgs-Beispiele: ACC akut, Axe, Krombacher, Iglo, Leitz)
2. Versuchen Sie den zentralen Kategorie-Vorteil durch einen überlegenen Reason why zu dominieren (Erfolgs-Beispiele: Langnese Cremissimo, Landliebe)
3. Kommunizieren Sie den wichtigsten Kategorie-Nutzen anders (Beispiel: Jever)
4. Besetzen Sie den zentralen Kaufgrund der Kategorie in anderen Verwendungssituationen (Beispiel: Jules Mumm)
5. Versuchen Sie die viel versprechendsten Marktsegmente anzusprechen (Beispiele: Beck's Gold, Wrigley Extra)

# Erfolgreiche Positionierung: Warum Marktsegmentationen als Basis oft falsch sind!

## Inhaltsübersicht

	<b>Seite</b>
Management Zusammenfassung	1
Einführung	3
<b>Viele Produktdifferenzierungen und Marktsegmentationen enden in der Sackgasse</b>	3
<b>Welche Positionierung einer neuen Marke verspricht den größten Erfolg?</b>	4
<b>Warum Marktsegmentationen oft falsch sind.</b>	5
Warum Segmentationen die Absatzchancen von Marken oft eher begrenzen als steigern.	6
Beispiel aus dem Zahncreme-Markt als Beweis, dass Marktsegmentationen zum Misserfolg führen können	7
<b>Wie Sie systematisch Marktführer werden können.</b>	8
<b>1. Besetzen Sie den zentralen Kategorie-Nutzen direkt - sofern möglich</b>	9
Neue Erkenntnisse der Hirnforschung und der Behavioural Science	10
Wie kommen Sie an die wirklich relevanten, unterbewussten Kunden-Wünsche heran?	10
Fallstudien Axe, Leitz, Levi's, N-Ergie	11 - 14
<b>2. Besetzen Sie den zentralen Kategorie-Nutzen durch einen überlegenen oder anderen Reason why</b>	14
Fallstudien Langnese Cremissimo, Landliebe	15 - 16
<b>3. Kommunizieren Sie den zentralen Kategorie-Nutzen anders</b>	16
Fallstudien Krombacher, Jever, Ustersbacher	16 - 17
<b>4. Besetzen Sie den zentralen Kategorie-Nutzen in anderen oder wichtigen Verwendungs-Situationen</b>	18
Fallstudien Jules Mumm, WD-40	18 - 19
<b>5. Wann sich die gezielte Ansprache von Marktsegmenten empfiehlt</b>	19
Fallstudien: Beck's Gold, Wrigley's Extra	20 - 21
<b>Konkret umsetzbare Marktanalysen und Marktsegmentationen</b>	22
<b>Fünf Suchfelder und Ursache-Wirkungs-Analysen ermöglichen optimale Positionierungen</b>	22
<b>Zusammenfassung</b>	24
Kurzlebenslauf des Autors	24
Literatur und Quellenangaben	25 - 28

## Erfolgreiche Positionierung: Warum Marktsegmentationen als Basis oft falsch sind!

In den gegenwärtig hart umkämpften Märkten gelten herkömmlich Produktdifferenzierungen basierend auf Marktsegmentations-Erkenntnissen als Erfolgsrezept im Marketing:

- *“Segmentation ist der Schlüssel in der Wettbewerbsstrategie”* (Dowling 12/2004, S. 30). Der Ansatz wird als *“das absolut wichtigste Konzept im Marketing”* eingestuft (Dickson 1982). - Als Segmentation wird dabei der Prozess verstanden, einen Markt in homogene Konsumentengruppen mit gleichen Bedürfnis-Strukturen zu unterteilen. - Nahezu jedes Buch über Positionierung unterstützt argumentativ die These: Wenn Sie im Marketing heutzutage Erfolg haben wollen, müssen Sie sich auf eine oder mehrere spezifische Zielgruppen konzentrieren.
- Die Idee der Produktdifferenzierung besagt, dass eine Marke etwas Einzigartiges oder einen *“usp”* [=unique selling proposition] (Reeves 1960) anbieten muss, um erfolgreich zu sein. Ries nannte dies ein *“unumstößliches Gesetz im Marketing”* und Trout (2001) lässt einem nur die Wahl *“zu differenzieren oder zu sterben”*  
Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Angleichung der „objektiven“ Produktleistungen in den meisten Märkten wird als Lösungsweg empfohlen, sich durch die Art der Markierung, das Design und emotionale Werte zu unterscheiden oder kreativ *„etablierte Grenzen oder Denkschemata zu durchbrechen“*.

## Viele Produktdifferenzierungen und Marktsegmentationen enden in der Sackgasse

Jede der oben genannten Aussagen beinhaltet zweifelsohne einiges Richtiges. Aber sie sind übertrieben, wie zahlreiche ursächliche Analysen des Konsumentenverhaltens sowie Fallstudien gezeigt haben. Diese Erkenntnis sollte nicht unterschätzt werden, da viel zu viele Marketing-Initiativen ihre Anstrengungen bisher in die falsche Richtung gelenkt haben.

Die ehemalige „Königs-Disziplin“ Marketing braucht angesichts einer Floprate von 73% aller neuen Produkte\* dringend eine Erneuerung. So hat auch Professor 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.*“

Dennoch möchten wir natürlich nicht die Notwendigkeit von Segmentationen - in den richtigen strategischen Situationen – grundsätzlich in Frage stellen. – Aber es ist wichtig hervorzuheben, dass sich Marken viel intensiver – als bisher weitgehend üblich – auf die Befriedigung zentraler emotionaler und faktischer Kategorie-Bedürfnisse konzentrieren müssen, um durchschlagende Erfolge zu erzielen. Denn die Erfahrung zeigt, dass die Auslobung gut differenzierender Vorteile mit eher nachgelagerter Wichtigkeit die Absatzchancen von vielen Marken-Produkten eher behindert als gefördert hat.

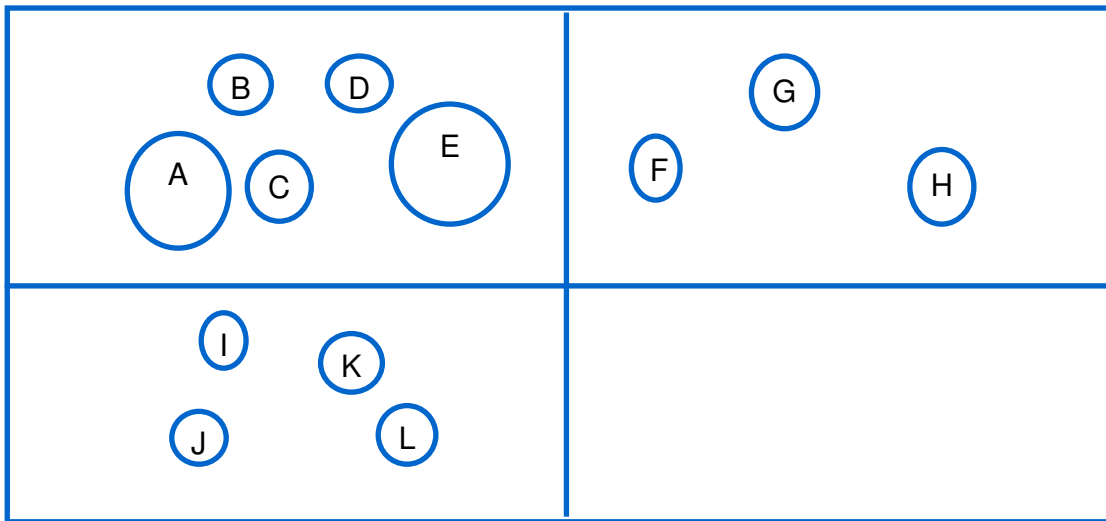
Produktdifferenzierungen um der Differenzierung willen, enden oft in der Sackgasse. So sind beispielsweise die „hervorragend differenzierten“ Ideen von grünem Ketchup, „kristallklarer“ (Pepsi) Cola, innovative rauchfreie Zigaretten und schwimm- oder flugfähige Zivil-Pkws gescheitert – mangels wahrgenommener Befriedigung wirklich relevanter Bedürfnis-Strukturen und damit an fehlender Nachfrage.

Eine Umfrage bei führenden Marketingunternehmen, die in den letzten zwei Jahren eine Marktsegmentation durchgeführt hatten, ergab, dass deren Analyse-Erkenntnisse nur in 14% der Fälle strategisch umsetzbar waren. *„Die meisten Segmentationen haben kaum etwas in dieser Hinsicht erreicht.“* (Yankelovich, Meer 2006 S. 4)

---

\* Quelle: Lebensmittel Zeitung 02.09.2005 S. 30, Basis: rund 30.000 Neuheiten im Lebensmittel- und Drogeriemärkten, Beobachtungszeitraum Mai 2003 bis April 2004

## Welche Positionierung einer neuen Marke verspricht den größten Erfolg?



Der Nachvollziehbarkeit halber gehen wir von dem abgebildeten hypothetischen und vereinfachten Beispiel aus. Die Abbildung zeigt die Konsumenten-Wahrnehmung von zwölf etablierten Marken auf zwei Nutzen-Dimensionen. (Die Anzahl der betrachteten Dimensionen ist bei unserer Diskussion irrelevant). Die Größe der abgebildeten Kreise reflektiert das Marktvolumen der jeweiligen Marke. Stellen Sie sich vor, Sie würden beabsichtigen, eine neue Marke auf dem dargestellten Markt anzubieten. Die Frage lautet: Welche Positionierung Ihrer neuen Marke ist optimal?

Wenn Ihre primäre Zielsetzung eine als einzigartig erlebte Marke sein sollte, so bietet sich eine Positionierung im rechten unteren Quadranten an. In diesem würden die Konsumenten Ihre Marke als hoch differenziert und niedrig auf Benefit 1 sowie hoch auf Benefit 2 erleben.

Bevor Sie aber zur Tat schreiten, sollten Sie diese Möglichkeit sorgfältig prüfen. Denn es gibt meist gute Gründe, warum solch offensichtliche Marktlücken noch existieren.

Angenommen, dass diese Abbildung auf einer gut fundierten Marktanalyse basiert, so ist diese Marktlücke derart offensichtlich, dass Ihre Konkurrenten diese kaum übersehen haben dürften. Es könnte sein, dass zu geringe Nachfrage bei dieser Nutzen-Kombination besteht. Sie könnte vielleicht fest gefügten Konsumentenvorstellungen oder Schemata widersprechen. (z.B. „Light-Produkte, die hervorragend schmecken“.) Oder es ist nicht möglich, mit diesen spezifischen Vorteils-Ausprägungen Gewinne zu erzielen. Hohe Qualität zum niedrigen Preis wäre ein denkbare Beispiel.

Wenn Sie hingegen die Frage stellen sollten: Wo ist die ideale Benefit-Kombination (Punkt oder Vektor) für die meisten Konsumenten?" so ist die Antwort höchstwahrscheinlich im Quadranten zu finden, der die größeren Marken A bis E enthält. Oder Sie könnten alternativ eines der beiden anderen besetzten Marktsegmente ins Auge fassen.

Wie immer Sie sich auch entscheiden: Sie werden höchstwahrscheinlich im unmittelbaren Wettbewerb zu bereits existierenden Konkurrenten stehen. Und Sie müssen versuchen, sich mit Ihrem Angebot in der Konsumenten-Wahrnehmung als bessere Wahl darzustellen. Aber es soll nicht verschwiegen werden, dass eine solche Angriffsstrategie den meisten bisherigen Marketing-Regeln widerspricht. „*Sie sollten niemals versuchen, ein Unternehmen oder eine Marke in einer starken, gut etablierten Position direkt anzugreifen.*“ (Trout, Ries 1972, S. 115; vgl. dies. 1981)

Dennoch zeigt die Erfahrung aus zahlreichen Fallstudien sowie neueste wissenschaftliche Erkenntnisse der Hirnforschung und Behavioural Science (Verhaltensökonomie), dass es genau die richtige Strategie für durchschlagenden Erfolg sein könnte. Wir möchten Sie ermutigen diese Positionierungs-Alternative zumindest zu überprüfen, denn diese ist meistens die beste Chance, um einen Markt oder einen Teilmarkt nachhaltig zu beherrschen.

Selbstverständlich ist es nicht einfach eine führende Stellung in einem Markt zu erobern. Denn es ist mit erheblichem Widerstand der Wettbewerber zu rechnen. Erforderlich sind überlegene Einsichten in die wirklich ausschlaggebenden Kunden-Motive und ursächlichen Ursache-Wirkungs-Ketten für die Markenwahl sowie überlegene Marketing-Exekutionen.

In der Folge betreten wir oft theoretisches und methodisches Neuland. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit empfiehlt sich daher eine schrittweise Erläuterung.

### Warum Marktsegmentationen oft falsch sind.

Natürlich sind nicht alle Verwender gleich. Wenn Sie ihnen unterschiedliche Fragen stellen, werden Sie meist deutlich abweichende Antworten erhalten. Deshalb können Sie den Markt theoretisch nach allen möglichen Unterschieden unterteilen. Allerdings sollte in Marktforschung und Marketing nicht vergessen werden, dass Segmentationen kaum von Nutzen sind, wenn sie nicht das Kundenverhalten in der Marktrealität zuverlässig erklären und prognostizieren können. In der Marktforschungs-Historie wimmelt es von „Methoden-Leichen“ insbesondere bei Segmentations-Ansätzen, die einst schwer „in Mode“ waren. (vgl. Mayer de Groot, Stein 2000)

Und hüten Sie sich vor zu einfachen Lösungen, die der Komplexität der heutigen Märkte nicht mehr gerecht werden. Auf die Tatsache, dass soziodemographische und psychographische Kriterien allein nicht ausreichen wurde bereits 1992 in einer Artikelserie hingewiesen. (Mayer de Groot 2/4/6/1992; vgl. auch ders. 1984, Yankelovich, Meer 2006).

Diese geringe Differenzierung ist zudem zumindest Fachleuten seit längerem generell bekannt, sie wird nur ausgeblendet. – Dies führt aber oft zu erschreckenden Ineffizienzen in der gezielten Ansprache wirklich relevanter Zielgruppen (z. B. in der Mediaplanung). *„Marketing ... have pulled advertisers back buying 18 to 49 years old (or what ever). Everyone in the business knows it makes no sense. But we still do it.“* (Roderich White, Admap Sept. 2005, S. 3).



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

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.

Aber auch neuere, viel versprechende, kategorieunabhängige Erklärungsansätze wie die Eurostyles®, die Sinus-Milieus®, „Limbic® Types“ usw. reichen erfahrungsgemäß nicht allein zu einem hinreichend umfassenden Marktverständnis aus.

### **Warum Segmentationen die Absatzchancen von Marken oft eher begrenzen als steigern.**

In den letzten Jahren ist von mehreren prominenten Autoren erneut in Abrede gestellt worden, dass Segmentationen überhaupt Sinn machen. Und es lohnt sich, sich mit diesen Argumenten kurz auseinanderzusetzen. - Vor allem der Kreis um Ehrenberg (z.B. Kennedy, Ehrenberg, Long, 2000; Kennedy, Ehrenberg 2001) hat erneut nachgewiesen, dass konkurrierende Marken innerhalb einer Produktkategorie von sehr ähnlichen Verwendern gekauft werden. (vgl. auch Jones 1986; Mayer de Groot 2/4/6/1992). Marktsegmentation haben oft nur triviale Differenzen aufgedeckt, die in der Realität nicht existieren oder für die Markenwahl bedeutungslos sind. - Nicht nur kategorieunabhängige Variablen für die Käufer konkurrierender Marken (wie z.B. Soziodemographie) sind meist sehr ähnlich. Auch zahlreiche andere Variablen, wie etwa Einstellungen oder Anforderungen an die Marken, zeigen kaum Unterschiede. Zu gleichen Erkenntnissen kommen auch Sharp u.a. (2001) oder Barwise und Meehan (2004). Sie belegen an einer Reihe von Beispielen, dass Erfolgsrezept innerhalb des Zentrums einer Kategorie zu bleiben, aber dort einfach besser erlebt zu werden. (vgl. auch Mayer de Groot 1992 S. 6 und die dort angegebene Literatur)

Die These von Ehrenberg und anderen, Marktsegmentation als Erfolgs-Voraussetzung explizit zu missachten, hat zu einer heftigen Auseinandersetzung geführt (vgl. die Kommentare in Marketing Research, 1/2001). Und diese Empörung ist auch verständlich, da die Idee der Konzentration auf eine Teilgruppe der Konsumenten sehr viel Plausibilität beinhaltet.

Zudem ist es unstrittig, dass eine Marktnischen-Strategie insbesondere im Mittelstand ein bewährtes Erfolgsrezept ist. Viele erfolgreichen Mittelständler definieren ihre Märkte eng. Oft übernehmen sie dabei nicht allgemein übliche Marktabgrenzungen, sondern betrachten eine kreative Marktdefinition als strategische Chance. Ihr Ziel und Erfolgs-Geheimnis ist es dabei häufig marktbeherrschend in einer Nische zu werden - anstatt unbedeutend in einem großen Gesamtmarkt zu bleiben. Die Fokussierung führt dazu, dass eine tiefe Problemlösung für einen engen Markt angeboten wird. Dies schafft eine Spezialisierung und Perfektion, die von breiter aufgestellten Konkurrenten nur schwer kopiert werden kann. Mittelfristig werden so oft wirksame Marktnischen-Eintrittsbarrieren aufgebaut. Und auch die Internationalisierung fällt als Spezialist leichter. (vgl. Mayer de Groot, Lübbe 2009)

Andererseits kann man sicher davon ausgehen, dass die Analysen mit englischen TGI-Daten (die etwa der Verbraucheranalyse in Deutschland entsprechen) in 42 Produktkategorien von dem renommierten Wissenschaftler Ehrenberg stimmen. – Und Sie können die Richtigkeit dieser Erkenntnis für viele Produktkategorien in Deutschland mit eigenen Auswertungen in Verlagsstudien (wie z.B. der Verbraucheranalyse oder der Typologie der Wünsche) kostengünstig überprüfen.

Es erscheint zudem wichtig darauf hinzuweisen, dass Marktsegmentationen geradezu kontraproduktiv wirken können, wenn Sie mit einer Marke Marktführer werden wollen. Wenn eine Marke anstrebt, sich auf ein spezielles Segment zu konzentrieren, so begrenzt sie nur die Anzahl der Konsumenten, die dieses Markenangebot kaufen (vgl. auch Hammond u.a. 1996).

Auch der Literatur Review von Wedel und Kamakura (2000) sowie die „25 Jahre Jubiläums“ Analyse dieses Themas durch Jerry Wind (1978) konnte nur über wenige nachhaltige Segmentations-Erfolge berichten. Zudem ergab eine Umfrage bei führenden Marketingunternehmen 2004, dass 59% von diesen in den letzten zwei Jahren eine Marktsegmentation durchgeführt hatten – aber nur bei 14% waren deren Analyse-Erkenntnisse auch strategisch und / oder praktisch umsetzbar. (Yankelovich, Meer 2006 S. 4)

## Beispiel aus dem Zahncreme-Markt als Beweis, dass Marktsegmentationen zum Misserfolg führen können

blend-a-med dominierte den deutschen Zahncrememarkt bis in die 1990-er Jahre. Die Ursache war, dass es der Werbung gelang einen offensichtlich wirksamen und überlegenen „Reason to believe“ zu etablieren: „Der Zahnarzt gibt seiner Familie blend-a-med“. Denn die Zahncreme selbst schmeckte nicht gut und beruhte auf einer – soweit bekannt - veralteten Produktbasis (Putzkörper: Kreide).

Aber die Werbeaussage versprach den Konsumenten die beste und umfassendste Vorsorge. Der scheinbare Beweis: Der Zahnarzt weiß als Experte am besten Bescheid. Hinzu traten weitere produktbezogene Argumente und das Apfel-Biss-Argument. Alle anderen Wettbewerber konzentrierten sich auf die Auslobung spezifischer Nutzenversprechen wie etwa Parodontose, Karies oder Zahnbelag und konnten deshalb die Position von blend-a-med lange nicht gefährden.



Im Versuch, noch mehr Käufer zu gewinnen, gab blend-a-med das Zahnarzt-Argument damals auf. Es wurde eine Vielzahl von Zahncreme-Sorten mit verschiedenen spezifischen Teilnutzen auf den Markt gebracht: Gegen Parodontose, gegen Karies, gegen Zahnstein, im Spender usw. (Anmerkung: Die abgebildete Anzeige stammt aus der Übergangszeit.) Die Absicht war durch verschiedene „Nutzenversprechen“ gleichzeitig mehrere unterschiedliche Käufersegmente anzusprechen. Doch der Markt reagierte anders: Die zunehmende Produktangebots-Vielfalt wirkte negativ. Anstatt zu wachsen, verlor blend-a-med Marktanteile. Denn die Konsumenten fühlten sich zunehmend verunsichert, welche Zahncreme sie nutzen sollten. Sie wünschten sich eigentlich eine umfassende Vorsorge für Zähne und Zahnfleisch durch eine Zahncreme und nicht viele unterschiedliche Spezialprodukte, von denen sie nicht wussten, wie sie sie kombinieren sollten.

Die Marktführerschaft ging an Odol med 3, die als Gegenposition eine dreifach Prophylaxe (und über den Markennamen auch noch Frische) und somit einen umfassenden Rundum-Schutz für Zähne und Zahnfleisch bietet. Mehr Nutzen war in diesem Falle also auch mehr.

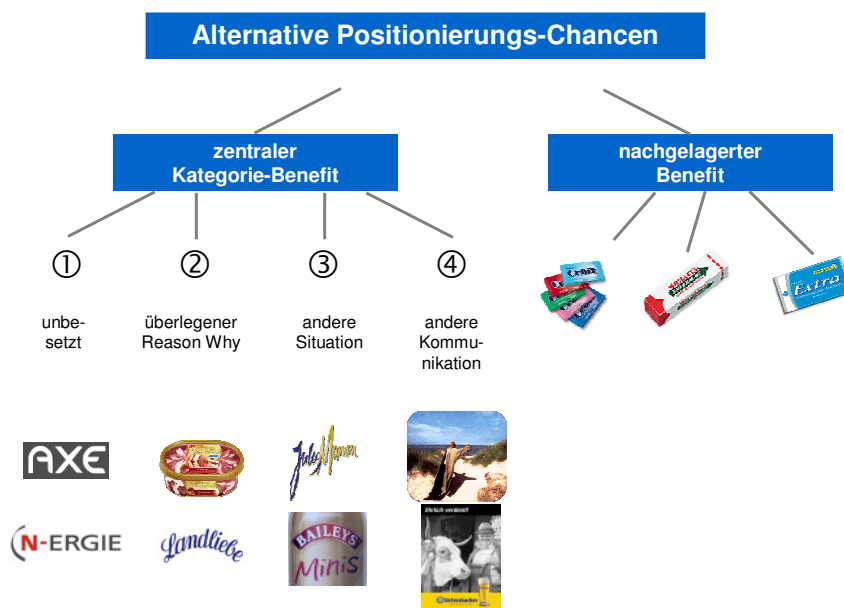
Weitere Beispiele aus anderen Märkten (z.B. aus dem englischen Mobiltelefon-Markt) finden Sie bei Barwise und Meehan (2004). Es handelt sich somit keinesfalls nur um ein Zahncreme-spezifisches Phänomen.

Eine Veränderung in der Marktführerschaft gelingt eher selten. Wenn man in Großbritannien und den USA im Abstand von nunmehr über 70 Jahren in 38 Kategorien vergleicht, wer damals Marktführer war und wer heute Marktführer ist, so stellt man fest, dass es bis auf 5 Fälle immer noch die gleichen Marken sind. (vgl. Mayer de Groot 2003, Bönisch u.a. 3/2002, Stobart 1994, Macrae 1991, Advertising Age 1993). Zur gleichen Erkenntnis dürfte man auch in Deutschland gelangen. Man denke nur an Nivea, Odol oder Persil. – Es entsteht der Eindruck, dass sich mit konventionellen Marketing-Strategien sowie Marktforschungs-Ansätzen offensichtlich meist nur überraschend wenige Veränderungen erzielen lassen.

**Wie Sie systematisch Marktführer werden können.**

Aber eine zunehmende Anzahl spektakulärer Marketing-Erfolge zeigt, dass es auch anders geht. In der Folge werden wir mit Ihnen – unabhängig von Marktsegmentationen und „me too, but cheaper“-Strategien - vier alternative strategische Möglichkeiten diskutieren, wie Sie gezielt und systematisch Marktführer werden können - oder im Falle sehr begrenzter Marketing Budgets zumindest Ihre Markt-Position signifikant verbessern können. Die folgenden unterschiedlichen Strategien haben sich in der Praxis bewährt, wenn bestimmte Voraussetzungen eingehalten werden:

1. Besetzen Sie den zentralen Kaufgrund der Kategorie direkt – sofern möglich
2. Versuchen Sie den zentralen Kategorie-Vorteil durch einen überlegenen Reason why zu erobern
3. Kommunizieren Sie den wichtigsten Kategorie-Nutzen anders
4. Besetzen Sie den zentralen Kaufgrund der Kategorie in anderen Verwendungssituationen



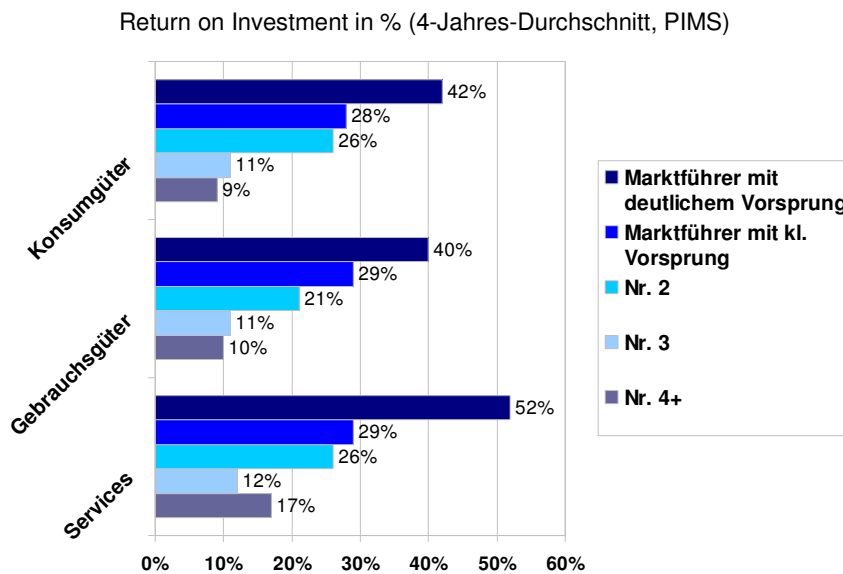


## 1. Besetzen Sie den zentralen Kategorie-Nutzen direkt - sofern möglich

Bereits für Hans Domizlaff (1939) war „das Ziel der Markentechnik die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher“. Ähnlich haben sich Ries und Ries (2000 S. 172 und S. 21) geäußert: „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.“

Warum ist die Erreichung einer beherrschenden Marktstellung wichtig – unabhängig von Ihrer Unternehmensgröße – sei es internationaler Konzern oder Mittelständler? Dieses Ziel ist nicht zufällig, sondern vor allem auch finanziell begründbar. Die Zahlen von PIMS, der größten Unternehmensdatenbank der Welt, beweisen, dass Marken in dominierender Marktstellung erheblich profitabler sind. Zu der gleichen Schlussfolgerung kommt Simon für mittelständische Unternehmen.

### Warum ist eine Nr.1-Position wichtig?



Nach dieser Erkenntnis richten führende Marketing-Unternehmen konsequent ihre Strategie aus. So sagte beispielsweise Dr. Rolf Kunisch als früherer Beiersdorf-Vorstandsvorsitzender in einem FAZ-Interview (17.01.2002 S.24): „Nur die Nr.1 und Nr.2 verdient richtig Geld, spätestens ab Position 5 wird Geld verloren. Deshalb streben wir international in möglichst vielen Märkten die Marktführerschaft an.“ Inzwischen hat Nivea über 230 Marktführer-Positionen weltweit erzielt.

Eine Marketing-Gesetzmäßigkeit lautet: Eine Marke wird nahezu zwangsläufig Marktführer (ausreichende Kommunikation und keine Marktzugangs-Barrieren vorausgesetzt), wenn es ihr besser als anderen Konkurrenzmarken gelingt, den zentralen emotionalen und faktischen Kategorienutzen in der Verbraucherwahrnehmung zu besetzen. - Und ist dies einer Marke gelungen, so ist es für nachfolgende Marken schwer bis 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.

Neue Erkenntnisse der Hirnforschung und der Behavioural Science (Verhaltensökonomie) erklären, warum die zentralen Kategorie-Benefits im Unterbewusstsein viel ausschlaggebender für die Markenwahl sind als bisher angenommen.

## Neue Erkenntnisse der Hirnforschung und der Behavioural Science

Emotionen, Intuitionen, Erinnerungen, Denkschablonen oder gar Instinkte – wenn aus Menschen Kunden werden, spielt das Unterbewusstsein fast immer eine entscheidende Rolle. Mit vernünftigen Überlegungen – etwa bezüglich Preis und objektiver Leistung – haben Verhaltensentscheidungen nur teilweise zu tun. Nach den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung verhalten sich Menschen keineswegs bewusst und rational. Über 95% aller menschlichen „Entscheidungen“ werden anhand unbewusster und emotionaler Bewertungskriterien getroffen (Gigerenzer 2007, Kast 2007, California Institute of Technology 2006). Deswegen ist die präzise Kenntnis und gezielte Ansprache von Emotionen der entscheidende Wettbewerbsvorteil.

In jeder Sekunde nehmen Menschen über die Sinnesorgane circa 11 Millionen Bits an Informationen auf. Rational verarbeiten kann das Gehirn aber nur 40 bis maximal 50 Bits. Das entspricht einer kurzen Telefonnummer oder einem dreisilbigen Wort wie „Portugal“. Von jeder Markenbotschaft nehmen wir Menschen also nur einen winzigen Bruchteil bewusst auf, über 99,9 Prozent werden unterbewusst verarbeitet und dekodiert.

Wie aber bewältigt das so genannte limbische System diese Informationsflut in so kurzer Zeit? Es verwendet mehrere „Abkürzungen“ oder „Vereinfachungen“ gegenüber einer vollständigen Informationsverarbeitung:

1. Menschen bewerten unterschiedliche Angebote nicht mit absoluten Maßstäben, sondern fokussieren sich auf relative emotionale oder rationale Vorteile von einer Offerte zu anderen. (Prof. Ariely 2008, S. 2). Zudem reduzieren sie die Komplexität der Entscheidung deutlich, indem sie einen einfachen Vergleichsmaßstab verwenden: die gegenwärtig hauptsächlich gekaufte Marke als individuell „beste Problemlösung“ unter allen bisher wahrgenommenen Alternativen.
2. Das Unterbewusstsein geht dabei hierarchisch vor (so genanntes „Take the Best“ Prinzip): Es betrachtet zunächst nur das wichtigste Kaufkriterium für eine Kategorie (= zentraler Kategorie-Benefit), dann das zweitwichtigste Kriterium, dritt wichtigste usw. - Stoppregel: Sobald eine der (beiden) Offerten gewinnt, wird diese gekauft. (Gigerenzer, Direktor des Max-Planck-Instituts, 2007 S. 188 ff.)
3. „Und Menschen haben die Neigung sich mehr darauf zu focussieren, was sie verlieren als was sie gewinnen könnten.“ (Ariely 2008 S. 134)

Marketing-Unternehmen müssen sich daher viel stärker – als bisher allgemein üblich – auf die Befriedigung zentraler emotionaler und rationaler Kategorie-Bedürfnisse konzentrieren, um durchschlagende Erfolge zu erzielen. - Aber die zentralen Verwendungsmotive in einer Warengruppe oder Dienstleistungsart sind oft bei weitem nicht so offensichtlich oder selbstverständlich, wie dies normaler Weise vermutet wird. – Dies trifft vor allem für die zentralen emotionalen Bedürfnisse in einer Kategorie zu. – Sie sind deshalb häufig nicht besetzt oder es lassen sich sogar übergeordnete zentrale Benefits finden – wohlgemerkt auf Kategorie-Ebene.

In vielen Märkten gibt es auf den ersten Blick eine Fülle unterschiedlicher Nutzen. Bevor man diese unterteilt, sollte überprüft werden, ob sich hinter den einzelnen Nutzenversprechen nicht ein gemeinsamer, übergeordneter Vorteil verbirgt (wie im diskutierten Zahncreme-Beispiel).

## Wie kommen Sie an die wirklich relevanten, unterbewussten Kunden-Wünsche heran?

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.

In der hierfür erforderlichen Marktforschung geht es letztlich nicht darum, ein komplexes Motivationsgefüge aufzuzeigen, sondern vor allem darum, den wirklichen, zentralen – meist emotionalen – Kaufgrund herauszuarbeiten und in einem Positionierungs-Gedanken mit einem bis

fünf Worten zu benennen. (Denn angesichts von circa 80 Milliarden Euro an Kommunikationsdruck, 56.000 beworbenen Marken und einem durchschnittlichen aktiven Wortschatz von 2.500 Worten ist erfahrungsgemäß mehr ohnehin in der Konsumentenerinnerung nicht durchsetzbar.)

Wie verbessert man Positionierungen, Produkte und deren Kommunikation, wenn die Adressaten dieses „besser“ nicht benennen können? Das eigentliche Problem der Marktforschung ist, dass die Kunden selbst oft nicht genau wissen, wie sie zu ihren Verhaltensentscheidungen kommen (z.B. Wahl eines Markenprodukts trotz eventuell höherem Preis). Sie können es deshalb auch nicht präzise sagen.

Viele qualitativen Marktforschungsmethoden scheitern bis dato daran, dass sie überwiegend bis ausschließlich auf der verbal-rationalen Ebene ansetzen. Das Problem: 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 des Wahl-Verhaltens aus. – Hinzu kommt, dass erfahrungsgemäß in „Blindtests“ meist andere Produkte gewinnen.

Der Ausweg aus dem Dilemma ist: „Fragen, ohne zu fragen“. Genau das ermöglicht der Forschungsansatz des Limbique Emotional Explorers, der die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung, der Emotions-Psychologie und der Entscheidungstheorie berücksichtigt. Das emotionale Erleben und Fühlen wird deutlich tiefgreifender erforscht als mit anderen Methoden der psychologischen Marktforschung.

In dem ganztägigen Forschungsansatz wird mit einer Fülle unterschiedlicher verbaler und vor allem nonverbaler Techniken gearbeitet. Damit werden die spezifischen Stärken der einzelnen Methoden kombiniert und zugleich deren spezifische Defizite vermieden. Es entsteht ein ganzheitlicher Ansatz zum Verständnis der Konsumenten.

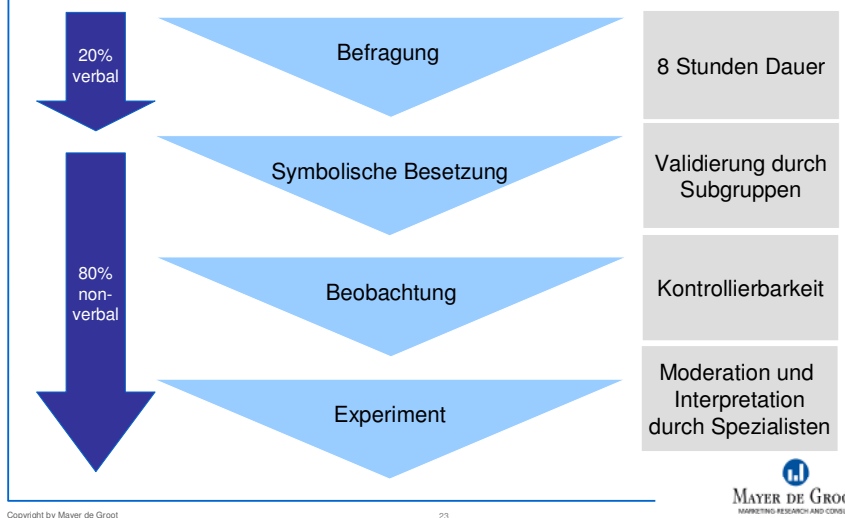
Der Limbique Emotional Explorer setzt seinen methodischen Schwerpunkt bei symbolischen Besetzungen. Der „Londoner Limbique Emotional Explorer Symbol Set“ wurde in einem Multi-Science-Ansatz aus ursprünglich über 150.000 Bildern auf etwa 200 verdichtet. - Weitere Besonderheiten des Limbique Emotional Explorers sind u.a. tiefenpsychologische Step-by-Step Simulationen des Verwendungsprozesses, szenisches Gestalten, 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.

Durchgeführt und interpretiert wird der Limbique Emotional Explorer meist von einem erfahrenen Psychologen, der über mindestens vier Jahre zusätzlich in den Limbique Emotional Explorer Technik ausgebildet wurde.

Die Gruppenstärke ist jeweils mit circa zehn Personen anzusetzen. Die Zeitdauer beträgt pro Limbique Emotional Explorer acht Stunden (= einen ganzen Arbeitstag) und erlaubt eine ausreichend lange „Erwärmungsphase“. Durch den Einsatz des Limbique Emotional Explorer werden häufig zum ersten Mal die wirklichen Motivationen und Hemmschwellen des Verwenders sichtbar und die damit zusammenhängenden Emotionen in einer nachvollziehbaren Art und Weise herausgearbeitet. Dies ist Erfolgs entscheidend, denn – wie bereits angesprochen - fallen nach den Erkenntnissen der Hirnforschung über 95% aller „Entscheidungen“ unterbewusst oder emotional.

Projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorers, wurden zu Marketing-Zwecken inzwischen in weit über 800 Anwendungen im In- und Ausland erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen.

**Der Limbique Emotional Explorer integriert die wichtigsten Daten- Erhebungsmethoden in einem ganzheitlichen Instrument**



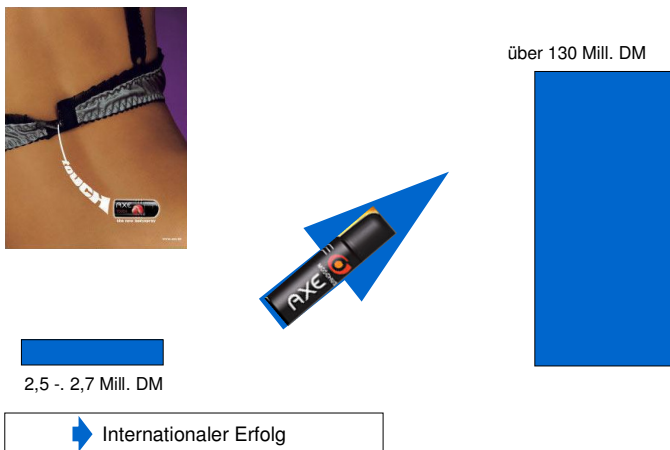
**Ein paar exemplarische Fallstudien-Beispiele**

Marken werden nahezu zwangsläufig Marktführer, wenn es ihnen gelingt, den zentralen emotionalen und faktischen Verwendungsgrund für die Kategorie im Konsumentenerlebnis dominant zu besetzen. Mehrere Fallstudien dürften die Glaubwürdigkeit dieser Gesetzmäßigkeit erhöhen.

**Axe: „Der Duft, der Frauen provoziert“**

In der Ausgangssituation waren alle Angebote auf dem Männer-Deo-Markt auf „soziale Akzeptanz“ („Geruchsvermeidung“) positioniert. Das an sich unveränderte Amber- und Moschus-Produkt der Marke Axe besetzte mit der Aussage „Der Duft, der Frauen provoziert“ erfolgreich den zentralen emotionalen Vorteil der Kategorie. Der Erfolg im Markt: Die Umsätze stiegen innerhalb weniger Jahre von 2,6 Millionen DM auf über 130 Millionen DM in Deutschland. – Die Marke wurde zudem auch international ein Erfolg und ist bis heute Marktführer geblieben. [Mayer de Groot 2003 S. 276 ff.]

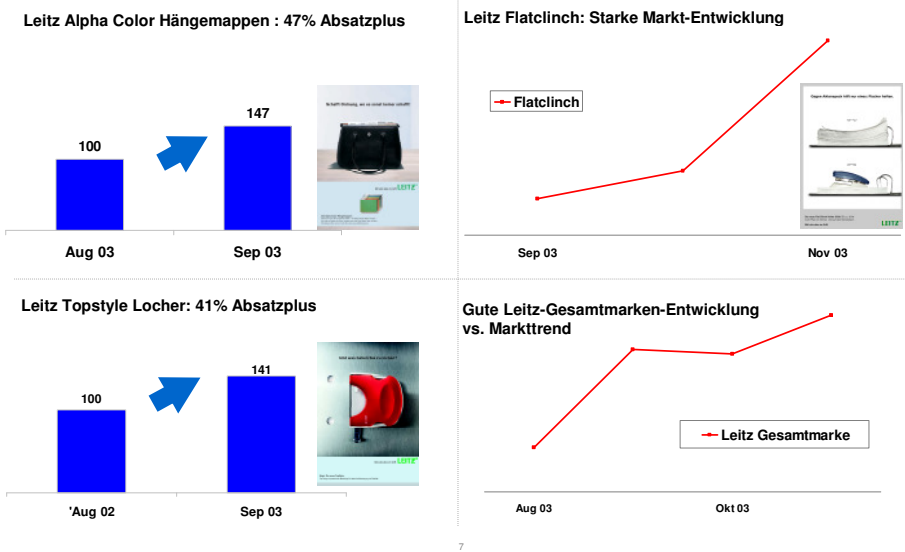
**Marktführerschaft durch Besetzung des Kern-Kategorie-Nutzens: Axe**



## Leitz: „Alles im Griff“

Leitz besetzte mit der Aussage „Alles im Griff“ erfolgreich den faktischen und emotionalen Kategorie-Kern-Benefit für Sekretärinnen und (selbstständige) Unternehmer. Das Image der Marke Leitz wurde in kaufrelevanten Dimensionen deutlich verbessert. Neue Produkte erhielten wichtige Wachstums-Impulse. Im äußerst schwierigen Büroartikelmarkt konnte Leitz so den Marken-Turn-around bereits im ersten Werbeflight mit geringem Budget erreichen. (Lübbe; Mayer de Groot; Hoffmann 2004)

### Erfolg durch WerbeWirkungs-Forschung



## Levi's

Levi's hatte zunächst mit der relevanten „Anti-Establishment“- oder „Anti-Erwachsenen“-Positionierung in Europa großen Erfolg. In den Filmen wurden „junge Verlierer durch coole Aktionen zu Gewinnern“. Dieses emotionale Versprechen war für Jugendliche hochrelevant. Sie waren daher bereit für Levi's 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. U\$ in 1996 auf 4,1 Mrd. U\$ in 2003 und der Profit sank in dieser Zeit von + 465 Mio. U\$ auf minus 349 Mio. U\$. – In letzter Zeit sind Jeans wieder „in“, aber leider nicht unbedingt Levi's. (Quelle: Textilwirtschaft 2004; Mayer de Groot 2003)



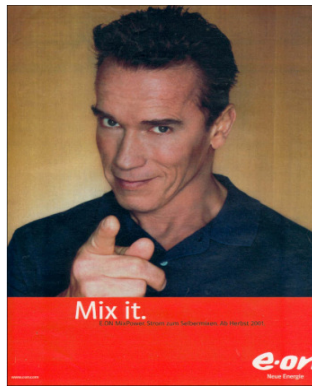
## N-Ergie: Wie man sich erfolgreich mit 3,6 gegen 130 und 294 Millionen Euro verteidigen kann

Marken-Positionierungen stellen immer ein Grenzproblem dar: Es besteht nur dann eine Chance auf durchschlagenden Erfolg, wenn eine Marke ein emotionales (und faktisches) Bedürfnis sehr genau anspricht. Falls Sie die falsche Botschaft kommunizieren, erzielen Sie selbst mit großen Budgets kaum eine Wirkung. Yello Strom investierte über 130 Millionen € und E.on 294 Millionen € in 5 Jahren in die Werbung. Aber das Angebot von Preisvorteilen und die kreative Idee, Strom eine Farbe zu geben, waren zu wenig verhaltensrelevant. – Größere Erfolge stellten sich bei beiden Konkurrenten erst nach einem Strategiewechsel ein.

N-Ergie, dem achtgrößte Energieunternehmen Deutschlands, gelang es hingegen gut, sein Vertriebsgebiet mit einem Etat von ca. 700.000 € pro Jahr zu verteidigen. Denn N-Ergie bietet das, was die Kunden wirklich wollen: Versorgungs-Sicherheit durch regionale und emotionale Nähe. Die Wechselrate zu anderen Anbietern blieb deshalb bei N-Ergie weit unter dem Marktdurchschnitt. (Dörr, Mayer de Groot 2007)



130 Millionen €



294 Millionen €



3,6 Millionen € (jeweils in 5 Jahren)

Die Diskussion dieser Fallstudien-Beispiele dürfte deutlich gemacht haben, dass Kategorie Benefits meistens bei weitem nicht so offensichtlich sind, wie oft vermutet wird. (vgl. auch Barwise, Meehan 2005 S. 179). Dies trifft insbesondere für die emotionalen Schlüsseldimensionen zu.

## 2. Besetzen Sie den zentralen Kategorie-Nutzen durch einen überlegenen oder anderen Reason why

Häufig assoziieren Verwender bereits einen Konkurrenten mit dem zentralen Kategorie-Nutzen. Dennoch gibt es Chancen Marktführer zu werden: Wenn es Ihnen gelingt einen überlegenen Reason why zu finden und gut zu kommunizieren, so können Sie die Wahrnehmungen im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Kette zu Gunsten Ihrer Marke verändern und den zentralen Kategorie-Nutzen besetzen.

Vielen Firmen fehlen allerdings hierfür die erforderliche Kenntnisse. Denn die meisten Marktanalysen und Marktsegmentationen vernachlässigen die Reason Why-Ebene. Dies kann ein großer Fehler sein, wie folgende Fallstudien exemplarisch verdeutlichen.

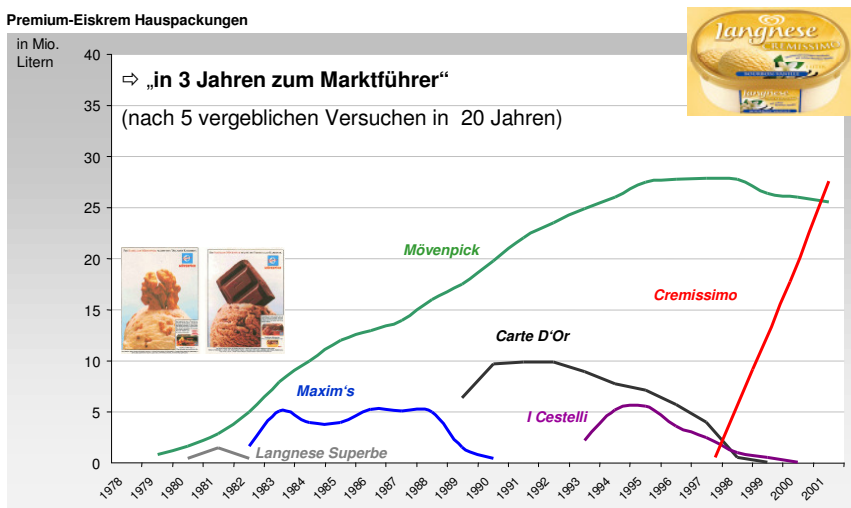
## Langnese Cremissimo

Langnese Cremissimo gelang es innerhalb von nur 3 Jahren nach der Einführung, den Premiueis-Marktführer Mövenpick zu überholen. Zuvor hatte Langnese-Iglo 20 Jahre lang vergeblich versucht, die Marktführerschaft im Premiueissegment zurückzugewinnen - in 5 früheren Anläufen mit Bouquet, Langnese Superbe, Maxim's, Carte D'Or und I'Cestelli.

Das Geheimnis des ungewöhnlichen Erfolges ist das einzigartige Markenversprechen, das in qualitativen und quantitativen Verfahren herausgearbeitet wurde. Die Marke Langnese Cremissimo bietet jetzt das, was die Konsumenten bei Eis wirklich wollen: Cremigkeit. Denn Cremigkeit ist in diesem Markt der wichtigste Reason why für den Genuß-Benefit.

Dieses Beispiel beweist erneut, dass überlegene Reason whys ein zentraler Hebel für durchschlagenden Erfolg sein können. Durch einen überlegenen Reason why können Sie die Marken-Assoziationen im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Kette zu Gunsten Ihrer Marke verändern und den zentralen Kategorie-Nutzen dominieren. (Bönisch; Mayer de Groot; Scharf 2002)

### Beispiel: Langnese Cremissimo / Mövenpick

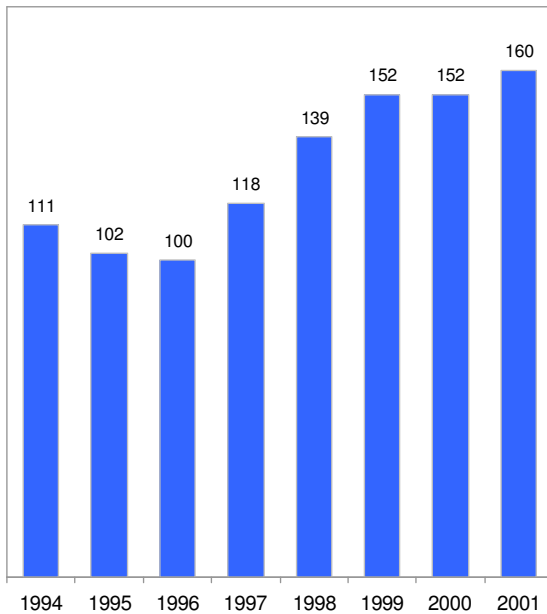


## Landliebe

Mehrere Jahre hintereinander verlor Landliebe in der Ausgangssituation Umsatz. Die Ursache: Vielen Konsumenten fehlte eine nachvollziehbare Premiumpreis-Rechtfertigung. Denn die Marke bot damals keine nachvollziehbaren faktischen oder emotionalen Vorteile. Mit der Aussage „Liebe ist, wenn es Landliebe ist“, die viele positive Assoziationen und Ursache-Wirkungs-Ketten im so genannten „limbischen System“ auslöst, gelang der Marken-Turn-around.

Die Marke Landliebe wuchs in den Jahren nach der Repositionierung um 60% und wurde innerhalb kurzer Zeit so stark, dass sie inzwischen sogar erfolgreiche Imagetransfers in andere Märkte durchführen konnte (z. B. Landliebe-Pudding und –Milchreis, Landkäse von Landliebe, Landliebe-Eiscreme, Landliebe-Marmelade). [vgl. D. Holst (Campina); Mayer de Groot 2003, S. 329]

## Landliebe Umsätze (Index) 1994 - 2001

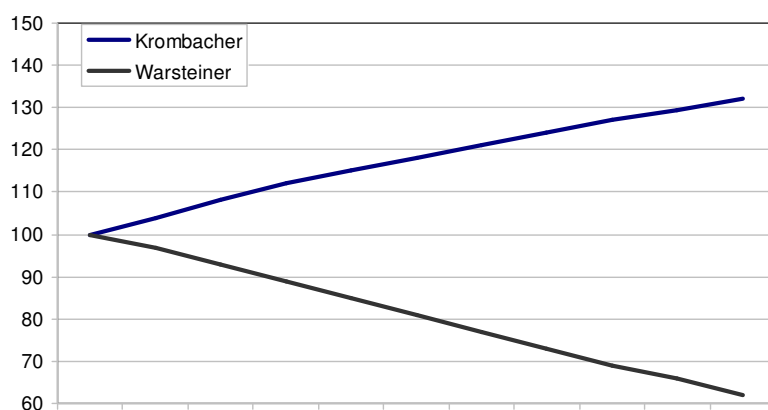
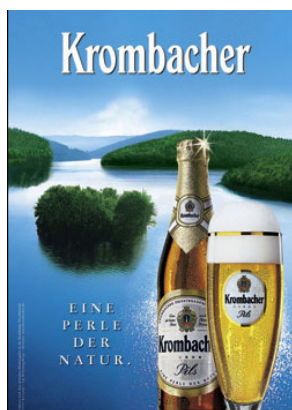


Festzuhalten bleibt, diese Markenerfolge sind auf jeweils auf einen überlegenen und differenzierenden „Reason why“ zurückzuführen - nicht auf einen anderen „Benefit“.

### 3. Kommunizieren Sie den zentralen Kategorie-Nutzen anders

Der Schlüssel-Vorteil einer Kategorie kann auch erfolgreich anders kommuniziert werden. Dies erfordert eine relevante, kreative und unterscheidbare Exekution. Hierzu können Lifestyle- Ansätze als auch Limbique Emotional Explorer Erkenntnisse wesentlichen Input geben. Aus Platzgründen sei dieses Erfolgs-Rezept nur an Beispielen aus dem Biermarkt verdeutlicht.

**Krombacher** besetzt den zentralen Kategorie-Nutzen „des Relaxens“ von Bier durch die entspannende See-Abbildung in perfekter Natur und löste dadurch Warsteiner als Marktführer ab.

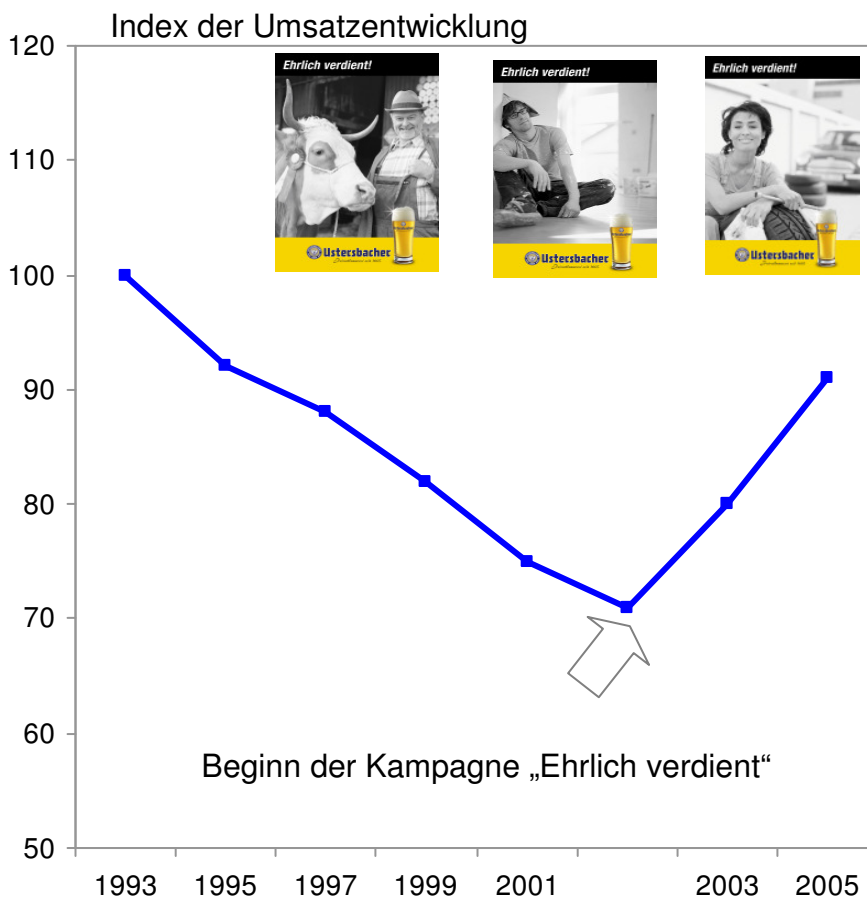




**Jever** kommuniziert den gleichen zentralen Kategorie-Vorteil mit dem „fallenden Jever-Mann“. Die Marke erzielte hierdurch – ohne irgendwelche Produkt- oder Produktausstattungs-Änderungen - zweistellige Absatzsteigerung im rückläufigen Biermarkt. - Einige Versuche neue Werbefilme (ohne eine ähnlich emotional richtig besetzte Szene) zu schalten führten mehrfach zu zweistelligen Absatzeinbußen. [siehe Schmidt 1999]



Die regionale Biermarke **Ustersbacher** kombiniert emotional-regionale Verbundenheits-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 – bei geringem Budget. [Schmid; Lebok; Seibert 2005]



#### 4. Besetzen Sie den zentralen Kategorie-Nutzen in anderen oder wichtigen Verwendungssituationen

Unterschiedliche Verwendungsanlässe ermöglichen es häufig die gleichen Kategorie-Nutzen zu besetzen. Die Marke wird dennoch psychologisch anders wahrgenommen, weil sich die Verwender in einer anderen Verfassung befinden. Zwei Beispiele mögen ausreichen, um diesen alternativen Weg zum Erfolg zu veranschaulichen.

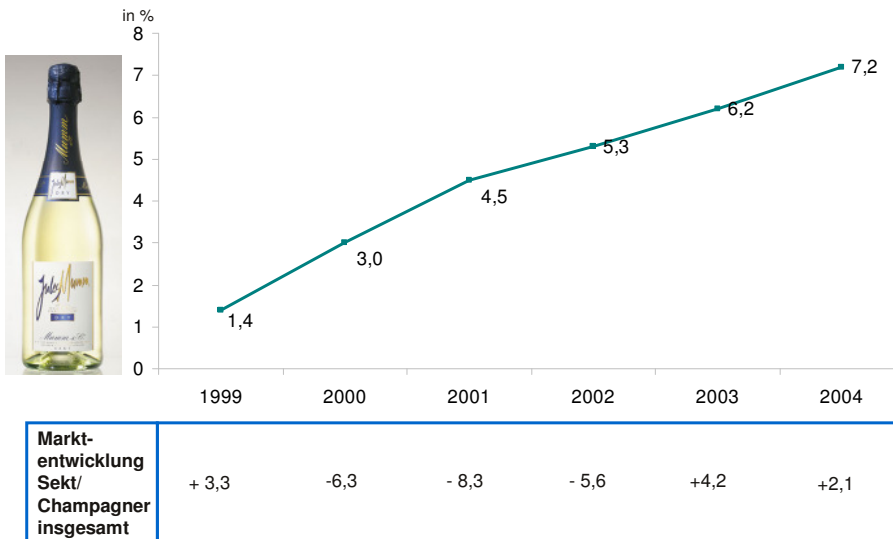
##### Jules Mumm

Sekt und Champagner dienen traditionell meist zur Würdigung von Personen (z.B. Geburtstag) oder Aufwertung von besonderen Situationen (z.B. Silvester).

In diesem Markt wurden neue Angebote wie Prosecco und Cava-Schaumweine (z.B. Freixenet) angeboten. Diese verlangten keinen förmlichen Anlass, sondern können als erlebte moderne „leicht“ alkoholische Getränke in Alltagssituationen (z.B. Treffen von Freundinnen) eingesetzt werden, um diesen einen besonderen „Touch“ zu geben. Sie besetzen somit andere Verwendungssituationen und definieren damit - bei fast gleichem Produkt - eine andere Kategorie.

Um diesen Trend zu nutzen, wurde von Seagram (heute Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien) eine „Line Extension“ von Mumm entwickelt. „Jules Mumm“ nutzt als Sub-Marke geschickt das Image der etablierten Marke Mumm, tritt aber in Flaschengestaltung, Name und Kommunikation so eigenständig auf, dass eine Irritation der bisherigen Mumm-Verwender vermieden wird. Entsprechend niedrig ist die Kannibalisierungsrage. Das Marktergebnis: Die Gesamtmarke Mumm konnte den höchsten Marktanteil in den letzten zehn Jahren übertreffen. (vgl. Kues u.a. 2003)

**Jules Mumm Marktanteilsentwicklung (Wert) in Premium Sekt Preisklasse (> EURO 4,25)**

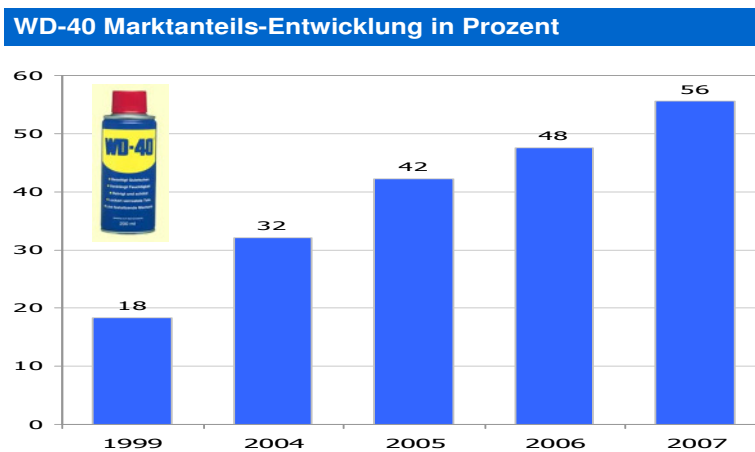


## WD-40: Mit kleinem Budget zum Marktführer

In der Ausgangslage hatte WD-40 einen Marktanteil in der Rostlöser-Kategorie von knapp 20%, der des Marktführers Caramba war mehr als doppelt so hoch.

Durch eine Umpositionierung auf Basis neuartiger Erkenntnisse erzielte WD-40 innerhalb von nur 5 Jahren mit deutlichem Abstand die Marktführerschaft. Der WD-40 Marktanteil konnte von circa 20% in 2002 auf 56% in 2007 gesteigert werden. Das WD-40 Absatzvolumen in der Großfläche hat sich in dieser Zeit verfünffacht. Dieser ungewöhnliche Erfolg wurde durch den Einsatz der „Signifikanzhose“ relativ genau vorhergesagt. – Zudem wurde der Markt deutlich ausgeweitet.

Erfolgsursache war die Herausarbeitung der intensivsten professionellen Verwender-Zielgruppen und der wichtigsten Anwendungssituationen sowie die gezielte Ansprache der wichtigsten Kauf- und Verwendungsmotive. Auf diese wurden die Außendienst- und Kommunikationsaktivitäten (vor allem Verkaufsförderung) konzentriert. Die Positionierung als „5 Produkte in einem“ erwies sich als überlegen und als zentraler Erfolgsparameter.



## 5. Wann empfiehlt sich die gezielte Ansprache von Marktsegmenten?

Häufig ist der zentrale Kategorie-Nutzen bereits durch einen Wettbewerber besetzt und andere Verwendungssituationen sind voraussichtlich nicht ausreichend groß für wirtschaftlichen Erfolg. Darüber hinaus lässt sich oft kein überlegener Reason Why oder Kommunikations-Ansatz finden. In dieser Situation sollten Sie sich die Frage stellen, wie Ihre Marke oder eine Line Extension optimaler Weise einen nachgelagerten Benefit besetzen und von Wettbewerbern differenziert werden kann. Es wäre daher falsch, den Gedanken von Segmentationen oder des Nischenmarketings völlig aufzugeben, wie Ehrenberg und andere dies nahegelegt haben.

„Survival of the Fittest“, die Naturgesetze Darwins gelten auch für Marken-Angebote. In Folge des Wettbewerbs entstehen oft neue Teilmärkte mit zunehmenden Verästelungen im Zeitablauf (Ries, Ries 2005). Was einfach klingt, ist neben der dominanten Besetzung des Kategorie-Nutzens der zweite Ansatz zu erfolgreicher Markenführung oder -bildung. - Marktsegmentation kann also nach wie vor eine Erfolg versprechende Strategie sein und ist insbesondere auch für Mittelständler als Nischenstrategie Erfolgs versprechend. (Mayer de Groot, Lübbe 2009) Darüber hinaus sind sie bei großen Marktanteilen auch eine Möglichkeit zur (vorbeugenden) Marktverteidigung. Dabei ist darauf zu achten, dass die zur Segmentierung verwendeten Kriterien auch relevanten Kundenbedürfnissen entsprechen und die Zielgruppen ausreichend groß für wirtschaftlichen Erfolg sind.

Wenn Verbraucher mit ähnlichen verhaltensrelevanten Bedürfnis-Strukturen und Ideal-vorstellungen zusammen gruppiert werden, so ergeben sich zukunftsorientierte Zielgruppen-segmente mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen. Diese definieren die Erfolgs-Positionierung in einem Teilmarkt. Aus Platzgründen mögen zwei Markenbeispiele ausreichen.

## Beck's Gold

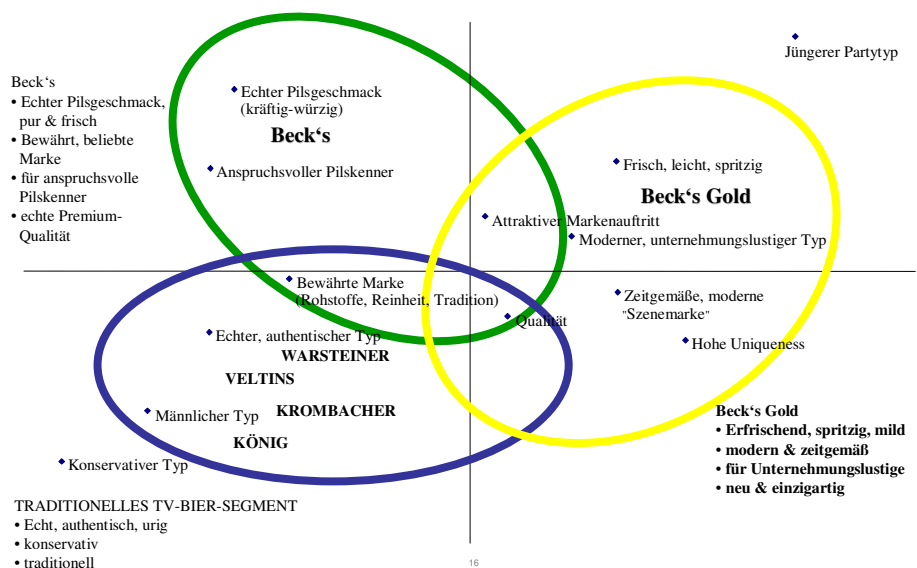
Beck's wuchs mit der prägnanten Markenwelt rund um das grüne Segelschiff kontinuierlich. Aber die Wahrnehmung als eher „herbes, kräftiges“ Bier begrenzte zukünftige Wachstums-möglichkeiten. Denn etwa 90% aller Biertrinker bevorzugten eher mildere Biere.

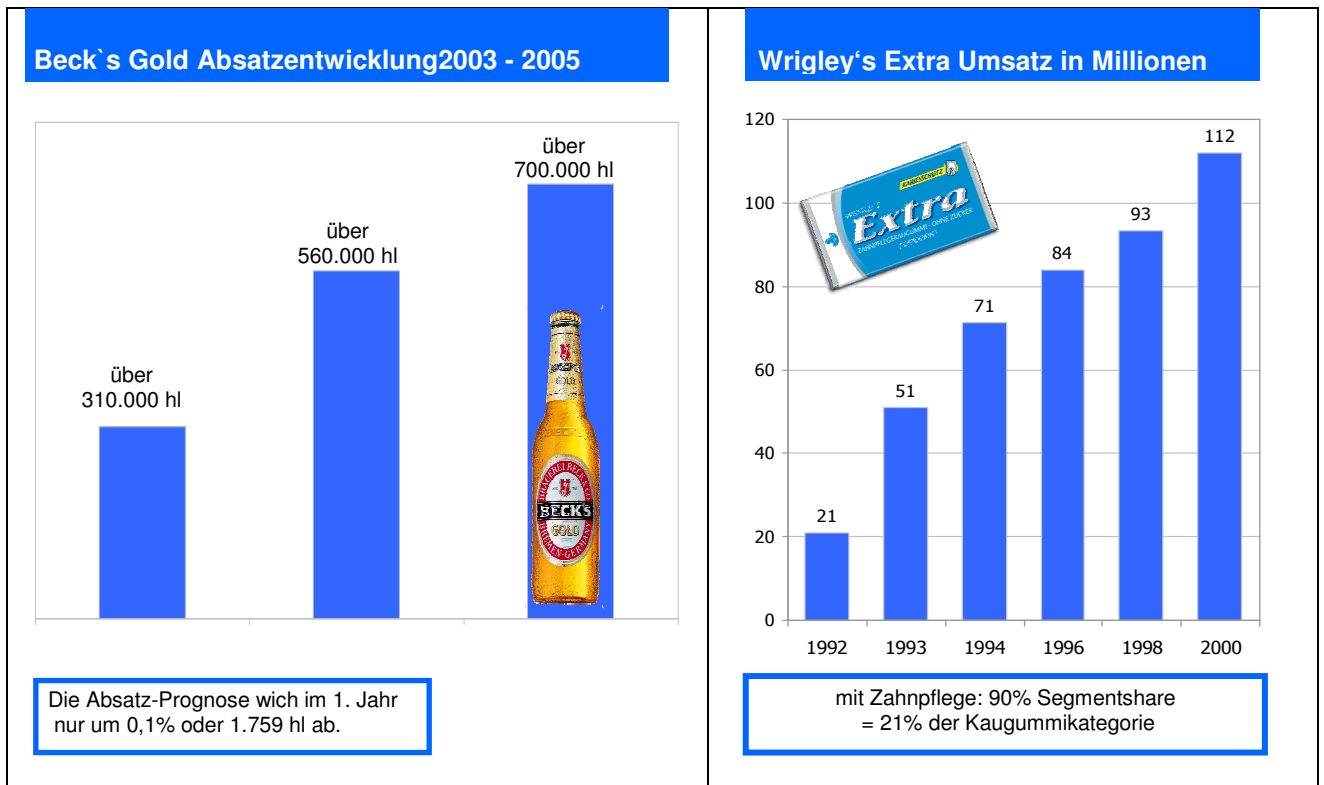
Deshalb stand Beck's vor der Herausforderung, ein neues, weiteres Produkt mit deutlich milderem Geschmack einzuführen. Dies sollte die Stärken nutzen, ohne die Marke Beck's zu beeinträchtigen. Mittels eines innovativen Marketing-Mix gelang es aus einem Bier eines der angesagtesten Szenegeränke gemacht.

Bei allen Überlegungen und Untersuchungen stand stets der Konsument im Vordergrund. So wurden in jeder Phase des Entwicklungsprozesses umfangreiche Tests und Analysen durchgeführt. Wirkungs-Test-Methoden und Marktsimulationen gaben wichtige Optimierungshinweise und 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. Und auch die niedrige Kannibalisierungsrate des Stammprodukts wurde sehr gut prognostiziert.

Beck's Gold beweist exemplarisch, dass man neue Produkte systematisch zu größerem Erfolg führen kann. Im 2. Jahr wurden laut Veröffentlichungen 560.000 hl abgesetzt, obwohl die ganze Bierbranche noch immer einen Flop erwartete. Erst im dritten Jahr wurden viele me toos eingeführt. Dennoch konnte Beck's Gold seinen Absatz auf über 700.000 hl steigern. [Shaw, Schipke, Mayer de Groot 2004] – Und mit Beck's Green Lemon haben die Bremer Strategen zudem erneut gezeigt, wie man den „Alsterwasser“ oder „Radler“-Markt erfolgreich aufmischt.

### Beck's Gold ist mehr als eine Line Extension - es definiert ein neuartiges Biersegment!





### Wrigley's Extra: 90% Segment-Anteil nach 15 Jahren.

In der Ausgangssituation zu Beginn der 1990er Jahre war das Kauen von Kaugummi in der Öffentlichkeit für Erwachsene tabu. Ziel der innovativen qualitativen Analysen und Marktsegmentationen war es, einen Ansatzpunkt zu finden, Erwachsene wieder Kaugummikonsum zu ermöglichen. Es wurden die Hemmschwellen sowie die emotionalen und rationalen Verwendungsmotive herausgearbeitet. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde Wrigley's Extra als Zahn-pflege-Kaugummi positioniert. Wrigley's Extra gelang es so, den Kaugummi-Konsum in höheren Altersgruppen deutlich zu steigern und neue Zielgruppen zu gewinnen.

Der zentrale (emotionale und faktische) Verwendungsgrund für das ganze Marktsegment wurde so eindeutig an die Marke gebunden, dass für Wettbewerber kaum noch Platz blieb. Wrigley's Extra erzielt auch nach 15 Jahren über 90% Segmentanteil (= 21 Prozent in der deutschen Kaugummikategorie)! Diese Innovation ging von Deutschland aus und wurde auch international ein großer Erfolg.

Andere Wrigley's Kaugummi-Marken bieten eine Reihe weiterer einzigartiger Nutzen an, wie beispielsweise Atemfrische, Stress-Reduzierung, Gedächtnis- und Konzentrations-Steigerung, Unterstützung beim Aufhören zu Rauchen sowie Vermeidung von Snacks umfassen. [Mayer de Groot, Haimerl 2005]

## Konkret umsetzbare Marktanalysen und Marktsegmentationen

Ziel von Marktsegmentationen ist es, ausreichend große in sich homogene Kundengruppen (und untereinander heterogene Zielgruppen) zu identifizieren, deren Markenwahl-Verhalten gezielt verändert werden kann, weil deren Bedürfnisprofile bisher nicht hinreichend befriedigt wurden. Zu diesem Zweck sollen Markt- und Zielgruppenanalysen entscheidenden Input und Hilfestellung liefern für die Marketingstrategie und deren Umsetzung in konkrete Maßnahmen der Produkt-, Preis-, Kommunikations-, Distributions- und Servicepolitik. „Aber die meisten Segmentationen haben kaum etwas in dieser Hinsicht erreicht.“ Mit dieser Feststellung fassen Yankelovich und Meer (2006) eine Umfrage bei führenden Marketingunternehmen zusammen: 59% von diesen hatten in den letzten zwei Jahren Marktsegmentationen durchgeführt – aber nur in 14% der Fälle waren deren Analyse-Erkenntnisse auch strategisch oder praktisch umsetzbar.

Danneels (1996) stellte in einer Übersicht der Marktforschungspraxis fest, Marktanalysen und Segmentationen sind „Prozesse von Versuch und Irrtum.“ Und Svendson (11/2000 S. 17) hat zu Recht kritisiert, dass nahezu alle Attitude & Usage-Studien und Segmentationen „unactionable“, also nicht umsetzbar sind. Zudem nennen Christensen und Cook (2005) die bisherigen Segmentations-Methoden als eine der Kern-Ursachen, warum Produktinnovationen eine so erschreckend schlechte Erfolgsrate haben.

## 5 Suchfelder und Ursache-Wirkungs-Analysen ermöglichen optimale Positionierungen

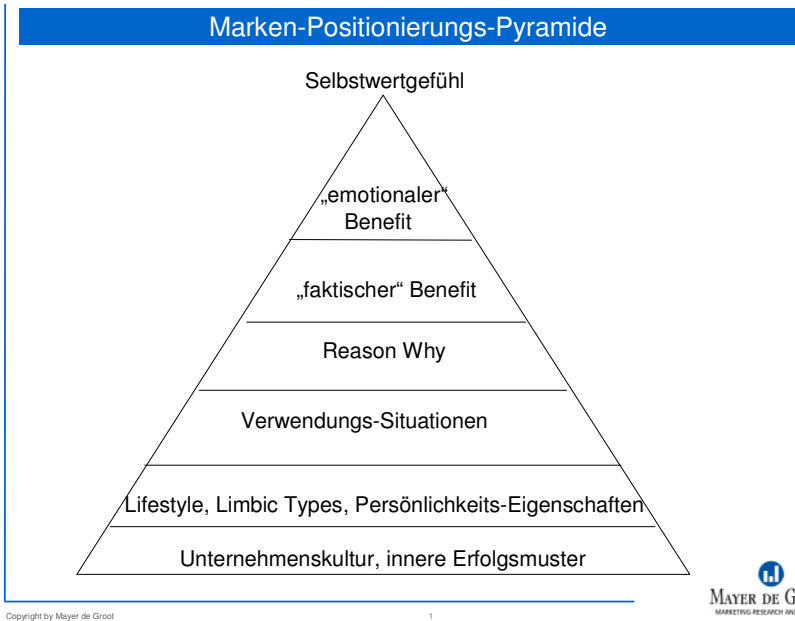
Seit 1980 befassen wir uns mit Marktsegmentationen und Produktpositionierung. In dieser Zeit haben wir viele Studien selbst analysiert und noch mehr Fremdstudien gesehen. Bei vielen Markt- und Zielgruppen-Analysen klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander. Zuviel bleibt dem Zufall überlassen. Häufig werden Variablen erhoben, wie zum Beispiel grundsätzliche Lebenseinstellungen oder Lifestyles, die nicht oder kaum mit der Markenwahl korrelieren. In vielen Fällen werden kleine, oft triviale Differenzen aufgedeckt, die in der Realität nicht existierten, für die Markenwahl bedeutungslos oder durch Marketingmaßnahmen nicht beeinflussbar sind. Zudem unterscheiden sich die ergebenden Zielgruppen-Cluster oft nicht im Kaufverhalten konkurrierender Marken.

Es stellt sich die Frage: Wie sollten Sie an das Thema „Positionierung“ aus strategischer Sicht herangehen, um wirklich alle Chancen im Markt durch Marktforschung aufdecken und beurteilen zu können?

Wichtig ist, dass Sie bei der heutigen Komplexität der Märkte verschiedene Suchfelder gleichzeitig abdecken. Hierdurch wird sichergestellt, dass wirklich alle Chancen im Markt durch Marktforschung herausgearbeitet und beurteilt werden können. Prinzipiell ist in jedem „Positionierung“ enthalten, was eine strategisch umsetzbare Marktanalyse zu diesem Zwecke als verhaltensrelevante Variablen enthalten sollte. Aber in nahezu allen Fällen werden diese nicht konsequent genug in strategischen Marktforschungsuntersuchungen erhoben und analysiert. Die meisten Studien weisen gravierende Lücken auf und decken nicht hinreichend die fünf erforderlichen Dimensionen ab:

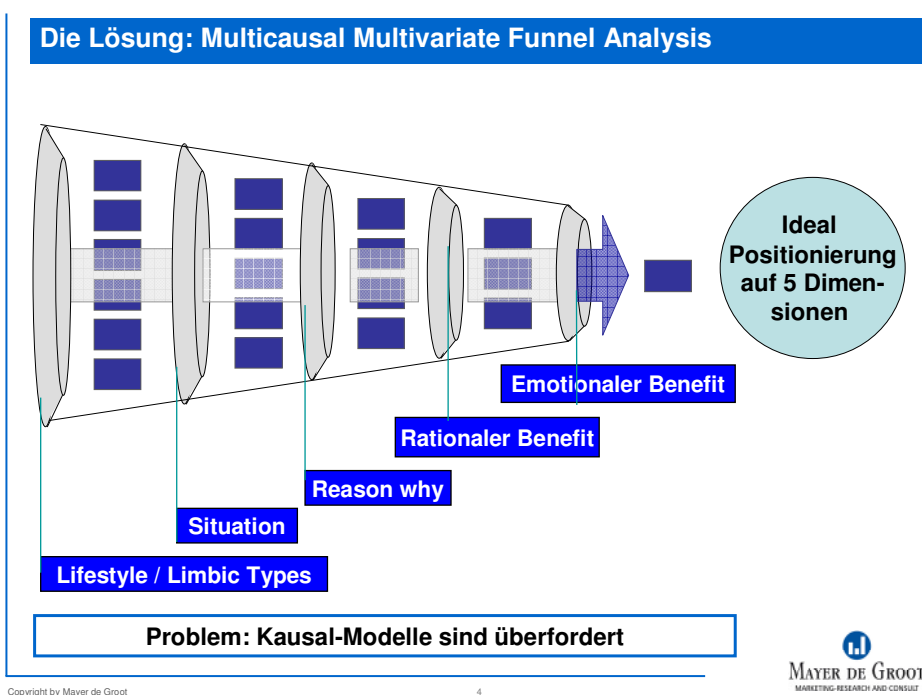
- „emotionaler Benefit“ / Nutzenversprechen
- „faktischer“ Benefit / Nutzen
- „Reason why“, „Reason to believe“
- Verwendungssituation(en)
- Tonalität und Umsetzungsstil (Life Style, Limbische Persönlichkeitstypen)

Um die vollständige Erfassung aller verhaltensrelevanten Kriterien zu gewährleisten, empfehlen sich qualitative Analysen zur Vorbereitung der quantitativen Marktsegmentation.



Zur Herausarbeitung der besten Positionierungs-Optionen für eine Marke empfiehlt es sich, die zunehmend komplexen Märkte von heute auf diesen fünf Ebenen zu analysieren und durch Kausalmodelle zu verknüpfen, wie eine zunehmende Anzahl von spektakulären Markterfolgen zeigt. - Zudem sollte sicher gestellt werden, dass die angestrebte Positionierung auch zu der Kultur und den inneren Erfolgsmustern eines Unternehmens passt, um die entsprechende operative Realisierung konsequent verfolgen zu können.

Die zentrale Problematik, die sich bei der systematischen Ermittlung der optimalen Positionierung und von Ursache-Wirkungs-Ketten ergibt, ist, dass die bestehenden Kausalmodelle mit der Aufgabe überfordert sind, zahlreiche Variablen auf fünf Dimensionen gleichzeitig zu analysieren. Aus diesem Grunde haben wir ein neuartiges Verfahren entwickelt, dass dieser Aufgabenstellung gewachsen ist: Die multidimensionales und multikausales Funnel Analysis. Nähere Einzelheiten verraten wir allerdings aus nachvollziehbaren Gründen nicht.



## Zusammenfassung

Die ehemalige „Königs-Disziplin“ Marketing braucht angesichts hoher Flopraten dringend eine Erneuerung. Viele der heute angewendeten Strategien und Verfahren sind über 40 Jahre alt und ihre Annahmen durch neue wissenschaftliche Erkenntnisse und methodische Entwicklungen überholt. Insbesondere bei den Marktsegmentations-Methoden liegt einiges im Argen. Nur 14% sind strategisch und praktisch umsetzbar, wie eine Erhebung bei führenden Marketing-Unternehmen ergab. Die Erkenntnis greift um sich: Wenn Märkte zu früh oder zu einfach segmentiert werden, dann sind hohe Flop-Raten die zwangsläufige Folge. Und wenn die Verhaltensrelevanz vernachlässigt wird, dann ist Markenstrategie- und -führung reine Glückssache.

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile können nur auf einem soliden Wissen an Kunden-Kenntnissen und den ermittelten Ursache-Wirkungs-Ketten basieren, wie sie ursächlich zu ihren Wahlentscheidungen kommen. Bei der gegenwärtigen Komplexität der Märkte sollten alle verhaltensrelevanten Kriterien auf fünf unterschiedlichen Dimensionen gleichzeitig abgedeckt werden, um die besten Positionierungs-Alternativen für eine Marke analysieren und herausarbeiten zu können. Die zentrale Problematik bei der systematischen Ermittlung der optimalen Ursache-Wirkungs-Ketten zu diesem Zwecke ist, dass die bisherigen Kausalanalysemethoden mit der Anzahl der zu berücksichtigenden Variablen schnell überfordert sind. Deshalb haben wir ein neuartiges, multidimensionales und multikausales Verfahren entwickelt, das dieser Aufgabe gewachsen ist.

Bei der optimalen Positionierung einer Marke hat sich der folgende strategische hierarchische Suchpfad bewährt, wie eine zunehmende Anzahl an spektakulären Markenerfolgen zeigt:

1. Besetzen Sie den zentralen Kaufgrund der Kategorie direkt
2. Versuchen Sie den zentralen Kategorie-Vorteil durch einen überlegenen Reason why zu dominieren
3. Kommunizieren Sie den wichtigsten Kategorie-Nutzen anders
4. Besetzen Sie den zentralen Kaufgrund der Kategorie in anderen Verwendungssituationen
5. Versuchen Sie die viel versprechendsten Marktsegmente anzusprechen

Wann nutzen Sie gezielt die Abkürzung zu größerem Wachstum und Erfolg?



**Dr. Ralf Mayer de Groot** führt seit 2007 die MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult e.K. sowie ein Netzwerk an ausgewählten Kooperationspartnern. Zuvor war er 7 Jahre Vorstand / COO bei Konzept & Analyse und er ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen.

Strategische Markenführung und Marktforschung kennt er aus allen Perspektiven: aus über 14 Jahren Marketingforschung (Effem/Mars, Target Group, Konzept & Analyse), aus 7 Jahren Agenturen (Scholz & Friends, BJP, HMS & Carat), aus 7 Jahren Marketing (Effem, Pedigree Petfoods/Mars, GB) und aus 20 Jahren Marketingstrategie-Beratung. [www.mayerdegroot.com](http://www.mayerdegroot.com)



## Literatur- und Quellenangaben

- Alderson, W.: Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory, Homewood, Illinois 1957.
- Allenby, G. u.a.: Market Segmentation Research: Beyond Within and Across Group Differences, in: Marketing Letters, August 2002, Vol. 13. 3, S. 233 ff.
- Arabie, P.; Hubert, L.: Cluster Analysis in Marketing Research, in: Bagozzi, R.P. (Ed.): Advanced Methods in Marketing Research, Oxford 1964, S. 160 ff.
- Ariely, D.: Predictably irrational, London 2008
- Barnett, N.: Beyond Market Segmentation, in: Harvard Business Review 1/1969, S. 152 ff.
- 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.
- Berth, Rolf : Aufbruch zur Überlegenheit, Düsseldorf 1999.
- Berlyn, D.E.: Aesthetics and Psychobiology, New York 1971.
- Brody, R.P. & Cunningham, S.C.: Personality Variables and the Consumer Decision Process. Journal of Marketing Research, Feb. 1968, S. 50 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.
- Chamberlin, E. H.: Monopolistic Competition Theory: Studies in Impact, New York 1967.
- Chamberlin, E.H.: The Theory of Monopolistic Competition, Diss. Harvard 1933.
- Christinensen, C.M.; Cook, S.: Marketing Malpractice: The Cause and the Cure, Harvard Business Review, Dez. 2005
- Conner, K.R.: A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? in: Journal of Management 1/1991, S. 121 ff.
- 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](http://www.mckinsey.de/_downloads/knowmatters/marketing/branding_new_rules.pdf)
- Cunningham, R.: Brand Loyalty – What, Where, How Much? in: Harvard Business Review 1/1956, S. 127 ff.
- Damasio, Antonio R.: Descartes Error: Emotion, Reason, and the Human Brain: New York, 1994.
- Danneels, E.: Market Segmentation: Normative Models Versus Business Reality, in: European Journal of Marketing 6/1996, S. 36 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.
- Dickson, P.R.: Person-Situation: Segmentation's Missing Link, Journal of Marketing, Fall/1982, 56-64.
- 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.
- 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.
- Friend, I. & Kravis, I.B.: Consumption Patterns and Permanent Income. In: American Economic Review 2/1957, S. 536 ff.
- 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.
- Grassl, W.: The Reality of Brands: Towards an Ontology of Marketing, in: American Journal of Economics and Sociology 1999 S. 313 ff.

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

Haimerl, E.; Mayer de Groot, R.; Seibert, K.: Marktforschung für echte Innovationen: Probleme und Lösungsansätze. In: planung & analyse, 5/2000

Haley, R.: Benefit Segmentation: A Decision-orientated Research Tool, in: Journal of Marketing July 1968 S. 30 ff.

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.

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

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

Jung, C.G.: Psychologische Typen, Freiburg i.Br. 1971

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.

Koponen, A.: Personality Characteristics of Purchasers, in: Journal of Advertising Research, September 1960 S. 6 ff.

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.

Kretschmer, E.: Körperbau und Charakter. Untersuchungen zu Konstitutionsproblem und zur Lehre von den Temperamenten, Berlin/Heidelberg 1967.

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

Kues, J., Michel, A. & Scharf, T.: Jules Mumm: Fruchtig, frech und erfolgreich, planung und analyse 1/2003 S. 36 ff.

Lessig, V.P. & Tollefson, J.O.: Market Segmentation Through Numerical Taxonomy, Journal of Marketing Research, Nov. 1971 S. 480 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.

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

Massy, W.F.; Frank, R.E.: Short Term Price and Dealing Effects in Selected Market Segments, in: Journal of Marketing Research 2/1965, S. 171 ff.

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

Mayer de Groot, R.: Marketing radikal umdenken oder abschaffen, Markenartikel 1/2 2007

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.: 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% oder 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.; 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 S. 61 ff

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.; Salomon, J.: Innovativ, traditionell oder lieber schräg ? Wie unser Unterbewusstsein die Werbewirkung beeinflusst, *Markenartikel* 9/2007

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

Meffert, H.: *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, Wiesbaden 2000.

Milne, G.R.: *An Ecological Niche Theory Approach to the Assessment of Brand Competition in Fragmented Markets*, Diss, Univ. of North Carolina 1990.

Milne, G.R. & Mason, C.H.: *An Ecological Niche Theory Approach to the Measurement of Brand Competition*, *Marketing Letters*, Vol. 1/3 1990, S. 267-281.

Munn, H.L.: *Brand Perception as Related to Age, Income, and Education*, in: *Journal of Marketing*, January 1960, pp. 29-34.

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

Plummer, J.T.: *The Concept and Application of Life Style Segmentation*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 38, January 1974, pp. 33-37.

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

Schmid, S.; Lebok, U.; Seibert, S.: Den Großen die Stirn bieten: *Markenartikel* 7/2005 S. 52 ff.

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

Schulze, G.: *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*, Frankfurt a. M. 1992

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.

Sharp, B., Tolo M.; Giannopoulos A.: "A Differentiated Brand Should Appeal to a Distinct Segment", *Australian Marketing Academy, Massey University, Albany, New Zealand* 2001.

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

Smith, W.: *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 20, July 1956, pp. 3-8.

Stobart, P.: *Brand Power*, London 1994

- 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.
- Svendson, J.: Consumer segmentation and media, Admap 11/2000 S. 16 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
- Voeth, M.: Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung. Die Hierarchisch Individualisierte Limit-Conjoint-Analyse (HILCA), Wiesbaden 2001.
- Wedel, M.; Kamakura, W.: Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations, 2<sup>nd</sup> ed. Boston 2000
- Wells, W.; Tigert, D.: Activities, Interest, and Opinions, in: Journal of Advertising Research, Vol. 11 1971, pp. 27-35.
- Welsh, G. S.& Dahlstrom, W. G.: Basic Readings on the MMLPI in Psychology and Medicine, Minneapolis 1956.
- Wind, J.: Issue and Advances in Segmentation Research, in: Journal of Marketing Research, 15/1978 S. 317 ff.
- Yankelovich, D.; Meer, D.: Rediscovering Market Segmentation, Havard Business Review, Feb. 2006