



Dr. Ralf Mayer de Groot

Erfolgreich positionieren funktioniert anders, weil das Gehirn anders arbeitet

Dieses Manuskript wurde verkürzt in den *Markenartikel* Ausgabe 1/2 und 3 2011 veröffentlicht

Copyright: Alle Rechte vorbehalten: Dr. Ralf Mayer de Groot 2011

Marken-Positionierungen sind schwierig: Nur wenn Ihre Marke ein zentrales emotionales und faktisches Bedürfnis sehr präzise trifft, besteht eine echte Chance auf durchschlagenden Erfolg. Dies gelingt nur in den wenigsten Fällen.

Die ehemalige „Königs-Disziplin“ Marketing braucht angesichts einer Floprate von 73% aller neuen Marken-Produkte dringend eine Erneuerung. - Marktsegmentation und Produktdifferenzierung gelten herkömmlich als die wichtigsten Konzepte im Marketing. Aber die Erfahrung zeigt, dass diese die Absatzchancen von Produkten oft eher behindert als gefördert haben. Darüber hinaus sind Marktsegmentationen oft wenig geeignet, um die Marktführerschaft mit einer Marke zu erzielen. Denn die Konzentration auf ein spezielles Segment begrenzt zwangsläufig die Anzahl potenzieller Käufer.

Viele Fallstudien, die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung und Verhaltensökonomie zeigen: Marken müssen sich viel stärker – als bisher oft üblich – auf die Befriedigung zentraler Kategorie-Bedürfnisse konzentrieren. Produktdifferenzierungen, die keinen wirklich relevanter Bedürfnis-Strukturen entsprechen, enden oft in der Sackgasse, wie z.B. grüner Ketchup, „kristallklare“ Cola oder rauchfreie Zigaretten - Gezielte Produktdifferenzierungen können in bestimmten strategischen Situationen sinnvoll sein. – Aber es gibt vier überlegene Positionierungs-Ansätze, um Marktführer zu werden, und eine fünfte Alternative, um dies zu verteidigen.

Positionierungschancen, um den zentralen Kategorie-Benefit zu dominieren



Neue Erkenntnisse der Hirnforschung und der Behavioural Science

Falls Sie ein Buch über Entscheidungstheorie aufschlagen, werden Sie noch oft auf die Annahme stoßen, dass der menschliche Geist ein unermüdlicher rationaler „Buchhalter“ des Pro und Kontra ist. Aber diese Prämisse ist falsch. Denn in jeder Sekunde nehmen Menschen über die Sinnesorgane circa 11 Millionen Bits an Informationen auf. Rational verarbeiten kann das Gehirn aber nur 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 wahr, 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“ gegenüber einer vollständigen Informationsverarbeitung:

1. Menschen bewerten unterschiedliche Angebot nicht mit absoluten Maßstäben, sondern fokussieren sich auf relative Vorteile von einer Offerte zu anderen. Zudem reduzieren sie die Komplexität der Entscheidung deutlich, indem sie die gegenwärtig hauptsächlich gekaufte Marke (= beste Problemlösung) als Vergleichsmaßstab verwenden. Das Unterbewusstsein geht dabei hierarchisch vor: Es betrachtet zunächst nur das wichtigste Kaufkriterium für eine Kategorie, dann das zweitwichtigste Kriterium usw. - Sobald eine der (beiden) Offerten erlebnismäßig gewinnt, wird diese gekauft.
2. Und Menschen haben die Neigung sich mehr darauf zu fokussieren, was sie verlieren als was sie gewinnen könnten.

Deshalb lautet eine Marketing-Gesetzmäßigkeit: Eine Marke wird nahezu zwangsläufig Marktführer (keine Marktzugangs-Barrieren vorausgesetzt), wenn es ihr besser als Wettbewerbern gelingt, den zentralen emotionalen und faktischen Kategorienutzen in der Wahrnehmung 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. Aber die zentralen (meist unbewussten) Markttreiber in einer Warengruppe oder Dienstleistungsart sind bei weitem nicht so offensichtlich, wie dies oft vermutet wird. - 70% aller Manager von großen USA-Werbetreibenden gaben in einer Befragung zu, dass Sie die wirklichen Motive für die Markenwahl in ihren Märkten nicht ursächlich erklären können. Damit fehlt aber die Schlüsselvoraussetzung, die Markenwahl effizient und effektiv beeinflussen zu können.

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

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. - Der Ausweg aus dem Dilemma ist: „Fragen, ohne zu fragen“. Genau das ermöglicht der Forschungsansatz des Limbique Emotional Explorers, der den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen entspricht. 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. Dabei werden die spezifischen Stärken der einzelnen Methoden kombiniert und zugleich deren spezifische Defizite vermieden. Es entsteht ein ganzheitlicher Ansatz zum Verständnis der Konsumenten. - Projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorers, wurden zu Marketing-Zwecken inzwischen in weit über 1.000 Anwendungen im In- und Ausland erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen.

Wie Sie systematisch Marktführer werden können.

Eine zunehmende Anzahl spektakulärer Marketing-Erfolge zeigt, wie Sie – ohne „me too but cheaper“ –Strategien - gezielt und systematisch Marktführer werden oder zumindest Ihre Marktposition deutlich 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 Verwendungs-Situationen

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) geäußert: „Das ultimative Ziel jedes Marken-Programms ist es, eine Kategorie zu dominieren.“

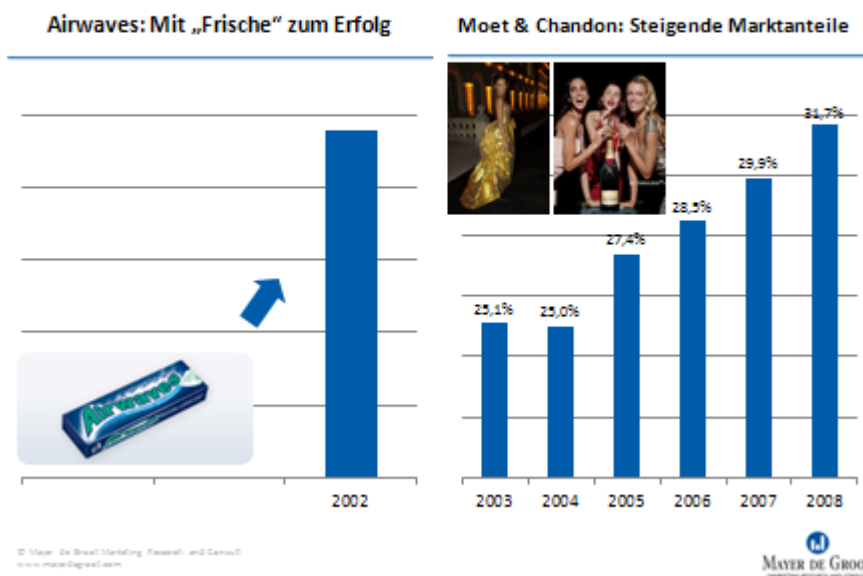
Airwaves

Ursprünglich wurde Airwaves in Deutschland Ende der neunziger Jahre erfolgreich als „erstes Anti-Husten-Kaugummi“ eingeführt. Marktforschungsergebnisse sprachen aber dafür, dass diese medizinische Positionierung die Wachstumsmöglichkeiten begrenzte. - In 2001 wurde Airwaves auf „Frische“ repositioniert. Der neue Claim lautete „Draufbeißen. Durchatmen.“ anstelle von „Befreit die Nase, beruhigt den Hals“. In nur 18 Monaten entwickelte sich Airwaves von der Nr.4 zur Nr.1 im deutschen Kaugummi-Markt. Dieser durchschlagende Erfolg wurde beim Marken Award in 2003 ausgezeichnet.

Moët & Chandon

Champagner dient traditionell meist zur Aufwertung von besonderen Situationen (z.B. Silvester) oder zur Würdigung von Personen (z.B. Gästen). Diesen Kern-Kategorie-Benefit greift die Kommunikations- und PR-Kampagne „be fabulous“ von Moët & Chandon gezielt auf. Die Wirkung im Markt: Deutliche Marktanteils-Steigerungen nach Jahren stagnierender Entwicklung.

Re-Positionierung führt zum durchschlagenden Erfolg:
Durch dominante Besetzung eines zentralen Kategorie-Benefits

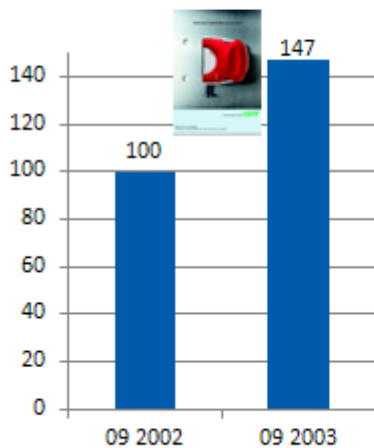


Leitz: „Alles im Griff“

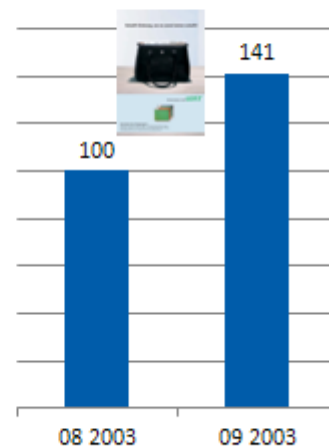
Leitz besetzte mit der Aussage „Alles im Griff“ erfolgreich den faktischen und emotionalen Kategorie-Kern-Benefit für Sekretärinnen und (selbstständige) Unternehmer. Das Image der Marke Leitz wurde in kaufrelevanten Dimensionen deutlich verbessert. Neue Produkte erhielten wichtige Wachstums-Impulse.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

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

LEITZ Top-Style Locher



LEITZ Alpha Color Hängemappen



© 2003 Mayer de Groof Marketing Research and Consulting
www.mayerdegroof.com

MAYER DE GROOF
MARKETING RESEARCH AND CONSULTING

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 den zentralen Kategorie-Nutzen besetzen. Vielen Firmen fehlen allerdings hierfür die erforderlichen Kenntnisse. Denn die meisten Marktanalysen und Marktsegmentationen vernachlässigen die Reason Why-Ebene.

Langnese Cremissimo

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

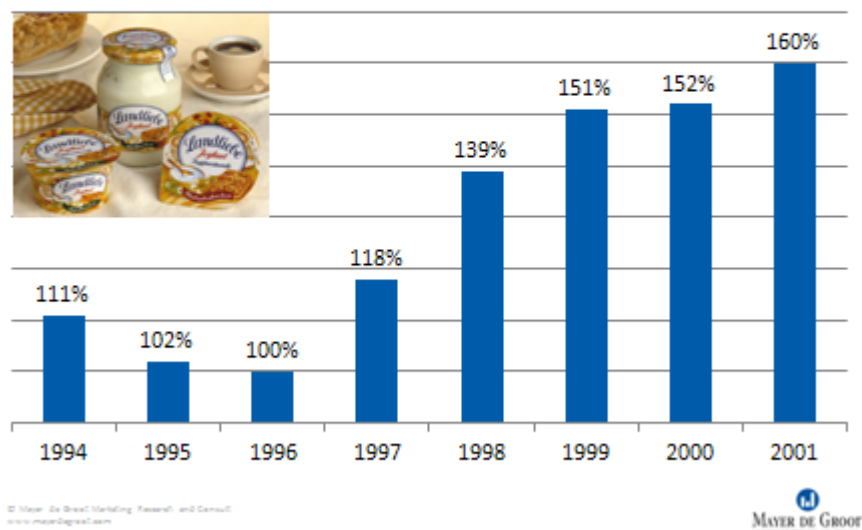
**Langnese Cremissimo:
Mit dem überlegenen Reason why der Cremigkeit zum Erfolg**



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, -Eiscreme, -Marmelade).

**Landliebe: Erfolg durch einen überlegenen Reason why:
„Liebe ist, wenn es Landliebe ist“ - Marktanteils-Entwicklung (Index)**

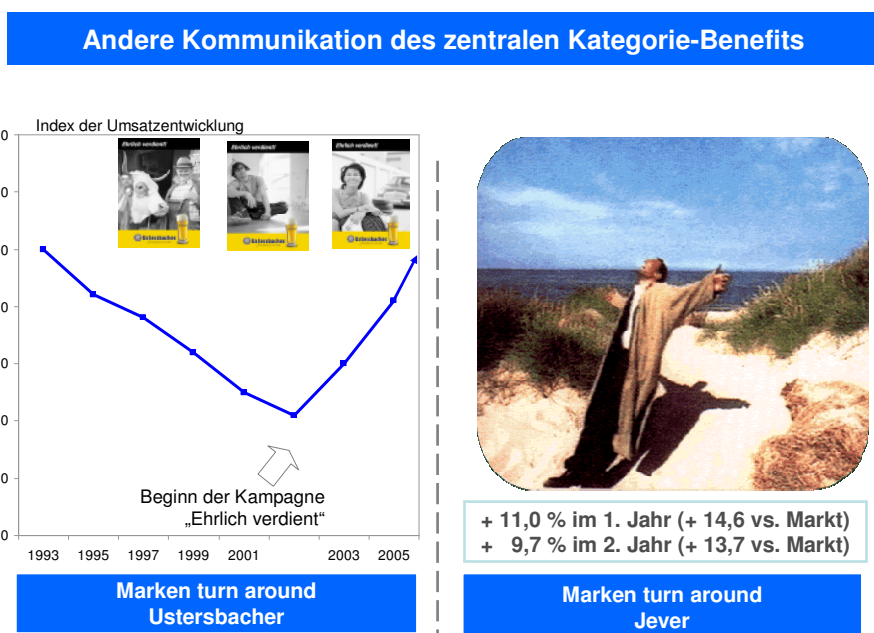


Festzuhalten bleibt, dass diese Markenerfolge nicht auf einen anderen „Benefit“, sondern jeweils auf einen überlegenen „Reason why“ zurückzuführen sind.

3. Kommunizieren Sie den zentralen Kategorie-Nutzen anders

Erfolgsvoraussetzung ist 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** kommunizierte den gleichen zentralen Kategorie-Vorteil jahrelang mit dem „fallenden Jever-Mann“. Und erzielte hierdurch zweistellige Absatzsteigerung im rückläufigen Biermarkt. - Einige Versuche neue Werbefilme (ohne eine ähnlich emotional richtig besetzte Szene) zu schalten, führten mehrfach zu Absatzeinbußen. - Die regionale Biermarke **Ustersbacher** (bei Augsburg) kombiniert emotional-regionale Verbundenheits-Komponenten mit Relaxen. Der Erfolg im Markt: zweistellige Absatz-Zuwächse – bei geringem Budget.



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

Unterschiedliche Verwendungsanlässe erlauben es häufig den gleichen zentralen Kategorie-Nutzen in einer anderen Situation zu besetzen. Die Marke wird dennoch psychologisch anders wahrgenommen, weil sich die Verwender in einer anderen Verfassung befinden.

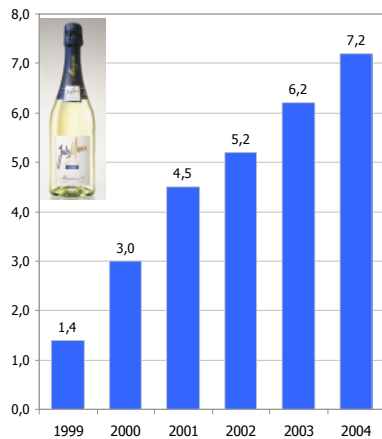
Jules Mumm

Neue Angebote wie Prosecco und Cava-Schaumweine (z.B. Freixenet) verlangen - im Gegensatz zu traditionellem Sekt - keinen förmlichen Anlass. Sie werden als moderne „leicht“ alkoholische Getränke erlebt und können Alltagssituationen (z.B. Besuch von Freundinnen) aufwerten. Sie besetzen somit andere Verwendungssituationen und definieren damit - bei fast gleichem Produkt - eine andere Kategorie.

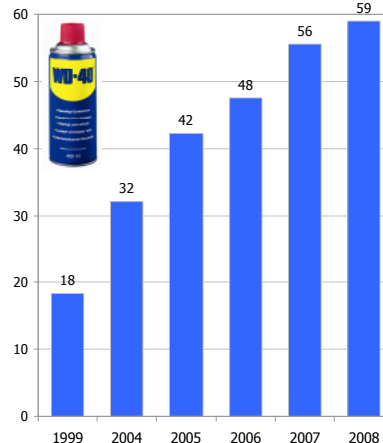
Um diesen Trend zu nutzen, wurde eine „Line Extension“ von Mumm entwickelt. „Jules Mumm“ nutzt als Sub-Marke geschickt das Image der etablierten Marke Mumm, tritt aber in Design und Kommunikation so eigenständig auf, dass eine Irritation der bisherigen Mumm-Verwender vermieden

wird. Entsprechend niedrig ist die Kannibalisierungsrage. Das Marktergebnis: Die Gesamtmarke Mumm konnte den höchsten Marktanteil in den letzten zehn Jahren übertreffen.

Jules Mumm Marktanteils-Entwicklung (Wert) im Premiumpreis-Segment (> 4,50 €)



WD-40 Marktanteils-Entwicklung in Prozent von 1999 bis 2008



WD-40: Mit kleinem Budget zum Marktführer

In der Ausgangslage versprach WD-40 „1001 Nutzen“ und hatte einen Marktanteil in der Rostlöser-Kategorie von knapp 20%. Der Marktführer Caramba wies einen Marktanteil von mehr als 40% auf. - Neuartige Marktforschungs-Erkenntnisse führten zu einer Umpositionierung: WD-40 als „5 Produkte in einem“ Die Packung nennt die fünf wichtigsten Anwendungsmöglichkeiten als Rostlöser, Schmiermittel, Reiniger, Rostschutz und Kontaktspray. Dies überzeugte die wichtigsten Zielgruppen. Ohne nennenswerte Werbeunterstützung steigerte WD-40 den Marktanteil von circa 20% in 2002 auf 59%.

Positionierung als die Nr. 1 im Markt oder beste Marke

Kein Mensch sollte angesichts der begrenzten Zeit und Informationen, die zur Verfügung stehen, sowie der limitierten rationalen Verarbeitungskapazität den Versuch machen, alle Entscheidungen selbst zu treffen. Wäre es nicht realistischer zu fragen, wie Menschen es vermeiden können, ständig zu entscheiden? Gigerenzer (2007) unterscheidet zwei grundsätzliche Arten der (un-) bewussten Nachahmung: 1. Tue das, was die Mehrheit deiner Bezugsgruppe tut. (in Märkten mit langsamen Veränderungen) 2. Tue das, was der Erfolgreiche tut. (in neuen Märkten oder mit schnellen Veränderungen)

Deshalb ist es so wichtig, wenn Sie Marktführer sind oder werden, dass Sie diese Tatsache kommunizieren. Denn sie wird von den Empfängern dieser Nachricht als Hinweis auf überlegene Qualität und vielfach bewährte Produktverwendungen gewertet. Dies schafft ohne großes Nachdenken die Sicherheit die richtige Entscheidung zu treffen und führt meist zu einem weiteren Ausbau der Marktführerschaft. Denn die Hälfte der deutschen Bevölkerung zählt zu den Sicherheitsorientierten limbischen Gehirntypen. – So konnte beispielsweise der innovative Akku-Schrauber Bosch IXO mit der Auslobung „das am meisten gekaufte Elektrowerkzeug weltweit“ zu sein, seinen Marktanteil von 33% in 2003 auf 56% in 2004 steigern sowie den Markt in Deutschland um 500 Prozent ausweiten.

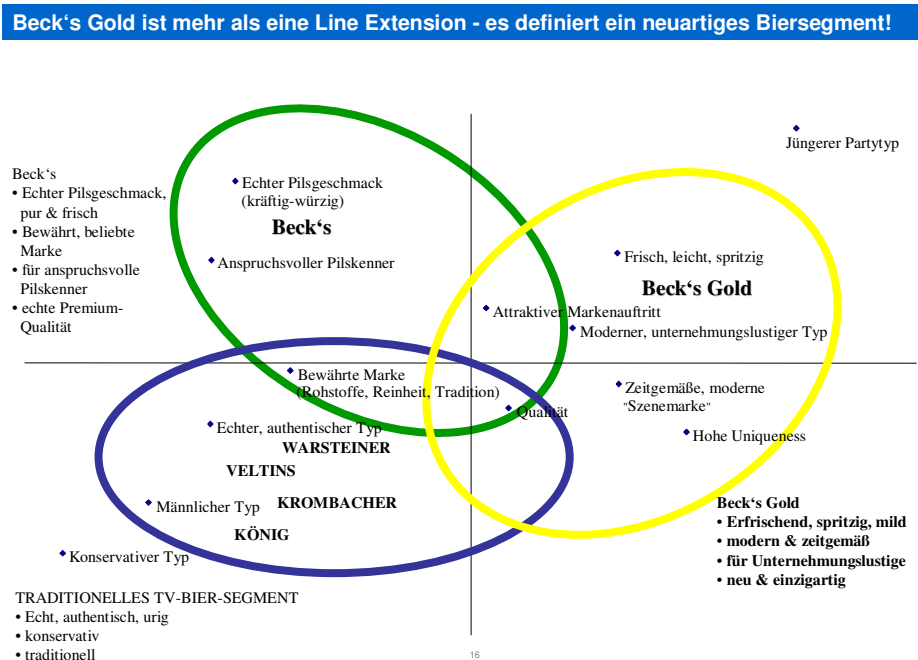
5. Wann empfiehlt sich die gezielte Ansprache von Marktsegmenten?

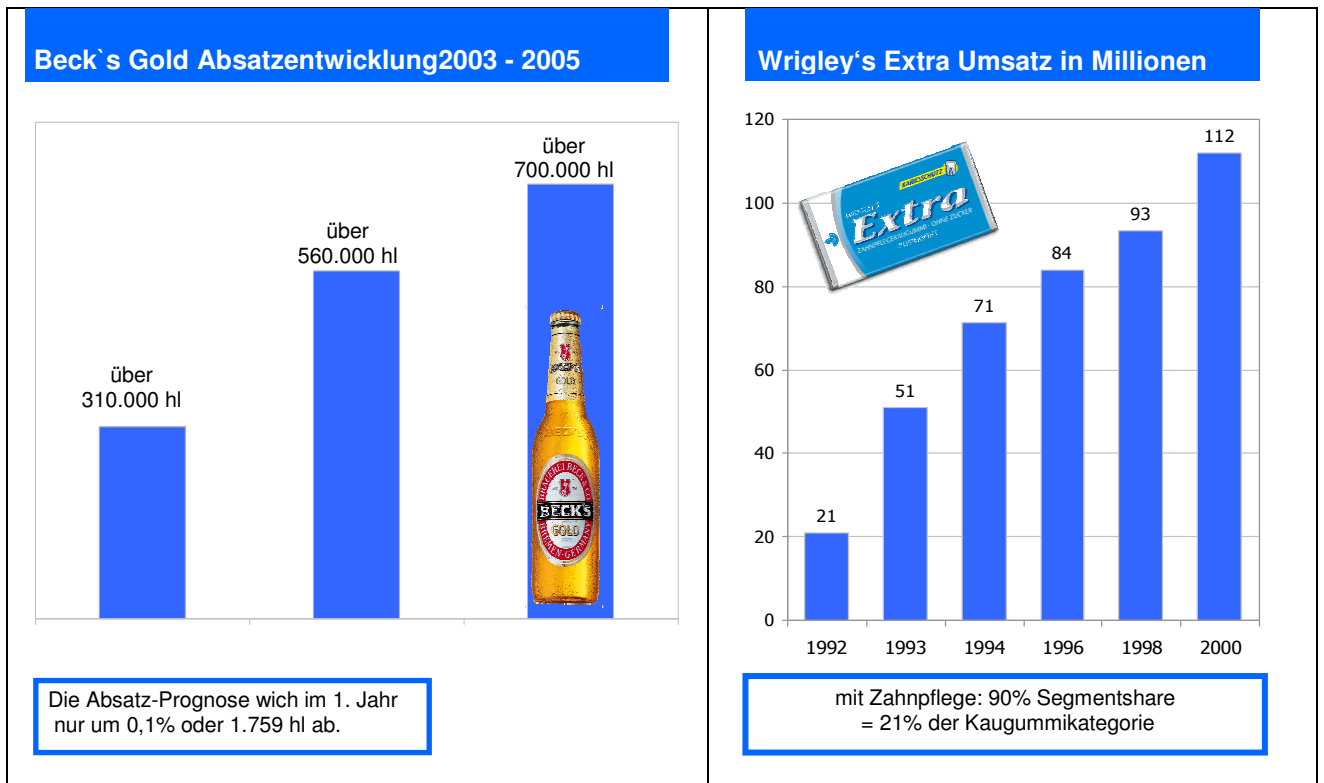
Häufig ist der zentrale Kategorie-Nutzen bereits durch einen Wettbewerber besetzt, andere Verwendungssituationen zu selten und es lassen sich oft keine überlegener Reason Whys oder Kommunikations-Ansätze finden. In dieser Situation stellt sich die Frage, wie Ihre Marke einen nachgelagerten Benefit besetzen kann. – Darwins „Survival of the Fittest“ gilt auch für Marken-Angebote. Was einfach klingt, ist neben der dominanten Besetzung des Kategorie-Benefits der zweite Ansatz zu erfolgreicher Markenführung. Marktnischen-Strategien sind insbesondere im Mittelstand ein bewährtes Erfolgsrezept und bei großen Marktanteilen eines Unternehmens auch eine Möglichkeit zur vorbeugenden Marktverteidigung. Aus Platzgründen mögen zwei Markenbeispiele zur Veranschaulichung ausreichen.

Beck's Gold definiert ein neuartiges Biersegment

Beck's wuchs mit der prägnanten Markenwelt rund um das grüne Segelschiff kontinuierlich. Aber die Wahrnehmung als eher „herbes, kräftiges“ Bier begrenzte zukünftige Wachstumsmöglichkeiten. 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 Absatz stärksten Szenegeränke zu machen. Beck's Gold beweist exemplarisch, dass man neue Produkte systematisch zu größerem Erfolg führen kann. – Und mit Beck's Green Lemon haben die Bremer Strategen zudem erneut gezeigt, wie man den „Radler-„ oder „Alsterwasser“-Markt erfolgreich aufmischt.





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, Erwachsenen wieder Kaugummikonsum zu ermöglichen. Es wurden die Hemmschwellen sowie die emotionalen und rationalen Verwendungsmotive herausgearbeitet. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde Wrigley's Extra als Zahnpflege-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.

7. Warum Marktsegmentationen Misserfolge verursachen können

Selbstverständlich 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 die Markenwahl in der Marktrealität zuverlässig erklären und prognostizieren können.

Einerseits sollten Sie sich vor zu einfachen Lösungen hüten, die der Komplexität der heutigen Märkte nicht mehr gerecht werden. Andererseits gibt es auf den ersten Blick in vielen Märkten eine Fülle unterschiedlicher Bedürfnisse. Bevor Sie den Markt segmentieren, sollte überprüft werden, ob sich hinter den einzelnen Nutzenversprechen nicht ein gemeinsamer, übergeordneter Vorteil verbirgt.

Objektiv betrachtet, war die Zahncreme blend-a-med weder geschmacklich noch in der Zahnpflege überlegen, sondern beruhte damals auf einer veralteten Produktbasis (Putzkörper: Kreide). Dennoch dominierte blend-a-med den deutschen Zahncrememarkt bis in die neunziger Jahre, Dank der Werbeaussage „Der Zahnarzt gibt seiner Familie blend-a-med“. Diese Werbeaussage suggerierte den Konsumenten die beste und umfassendste Vorsorge. Hinzu traten weitere produktbezogene Argumente und der Apfel-Biss-„Beweis“. 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 Wirkungsversprechen auf den Markt gebracht, mit der Absicht gleichzeitig mehrere unterschiedliche Käufersegmente anzusprechen. Doch die zunehmende blend-a-med Produktangebots-Vielfalt verunsicherte die Konsumenten. 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 das Markenimage auch noch Frische) und somit einen umfassenden Rundum-Schutz für Zähne und Zahnfleisch bietet. Der übergeordnete Vorteil eines umfassenden Rundum-Schutzes erwies sich als überlegen. - 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.

5 Suchfelder und Ursache-Wirkungs-Analysen ermöglichen optimale Positionierungen

Seit 1980 befassen wir uns mit Produktpositionierung und Marktsegmentationen. Ziel von Marktanalysen ist es oft, Zielgruppen zu identifizieren, deren Markenwahl-Verhalten gezielt verändert werden kann, weil deren Bedürfnisprofile bisher nicht hinreichend befriedigt wurden. „Aber die meisten Segmentationen haben kaum etwas in dieser Hinsicht erreicht.“ Mit dieser Feststellung fassen US-Professoren eine aktuelle 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.

Zudem nennen andere die bisherigen unzuverlässigen Segmentations-Methoden als eine der Kern-Ursachen, warum Produktinnovationen eine so erschreckend schlechte Erfolgsrate haben.

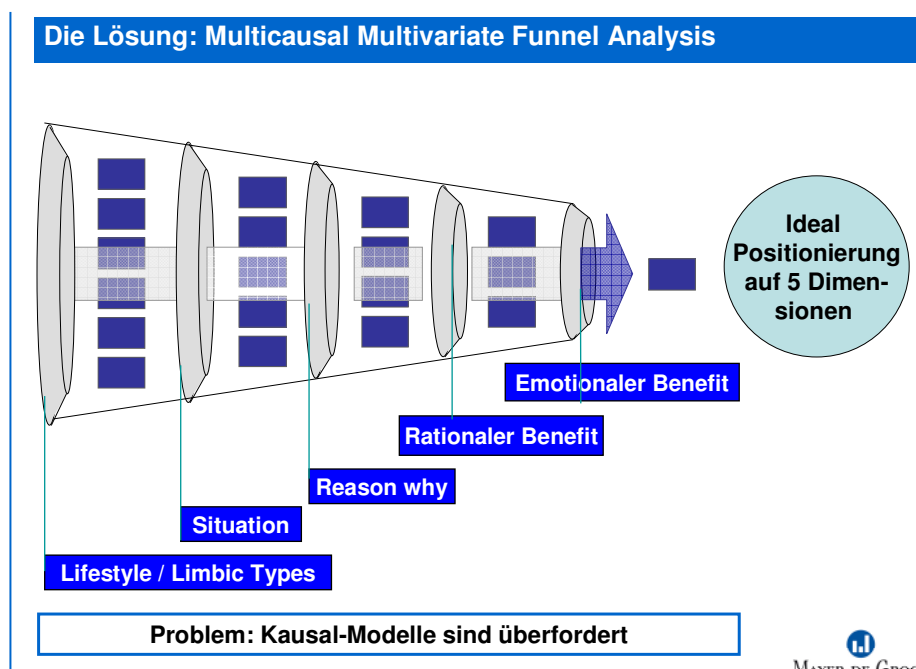
Es stellt sich die Frage: Wie sollten Sie an das Thema „Positionierung“ aus strategischer Sicht herangehen, um wirklich alle Chancen im Markt durch Marktforschung herausarbeiten und beurteilen zu können?

Wichtig ist, dass Sie bei der heutigen Komplexität der Märkte alle verschiedenen Positionierungsmöglichkeiten gleichzeitig abdecken. Prinzipiell ist nahezu in jeder Markenstrategie enthalten, was zu diesem Zwecke als verhaltensrelevante Variablen erhoben werden sollte. Aber die meisten strategischen Marktforschungsuntersuchungen weisen erfahrungsgemäß 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, sollten projektive Analysen quantitative Marktsegmentationen vorbereiten.

Zur Herausarbeitung der besten Positionierungs-Optionen für eine Marke empfiehlt es sich, die fünf Ebenen zu analysieren und durch Kausalmodelle zu verknüpfen. Allerdings ergibt sich hierbei das Problem, 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 multidimensionale und multikausale Funnel Analysis hat sich bei einer zunehmenden Anzahl von spektakulären Markterfolgen bewährt.



Zudem sollte sicher gestellt werden, dass die angestrebte Positionierung auch zu der Kultur und den inneren Erfolgsmustern Ihres Unternehmens passt, um die entsprechende operative Realisierung konsequent verfolgen zu können.

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



Dr. Ralf Mayer de Groot leitet seit 2007 das MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult Netzwerk. Von 1999 bis 2006 war er Vorstand / COO bei Konzept & Analyse. Davor war er u.a. für Carat, Mars und Scholz & Friends tätig.
mdg@mayerdegroot.com

Literatur

- 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.: Predictable 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 (revised and published in 1933).
- 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
- 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, NY 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

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

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.

Einhäuser, K.-H.; Mayer de Groot, R.: Auch regionale Marken haben eine Chance, in: *Lebensmittel Zeitung*, 1 / 2003

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.

Frenzel, K., Müller, M., Sottong, H.: *Storytelling*, München 2004

Friend, I. & Kravis, I.B.: Consumption Patterns and Permanent Income. In: *American Economic Review* 2/1957, S. 536 ff.

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

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 Präferenz erfassungsmodellen*, Berlin 1995.

Haimerl, E., R. Mayer de Groot und K. Seibert (2000): *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

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

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

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

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

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.

Lehrer, J.: *How we decide*, New York 2009

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

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; u.a.: Alles im Griff. Leitz: Eine Marke startet durch, Markenartikel 5/2004, S. 24 ff.

Lübbe, R.; Mayer de Groot, R; u.a.: 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.: 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.: Angst vor dem Vampir-Effekt, Interview in der Lebensmittel Zeitung, 24.08. 2007, S.42

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.: Geiz ist geil? oder Lust auf Luxus? in: Markenartikel 9 / 2005, S. 6

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

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

Mayer de Groot, R.: 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.; 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 [From advertising flop to market leader in 3 months – thanks to innovative advertising effectiveness research], in: planung & analyse, 1/2004 pp. 61

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

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

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

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, pp. 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.

Priller, S.; Lebok, U.: „Da ist Saft drin.“, Markenartikel 1/2006

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.

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

Smith, W.: Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, Journal of Marketing, July 1956, S. 3 ff.

Schmid, S.; Lebok, U.; Seibert, S.: Den Großen die Stirn bieten: Die Privatbrauerei Ustersbacher als Erfolgsmodell, Markenartikel 7/2005 S. 52

Schmitt, H. J.: Jever: Durch Marktforschung zum Erfolg [Success through market research], 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. & A. Giannopoulos A.: "A Differentiated Brand Should Appeal to a Distinct Segment", Australian Marketing Academy, Massey University, Albany, New Zealand 2001.

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

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

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

Svendson, J.: Consumer segmentation and media, Admap 11/2000 S. 16 ff.

Thaler, R. H., Sunstein, C. R.: Nudge, New York 2009

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.

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

Wedel, M.; Kamakura, W.: Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations, 2nd 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.

Wundt, W.: Grundzüge der physiologischen Psychologie, Leipzig 1874.

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