



MAYER DE GROOT

MARKETING-RESEARCH AND CONSULT

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



Management Zusammenfassung

Top statt Flop – Das Ende der Marketing-Steinzeit

Flops sind überflüssig. Innovative Methoden ermöglichen es inzwischen, den Return on Investment von Marketing-Exekutionen nachweisbar zuverlässig vorherzusagen. Neue Angebote werden durch gezielte Optimierung systematisch zu großen Erfolgen, wie Fallstudien beweisen.

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.

Dieser Diskussions-Beitrag versucht die Wirtschaft wachzurütteln. Er wendet sich an Sie und alle, die schnell und zuverlässig Markt-Erfolge erzielen möchten. Ausgetretene Marketing- und Marktforschungswege werden hinterfragt und erschüttert. Die Ursachen von Fehlprognosen konventioneller Methoden herausgearbeitet. Die Erwartungen an Hirnscanner-Analysen auf ein realistisches Maß heruntergeschraubt. Noch wichtiger: Es werden innovative Lösungen aufgezeigt, die in der Praxis nachweisbar zu durchschlagenden Marketing-Erfolgen führten.

95% aller Kaufentscheidungen fallen unterbewußt oder emotional. Aber warum kauft der Kunde, was er kauft? Sie erfahren nach welchen Gesetzmäßigkeiten das menschliche Unterbewusstsein eine Marke wirklich wählt (neueste Erkenntnisse der Hirnforschung und Behavioural Science).

Es ist inzwischen mittels innovativer Methoden möglich, Marken systematisch zum Erfolg zu führen Und so unglaublich es klingen mag: den Effekt von Marketingmaßnahmen auf 0,5% Marktanteils-punkte zuverlässig zu prognostizieren. Dies beweisen Fallstudien spektakulärer Marketing-Erfolge.
- Nicht selten gelang der Durchbruch zum großen Erfolg durch gezielte Optimierungshinweise. Beispiele wie Beck's Gold, Dymo LabelWriter, Iglo, Nivea Soft und Sheba verdeutlichen exemplarisch die Möglichkeiten. – Flops sind inzwischen überflüssig und gezielt vermeidbar.

Wann nutzen Sie Ihre Chance, Ihre Marken schnell und systematisch zu größerem Erfolg zu führen?

WISSEN WAS WIRKLICH WIRKT – MAYER DE GROOT



Produkt des
Jahres 2008



Marken-Kooperation
+ 3 x Produkt 2006



3 x Produkt des
Jahres 2005



Marken Award /
Effie 2004



Office Award
2004



Marken Award
2003

Dr. Ralf Mayer de Groot:

Top statt Flop - Das Ende der Marketing-Steinzeit

Der Kunde verhält sich irrational, ist aber zuverlässig mit innovativen Methoden vorhersagbar. Der Return on Investment von Marketingmaßnahmen wird kalkulierbar, wie Fallstudien beweisen.

Alles vorher getestet und dennoch meistens ein Flop! So lautet viel zu oft das Endresultat. Denn nur 6% aller neuen Angebote werden ein größerer Erfolg! Und 73% aller Neu-Einführungen und Relaunches scheitern im Markt! Darüber hinaus erzielt 64% der Werbung für etablierte Marken keinen Absatzeffekt! So lauten leider die aktuellen „Erfolgszahlen“ großer Marketingunternehmen. Kein Zweifel: Konventionelles Marketing funktioniert nicht! Jedes Jahr werden allein in Deutschland Milliarden an Euros wirkungslos „verbrannt“. Es stellt sich nicht nur in Finanzkreisen die Frage nach der Existenzberechtigung. *„Niemals zuvor war im Marketing, in Theorie und Praxis ein solch radikales Umdenken erforderlich wie in unserer Zeit“.* (Professor Kotler 2005)

Zukunftsorientiertes Marketing braucht Marktforschung ohne Kompromisse. Flops sind mit innovativen Testmethoden inzwischen völlig unnötig. Marken können systematisch zum Erfolg geführt werden. Dies beweisen Fallstudien spektakulärer Marketing-Erfolge.

Zunächst empfiehlt es sich die Ursachen von Fehlprognosen konventioneller Methoden herauszuarbeiten und die Erwartungen an Hirnscanner-Analysen auf ein realistisches Maß herunterzuschrauben.

Falsche Annahmen verursachen Flops

„Es ist ein Irrtum zu glauben, nur die Abläufe in der Produktion seien logisch und genau berechenbar – Marketing sei hingegen Soft Science. Das muss nicht sein, es ist nur eine Frage der Disziplin, die man sich auferlegt.“ (Zetsche, CEO Daimler AG, 2005)

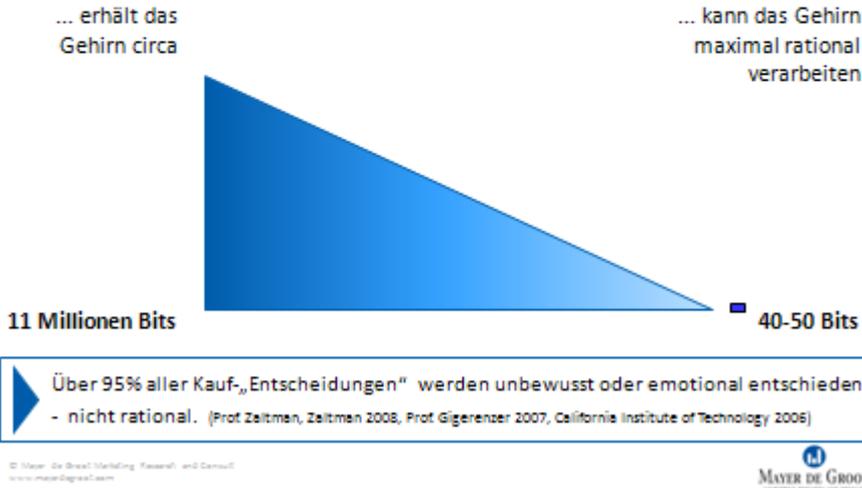
Aber diese Art der Disziplin lässt leider bisher in Marketing und Marktforschung viel zu wünschen übrig. - Vor dem Hintergrund internationaler Vergleichbarkeit und Standardisierung sowie einer über Jahrzehnte währenden Konstanz neigen viele Unternehmen immer noch dazu, an völlig veralteten Vorstellungen über Emotionen, rationalem Handeln, Marketing-Benchmarks sowie Marktforschungs-Ansätzen festzuhalten. - Das macht man ansonsten weder in der Produktion, noch in anderen wirtschaftlichen Bereichen - nur im Marketing. Insofern ist die angebliche „Testmisere“, die hohe Floprate und die meist viel zu geringe Marketing-Effizienz zum großen Teil selbstverschuldet – aus vielschichtigen Eigeninteressen aller Beteiligten.

Wissenschaftlich ist der „Homo oeconomicus“ schon lange tot. Nur nicht im Marketing. Nahezu alle Marketingtechniken gehen implizit immer noch vom rational handelnden Mensch aus. - Aber der Konsument verhält sich völlig anders. Nach den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung und Verhaltensökonomie verhalten sich Menschen keineswegs bewusst und rational. Über 95% aller menschlichen „Entscheidungen“ werden anhand unbewusster und emotionaler Bewertungskriterien getroffen (Ariely 2008; Zaltman, Zaltman 2008; Scheier, Held 2008; Gigerenzer 2007; Kast 2007).

Wenn die Annahmen falsch sind, ist auch das Ergebnis falsch. Kein Wunder, dass die Flopraten so hoch sind. - Konventionelle Pretests und Marktsimulationen gehen noch davon aus, dass nur der Anteil eines Marketing-Mix-Elements wirken kann, der bewusst wahrgenommen, verarbeitet und erinnert wird. Insofern wird nur ein Bruchteil der möglichen Wirkung gemessen. Denn in jeder Sekunde nehmen wir über unsere Sinnesorgane circa 11 Millionen Bits an Informationen auf. Bewusst verarbeiten kann unser Gehirn aber nur 40 bis maximal 50 Bits. Das entspricht einer kurzen Telefonnummer oder einem dreisilbigen Wort wie „Portugal“. – Die meisten Sinnes-Eindrücke werden unterbewusst verarbeitet.

Die rationale Verarbeitungskapazität des Gehirns ist beschränkt: Die richtigen Emotionen entscheiden.

In jeder Sekunde...



Bei der unterbewussten Reiz-Verarbeitung und Dekodierung greifen wir auf Erfahrungswissen zurück, das wir von frühester Kindheit an sammeln, und das uns Menschen bei Routinehandlungen schnelle Entscheidungen ermöglicht: Was habe ich in ähnlichen Situationen in der Vergangenheit getan? Welche Konsequenzen hatte dies für mich? Wie habe ich mich danach gefühlt? - Nach den Erkenntnissen der Hirnforschung treffen wir über 95% aller Entscheidungen auf diese Art und Weise - unterbewusst und emotional.

Die Hirnforschung, die Psychologie und die Behavioural Economics (Verhaltensökonomie) haben in den letzten zehn Jahren mehr über das Gehirn und das menschliche Entscheidungsverhalten gelernt als jemals zuvor.

Inwieweit kann uns die Hirnforschung weiter helfen?

Um den wahren Wert der Hirnforschung für das Marketing zu erkennen, sollten wir über den Tellerrand der Hirnscanner und deren komplexer Interpretation hinaussehen. Dann wird deutlich, dass die Neurowissenschaften, aber auch die moderne Psychologie sowie neue Erkenntnisse der Behavioural Economics zu einem Umdenken oder Paradigmenwechsel geführt haben (sollten), wie das Gehirn und die Markenwahl funktioniert. Einige langjährige grundlegende Marketingannahmen sind falsifiziert worden (u.a. AIDA, relevant set, homo oeconomicus).

Viele andere wurden hingegen bestätigt. Es ist deshalb zu hoffen, dass die Diskussion über das „Neuromarketing“ sich wegbewegt von methodischen Fragen des Hirnscannings, und sich auf die wirklich interessanten Erkenntnisse und Chancen an der Schnittstelle zwischen Marketing, Hirnforschung, Emotions-Psychologie und Behavioural Economics konzentriert. - Wie unsere Limbique Emotional Explorer- sowie Wirkungs-Forschungs-Ansätze zeigen, lassen sich hierdurch spannende neue Erkenntnisse und Marktchancen herausarbeiten. Marktpotenziale und Wirkungseffekte werden mittels innovativer Marktsimulationen zuverlässig vorhersagbar, wie Fallstudien beweisen.

Verengt man hingegen den Blickwinkel auf die Hirnscanner und deren Ergebnisse, so findet man u.a. folgende Aussage: „Insgesamt gesehen, ist erstaunlich wenig Neues dabei herausgekommen. Die Begeisterung über die neuen Erkenntnismöglichkeiten und der tatsächliche Ertrag stehen in keinem vernünftigen Verhältnis. Eines ist gewiss: Die Neuromarktforschung hat viele Erkenntnisse der klassischen Marktforschung bestätigt.“ (Koschnick, 2007, S. 75)

Allerdings sollten in diesem Zusammenhang auch wesentliche Fortschritte nicht verschwiegen werden, denn bei einigen wichtigen Marketingannahmen wurde nachgewiesen, dass diese - wie bereits angesprochen - falsch sind, denn das Gehirn arbeitet völlig anders.

Die Techniken der Hirnforschung sind mittlerweile weit genug entwickelt, um starke Emotionen wie Angst, Freude, Glück oder Wut zu erkennen. Aber im täglichen Marketing sind meist wesentlich feinere affektive Assoziationen entscheidend wie „Geborgenheit“, „Zuneigung“, „Selbstverwirklichung“, „Anerkennung“ usw. (bei denen meist mehrere primäre Emotionen zusammen wirken,) die sich der Messung durch Apparate der medizinischen Diagnostik entziehen.

Die Auswertung der Bilder aus Tomografen ist eine „Kunst“ der besonderen Art. Denn die Interpretation der Abbildungen von farblichen Veränderungen in der Stoffwechselaktivität (Sauerstoffversorgung von Gehirnarealen) oder elektromagnetischer Signale des Gehirns im Millimeter-Bereich erfordert viel Erfahrung. Damit hängen die Befunde von Neuromarktforschungsstudien in großem Maß von der individuellen Fähigkeit und Tagesperformance des Interpretierenden ab.

Professor Kenning nannte beim 1. G·E·M Forum am 18. November 2008 als Beispiel zwei Publikationen des weltweit anerkannten Neuromarketingforschers Knutson u.a. (2006/2007). In der ersten Ergebnis-Publikation wurde ein Regressions-Koeffizient von neuronalen Aktivitäten zum Kaufverhalten von nur 0,11 errechnet. Nach intensiver Kritik anderer Hirnforscher und mit dem Hinweis auf Auswertungsfehler stieg dieser Wert in seiner zweiten Veröffentlichung auf 0,85. – Sie mögen hieraus Ihre eigenen Schlüsse ziehen.

Die Konsequenz: Wenn Sie Ihre Erfolgsrate im Marketing deutlich steigern wollen, dann müssen Sie Ihre Marketing- und Research-Methoden zukunftsorientiert an die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung, der Emotionspsychologie und der Entscheidungstheorie anpassen. Sie brauchen dabei eher keinen Hirn-Scanner, aber kosteneffektives Marketing und Research ohne Kompromisse.

Welche Kriterien helfen bei der Auswahl eines zuverlässigen Pretests?

Zugegeben, die Versprechen aller großen Institute sind bei Pretests und Marktsimulationen relativ ähnlich. Dies suggeriert eine hohe Austauschbarkeit und viele Marktforschungsverantwortliche oder gar Einkaufsabteilungen entscheiden daher vor allem auf Basis der Untersuchungskosten – und ignorieren die meist viel höheren Folgekosten unzuverlässiger Pretests. – Was nützt aber eine Einsparung von beispielsweise 4.000 Euro, wenn anschließend Ihre Marketing-Investitionen in Millionenhöhe wirkungslos verpuffen?

Bei der Auswahl eines geeigneten Pretests oder Marktsimulationstests empfiehlt es sich, mehrere Kriterien zu berücksichtigen:

1. Welche Beurteilungskriterien werden gemessen?
2. Wie wird die ausgelöste Absatzwirkung im Markt vorhergesagt?
3. Wie gut (und aktuell) ist die wissenschaftliche Fundierung der Annahmen?
4. Wie hoch ist die Diagnosefähigkeit, um die Absatzwirkung durch Optimierungen gezielt steigern zu können?
5. Gibt es veröffentlichte Nachweise der Prognosezuverlässigkeit und der Diagnosefähigkeit?

Welche Beurteilungskriterien werden gemessen?

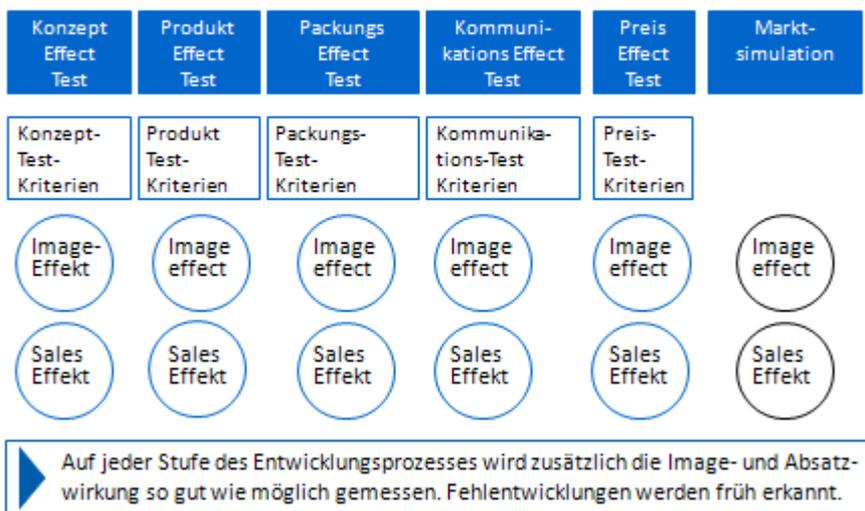
Grundsätzlich wird die Markenwahl immer durch die Wahrnehmung faktischer und emotionaler Vorteile bestimmt. Alle Marketing-Mix-Exekutionen haben somit ein gemeinsames Ziel: Das individuelle Marken-Erlebnis oder –Image so zu verändern, dass das Kaufverhalten zu Gunsten einer Marke positiv beeinflusst wird.

Die meisten Pre-Tests stellen aber nicht die ausgelöste Image- und Absatz-Wirkung in den Mittelpunkt der Analyse, sondern den Untersuchungsgegenstand (z.B. Konzept, Produkt, Packung, Kommunikation). Es werden also Kriterien wie Einzigartigkeit, Gefallen, Glaubwürdigkeit usw. analysiert. Alles interessante Informationen, deren Messung sich auch empfiehlt. Aber das eigentliche Marketing-Kernziel, die Absatzwirkung, wird bei Pretests einzelner Marketing-Mix-Variablen bestenfalls vernachlässigt oder gar nicht behandelt.

Die Ergebnisse von konventionellen Pretests sagen im Grunde oft nichts über die zukünftige Wirkung im Markt eines spezifischen Angebots (oder dessen Veränderung) aus. Sie können deshalb zu falschen Entscheidungen führen. Fast noch tragischer ist, dass sie oft falsche Signale senden, die langfristig zu falschen Entwicklungsrichtungen führen können. – Die Absatzwirkung wird meist erst am Ende des Entwicklungsprozesses in Testmärkten oder Marktsimulationen gemessen. Häufig führen dann Fehler im Detail einzelner Marketing-Variablen oder erlebte Unstimmigkeiten im Marketing-Mix zu einem widersprüchlichen Gesamt-Eindruck, der größere Teile der intendierten Zielgruppe verunsichert. Die Reaktion ist dann meist kein Kauf oder der erste Kauf ist auch schon der letzte.

Die Schlussfolgerung daraus kann nur sein, ein weitgehend einheitliches Wirkungstest-System einzusetzen, dass alle relevanten Erfolgsfaktoren auf jeder Stufe des Entwicklungsprozesses analysiert und die Image- und Absatzwirkung - so gut und zuverlässig wie jeweils möglich - vorhergesagt. Dies beugt Fehlentwicklungen vor, verkürzt die Entwicklungszeit, erhöht die Marktchancen und spart Kosten.

Das Sales Effect Test System
Systematisch und schnell zum Erfolg



© 1999 Dr. Ralf Mayer de Groot, Eppstein. www.mayerdegroot.com



Messung der Absatzwirkung

PIMS (Profit Impact on Marketing Strategy), die größte und umfassendste Business Information Datenbasis weltweit, hat bewiesen, dass ein Faktor mehr als alle anderen Markt-Erfolg und Profitabilität beeinflusst: Wahrgenommene relative Qualitäts-Vorteile gegenüber der Konkurrenz. Zudem hat PIMS festgestellt, dass die meisten Firmen keine guten Messgrößen oder -verfahren zur Erfassung von relativer Qualität haben.

Es mag hilfreich sein, zunächst kurz alternative und weit verbreitete Ansätze zur Messung der durch Marketing-Mix (-Elemente) ausgelösten Absatzwirkung im Hinblick auf ihre Zuverlässigkeit zu überprüfen. (Zur Falsifizierung von „Gewinnkörben“ und des sogenannten „introspective Persuasion Score“, wie sie teilweise noch bei Kommunikationstests eingesetzt werden, lesen Sie bitte Mayer de Groot u.a. 1/2004)

Kaufbereitschaftsfragen

Viele Marktforschungsunternehmen versuchen immer noch die Absatzwirkung mit direkten Kaufbereitschaftsfragen vorherzusagen, obwohl zahlreiche wissenschaftliche Studien bewiesen haben, dass einfache Kaufintentionen-Fragen das zukünftige Markenwahl-Verhalten nicht oder nur unzuverlässig vorhersagen können. So stellt auch Morwitz zusammenfassend fest: *„Umfangreiche Untersuchungen haben etabliert, dass direkte Messungen (der Kaufbereitschaft) zu unzuverlässigen Vorhersagen führen. Intentionen sind keine perfekten Verhaltensmaßstäbe wegen der zufälligen und systematischen Fehler in dieser Messgröße.“*

Dies ist seit langem bekannt und in seriösen Marktforschungskreisen unstrittig (z.B. Bird, Ehrenberg 1966; Juster 1966, Theil, Kosobud 1968, McNeil 1974, Morrison 1979, Kalwani, Silk 1982, Soderlund u.a. 2001, Mayer de Groot 2000, 2002, 2004).

Institute, die noch mit Kaufbereitschaftsfragen zu Prognosezwecken arbeiten, verwenden daher meist unterschiedliche Gewichtung-Schemata. Morwitz (2001) nennt allein 6 alternative, teilweise komplexe Gewichtungsmodelle unterschiedlicher Institute, von denen sich keines als zuverlässiger erwies.

Grundsätzlich gilt, gravierende und systematische Messfehler können durch eine Gewichtung zwar reduziert, aber nicht beseitigt werden. Und wenn keine systematischen Korrelationen zu der Absatzentwicklung im Markt ermittelbar sind, dann helfen auch dubiose Benchmarks nicht weiter (vgl. Haimerl, Mayer de Groot 5/2000) Einfache Kaufbereitschaftsfragen sind und bleiben somit unzuverlässig. Sie sind für eine zuverlässige Prognose der Absatzwirkung nicht geeignet.

Relevant Set

Die Annahme einer Marken-Rangordnung im Kopf des Kunden ist in der Marketingtheorie als auch in der Marktforschung weit verbreitet. Die Methode wird oft als „constant sum-method“, „chip game“ oder „Relevant Set“ bezeichnet. Oft wird im Marketing als Zielsetzung vorgegeben, den Rangplatz einer Marke in relevanten Zielgruppen zu verbessern.

Die Annahme einer wahrgenommenen Marken-Reihenfolge im Kopf des Konsumenten ist aber nach den neuesten Erkenntnissen der Hirnforschung nicht haltbar. Es gibt nur zwei Plätze im limbischen System: erster Platz oder dahinter. Denn in neurowissenschaftlichen Studien wird deutlich, dass die kortikale Entlastung (visuell „das Aufleuchten“) im Kopf nur bei der individuellen Lieblingsmarke auftritt. Alle anderen Marken bewirken keine emotionale Reaktion. (Hubert, Kenning 2008; Scheier, Held 2007; Deppe u.a. 2005; Kenning u.a. 2002)

Es spielt also keine Rolle, ob eine Marke an 2., 3. oder zum Beispiel an 6. Stelle steht. Dieser „Winner-take-all“ Mechanismus findet sich an vielen Stellen des Gehirns (Bechara, Damasio 2005). Der Grund ist eine Effizienz-Steigerung des Gehirns. Angesichts von über 600.000 geschützten Marken wäre es viel zu komplex und zeitaufwändig bei jeder Markenentscheidung über Rangreihen aller Marken nachzudenken, die eine Person kennt. Insofern widersprechen die modernen neuro-wissenschaftlichen Erkenntnisse einer der Schlüsselannahmen des Relevant Set Modells.

Hinzu kommt, dass Präferenz-Messungen unter Anwendung des so genannten „chip game“ meist ohne Preisinformation durchgeführt werden, was die Vorhersagezuverlässigkeit mindert. Zudem hat umfangreiche Erfahrung in Feldstudien gezeigt, dass das „chip game“ meist in der Handhabung zu komplex und zu schwierig für einen nicht unerheblichen Teil der Interviewer und Befragten ist.

Darüber hinaus sind die dem Relevant Set Modell zugrundeliegenden Annahmen äußerst restriktiv und werden in den heutzutage stark fragmentierten Märkten nur selten erfüllt. Diese Prämissen werden bei der Anwendung in der täglichen Praxis jedoch viel zu wenig überprüft.

Das Modell setzt implizit etablierte und gesättigte Märkte voraus sowie eine oligopolistische Marktstruktur. Das bedeutet aber, dass innovative Angebote, die einen Markt oder eine Angebots-Kategorie möglicherweise expandieren, nicht zuverlässig getestet werden können. Falls eine oder gar mehrere der grundlegenden Anwendungs-Voraussetzungen des Modells nicht erfüllt werden (die den Marktstrukturen der 80er Jahre oft entsprachen, aber im neuen Jahrtausend kaum noch entsprechen), dann sind Fehlprognosen gerade zu vorprogrammiert. Hierauf haben die Assessor Methoden-Schöpfer Urban und Silk (1978) selbst hingewiesen, die u.a. das Relevant Set-Modell zur Prognose verwenden. Vor dem Hintergrund einiger falscher Vorhersagen bei Nichterfüllung der Prämissen hat Urban zusammen mit Katz erneut die zwingende Beachtung der Modellannahmen betont.

Das Markenwahl-Kriterium des Sales Effect Test-Systems

Menschen bewerten unterschiedliche Offerten nicht mit absoluten Maßstäben, sondern fokussieren sich auf relative emotionale oder rationale Vorteile von einer Marke zu anderen. Sie reduzieren damit die Komplexität der Entscheidung und erhöhen zugleich die mentale rationale Verarbeitungskapazität für andere (vitale) Eindrücke. (Ariely 2008) Selbst der bekannte Großrechner „Deep Blue“ könnte alle notwendigen rationalen Vergleiche auf Basis absoluter Maßstäbe eines „Homo Oeconomicus“ bei einem einzigen Supermarkt-Einkaufsbesuchs in der Zeitdauer eines Menschenlebens nicht bewältigen. (Kast 2007)

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

Es ist daher die Aufgabe eines neuen oder veränderten Marken-Angebots erlebnismäßig einen Eindruck zu erzielen, dass sie besser sei als die aktuelle Hauptmarke. Falls es nicht gelingt, den Verwender von dieser Vorteilhaftigkeit – vor allem unterbewusst - zu überzeugen, dann verspürt dieser individuelle Konsument keine Motivation zum Markenwechsel. Er sieht keine Notwendigkeit seine bisherige Hauptmarke nachhaltig zu ersetzen, mit der er in der Vergangenheit gute Erfahrung gesammelt hat – von der Nutzung kurzfristiger Preis- oder Aktionsvorteile einmal abgesehen.

Es ist eine generell akzeptierte Marketing Erfahrung, dass langfristig nur die Produkte erfolgreich sind, die von einer ausreichend großen Kundenanzahl erstens als überlegen und zweitens frei von Nachteilen erlebt werden.

Diese Erfolgsrezept deckt sich mit der Erkenntnis aller großen Untersuchungen, die die Ursachen für Erfolge und Misserfolge untersucht haben (wie z.B. PIMS, Peckham – nach 53 Jahren bei NIELSEN, Davidson, Lebensmittel Zeitung „Tod im Regal“ Untersuchung). Es entspricht zudem den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung und der Behavioural Economic: *„Menschen beurteilen selten Gegenstände mit absoluten Kriterien. Wir haben keinen inneren Maßstab, der uns sagt, was ein Objekt wert ist. Sondern wir konzentrieren uns auf den relativen Vorteil von einem Angebot zu einem anderen und schätzen den Wert entsprechend ein oder nehmen ihn so wahr.“* *„Und Menschen haben die Neigung sich mehr darauf zu fokussieren, was sie verlieren als was sie gewinnen könnten.“* (Ariely 2008 S. 2, S. 134)

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

Anmerkung: Dieses Markenwahl-Kriterium mag im ersten Augenblick einfach klingen - vielleicht sogar zu einfach. Aber es ist „hart“ und schwer zu erfüllen: Ihr Angebot muss gegen den individuellen „Gold-Standard“, die aktuelle Hauptmarke gewinnen – ohne einen wahrgenommenen relevanten Nachteil aufzuweisen. (Letzteres erleichtert oft der sogenannte „Halo-Effekt“). – Hunderte erfolgreicher Marktsimulationen sowie die Erkenntnisse der Behavioural Economics beweisen, dass nur eine sehr kleine Zielgruppe trade offs akzeptiert.

Bei Tests von Innovationen mag die Verdrängungshypothese nicht zutreffen. In diesen Fällen verwenden wir ein ähnlich „hartes“ anderes Simulationskriterium. Die Prognose, ob ein Befragter seine Hauptmarke wechselt oder nicht, wird für jedes Individuum einzeln vorgenommen – so genannter „segment of one approach“. Denn die meisten Märkte sind inzwischen so stark fragmentiert oder pulverisiert, dass es nicht mehr zuverlässig genug ist, die Markenwahl für eine „Durchschnittsperson“ in einem Segment vorherzusagen.

Zur Prognosezuverlässigkeit und Diagnosefähigkeit der Sales Effect Marktsimulation

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

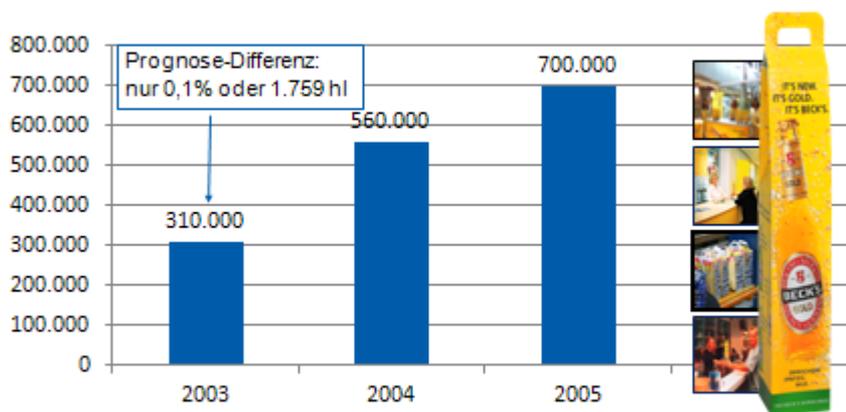
Ein weiterer wesentlicher Vorteil der Sales Effect Marktsimulation ist ihre **hohe Diagnosefähigkeit**. Die Methode gibt klare Hinweise, warum das Markt-Potenzial eine bestimmte Größe hat und es zeigt ggf. konkrete Optimierungs-Maßnahmen auf, wie die Absatzwirkung gezielt gesteigert werden kann (z.B. welche Image Dimensionen gezielt verbessert werden sollten).

Mit Hilfe dieser Optimierungs-Hinweise ist es häufig gelungen, Markenprodukte zu Erfolgen zu entwickeln, die zunächst auf Flop-Niveau waren. – Viele Unternehmen sehen in dieser überlegenen Diagnose-Fähigkeit einen einzigartigen und relevanten Vorteil gegenüber konventionellen Marktsimulationen und Pretests.

Mehrere Fallstudien veranschaulichen dies in der Folge. Sie beweisen zudem, dass oft vermeintlich kleine (falsche) Details oder Exekutions-Elemente signifikanten Einfluss auf die Größe der Erfolgchancen haben können.

Beck's Gold

BECK'S GOLD Erfolg und Validierung:
Volumen-Entwicklung 2003 - 2005



Die erfolgreichste Bier-Einführung seit über 50 Jahren.

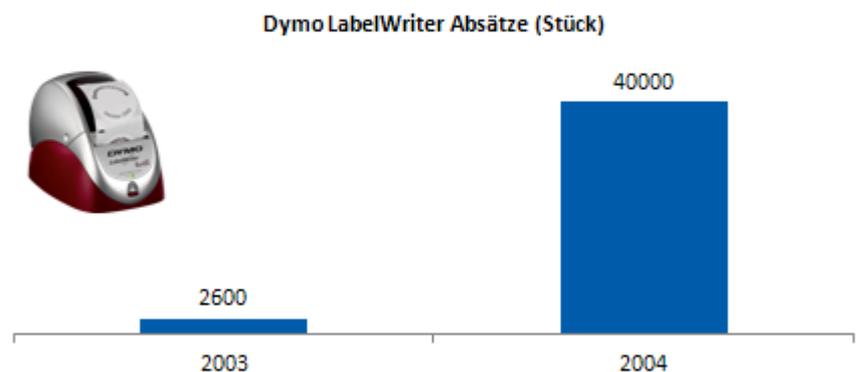
Beck's wuchs mit der prägnanten Markenwelt rund um das grüne Segelschiff kontinuierlich. Aber die Wahrnehmung als eher „herbes, kräftiges“ Bier begrenzte zukünftige Wachstumsmöglichkeiten. Denn etwa 90% aller Biertrinker bevorzugten eher mildere Biere. Deshalb stand Beck's vor der Herausforderung, ein 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 am stärksten nachgefragten Szenegetränke zu machen.

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 zum Konzept, der Namenswahl und der Werbung. Darüber hinaus sagten sie den Absatzerfolg 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 Kannibalisierungsrates des Stammprodukts wurde sehr gut prognostiziert. Beck's Gold beweist exemplarisch, dass man neue Produkte systematisch zu größerem Erfolg führen kann.

Eine wesentliche Erkenntnis der Marktsimulation war, dass das neue Beck's Gold im Test zwar auf hohes Interesse stieß. Aber es bestand eine hohe Probierschwelle. Die Testpersonen waren vordergründig von der Innovations-Idee rational – absolut nachvollziehbar und glaubwürdig – begeistert. Aber das letztlich entscheidende Unterbewusste, das sogenannte limbische System sagte „Nein!“ Im Gehirn abgespeicherte Erfahrungen oder Denkschablonen suggerierten damals, dass ein neues Beck's Angebot eben nicht anders als „herb“ schmecken kann. Die Erfahrung zeigt, ohne intensive Probieraktivitäten, wie empfohlen, wäre der Beck's Gold Erfolg geringer ausgefallen. Als Konsequenz wurde die relevante Zielgruppe von Beck's Gold beispielsweise durch unkonventionelle Probier-Aktivitäten an ungewöhnlichen, aber aufmerksamkeitsstarken und zielgruppenaffinen Orten, wie Flughäfen, Top-Reisebüros, Boutiquen, Juweliers, Fitness Center, Design Shops, Trend Friseure und Universitäten bemustert. Bestätigt wurde das außergewöhnliche Konzept durch einen um nahezu 60 Prozent höheren Abverkauf in den Städten mit diesen Aktivitäten. (Shaw, Schipke, Mayer de Groot 2004)

Dymo LabelWriter

Validierung der Dymo LabelWriter Absatzprognose
Werbewirkungstest



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

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

MAYER DE GROOT
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

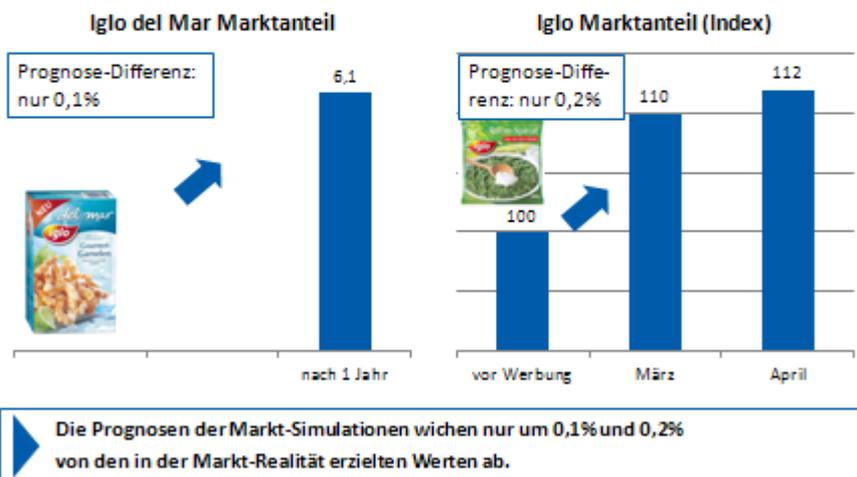
Esselte-Leitz entwickelte Dymo LabelWriter, ein innovatives Etikettendruck-Gerät mit großen objektiven Produktvorteilen. Aber trotz intensiver TV-Werbeunterstützung wurde im Saarland-Testmarkt zunächst ein unbefriedigendes Absatzergebnis erreicht, dass 62% unter den Zielvorgaben lag.

Die Analyse ergab, dass die Schlüssel-Vorteile und Kaufmotive für das innovative Produkt nicht hinreichend gut kommuniziert wurden und dass die Werbebotschaft zu komplex war! Auf Basis der ermittelten konkreten Optimierungshinweise wurde das existierende Filmmaterial anders geschnitten und die Texte total überarbeitet. Die Verbesserungen im Detail erzielten folgende Resultate: Das Absatzvolumen wurde um das Fünfzehnfache gesteigert. Die in Marktsimulationen vorhergesagte Absatzmenge von circa 40.000 Geräten wurde um 201 Maschinen oder 0.5% während des 1. Werbeflights übertroffen. Der Erfolg war so groß, dass die Geschäftssparte inzwischen profitabel veräußert wurde. (Lübbe, Kappelt, Mayer de Groot 2006)

Iglo

Iglo ist eine bekannte und beliebte Marke mit einer tollen Geschichte. Aber der Fokus von Langnese-Iglo lag in den letzten Jahrzehnten eher bei Eiskrem. Die Marke Iglo verlor mit der Zeit an Aktualität. Rückläufige Marktanteile von über 15 Prozent auf 8 Prozent bei Tiefkühlkost innerhalb des letzten Jahrzehnts waren Ende 2006 für Unilever der Grund, die Birds Eye Iglo Group an die Private Equity Gesellschaft Permira zu verkaufen. Seitdem geht es wieder bergauf.

Größere Markterfolge durch gezielte Optimierung und Besetzung des zentralen Kategorie-Benefits



Im Mittelpunkt der Neuausrichtung stand zunächst Marktforschung, um Iglo klarer zu positionieren. Durch die tiefenpsychologische Herausarbeitung und gezielte Ansprache der wirklichen Kaufgründe relevanter Zielgruppen gelang es die Marke zu stärken. Zudem wurde die Effektivität der Werbung in zuverlässigen Wirkungs-Pretests überprüft und sichergestellt. Durch gezielte Optimierungshinweise konnte die absatzsteigernde Wirkung der Iglo-TV-Spots vor der Realisierung deutlich verbessert werden. So erzielte beispielsweise das Schlüsselsortiment Iglo-Spinat mit einem neuen TV-Spot wieder zweistellige Wachstumsimpulse während des Werbezeitraums - erstmalig nach über zehn Jahren. Dieser Werbeerfolg wurde mit einer Differenz von nur 0,2 % vorhergesagt.

Wichtig sind zudem Innovationen, sowohl im Iglo-Kernsortiment (z.B. Omega 3 Fischstäbchen) als auch neue Angebote. 2008 wurde die Seafood-Range Iglo del Mar neu eingeführt. Deren Erfolg konnte durch eine überlegene Positionierung und gezielte Optimierung der Werbung verdreifacht werden. Der Marktanteil von über 6 Prozent im ersten Jahr wurde mit einer Abweichung von 0,1 Prozent zuverlässig prognostiziert. Erfreulich ist auch, dass die Iglo Seafood-Range stärker wächst als alle anderen Anbieter.

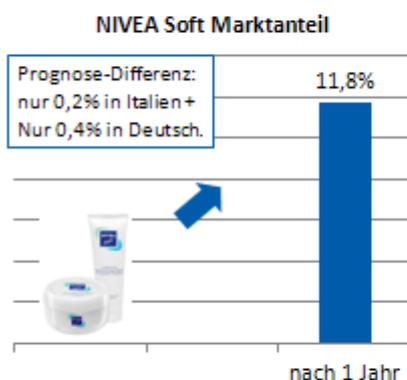
Insgesamt befindet sich die Marke Iglo auf dem richtigen Weg: Neue Wachstums-Initiativen und das Iglo-Qualitätsversprechen „Iss nicht irgendetwas, tu dir was Gutes“ wirken erfolgreich im Markt: Inzwischen erzielt Iglo bei Fisch einen Marktanteil von über 20 Prozent und ist damit Marktführer in diesem Tiefkühlkost-Segment – ebenso wie bei Gemüse mit einem Marktanteil von über 33 Prozent.

Nivea und Nivea Soft

In der Ausgangssituation war Nivea Creme mit einem Marktanteil von 45 Prozent eindeutiger Marktführer unter den Allzweck-Hautpflegecremes. Aber ein beachtlicher Teil der Verbraucher verlangte einen neuen Typ von Hautcreme. Leichter zu verteilen sollte er sein, schneller einziehen und ein weniger fettiges Gefühl hinterlassen als die altbekannte Creme in der blauen Dose. Technisch lag die Lösung des Problems auf der Hand: eine besonders weiche Creme. Aber der Verdacht drängte sich auf, dass die Tochter Nivea Soft der Mutter das Revier streitig machen würde. Solch ein „blaues Wunder“ wollte Beiersdorf nicht erleben und entschloss sich daher, erst einmal mit Hilfe einer Grundlagenstudie die Chancen und Gefahren der Produkteinführung auszuloten. Die Untersuchung sollte nicht nur die Kannibalisierungsraten möglichst zuverlässig vorhersagen, sondern auch das grundsätzliche Markenpotenzial für Nivea und Nivea Soft bestimmen.

Die Ergebnisse einer repräsentativen Marktsimulation mit 500 Konsumenten in Deutschland waren aufschlussreich: Der Klassiker Nivea Creme hätte seinen Marktanteil unter idealen Bedingungen allenfalls noch von 45 auf 51 Prozent steigern können. Aber es wäre sehr aufwändig geworden, dieses begrenzte Zusatz-Potenzial zu erschließen. - Nivea Soft hingegen versprach ein Marktpotential von gut 23 Prozent in Deutschland. Aber es gab eine große Probierschwelle. Im Gehirn abgespeicherte Erfahrungen mit der klassischen Nivea in der blauen Dose signalisierten damals vor Produkterprobung, eine neue Nivea Creme kann nicht „soft“ und leicht zu verteilen sein. Das war nach dem Ausprobieren von Nivea Soft anders, das viele Testverbraucher überzeugte. Die Empfehlung lautete, bei der realen Markteinführung in starkem Maße Produktmuster einzusetzen. Als wichtig erwies sich auch die Packung von Nivea Soft optisch deutlich anders zu gestalten als Nivea Creme. Die Skeptiker aufatmen ließ die Prognose, dass die Kannibalisierungsraten im Test lediglich 34 Prozent betragen hatte. Ein geringer Wert für eine Brand Extension im gleichen Marktsegment, denn Nivea Soft überzeugte überwiegend neue Käuferzielgruppen. – Auch die zweite Marktsimulation in Italien sprach für eine Einführung.

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



- „Die Prognose-Übereinstimmungen mit den realen Markt-Ergebnissen von NIVEA Soft gehören **definitiv mit zu den besten Resultaten, die jemals** von Beiersdorf mit unterschiedlichen Markt-Simulationsverfahren erzielt werden konnten.“
- Die Abweichung der Vorhersagewerte zu den in Italien und Deutschland erzielten Werte lagen jeweils unter einem halben Prozentpunkt.“



Klaus M. Wecker, Beiersdorf-Marktforschungsleiter Consumer von 1971 bis 2001 (in planung & analyse 2001)

Die Prognose-Übereinstimmungen gehören definitiv mit zu den besten, die jemals von Beiersdorf mit unterschiedlichen Markt-Simulationsverfahren erzielt werden konnten.

Der Erfolg gab dem Konzept Recht: Anderthalb Jahre nach der Einführung hatte Nivea Soft einen Marktanteil von 16 Prozent erobert. Beide Nivea-Cremes kamen auf 56 Prozent, also elf Prozent mehr als das Traditionsprodukt zuvor alleine besessen hatte. Die Kannibalisierung hielt sich somit mit fünf Prozent in Maßen.

Als erfreulich erwies sich auch die Zuverlässigkeit der Prognose. Der Markt-Erfolg von Nivea Soft in Italien auf 0,2 Prozent sowie in Deutschland auf 0,4 Prozent genau vorhergesagt. Und die Kannibalisierungsrage wich nur 0,8 Prozent von der Vorhersage ab. Die (inzwischen ehemaligen) Beiersdorf-Manager von Dassel und Wecker (Marktforschungsleiter von 1971-2002) bestätigen, dass „die Prognose-Übereinstimmungen mit den realen Markt-Ergebnissen von NIVEA Soft definitiv mit zu den besten Resultaten gehören, die jemals von Beiersdorf mit unterschiedlichen Markt-Simulationsverfahren erzielt werden konnten.“ (von Dassel, Wecker, Mayer de Groot 2/2001).

Sheba

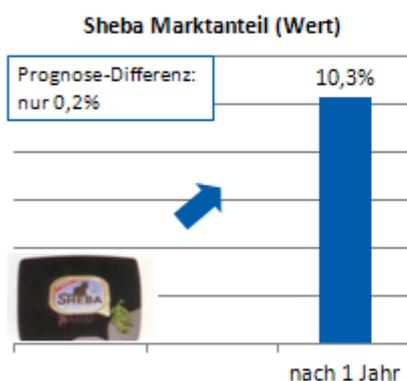
Marktsegmentationen sprachen für die Existenz eines Superpremium-Segmentes bei Katzennahrung. Aber in der Vergangenheit war es der Tiernahrungstochter der Mars-Gruppe wiederholt nicht gelungen, eine neue Marke oberhalb des eigenen Marktführers Whiskas einzuführen. Der letzte vergebliche Versuch mit „Cleo“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

Seitdem war ein neues Produkt entwickelt worden. Ein neues Verfahren ermöglichte eine Katzensvollnahrung mit hochwertigen Zutaten in einer neuartigen Packung (Tiefziehschale) anzubieten.

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

Um die Entscheidungssicherheit zu erhöhen, wurde ein weiteres Simulationsverfahren eingesetzt. Ausschlaggebend für die Wahl waren die Nachvollziehbarkeit der Annahmen und des Berechnungsweges sowie die Fähigkeit, gezielte Verbesserungsmöglichkeiten ermitteln zu können.

Sheba: Dank relevanter Optimierungs-Hinweise schnell zum großen Erfolg



- Sheba wurde gezielt zu einem großen Erfolg weiterentwickelt.
- Ausschlaggebend war die Optimierung der Packungsgröße und
- der werblichen Kommunikation.



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

Das Ergebnis der zweiten Simulation sprach für einen Erfolg. Die Resultate arbeiteten zudem die Existenz eines größeren Optimierungspotenzials innerhalb der „Katzen-Verwöhner“-Zielgruppe heraus. Die Befragten in dieser Gruppe erlebten keine Geschmacksüberlegenheit gegenüber ihrer individuell derzeitig verwendeten Hauptmarke, da ihre Katzen keine ganze Schalenportion aufaßen. Weitere Recherchen ergaben, dass die ursprüngliche Packungsgröße mit 150 Gramm für eine Mahlzeit einer durchschnittlichen Katze zu groß war. Die Nahrungsmenge pro Tiefziehschale wurde bei der nationalen Einführung von Sheba auf 100 Gramm reduziert.

Wichtige Erkenntnisse ergaben auch die Werbewirkungs-Tests. Die Dekoration von Sheba mit Dill im Werbefilm wurde von der Mehrheit der eher rationaler eingestellten Katzenhalter abgelehnt. Die hochemotionale „Katzen-Verwöhner“-Zielgruppe fühlte sich aber hierdurch stark angesprochen. Die Dill-Dekoration steigerte bei diesen signifikant den Proberkauf-Anreiz und wurde deshalb beibehalten.

Die zweite Marktsimulation sagte – nach der Gewichtung mit den erzielbaren Distributions- und Bekanntheitswerten – einen mengenmäßigen Marktanteil von 3,0 Prozent voraus. Laut Handelsspanel betrug er nach 2 Jahren 3,2%. (Dies entsprach 10,4% wertmäßig). Der Methode, die heute nach ihrer Weiterentwicklung als Sales Effect Marktsimulation bezeichnet wird, kann somit eine hohe Prognosezuverlässigkeit bestätigt werden.

Die Kenntnis des Bedürfnisprofils des Optimierungspotenzials wurde bei der nationalen Einführung von Sheba zur gezielten Steigerung des Markenpotenzials genutzt. Die Super-Premium-Marke entwickelte sich später auch international zu einem großen Erfolg.

Weitere Fallstudien

Ähnlich gute Übereinstimmungen wurden in zahlreichen weiteren Studien erzielt, von denen einige publiziert wurden: Efasit (2007), Enzym Lefax N (Kleij 1996), Hasseröder (Lennatz 2005/2006), ibutop (Reese u.a. 2004), Lefax (Kleij 1996), Leitz (Lübbe u.a. 2003/2004), Niederegger (Strait u.a. 2006), Perfect Draft (Lennatz 2005/2006), Vorwerk (Weber u.a. 2006). Zudem sind mehrere anonyme Beispiele (ohne Markennennung) veröffentlicht worden.

Zusammenfassung (siehe Seite 1)



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

Literatur- und Quellenangaben

- Armstrong, J.S. (ed): Principles of forecasting, Boston 2001
- Ariely, D.: Predictably irrational, London 2008
- Barney, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management 1/1991, S. 99 ff.
- Barwise, P.; Meehan, S.: Simply Better. Winning and Keeping Customers by delivering what matters most, Boston 2004.
- Bechara, A.; Damasio, A. R.: The somatic marker hypothesis, Games and Economic Behavior 2005, S. 336 ff.
- Berth, Rolf : Aufbruch zur Überlegenheit, Düsseldorf 1999.
- Bird, M.; Ehrenberg, A.: Intention to buy and claimed brand usage, Operations Research Quarterly, March 1966, S. 27 ff.
- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: "Nach 20 Jahren gezielt und schnell zur Marktführerschaft: Langnese Cremissimo", in: planung & analyse, 3/2002
- Bönisch, J., Mayer de Groot, R. & Scharf, T.: Langneses eiskaltes Marken-Manöver, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe 2002, S. 10 ff.
- Buzzell, R. D.; Gale, B. T.: The PIMS-Principles, New York 1987
- Christinensen, C.M.; Cook, S.: Marketing Malpractice: The Cause and the Cure, Harvard Business Review, Dez. 2005
- Court, D.C., J.E. Forsyth, G. C. Kelly and M. A. Loch (o.J.): The New Rules of Branding. Building Strong Brands Faster, Mc Kinsey Marketing Practice. www.mckinsey.de/_downloads/knowmatters/marketing/branding_new_rules.pdf
- Damasio, Antonio R.: Descartes Error: Emotion, Reason, and the Human Brain: New York, 1994.
- von Dassel, C., Wecker, K. M., Mayer de Groot, R.: Durch strategische Marktforschung zum Erfolg: NIVEA und NIVEA Soft, in: planung & analyse, 2/2001;
- von Dassel, C., Wecker, K. M., Mayer de Groot, R.: NIVEA SOFT – Sanft zur Haut und zur Dachmarke, in: Absatzwirtschaft, 10/2001
- von Dassel, C., Wecker, K. M., Mayer de Groot, R.: Harte Fakten führen sanfte Creme zur Spitze, in: Horizont, 19/2001
- Davidson, H.: Even more offensive marketing, London 1997
- Deci, E.L. & Ryan, R.M.: A Motivational Approach to Self: Integration in Personality, in: R. Dienstbier (Hrsg.): Nebraska Symposium on Motivation, Vol 38, Perspectives on Motivation (pp. 237-288), Lincoln 1991.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.: The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, in: Psychological Inquiry, 11/2000 S. 227 ff.
- Deppe, M.; Schwindt, W.; Kugel, H.; Plassmann, H.; Kenning, P.: Nonlinear responses within the medical prefrontal cortex reveal when specific implicit information influences economic decision making, Journal of Neuroimaging, 2005, S. 171 ff.
- Domizlaff, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Hamburg 1939, 1982
- Dowling, G. R.: A Commentary on Hunt's and Arnett's Paper. Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource-Advantage Theory, Australasian Marketing Journal 1/2004 S. 30 ff.
- Evans, F.B.: Psychological and Objective Factors in the Prediction of Brand Choice: Ford vs. Chevrolet, in: Journal of Business, No. 32, October 1959, S. 340 ff.
- Farr, A.: Persuasion Shift Testing. In: Admap, Jan 1993.
- Frenzel, K.; Müller, M.; Sottong, H.: Storytelling, München 2006
- Garber, T.: Ein Bier wie flüssiges Gold, in absatzwirtschaft Sonderausgabe zum Marken Award 2004
- Gigerenzer, G.: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unterbewusstseins und die Macht der Intuition, München 2007
- Gill, P.; Mayer de Groot, R.: WD-40: Mit kleinem Budget zum Marktführer, absatzwirtschaft 9/ 2008, S. 44 ff.
- Göbel: Iss nicht irgendetwas, tu dir was Gutes, Markenartikel 1/2009, S. 30 ff.
- Gutsche, J.: Produktpräferenzanalyse. Ein modelltheoretisches und methodisches Konzept zur Marktsimulation mittels Präferenz Erfassungsmodellen, Berlin 1995.

GWA: So wirkt Werbung im Marketing-Mix, 1998

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mayer (de Groot), R.: Welche neue Marke setzt sich durch?, planung und analyse 6/1992 S. 15 ff.

Mayer (de Groot), R.: Wie man die Effizienz des Mediabudgets durch eigene Mediaforschung um 30% 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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rosenberg, K.E.; Blair, M.H.: Observations: The Long and Short of Persuasive Advertising. In: Journal of Advertising Research, July / August 1994

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Stobart, P.: Brand Power, London 1994

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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