



MAYER DE GROOT

MARKETING-RESEARCH AND CONSULT

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



Dr. Ralf Mayer de Groot

Welche neue Marke setzt sich durch? Vielfacher Werbedruck gegen Qualitätsvorteile

Fallstudien aus dem Kosmetik- sowie aus dem Eiscreme-Markt beantworten diese strategische Schlüsselfrage

Jeder im Marketing kennt das verhängnisvolle Szenario: Ein Konkurrent lanciert ein wirklich neues Produkt, das die Marktstellung des eigenen Unternehmen ernsthaft bedrohen könnte. Außerdem handelt es sich um einen Markenartikel, der einer größeren Zielgruppe klare Leistungs-Verbesserungen bietet.

Häufig fühlt sich das eigene Unternehmen als Antwort „gezwungen“, kurzfristig selbst ein neues Produkt mit ähnlichem Wirkungsversprechen einzuführen. Da das Produkt etwas später auf den Markt kommt und oft nur unzureichend getestet werden kann, wird es oft „sicherheitshalber“ mit einem deutlich höheren Werbebudget als der Wettbewerber ausgestattet.

Für diese Vorgehensweise sprechen auch 69 ältere Nielsen-Fallstudien. In diesen ist generell festgestellt worden, dass „bei der Vermarktung einer neuen Marke ihr Werbeanteil (Marketingaufwand) ausschlaggebend ist.“ (Peckham S.100, S.103). Je höher der Kommunikationsaufwand desto höher ist meist auch der erzielte Marktanteil der neuen Marke. (Stern S. 9; Jones S. 94) Diese Regel ist durch aktuelle Untersuchungen bestätigt worden. (vgl. Vatti 2009; Pak 2009; Field 2009)

Bei diesen Aussagen wird allerdings unterstellt, dass die neue Marke gut differenziert ist und den Konsumenten einen Vorteil bietet. Peckham, hat mit seiner langjährigen Nielsen-Erfahrung zudem festgestellt, dass mit fallender Produktüberlegenheit die für einen Erfolg notwendigen Marketing-Investitionen erheblich ansteigen.

Soweit zu bereits veröffentlichten Erfahrungen - hauptsächlich aus dem US-Markt. Es bleibt jedoch die Frage offen, welches Ergebnis auf dem deutschen Markt zu erwarten ist, wenn bei nahezu gleichzeitiger Einführung zweier neuer Produkte, das eine über ein mehrfach so hohes Werbebudget, das andere aber über Qualitätsvorteile verfügt?

Management-Zusammenfassung: ab Seite 5; ausführlichere Methodenbeschreibung ab Seite 6

Eine Fallstudie mit zwei neuen Kosmetikprodukten

Als Antwort auf die Einführung der Marke A bringt ein größerer Konkurrent die Marke B mit ähnlichem Produktwirkungs-Versprechen auf den Markt. Im Salesfolder der Marke B wird zudem angekündigt, dass diese mit einem dreimal höherem Mediabudget unterstützt werden soll, als es für die Marke A geplant ist. (Marke A: 0,8 Mio. Euro; Marke B: 2,5 Mio. Euro). Es stellten sich folgende strategischen Schlüssel-Fragen:

1. Welches Potential hat die Kosmetik-Marke B?
2. Wie stark geht ein eventueller Erfolg von B zu Lasten von A?
3. Sollte das Mediabudget der Marke A gegebenenfalls erhöht werden?

Beide Produkte wurden in einem Home Use-Test mit den gleichen Befragungspersonen im sogenannten Latin Square Design getestet, um Reihenfolgeeffekte auszuschließen. Das verwendete Marktsimulations-Verfahren brachte die folgenden Ergebnisse.

Zwei neue Hautcreme-Marken
Intrapersonale Vergleichssegmente

| Reaktions-Cluster | I | II | III | I | II | III |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Größe in Prozent | 12% | 30% | 58% | 28% | 22% | 32% |
| + = trifft mehr auf die Testmarke zu - = trifft mehr auf aktuelle Hauptmarke zu 0 = gleich gut | A | A | A | B | B | B |
| Vergleichsfaktor 1 | 2+ | 0 | 1- | 0 | 5- | 0 |
| Vergleichsfaktor 2 | 4+ | 0 | 2 | 0 | 3- | 1+ |
| Vergleichsfaktor 3 | 2+ | 0 | 3- | 2+ | 4- | 1- |
| Vergleichsfaktor 4 | 2+ | 0 | 1- | 1- | 0 | 1+ |
| Vergleichsfaktor 5 | 1+ | 1+ | 0 | 1+ | 3- | 4- |
| Vergleichsfaktor 6 | 3+ | 0 | 1- | 1- | 5- | 0 |

Die Potenzialgruppen I und II der Marke A haben eine Größe von 42%. Cluster II wurde separat ausgewiesen, da das Produkt nur in einem Kriterium Vorteil bot.

© 2006 - De Beers Marketing Research and Consult
www.mmr.degroof.com

MAYER DE GROOF
MARKTSIMULATION UND CONSULT

Die in Tabelle 1 ausgewiesenen "Reaktions-Cluster" werden folgendermaßen bestimmt. Der Computer vergleicht die Beurteilung der gegenwärtigen Hauptmarke mit derjenigen für das neue Produkt nach intensiver Verwendung zu Hause erzielten - auf jedem kaufrelevanten Kriterium separat für jedes Individuum. Die Software überprüft zunächst, für welche Konsumenten dieser Vergleich zugunsten des neuen Produktes (oder zumindest gleich gut) auf allen kaufrelevanten Kriterien ausgeht (Siehe weiter unten "Kurzbeschreibung der Sales Effect Marktsimulation") In der Tabelle trifft dies für die Reaktionscluster I und II der Marke A zu, hierauf wird noch näher eingegangen.

Anschließend berechnet der Computer-"Such"-Algorithmus weitere Reaktionscluster, die das Sales Effect Test Markenwahl-Kriterium jeweils in bestimmter Weise nicht erfüllen.

Ergebnis Interpretation

Die Marke A hat ein Verwenderpotential von 42% (Cluster I und II) unter idealen Marktbedingungen (100% Markenbekanntheit, 100% Distribution). Cluster II wurde separat ausgewiesen, da das neue Produkt in diesem Segment nur in einem Kriterium besser erlebt wurde als die bisherige jeweilige individuelle Hauptmarke, in allen anderen jedoch gleich gut. Insofern stellt dieses Segment den "Härtetest" für das Sales Effect Test Markenwahl-Kriterium dar. Es wurde jedoch auch aus einem anderen Grund als separates Cluster gezeigt: Um die Zielgruppe in Cluster II gezielt ansprechen und überzeugen zu können, musste das Marketing-Mix abgeändert werden, um insbesondere die überlegene Eigenschaft herauszustellen.

Der Marke B hingegen gelingt es nicht, eine größere Verwendergruppe zu überzeugen. Das Sales Effect Test-Kaufkriterium ("gleich gut oder besser") wird in keiner der ausgewiesenen größeren Verwendergruppen für alle kaufrelevanten Kriterien erfüllt.

Vorhersage insgesamt: Die Marke B wird trotz dreimal höherer Werbeausgaben ein Flop. Die Marke A wird hingegen ein Erfolg.

Der Beweis im Markt

Nach einem halben Jahr besteht ein Kopf-an-Kopf-Rennen, wobei die Marke A erwartungsgemäß - aufgrund des früheren Einführungszeitpunktes - leicht führt. Danach geht jedoch der Marktanteil der Marke B trotz höherem Werbedruck zurück (*nach zwei Jahren ist er aufgrund eines ersten Relaunch-"Versuches" nicht klar leserlich*), während sich die steigende Tendenz bei der Marke B fortsetzt. (Tabelle 2) Der deutlich höhere Werbedruck vermochte der Konkurrenzmarke A nicht zum nennenswerten Erfolg verhelfen, da das Produkt in kaufrelevanten Produktleistungen schlechter als die jeweilige individuelle Hauptmarke bewertet wurde.

Aufgrund des anhaltenden Erfolgs der Marke A hat der Konkurrent mehrfach den Marketing-Mix des Produktes B verändert. Diese Änderungen (u. a. Werbung, Vertrieb) waren jedoch nicht erfolgreich, da kaufrelevante Produkteigenschaften - nach wie vor - von den Verwendern schlechter als für ihre derzeitige Hauptmarke bewertet wurden.

| Marktanteil nach Jahren | 0,5 | 1 | 1,5 | 2 | 7 |
|-------------------------|------|------|------|------|-------|
| Marke A | 4,5% | 5,5% | 7,0% | 9,5% | 10,9% |
| Marke B | 3,8% | 2,8% | 2,8% | ? | 0,4% |

Die Prognosezuverlässigkeit der Sales Effect Marktsimulation

Die Sales Effect Marktsimulation bestimmt das Potential zunächst unter idealen Marktbedingungen (100 % Markenbekanntheit + 100 % Distribution). Um auf einen real erzielbaren Marktanteil zu kommen, muss die erreichbare Distribution und Markenbekanntheit berücksichtigt werden.

Man sieht (im Vergleich der Tabellen 2 und 3), dass die Marktanteilsprognose mit den erreichten Distributions- und Bekanntheitswerten nur um 0,4 Marktanteilsunkte vom aktuell erzielten Wert nach 2 Jahren abweicht. Insofern hat das Sales Effect Test - Markenwahl-Kriterium sich auch im „Härtetest“ des Clusters II bewährt. In diesem Segment wurde das neue Produkt nur in einem Kriterium als besser, in allen anderen als gleich gut beurteilt. (Das Marketing-Mix wurde -wie bereits angesprochen - gezielt verändert, um diese überlegene Eigenschaft herauszustellen).

**Erfolgreiche Validierung der Marktanteils-Prognose der Marke A:
Differenz nur 0,4 Prozent**

| | | | | | | |
|--|---|-------------------------|---|-------------------|---|-------------|
| 42% | x | 77% | x | 28% | = | 9,1% |
| Marktpotenzial I + II | | gewichtete Distribution | | Markenbekanntheit | | Marktanteil |
| Marktanteil im Handelspanel nach 2 Jahren: | | | | | | 9,5% |

Beispiele aus dem Eiscreme-Markt

Bis 1979 war Langnese unangefochtener Marktführer in allen relevanten Segmenten im Eiscrememarkt. Diese Situation änderte sich bei den Haushalts-Eispackungen jedoch gravierend mit der Einführung von Schöller-Mövenpick im Jahre 1979, die ein neues Premium-Eis-Segment kreierten. Der Erfolg von Schöller-Mövenpick wäre undenkbar gewesen ohne die damals überlegene Produktqualität des Premium-Eis. Eiscreme mit großen Stücken von Nüssen, Schokolade und Erdbeeren war bei der Einführung neu für den deutschen Verbraucher. Besonders die Sorte „Maple Walnut“ erwies sich als Renner.

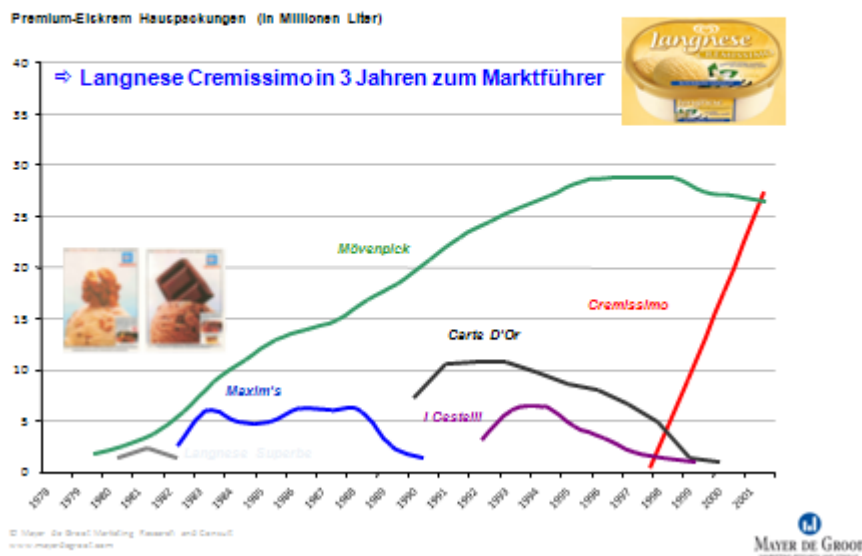
Langnese Iglo hat danach mit hoher Marketingunterstützung mehrmals mit „me too-Angeboten vergeblich versucht, die Marktführerschaft in diesem Segment zu erobern. 1979 scheiterte Langnese Bouquet noch während der Einführungsphase. 1980 wurde mit Langnese Superbe ein eigenes Premiumeis eingeführt. 1982 kam Maxim’s. 1989 folgte Carte D’Or und später wurde zusätzlich l’Cestelli als Super-Premium-Eis erfolgreich angeboten. Es gelang jedoch nicht den Konkurrenten Mövenpick von seiner komfortablen Spitzenposition zu verdrängen.

Erst mit Cremissimo erzielte Langnese im Jahr 2001 die Marktführerschaft im Premium-Eis-segment. Langnese Cremissimo gelang es innerhalb von nur 3 Jahren nach der Einführung, den Premiumeis-Marktführer Mövenpick zu überholen. Zuvor hatte Langnese-Iglo 20 Jahre lang vergeblich versucht, die Marktführerschaft im Premiumeissegment 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 mit innovativen Marktforschungs-Verfahren herausgearbeitet wurde. Die Marke Langnese Cremissimo bietet jetzt das, was die Konsumenten bei Eis wirklich wollen: Cremigkeit. Denn Cremigkeit ist in diesem Markt der wichtigste Reason why für den Genuß-Benefit.

Dieses Beispiel beweist, dass überlegene Reason whys ein zentraler Hebel für durchschlagenden Erfolg sein können. Durch einen überlegenen Reason why können Sie die Marken-

Assoziationen im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Kette zu Gunsten Ihrer Marke verändern und den zentralen Kategorie-Nutzen dominieren. – Den meisten Firmen fehlt allerdings die Kenntnis, denn Marktanalysen und Marktsegmentationen vernachlässigen oft die Reason Why-Ebene.

Langnese Cremissimo: Mit dem überlegenen Reason why der Cremigkeit zum Erfolg - nach 5 vergeblichen „Me too“-Versuchen in 20 Jahren



Auf der Basis der analysierten Fallstudien lässt sich eine wichtige Schlussfolgerung ziehen: Das Marketing-Erfolgs-Gesetz lautet, dass ein neues Markenangebot einen wahrgenommenen relevanten Vorteil über die etablierten Marken erzielen muss, um erfolgreich zu sein. Höhere Kommunikationsbudgets können diesen Nachteil nicht ausgleichen.

Diese Gesetzmäßigkeit bestätigen auch Analysen von Davidson (S. 70) von insgesamt 100 Neueinführungen in Großbritannien zu folgendem Ergebnis: "Wenn das entwickelte Produkt in keinem (relevanten) Punkt unterschiedlich oder überlegen erlebt wird, sollten Sie zum Ausgangspunkt zurückgehen und neu anfangen oder das Produkt einstellen."

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Kein Unternehmen, kein Manager ist gegen Attacken der Konkurrenz gefeit. Sie können überall erfolgen und zu jeder Zeit. Umso wichtiger ist es, sich zu vergegenwärtigen, wenn der drohende Angriff Realität wird, dass sich nur solche Angebote erfolgreich im Markt durchsetzen, die einer ausreichend großen Zielgruppe erlebnismäßig einen relevanten Vorteil bieten.

Voraussetzung für den Erfolg eines neuen Markenangebots ist - als Minimalanforderung: Sie zumindest in einem kaufrelevanten Kriterium als besser, in allen anderen jedoch als gleich gut wie die gegenwärtige individuelle Hauptmarke erlebt wird. Dies beweisen die analysierten Fallstudien.

Eine grundsätzlich fehlende Angebotsüberlegenheit in der Zielgruppen-Wahrnehmung kann nicht durch ein höheres Werbebudget ausgeglichen werden. Dies bestätigen auch folgende Zitate:

- „Wenn der Konsument keine realen Vorteile in einer Marke sieht, kann keine noch so große Menge an genialer Werbung' und (genialem) Verkaufen diese retten." (E. Harness, ehemaliger Procter & Gamble Chairman, zitiert nach Ogilvy S. 156)
- "Ich denke, das wichtigste Element, um erfolgreiche Werbung zu schreiben, ist das Produkt selbst. Und ich kann das gar nicht häufig genug sagen. Oder stark genug betonen. Weil ich der Meinung bin, dass eine große Werbekampagne ein schlechtes Produkt nur schneller scheitern läßt." (Bill Bernbach, zitiert nach: Higgings S. 23)
- "Wenn ein Produkt zur Marktreife entwickelt wurde, kann Ihnen die Marktforschung sagen, wie die Konsumenten es im Vergleich zu dem Produkt bewerten, das sie zur Zeit kaufen. Wenn diese Ihr Produkt als unterlegen empfinden, sollten Sie es zu den Forschungs & Entwicklungsleuten zurückschicken." (David Ogilvy, S. 159)

Umgekehrt gilt diese Erkenntnis auch für etablierte Marken. Die größte Ursache für verlorene Marktführerschaft und sinkende Marktanteile ist das Versäumnis, eine (vorher große) Marke qualitativ überlegen oder zumindest gleich gut zur Konkurrenz zu halten, wie zunächst Langnese und später auch Mövenpick im Premium-Eissegment verdeutlichen. So schreibt auch Peckham (NIELSEN): *"Nachdem ich die Situation jeweils sorgfältig analysiert habe, bin ich zu der Auffassung gelangt, dass keine dieser... Marken ihre Marktführerschaft hätte verteidigen können - unabhängig davon, was und wie viel der jeweilige Hersteller an Werbung und Verkaufsförderung tat - es sei denn, dass er unmittelbar den Qualitätsvorsprung der Konkurrenz durch eigene Verbesserungen ausglich oder sogar seinerseits eine Qualitätsüberlegenheit erzielte. Es ist eine grundsätzlich geltende Erkenntnis, dass ein gutes Image eine Marke nicht vor einem gut beworbenen ... Durchbruch der Konkurrenz schützen kann."* (Peckham S. 73)

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass auch die Erkenntnisse aus PIMS (Profit Impact on Marketing Strategy - der größten Unternehmens-Strategie-Datenbank der Welt) mit diesen Schlussfolgerungen übereinstimmen. PIMS hat gezeigt, dass die subjektiv wahrgenommene relative Qualität (aus der Konsumenten-Perspektive) entscheidend für den Erfolg im Konkurrenzumfeld ist. Dennoch haben die meisten Unternehmen keine guten Maßstäbe (bzw. Messverfahren) für die wahrgenommene relative Qualität. *„Die Vorstellung, dass der wahrgenommene Wert bzw. die Qualität davon abhängt, was die Konkurrenz tut, ist den meisten Managern fremd. Aber genau dies ist der kompetitive Aspekt des "Wertes" und ein Gebiet, in dem Unternehmen häufig in Schwierigkeiten kommen." ... der Kampf um Marktanteile ist ein Null-Summen-Spiel: Was der eine an Marktanteil gewinnt, verliert der andere.... Es sind die (Produkte) ..., die in einer schlechteren Wert-Position sind, die trotz (noch so) intensiver Marketing-Aufwendungen ständig Marktanteile verlieren und dementsprechend (häufig) erschreckend niedrige Profitabilitäts-Raten zeigen."* (Buzzell, Gale S. 134; S. 112 f.)

Sales Effect Test Marktsimulation: Nachweisbar zuverlässige Bestimmung der relevanten Marken-Zielgruppe und ihrer Größe mit Hilfe eines Markenwahl-Kriteriums

Die meisten Märkte werden zunehmend segmentiert, fragmentiert und zukünftig eventuell sogar „pulverisiert“. Insofern wird die relevante Zielgruppe für einzelne Produkte immer kleiner. Für den effizienten Einsatz der Marketing-Investitionen wird es damit immer wichtiger, die Zielgruppe und deren Wünsche zu kennen. In diesem Artikel wird eine Methode erläutert, mit deren Hilfe das Marken-Potenzial zuverlässig bestimmt und gezielt ausgebaut werden kann.

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

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

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

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

Die Qualität eines bestimmten Produkt oder Service-Angebotes ist immer das, was der individuelle Kunde als diese wahrnimmt oder emotional glaubt, wie diese ist. Aber Menschen bewerten unterschiedliche Offerten nicht mit absoluten Maßstäben, sondern fokussieren sich auf relative emotionale oder rationale Vorteile von einer Marke zu anderen. Sie reduzieren so die Komplexität der Entscheidung und erhöhen zugleich die mentale rationale Verarbeitungskapazität für andere (vitale) Eindrücke. (Ariely 2008)

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

Es ist daher die Aufgabe einer (neuen oder veränderten) Marke erlebnismäßig einen Eindruck zu erzielen, dass sie besser ist als die aktuelle Hauptmarke. Falls es nicht gelingt, den Empfänger von dieser Vorteilhaftigkeit – vor allem unterbewusst - zu überzeugen, dann verspürt dieser individuelle Konsument keine Motivation und sieht keine Notwendigkeit seine bisherige Hauptmarke nachhaltig zu ersetzen, mit der er in der Vergangenheit gute Erfahrung gesammelt hat.

Es ist eine generell akzeptierte Marketing-Erfahrung, dass langfristig nur die Produkte erfolgreich sind, die von ausreichend großen Zielgruppen **erstens als überlegen und zweitens frei von Nach-**

teilen erlebt werden. Dieses Erfolgsrezept deckt sich mit der Erkenntnis aller großen Untersuchungen, die die Ursachen für Erfolge und Misserfolge untersucht haben:

- Peckham fasste seine Erfahrungen von über 50 Jahren bei NIELSEN so zusammen: *„Be sure that your brand has a „Consumer Plus“. But let me impose a word of warning here. ... Your improvement must represent a real improvement – a **“consumer plus” that the consumer can easily recognize upon use, a value over and above what she formerly has been using** and not just a somewhat similar product with the word “New!”, “Improved!” or “Now better than ever!” on the label. Additional values in a brand are the key to marketing success ... and failure to keep the brand up-to-date is the greatest cause of lost leadership and loss of market share“.*
- Davidson kam in seiner Analyse von hundert Erfolgen und Misserfolgen in Großbritannien zu dem Schluss: *„Die Regel ist, dass die neue Marke **einen relevanten Vorteil** gegenüber den etablierten Konkurrenzmarken haben muss, um erfolgreich zu sein. Wenn das entwickelte Produkt keinen Unterschied oder keine Überlegenheit gegenüber existierenden Marken aufweist, sollten Sie zum Ausgangspunkt zurückgehen oder das Projekt einstellen.“*
- Die Untersuchung der Lebensmittel Zeitung „Tod im Regal“ basiert auf insgesamt 1.134 Produkt-Einführungen und 331 Detailanalysen und kommt zu folgender Kernaussage: *„Auch Me too Produkte sind von zumindest durchschnittlicher Qualität. Aber erst der **„innovative Wertkern“** (eine wahrgenommene Überlegenheit) schafft in aller Regel die Voraussetzung für den Erfolg.“*
- PIMS (Profit Impact on Marketing Strategy), die bisher größte und umfassendste Business Information Datenbasis (von etwa 3000 Geschäftseinheiten und –daten von 2 bis 12 Jahren) weltweit, hat bewiesen, dass ein Faktor mehr als alle anderen Markt-Erfolg und Profitabilität beeinflusst: **wahrgenommene relative Qualitäts-Vorteile gegenüber der Konkurrenz.** Zudem hat PIMS festgestellt, dass die meisten Firmen keine guten Messgrößen oder –verfahren zur Erfassung von relativer Qualität haben.

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

- *„Humans rarely choose things in absolute terms. We don't have an internal value meter which tells us how much things are worth. Rather, we focus on the relative advantage of one thing over another and estimate or perceive value accordingly.“* And humans have several quirks such as *“we focus more on what we may lose than what we may gain.“* (Prof. Ariely 2008 S. 2, S. 134)
- *„People hate losses (and their Automatic [Limbic] System can get pretty emotional about them). Roughly speaking, losing something makes you twice as miserable as gaining the same thing makes you happy. - In more technical language, people are “loss averse.“* (Prof. Thaler, Prof. Sunstein 2009, S. 33)

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

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

Bei Tests von Innovationen mag die Verdrängungshypothese nicht zutreffen. In diesen Fällen verwenden wir ggf. alternativ ein ähnlich „hartes“ Simulationskriterium: Es zählen nur die Personen mit

einer hohen angegebenen Kaufbereitschaft zum Potential, die die Testmarke jeweilig durchgängig positiv beurteilen (sogenannte „multivariate Konsistenzüberprüfung der Hochkaufbereiten“) und keine relevanten negativen Bewertungen aufweisen. Den anderen glauben wir die hohe angegebene Erwerbsbereitschaft nicht. Dieses alternative Markenwahl-Kriterium führt erfahrungsgemäß zu gleich guten Erfolgsprognosen, wie u.a. die Dymo LabelWriter Fallstudie beweist.

Das Markenwahl-Kriterium wird für jeden Verwender individuell angewendet

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

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

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

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

Diagnose-Fähigkeit: Ermittlung notwendiger konkreter Verbesserungs-Maßnahmen

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

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

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



Dr. Ralf Mayer de Groot

führt seit 2007 die MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult sowie ein Netzwerk an ausgewählten Kooperationspartnern. Er war zuvor 7 Jahre Vorstand /COO bei Konzept & Analyse und ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen. Strategische Markenführung und Marktforschung kennt er aus allen Perspektiven: aus über 14 Jahren Marketingforschung (Mars, Target Group, Konzept & Analyse), aus 7 Jahren Agenturen (Scholz & Friends, BJP, HMS & Carat), aus 7 Jahren Marketing im In- und Ausland für die Mars-Gruppe und aus 20 Jahren Marketingstrategie-Beratung. www.mayerdegroot.com

Literatur

- Ariely, D.: Predictably irrational, London 2008
- Armstrong, J.S. (ed): Principles of forecasting, Boston 2001
- Barnes, M.: The Relationship between Purchasing and Advertising, in : How Advertising works, hrsg. von J. Walter Thompson 1974
- Barney, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management 1/1991, S. 99 ff.
- Barwise, P.; Meehan, S.: Simply Better. Winning and Keeping Customers by delivering what matters most, Boston 2004.
- Bechara, A.; Damasio, A. R.: The somatic marker hypothesis, Games and Economic Behavior 2005, S. 336 ff.
- Berth, Rolf : Aufbruch zur Überlegenheit, Düsseldorf 1999.
- Bird, M.; Ehrenberg, A.: Intention to buy and claimed brand usage, Operations Research Quarterly, March 1966, S. 27 ff.
- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: "Nach 20 Jahren gezielt und schnell zur Marktführerschaft: Langnese Cremissimo", in: planung & analyse, 3/2002
- Bönisch, J., Mayer de Groot, R. & Scharf, T.: Langneses eiskaltes Marken-Manöver, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe 2002, S. 10 ff.
- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R. ; Scharf, T.: Senkrechtstart, in: SG Süßwarenhandel, Internationales Fachmagazin für die Süßwarenwirtschaft, 8/2002, S. 32 ff.
- Buzzell, R. D.; Gale, B. T.: The PIMS-Principles, New York 1987
- Christinensen, C.M.; Cook, S.: Marketing Malpractice: The Cause and the Cure, 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
- Davidson, J.H.: Offensive Marketing. Harmondsworth, England 1983
- Davidson, J.H.: Die sechs Todfeinde neuer Marken, m: Harvardmanager. 1979. H. 1. S. 49 ff.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GWA: So wirkt Werbung im Marketing-Mix, 1998

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ogilvy: *Ogilvy on advertising*, New York 1983

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Stobart, P.: Brand Power, London 1994

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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