

MACH'S GLEICH RICHTIG!

**VON ANFANG AN:
TOTAL QUALITY
MARKETING:
MARKENMONOPOLE**

Peer-Holger Stein

Konzept & Analyse

Peer-Holger Stein sammelte zunächst mehr als zwei Jahrzehnte Erfahrungen in Verlagen, Werbeagenturen und im Produkt-Management. Seit 13 Jahren arbeitet er als Inhaber von Konzept & Analyse, Nürnberg, an qualitativer Verbraucher-Forschung und als Marketing-Consultant.

Während dieser Zeit hat er für mehr als 80 namhafte Markenartikler wie Ferrero, Unilever, Levi's, Nestlé, Wrigley's sowie für Douglas (Werdin-Jeans, Christ), Kaufhof, Spar und große Verlagshäuser gearbeitet.

Analog zum Total Quality-Ansatz aus der Technik, entwickelte sein Team die Ursachen-Wirkungs-Kette (Markt-Wirkungs-Modell), die Bewertungs-Parameter und die Methoden-Werkzeuge, um mit großer Sicherheit emotionale Bedürfnisse und Nutzen richtig diagnostizieren und messen zu können: Und so Marken zu MarkenMonopolen zu entwickeln.

MarkenMonopole nennt man Marken wie Nutella, Tempo, Levi's, McDonald's, die häufig stellvertretend für eine Kategorie stehen, oft ihren Markt dominieren und für Wettbewerber nur schwer angreifbar sind.

Peer-Holger Stein veröffentlichte bisher etliche Artikel (Aldi's Stärke ist die Schwäche der Markenartikel, LZ) sowie die beiden Bücher **Warum ein Klo-Reiniger ein Genußmittel** ist. Marken-Darwinismus als Schlüssel zur Effektivitäts-Steigerung. (1994, vergriffen) und **MarkenMonopole®**. Wie man seinen Markt dominiert. (1997, zweite Auflage).“

© 1997 Peer-Holger Stein, Konzept & Analyse, 90482 Nürnberg, Kinkelstr. 12, Tel. (49) +911-99 54 20, Fax. (49) + 911- 99 542 99
MarkenMonopole®, BrandMonopol®, und E-Mo-tiv® sind international geschützte Marken der Konzept & Analyse GmbH, Nürnberg.

Verlag: W. Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Nürnberg
ISBN 3-921590-46-9

INHALT

	Seite
0. Vorwort	7
1. MarkenMonopole® – Weltmarken als letzte Marketing-Herausforderung?	9
2. Bits and pieces – aber keine verbindliche Struktur.	11
3. Gesucht: Vernünftige Meßkriterien.	13
4. Warum? Lösungen brauchen Probleme!	18
5. Bedürfnis-Ideale vs. Marken-Präferenzen (Status).	22
6. Die Uniqueness. Und zwei Informationen zum Defizit.	27
7. Sinnvolle Teilmarkt-Gruppierungen.	30
8. Wirksamkeit in Pretests prüfen.	33
9. MarkenMonopole® werden Weltmarken.	37
10. Zusammenfassung: Markt-Wirkungs-Modell.	40
11. Enormes Optimierungs-Potential.	43
12. Probleme bei der Umsetzung.	47
13. Aber woher kommen die Flops?	51
14. Gebrauchsanweisung für das Marketing: Mach´s gleich richtig!	55
15. Der Spickzettel.	61

VORWORT:

Ich hasse Vorworte. – Aber vielleicht ist es ja trotzdem ganz interessant:

Die Idee zu diesem Buch entstand in Kalifornien, als für mich auf einmal deutlich wurde, daß ich offensichtlich in vielen Einzelgesprächen meine Überlegungen und Überzeugungen leichter vermitteln kann, als in aufwendigen formalen Präsentationen.

So entschied ich mich für einen fiktiven, imaginären Dialog mit einem erfahrenen Freund, um die Inhalte in einem Gespräch auf leichte, fast unmerkliche Art zu vermitteln. Auch ich selbst bin immer wieder überrascht, daß der Stoff so einfach und logisch aufeinander aufbaut, obwohl er gleichzeitig ungeheuer komplex ist.

Sicherlich hat mich auch die, auf uns Europäer, manchmal fast naiv wirkende Art der Amerikaner beeinflußt, komplizierte Dinge so einfach und verständlich aufzubereiten. Immerhin versuchen Marketing-Lehrstühle solche Inhalte sonst in jahrelangen Studiengängen zu vermitteln.

Und gleichzeitig liebe ich die Amis für ihre unkomplizierte und pragmatische Art, Dinge einfach zu versuchen: „I can't accept not trying“ ist so einer der Slogans, die mir Mut gemacht haben, diesen Versuch einfach zu wagen.

Für mich ist es gefühlsmäßig einfach schwer zu ertragen, daß eine Flop-rate von mehr als 80 % vom Marketing akzeptiert wird, obwohl die Möglichkeiten für eine erhebliche Steigerung der Effektivität vorliegen.

Ich bin der festen Überzeugung, daß es eine Frage der Zeit und der Kommunikation ist, bis ich auf die Gesprächspartner treffe, die die einzigartigen Chancen des Markt-Wirkungs-Modells und des MarkenMonopol-Konzeptes erkennen und nutzen werden!

Peer-Holger Stein
Palm Springs, Californien



MARKENMONOPOLE – WELTMARKEN ALS LETZTE MARKETING- HERAUSFORDERUNG?

Der Vorstandsvorsitzende hatte fast alles erreicht, was er erreichen konnte: Mit jungen Jahren eine Produkt-Innovation erfolgreich eingeführt. Später eine der großen Zigarettenmarken zum Erfolg geführt. Eine durch die Marktführerschaft träge gewordene Firma wieder in Schwung gebracht. So erfolgreich, daß der größte Wettbewerber im Markt es für ein gutes Geschäft hielt, sie anschließend aufzukaufen. Als nächste Aufgabe übernahm er die Herausforderung, bei einer durch schlechtes Management wirtschaftlich gefährdeten Firma, innerhalb von weniger als drei Jahren die Grundlagen für einen erfolgreichen Turn-around zu legen. Was gab es noch zu tun? Wo war eine echte Herausforderung? Woran konnte er sich noch messen?

Plötzlich fiel es ihm wie Schuppen von den Augen: Es gab nur noch eins, was er noch nicht in seiner Karriere erreicht hatte: Ein MarkenMonopol zu schaffen. Eine Marke wie Tesa, nutella, Tempo oder Landliebe. Eine Marke, die wirklich ihren eigenen Markt dominiert und das Zeug dazu hat, eine jener Weltmarken wie Coca-Cola, Gillette oder Sony zu werden, die im nächsten Jahrzehnt das Marketing-Geschehen auf der Welt dominieren werden.

Das war eine Herausforderung: Das war DIE Herausforderung, nach der er gesucht hatte. Er packte das Thema sofort an. Mit der Professionalität, mit der er zu arbeiten gewohnt war. Er brauchte einen Gesprächspartner,

eine Art Gummiwand für seine Gedanken und Überlegungen: Er suchte sich den kompetentesten Gesprächspartner, den er finden konnte.

„Hey, Holger! Du kennst mich ja: Ich habe wieder ´mal eine verrückte Idee. Ich will Weltmarken machen. Ihr von Konzept & Analyse arbeitet doch für jede Menge Markenartikler, da müßt ihr doch einiges gelernt haben. Kannst du mir helfen?“

„Du meinst, du willst wissen, warum Marken wie Marlboro, Levi´s und Wrigley´s so erfolgreich sind? Du möchtest verstehen, was das Geheimnis solcher „Magischen Marken“ ist? Das versuchen wir seit mehr als 13 Jahren zu ergründen. Wir haben dazu das Know-how von Spezialisten aus der Medienbranche, aus Werbeagenturen, dem Produktmanagement und der Verbraucherforschung gebündelt ...“

„... ihr habt doch auch Psychologen, Statistiker, Betriebs- und Volkswirte, Soziologen und Politologen hinzugezogen?“

„Ja, wir haben sogar Mediziner, Therapeuten und Verhaltensforscher einbezogen. Und haben das ganze Know-how in unsere Verbraucherforschung und Consultingarbeit eingebracht. Wir haben wahnsinnig viel gelernt, aber bisher sind es alles Einzellearnings gewesen. Es gibt einfach noch kein Gesamtbild.“

„Aber so eine richtig klare, einfache Struktur ist noch nicht dabei herausgekommen! Und eine richtige Struktur sollte immer einfach sein. Insofern finde ich es eine gute Idee, wenn wir uns einmal außerhalb des Tagesgeschäftes etwas Zeit nehmen und versuchen hinter das Geheimnis dieser „MarkenMonopole“ zu kommen. Wie es denen gelingt, die Wettbewerber zu verdrängen und ihren Markt zu dominieren.“

„Laß uns morgen früh treffen. Sagen wir um neun.“

2.

BITS AND PIECES, ABER KEINE VERBINDLICHE STRUKTUR.

„Eigentlich merkwürdig“ meinte Peter, als er sich am nächsten Morgen vor seinem Kaffee niederließ, „daß mir das Thema „Weltmarken“ früher nie so aufgefallen ist.“

Ich glaube, das ist ein Grundproblem. Man ist immer sofort in all' die Tagesprobleme eingebunden, so daß man gar nicht mehr auf die Idee kommt, sich einmal um so grundsätzliche Fragen zu kümmern!

Ja, man glaubt, nicht mehr die Zeit zu haben. Dabei ist es gut angelegte Zeit, wenn man erst einmal die Grundstruktur versteht.

Wirklich verrückt: Jeder weiß, daß die Floprate im Marketing über 80 % Prozent ist. Und gleichzeitig existieren supererfolgreiche Beispiele im Markt. Trotzdem stellt sich kaum jemand die Frage, was ist eigentlich der Unterschied? Was muß man tun, um solche magischen Marken systematisch und konsequent immer neu zu entwickeln?

Irgendwie glaubt eigentlich jeder, Marketing zu können.

Meine Tochter hat gerade ihr Studium mit Schwerpunkt Marketing erfolgreich abgeschlossen: Die lernen alle Bits and pieces. Die ersticken in Fach- und Sachliteratur.

... mehr Regeln als man behalten und anwenden kann!

Und in der Praxis wird es noch schlimmer: Höchstwahrscheinlich kommt sie in irgendeine Firma, wo ein Fetischist auf die „Product is the Hero“-Schule schwört!

Oder in eine andere, wo die Marke in den Mittelpunkt gestellt wird und sich alles um angebliche Markenbilder dreht.

Und deren Gegner wiederum stellen ausschließlich den Verbraucher in den Mittelpunkt.

Auch nicht schlecht: Der soll ja zumindest beim Marketing auch vorkommen. Also, was ist nun: Bis jetzt ist alles bloß immer komplizierter geworden, aber so richtig ein Stück weiter sind wir immer noch nicht.

Aber wir haben das Kuddel-Muddel im Marketing-Alltag ganz gut beschrieben ...



GESUCHT: VERNÜNFTIGE MESSKRITERIEN.

Aber, es muß doch eine sinnvolle Systematik geben? Denn immerhin gibt es diese MarkenMonopole tatsächlich. Die müssen ja auch irgendwie entstanden sein.

Richtig. Aber eben kaum über eine bewußte Systematik. Die sind doch in den meisten Fällen durch Zufall entstanden. Wie die Marlboro: Ursprünglich 'mal als Frauenzigarette eingeführt. Und heute die größte Zigarettenmarke der Welt.

Deshalb waren solche Firmen häufig „Ein-Marken-Firmen“, zumindest bis sie genug Geld verdient hatten, um sich bestehendes Geschäft dazuzukaufen, wie Philip Morris mit Kraft-Jacobs-Suchard. Oder sie schieben durch schiere Marktmacht, noch ein paar andere Produkte nach.

Aber so richtig eine erfolgreiche Marke nach der anderen im Markt zu plazieren, das gelingt wirklich nur wenigen. Ferrero zum Beispiel.

Ja, schau dir doch die Coca Cola-Company an. Wieviel Umsatz machen die mit Coke? Und wieviel mit ihren restlichen Marken?

Eigentlich erstaunlich, lachte Peter, aber deshalb sitzen wir ja hier. Denn schließlich wollen wir das in der Zukunft ja ändern. Also erzähl mal, was ihr in all den Jahren gemacht und gelernt habt.

Wir haben in unserer Firma viel Zeit „vertrödelt“, weil wir immerzu die falschen Fragen gestellt haben. Rückwirkend sieht jetzt alles immer so einfach und klar aus, daß man sich vor den Kopf schlagen möchte, warum man

es nicht gleich gesehen hat. Scheinbar liegt alles so offensichtlich auf der Hand.

Was, zum Beispiel?

Nun, ganz am Anfang haben wir immerzu versucht herauszufinden, welche Fehler bei den Flops gemacht wurden. Denn die wollten wir vermeiden. Dabei haben wir zwar unheimlich viel gelernt ...

Und was ist daran falsch?

Wir haben lange gebraucht, bis wir verstanden haben, daß selbst wenn wir alle Fehler erkennen und vermeiden, damit noch lange nicht der ERFOLG sichergestellt ist.

Das ist doch klar: Du hättest mich damals nur zu fragen brauchen!

Haha! Wir haben ganz langsam gelernt. Uns war nicht einmal richtig klar, was den Erfolg dieser Supermarken denn nun eigentlich ausmacht. Und woran man ihn sinnvoll messen kann.

Vielleicht am Umsatz?

Witzbold. Wir reden von der Situation während der Entwicklungsphase. Wenn vielleicht noch nicht einmal ein Konzept vorliegt. Schau einmal genau hin: Es scheint doch völlig verrückt, wenn man allein das Durcheinander und Nebeneinander von Bewertungskriterien und Forschungsmethoden ansieht.

Eben! Wenn so viele Leute im Marketing völlig widersprüchliche Maßstäbe nebeneinander stellen, ist doch eigentlich schon der Beweis erbracht, daß keiner offenbar so richtig durchblickt.

Ist ja meine Rede.

Weil alle sich immer nur ein winziges Detail raussuchen und daraus dann gleich eine ganze Glaubenslehre basteln. Dabei, – das ist etwas, was ich in meinen Vorstandsjobs gelernt habe, – gibt es keine mono-kausalen Zusammenhänge: Die Welt ist immer viel komplexer und menschliche

Gehirne sind bei Netzwerken ganz, ganz schnell überfordert.

Nur die Auswirkungen sind komplex. Aber häufig steht dahinter als Ursache ein verblüffend einfaches Prinzip. So ein Erlebnis hatten wir, als wir begriffen, daß Marketing analog den Regeln der Evolution funktioniert. Daß sich Darwins „Survival of the Fittest“ auf Marketing und wahnsinnig viele Verhaltensweisen anwenden läßt.

Also lautet die Frage: Wie kann man Marketing in eine einfache Formel pressen?

Laß uns doch noch einmal kurz zu den MarkenMonopolen zurückgehen. Was ist eigentlich das Besondere an den MarkenMonopolen?

Nun, sie dominieren ihren Markt. Oder Teilmarkt. Sind also meistens Marktführer zumindest in ihrer Kategorie.

Ah ja?

Und das kriegen sie hin, weil sie auf irgendeine geheimnisvolle Art mehr Kompetenz für sich beanspruchen können. So viel mehr, daß selbst Produkt-Nachahmungen wie bei Cola, Rolex-Uhren oder Dior-Parfüms ihnen – trotz des ganzen Traras wegen Markenfälschungen – nicht wirklich schaden. Fälschungen und Nachahmungen arbeiten nur den Unterschied zwischen dem Star und dem Starlet deutlicher heraus.

Logisch. Denn diese Kompetenz steckt ja nicht in den Produkten oder Marken, sondern ausschließlich in den Köpfen der Verbraucher. Der faktische Nike-Schuh hat bei den Eingeborenen in Borneo höchstwahrscheinlich drastisch weniger Faszination....

... es sei denn, der Stammeshäuptling hat eine Satellitenschüssel auf der Hütte und glotzt MTV und CNN.

Also, dann laß uns doch endlich einmal ein verbindliches Bewertungskriterium für den Erfolg von MarkenMonopolen und allen anderen Angeboten festlegen.

Hast du doch schon selbst gesagt!

Was gesagt?

Survival of the fittest: Fittest!!! Was heißt fittest?

Na, was wohl: Alles, was wir im Marketing erreichen wollen, ist, daß unsere Angebote lieber gekauft werden als jede andere Alternative. Oder, wie wir es im Marketing ausdrücken würden: Wir wollen auf den ersten Platz der Markenbevorzugung. Die Nummer eins des Marken-Relevant-Sets sein.

Das würde ich unterschreiben. Mit einem Zusatz:

Nämlich?

Daß die nächstfolgende Marke einen möglichst großen Abstand zu mir hat. Ich will Alleinstellung. Oder auf neu-deutsch: Uniqueness.

Gekauft: Was wir jetzt haben, ist eine saubere Winner-Strategie. Alle kennen nur die Sieger. Bei der Olympiade. Beim Fußball. Bei der Formel 1. Kein Mensch erinnert sich später an die Verlierer.

Es sei denn, es gab einen spektakulären Unfall.

Ich bewundere deinen schwarzen Humor. Aber das gilt auch für's Marketing: Ford Edsel läßt grüßen. Und die neue Rezeptur von Coca-Cola. Und Jacob's 400 Gramm-Pfund.

Na, also. Da haben wir doch wirklich einen satten Goldstandard gesetzt. Wir wollen nichts anderes, als immer die Nummer eins bei der Markenwahl zu sein.

Jetzt brauchen wir bloß noch herauszufinden, WARUM unser Verbraucher sich in unserem Sinne entscheiden sollte.

Aber deshalb sitzen wir doch zusammen!

ZWEI MARKETING BEWERTUNGS-KRITERIEN:



ERSTER bei Markenbevorzugung und viel ABSTAND!

4.

WARUM? LÖSUNGEN BRAUCHEN PROBLEME!

Frisch gestärkt und wohligh satt kamen wir vom Essen zurück. Schon als wir in den Raum traten, duftete es nach dem frisch gebrühten Kaffee, der auf dem Tisch stand. Ich nahm ein wenig Sahne und rührte genüßlich um. Dazu ein, zwei dieser knusprigen Schokoladen-Kekse. Bloß den Cognac würde ich mir wegen der Arbeit abschminken müssen.

Während des Essens ist mir so durch den Kopf gegangen, daß wir bisher überhaupt keine der üblichen Marketingformeln und komplizierten Methoden gebraucht haben. Trotzdem habe ich den Eindruck, daß wir wirklich ein gutes Stück weiter gekommen sind.

Ja, wir müssen bloß noch klären, warum nun eigentlich die Verbraucher immerzu unsere Marke gegenüber allen anderen Angeboten bevorzugen sollten.

Witzbold! Warum? Warum? Warum? Warum sind wir essen gegangen?

Na, weil wir Hunger hatten. Oder nicht?

Und warum trinkst du jetzt einen Kaffee? Und warum genießt du die Schoko-Cookies?

Ehrlich gesagt, ich mach´ das immer nach dem Essen. Aber warum ich so gerne den Kaffee trinke und die Kekse dazu esse, wüßte ich so ganz genau gar nicht zu sagen.

Aber das ist genau der Punkt: Wenn wir wollen, daß der Verbraucher diese Produkte verwendet und auch noch unsere Marke allen anderen gegenüber bevorzugt, dann müssen wir wissen, WARUM er die Produkte verwendet. Und unsere Marke bevorzugt. Oder bevorzugen sollte.

Gekauft! Aber das bedeutet, daß wir verstehen müssen, warum die Verbraucher überhaupt die Produkte verwenden. Oder die Dienstleistungen verwenden. Oder bestimmte Einkaufsstätten bevorzugen.

Aber, aber, – liegt das denn nicht wirklich auf der Hand?

Gut. Dann sag` mir bitte noch einmal kurz, warum hast du nun genau den Kaffee getrunken. Die Kekse gegessen. Die Zigarette geraucht. Und ganz zum Schluß das Mineralwasser getrunken. Nun?

Du hast recht! So einiges kann man sich schon zusammenreimen. Zum Beispiel beim Kaffee: Nach dem Essen bin ich immer schön wohlig satt. Und dann richtet mich der Kaffee wieder etwas auf. Vielleicht wegen des Koffeins?

Richtig. Menschen sind so wunderschön faul, daß es immer einen Grund geben muß, damit sie überhaupt etwas tun. Irgendeinen Nutzen, – einen Vorteil – muß man haben, sonst würde man keinen Finger krümmen.

Deshalb halten wir ja in der Werbung immer unsere Produktversprechen, – unsere Benefits – hoch: Das, was der Verbraucher gerne hätte, aber noch nicht hat.

Ja, so gesehen sind Produkte eine Art Problemlöser. Sie sollen helfen, den Vorteil zu bekommen, den man gerne hätte.

Verstanden. Aber das hätte ja eine verblüffende Konsequenz: Wenn die Produkte oder Dienstleistungen eine Art Problem-LÖSER sind, dann muß es doch auch ein PROBLEM geben. Denn eine LÖSUNG OHNE EIN PROBLEM macht überhaupt keinen Sinn!

Gut. Rauch` noch eine in Ruhe. Und ich erkläre dir, wie ich es bisher sehe: Schau ´mal auf die Zigaretten-Packung. Da wird dir unmißverständlich erklärt, daß du gerade deine Gesundheit ruinierst. Und dafür zahlst du

auch noch ordentliches Geld. Und wenn wir hier verschwinden, wird meine Sekretärin wieder die Nase rümpfen, weil der kalte Rauch stinkt. Und trotzdem rauchst du? Obwohl dir diese Nachteile sicherlich auch nicht verborgen geblieben sind.

Also, es schmeckt einfach. Du hast doch früher auch geraucht?

Worauf ich hinaus will, ist folgendes. Es muß einen Grund geben, warum du rauchst. So wie es einen Grund geben muß, warum manche Leute Säfte trinken. Oder Kaffee. Oder Tee. Wenn Produkte einen Nutzen im Sinne eines Problemlösers stiften, dann muß es für jedes der verwendeten Produkte auch ein Problem, – ein unbefriedigtes Bedürfnis – geben. Im Deutschen hört sich das immer so schrecklich nach Defizit an. Im Englischen wird der Begriff „NEEDS“ benutzt, der diesen noch unbefriedigten Wunsch viel besser, weil neutraler, beschreibt.

Aber wenn das so ist, dann müßte sich jede Firma doch erst einmal um die grundsätzlichen Gründe für die Verwendung der Warengruppe insgesamt kümmern. Und alles darüber lernen, um zu verstehen. Macht das denn nicht jede Firma völlig selbstverständlich?

Halt, halt. Nun sei einmal ehrlich: Hast du das in dieser Konsequenz bisher bei deinen Firmen getan? So würde man nach unserem Gespräch heute vielleicht ran gehen, wenn man ein neues Business startet. Aber im Normalfall wird man in ein laufendes Geschäft reingeschmissen, von dem man häufig im Detail noch überhaupt keine Ahnung hat. Und dann werden ab sofort Entscheidungen erwartet. Richtige Entscheidungen

... Und schon ist man drin, im Strudel des Alltagsgeschäftes. Und bis man sich an diese grundsätzlichen Sachen erinnert, hat man schon soviel gelernt, daß man inzwischen glaubt, man wüßte alles.

Das erinnert mich an etwas. Als ich damals bei der Zigarettenfirma angefangen habe, habe ich ganz harmlos zwei Fragen gestellt. Die erste: Was unterscheidet eigentlich Raucher von Nichtrauchern? Und die zweite: Warum bevorzugen die Raucher die unterschiedlichen Marken?

Und was hat man dir geantwortet?

Wer das so genau wüßte, der würde als Millionär sterben.

Und ...

Oh, dann sind wir auf dem richtigen Weg, um als Millionäre zu leben. Denn die emotionalen Gründe für die Verwendung von Produkten, Dienstleistungen und die Bevorzugung von Marken können wir sauber diagnostizieren und analysieren.

Wie das? Habt ihr den Stein der Weisen entdeckt?

5.

BEDÜRFNIS-IDEALE VS. MARKEN-PRÄFERENZEN (STATUS).

Wo waren wir? Ja, du hattest gerade gestanden, daß ihr den „Stein der Weisen“ entdeckt habt. Ihr habt offensichtlich einen Weg gefunden, um die emotionalen Bedürfnisse und Nutzen zu diagnostizieren, welche das Verhalten auslösen. Endlich kann man dem Endverbraucher direkt ins Hirn leuchten!!? Und wolltest du mich nicht an deinen künftigen Millionen teilhaben lassen?

So etwa. Wir haben uns jahrelang damit herumgequält, wie man an diese emotionalen Gründe herankommt. Denn hinter dem Konsum und Verhalten stehen immer Nutzenerwartungen. Und Nutzen sind nichts anderes als Emotionen. Denn Gruppendiskussionen sind häufig zu oberflächlich. Und alle Kreativtechniken die wir versuchten, haben immer nur Teilerfolge gebracht.

Und wie habt ihr es nun hinbekommen, daß erwachsene Menschen bereit sind, ihre intimsten Gründe (und Schwächen) vor euch auszubreiten? Habt ihr sie zum „Seelenklempner“ geschickt?

Du bist ganz dicht an der Lösung! Tatsächlich haben wir eine Methode, die bisher in der Verhaltenstherapie verwendet wird, für unsere Zwecke umgestrickt. Wir konnten mit verblüffenden Erfolgen selbst in scheinbar völlig selbstverständlichen Warengruppen aufwarten: Warum lesen Frauen Liebesromane? Warum lieben viele Menschen Eiscreme? Und warum ausgerechnet Vanille, Schoko und Erdbeer? Warum ist die Haarpflege vor allem für Frauen so wichtig? Was ist an Fast food so toll? Welche unter-

schiedlichen Probleme und Chancen sehen Männer und Frauen emotional bei einer Brille? usw., usw.

Spannend. Und kostet das nicht ein Schweinegeld?

Unsere cleveren Klienten sagen: Nein! Denn die argumentieren so: Genau hier liegt der zentrale Punkt, den ich wissen muß, um die Begehrlichkeit meines Angebotes erhöhen zu können. Und nichts, aber auch gar nichts hat einen stärkeren Hebel auf den Umsatz und den Gewinn, als zu wissen, wie man sein Angebot besser auf die Wünsche der Verbraucher ausrichten kann.

Sag ´mal, hast du nicht manchmal Bedenken, der heimliche Verführer der Verbraucher zu sein?

Nein. Eigentlich genau andersherum: Ich bin der festen Überzeugung, daß man einem Verbraucher kein sinnvolles Angebot machen kann, wenn er kein Bedürfnis dafür hat. Daran kann kein Marketingbudget der Welt etwas ändern ...

... Man kann dem Verbraucher nichts für ihn „Unnützes“ durch die Reklame aufschwätzen. Allerhöchstens einmal. Aber davon kann kein Markenartikel leben. Mehr als 80 % Floprate braucht man eigentlich nicht als Beweis, oder?

Klar. Wie heißt die alte Regel: „Advertising, d.h. Marketing follows sales potential.“ Gutes Marketing ist wie Judo: Es geht MIT dem Verbraucher und befriedigt seine Wünsche und Bedürfnisse BESSER. Wahrgenommene Kompetenz macht Marktführerschaft.

Also das heißt, ihr wißt oder könnt herausbekommen, was die Verbraucher wollen. Warum sie bestimmte Warengruppen verwenden oder nicht. – Das bedeutet doch eigentlich, daß ihr quasi eine Art Ideal der Wünsche für jede einzelne Person erfassen könnt. Aber wollen nicht alle Menschen im Ideal dasselbe?

Erst haben wir das auch geglaubt. Offensichtlich stimmt das aber nicht. Schau einmal genau hin, wieviel Käuferreichweiten die unterschiedlichen Warengruppen tatsächlich bringen. Raucher sind etwa nur ein Drittel der

Erwachsenen.

Oder. 80 % der Haushalte verwenden zwar insgesamt Tiefkühlkost. Aber wenn man etwas genauer hinschaut, wird klar: Die Käuferreichweite von TK-Pizza ist unter 50 %. Die von Fischstäbchen liegt noch darunter. Die von Spinat ist noch niedriger.

Also muß es im Teilmarkt jeweils sogar eine Mehrheit geben, die die genannten Produktkategorien NICHT verwendet.

Da kann ich noch einen draufsetzen: Denn eines der faszinierendsten Phänomene im Markt waren für mich immer diese Heavy User. Jene rund 20 % der Verwender einer Produktgruppe, die im Durchschnitt 60 bis 80 % der Umsätze machen.

Das konnten wir in jeder bisher untersuchten Warengruppe nachweisen. Bei Cola, Tampons, Fastfood, CD's, Schmuck, Kosmetik, überall. Besonders lustig fand ich, daß das sogar für Toilettenpapier gültig ist. Vorher hatte ich mir nie Gedanken darüber gemacht, wie oft man wischt, wieviele Blatt man nimmt und faltet, knäult

Also gut. Nun haben wir ein gemessenes Ideal bei den Verwendern. Und du sagst, ihr könnt das sinnvoll und sauber messen.....?

Ja. Und nach den gleichen Kriterien und Einzelstatements messen wir auch das Real. Also quasi den Marktstatus.

Nun ´mal langsam. Wenn ich das richtig verstehe, dann meßt ihr SOWOHL das Ideal ALS AUCH das Real. Also beides. Und wozu bitte das?

Wenn du irgendwo hingehen willst, brauchst du immer ZWEI Informationen: Wo du dich gerade befindest, also den Real-Status. Und das Ziel, also dein Ideal, wo du gerne hin möchtest.

Das Ideal steckt in den Köpfen der Verbraucher. Aber woran macht ihr das Real fest?

Da haben wir auch etwas gebraucht, bis wir da dahinter gekommen sind. Aber überlege einmal mit. Du hast doch eine klare Hauptmarke bei deinen

Zigaretten: Marlboro lights. Nun stell dir einmal vor, im Automaten ist dieser Schacht leer. Was machst du dann?

Ich weiche auf Camel lights aus, notfalls sogar auf Lucky lights. Und sonst suche ich mir einen anderen Automaten.

Wenn man das aus Marketingsicht sieht, hast du gerade deine Rangreihe der Markenbevorzugung geschildert. Genau das, was wir ganz am Anfang unseres Gesprächs ursprünglich als das wichtigste Bewertungskriterium für unsere Marketingarbeit festgelegt hatten.

Und was hat das nun mit der Realmessung zu tun?

In deinem Fall wäre die Marlboro light dein persönlicher Real-Status. Denn diese Marke ist auf dem ersten Platz deiner Marken-Rangreihe. Und das heißt, daß diese Marke bisher am besten von allen Angebots-Alternativen deinem (dir vielleicht selbst sogar im Detail) unbekanntem Ideal entspricht.

Das ist logisch. So habe ich das bisher überhaupt noch nicht gesehen. Jetzt verstehe ich auch, warum ihr Ideal und Real getrennt meßt.

Gut. Denn wenn ich einen Markenwechsel herbeiführen will, dann muß mein neues Angebot erheblich besser sein als die bisherige Hauptmarke. Sonst gibt es ja keinen vernünftigen Grund zu wechseln.

Das ist ja verrückt: Wenn man jetzt die Marke nach der gleichen Statement-Batterie beurteilen läßt, mit der man vorher die Ideal-Befürfnis-Struktur gemessen hat ... Dann bedeutet das, daß man zum Beispiel durch den Vergleich der einzelnen Marken untereinander genau nachvollziehen kann, was die einzelnen Marken unterscheidet. Und durch den Vergleich mit dem Ideal kann man sehen, was der Verbraucher eigentlich haben möchte, um völlig zufrieden zu sein und quasi im Paradies zu leben.

Völlig richtig. Mit diesen Informationen kann man auf einmal verstehen, warum du dich für diese Marke entschieden hast. Und warum du die anderen Marken weniger gern magst. Und man wüßte auch, in welche Richtung man diese Marke bzw. eine für dich neue bessere Alternative weiterentwickeln müßte.

Das bedeutet doch nichts anderes, als daß ich auf einmal, zumindest was die Kriterien meiner Markenwahl bei Zigaretten betrifft, für euch als „gläserner Mensch“ auf dem Tisch liege. Ja, in der Konsequenz müßtet ihr ja sogar mein Verhalten richtig prognostizieren können?

Ja, wenn wir die für deine Entscheidung relevanten Dimensionen richtig und sauber abgeklärt haben, ist das nur logisch. So gesehen ist das für uns gleichzeitig eine Art Kontrolle. Denn wenn wir nicht die „Lebensnerven“, also die Ursachen der Verhaltens-Kriterien, eindeutig erfaßt haben, dann sinkt unsere Prognose-Wahrscheinlichkeit.

Damit hätte man doch eigentlich alle Bausteine, um die Optimierung einer Marke oder die Entwicklung einer besseren neuen Marke hinzubekommen.

Im Prinzip ja. Aber eben nur auf individueller Basis. Natürlich kann man nicht für jede Person einzeln eine eigene Marke herstellen. Morgen zeige ich dir, wie wir aus den Einzelindividuen ganze Märkte entstehen lassen und sicherstellen, daß unser Marktpotential auch groß genug ist.

6.

DIE UNIQUENESS. UND ZWEI INFORMATIONEN ZUM DEFIZIT.

Gestern abend ist mir noch die ganze Zeit unser Gespräch durch den Kopf gegangen. Wenn das so alles richtig ist, dann ist das doch eigentlich faszinierend und verblüffend zugleich: Dann dürften doch eigentlich so Riesenflops wie sie immer wieder passieren, gar nicht mehr vorkommen.

Stimmt, aber das ist der Normalfall: Jeder ist der felsenfesten Überzeugung, daß in seinem speziellen Bereich alles anders und völlig unvergleichlich ist. Es wird aber dabei übersehen, daß es immer um Verhalten geht. Und, daß hinter dem Verhalten immer ähnliche Ursachen-Wirkungs-Muster stehen, – egal welcher Bereich davon betroffen ist.

Noch etwas anderes hat mich gestern beschäftigt: Wir haben gestern geklärt, wenn auch nur auf individueller Basis, wodurch die Markenbevorzugung ausgelöst wird. Nämlich dadurch, daß ein Angebot, also die bisherige Hauptmarke, am besten der Idealanforderung entspricht. Aber, was ist mit unserem zweiten Kriterium, dem Abstand zur nächstfolgenden Marke?

Du verblüffst mich immer wieder. Aber du hast recht, das muß man noch etwas genauer erklären.

Gestern wollte ich es nicht gar so kompliziert machen, aber in Wirklichkeit fragen wir nicht nur die Markenpräferenzen im Sinne einer Rangreihe ab. Sondern wir versuchen die Bevorzugungen zueinander präziser zu gewichten.

Wie macht ihr denn das?

Wir nennen das System „Chipgame“, ein Spiel mit Chips. Dabei stellen wir immer zwei Marken aus dem Relevantset, also den Marken, die überhaupt für einen Käufer in Frage kommen, gegeneinander. Dann bitten wir die Testperson insgesamt neun Chips so zu verteilen, wie es für das Bevorzugungsverhältnis der Marken zueinander richtig ist. Zum Beispiel zwischen Marlboro lights und Camel light 7: 2 oder 8:1.

Und das macht man für jede mögliche Kombination von Marken. Also wenn die drei Marken Marlboro, Camel und Lucky Strike im Relevant set sind, dann ergeben sich daraus drei Kombinations-Möglichkeiten. Damit habt ihr dann ja exzellente Daten, um sie im Computer verarbeiten zu können.

Genauso ist es. Und gleichzeitig gibt uns das Gewichtung-Verhältnis 5:4 im Vergleich zu 8:1 deutlich an, wie dicht die eine Marke der anderen auf den Fersen ist.

Ja, bei 5:4 ist klar, daß die beiden Marken nicht mehr so wahnsinnig viel in der Bevorzugung trennt. Während bei 8:1 die zweite Marke wohl kaum eine Bedrohung für die erste darstellt.

Das ist leicht nachzuvollziehen. Ich hatte noch eine andere Frage zu gestern. Irgendwie habe ich den Eindruck, daß wir heute nicht so schnell vorankommen wie gestern, weil wir immerzu meine Fragen von gestern aufarbeiten müssen.

Das sehe ich genau umgekehrt: Denn diese Fragen zeigen, daß du schon wirklich in der Materie lebst. Aber was war nun die Frage zu gestern?

Nun, sie bezieht sich auf die Messung des Ideal- und des Real-Status der Bedürfnisstruktur. Da müssen doch schon irrsinnige Datenmengen pro Person anfallen. Wenn man das dann erst mit der Stichprobe von eintausend, zweitausend Befragten multipliziert. Wie kann man denn solche Datenmengen überhaupt noch sinnvoll strukturieren?

Das ist, beziehungsweise war, wirklich ein großes Problem für uns. Als wir vor 13 Jahren anfangen, hatten wir solche Datenmengen, daß wir nicht

einmal per Computer eine gute Struktur fanden. Inzwischen haben wir eine Menge dazu gelernt und werten die Daten nach zwei wichtigen Kriterien aus: Nach der Differenz zwischen Ideal und Real, also dem Defizit, welches im besten Falle durch das bessere Angebot überwunden werden sollte ...

... und sicherlich nach der Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen. Denn es ist doch sehr unwahrscheinlich, daß alle Dimensionen gleich wichtig sind?

Genau so ist es. Die Differenz – das was wir intern ein GAP (Lücke) nennen – wird nach der Größe des Defizits und nach der Relevanz, also dem Einfluß auf die Verhaltensentscheidung, ausgewertet und meßbar gemacht.

Nun laß mir ´mal einen Augenblick Zeit, um das alles zu verdauen. Haben wir noch Kaffee da?

Nö. Aber ich brüh` schnell noch einen.

7.

SINNVOLLE TEILMARKT-GRUPPIERUNGEN.

Möchtest du auch noch eine Tasse Kaffee?

Ja, ohne Milch.

Jetzt brauchen wir eigentlich nur noch ein System, um von den individuellen Einzelpersonen wegzukommen und irgendwie sinnvolle Teilmarkt-Gruppierungen herzustellen.

Na, daß das ein Problem ist, kann ich mir lebhaft vorstellen. Denn gruppieren kann man nach allen sinnigen, aber vor allem unsinnigen, Kriterien.

Ja, das behindert uns auch häufig. Denn auf dem Markt werden viele „richtige Markt-Segmentationen“ angeboten. Zum Beispiel, wenn man bei Zigaretten nach Produkteigenschaften gruppiert, dann erhält man zwar eine richtige Auszählung zwischen Filter- und Nichtfilter-Rauchern oder Menthol- und Nichtmenthol-Rauchern.

Aber diese Ergebnisse zeigen häufig Auswirkungen und keine Ursachen auf. Und sind deshalb häufig nicht besonders hilfreich für das Marketing.

Ich habe so etwas vor vielen Jahren mit Effem erlebt: Da haben wir eine Segmentation für Hundefutter und Fütterungsverhalten durchgeführt, mit der wir zunächst überhaupt nichts anfangen konnten. Erst als wir im zweiten Anlauf die Einstellungen und Gründe für die Hundehaltung erforschten, zeigten sich sinnvolle und verwertbare Zusammenhänge zwischen Fütterungsverhalten und der Marken-Bevorzugung.

Also, nun zurück: Wie bekommen wir denn nun sinnvolle Teilmärkte?

Wir gruppieren alle Personen mit gleichen oder ähnlichen Bedürfnis-Strukturen zusammen. Denn, wenn Verbraucher ein gleiches oder sehr ähnliches Wunschprofil zeigen – so ist der dahinter stehende Grundgedanke, – dann führt das auch zu vergleichbarem Verhalten. Inhaltlich kann dann mit jeder einzelnen dieser Gruppen quasi wie mit einer Person gearbeitet werden. Und wenn man eine solche Gruppe erfaßt und gekennzeichnet hat ...

... kann man die Teilgruppen nach allen bisher erfaßten Kriterien wie Gruppengröße, Verwendungsverhalten, Markenbevorzugung, Einkaufsstättenwahl, Pricing, Usages, Soziodemographie etc. auswerten. Somit zerfällt der unübersichtliche Gesamtmarkt in sinnvolle und nachvollziehbare Teilmärkte.

Genau. Man kann also verfolgen, in welchem Teilmarkt starke Konzentrationen bestimmter Marken sind. Es ergeben sich innerhalb der Cluster Wettbewerbs-Umfelder von Marken, die bei der Gesamtmarkt-Betrachtung so nicht erkennbar gewesen wären.

Das heißt, man kann dann prüfen, welcher Teilmarkt für den Klienten wirklich interessant und langfristig rentabel zu bearbeiten ist.

Man kann dann zum Beispiel erkennen, wie stark schon eine dominierende Markenbesetzung in einem Teilmarkt stattgefunden hat.

Das hieße in der Konsequenz, daß eine deutlich dominierende Marke in einem Teilmarkt schon den Status eines MarkenMonopoles erreicht haben kann?

Richtig. Dann, wenn der Abstand zur nächstfolgenden Wettbewerbsmarke erheblich ist.

Und wo kann man nun das ideale Positioning für ein solches Marken-Monopol ablesen? Wo kann man das finden?

Das Ziel-Positioning für das MarkenMonopol ist die Ideal-Needs-Structure im Cluster. Je besser das MarkenMonopol im Bedürfnisprofil der Wahrnehmung damit übereinstimmt, um so größer ist die Wahrscheinlich-

keit, daß das MarkenMonopol seine Marktposition stärken und ausbauen kann.

Das bedeutet, wir haben eine klare eindeutige Zielsetzung und wissen, wo wir heute stehen. Nun geht es darum, diese Differenz zu überwinden. Also die Marketing-Mixteile auf die Zielsetzung auszurichten.

Das kann doch eigentlich nicht so schwierig sein? – Sollte man meinen.



WIRKSAMKEIT IN PRETESTS PRÜFEN.

Aber das stimmt nicht ganz: Die Entwicklung von Produkten, Packungsdesigns, Werbung, Sortiment, Varieties, Packungsgrößen und Pricing ist viel schwieriger als man sich gemeinhin vorstellt. Selbst wenn man glaubt eine klare, eindeutige Zielsetzung im Briefing definieren zu können.

Warum ist das so?

Es scheint so zu sein, daß selbst innerhalb eines Satzes durch unterschiedliche Betonungen schon Schwerpunkte gesetzt werden können. Aber einen noch stärkeren Einfluß hat die selektive Wahrnehmung, die zu einer immer etwas unterschiedlichen Interpretation von gleichen Inhalten führt. Und häufig genug trifft man auf Personen, die wichtige Teile des Briefings einfach zu ignorieren versuchen.

Ja, ich bin auch immer wieder erstaunt, was für unterschiedliche Lösungsansätze man bei gleichen Briefings, zum Beispiel von Werbeagenturen, präsentiert bekommt.

Selbst bei Erfüllung des Briefings, so zeigen unsere Erfahrungen (und die decken sich noch 40 Jahre später mit dem Altmeister David Ogilvy), können wir Unterschiede in der Werbewirksamkeit um mehr als das 15fache erwarten.

Das bedeutet, daß du eine Überprüfung der wichtigsten Marketing-Mix-teile in einem Pretest befürwortest?

Ich denke, es ist eine gefährliche Selbstüberschätzung zu glauben, auf-

grund von Erfahrung die Wirksamkeit z.B. von Werbung fair abschätzen zu können.

Aber Pretests sind bisher immer noch nicht die Regel?

Nein. Man braucht doch nur ins Fernsehen zu schauen. Oder in den Stern, in Brigitte oder ins Manager Magazin. Da kann man nur den Kopf schütteln. Häufig fällt es einem als Verbraucher wirklich schwer, den angebotenen Nutzen in der Werbung für Produkte und Dienstleistungen zu erkennen.

Das ist doch um so erstaunlicher, weil die Schaltung von Werbung in Deutschland enorm teuer ist. Aber eventuell liegt hier sogar einer der Gründe: Denn eine Wirksamkeitsprüfung ist natürlich auch eine Leistungsbeurteilung. Und lieber schmeißt man mit schlechter Werbung teures Mediageld raus, als sich Kritik anhören zu müssen.

Das haben wir auch schon erlebt: Uns wurde von einem großen Konzern gedroht, daß wir keine Folgeaufträge bekommen, wenn wir wieder solch schlechte Ergebnisse präsentieren würden. – Irgendwie haben sie nicht richtig verstanden, daß es IHRE Ergebnisse waren. Noch „lustiger“ fand ich die Geschichte, daß ein internationaler Riesenkonzern ernsthaft glaubte, das Problem eines nicht wirksamen Werbe-Konzeptes durch eine Erhöhung des Budgets lösen zu können.

Aber vielleicht ist das wirkliche Problem, daß viele Firmen die Markenpräferenz und Marken-Uniqueness noch nicht als relevante Bewertungskriterien erkennen und deshalb nicht anwenden?

Ja. Gerade die großen Marktforschungs-Institute, die Methoden-Institute ohne praktische Marketingerfahrung, hängen immer noch der Faszination der großen Zahlenreihen, der angeblichen Beweiskraft der Benchmarks nach. Tausende, Millionen Zahlen sollen verdecken, daß der Denkansatz in sich völlig unlogisch ist.

Aber viele arbeiten mit Benchmarks

Dadurch wird es nicht richtiger: Überleg` mal! Eine Marke wird dann besonders unangreifbar, wenn sie mit einem attraktiven Nutzen möglichst

eigenständig und völlig unvergleichbar ist. Denn dann hat die Marke ein völlig eigenes Konzept und eine eigene Zielgruppe. Das ist die Zielsetzung und der Erfolg jedes MarkenMonopols. Aber womit kann und soll man eine solche Marke nun vergleichen?

Aber wenn das so ist, wird der oftmals durchgeführte Vergleich mit Benchmarks wirklich absurd.

Richtig.

So gesehen widerspricht ein Benchmark-Ansatz der Zielsetzung des qualitativen Marketings: Man kann immer nur gleiches mit gleichem vergleichen. Ein wirklich uniques Markenkonzept mit unterschiedlichen Zielgruppen-Potentialen hat nichts Vergleichbares!!!!

Und zwischen der Markenbevorzugung und Impact, Recall, Likes, Dislikes und den üblichen Parametern gibt es nachweisbar keine Zusammenhänge.

Noch schlimmer. Benchmarks verstärken mit ihrer inneren Logik die Annäherung und Angleichung von Marken, Werbung und Produkten, weil sie bestehende Erfolge als Maßstab definieren. Aber die Rettung für Sarotti liegt eben nicht in der Annäherung an Milka, sondern genau im Gegenteil: Die Marke muß ein völlig anderes, relevantes Konzept für ein ausreichend großes Zielgruppenpotential finden.

Nur so könnte die Marke zum MarkenMonopol werden.....

Ja, wenn wir uns unsere bisher diskutierten Kriterien wie Veränderung der Markenpräferenzen, Uniqueness, Ideal- und Real-Needs-Structure und Zielgruppen-Potential ansehen, dann muß man sich eigentlich fragen, was da üblicherweise eigentlich gemessen wird.

Ich empfehle immer: Schauen Sie sich in einer beliebigen Firma die letzten zehn Forschungsberichte an. Und prüfen Sie einmal nach den folgenden drei Kriterien: Markenpräferenz, Uniqueness und Potential. Da sind sie wieder, unsere drei Kernkriterien, die verrückterweise in der Marketingwelt so selten vorkommen.

Ja, das habe ich auch schon erlebt.

Für viele Anbieter scheint ein gutes Potential aus möglichst vielen „Kundennasen“ zu bestehen. Ich bin schon händeringend gebeten worden, eine Zielgruppe weniger restriktiv zu definieren, weil sonst das Projekt gefährdet wäre. So als ob eine wirklich gute Zielgruppe mindestens 115 % groß sein muß.

Das ist eines meiner Lieblingsthemen: Dabei besteht Potential doch aus Consumer, Usage und Price. Daß das Consumerpotential aus möglichst vielen Personen der Zielgruppe bestehen soll, ist bekannt. Aber welchen Stellenwert die Heavy User haben, wird in der täglichen Marketingarbeit bisher wenig berücksichtigt. Und der Preis als Marketinginstrument wird offensichtlich vor allem als Price-off-Promotion-Instrument gesehen. Dabei ist der Preis auch eine positionierende Nachricht: Selbst die folgende kleine Unterzeile in einer Anzeige wirkt positionierend: „Pathek Philipp gibt es im gehobenen Uhrenfachhandel zwischen DM 7.700 und DM 87.500.“

Das ist auch meine Erfahrung ...

Mir ist völlig unverständlich, warum so viele Firmen akzeptieren, daß die Marketingumsetzung im Markt statt vorher im Pretest getestet wird. Nicht nur, daß dies einen Haufen Geld kostet, sondern auch weil man im Markt in der Regel nicht so lange rumprobieren kann, bis man es endlich hat.

Deshalb empfehlen wir immer, in einem möglichst frühen Stadium, z.B. schon mit einer Grundlagenstudie einzusteigen und Konzepte schon im verbalen Stadium zu prüfen. Aber es gibt immer noch genügend Firmen, die glauben ein Manager müsse das alles „im Urin“ haben. Sie haben noch nicht verstanden, daß Marketing ein fortlaufender, nicht endender Entwicklungsprozeß ist. Eben wie die Evolution.

Wenn man es so sieht, ist Marketing doch gar nicht so schwierig!



MARKENMONOPOLE WERDEN WELTMARKEN.

Irgendwie finde ich es verblüffend: Auf der einen Seite finde ich unsere Überlegungen geradezu unheimlich klar und logisch. Und auf der anderen Seite wird es immer komplexer. Das merke ich besonders dann, wenn ich abends meiner Frau davon erzähle.

Das ist völlig normal. Denn man merkt im Laufe der Zeit gar nicht, wieviel Wissen man schon angesammelt hat. Aber es wird immer leichter, wenn man einmal ein Weltbild, so ein Markt-Wirkungs-Modell, für sich durchdacht und akzeptiert hat.

Aber stell dir vor, ich wollte alle Überlegungen am nächsten Wochenende meiner Tochter vermitteln. Sie hat zwar noch nicht so viel Praxis, aber doch nun einiges an Hintergrundwissen ...

Wir können ja versuchen, die wesentlichen Punkte noch einmal möglichst kurz zusammenzufassen. Wo hatten wir begonnen?

MarkenMonopole werden die Welt dominieren!

Das hört sich ganz schön kraß an: Aber, wenn man sich die Entwicklung der ersten Weltmarken wie Sony, Marlboro, Nike, Coca-Cola, McDonalds oder Gillette ansieht, dann wird es wohl so kommen.

Das sind übrigens auch ein Gutteil meiner Aktien. Damals habe ich gedacht, der im Markt dominierende verdient mehr Geld als der Marktzweite bei seiner Aufholjagd. Und den dritten kannst du vergessen.

Steht übrigens schon alles bei Al Ries in „22 Regeln des Marketing“ und in seinem neuen Buch „Focus“.

Aber da steht nicht drin, WIE man solche MarkenMonopole systematisch entwickeln kann.

Aber dafür sind wir ja da. Denn so hat das noch nie jemand zusammengetragen.

Übrigens, wir wollten zusammenfassen, was wir gelernt haben: MarkenMonopole dominieren ihren Markt oder zumindest einen Teilmarkt. Und wir hatten eigentlich nur zwei Bewertungs-Kriterien benötigt:

Erste Wahl bei der Markenpräferenz und viel, viel Abstand zur nächstfolgenden Marke. Und das gilt in allen Märkten.

Kein Wunder eigentlich: Denn hinter dem MarkenMonopol-Konzept steht genau genommen eine Art Markt-Wirkungs-Modell.

Und das heißt nichts anderes, als daß es beim Markenwechsel um Verhaltensänderungen als Folge von veränderter Wahrnehmung geht. Und weil jeder seinen persönlichen Nutzen verfolgt, sind wir bei der Evolution und Darwins „Survival of the fittest“, also dem „Überleben des Tauglicheren“, gelandet.

Und wenn es für alle Arten gilt, dann meinst du, können auch die spezifischen Unterschiede zwischen den Produkten nicht ganz so groß sein, wie die Klienten immer meinen.

Nachdem wir nun endlich geklärt haben, was die Marketingwelt im innersten zusammenhält, bleibt uns bloß noch die Frage zu klären, warum die Verbraucher ein Angebot gegenüber den anderen Angeboten bevorzugen sollten. Wie können wir sie dazu bringen?

Klar ist eigentlich bloß, daß wir irgendwie einen möglichst großen Kompetenz-Vorsprung im Kopf der Kunden herstellen müssen, damit die sich auch alle so verhalten. Damit unser Denkansatz auch in der Praxis richtig funktioniert.

Also halten wir fest. Die Meßkriterien lauten: Erste Wahl bei der Markenwahl und viel, viel Abstand! Die große Frage ist das WARUM?

Überleg´ du schon ´mal weiter. Ich muß mir mal kurz die Nase pudern gehen.

10.

ZUSAMMENFASSUNG: MARKT-WIRKUNGS- MODELL.

WARUM? Das war die Frage!

Denk` doch noch mal an diesen blöden Spruch, daß Marken, also Produkte und Dienstleistungen eigentlich Problemlöser sind. Und, daß eine Lösung ohne ein Problem keinen Sinn macht, also ein Flop ist.

Das war die Geschichte, bei der ihr mit dem Psychodrama die Bedürfnisse und Nutzen der Verbraucher auf geheimnisvolle Weise diagnostiziert. Ihr seht das als Fundament der gesamten, folgenden Marketingarbeit an.

Ja, ich vergleiche es häufig mit der Situation beim Arzt: Wenn ich keine saubere, eindeutige Diagnose habe, wird es sehr schwierig. Daß heißt dann eigentlich, es dem Zufall zu überlassen, ob die richtige Behandlung eingeleitet wird oder nicht.

Das Beispiel finde ich toll, denn daran kann man auch schön sichtbar machen, wie wichtig vernünftige Meßkriterien für Erfolg oder Mißerfolg sind. –

Man kann das sogar noch weiterspinnen und eine Analogie zu dem Arzneimitteltest im Labor herstellen. Die Prüfung am Patienten kann im schlimmsten Fall zu dessen Beerdigung führen.

Also, wir sind für Pretests vor Markteinführung!

Darum sammeln wir zum Beispiel im Psychodrama jede Menge Hypothesen, warum sich die Verbraucher so merkwürdig verhalten. Und kennen mögliche Ursachen, Gründe und Mechaniken, warum sie Kaugummi kauen, Pralinen bevorzugen, Boss-Anzüge tragen, mit Wohnwagen oder Pauschalreise in den Urlaub fahren, Versicherungen abschließen, bzw. bei Douglas oder Aldi kaufen.

Und aus allen Hypothesen entwickeln wir ein Wunsch- und Anforderungsprofil, bei dem wir für jede einzelne Person die ideale Bedürfnisstruktur messen können. Wenn das Produkt oder die Dienstleistung nun genau dem gewünschten Profil entsprechen würde, wäre der Verbraucher glücklich und es gebe überhaupt keinen Grund für ihn zu einem anderen Angebot, einer anderen Marke, zu wechseln.

Zumindest in diesem Augenblick nicht. Seine Bedürfnisse könnten sich aber später, im Laufe der Zeit auch ändern.

Nun haben wir ein Ideal. Aber wir leben ja noch nicht im Paradies, also ist der Gegenwarts-Status anders. Und der wird am besten durch die momentan bevorzugte Hauptmarke beschrieben.

Ja, weil die, ohne daß uns das so richtig bewußt ist, dem gewünschten Idealprofil am besten entspricht.

Das müßte doch eigentlich sogar für meine Frau und meine Freundin gelten, oder nicht? Sollte da wirklich mein Frauen-Relevant-Set wirksam sein ...

Im Prinzip ist das wahrscheinlich, obwohl wir es noch nicht empirisch geprüft haben. Aber der Logik nach müßtest du recht haben.

Dann müßte ich jetzt für meine Hauptfrau die gleiche Needs-Struktur messen, mit der ich mein Ideal-Profil gemessen habe??!

Richtig. Aber ich möchte dich daran erinnern, daß wir die Zusammenfassung für deine Tochter machen wollten. Vielleicht sollten wir doch wieder auf die neutrale Markenbasis zurückkehren.

Das macht Sinn. Sonst wird es zu intim: Als nächstes würden wir die Dif-

ferenz zwischen dem Ideal und dem Real analysieren. Und dieses Defizit würden wir nach der Größe und der Wichtigkeit, also der Relevanz für den Verbraucher, untersuchen und meßbar machen.

Und damit hätten wir im Grunde genommen, den bestehenden augenblicklichen Markenstatus und das gewünschte Ziel-Ideal definiert. Und die Aufgabe des Marketings ist es eigentlich bloß noch, das Ideal erheblich besser zu erfüllen. So daß man mit möglichst großem Abstand, die beste Alternative auf dem Markt ist.

Das behauptet meine Frau heute immer noch von mir!

Du Glücklicher!

Also haben wir jetzt folgendes beisammen: Eine Marken-Präferenzreihe, ein Ist-Profil der bevorzugten Hauptmarke und ein Ideal-Profil als angestrebte Zielsetzung für das Marketing!

Na, langsam nimmt das Konzept doch richtig Gestalt an!

Gieß` mir noch etwas Kaffee ein ...

11.

ENORMES OPTIMIERUNGSPOTENTIAL.

Jetzt wird es auf einmal einfacher ...

Ja, wenn man diese „Zutaten“ hat, dann ist die Vorgehensweise im Prinzip aus der konventionellen Marketingarbeit bekannt.

... man gruppiert die individuellen Konsumenten nach der Ähnlichkeit ihrer Bedürfnis-Strukturen.

Und die kann man dann nach allen Kriterien der Kunst auswerten und so geradezu bildhaft beschreiben. Wieviele Personen sind im Teilmarkt, wie sieht die Sozio-demographie aus, welche Marken werden bevorzugt, wieviele Tassen Kaffee getrunken, wie verteilt über den Tag, allein oder im Umfeld, wie zubereitet, mit Zucker und Milch, wo eingekauft, zu welchen Preisen, usw., usw.

Und dann sieht man, ob in einzelnen Teilmärkten einzelne Marken schon eine wirklich dominante Marktposition aufgebaut haben.

Nach dieser Logik, müßte ja bei diesen Marken das Ideal Profil mit dem Markenprofil identisch sein?

Im Prinzip ja, aber nicht unbedingt!

Tolle Antwort: Klingt wie Radio Eriwan!

Nun. Innerhalb des Teilmarktes muß die dominierende Marke die größte Nähe zum Ideal haben. Aber sie muß es noch nicht zwingend erfüllen:

Denn der Verbraucher sucht die beste verfügbare Alternative.

Soll heißen, es kann sein, daß die dominierende Marke nur 35 % des Ideals erfüllt, aber trotzdem im Marktanteil so stark ist, weil die anderen Alternativen erheblich schlechter sind.

Du meinst, so wie beim Schiffbrüchigen auf der Insel, der mit drei Frauen gestrandet ist????

Ich hätte es für dich gleich leichter verständlich erklären sollen.

Aber trotzdem hat jeder sein „heimliches“ Ideal im Kopf. Und dieses Ideal des Teilmarktes ist im Prinzip das angestrebte Marketingziel für die zukünftige Positionierung.

Hey, das bedeutet aber doch, daß es in einer Produktkategorie nicht nur einen Marktführer, ein MarkenMonopol, geben kann, sondern mehrere. Im Prinzip so viele wie Teilmärkte in der Warengruppe existieren.

Genau. Denk´ mal an das Fast Food Geschäft: Burger, Pizza, Hühner-teile. Oder bei Säften: Gesundheit, Genuß, Low calory, Durstlöscher ...

Dann gibt es viele Marktchancen? Chancen für viele MarkenMonopole? Wie ist euere Erfahrung. Sind die Märkte schon alle besetzt?

Ganz im Gegenteil! Unsere Erfahrung zeigt, daß eigentlich in jedem Markt noch erhebliche Optimierungen möglich sind. Und das verrückte ist, wenn man die wirklich wichtigen Lebensnerven richtig berührt, explodiert quasi der Markenumsatz.

Das ist das, was die bei Ferrero den „Brasilien-Effekt“ nennen: Denn in Brasilien soll die Verbraucherreaktion auf Werbung am unmittelbarsten einsetzen. Wenn man den Klingelknopf richtig drückt, dann schrillt die Klingel. Aber nur, wenn man richtig trifft. Ganz dicht daneben zu drücken, reicht eben nicht.

Aber dann müßte man als Markenartikler doch erst einmal seine bestehenden Marken richtig nachjustieren, quasi nach-positionieren, anstatt neue Marken zu entwickeln.

So würde ich es machen. Und das empfehlen wir auch unseren Klienten. Das ist der effektivste Weg, um Marketinggelder wirkungsvoll einzusetzen.

Man braucht ja nur scheinheilig zu fragen, ob der Klient sicher ist, daß er in seinen Märkten wirklich die Position des MarkenMonopols erreicht hat:

„Do you own your market?“

Stell´ dir bloß einmal vor, es würde dir gelingen, alle Heavy User in deinem Teilmarkt besser mit deinem Angebot zu bedienen und das auch zu kommunizieren. Einfach weil du weißt, was diese Gruppe wirklich will ...

Das müßte doch richtige Stufen im Umsatz bringen!

Ferrero hat bei TicTac nur die Kommunikation umgestellt auf: Zwei Kalorien. Zwei Stunden Atemfrische. Gleiches Produkt. Gleiche Verpackung. Gleicher Preis.

Und das Ergebnis?

Mehr als 45 % Umsatzplus im Vergleich zum Vorjahr.

WHOW! Das macht Sinn!

12.

PROBLEME BEI DER UMSETZUNG.

Nun haben wir eine saubere Zielsetzung. Aber wir brauchen noch eine funktionierende Umsetzung. Was nun?

Es ist ein entscheidender Unterschied zu wissen, WO ein versunkener Schatz liegt und ihn tatsächlich GEHOBEN zu haben.

Schön gesagt. Was ist also daran so schwierig?

Wahrscheinlich ist eines der Haupthindernisse, daß Marketing, Forschung und alle Marketing-Schnittstellen wie Firmenmanagement, Produktentwicklung, Vertrieb, Packungsdesigner und Werbeagenturen ohne es wirklich wahrzunehmen, keine identische Vorstellung über ein Markt-Wirkungs-Modell haben. Oder noch schlimmer: Sie haben – ohne es zu ahnen – unterschiedliche Modelle im Kopf.

Und was ist daran so schlimm? Jeder für sich ist doch schließlich ein Profi?

Probleme entstehen unter anderem daraus, daß verschiedene Weltbilder auch zu unterschiedlichen Bewertungskriterien führen. Und diese führen fast immer zu unterschiedlichen Interpretationen und Gewichtungen von Zielsetzungen.

Also müßte man eigentlich erst einmal darüber reden und ein einheitliches Weltbild herstellen.

Leider macht das kaum jemand. Denn diese verdeckt unterschiedlichen

Auffassungen verursachen später ungemeinen Frust und enorme unsichtbare Kosten.

Inwiefern das?

Nun, wenn zum Beispiel Kampagnenansätze auf dem Tisch liegen und jeder beurteilt die Ergebnisse anhand von unterschiedlichen Bewertungsmaßstäben, was passiert dann wohl ...

... oh, davon kann ich ein Lied singen. Das hat doch wohl schon jeder erlebt: Die Agentur, das Produktmanagement, die Geschäftsleitung. Alle sind irgendwie unzufrieden und frustriert, denn eigentlich hatte man sich irgendwie etwas anderes vorgestellt.

Dabei kann man davon ausgehen, daß keiner böswillig Mist gebaut hat. Also muß es irgendwo ein nicht erkennbares Mißverständnis geben.

Dann lohnt es sich vielleicht doch, sich vorher `mal zusammzusetzen und sich auf ein Marketing-Modell zu einigen.

Genau das tun wir hier.

Und ansonsten bleibst du bei deiner Empfehlung, im frühen Stadium auf Wirksamkeit zu prüfen??!

Ja. Wenn man eine Wettbewerbs-Präsentation guter Agenturen auf Basis des gleichen Briefings sieht, ist man immer wieder verblüfft, wieviele unterschiedliche Interpretationen des gleichen Grundthemas möglich sind. Wie in der Musik, die unglaubliche Anzahl an verschiedenen Kompositionen.

Da ist es doch eigentlich auch kein Wunder, daß einzelne Lösungen unterschiedlich gut arbeiten. Da spielt häufig auch eine gute Portion Glück und Zufall mit hinein.

Und wenn die nicht mitspielen?

Hier liegt die wirkliche Herausforderung für Profis: Trotz Termindruck und der sogenannten Sachzwänge sich nicht mit der zweitbesten Lösung

zufrieden zu geben, sondern solange weiterzusuchen bis man die Zielsetzung wirklich zur Zufriedenheit erreicht hat. Das setzt Zivilcourage voraus.

Und die lohnt sich heutzutage immer noch?

Ich würde das in zweifacher Weise beantworten: Erstens, wenn es sich für dich nicht lohnt, dann bist du in der falschen Firma. Und, zweitens, habe ich die Erfahrung gemacht, daß, wenn man faule Kompromisse macht, sich später kein Schwein mehr an den Zeitdruck und die Umstände erinnern mag. Aber jeder deutet auf die zweitklassige Lösung! Und auf dich!

So gesehen würde ich als Inhaber einer Marke keine Umsetzung in den Markt gehen lassen, ohne ihre Wirksamkeit im Potential und die Uniqueness geprüft zu haben. Das Ziel ist erreicht, wenn es tatsächlich im ausreichenden Maße gelingt, die Rangreihe der Markenbevorzugung auf den ersten Platz zu verschieben, sowie einen möglichst großen Abstand zur nächstfolgenden Marke aufzubauen!

Ja, denn immer nur beinahe gekauft zu werden, – daran kann man verhungern.



ABER WOHER KOMMEN DIE FLOPS?

Wenn man das alles so hört, dann klingt das eigentlich unheimlich konsequent und logisch ...

Ist es ja auch!

Aber dann stellt sich doch die Frage: Woher, verflucht noch mal, kommen dann die ganzen Flops? Das paßt doch einfach nicht zusammen.

Das haben wir uns auch immer wieder gefragt. Und unsere Kunden sich natürlich auch. Aber ich glaube, dafür gibt es eine ganz nachvollziehbare Erklärung. Wenn man ehrlich ist.

Oh, das ist eine problematische Einschränkung. Also dann mal los!

Schau mal her: Ich habe hier ein Ziel und ganze sieben Punkte, die dahin führen, aufgelistet:

DAS ZIEL: ERSTER PLATZ der Markenpräferenz durch eigenständige Kompetenz.

1. Marken-Rangreihe und Abstand für Eigenständigkeit.
2. Warum: Usage-Motivationen der Kategorie und der Individuen.
3. Was will man: Ideal-Bedürfnis-Struktur als Zielsetzung.
4. Was hat man: Real-Bedürfnis-Struktur anhand der Hauptmarke.
5. Was fehlt: Defizit. Größe der Lücke und Relevanz.
6. Teilmärkte: Gruppierung ähnlicher Bedürfnisse.
7. Prüfung der Wirkung: Gründe, Uniqueness und Potential.

Ja, aber das haben wir doch gerade verhack-stückt. Da ist doch nichts neu dran, oder?

Nein. Hab´ ich auch nicht gesagt. Das besondere daran ist, daß es so unglaublich selbstverständlich ist. So selbstverständlich, daß es einem in der täglichen Arbeit gar nicht mehr auffällt, daß man sich nicht mehr danach richtet. Hol´mal einen beliebigen Marketingplan her ...

Tatsächlich. Die haben gar keine Ideal-Bedürfnis-Struktur erhoben.

Und solange man kein Ziel hat, ist jeder Weg richtig!!!? Und dann prüf´ mal, ob die persönlichen, emotionalen Verwendungs-Motivationen im Sinne einer möglichst umfangreichen Hypothesen-Sammlung geklärt wurden. Und, ob ein Marken-Relevant-Set erfaßt wurde, um das Wettbewerb-Umfeld und die Uniqueness messen zu können.

Nee, ist nicht dabei.

Ja. Das ist der Normalfall. Das bedeutet in der Konsequenz, daß man die Ist-Situation, also den Markt- und Markenstatus nicht erklären kann. Und weil man kein Ziel gemessen hat, kann man auch das Defizit-Gap nicht sicher definieren.

Nun bin ich verblüfft: Was ist denn nun der durchschnittliche Standard?

Die Erfahrung der letzten zehn, zwölf Jahre zeigt, daß von den oben aufgeführten sieben Punkten in mehr als dreiviertel der Fälle nur zwei bis drei erfüllt beim Marketing vorliegen.

Aber dann müssen die Klienten doch eigentlich auf das MarkenMonopol-Konzept springen? Das ist doch eine aberwitzige Chance, sich erfolgreich von seinen Konkurrenten abzusetzen ...

So viele sind das nicht. Nur die Besten! Denn das Markt-Wirkungs-Modell und das MarkenMonopol-Konzept haben zwei entscheidende Nachteile:

Nun bin ich aber gespannt!

Erstens, verliert man durch die stringente Logik des Ursache-Wirkungs-Modells die Narrenfreiheit sich auf diffuse Intuition, Erfahrung und andere unspezifische Begründungen herauszureden. Man wird meßbar. Selbst die Emotionen der Verbraucher. Und damit kontrollierbar. Aber nachvollziehbar.

Oh, jetzt verstehe ich! Und damit auch im krassen Maße objektiv bewertbar. Man kann nicht mehr durch subjektive „Verkaufe“ die Entscheider schwindelig reden. Auf einmal liegen harte Fakten auf dem Tisch: Ist es wirksam oder nicht? Warum? Ist das Potential ausreichend groß? Ist das Angebot wirklich eigenständig? Und gegen welche Marken steht es überhaupt in seinem Teilmarkt ... Ja, langsam verstehe ich, warum das Konzept auch von manchen gefürchtet wird!

Ja. Das Marketing verliert seine Narrenfreiheit. Es wird meßbar, prognostizierbar und damit kalkulierbar. – Und der zweite Punkt liegt in der Konsequenz, die gefordert wird. Eine Ursachen-Wirkungs-Kette funktioniert eben nur, wenn man die Kette auch konsequent anwendet.

Das bedeutet: Man kann nicht mehr beliebig handeln, sondern muß sich den Regeln des Marketings beugen. Allerdings mit der Konsequenz, daß man seine Erfolgchancen dramatisch verbessern kann.

Eigentlich führt das doch dazu, daß Marketing langsam richtig wie eine Wissenschaft wird. Mit gesicherten Aussagen ...

... und trotzdem bleibt durch die Verbraucher-Emotionen und die extrem vielen Alternativen bei der gestalterischen Umsetzung noch soviel Spielraum seine Kreativität und Intuition einzusetzen, daß eigentlich nicht zu befürchten ist, daß das Marketing nun zu reiner Klempner-Arbeit verkommt.

Aber wenn man sich das überlegt: Da entstehen ja auf einmal Möglichkeiten ...

Magische Marken. MarkenMonopole. Globale Marken.

Das war am Anfang unsere Rede.

Die letzte große Herausforderung! – Aber das hat ja Konsequenzen bis zur fortlaufenden, täglichen Marketingarbeit ...

Richtig. Wir haben es Marketing-Maintenance genannt. Denn es wird mittelfristig zu international vergleichbaren Trecking-Studien kommen. Quasi so ein Frühwarn- und Führungssystem, das die Märkte nach Bedürfnisstrukturen und Benefits ordnet, statt des „Kladderadatsch“ mit den Produkteigenschaften und Marken.

Aber dann könnte man ja dem Klienten sogar versprechen, daß die Durchführung auch tatsächlich gelingt ...

Eben. Sozusagen der erste Consultant, der nicht nur die Ziele und Ansprüche definiert, sondern sich auch für die Durchführung zur Verfügung stellt ...

... und sich selbst daran messen läßt.

Eine Art Wunder!

14.

GEBRAUCHSANWEISUNG FÜR DAS MARKETING: MACH´S GLEICH RICHTIG!

Eigentlich ist so eine richtig schöne Gebrauchsanweisung für die Entwicklung von MarkenMonopolen entstanden.

Ja, ich habe meiner Frau gestern abend davon erzählt ...

... und was sagt sie dazu?

Die hat mich ganz platt gefragt, was denn daran nun so Besonderes ist. Ob das neu oder soviel anders sei, als all das, was da draußen schon gemacht wird? Es war richtig schwierig, das zu erklären.

Ich habe auch schon dieses Argument gehört: Chipgame macht das Institut XY auch. Und eine Regression auf die Usage macht ein Hamburger Institut schon lange.

Und was hast du geantwortet?

Das wir keine einzige Grundrechenart oder Methode neu erfunden haben. Und daß es nicht darauf ankommt, ob irgendein Institut eine der Methoden auch verwendet, sondern, daß es auf die Kombination und Ausrichtung aller Methoden ankommt

... auf den Zusammenhang ...

Ich erkläre das immer mit einer Analogie: Früher hat man in der Produk-

tion und Fertigung immer am Ende des Produktions-Prozesses die fehlerhaften Produkte ausgesondert.

Da kann ich mich noch dran erinnern: So vor 30 Jahren habe ich ´mal bei VW in Wolfsburg die Käferproduktion besichtigt. Da waren die unheimlich stolz, daß auf jeden siebten Arbeiter am Band ein „Qualitäts-Kontrollleur“ kam!

Nun ja. Und die ausgesonderten Produkte wurden nachzubessern versucht.

Das war eine äußerst kostspielige Vorgehensweise.

Da hast du verdammt Recht: Denn bei komplexen Produkten wie zum Beispiel einem Auto mit mehr als 50.000 Teilen bedeutet eine Fehlerrate von 0,1 Prozent schon 50 Fehlerteile pro Auto. Das entspricht einer statistischen Ausschußquote von 70 %!

Verflucht. Das ist ja untragbar.

Und nun stell` dir vor: Ein Flugzeug mit noch viel mehr Teilen ...

Ich mag gar nicht dran denken.

Oder ein Kernkraftwerk? – Also, hat man gesagt: Wir müssen von diesen Fehlerquoten runter. Auf 0,0001 Prozent oder noch darunter?

Wer hat das gesagt?

Die deutschen Kernkraft-Werksbauer zum Beispiel bei der KWU, der Kraft-Werks-Union. Da wurde jede Menge Grundlagenforschung betrieben, denn denen stand immer der GAU (Größter Anzunehmender Unfall) im Genick. Aber so richtig konsequent genutzt und eingesetzt haben es wieder einmal die Japaner.

Die ersetzen die teure und wenig beliebte Qualitätskontrolle durch die Qualitäts-Sicherung: Total Quality Management?! Man versuchte die „Leichenschau“ durch ein Qualitäts-Sicherungs-System zu ersetzen?! Die Grundidee war: „Mach´s gleich richtig!“

... Von Anfang an! Ja, so wurden durch das System ganze Warengruppen wie Kameras, Uhren, Stereo und Autos übernommen ...

Und der Westen sah damals ganz schön alt aus! Aber wie haben die das hingekriegt?

Die entscheidende Veränderung hieß: Zu agieren, statt zu reagieren. Durch eindeutige Definitionen der notwendigen Zielkriterien und die konstante Entwicklung von Meßgrößen sowie die Ermittlung von Ursachen-Wirkungs-Ketten, Prozeßfähigkeits-Studien, Fehlermöglichkeits-Analysen und Verfahrens-Beschreibungen wurde eine lückenlose Überwachung der Fertigungsprozesse erreicht.

Und so machen wir es im Marketing auch?

Witzbold! Im Marketing haben wir mehr als 80 % Flopquote bei Neueinführungen.

Und vermutlich ist dieser Wert bei einer Markenaktualisierung sogar noch höher ...

Und wenn man das mit der Analogie aus der Technik vergleicht: Im Marketing wird nicht einmal im Unternehmen selbst die Qualitätskontrolle durchgeführt, sondern dem Markt und damit dem Verbraucher überlassen.

So habe ich das noch nie gesehen! Dann gibt es aber im Sinne von „Qualitäts-Sicherung von Anfang an“ im Marketing noch einiges zu tun ...

Allein schon aufgrund der enormen Kosten wird das auf Dauer im Markt nicht durchzuhalten sein.

Also sollte auch Marketing mit einer Art Total Quality Management anfangen?

Genau.

Und wer das als erster konsequent anwendet, hat einen entscheidenden Qualitäts- und Kostenvorsprung gegenüber den Wettbewerbern im Markt. Oder nicht??

Genau das ist die Grundidee des MarkenMonopol-Konzeptes. Wir haben in jahrelanger Analysearbeit ein Markt-Wirkungs-Modell entwickelt, also so eine Art Ursachen-Wirkungs-Kette. Und relevante Meßkriterien gesucht ...

... und alle Forschungs-Instrumente auf diese eine Zielsetzung, ein MarkenMonopol zu erreichen, ausgerichtet.

Deshalb machen wir auch mehr als andere: Weil ohne dieses „Mehr“ dringend benötigte Informationen fehlen, ohne die eine „Qualitäts-Sicherung von Anfang an“ nicht möglich ist.

Und ich dachte schon, ihr wollt´ den Klienten nur einen längeren Fragebogen und ein paar Zahlen mehr verkaufen ... Das ist ja Wahnsinn!

Was ist Wahnsinn?

Nun, ich habe gerade überlegt, was damals für die Technik das Total Quality Management für Konsequenzen für die Wettbewerber hatte.

Kann ich dir sagen: Total Quality hatte damals die gesamte Branche gezwungen, nachzuziehen. Denn keiner konnte es sich leisten, auf Dauer in der Qualität und den Kosten derart hinterherzuhinken.

Und Toyota hat damals vom 28. Platz auf den fünften aufgeholt. – Dann ist das MarkenMonopol-Konzept so eine Art Total Quality Marketing?

Richtig!

Und du glaubst, daß auch hier die ganze Branche umstellen wird ... ?

Ja. „Mach´s gleich richtig. Von Anfang an!“

Klingt eigentlich logisch.

Aber draußen im Markt gibt es die abstrusesten Ideen.

Zum Beispiel?

Daß man ein Ideal gar nicht messen könne – und Emotionen schon gar nicht!

Häääh? Aber das macht ihr doch die ganze Zeit! Und es funktioniert!!

Es kommt noch toller: Eine abgrenzbare Zielgruppe soll sogar schaden!

HäHähhhh???? Schwachsinn! Glaubst du das jemand? Wie wird denn das begründet?

Nun ja, bei der Zielgruppe zum Beispiel wird in etwa so argumentiert: Jede Zielgruppen-Definiton bedeutet doch eine Einschränkung. Und je verschwommener das Potential ist, – umso größer ist es natürlich!

Willst du mich veräppeln? So nach dem Ansatz: Bleib mir bloß mit den Heavy Usern weg und definiere mir möglichst ein Zielgruppen-Potential von 110 %!

Sehr witzig!

Aber das sind doch erfolgreiche Verkäufer. Was sagst du denn dazu?

Abwarten: Der Markt ist gerecht!

Verrückt, daß im Marketing noch zwei so konträre Welten nebeneinander existieren können.

Die Marketing-Praxis ist eben noch ein gutes Stück von einer Wissenschaft entfernt. Was glaubst du, was passiert, wenn sich der Total Quality Ansatz MarkenMonopole durchsetzt?

Schreckliches: Veränderungen, jede Menge Veränderungen!

Wieso schrecklich?

Nun. Die meisten Menschen mögen keine Veränderungen.

Toll. Dann ergeben sich für die anderen neue, gute Chancen!

Du, – das Gespräch hat mir richtig Spaß gemacht. Im Dialog ist mir unheimlich viel klargeworden. Dinge, die irgendwie so bekannt, aber verschwommen waren, sind auf einmal auf den Punkt gebracht worden. Und haben ihren Platz in einer Marketing-Denkstruktur gefunden.

Schade eigentlich. Wir hätten ein Band mitlaufen lassen sollen. Denn diese Art des Lernens ist viel einfacher als dies alles in Form einer Präsentation zu zeigen.

Man lernt leichter, beiläufiger.

Und ich bin fit für meine Tochter. Vielleicht kann ich sie auch noch mal mit meinem Wissen tief beeindruckten. Übrigens sind mir noch zwei Dinge aufgefallen, die ich dir unbedingt sagen wollte.

Und die wären?

Als ich gestern nach Hause gefahren bin, habe ich so für mich gedacht: Das ist echt verblüffend. Auf einmal hat sich der Streit der Marketing-Denkschulen, was denn nun das Wichtigste ist – Produkt, Marke, Markt, Verbraucher – für mich aufgelöst.

Weil diese Beschreibungen nur die Auswirkungen sind. Wir haben uns um die Ursachen gekümmert. Das, was Verhalten auslöst. Und wir haben es als Regel soweit abstrahiert, daß es von den Branchenspezifika unabhängig wurde.

In Wirklichkeit machen wir Verhaltensforschung in ihrer schönsten Form.

Und dabei wird die Denkweise von der Aufteilung in qualitative und quantitative Verbraucherborschung wie nebenbei als Relikt einer vergangenen Zeit entlarvt.

Das ist ein Schlußwort. Prost.

Ob der Rest der Welt uns wohl versteht? Und dem Ansatz folgen wird?

15.

DER SPICKZETTEL.

Mein Freund war gegangen. Ich versuchte noch einmal die letzten Stunden zu rekapitulieren. Wenn man dieses Markt-Wirkungs-Modell zugrunde legt, dann fügte sich das ganze Puzzle zu einem sinnvollen Bild zusammen. Warum war es so schwierig, es anderen zu vermitteln? Doch dann besann ich mich auf die flapsige Abschiedsbemerkung meines Freundes:

„Verstehe ich gar nicht, daß du 13 Jahre dafür gebraucht hast, um einen zwingend roten Faden aus deinen Überlegungen zu machen. Wir beide zusammen haben das in ein paar Stunden hingekriegt ...“

Ich hatte daraufhin versucht, ihn die Treppe hinunter zu stürzen. Aber er meinte nur:

„Versuchst wohl nun, deinen einzigen Mitwisser durch einen Unfall zu beseitigen?“

Inhaltlich hatte er recht: Rückwirkend sah wirklich alles so einfach, zwingend und logisch aus, daß ich gar nicht mehr verstehen konnte, warum wir so viele Alternativen ausprobiert haben.

Aber vor der Zeit Darwin's sind auch Arten seit Jahrtausenden vor der Nase der Menschheit herumgelaufen und keiner hat den Zusammenhang der Evolutionstheorie vorher erkannt. Ja, hinterher ...

Ich erschrak. Das Telefon warf mich aus meinen Gedanken: „Peer-Holger Stein mit guter Laune,“ meldete ich mich. Mein Freund war dran: „Holger, tu´ mir einen Gefallen. Ich hab` mir für meine Tochter einen Spickzettel gemacht und bei dir vergessen. Sei so nett und leg´ ihn auf das Fax.“

So ein Aas. Ja, da lag er. Und ich las nur drei, vier kurze Absätze:

MarkenMonopole dominieren Märkte: Weltmarken.

Marketing analog zu Darwins Evolution: Überleben des Tauglicheren!

MarkenMonopol ist Total Quality Marketing: „Mach´s gleich richtig.

Von Anfang an.“

Bewertungskriterium: Nummer EINS – und viel Abstand.

Hauptfrage WARUM besser? Durch Kompetenz im Kopf der Kunden!

Produkte sind Problem-Lösungen.

Ursachen für Usage und Markenwahl finden.

Ideal im Kopf, Real ist Hauptmarke, Differenz ist Marketingjob:

Defizit = Differenzgröße und Relevanz.

Ähnliche Verbraucher-Bedürfnisse definieren Teilmärkte.

Teilmarkt-Ideal-Structure ist die Marketing-Zielsetzung.

Marketing-Mix danach entwickeln.

Im Pretest überprüfen. Bewertungs-Kriterium: NUMMER EINS

UND ABSTAND: Wirksamkeit, Warum. Potentialgröße. Uniqueness.

Logik und Konsequenz verspricht höhere Marktanteile.

Der Ansatz schließt die allgemein bekannten Ansätze ein,

aber geht weit darüber hinaus! „Mach´s gleich richtig!“

Irgendwie mußte ich grinsen: Das war doch wirklich ein Schlitzohr!
Aber ich war gleichzeitig zufrieden. Er hatte sehr verkürzt den Punkt genau getroffen.

Ich drehte das Blatt um. Da stand:

„Notfalls Holger unter 0911-99 54 20 anrufen!“