



Dr. Ralf Mayer de Groot

Flops sind überflüssig!

Wie Sie die Chancen Ihrer neuen Angebote voll ausschöpfen.

Übersetzte und erweiterte Artikel-Version: How to use New Product Chances to full Advantage, p&a international market research 1 / 2013 (March)

Copyright: Alle Rechte vorbehalten: Dr. Ralf Mayer de Groot 2013

Wer Beachtung und Erfolg im Markt sucht, kann auf neue Produkte kaum verzichten. Die Bedeutung neuer Angebote für den Unternehmenserfolg ist heute größer denn je und auch völlig unumstritten. Unternehmensführer verkünden deshalb oft Innovationsführerschaft oder neue Produktoffensiven. Neue Produkte und Angebote versprechen schnellen Erfolg und große Umsätze.

Doch die Wirklichkeit sieht anders aus. Die Erfahrung zeigt, neue Produkte und Relaunches sind risikoreich und kostenintensiv. Die große Mehrheit aller neuen Produktideen schafft es nicht bis zur Marktreife und selbst nach der Einführung scheitern die meisten neuartigen Angebote. Trotz aller wissenschaftlichen Fortschritte und der zunehmenden Beachtung von Neu-Produkt-Entwicklungsprozessen hat sich die Erfolgsrate in den letzten 50 Jahren nicht verbessert.

Leider ignorieren auch viele weltweit standardisierte Testmethoden relevante neue wissenschaftliche Erkenntnisse. (*Kaufbereitschaftsfragen oder das sogenannte Relevant Set Modell sind inzwischen falsifiziert – Mehr erfahren Sie bei Interesse in der Anlage zu diesem Artikel auf Seite 9*)

Insofern heißt es oft: *Alles vorher getestet und trotzdem ein Flop*. Trotz aller Tests werden nur 6 Prozent aller Neueinführungen große Erfolge, 94 Prozent werden es nicht. Noch schlimmer, 73 Prozent scheitern als Flops. Die Kosten für die Marketing-Fehlschläge werden in Deutschland pro Jahr auf über 10 Milliarden Euro und Europaweit auf über 100 Milliarden Euro geschätzt.

Die Erfahrung zeigt zudem, viele an sich gute Einführungs Ideen – seien sie technisch-faktischer Natur, ästhetischer Art (z.B. neues Design) oder emotional – erreichen zunächst oft nicht die gewünschte Resonanz, weil einzelne Details nicht optimal gelöst sind. Weil die wirklichen (vor allem unterbewussten) Bedürfnisse der Zielgruppen unbekannt sind, weil falsche Vorteile herausgestellt oder weil unbewusste Ängste und Widerstände nicht adäquat berücksichtigt wurden.

Vor dem Hintergrund der hohen Misserfolgsraten ist das Hauptproblem nicht so sehr, künftige Flops zu erkennen, sondern neuartige Ideen mit größeren Chancen zu identifizieren und gezielt zu optimieren. Ohne signifikante Änderungen in den Unternehmens-Ansätzen in der Produkt-Entwicklung und Marktforschung werden die Innovations-Kosten und Misserfolgsraten hoch bleiben. Eine zuverlässige Lösung bietet die Sales Effect Marktsimulation. Die Prognosefähigkeit und Diagnose-Kraft dieser Testmethode ist nachweisbar hoch. Die Methode gibt klare Hinweise, warum das Marktpotenzial eine bestimmte Größe hat und es zeigt konkrete Optimierungs-Maßnahmen auf, wie die Absatzwirkung gezielt gesteigert werden kann (z.B. welche Image Dimensionen gezielt verbessert werden sollten).

Mit Hilfe dieser Optimierungs-Hinweise ist es häufig gelungen, neue Produkte oder Angebote zu Erfolgen zu entwickeln, die zunächst auf Flop-Niveau waren. Es ist kaum bekannt, dass große Erfolge wie Beck's Gold, Dymo LabelWriter, Iglo del Mar, Nivea Soft oder Sheba mit ihren ursprünglich geplanten Marketing-Exekutionen gescheitert wären. – Viele unserer Klienten sehen in dieser überlegenen Diagnose-Fähigkeit einen einzigartigen, relevanten Vorteil gegenüber anderen Pretests.

Die Verwendung eines „harten“, zuverlässigen Markenwahl-Kriterium mit breiter wissenschaftlicher Basis führt systematisch zum Erfolg

Die Qualität eines bestimmten Produkt- oder Service-Angebotes ist immer das, was der individuelle Kunde als diese wahrnimmt oder emotional glaubt, wie diese ist. Falls Sie ein Buch über Entscheidungstheorie aufschlagen, werden Sie noch oft auf die Annahme stoßen, dass der menschliche Geist ein unermüdlicher rationaler „Buchhalter“ des Pro und Kontra ist. Aber diese

Prämisse ist falsch. Denn 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 2011). - Selbst der bekannte Großrechner „Deep Blue“ könnte alle notwendigen rationalen Vergleiche auf Basis absoluter Maßstäbe eines „Homo Oeconomicus“ bei einem einzigen Supermarkt-Einkaufsbesuchs in der Zeitdauer eines Menschenlebens nicht bewältigen (Kast 2007).

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

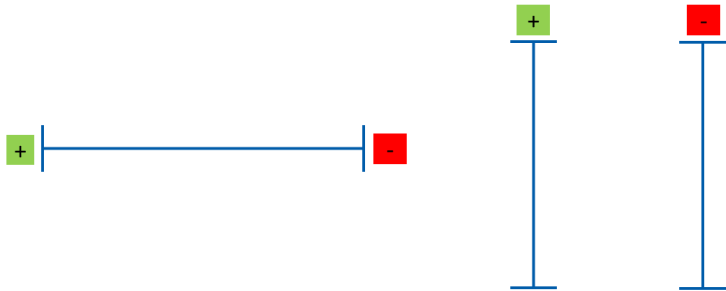
Wie aber bewältigt das so genannte *limbische System* diese Informationsflut in so kurzer Zeit? Es verwendet mehrere „*limbische Abkürzungen*“ gegenüber einer vollständigen Informationsverarbeitung.

1. Menschen bewerten unterschiedliche Angebote eben nicht mit absoluten Maßstäben, sondern fokussieren sich auf relative Vorteile von einer Offerte zu anderen – so genannte Anchoring Theory oder Referenzpunkt Theorie. (z.B. Ariely 2011) Zudem reduzieren sie die Komplexität der Entscheidung deutlich, indem sie die gegenwärtig hauptsächlich gekaufte Marke als Vergleichsmaßstab verwenden. Denn die aktuelle Hauptmarke bietet bei häufig gekauften Produkten 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.
2. Das Unterbewusstsein geht beim Vergleich von alternativen Angeboten hierarchisch vor: Es betrachtet zunächst nur das wichtigste Kaufkriterium für eine Kategorie, dann das zweitwichtigste Kriterium usw. Sobald eine der (beiden) Offerten erlebnismäßig gewinnt, wird diese gekauft. (Gigerenzer 2007) Deshalb sollten Sie versuchen, möglichst den zentralen Kategorie-Benefit zu besetzen. (Mayer de Groot 2011)
3. Menschen haben die Neigung sich mehr darauf zu fokussieren, was sie verlieren als was sie gewinnen könnten. *Menschen hassen Verluste.... Vereinfacht ausgedrückt, wenn man etwas verliert, wird dies doppelt so stark negativ bewertet, als wenn man das Gleiche erhält.*“ (Thaler, Sunstein 2009).

Diese wissenschaftlichen Erkenntnisse haben große Implikationen, denn sie widersprechen der impliziten Annahme der klassischen Statistik, dass die Beziehung zwischen positiven und negativen Bewertungen linear ist. Dies ist in der Realität selten der Fall, denn das Gehirn ist anders aufgebaut, wie die Abbildung auf der nächsten Seite verdeutlicht. „*Menschen sind Verlust Vermeider*“ (Nobelpreisträger Kahneman 2012). „*Wir Menschen konzentrieren uns mehr darauf, was wir verlieren anstatt was wir gewinnen können.*“ (Prof. Ariely 2011) Diese Erkenntnisse erklären ursächlich, warum die meisten konventionellen Marktsimulationsmethoden nachweisbar unzuverlässig und nicht in der Lage sind, Erfolge oder Flops von Neueinführungen vorherzusagen.

Hardie, Johnson und Fader haben empirisch belegt, dass negative Abweichungen von derzeit verwendeten Produkten auf starke Ablehnung stoßen. Die Analyse bestätigt eindrucksvoll das Konzept der *Loss Aversion* bei der Markenwahl, für das der Psychologe Kahneman 2002 mit dem Wirtschafts-Nobelpreis ausgezeichnet wurde. (Sein Co-Autor Tversky war leider zuvor bereits gestorben.) - Ergänzend geht die Regret Theory von der Befürchtung aus, fehlerhafte Entscheidungen zu treffen und Wahlmöglichkeiten mit negativen Konsequenzen zu vermeiden, da diese zu Bedauern [regret] führen. (Landman 1987)

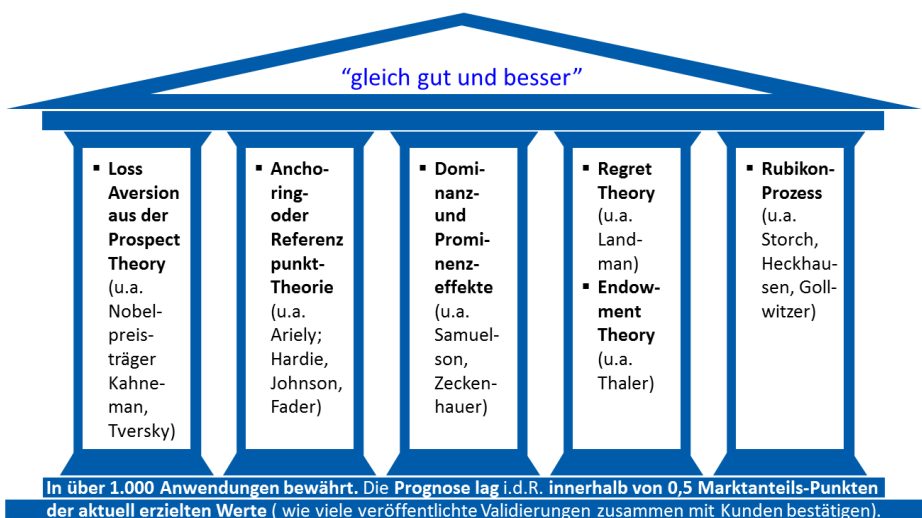
Affektbilanz mit zwei Skalen



- In der Alltagsicht stellt man sich negative Gefühle häufig als das Gegenteil von positiven Gefühlen vor.
- Das Gehirn ist aber laut Erkenntnissen der Hirnforschung anders gebaut.
- Positive und negative Gefühle werden von unterschiedlichen Regelkreisen verarbeitet. (zusammenfassend: Storch, Kuhl 2011)

Die aktuellen Erkenntnisse der Behavioural Economics (Verhaltensökonomie), der Psychologie der Emotionen und der Hirnforschung haben somit bewiesen, dass neue **Angebote vorteilhaft und frei von wahrgenommenen relevanten Nachteilen erlebt werden müssen, um nachhaltig gekauft zu werden.** - Dies wird in den meisten konventionellen Marktsimulations-Ansätzen unterschätzt und führt auch zum Scheitern der Trade off-Modelle. - Insofern lautet unser bewährtes Markenwahl-Kriterium: Kunden wechseln ihre aktuelle Hauptmarke langfristig nur dann, wenn die Alternative **zumindest besser in einem kaufrelevanten Kriterium erlebt und zumindest gleich gut in allen anderen kaufrelevanten Dimensionen** wahrgenommen wird. - Falls es nicht gelingt, den Empfänger von dieser Vorteilhaftigkeit zu überzeugen, dann verspürt dieser individuelle Verwender keine Motivation und sieht keine Notwendigkeit seine bisherige Hauptmarke nachhaltig zu ersetzen, mit der er in der Vergangenheit gute Erfahrung gesammelt hat.

Das Markenwahlkriterium der Sales Effect Markensimulation hat ein solides wissenschaftliches Fundament:



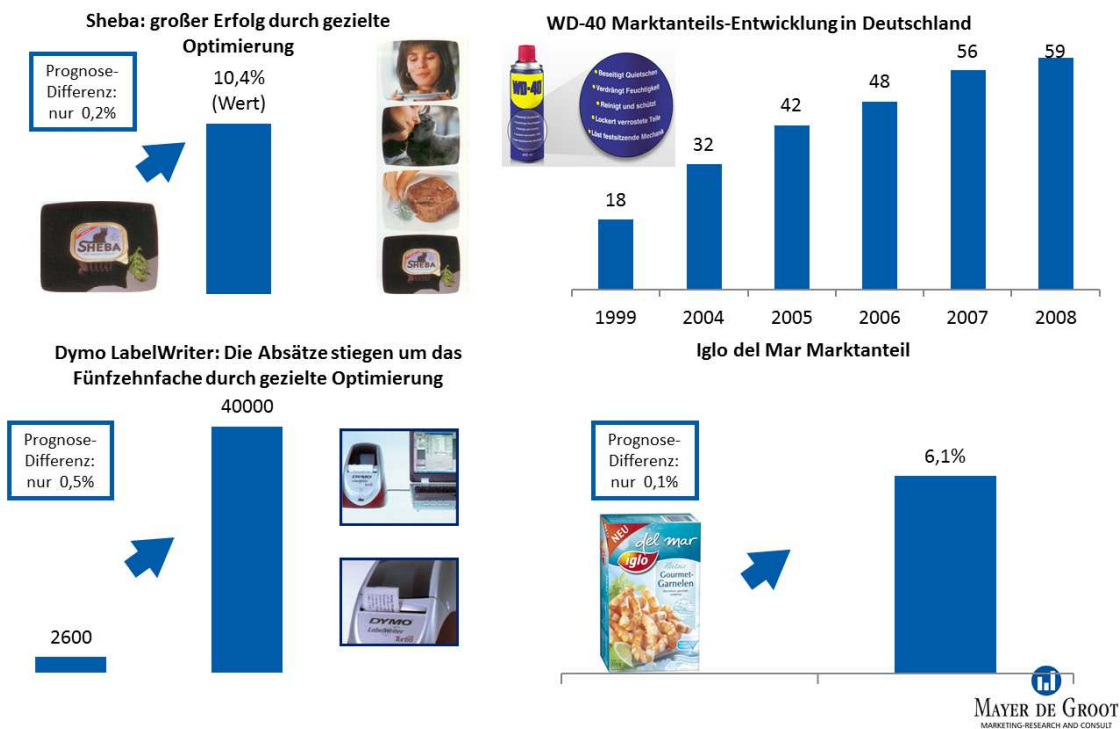
Dieses Markenwahl-Kriterium deckt sich zudem mit der Erkenntnis aller großen Untersuchungen, die die Ursachen für Erfolge und Misserfolge untersucht haben (wie z.B. PIMS, Peckham – nach 53 Jahren bei NIELSEN, Davidson, Lebensmittel Zeitung „Tod im Regal“ Untersuchung). Weitere Validierungen unseres bewährten Markenwahl-Kriteriums liefert das Endowment-Modell. Es beschreibt das Phänomen, dass Personen für ihr Eigentum einen höheren Preis verlangen als sie für ein identisches Objekt zu zahlen bereit sind. Dies wurde von Thaler empirisch validiert.

Die Prognose der Markenwahl wird für jedes Individuum einzeln vorgenommen – so genannter *“segment of one approach”* – so dass der residuale „error term“ praktisch entfällt. Die Analyse überprüft bei jeder Testperson, ob das Markenwahl-Kriterium erfüllt wird oder nicht. Ein Markenwechsel ist – aufgrund der Loss Aversion - nur wahrscheinlich, wenn die neue Alternative einen Vorteil bietet, aber keinen Nachteil gegenüber dem bisher hauptsächlich verwendeten Produkt aufweist. Mit anderen Worten: Das neue Angebot muss in mindestens einem kaufrelevanten Kriterium als besser und ansonsten als gleich gut erlebt werden.

Validierung der Prognosezuverlässigkeit der Sales Effect Marktsimulation

In zahlreichen Anwendungen in verschiedensten Produktbereichen im In- und Ausland hat sich die Marktsimulation bewährt. Die Bandbreite der Erfahrungen reicht von Zigaretten über Kosmetikprodukte, zahlreiche Lebensmittel und Getränke bis hin zu langlebigen Gebrauchs- und Investitionsgütern. In über 1.000 Fällen, in denen Produkte mit (nahezu) unverändertem Marketing-Mix eingeführt wurden, lag die Prognose in der Regel innerhalb von 0,5 Marktanteilspunkten der aktuell erzielten Werte. Sechs Fallstudien zeigen in der Folge, dass neue Angebote systematisch zu großen Erfolgen weiterentwickelt werden können.

Neue Produkt- und Relaunch-Erfolge durch gezielte Optimierung Validierung der Prognosezuverlässigkeit



Sheba: Gezielte Optimierungshinweise führten zum internationalen Erfolg

Marktsegmentationen sprachen für die Existenz eines Superpremium-Segmentes bei Katzennahrung. Aber in der Vergangenheit war es zuvor der Tiernahrungstochter der Mars-Gruppe wiederholt nicht gelungen, eine neue Marke oberhalb des eigenen Marktführers Whiskas einzuführen.

Seitdem war ein neues Produkt entwickelt worden. Ein neues Verfahren ermöglichte eine Katzensnacknahrung mit hochwertigen Zutaten in einer neuartigen Packung (Tiefziehschale) anzubieten. Die Mars-Gruppe überließ bei diesem „letzten“ Superpremium-Versuch nichts dem Zufall. Es wurden eine Marktsimulation und ein Testmarkt in Norddeutschland durchgeführt. Aber die Resultate waren widersprüchlich: Die Entwicklung im Testmarkt sprach für einen Erfolg. Das Marktsimulationsverfahren - auf Basis des so genannten „Relevant Set-Ansatzes“ - sagte aber einen Flop vorher, ohne allerdings konkrete Optimierungshinweise geben zu können.

Um die Entscheidungssicherheit zu erhöhen, wurde ein weiteres Simulationsverfahren eingesetzt. Ausschlaggebend für die Wahl waren die Nachvollziehbarkeit der Annahmen und des Berechnungsweges sowie die Fähigkeit, gezielte Verbesserungsmöglichkeiten ermitteln zu können. Das Ergebnis der zweiten Simulation sprach für einen Erfolg. Die Analyse arbeitete zudem die Existenz eines größeren Optimierungspotenzials innerhalb der „Katzen-Verwöhner“-Zielgruppe heraus. Die Befragten in dieser Gruppe erlebten keine Geschmacksüberlegenheit gegenüber ihrer individuell derzeitig verwendeten Hauptmarke, da ihre Katzen keine ganze Schalenportion aufaßen. Weitere Recherchen ergaben, dass die ursprüngliche Packungsgröße mit 150 Gramm für eine Mahlzeit einer durchschnittlichen Katze zu groß war. Die Nahrungsmenge pro Tiefziehschale wurde bei der nationalen Einführung von Sheba auf 100 Gramm reduziert.

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

Die Vorhersage der zweiten Marktsimulation, die heute als Sales Effect Marktsimulation bezeichnet wird, wies nur eine Differenz von 0,2% Marktanteilsunkten zu den in der Realität erzielten Werten auf.

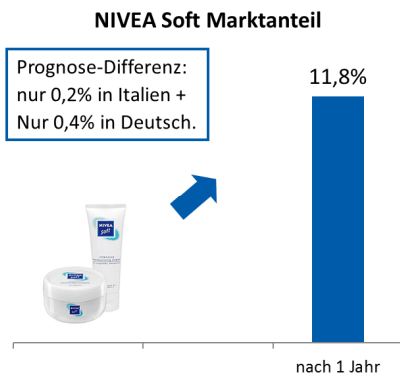
NIVEA Soft: Erfolg durch strategische Erkenntnisse

Die Integration von neuen Produkten in neuen Märkten unter einer Dachmarke ist zweifelsohne riskant. Nicht jede Erweiterung passt zum Markenkonzept und wird ein durchschlagender Erfolg. Noch mehr Finesse ist gefragt, wenn eine neue Extension in den Kernmarkt der Muttermarke erfolgt. Diese Fragestellung ergab sich vor einigen Jahren bei Nivea. Ein beachtlicher Teil der Verbraucher verlangte einen neuen Typ von Hautcreme. Leichter zu verteilen sollte er sein, schneller einziehen und ein weniger fettiges Gefühl hinterlassen als die altbekannte Nivea Creme. Technisch lag die Lösung des Problems auf der Hand: Die Beiersdorf-Forschung entwickelte eine besonders weiche Creme: Nivea Soft.

Unter den Allzweck-Hautpflegecremes hatte Nivea in Deutschland eine führende Position errungen; der Marktanteil lag bei 45 Prozent. Nivea Soft, so war zu befürchten, würde die gleiche Zielgruppe ansprechen wie die traditionsreiche Nivea Creme. Solch ein blaues Wunder wollte Beiersdorf nicht erleben und entschloss sich daher, erst einmal mit Hilfe einer Grundlagstudie die Chancen und Gefahren der Produkteinführung auszuloten.

Die Ergebnisse waren aufschlussreich: Der Klassiker Nivea Creme hätte seinen Marktanteil unter idealen Bedingungen allenfalls noch von 45 auf 51 Prozent steigern können – dieses begrenzte Zusatz-Potenzial zu erschließen, wäre allerdings sehr aufwändig geworden. Nivea Soft hingegen versprach ein Marktpotential von gut 23 Prozent in Deutschland und 22 Prozent in Italien. Die Skeptiker aufatmen ließ die Prognose, dass die Kannibalisierungsrage im Test lediglich 34 Prozent betragen hatte. Ein ungewöhnlich geringer Wert für eine Brand Extension im Ursprungsmarkt der Muttermarke.

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



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



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

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

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

MAYER DE GROOT
 MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Erfolgsentscheidend war zudem die Diagnose, dass es eine große Probierkaufschwelle gab. Denn erst das Ausprobieren hatte viele Testverbraucher von Nivea Soft überzeugt. Von daher lag es nahe, bei der realen Markteinführung in starkem Maße Produktmuster einzusetzen. Der Erfolg gab dem Konzept Recht: Nivea Soft eroberte in kurzer Zeit die zweite Marktposition. Beide Nivea-Cremes kamen anderthalb Jahre nach der Einführung auf 56 Prozent, also elf Prozent mehr als das Traditionsprodukt zuvor alleine besessen hatte. Die Kannibalisierung hielt sich somit in Maßen: Gerade einmal fünf Prozent hatte das Stammprodukt eingebüßt. Als besonders erfreulich erwies sich auch die Genauigkeit der Prognose. Um nur 0,2 Prozent Marktanteil in Italien und 0,4 Prozent Marktanteil in Deutschland hatten sich die Marktsimulationen verschätzt. Die Kannibalisierungsrate wich nur 0,8 Prozent von der Vorhersage ab. Ergebnisse, die für die Zuverlässigkeit der „Sales Effect Marktsimulations“-Methode sprechen.

Iglo

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

Im Mittelpunkt der Neuausrichtung stand zunächst Marktforschung, um Iglo klarer zu positionieren. Durch die tiefenpsychologische Herausarbeitung und gezielte Ansprache der wirklichen Kaufgründe relevanter Zielgruppen gelang es die Marke zu stärken. – In Großbritannien wurde der Relaunch Schwestermarke Birds Eye als “most revitalised brand” in 2008 ausgezeichnet.

Wichtig sind zudem Innovationen, sowohl im Iglo-Kernsortiment (z.B. Omega 3 Fischstäbchen) als auch neue Angebote. 2008 wurde die Seafood-Range Iglo del Mar neu eingeführt. Deren Erfolg konnte durch eine überlegene Positionierung und gezielte Optimierung der Werbung verdreifacht werden. Der Marktanteil von über 6 Prozent nach 10 Monaten wurde mit einer Abweichung von 0,1 Prozent zuverlässig prognostiziert.



Dymo LabelWriter: Fünfzehnfache Absatzsteigerung durch gezielte Optimierung

Das innovative Etiketten-Druckgerät Dymo LabelWriter war bereits mit unterschiedlichem Erfolg in Belgien, Frankreich, Schweden, Großbritannien und den USA eingeführt worden. Im deutschen Testmarkt Saarland blieben hingegen die Umsätze um 62 Prozent hinter den gesetzten Zielen zurück – trotz intensiver TV-Werbung.

Zwei Gründe wurden ausschlaggebend für den durchschlagenden Durchbruch am Markt, nachdem das Gerät bereits 2 Jahre mit geringem Erfolg im Markt eingeführt war. Die tiefenpsychologische Herausarbeitung und gezielte Ansprache der wirklichen Kaufgründe der Business-Zielgruppe. Die Werbe-Effektivität wurde in einem zuverlässigen Wirkungs-Pretest sowie die effiziente mediale Erreichbarkeit der Zielgruppe durch innovatives Media-Platzierungs-Research sichergestellt. Hierdurch konnte die Effektivität des Dymo-Werbeetats um über 40% verbessert werden.

Das Marktresultat: Das Dymo-LabelWriter-Absatzvolumen konnte gezielt um das Fünfzehnfache gesteigert werden – im als äußerst schwierig geltenden Büroartikelmarkt. Dieser ungewöhnliche Erfolg wurde mit einer Abweichung von 201 Geräten oder auf 0,5% während der ersten Werbewelle genau vorhergesagt. So haben sich in diesem Fall die Werbeinvestitionen in kurzer Zeit amortisiert. Dymo Labelwriter ist seither unangefochtener Marktführer und wurde als „Produkt des Jahres 2006“ ausgezeichnet

WRIGLEY'S Extra: Wie man einen 90 Prozent Marktanteil erzielt

Die Erfolgsgeschichte von WRIGLEY'S Extra und ihrer internationalen Schwestermarken begann mit einer Beobachtung. Die meisten Erwachsenen hörten mit Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit mit dem Kaugummi kauen auf, denn dies war sozial nicht akzeptiert. Innovative qualitative Techniken wurden eingesetzt, um die Motive und Hemmschwellen für den Kaugummi Konsum von Erwachsenen herauszuarbeiten. Der Produktnutzen, die Gefahr von Karies zu verringern, zeigte in qualitativen Untersuchungsergebnissen viel versprechendes Marktpotenzial, insbesondere in der Zielgruppe der über Zwanzigjährigen.

Eine im Rahmen einer Segmentierungsstudie durchgeführte Zielgruppen-Analyse bestätigte die Existenz eines Segments mit Zahnpflegebedürfnissen. Nach der vollständigen Entwicklung des Marketing Mix wurden verschiedene Einführungsszenarien in Marktsimulationen überprüft. Die Ergebnisse sagten große Marktchancen vorher. Der Erfolg gab dem Konzept auch langfristig Recht: In 2008 hatte Wrigley's Extra einen Marktanteil von 34 Prozent im deutschen Kaugummimarkt und einen Anteil von über 90 Prozent im Zahnpflegekaugummi-Segment. Die Verkäufe von Wrigley's Extra an den Endverbraucher übertreffen 100 Millionen Euro. Wrigley's Extra ist damit eine der größten Süßwarenmarken in Deutschland.

Dieser Erfolg ging von Deutschland aus. Wrigley hat den Produktnutzen der Zahnpflege anschließend in vielen Ländern der Welt erfolgreich vermarktet. Aus markenhistorischen Gründen und da der Endverbraucher kumulativ lernt, werden international verschiedene Marken und Produkte verwendet. In Frankreich dominiert (Wrigley's) Freedent das Segment der Zahnpflegekaugummis mit einem Anteil von knapp 70 Prozent im Jahre 2008 ebenso wie (Wrigley's) Orbit in Großbritannien. Orbit ist auch in Osteuropa mit einer einzigartigen Erfolgsgeschichte verbunden. Die Marke ist führend im Kaugummi-Segment von Prag bis Vladivostok und von Murmansk bis zum Kaspischen Meer mit Marktanteilen von knapp 60% oder sogar noch mehr. In vielen Ländern ist Orbit nicht nur eine der meist beworbenen Fast Moving Consumer Goods Marken, sondern auch eine der Konsumgütermarken mit den höchsten Umsätzen zu Endverbraucherpreisen.

WD-40: großer Relaunch-Erfolg mit kleinem Budget

Ohne Zweifel, nur wenige Marken werden jemals die Beliebtheit des Multifunktionsöls WD-40 in den USA erreichen. Aber die Ausgangslage von WD-40 im Jahr 2002 in Deutschland war deutlich anders. Der Marktanteil des im Jahre 1874 eingeführten Marktführers Caramba lag bei knapp 50 Prozent. WD-40 hatte zu dieser Zeit einen Marktanteil in der Rostlöser-Kategorie von unter 20 Prozent.

Deutsche Hand- und Heimwerker reagierten skeptisch auf den US-Slogan „erfolgreich in 1001 Anwendungen“. Diese Aussage – obwohl faktisch richtig – wurde bei der damaligen geringen WD-40 Bekanntheit als wenig glaubwürdig erlebt, gemäß dem Motto „*Wer angeblich alles kann, dem traut man nicht*“.

Qualitative Marktforschungs-Erkenntnisse führten zu einer neuen Positionierung: „WD-40 bietet fünf Produkte in Einem.“ Durch die prominente Kommunikation der fünf wichtigsten Anwendungsmöglichkeiten auf der Packung erzielte WD-40 innerhalb von nur fünf Jahren mit deutlichem Abstand die Marktführerschaft – ohne nennenswerte Werbeunterstützung. Der WD-40 Marktanteil konnte von circa 20% in 2002 auf 48% in 2006 gesteigert werden. Zudem wurde der Markt in dieser Zeit um über 100 Prozent ausgeweitet. Dieser ungewöhnliche Erfolg wurde durch den Einsatz einer sogenannten „Signifikanzhose“ relativ genau vorhergesagt.

Zusammenfassung

Trotz aller wissenschaftlichen Fortschritte und der zunehmenden Beachtung von Neu-Produkt-Entwicklungsprozessen hat sich die Erfolgsrate in den letzten 50 Jahren nicht verbessert. Eine der großen Herausforderungen der Marketing Forschung ist die Prognose von Erfolgen oder Flops bei Neueinführungen und Relaunches. Das in dieser Publikation vorgestellte \$ales Effect Marktwahlkriterium baut auf einer breiten wissenschaftlichen Basis auf. Es entspricht den neuesten Erkenntnissen der Hirnforschung, der Behavioural Economics, Psychologie, des Marketing sowie anderen Disziplinen. Das Marktwahlkriterium ist nicht linear, direkt und hart. Es ermöglicht die zuverlässige Prognose von Erfolgen oder Flops und hat sich in über 1.000 Anwendungen in den unterschiedlichsten Kategorien international bewährt. Die Methode gibt klare Hinweise, warum das Markt-Potenzial eine bestimmte Größe hat und es zeigt konkrete Optimierungs-Maßnahmen auf, wie die Absatzwirkung gezielt gesteigert werden kann. Mit Hilfe dieser Optimierungs-Hinweise ist es häufig gelungen, neue Produkte oder Angebote zu Erfolgen zu entwickeln, die zunächst auf Flop-Niveau waren. Sechs Fallstudien verdeutlichen die Möglichkeiten der \$ales Effect Marktsimulation.



Dr. Ralf Mayer de Groot leitet seit 2007 das internationale MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult Netzwerk. Betreute Unternehmen und Marken erhielten in den letzten 10 Jahren über 25 Auszeichnungen (Marken Awards, Produkt des Jahres etc.) - 1999 bis 2006 war er Vorstand / COO bei Konzept & Analyse. Zuvor arbeitete er u.a. für die MARS-Gruppe international sowie als Geschäftsführer bei der Mediaagentur Carat und beim Institut Target Group. Seine berufliche Laufbahn begann er bei der Werbeagentur Scholz & Friends. Er ist Autor vieler Fach-Artikel und Bücher, gefragter Sprecher bei Kongressen und Dozent an mehreren Universitäten.

mdg.mayerdegroot.com

Telefon: 06198-50 29 21

Anlage

Trauen Sie keinen Kaufbereitschaftsfragen und Gewichtungsmodellen

Zahlreiche Studien haben bewiesen, dass einfache Kaufintentions-Fragen das Kaufverhalten nur unzuverlässig vorhersagen können. So stellt u.a. auch Morwitz 2001 zusammenfassend fest: „*Umfangreiche Untersuchungen haben etabliert, dass direkte Messungen (der Kaufbereitschaft) zu unzuverlässigen Vorhersagen führen. Intentionen sind keine perfekten Verhaltensmaßstäbe wegen der zufälligen und systematischen Fehler in dieser Messgröße.*“ Dies ist seit langem bekannt und in seriösen Marktforschungskreisen unstrittig (z.B. Bird, Ehrenberg 1966; Juster 1966, Theil, Kosobud 1968, McNeil 1974, Morrison 1979, Kalwani, Silk 1982, Mayer de Groot 2000, 2002, 2004).

Institute, die noch mit Kaufbereitschaftsfragen zu Prognosezwecken arbeiten, verwenden daher meist unterschiedliche Gewichtung-Schemata. Morwitz (2001) nennt allein 6 alternative, teilweise komplexe Gewichtungsmodelle unterschiedlicher Institute, von denen sich keines als zuverlässiger erwies. – Grundsätzlich gilt, gravierende und systematische Messfehler können durch eine Gewichtung zwar

reduziert, aber nicht beseitigt werden. Einfache Kaufbereitschaftsfragen sind und bleiben somit unzuverlässig. Sie sind für eine zuverlässige Prognose der Absatzwirkung nicht geeignet.

Vergessen Sie Relevant Set Modelle

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

Die Annahme einer wahrgenommenen Rangordnung im Kopf des Konsumenten ist aber nach den neuesten Erkenntnissen der Hirnforschung nicht haltbar. Es gibt nur zwei Plätze im limbischen System: erster Platz oder dahinter. Denn in neurowissenschaftlichen Studien wird deutlich, dass die kortikale Entlastung im Kopf nur bei der individuellen Lieblingsmarke auftritt. Alle anderen Marken bewirken keine emotionale Reaktion. Es spielt also keine Rolle, ob eine Marke an 2., 3. oder z.B. 6. Stelle steht. Dieser „Winner-take-all“ Mechanismus findet sich an vielen Stellen des Gehirns. Der Grund ist eine Effizienz-Steigerung des Gehirns. Angesichts von über 50.000 beworbenen Marken wäre es viel zu komplex und zeitaufwändig bei jeder Markenentscheidung über Rangreihen aller Marken nachzudenken, die man kennt. Insofern widersprechen die modernen neurowissenschaftlichen Erkenntnisse einer der Schlüsselannahmen des Relevant Set Modells.

Hinzu kommt, dass die Präferenz-Messungen unter Anwendung des so genannten „chip game“ meist ohne Preisinformation durchgeführt werden, was die Vorhersagezuverlässigkeit mindern dürfte. Umfangreiche Erfahrungen in Feldstudien haben zudem gezeigt, dass das „chip game“ meist in der Handhabung zu komplex und zu schwierig für die meisten Interviewten ist.

Darüber hinaus sind die dem Relevant Set Modell zugrundeliegenden Annahmen äußerst restriktiv und werden in den heutzutage stark fragmentierten Märkten nur selten erfüllt. Diese Prämissen werden bei der Anwendung in der täglichen Praxis jedoch viel zu wenig überprüft. Das Modell setzt implizit etablierte und gesättigte Märkte voraus sowie eine oligopolistische Marktstruktur. Das bedeutet aber, dass innovative Angebote, die die Kategorie möglicherweise expandieren, nicht zuverlässig getestet werden können. Falls eine oder gar mehrere der grundlegenden Anwendungs-Voraussetzungen des Modells nicht erfüllt werden – die den Marktstrukturen der 80er Jahre oft entsprachen, aber im neuen Jahrtausend kaum noch entsprechen – dann sind Fehlprognosen gerade zu vorprogrammiert. Hierauf haben die Methoden-Schöpfer Urban und Silk (1978) selbst hingewiesen. Vor dem Hintergrund einiger falscher Vorhersagen bei Nichterfüllung der Prämissen hat Urban zusammen mit Katz in 1983 erneut die zwingende Beachtung der Modellannahmen betont.