



Dr. Ralf Mayer de Groot

Top statt Flop – Wie Details im Unterbewusstsein wirken

Erweitere Fassung der aktuellen Veröffentlichung im *planung & analyse* und *Lebensmittel Zeitung Sonderheft 10/2014* – mit zusätzlichen Abbildungen und Texten

Kurzfassung

Nach den Erkenntnissen der Hirnforschung werden über 95% aller „Entscheidungen“ unbewusst getroffen – nicht rational. Wer die relevanten Emotionen nicht kennt und nicht zuverlässig messen kann, kann die Markenwahl nicht gezielt beeinflussen. Veraltete, standardisierte Testmethoden sind die zentrale Ursache für die – seit 40 Jahren unverändert – hohen Flopraten im Marketing. Analyisierte Fallbeispiele zeigen, dass fehlerhafte Werbe- und Packungs-Details schnell zu Verlusten in zweistelliger Millionenhöhe führen können. – Es macht wirtschaftlich keinen Sinn, Geld für Forschung auszugeben, die nachweisbar unzuverlässig ist.

Als Lösung bieten sich die Integration neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und von Marktsimulationskriterien an sowie die mehrdimensionale Messung von Emotionen. Vorliegende Validierungen sprechen für die Richtigkeit dieser Vorgehensweise. Eine Methode ist immer nur so gut wie ihr aktuelles, wissenschaftliches Fundament und ihre nachweisbare Prognosezuverlässigkeit im Markt.

Hohe Flopraten und deren Ursachen

Trotz aller Erkenntnisse der Wissenschaft, trotz aller Studien und Pretests wird in Marketing und Werbung immer noch viel Geld fehlinvestiert. Entweder sind Produkte nicht sauber positioniert und bieten keinen überzeugenden Nutzen oder die Kommunikation spricht die Zielgruppe nicht richtig an. Die Liste der gescheiterten Marken-Existenzen ist lang. Die Auswirkungen falscher Positionierungen und irrelevanter Botschaften lassen sich in wenigen, erschreckenden Zahlen zusammenfassen: 94 Prozent aller neuen Produkte werden keine großen Erfolge, 73 Prozent scheitern sogar in den ersten



Max tanzt ausgelassen während des Kochens durch die Küche, während Lebensgefährtin Moritz einen festlichen Tisch deckt. Die Gleittüren gehen auf und Max bringt das Essen auf dem Servicewagen herein mit den Worten: „Tatütata, das Essen ist da!“ Moritz erschrickt und antwortet irritiert: „Max, kannst Du nicht mal reden wie ein richtiger Mann?“ – Das gute Essen und die anerkennende Aussage von Moritz: „Holla Gorgonzola!“ sorgt wieder für gute Stimmung.

© Mayer de Groot, *planung & analyse* Sonderheft LZ 2014

Abbildung 1: Gute Basisidee, aber keine Absatzwirkung durch Fehler in Details – trotz Werbe-Investitionen von 22 Millionen Euro

zwei Jahren als Flops, 67 Prozent der Werbung für etablierte Marken und 45% für neue Produkte erzielt keine Absatzwirkung!

Bessere Ergebnisse kann nur erzielen, wer die relevanten – vor allem unbewussten – Gründe ermittelt, warum Konsumenten ein Produkt kaufen beziehungsweise nicht kaufen und wer seine Botschaften „gehirngerecht“ kommuniziert.

Die meisten Unternehmen wissen viel über die rationalen Kaufgründe, aber viel zu wenig über die ausschlaggebenden emotionalen Motive, um diese präzise ansprechen und messen zu können. – Kein Wunder also, dass 88% aller deutschen Unternehmen, den Return on Investment ihrer Marketing-Aktivitäten nicht vorhersagen können. Eine der Kernursachen für die niedrigen Erfolgsraten im Marketing: *Wenn Sie es nicht messen können, können Sie es auch nicht managen* (Peter Drucker)

Das rationale Nadelöhr: maximal 50 Bits

In jeder Sekunde nehmen wir über unsere Sinnesorgane circa elf Millionen Bits an Informationen auf. Bewusst verarbeiten kann unser Gehirn in dieser Zeit aber nur 40 bis maximal 50 Bits. Das entspricht einer kurzen Telefonnummer oder einem dreisilbigen Wort wie „Afrika“. Von jeder Botschaft nehmen wir also nur einen winzigen Bruchteil bewusst auf, über 95 Prozent werden unbewusst verarbeitet und dekodiert. Dabei greifen wir auf Erfahrungswissen zurück, das wir von frühester Kindheit an sammeln, und das uns bei Routinehandlungen schnelle Entscheidungen ermöglicht: Was habe ich in ähnlichen Situationen in der Vergangenheit getan? Was habe ich davon, wenn ich diese Marke kaufe? Hat das positive oder negative Konsequenzen für mich? Wie werde ich mich beim oder nach dem Gebrauch bzw. Verzehr fühlen?

Emotionale Wirkung von Produkt- und Packungs-Designs

Nicht jede Emotion verkauft gleich gut und die Verhaltensrelevanz bestimmter Gefühle unterscheidet sich von einer Kategorie zu anderen deutlich. Erfahrungsgemäß entscheiden oft Details in der emotionalen Ansprache über Erfolg oder Niederlage.

Unterschiedliche Wirkung von Packungs- und Werbeaussagen

In der unbewussten Dekodierung von Auslobungen ist es nicht dasselbe, ob ein Joghurt *1% Fett enthält* oder zu *99% fettfrei* ist. Das Gehirn interpretiert 99% fettfrei als Geschmacks-Verlust. Das reduziert die Kaufmotivation in dieser Kategorie deutlich. – Hingegen ist das Resultat bei Fleisch oder Schinken umgekehrt: 90 Prozent fettfrei verkauft hier deutlich besser als 10% Fett.

Für viele Frauen ist das Versprechen, dass sie *„2 kg in 2 Wochen abnehmen“* können, wenn sie kalorienreduzierte Produkte essen, glaubwürdig und hochmotivierend. Aber die Aussage, dass sie *„4 kg in 4 Wochen abnehmen“* können, wird als unglaubwürdig erlebt. Denn das Erfahrungswissen im Gehirn signalisiert unbewusst, dass man diese Diät so lange nicht durchhält.

Unterschiedliche Wirkung von Glas- und Packungsformen

Ob man Bier aus einem geraden Bierglas oder aus einem Tulpenglas trinkt, beeinflusst durchaus das Verhalten. Bei einem Versuch tranken 160 Teilnehmer ihr Bier doppelt so schnell, wenn es in einem konisch verjüngten Glas serviert wurde.

Auch die Form einer Eiscrème-Haushaltspackung ist wichtig. Eis aus runden Packungen schmeckt uns unbewusst deutlich besser als aus eckigen. Dieses Erkenntnis hat Langnese Cremissimo gezielt genutzt. Inzwischen verwenden alle Premiemeis-Marken runde Packungen.

Unterschiedliche Wirkung von Packungsfarben

Vor der Einführung von Beck's Gold wurden unterschiedliche Flaschenfarben getestet. Eine Klarsicht-Flasche mit UV-Schutz führte zu einem deutlich milderem Geschmackserlebnis als bei anderen Flaschen und der Konkurrenz. Ausschlaggebend für den großen Erfolg war zudem die Erkenntnis, dass eine hohe emotionale Probierkaufschwelle bestand, obwohl die Testpersonen die Konzeptidee rational überzeugend fanden. Aber unbewusst erwarteten sie ein herbes Bier. Nur eine Verkostung konnte



© Mayer de Groot, planung & analyse Sonderheft LZ 2014

Abbildung 2: „Kleine“ Packungsveränderungen mit großen Image- und Absatzeffekten

die Trinker milder Biere überzeugen. – Sampling-Aktivitäten von 1,6 Millionen Flaschen an zielgruppenaffinen Orten überwandern diese Hemmschwelle beim nationalen Launch. Ohne diese teuren Probieraktivitäten wäre Beck's Gold nicht zur mit Abstand erfolgreichsten Produkt-Neueinführung im deutschen Biermarkt geworden (mit über 300.000 hl im ersten Jahr). Die Prognose des Absatzvolumens wies lediglich eine Differenz von 0,1% oder von 1.719 hl auf.

Vermeintlich kleine Packungs-Veränderungen können erfahrungsgemäß große Image- und Absatzeffekte auslösen (siehe Abbildung 2). So plante 7-up vor einiger Zeit einen Relaunch und wollte den Gelbanteil in der grünen 7-up Packungs-Grundfarbe um 15 Prozent erhöhen. Aber die Testpersonen erlebten (trotz unverändertem Produkt) einen deutlich stärkeren Limonen- oder Zitronen-Geschmack. Und die Befragten reagierten im doppelten Sinne „sauer“: „*You are changing my 7-up! Don't do a „New Coke“ on me!*“ – Der Farbveränderung wurde nicht realisiert und großer Schaden vermieden.

Unterschiedliche Wirkung von Packungsveränderungen

Das mittelständische Unternehmen Brauns Heitmann beabsichtigte im Jahr 2011 einen Packungs-Relaunch des Heitmann Sortiments. Die neuen Packungsentwürfe – exemplarisch verdeutlicht am Produkt Anti-Kalk Power Abbildung 2 – wurden als originell und ansprechend erlebt. Aber die dunkle Farbe reduzierte unbewusst die wahrgenommene Reinigungs- und Hygiene-Wirkung deutlich. Die Marktsimulation des Sales Effect Packungstests sagte eine starke negative Absatz-Wirkung voraus. Der geplante Relaunch wurde daher nicht durchgeführt, sondern die Heitmann-Packungen wurden evolutionär weiterentwickelt.

Auch bei simplicol, Deutschlands führender Marke für Textilfarben, erwies sich eine vorsichtige Aktualisierung des bisherigen Packungsdesigns als richtig. Eine zu große Veränderung des bisherigen Packungsauftritts hätte zu viele der bisherigen simplicol-Verwender verprellt. Die neue Packung überzeugt auch bisherige Nichtfärber. Seit dem Packungs-Relaunch wächst simplicol bei einem Marktanteil von über 90% dynamisch (siehe Abbildung 2).

Wie gefährlich ein falscher Packungs-Relaunch sein kann, verdeutlicht der USA-Marktführer Tropicana bei Orangensaft. Auf der Packung war seit Langem eine Orange abgebildet, in der ein Kunststoff-„Strohalm“ steckt. Dieses zentrale emotionale Packungsbild weckt Frische-Assoziationen und unterstützt das Versprechen 100 Prozent natürlicher Orangensaft. Durch einen Packungs-Relaunch sollte die Marke 2009 aktualisiert und die Absätze gesteigert werden. Doch die Konsumenten fanden die neue Packung mit der Abbildung eines mit Orangensaft gefüllten Glases „hässlich, minderwertig und austauschbar mit Handelsmarken“. Innerhalb von 6 Wochen – bis zur Wiedereinführung der alten Packung – verlor Tropicana ein Fünftel ihres Marktanteils. Laut Advertising Age erlitt Tropicana durch den missglückten Packungs-Relaunch einen Verlust von über 35 Millionen US-Dollar.



© Mayer de Groot 2014

Abbildung 3: 35 Millionen US Dollar Verlust in 6 Wochen durch falschen Packungs-Relaunch



AXE TWIST: Flop einer TV Spot Consumer Co-Creation, an der auch jüngere Frauen beteiligt waren



AXE INSTINCT: Flop



AXE Excite: bester erzielter Umsatzeffekt (bis 2012)

Abbildung 4: Gute Testvorhersagen, aber 2 x Absatz-Flop und nur 1 x Erfolg

Wie Werbung emotional wirkt

Entscheidend für die Werbewirkung sind drei Faktoren: Das Nutzenversprechen muss für die Zielgruppe relevant sein, es muss nachvollziehbar kommuniziert werden und es muss kaufmotivierende Emotionen auslösen.

Ein Beispiel wie veraltete, unzuverlässige Testverfahren oft zu hohen Umsatzverlusten führen, ist in den letzten Jahren öfter AXE, der weltweite Marktführer im Männer Deodorant Segment. Der sogenannte AXE-Effekt verspricht jüngeren Männern Selbstsicherheit und höhere Attraktivität bei Frauen. Die AXE Werbung versucht jedes Jahr einen neuen Jahrgang an Männern zu überzeugen, um die Verwender zu ersetzen, die aus der Marke altersmäßig herauswachsen. – Bei der Kampagnen-Entscheidung wäre eine zuverlässige Umsatzwirkungs-Prognose wichtig. – In 2 von 3 Fällen erwiesen sich jedoch die jeweils positiven Ergebnisse in konventionellen Werbetests als teure Fehlprognosen.

In der AXE-Twist Werbung wurde 2009 ein junger Mann gezeigt, der von einem Roboter während eines Date ständig verändert wird (rasieren, Haare schneiden, Kleidungswechsel usw.), bis er am Ende der Frau gefällt (siehe Abbildung 4 oben). Die Zielgruppe konnte sich mit dem unsicher wirkenden Mann nicht identifizieren. – Auch die Folgekampagne für den Leder-Duft AXE Instinct kam emotional nicht auf den Punkt. Erotische Szenen unter einem Ledertuch kommunizierten den AXE Effekt zu wenig überzeugend. Die Umsätze entwickelten sich in beiden Jahren stark rückläufig.

Die AXE-Engel-Kampagne in 2011 war hingegen ein emotionaler Volltreffer. Das Versprechen „AXE Excite führt selbst Engel in Versuchung“ motivierte junge Männer verstärkt zum Kauf. Es wurde das bis dahin beste Absatzergebnis weltweit erzielt.

Durch Optimierung im Detail: vom Werbe-Flop zum großen Werbe-Erfolg

Eine nicht erfolgreiche Kampagne lässt sich möglicherweise auch retten, wenn man an der richtigen Stelle ansetzt. In einem Ferrero TV-Spot wurde eine attraktive Frau gezeigt, die in den Garten geht und auf einer Bank Kinder Pingui genießt. Obwohl die Frau im TV-Spot explizit sagt: „Mutter nimmt sich eine Auszeit“ wurde dies kaum registriert. Die Betrachter nahmen die Frau deshalb sehr negativ wahr: „reich, faul, isst den Kindern Pingui weg“. – Eine zusätzlich nachgedrehte Szene korrigierte diesen Eindruck in knapp 5 Sekunden: 2 Jungen stürmen in die Küche und bekommen von der gleichen Mutter Kinder Pingui. Danach geht sie in den Garten und die restlichen Filminhalte sind, leicht gekürzt, nahezu gleich. Diese neue Szene bewirkte eine Absatzsteigerung von knapp 40 Prozent nach vorangegangener Stagnation.



Max: „Wollen wir nicht schön beim Italiener essen gehen?“ Moritz: „Wir wollen doch gleich den Film sehen.“ Während Max den Fernseher anschaltet, geht Moritz in die Küche und bereitet das Iglo 4Sterne Lieblingsgericht von Max zu. Max ist hochofrenut, als er ihn damit überrascht. Beide genießen Iglo 4Sterne Menue und den TV-Film. Animierter Packshot mit frisch zubereiteten Nudeln und Brokkoli mit bewegtem Dampf („Food in Action“).

Abbildung 5: Marktführer durch Verdopplung der Marktanteile in 3 Monaten - mit einem Zehntel des Budgets –durch gezielte Optimierungshinweise

© Mayer de Groot, planung & analyse Sonderheft LZ 2014



Iglo 4 Sterne Menue musste erst einen Werbe-Flop hinter sich bringen, bevor ein innovativer Werbewirkungstest eingesetzt werden durfte, der durch konkrete Optimierungshinweise die prinzipiell gute Basisidee zum Erfolg führte.

Zunächst sah die Ausgangslage vermeintlich ausgesprochen gut aus: Hohe Aufmerksamkeit erzielten TV-Spots mit dem ersten homosexuellen Werbe-Pärchen eines großen Herstellers. Ein international standardisierter Werbe-Pretest (mit veralteten Annahmen) sagte einen der höchsten jemals weltweit gemessenen Absatzeffekte voraus. Es wurden daher 22 Millionen Euro in die Werbung für Iglo 4 Sterne Menue investiert, aber der vorhergesagte Umsatzeffekt blieb aus.

Eine Re-Analyse mit einem innovativen Werbewirkungstest kam zu einem ganz anderen Ergebnis. Die Verkaufs-Wirkung war gering, weil zentrale Verwendungs-Motive falsch angesprochen wurden. So genannte „Vampir-Effekte“ wie „der bei der Essenszubereitung tanzende Mann“ sowie Beziehungs-Stress (*Max, kannst Du nicht mal reden wie ein richtiger Mann?*) lenkten von Iglo 4 Sterne Menue und seinen Vorteilen ab. Zudem passte der festlich gedeckte Tisch (mit Kerzen und vielen Gläsern) kaum zu Tiefkühlkost. (siehe Abbildung 1) Diese Details mussten an der Exekution der attraktiven Basisidee verbessert werden.

Es wurde ein neuer Film mit den gleichen Schauspielern gedreht (siehe Abbildung 5). Das Ergebnis: Innerhalb von nur 3 Monaten verdoppelte Iglo 4 Sterne Menue die Marktanteile und wurde Marktführer! Übrigens, mit weniger als einem Zehntel des vorher eingesetzten Budgets (2 statt 22 Millionen €).

Fazit

Mit veralteten, unzuverlässigen Testverfahren werden Flops im Marketing sowohl bei neuen Produkten, Packungen wie auch Werbekampagnen als vermeintlich erfolgreich durchgewunken. Die Flopaten sind seit 40 Jahren unverändert hoch und die Schäden beträchtlich. Analyisierte Fallbeispiele zeigen, dass fehlerhafte Werbeansätze und Packungs-Designs schnell zu Verlusten in zweistelliger Millionenhöhe führen können.

Flops sind inzwischen eigentlich überflüssig, wenn man die aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt. Innovative Methoden können sehr wohl präzise prognostizieren, ob ein neues Produkt, eine neue Packung oder eine Werbekampagne den gewünschten Umsatzerfolg bringen wird oder nicht. Zudem können konkrete Optimierungshinweise ermittelt werden. Die emotionalen Reaktionen der Konsumenten richtig zu entschlüsseln, ist dafür eine zentrale Voraussetzung.