



**Dr. Ralf Mayer de Groot**

## **Wie Sie Marktanteile gegen Billig- und Handelsmarken gewinnen – statt verlieren**

### **8 Best Practice Fallstudien verdeutlichen die Erfolgsgeheimnisse**

Eine der größten Marketing-Herausforderungen ist aktuell, die sinkende Kundentreue bei den Herstellermarken aufzuhalten. 53% der Herstellermarken verlieren Marktanteile – vor allem an die „Mehrwertmarken“ des Handels. 42% der sogenannten „Burnout-Marken“ sind besonders gefährdet.

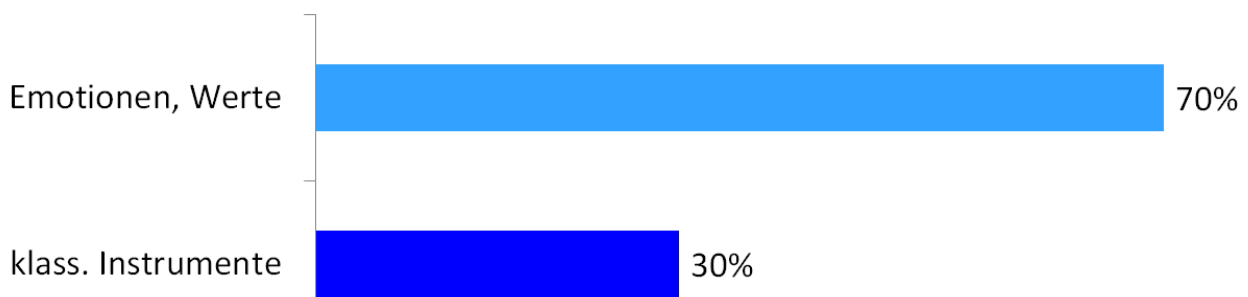
Nur 27% der Herstellermarken wachsen. Aber 40% der Wachstums- und die stabilen Marken (20%) werden in den nächsten 5 Jahren zu „Burnout-Marken“. Insofern besteht akuter Handlungsbedarf.

### **Marketing vernachlässigt bisher 70 % der Erfolgschancen**

30 % der Markenerfolge basieren heutzutage noch auf rationalen Produktnutzen und Innovationen sowie kurzfristig wirkenden Faktoren wie Distributionsveränderungen, Promotion- und Werbedruck. Diese klassischen Marketing-Instrumente bleiben auch weiterhin wichtig. – Sie reichen aber immer weniger aus, um sich im Markt klar zu positionieren und Marktanteile zu gewinnen.

70 % der erfolgreich wachsenden Herstellermarken werden durch kategoriespezifisch relevante **Emotionen verursacht, die langfristig wirken**. Diese entscheidenden 70% der Erfolgs- und Differenzierungschancen gegenüber Billig- und Handelsmarken werden allerdings noch viel zu oft vernachlässigt – denn die meisten Produkte sind oder werden zunehmend faktisch austauschbar. Ein großer Teil der Marketing- sowie Marktforschungs-Unternehmen können aber die unbewussten Kaufmotive und Gründe für die Markenwahl weder qualitativ noch quantitativ zuverlässig messen und behandeln sie als eine „Blackbox“. Dies ist ein großer Fehler und die zentrale Ursache für Kunden- und Marktanteilsverluste!

### **Einfluß auf den Erfolg von Herstellermarken**



Die Erfahrung zeigt: (1) bestimmte Emotionen können sich in ihrer Relevanz und Priorität von einer Kategorie zu anderen erheblich unterscheiden, (2) Emotionen müssen präzise angesprochen werden und (3) vermeintlich kleine Umsetzungs-Differenzen können große Unterschiede in der Image- und Absatzwirkung erzielen. Wissen ist Macht – Nicht-Wissen ist gerade im emotionalen Bereich „ohne Macht“: **Wer die kategorie- und markenspezifisch relevanten emotionalen Kaufmotive nicht genau kennt und zuverlässig messen kann, kann sie auch nicht gezielt einsetzen oder managen.**

Wer zukünftig (weiter) wachsen will, muss emotionale, markenspezifische Erkenntnisse in den Mittelpunkt seiner Markenführung stellen – und zwar durchgängig von der Marken-Positionierung über die Kommunikation bis hin zum Einkaufsort. Wer dies nicht tut, wird kurz- bis mittelfristig verlieren, denn **über 95% aller Kaufentscheidungen** fallen unbewusst und emotional – nicht rational. – Gerade im emotionalen Bereich haben die gefährdeten Burnout Marken gravierende, signifikante Unterschiede im Vergleich zu wachsenden und stabilen Marken.

<b>I. Ursachen für sinkende Marktanteile und Wege aus der Krise</b>	<b>2</b>
<b>A) Faktische Ursachen für sinkende Marktanteile der Herstellermarken</b>	<b>2</b>
1. 73% aller neuen Produkte sind Flops, 94% werden keine großen Erfolge	..2
2. 64% der Werbung für etablierte Markenprodukte und 45% für neue Produkte bewirkt KEINE Absatzwirkung	..2
3. Die meisten Zielgruppen-Definitionen sind falsch und ineffizient	3
4. Der Werbedruck der Herstellermarken sinkt	4
5. Zu viele Promotionaktionen mit zu hohen Preisreduktionen	4
6. Rückläufige Anzahl von Geschäftsbesuchen im stationären Handel	4
<b>---B) Emotionale Ursachen für sinkende Marktanteile der Herstellermarken</b>	<b>4</b>
6. Nicht jede Art von Emotion ist verhaltensrelevant und wirkt absatzsteigernd	5
7. Wie analysiert man die wirklich relevanten, unbewussten Kunden-Wünsche?	6
8. Limbique Emotional Explorer als strategisches Frühwarnsystem für Markenkrisen	6
9. Zur quantitativen Messung von Emotionen	7
<b>II. 8 Fallstudien zeigen: Wie Hersteller-Marken wieder wachsen statt Umsatz zu verlieren</b>	<b>7</b>
Ouzo 12: emotionale Aufladung und Positionierung als das beste Produkt	7
Moët & Chandon: emotionale Re-Positionierung führt zu neuen Wachstums-Impulsen	8
Franziskaner Weissbier wieder auf Erfolgskurs	9
Iglo: Erfolgreicher Marken turn around	10
Langnese Cremissimo: Nach 20 Jahren vergeblicher Versuche zum Erfolg	10
Verpoorten verjüngt erfolgreich seine Zielgruppe und wächst	11
Homann: Schneller Kurswechsel: Hohes Wachstum statt Marktanteilsverluste	11
WeightWatchers: Eine vielfach ausgezeichnete Erfolgsgeschichte nach Fehlversuchen	12

**I. Ursachen für sinkende Marktanteile und Wege aus der Krise**

Für die rückläufige Entwicklung der Herstellermarken und Zunahme der Burnout Brands gibt es faktische und emotionale Gründe.

**I.A) Faktische Ursachen für sinkende Marktanteile der Herstellermarken**

**1. 73% aller neuen Produkte sind Flops, 94% werden keine großen Erfolge.**

Flops können vor allem das Image großer und gut positionierter Dachmarken beeinträchtigen und die Käuferschaft erheblich verunsichern. – Allein die Einführungskosten der Flops führen zu einer Fehlinvestition von über 10 Milliarden Euro pro Jahr. Die wirklichen Kosten sind um ein Vielfaches höher. Dieses Geld fehlt dann entsprechend zur Unterstützung der etablierten Markenangebote. Dabei sind Flops inzwischen eigentlich überflüssig. Die Marktchancen neuer Produkte können mit innovativen Marktsimulations-Verfahren wie der Sales Effect Test Marktsimulation **nachweisbar zuverlässig** vorhergesagt werden. Konkrete Optimierungshinweise ermöglichen es zudem, das Marktpotenzial vielversprechender Konzepte gezielt zu erhöhen, falls dieses zunächst nicht ausreichend groß ist. Wenig bekannt ist, dass große Einführungserfolge wie Beck’s Gold, Dymo Label-Writer, Iglo del Mar, Nivea Soft zunächst auf Flop-Niveau waren, bevor sie vor der Einführung gezielt optimiert wurden. (Mayer de Groot 2013)

**2. 64% der Werbung für etablierte Markenprodukte und 45% für neue Produkte bewirkt KEINE Absatzwirkung**

Werbung kann außerordentlich effektiv die Nachfrage steigern. Das ist das Kernziel der Werbung. Aber 64% der Werbung für etablierte Markenangebote und 45 % der Werbung für neue Produkte erzielen keine Absatzwirkung. Insofern ist es sinnvoll, den Absatzeffekt der Kommunikation vorher

## Soziodemografische Zielgruppen-Definitionen führen zu erschreckenden Ineffizienzen in der Ansprache wirklich relevanter Marketing-Zielgruppen



- 1948 geboren
- in GB aufgewachsen
- verheiratet, zwei Kinder
- beruflich erfolgreich
- vermögend und berühmt
- liebt Hunde und mag die Alpen



- 1948 geboren
- in GB aufgewachsen
- verheiratet, zwei Kinder
- beruflich erfolgreich
- vermögend und berühmt
- liebt Hunde und mag die Alpen

Prince Charles und Ozzy Osbourne stimmen in vielen Kriterien überein.  
Wer glaubt wirklich, dass beide sich bei der Marken- oder Medienwahl gleich verhalten?

zu überprüfen. Das Problem: Die meisten Testverfahren basieren auf falschen Annahmen und sagen die Werbewirkung nicht oder nur unzuverlässig vorher. Als Lösung bieten sich die Integration neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und von Marktsimulationskriterien an. Vorliegende Validierungen des Advertising Sales Effect Test sprechen für die Richtigkeit dieser Vorgehensweise.

Ein weiteres Problem sind viel zu häufige Kampagnenwechsel. 47 Prozent der 100 größten Werbetreibenden verändern alle 2 Jahre ihre Kommunikation: ihren Slogan, ihren Auftritt oder beides.

### 3. Die meisten Zielgruppen-Definitionen sind falsch und ineffizient

Die Durchschlagskraft (an sich wirksamer) Werbung steht und fällt mit der Qualität der Zielgruppen-Definition. Und die Gefahr der Fehlstreuung ist groß. Inzwischen gibt es Werbung in über 5000 Zeitschriften, über 300 Radiosendern und immer mehr national empfangbare TV-Sender. Steigende Titel- und Senderanzahlen führen meist zu sinkenden Reichweiten pro Titel und TV-Sendung. So wurden im Jahr 2013 allein in den national empfangbaren TV-Sendern pro Tag durchschnittlich 3.634 TV-Werbe-Minuten (= über 60 Stunden) in Deutschland ausgestrahlt – aber nur 15,9 Werbeminuten am Tag (= 0,4%) gesehen! Problematisch ist insbesondere in der TV-Planung, dass oft nur soziodemographische Daten zur Verfügung stehen.

Die Erfindung der Mediaplanung einer angeblich „werberelevante Zielgruppe“ (Bevölkerung von 18-49 Jahre) basiert auf falschen Annahmen und führt zu erschreckenden Ineffizienzen in der Ansprache wirklich relevanter Marketing-Zielgruppen. Sie wird heute noch in der Mehrzahl aller Fälle praktiziert. „Jeder im Marketing weiß, dass diese Vorgehensweise nicht sinnvoll ist. Aber wir tun es immer noch.“ (R. White 2005). – Seit den Marktsegmentationen aus den 1960er Jahren ist bekannt, dass soziodemographische Kriterien die Marken- oder Medienwahl kaum erklären können. Die soziodemographisch und in zahlreichen weiteren Kriterien „Zwillinge“ Prince Charles und Ozzy Osbourne veranschaulichen exemplarisch die Unsinnigkeit von (implizit) angenommenen identischen Verhaltensweisen, Produkt-, Marken- oder Medienpräferenzen.

Unternehmen werden sich diese Verschwendung zukünftig nicht mehr leisten können. **Kommunikation nach dem Gießkannenprinzip ist zu teuer und bringt wenig.** Es geht schließlich nicht darum, möglichst viele Leute werblich zu erreichen, sondern die Käufer und potenziellen Käufer Ihrer Produkte oder Serviceangebote.

Ein neuer und nachweisbar zuverlässiger Weg, um eine möglichst große Werbe-Effektivität sicher zu stellen ist marken- und kampagnenspezifische Mediaplatzierungs-Forschung. Der Kerngedanke ist dabei einfach: Man bestimmt in einem zuverlässigen Werbewirkungs-Pretest, bei welchen Konsumenten die markenspezifische Werbung kaufstimulierend wirkt. Zusätzlich wird detailliert das Media-Verhalten bei jedem Befragten erhoben. Durch Kreuztabellierungen werden die Sendungen (oder Titel) mit der höchsten Zielgruppenaffinität ermittelt. Diese werden in den üblichen Media-Pla-

nungsprozess zusätzlich zu den Schaltkosten integriert, um den effektivsten Mediaplan zur marken- und kampagnenspezifischen Zielgruppenerreichung zu ermitteln.

Die Erfahrung zeigt, dass es immer erhebliche Unterschiede im Media-Verhalten der markenspezifisch relevanten Zielgruppe und allen Kategorieverwendern gibt. Hierdurch konnte – in allen Studien – nicht nur die Effektivität des Media-Budget-Einsatzes um 30 % oder mehr gesteigert werden, sondern vor allem die Absätze. Kunden-Fallstudien bestätigen dies. Es gibt kaum eine Investition, die sich schneller rechnet. (Mayer de Groot 2012 / ders., Fritzen 2008)

#### **4. Der Werbedruck der Herstellermarken sinkt**

Die tatsächlichen Werbe-Investitionen in allen Medien (Netto-Spendings), sind in den letzten sechs Jahren um circa 10 Prozent zurückgegangen. Angesichts der inflationären Entwicklung im Mediabereich mit vielen neuen TV Sendern benötigen Marken im TV Bereich heute ein Drittel mehr Budget, um die gleiche Medialeistung oder Werbedruck zu erreichen wie 2007. – Ähnliches gilt für die Zahl der Onlineplattformen und Zeitschriftentitel. – Die werbliche Unterstützung der Herstellermarken ist somit in nur 6 Jahren deutlich gesunken. – Die bereits angesprochene marken- und kampagnenspezifische Mediaplatzierungs-Forschung kann diesen Effekt kompensieren.

#### **5. Zu viele Promotionaktionen mit zu hohen Preisreduktionen**

Nicht nur zu häufige Preis-Promotions sondern auch zu hohe Rabatte beeinträchtigen Markenimages deutlich. – Gerade beim Versuch aktuelle Umsatzniveaus hierdurch zu halten, werden momentan geschwächte Marken, deren emotionale oder rationale Markenvorteile zu wenig wahrgenommen werden, schnell zu Burnout Brands. Dies gilt auch für Handelsmarken: Praktiker, Quelle und Weltbild sind warnende Beispiele.

Aus Marketing- oder Vertriebsicht funktionieren Rabatte oft kurz- bis mittelfristig. Sie ziehen neue Kunden an, die die Marke bisher aufgrund des als „zu hoch“ erlebten Preises oder zu niedrig wahrgenommenen Preis-Leistungs-Verhältnis nicht gewinnen konnte. Höhere Rabatte motivieren zu einer schnellen Kaufentscheidung. Die Verkäufe steigen! – Doch der Effekt ist meist kurzfristig, da Marken diese preissensitiven Kunden zum Normalpreis nicht lange halten können. – Insofern ist es langfristig viel besser nicht in Preis-Promotions, sondern in imagebildende Aktionen, Probier- sowie Treuepromotion zu investieren.

Zumeist wird bei der Planung von Verkaufsförderungsaktionen viel zu wenig berücksichtigt, welchen Effekt zu hohe Rabatte bei loyalen Käufern einer Marke auslösen. – Was signalisiert eine Marke (un)bewusst, wenn sie öfter einen hohen Preisnachlass gibt? – Sie kommuniziert, dass die emotionalen oder rationalen Markenvorteile offensichtlich nicht ausreichen, um das Markenangebot zum normalen Preis zu verkaufen. – Zudem merken sich Stammkunden hohe und häufige Rabatte. Sie stellen ihr Einkaufsverhalten um und kaufen sowie bevorraten sich oft nur noch zum Aktionspreis. Dies ist für viele Marken dann längerfristig das endgültige „Todesurteil“, denn 84% aller Preis-Promotions erzielen keinen positiven, sondern einen negativen Return on Investment. (10 % Preisreduktion erfordern eine mengenmäßige Absatzsteigerung von 25% bis 65 %, um den gleichen Return on Investment zu erzielen)

#### **6. Rückläufige Anzahl von Geschäftsbesuchen im stationären Handel**

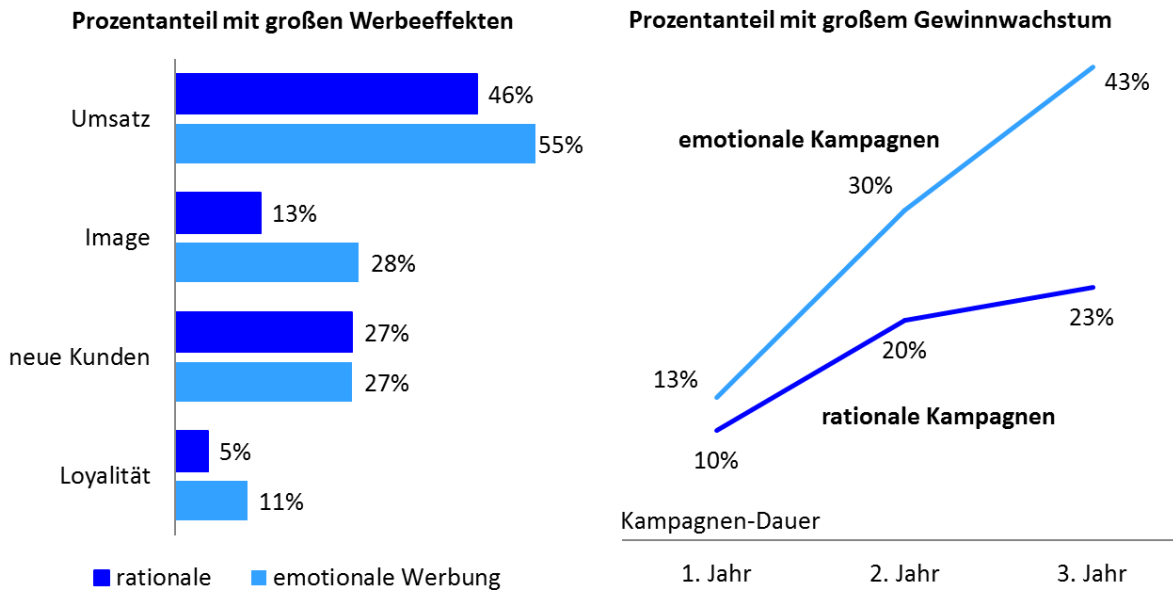
In den vergangenen zehn Jahren ist die Anzahl von Geschäftsbesuchen um fast 20% zurückgegangen. Diese Entwicklung ist besonders bei jüngeren Haushalten ausgeprägt, die online affiner sind. Insofern empfiehlt es sich für viele Hersteller, ihre Produkte zusätzlich online anzubieten.

#### **I.B) Emotionale Ursachen für sinkende Marktanteile der Herstellermarken**

In der Praxis werden nur circa 30 Prozent der Einflussfaktoren auf die Markenentwicklung regelmäßig gemessen – das sind die rationalen Einflussgrößen wie Preisentwicklung, Höhe des Werbebudgets etc. Der mit 70 Prozent entscheidende Anteil der emotionalen Faktoren wird hingegen nur unregelmäßig oder gar nicht überprüft. Gerade im emotionalen Bereich ergeben sich für die gefährdeten Burnout Marken gravierende und signifikante Unterschiede im Vergleich zu wachsenden und stabilen Marken.

Der Erfolg von Marken-Positionierungen und deren Kommunikation stellt immer ein Grenzproblem dar: Nur wenn eine Marke ein relevantes emotionales (und faktisches) Bedürfnis sehr präzise trifft, besteht eine echte Chance auf durchschlagenden Erfolg. Erfahrungsgemäß können emotionale Un-

## Emotionale Kampagnen erzielen größere und nachhaltigere Wirkung.



terschiede im Detail große Absatz-Unterschiede auslösen. Für die Wirkung sind nicht nur die expliziten, sondern auch die impliziten Kommunikationsinhalte und Assoziationen relevant. Alles an einer Marke kommuniziert und kann die Beziehung und Markenwahl der Konsumenten zu Gunsten einer Marke verändern: Bilder, Geräusche, Musik, Symbole, Körpersprache, dargestellte Beziehungen und viele andere Faktoren können die Wirkung stark beeinflussen.

Eine Untersuchung von 996 Werbekampagnen ergab, dass gute emotionale Kommunikation deutlich erfolgreicher und profitabler ist als gute rationale Werbung (Binet/Field 2013).

### 1. Nicht jede Art von Emotion ist verhaltensrelevant und wirkt absatzsteigernd.

Eine besondere Beachtung finden daher Emotionen bei der Entwicklung neuer Ansätze zur Werbewirkungs-Messung. Aber nicht jede Art von Emotion ist verhaltensrelevant und wirkt absatzsteigernd. Werbung versucht oft direkte Emotionen auszulösen. Dies gelingt ihr häufig auch, denn attraktive Bilder oder Musik setzen direkt am Belohnungszentrum im Gehirn an und lösen so Emotionen aus. Diese direkten Emotionen führen jedoch zunächst nur dazu, dass die Werbung gern gesehen oder gehört wird. Einige Werbe-Pretests erfassen diese Art von Emotionen.

Kaufimpulse lösen jedoch meist nur erwartete Emotionen aus, die mit den individuellen Konsequenzen der Markenverwendung zu tun haben. Es muss der Kommunikation nachvollziehbar gelingen, eine Vorstellung oder Ahnung zu vermitteln, wie es sich anfühlt, wenn ich diese Marke verwende. – Auch bei der Dekodierung von Werbebotschaften sucht unser Unterbewusstsein nach Antworten: Was habe ich davon, wenn ich diese Marke kaufe? Hat das positive, keine oder negative Konsequenzen für mich? Wie werde ich mich bei und nach der Verwendung fühlen? Wie fühlt es sich an, wenn andere Personen sehen oder erfahren, dass ich diese Marke verwende?

Wirksame Werbung muss nicht zwingend Emotionen zeigen, aber immer einen Belohnungseffekt im Gehirn auslösen. Viele zunächst hoch gelobte „emotionale Kampagnen“, die starke Gefühle (glückliche Menschen, Liebe, Spaß bis hin zu traurigen Anlässen und Schock-Werbung) kommunizierten, erzielten trotzdem kaum Absatz-Effekte oder wirkten sogar negativ. Denn die Empfänger können zwar die direkten Gefühlssignale in der Werbung nachfühlen, aber die Botschaft motiviert individuell zu wenig das Belohnungszentrum im Gehirn zu einer Verhaltensänderung. Wirksame Werbung löst handlungsorientierte Emotionen aus, wenn der Stimulus von der Zielgruppe meist unbewusst so interpretiert wird, dass die Verwendung der beworbenen Marke positive Konsequenzen für das jeweilige individuelle Wohlbefinden hat. Insofern ist die Unterscheidung zwischen direkt werblich ausgelösten und erwarteten Emotionen bei einer späteren Marken-Verwendung wichtig.



## 2. Wie analysiert man die wirklich relevanten, unbewussten Wünsche der Kunden?

Erkenntnisse der Hirnforschung beweisen, wie bereits angesprochen, dass über 95% aller Entscheidungsprozesse (überwiegend) unbewusst ablaufen. Das eigentliche Problem herkömmlicher Marktforschung ist nun, dass die Kunden selbst oft nicht genau wissen, wie sie zu ihren Verhaltensentscheidungen kommen (z.B. Wahl einer Premium-Marke trotz höherem Preis). Sie können es deshalb auch nicht präzise sagen. Denn verbalisiert kann nur werden, was auch – zumindest hin und wieder – bewusst wird. – Mit anderen Worten: Der Nachteil konventioneller Motivforschung ist (z.B. von Tiefen-Explorationen und Gruppendiskussionen, die wir bei anderen adäquaten Fragestellungen auch anbieten), dass sie vornehmlich auf der verbal-rationalen Ebene ansetzt, tiefer liegende Bedürfnisse nur bedingt erfassen kann und vor allem den Schranken der Selbstkontrolle und der sozialen Wünschbarkeit unterliegt.

Nahezu alle qualitativen Marktforschungsmethoden scheitern bisher an einem Punkt: Wie kommt man an die verborgenen Wünsche der Kunden heran? Wie verbessert man die Wahrnehmung Ihrer Angebote und Marken, wenn die Adressaten dieses „besser“ nicht benennen können? – Wer konkrete Fragen stellt, grenzt dadurch die möglichen Antworten ein. Wer mit offenen Fragen arbeitet, bekommt meist Klischees oder Allgemeinplätze. Als Ergebnis erhält man oberflächliche Aussagen wie: „schmeckt gut“, „*hat gute Qualität*“ oder einfach nur „*ist ein gutes Angebot*“. – Resultate dieser Art reichen allerdings meist nicht zur ursächlichen Erklärung, Beeinflussung sowie marktnahen Prognose des Markenwahl-Verhaltens aus.

Der Ausweg aus dem Dilemma ist: „**Fragen, ohne zu fragen**“. Genau das ermöglicht die Methode des Limbique Emotional Explorers, der die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung, der Psychologie der Emotionen und der Entscheidungstheorie berücksichtigt. Das emotionale Erleben und Fühlen wird deutlich tief greifender erforscht als mit anderen Methoden der psychologischen Marktforschung.

In dem meist ganztägigen Forschungsansatz wird mit einer Fülle unterschiedlicher nonverbaler Techniken gearbeitet. Es werden zudem die wichtigsten Datenerhebungsmethoden der qualitativen Marktforschung, der Befragung, der Beobachtung und des Experiments integriert. Damit werden die spezifischen Stärken der einzelnen Methoden kombiniert und zugleich deren spezifische Defizite vermieden. Es entsteht ein ganzheitlicher Ansatz zum Verständnis der Konsumenten oder professioneller Zielgruppen. So werden häufig zum ersten Mal die Motivationen und Hemmschwellen des Verwenders sichtbar und die damit zusammenhängenden Emotionen benennbar. Projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorers wurden zu Marketing-Zwecken inzwischen in weit über 1.000 Anwendungen international erfolgreich angewendet. Überlegene Erkenntnisse führten zu ungewöhnlichen Erfolgen wie Axe, Dymo LabelWriter, Iglo 4Sterne, Langnese Cremissimo, Leitz oder Wrigley Extra.

## 3. Limbique Emotional Explorer als strategisches Frühwarnsystem für Markenkrisen

Markenkrisen löst man am besten frühzeitig, bevor sie entstehen und größere Kundenzielgruppen erfassen. Allerdings gab es lange Zeit keine Methoden, die nachweisbar in der Lage waren, zukünftige größere Markenprobleme bereits mehrere Jahre vorher zu erkennen.

Im Laufe der Zeit hat sich herausgestellt, dass projektive Techniken wie der Limbique Emotional Explorer frühe und zuverlässige Hinweise auf mittel- bis langfristig entstehende zukünftige Markenkrisen geben können, selbst wenn diese Marken aktuell noch wachsen.

In Grundlagenstudien für die Biermarke Jever wurde bereits 6 Jahre zuvor vorhergesagt, dass die damals führende Biermarke **Warsteiner** mittelfristig erhebliche Absatz-Probleme bekommen würde. (*Anmerkung: Dies hat Herr Schmidt, ehemaliger Leiter des Nordfriesischen Brauhaus zu Jever auf dem 7. Marken-Erfolgs-Kongress am 18.04.2002 bestätigt.*) Zunächst wurden die Marktforscher allerdings vom Jever-Vertriebschef und anderen „ausgelacht“. – Dies ist verständlich, denn damals hatte Warsteiner noch eine dominierende Marktführer-Stellung sowie höhere Wachstumsraten. (Mayer de Groot 2003 S. 458) Der 6 Jahre später einsetzende lange und starke Absatz-Rückgang von Warsteiner hat allerdings die Richtigkeit der Prognose bestätigt. Erst in den letzten 4 Jahren gelang es der Marke Warsteiner das Absatzniveau zu stabilisieren.

Projektive Studien ergaben 2002 – bereits 8 Jahre vor Eintritt der Markenkrise von **NIVEA** um das Jahr 2010 – dass sich junge und moderne Frauen zunehmend weniger durch NIVEA angesprochen fühlten. Zudem begann das Marken-Image in den am weitesten entfernten Bereichen des „Mutter-Marken-Produktes“ NIVEA Creme in der Wahrnehmung imageabträglich „auszufransen“. Besonders bei „modischen Flankier-Produkten“ bezweifelte ein größerer Teil der Zielgruppe, ob und in wie weit diese eigentlich zu NIVEA passen. (Mayer de Groot 2003 S. 458 f.) – Inzwischen befindet sich die Marke NIVEA durch eine Aktualisierung und Re-Investition in die Marke sowie Sortimentsoptimierungen wieder auf Wachstumskurs.

Zu Beginn des neuen Jahrtausends wurde die Krise des Versandhauses **Quelle** in projektiven Studien vorhergesagt. Das damalige Management setzte die konkreten Handlungsempfehlungen jedoch nur teilweise, zögerlich und viel zu spät um. Im Herbst 2009 ging das Versandhaus Quelle in Konkurs und wurde aufgelöst. Die Markenrechte wurden an die Otto Group verkauft.

2006 wurde in projektiven Studien herausgearbeitet, dass der **ADAC** von vielen Mitgliedern als unabhängige und zum Teil gemeinnützige Institution wahrgenommen wurde, dem großes Vertrauen („Urvertrauen“) entgegengebracht wurde. In der Ergebnis-Präsentation wurde darauf hingewiesen, dass es besonders kritisch wäre, wenn der ADAC irgendetwas tun würde, was dieses Vertrauen gefährden könnte. Aus Vertraulichkeitsgründen können wir keine Detailinformationen preisgeben.

Gleiches gilt auch für die Markenkrise der **Weltbild** Verlagsgruppe, die 2011 in Limbique Emotional Explorern vorhergesagt und deren Ursachen herausgearbeitet wurden.

#### 4. Zur quantitativen Messung von Emotionen

Soweit bekannt, ist das (von uns) entwickelte Wirkungstest-System (\$ales Effect Test Sytem) bislang weltweit der erste (oder einer der ersten) validierten Testansätze, der die neuen Erkenntnisse der Behavioural Economics, der Psychologie der Emotionen, der Hirnforschung sowie zahlreicher weiterer Wissenschaften aufgreift und in konkrete Messoperationen umsetzt. Die \$ales Effect Tests definieren eine neue Generation an Wirkungs-Pretests für Produkte, Packungen / Design, Werbung, Promotion, Marketing-Mixe uvm. Die Messung der mit der Markenverwendung antizipierten Emotionen erfolgt mehrdimensional:

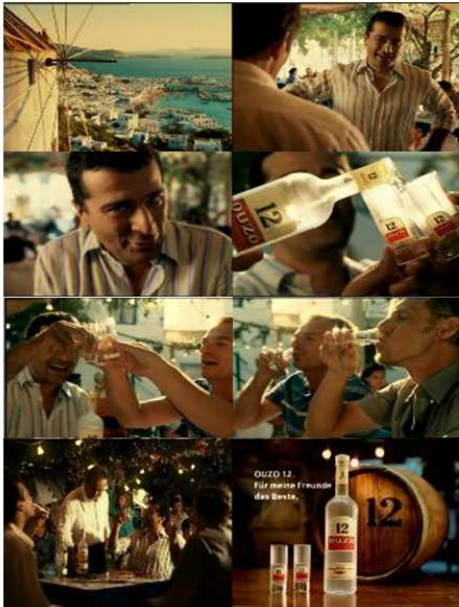
1. Durch eine Analyse der bewirkten bewussten und unbewussten Imageveränderungen im intrapersonalen Vergleich der beworbenen Marke (individuelles Markenimage im Vorher- / Nachher-Vergleich)
2. Durch die Messung mit einem auf Basis des von der „Genfer Emotion Research Group“ weiter entwickelten Instrumentarium.
3. Durch die Analyse des assoziierten typischen Verwender-Leitbildes im Vergleich zu dem zuvor erhobenen Verwender-Profil der individuellen Hauptmarke
4. Darüber hinaus setzen wir oft auch quantitativ spontane emotionale symbolische Besetzungen ein. Dies setzt allerdings eine projektive Vorstudie voraus, in der zuvor qualitativ Kategorie- und Marken-spezifisch relevante Bilder des „Londoner Limbique Emotional Explorer Symbolic Sets“ herausgearbeitet wurden.

#### II. 8 Fallstudien zeigen: Wie Hersteller-Marken wieder wachsen statt Umsatz zu verlieren

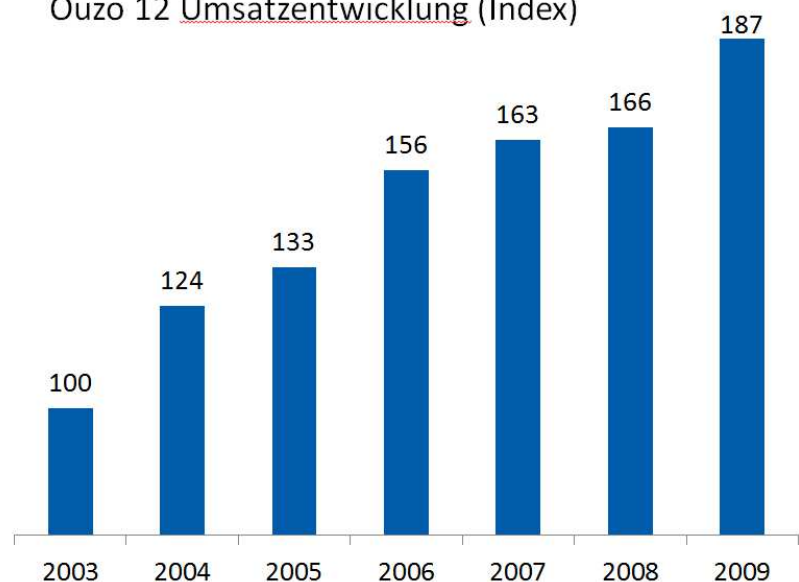
##### Ouzo 12: emotionale Aufladung und Positionierung als das beste Produkt steigern den Erfolg

Ouzo 12 war bereits in der Ausgangssituation die weitaus bekannteste Ouzo-Marke in Deutschland, schien aber als Markt- und Preisführer seine Wachstumsgrenzen erreicht zu haben. Der Ouzo-Markt wurde zudem insgesamt zunehmend von preisgünstigeren Handelsmarken geprägt.

In qualitativen Studien wurde ein tiefgründiges Verständnis von Ouzo und seinen Verwendern herausgearbeitet. Die Zielgruppe schätzt gesellige Gemütlichkeit. Ouzo ist bei weitem mehr als nur der schnelle Verdauungs-Schnaps nach deftigem Essen. Die Kategorie hat eine hohe Faszination bei der Zielgruppe und ist stark emotional getönt. Die Ouzo-Welt wird geprägt durch die griechische Herkunft und Tradition, durch die unkomplizierte, mediterrane Geselligkeit. Zudem wird Ouzo mit ehrlicher Gastfreundschaft assoziiert. Werte wie echte Männerfreundschaft, Ehrlichkeit und durchaus auch eine gewisse Trinkfestigkeit spielen eine wichtige Rolle. Die Zielgruppe sieht und mag sich wie sie ist: hemdsärmelig, bodenständig, traditionell orientiert und doch weltoffen.



Ouzo 12 Umsatzentwicklung (Index)



In der Analyse zeigte sich aber auch, dass alle Ouzo-Markenimages kaum profiliert waren. Ouzo 12 bot als bekanntester Ouzo die Sicherheit einer großen Marke. Ouzo 12 fehlte aber eine starke emotionale Aufladung und Rechtfertigung des höheren Preises. Die Empfehlung lautete, Ouzo 12 gezielt als die beste Ouzo-Marke zu positionieren und emotional aufzuladen.

Drei Agenturen entwickelten unterschiedliche Werbekonzepte. Der von der Agentur fjr (fahrrholz & junghanns & raetsel) entwickelte Spot *Für gute Freunde* erwies sich dabei als Volltreffer. Die Testergebnisse belegten die überdurchschnittliche Wirksamkeit des Spots, sowohl im Hinblick auf die Image- als auch die Absatzwirkung. Die im Briefing eingeforderten Kommunikationsinhalte wurden so transportiert, dass sie die gewünschten Emotionen auslösen. Die kreative Idee der Wirtsempfehlung in Verbindung mit dem Claim „Für meine Freunde nur das Beste“ entsprach optimal der Forderung nach Einfachheit der Botschaft, nach einer klar signalisierten Produktdifferenzierung und griff charmant die griechische Gastfreundschaft auf.

Der neue TV-Spot erzielte, wie im Werbewirkungstest vorhergesagt, einen deutlichen Umsatzanstieg im Markt – trotz sukzessiver Preisanhebungen von € 8,65 (2003) auf € 10,05 (2009).

### Moët & Chandon: emotionale Re-Positionierung führt zu neuen Wachstums-Impulsen

Die Re-Positionierung von Marken zählt angesichts hoher Flopraten zu den spannendsten und schwierigsten Herausforderungen im Marketing. Die Marktanteile von Moët & Chandon stagnierten seit mehreren Jahren in Deutschland auf höherem Niveau. Ursache waren u.a. kostengünstigere Angebote relativ unbekannter Champagner-Marken im Handel. Eine grundlegende Marktforschungsanalyse des deutschen Champagner-Marktes sollte neue Wachstums-Möglichkeiten herausarbeiten.

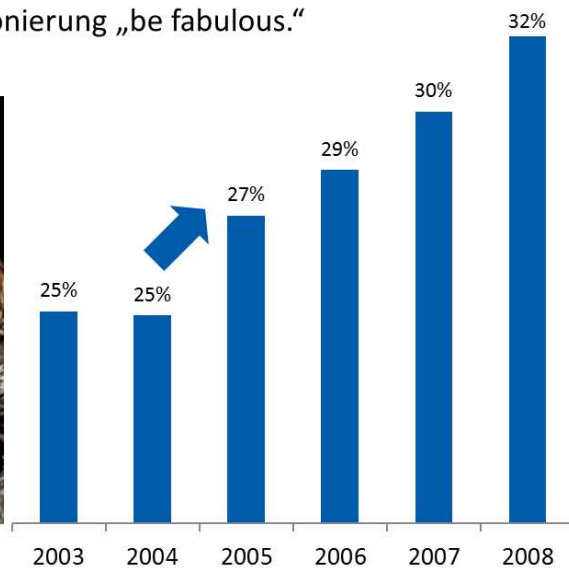
Wenn Marketing einen Einfluss auf das Verhalten und die Markenwahl der Konsumenten haben will, dann muss es die ursächlichen Gründe, die emotionalen und rationalen Motive für das Kaufverhalten kennen und verstehen. Vereinfacht ausgedrückt stellten sich die Schlüssel-Fragen: Warum eigentlich trinkt die Zielgruppe Champagner und nicht Sekt? Und warum greift der eine Verbraucher zu Moët & Chandon, während andere Wettbewerbsmarken wählen?

Champagner ist ein hoch emotionales Getränk. Aber was genau macht die Faszination von Champagner aus? Was steckt hinter dem Verhalten der Verbraucher? Um an diese Emotionen zu kommen, wurde eine ganztägige projektive Methode gewählt, die ihre Wurzeln in der psychologischen Diagnostik hat und damit einen optimalen Zugang zu den Gefühlswelten und Motiven der Verbraucher erlaubt.

Champagner wird meist in Gesellschaft getrunken und dient traditionell meist zur Aufwertung von besonderen Situationen (z.B. Silvester) oder zur Würdigung von Personen (z.B. Gästen). Diesen Kern-Kategorie-Benefit greift die Kommunikations- und PR-Kampagne "be fabulous" von Moët & Chandon gezielt auf. Die Wirkung im Markt: Deutliche Marktanteils-Steigerungen nach Jahren stagnierender Entwicklung. Der erfolgreiche Relaunch von Moët & Chandon beweist, dass neben dem notwendigen "Fingerspitzen-Gefühl", vor allem die bessere Kenntnis der emotionalen und faktischen Verbraucherbedürfnisse der wichtigste Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ist.



Steigende Marktanteile Dank der Re-Positionierung „be fabulous.“



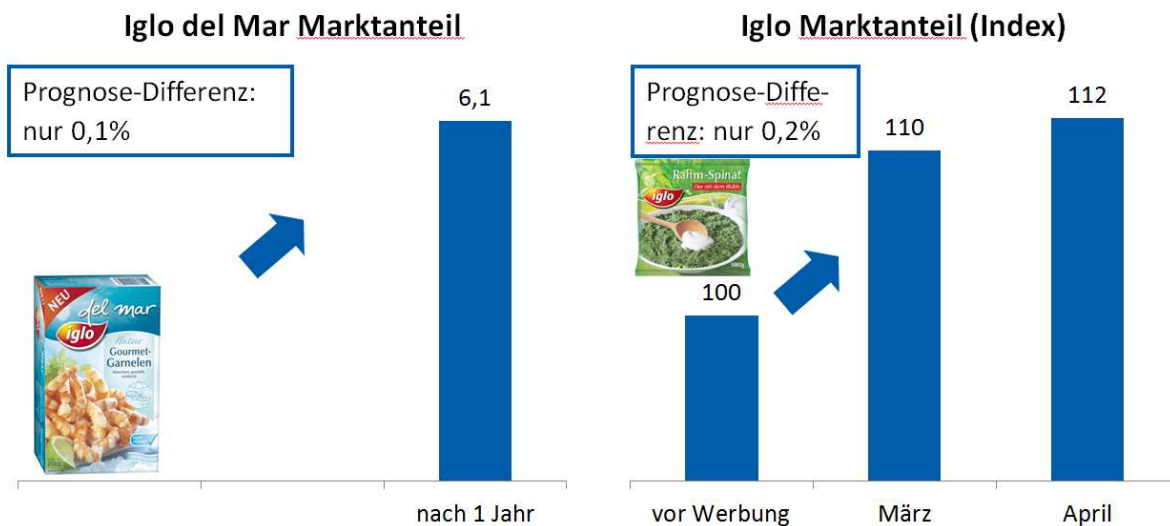
### Franziskaner Weissbier wieder auf Erfolgskurs

Franziskaner ist eine bekannte, beliebte Marke und die Brauerei existiert bereits seit dem Jahr 1363. Aber die Marke verlor mit der Zeit an Aktualität und Marktanteile. Seit Oktober 2004 gehört die Marke zur Interbrew, Vorgänger von ABInbev. – Im Mittelpunkt der Neuausrichtung stand zunächst Marktforschung, um Franziskaner klarer zu positionieren und besser zu kommunizieren. Durch die Herausarbeitung und gezielte Ansprache der wirklichen Kaufgründe relevanter Zielgruppen gelang es die Marke zu stärken. Zudem wurde die Effektivität der Werbung in zuverlässigen Wirkungs-Pretests überprüft und sichergestellt.

Seit dem Werberelaunch in 2005 setzt Franziskaner Weissbier qualitative Maßstäbe und differenziert sich markant von den übrigen Wettbewerbern. Die Werbung konzentriert sich auf das historische Markensymbol, den Franziskaner Mönch, der für Brautradition und höchste Bierqualität steht. Auf unterhaltsame Art und Weise erfährt der Zuschauer die traditionellen Markenwerte von Franziskaner Weissbier, taucht in die Welt des Mönchs und die Natur Bayerns ein: *Franziskaner Weissbier – Zeit für das Besondere.*

Franziskaner entwickelte sich 2005 im generell rückläufigen Biermarkt trotz der notwendigen Beendigung von Lieferverträgen mit Partnerbrauereien positiv. 2006 wuchs die beliebte Weißbiermarke mit dem Mönch gemessen am Absatz um 4,9% und 2007 um 7,3%. Im Jahr 2008 wurde Franziskaner die zweitgrößte Weißbiermarke Deutschlands.





### Iglo: Erfolgreicher Marken turn around

Iglo ist eine bekannte und beliebte Marke. Aber der Fokus von Langnese-Iglo lag in den letzten Jahrzehnten eher bei Eiskrem. Die Marke Iglo verlor mit der Zeit an Aktualität. Die Marktanteile bei Tiefkühlkost sanken von 1995 – 2005 von über 15 Prozent auf 8 Prozent. Dies 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 und die Schwestermarke Birds Eye in Großbritannien klarer zu positionieren. Durch die psychologische Herausarbeitung und gezielte Ansprache der wirklichen Kaufgründe relevanter Zielgruppen gelang es die Marke zu stärken. Zudem wurde die Effektivität der Werbung in zuverlässigen Wirkungs-Pretests überprüft und sichergestellt. Durch konkrete Optimierungs-Hinweise konnte die absatzsteigernde Wirkung der Iglo-TV-Spots vor der Realisierung deutlich verbessert werden. So erzielte beispielsweise das Schlüsselsortiment Iglo-Spinat mit einem neuen TV-Spot wieder zweistellige Wachstumsimpulse während des Werbezeitraums – erstmalig nach über zehn Jahren. Dieser Werbeerfolg wurde mit einer Differenz von nur 0,2 % vorhergesagt.

Wichtig sind zudem Innovationen, sowohl im Iglo-Kernsortiment (z.B. Omega 3 Fischstäbchen) als auch neue Angebote. 2008 wurde die Seafood-Range Iglo del Mar neu eingeführt. Deren Erfolg konnte durch eine überlegene Positionierung und gezielte Optimierung der Werbung verdreifacht werden. Der Marktanteil von über 6 Prozent nach 10 Monaten wurde mit einer Abweichung von 0,1 Prozent zuverlässig prognostiziert. Erfreulich ist auch, dass die Iglo Seafood-Range stärker wächst als alle anderen Anbieter. Insgesamt befindet sich die Marke Iglo auf dem richtigen Weg: Neue Wachstums-Initiativen und das Iglo-Qualitäts-versprechen „*Iss nicht irgendetwas, tu dir was Gutes*“ wirken erfolgreich im Markt: 2008 erzielte Iglo bei Fisch einen Marktanteil von über 20 % und ist damit Marktführer in diesem Tiefkühlkost-Segment – ebenso wie bei Gemüse mit einem Marktanteil von über 33 %.

Auch in Großbritannien verlief der Marken turn around erfolgreich. Die Schwestermarke Birds Eye wurde aufgrund ihrer Absatzerfolge als „*Most revitalised brand in 2008*“ ausgezeichnet.

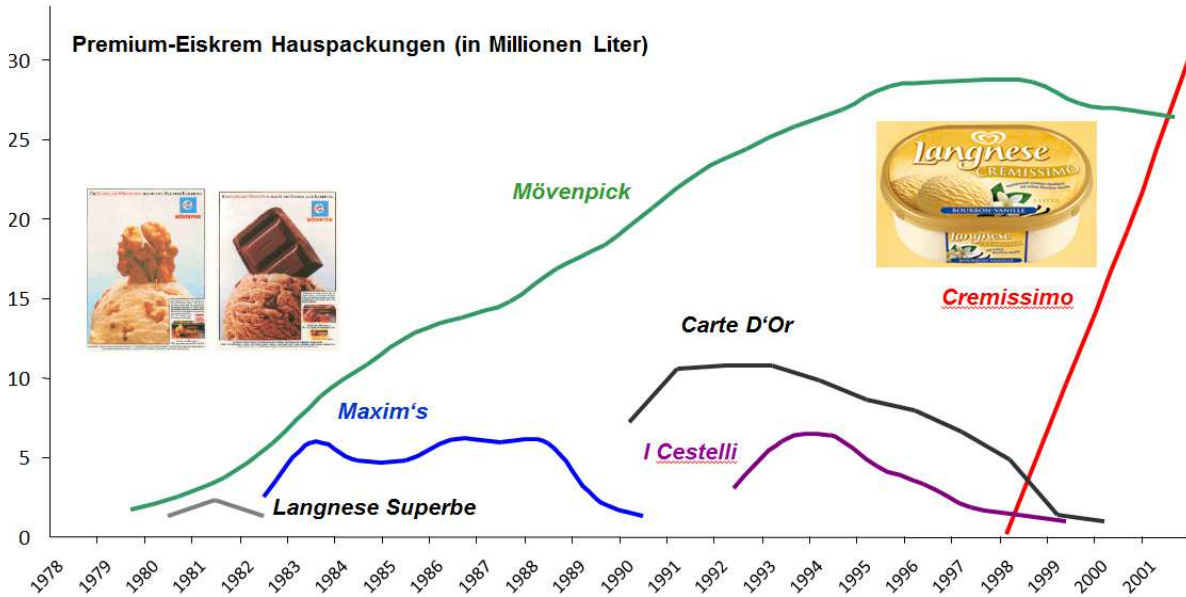
### Langnese Cremissimo: Nach 20 Jahren vergeblicher Versuche zum Erfolg

Langnese Cremissimo gelang es innerhalb von nur 3 Jahren nach der Einführung, den Premiueis-Marktführer Mövenpick zu überholen und die Handelsmarken zurückzudrängen. Zuvor hatte Langnese-Iglo 20 Jahre lang vergeblich versucht, die Marktführerschaft im Premiueissegment zurückzugewinnen – in 5 früheren Anläufen mit Bouquet, Langnese Superbe, Maxim's, Carte D'Or und l'Cestelli.

Das Geheimnis des ungewöhnlichen Erfolges ist das einzigartige Markenversprechen, das in qualitativen und quantitativen Verfahren herausgearbeitet wurde. Die Marke Langnese Cremissimo bietet jetzt das, was die Konsumenten bei Eis wirklich wollen: Cremigkeit. Denn Cremigkeit ist in diesem Markt der wichtigste Reason why für den Genuß-Benefit.

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

## Langnese Cremissimo: in 3 Jahren zum Marktführer nach 5 vergeblichen Versuchen in 20 Jahren



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

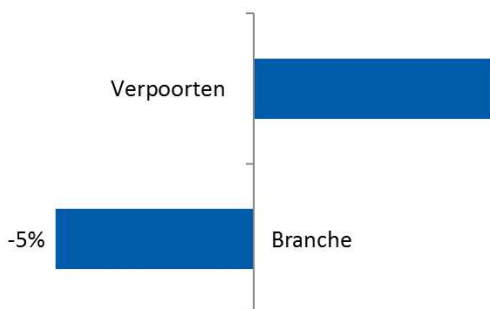
### Verpoorten verjüngt erfolgreich seine Zielgruppe und wächst

Verpoorten ist mit großem Abstand Marktführer bei Eierlikör, aber der Umsatz stagnierte und die Verwenderschaft drohte zu überaltern. Verpoorten strebte 2005 eine Verjüngung seines Markenimages und seiner Zielgruppe mit einem TV-Werbeauftritt mit begrenztem Budget an. Zuvor hatte eine Printkampagne mit Eierlikör-Mixgetränken keine größeren Absatzsteigerungs-Effekte erzielt und jüngere Zielgruppen kaum überzeugt.

In den Werbefilmen probierten junge Leute („normale Verbraucher“, keine Schauspieler) zunächst skeptisch, dann aber mit Begeisterung Eierlikör-Mixgetränke. Das Ergebnis: die Marke wurde erfolgreich verjüngt. Die Verwendergruppe bis 29 Jahre ist inzwischen genauso groß wie die der über 60-Jährigen. Die Konsumfrequenz und die Marktanteile wurden auf etwa 90% gesteigert. Dieser Werbeerfolg wurde bei begrenztem Etat in einem Werbewirkungstest realitätsnah vorhergesagt. Durch integriertes Mediaplatzierungs-Research konnte die Effektivität der begrenzten Werbe-Investitionen deutlich erhöht werden.



Absatz-Entwicklung vs. Markttrend



Absatzentwicklung vs. Vorjahr





## Homann: Schneller Kurswechsel: Hohes Wachstum statt Marktanteilsverluste

Homann ist seit langem Marktführer bei Feinkostsalaten. Nach 6 Jahren ohne klassische Werbung war der Markendreiklang des Herstellers jedoch stark rückläufig. Mitbewerber und Handelsmarken legten dagegen zum Teil signifikant zu. Gleichzeitig spürte Homann den zunehmenden Preisdruck durch Handelsmarken und Discountangebote. Erschwerend kam hinzu, dass schlankheitsbewusste Verbraucher oft zu entsprechend positionierten Marken wie „Du darfst“ und „Weight Watchers“ griffen. Aufgrund der deutlich abnehmenden Verwendung (von 29 auf 17 Prozent) drohte Homann seine Marktführerschaft zu verlieren. Das neue Homann-Management erkannte die Gefahr und die Agentur FJR sollte den Trend innerhalb nur eines Jahres (2008) umkehren.

Um in einer low-interest-Produktkategorie spontan hohe Aufmerksamkeit zu erzielen und die Markenaktualität in kurzer Zeit zu verdoppeln, wurde die TV-Moderatorin und Sängerin Barbara Schöneberger als Testimonial gewählt. Sie bildet den Aufmerksamkeits- und Erinnerungsanker im Kommunikationskonzept und warb genussvoll mit vollem Mund für Homann Fleischsalat. Als glaubwürdige Genießerin erzielt sie auch bei Kartoffelsalaten eine hohe Zielgruppen-Identifikation und überträgt ihre Sympathie auf die Marke. Das Werbebudget betrug 5 Millionen Euro und wurde auf die beiden saisonalen Höhepunkte der absatzstarken Kernsortimente Kartoffel- und Fleischsalat konzentriert.

Der beworbene Kartoffelsalat erzielte nach dem TV-Flight einen Mengenzuwachs von 47,6%, der Fleischsalat als Marktführer sogar einen Mengenzuwachs von 81,1 %. Vor dem Hintergrund, dass die Homann-Kartoffelsalate vor dem TV-Einsatz um 3,2% rückläufig waren, die Fleischsalate sogar um 11,1%, ist diese Entwicklung noch positiver zu bewerten (jeweils im Vorjahresvergleich).

## WeightWatchers Lizenzprodukt-Kategorien (Beispiele 2012)



## WeightWatchers: Eine vielfach ausgezeichnete Erfolgsgeschichte nach Fehlversuchen

Zu Beginn der Zusammenarbeit im Jahre 2004 waren WeightWatchers Lizenzprodukte in mehreren Ländern erfolgreich. Aber in Deutschland blieben die bereits 1988 erstmalig eingeführten Weight-Watchers Lizenzprodukte deutlich hinter den Erwartungen zurück.

Die Aufgabenstellung lautete: Neu-Positionierung des WeightWatchers Kerngeschäfts und der Lizenz-Produkte auf Basis neuartiger Marktforschungs-Erkenntnisse, Marktpotenzial-Bestimmung für Schlüssel-Lizenzprodukte sowie Sicherstellung der Effektivität der Marketingaktivitäten.

Das Resultat innovativer Erkenntnisse und deren effektiver Umsetzung: Eine Erfolgsgeschichte, die sich sehen lassen kann. Seit ihrer Neu-Einführung im Januar 2005 erhält die WeightWatchers Food-Range eine Auszeichnung nach der anderen – in den ersten 2 Jahren waren es allein 11 Auszeichnungen. Die erzielten Ehrungen stammen sowohl aus Bewertungen von Endverbrauchern, des Handels sowie von Fachzeitschriften. In zahlreichen Kategorien wurde WeightWatchers zu *Produkt des* Copyright: Alle Rechte vorbehalten: Dr. Ralf Mayer de Groot 2014 ..



Jahres sowie *Bestseller des Jahres* 2005 und 2006 gewählt. 2006 erhielt die Marke zudem den Marketingpreis *Beste Kooperation*. WeightWatchers sowie die Lizenzpartner freuen sich über den gemeinsamen Erfolg. „Dass wir mit unseren Produkten und nicht zuletzt der gesamten Food-Range nach nur wenigen Monaten bereits zu Bestsellern und Impulsgebern im Handel gehören, zeigt, dass wir mit unserem Konzept einen entscheidenden Beitrag .... leisten“ [Martina Becker, Geschäftsleitung Produkte und Lizenzen der WeightWatchers (Deutschland) GmbH] – Innovative Marktforschungs-Erkenntnisse haben einen entscheidenden Beitrag geleistet, dass das WeightWatchers-Konzept nach Fehlversuchen seit 2005 schnell zum durchschlagenden Erfolg wurde.



**Dr. Ralf Mayer de Groot** leitet seit 2007 das internationale MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult Netzwerk. Betreute Unternehmen und Marken erhielten allein 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 (Marketing und Marktforschung) 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 Fachartikel und Bücher, gefragter Sprecher bei Kongressen und Dozent an mehreren Universitäten.

[mdg.mayerdegroot.com](http://mdg.mayerdegroot.com)

Telefon: 06198-50 29 21