

# Wenn A sagt, dass B denkt, dass K kauft

## Warum Marketing, Marktforscher und Zielgruppe an einen Tisch müssen – und wie man sie effektiv dorthin führt

**STEIGENDER WETTBEWERBSDRUCK** fordert Innovationen. In 94 Prozent der Fälle sind Produktneuheiten jedoch aus den Augen des Konsumenten gähnend langweilig und deshalb aus Marketingsicht ein Flop. Woran das liegt? Antiquierete Marktforschungsmethoden sind ein Grund. Häufig jedoch scheitert es bereits an der einfachen Abstimmung zwischen Marketing, Werbung, Marktforschung und Konsumenten. Unmöglich, sagen Sie? Leider doch. So kreativ und schillernd die Werbebranche für einen außen stehenden Betrachter auch scheinen mag, Innovationen werden dort häufig im guten deutschen Behördenstil entwickelt. Dabei ist der Zeitfaktor ein essenzieller für jede Produktneuheit: Die Entwicklung will vorangetrieben werden, und das Unternehmen muss frühzeitig ein Gespür dafür entwickeln, wie die Zielgruppe auf das geplante Angebot reagieren wird.

Doch in langatmigen Abstimmungsmühen werden die kreativsten Ideen, die präzisesten Kundenbedürfnisse und auch die exaktesten Absatzprognosen zu Staub zermalen. Am Ende bangt der Produktmanager um seinen Job und wünschte, er hätte sein Budget effektiver eingesetzt. Und der Konsument hofft auf den Tag, an dem die Industrie seiner bescheidenen Meinung Beachtung schenkt. Fazit: Ein kostenintensiver Flop, der verbrannte Erde hinterlässt: Eine gesunde Kundenbindung wurde auf Jahre hin unmöglich gemacht.

### Viele Köche verderben den Brei

Der herkömmliche Weg sieht vor, dass Marketing und Werbeagentur ein Konzept austüfteln, an dem sie so lange feilen, bis es »rund« ist. Anschließend legen sie es vertrauensvoll in die Hände der Marktforscher, die wiederum tüfteln und testen, bis sie mit all ihren neuen Erkenntnissen über die verborgenen Wünsche des Verbrauchers das Konzept zurück an die Werber und Marketingleiter geben. Diese optimieren das Strategiepapier wiederum, bis es bunt, sexy und eingängig genug ist, um sich gegen die Konkurrenz zu behaupten. Dann geben sie es den Marktforschern re-

tour. Ein ewiger Prozess, der mit frischen Ideen am Ende nichts mehr zu tun hat. Beispiele findet man zuhauf: Das innovative Waschmittel, das reiner wäscht als die Konkurrenz. Der Nassrasierer, der nicht ein, nicht drei, sondern innovative fünf Rasierklingen hat. Die Pizza im innovativen Miniformat, die von einer temperamentvollen Italienerin angepriesen wird. Allesamt Neuheiten, die beim Konsumenten gähnende Langeweile hervorrufen.

### Simple Alternative

Die Alternative ist naheliegend. Doch wird sie im Kompetenzgerangel des Tagesgeschäftes zumeist übersehen. Denn: Einfacher und effektiver ist es, bereits zu Anfang alle Macher mit dem Konsumenten an einen Tisch zu bringen. Wenn sämtliche Beteiligten gleich einleitend Gelegenheit haben, ihr Wissen einzubringen und in Diskussionen ihren Standpunkt zu begründen, bleiben die vielen Neustarts der traditionellen Methode erspart. Die Idee ist nicht neu. In der Marktforschungsbranche gibt es so genannte »Concept Labs«. In diesen Labs werden eine Reihe von Gruppendiskussionen mit verschiedenen Ansprechpartnern wie potenziellen Kunden, Entwicklern und Vertrieb geführt. In regelmäßigen Abständen werden die Diskussionen unterbrochen. In den Pausen tauschen sich die Marketingprofis über ihre Beobachtungen des Kunden aus. Das Problem dieser Methode: Dadurch, dass die Experten den Konsumenten wie durch einen Spiegel betrachten, handelt es sich um eine Einbahnstraße – ein wirklicher Austausch kommt nicht zustande. Die Kunst ist es jedoch, eben diesen Austausch zu generieren.

### Die Bedürfnisse der Zielgruppe

Der Grundgedanke ist bekannt: Eine Produkt- oder auch Serviceneuheit kann nur dann am Markt bestehen, wenn sie bislang unerfüllte Bedürfnisse der Zielgruppe befriedigt oder ihre Bedürfnisse besser befriedigt als bestehende Angebote am Markt. Am Anfang jeder Erfolg versprechenden Innovation muss daher die Bedürfnisanalyse der po-

HANDEL

RECHT

SERVICE

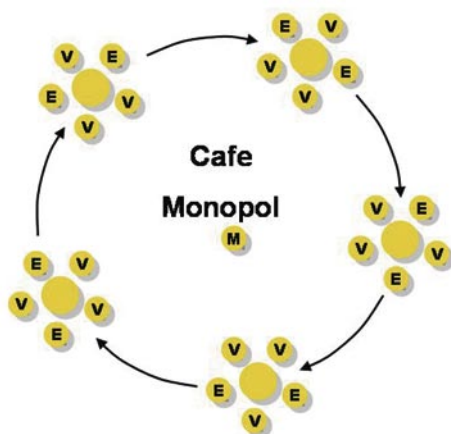
40



tenziellen Konsumenten stehen. Und wer könnte darüber besser Auskunft geben als die Zielgruppe selbst? Sie kann beispielsweise auch über Optimierungspotenzial bestehender Produkte informieren. Allerdings sollte man die kreativen Fähigkeiten nicht überschätzen. Sind die Verbraucherbedürfnisse aufgedeckt, empfiehlt sich daher für die Suche nach Problemlösungen, auch die Profis zu Wort kommen zu lassen – innerhalb einer Runde, in der sowohl Verwender als auch Experten aktiv partizipieren.

**Treffpunkte schaffen**

Offener Austausch und somit effektive Prozesssteuerung sind die primären Ziele des Café Monopols®, einer Methode, die vom Nürnberger Marktforschungsinstitut Konzept & Analyse entwickelt wurde. Als Treffpunkt für Zielgruppen und Experten bringt diese Methode alle Beteiligten zu einem zielgerichteten und unmittelbaren Austausch an einen Tisch: Die Fachleute der Unternehmensseite (Marketing, Marktforschung, Entwicklung, Vertrieb etc.), ihre Dienstleister (Berater, Werbe- und PR-Agenturen etc.) sowie die Verwender. Die Umsetzung erfolgt in vier Schritten: Einer kleinen Expertenrunde zur Vorbereitung, dem eigentlichen Café Monopol, einer reinen Expertengruppe zur Aufbereitung der Ergebnisse sowie der Dokumentation.



**Schritt eins: die kleine Expertenrunde**

Eine Woche vor dem Café Monopol legen sechs bis acht Experten zusammen mit den Projektleitern von Konzept & Analyse in einer Vorbesprechung die genaue Themenstellung und Zielsetzung für die Café-Monopol-Veranstaltung fest. Auf dieser Basis entwickelt Konzept & Analyse einen Themenleitfaden. Bis zur Durchführung der Veranstaltung erhalten die teilnehmenden Experten von Seiten des Auftraggebers und der Agenturen Vorbereitungsmaterial zur Ansicht, zum Beispiel Konzepte, Ideensammlungen etc.



**Schritt zwei: das Café Monopol**

Im eigentlichen Café Monopol stoßen die Experten des Unternehmens, die externen Dienstleister aus den Bereichen Werbung, PR und Marktforschung (Konzept & Analyse) auf den Verbraucher. Die Anleitung der vierstündigen Veranstaltung obliegt einem externen Moderator, der zuvor von Konzept & Analyse instruiert wurde. Das Café Monopol findet vormittags in einem öffentlichen Café oder Restaurant statt, so dass zwischen den circa 25 Teilnehmern eine angenehme, offene und kreative Atmosphäre aufkommt, in der weder Hierarchien noch eine Art »Test-situation« herrschen. Die Gruppen sitzen durchmischt an



## In langatmigen Abstimmungsmühen werden die kreativsten Ideen, die präzisesten Kundenbedürfnisse und auch die exaktesten Absatzprognosen zu Staub zermalen.

Ralph Ohnemus

41

verschiedenen Tischen zu circa sechs Personen. Pro Tisch sollte ein Gleichgewicht zwischen Experten und Verbrauchern angestrebt werden, im Idealfall ist die Zielgruppe in der Überzahl. Im Laufe der Veranstaltung können die Tischkonstellationen entweder konstant bleiben oder aber im »Bäumchen-wechsel-dich«-Verfahren rotieren. Diese Option sorgt für eine gesunde Durchmischung, die den Auftraggebern zudem die Möglichkeit gibt, alle Teilnehmer zu erleben. Abhängig vom Thema finden mehrere Runden mit konkreten Aufgabenstellungen statt. Der externe Moderator sichert über die gesamte Veranstaltung die effektive Steuerung. Außerdem stimmt sich während der Pausen die Projektleitung von Konzept & Analyse mit den Auftraggebern ab, ob eine Optimierung des Themenplans notwendig ist.

Die gemeinsame Bearbeitung einer Problemstellung durch Fachleute und Verbraucher ermöglicht den Experten neue und vor allem unmittelbare Erkenntnisse: Ohne auf die nächste Testgelegenheit warten zu müssen, wie etwa beim Concept Lab, können sie gleich an der Umsetzung der Ergebnisse arbeiten und die Reaktion live erleben. Das Café Monopol bietet also einen wertvollen Kontakt mit der sonst so fernen Zielgruppe.

### Schritt drei: die große Expertenrunde

Im direkten Anschluss an das Café Monopol werden die Ergebnisse aufbereitet, präsentiert und diskutiert. Diese Round-up-Runde wird wiederum durch einen externen Moderator geleitet und umfasst neun bis zwölf Experten. In einer Optimierungsphase feilen Kleingruppen die im Café Monopol entwickelten Ideen und Konzepte weiter aus und präsentieren sie abschließend.

### Schritt vier: Ergebnisse und Folgerungen

Die Projektleiter von Konzept & Analyse bereiten die Ergebnisse innerhalb weniger Werkzeuge in einer kurzen Dokumentation auf.

### Fazit

Ausschließlich Unternehmen, denen es gelingt, die Prozesse rund um eine Produktneuheit effektiv zu gestalten, werden die Waffe »Innovation« wirkungsvoll im Wettbewerb nutzen können. Wer allerdings die Zielgruppe erst zu einem späten Punkt der Produktentwicklung einbezieht, verliert dadurch wertvolle Zeit, viel Geld und vielleicht auch seinen Wettbewerbsvorsprung. Methoden wie das Café Monopol, die neben reinen Expertenrunden bereits zu Anfang der Konzeptausarbeitung gemischte Gruppen zu Wort kommen lassen, schaffen Abhilfe. Ein offener Dialog zwischen den Experten aus Marketing, Werbung, PR sowie Marktforschung und den Verbrauchern schafft Verständnis für die Kundenbedürfnisse – den Schlüssel zum Erfolg jeder Innovation.

Ralph Ohnemus

Ralph Ohnemus, 50, leitet seit 2001 als Vorstand und Hauptanteilseigner das Marktforschungsunternehmen Konzept & Analyse. Seine Schwerpunkte: Brand-, Handels- und strategisches Marketing. Der studierte Betriebswirt arbeitete lange für Unilever, war Marketingchef bei Levi's Deutschland, Seagram und Viag Interkom (heute O2) und saß beim Bertelsmann Buch-Club in der Geschäftsleitung.

