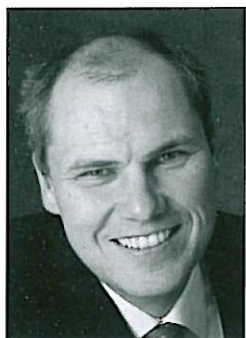


## Marktanalyse

# „Applied Marketing Research“ als notwendige Investition in erfolgreiche Markenführung

von Dr. Uwe Lebok



Dr. Uwe Lebok ist seit April 2005 im Vorstand von Konzept & Analyse AG für die Bereiche Business Development und Personalentwicklung zuständig

■ Manchmal trifft es Unternehmen (scheinbar) über Nacht: Schleichende Profitrückgänge, der allmähliche Verlust von wichtigen Abnehmern oder Käuferzielgruppen oder der plötzliche Umsatzeinbruch in Märkten. Im Zuge dieser Schocksituation wird nicht selten die Frage gestellt: Warum gerade ich? Warum mein Unternehmen? Warum meine Marke(n)?

Solche Schocksituationen sind vermeidbar. Sie können aber durchaus heilbar sein,

wenn nicht in blinden Aktionismus verfallen wird. Marken oder Unternehmen sind in gedankliche „Sackgassen“ geraten, z.T. wegen Fehlentscheidungen in der Markenführung, viel häufiger aber aufgrund mangelnder Kenntnis über Marktzusammenhänge. Eine vorausschauende Marktanalyse wurde nie oder nur sporadisch vorgenommen. Und wenn eine solche Analyse durchgeführt wurde, beschränkt sie sich allein auf rohe Marktzahlen, die nur wenig über ihr Zustandekommen erklären. Höhere Marktanteile und Umsatzziele lassen sich aber nur dann verwirklichen, wenn ursächliche Marktzusammenhänge tiefergehend verstanden wurden.

### Die Marke als Investitionsgut

Der Trugschluss bei der Interpretation roher Markt- und Absatzzahlen ist, dass der Marketingverantwortliche glaubt, Märkte und die dahinter stehenden Verbraucher zu verstehen, es aber letztlich gar nicht oder nur zu einem gewissen Grad tut. Alle Marketing-Entscheidungen, Positionierungsgrundlagen, Copy Strategies basieren im „worst case“ auf Fehlinterpretationen!

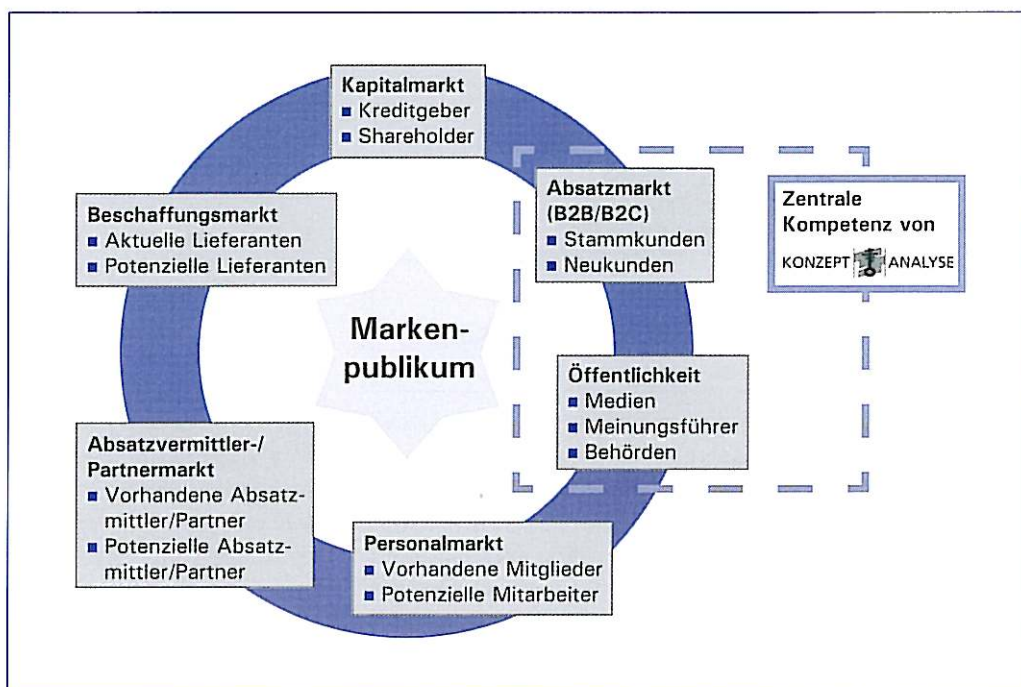
Dabei gilt immer noch für B2C als auch B2B-Marketing gleichermaßen:

„Die Öffentlichkeit macht Marken, nicht die Unternehmung“ (Domizlaff, 1939). Marken sind letztlich vergleichbar mit „virtuellen Lebewesen“, die in den Köpfen von Menschen entstehen.

Marken sind Teile von Märkten und diese sind vergleichbar mit menschlichen Kulturen: Ständig erhält man von innen oder außen neue Impulse, verändert sich (z.B. neue Trends) und passt sich sukzessive an veränderte Rahmenbedingungen an. Das gilt für den Mensch im globalen Zeitalter genauso wie für Marken. Anpassung an sich wandelnde Vorzeichen bedeutet aber nicht, alle gewachsenen Merkmale der Vergangenheit über Bord zu werfen oder gar die Identität zu verleugnen. Das Markenumfeld muss präzise verstanden werden, denn dieses bestimmt letztlich auch die Markenwahrnehmung. *Konzept & Analyse* befasst sich hierbei im Schwerpunkt mit der öffentlichen Wahrnehmung von Marken und den Absatzmarkt, der (potenziellen) Kunden oder Verbraucher.

Vor jeder strategischen (Neu-)Ausrichtung muss eine schonungslose Analyse stehen. Eine solche Analyse darf aber nicht nur an einer offenen und kritischen Selbstanalyse halt machen: Die Eigen- bzw. Unternehmenssicht einer Marke/Dienstleistung korreliert nach Abschluss einer erfolgreichen Desk Research nur in den seltensten Fällen mit dem wirklichen Bild bei denjenigen, die letztlich Markenkonzepte kaufen

### Das Markenumfeld



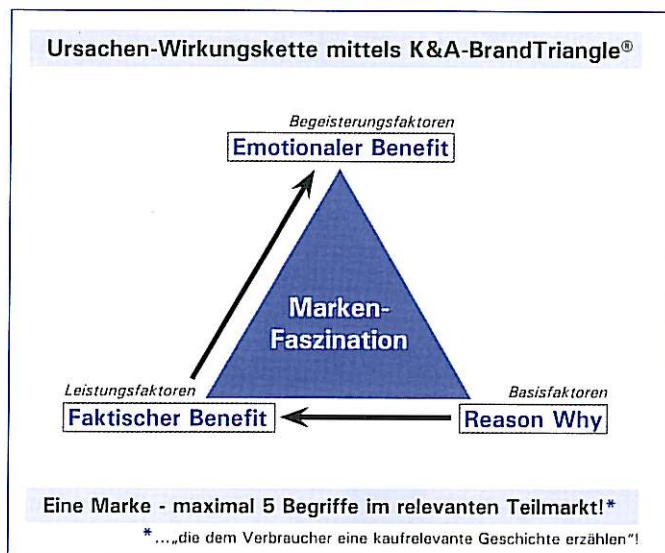
sollen. Vorsicht also vor reinen Bauchentscheidungen: Sie beinhalten zumeist die Flopgefahr Nr. 1 für nachfolgende Marketingbeschlüsse!

### Märkte ursächlich verstehen!

Flopgefahr Nr. 2 ist die Nutzung klassischer Marktforschung. Dies hat dabei weniger damit zu tun, dass methodisch unsauber gearbeitet wurde. Vielmehr wird auf Standardmarktforschung als Hilfsmittel für Fragen der Markenführung zurückgegriffen, ohne aber vor Beginn der Analyse konzeptionelles Marketing-Verständnis zu integrieren: Es werden Daten generiert, ohne Lösungen anzubieten! Es darf folglich bei der Auswahl der beauftragten Mafo-Agentur nicht um einen „Krieg der richtigen Methode“ gehen, sondern die Entscheidung sollte danach ausgerichtet werden, ob dem Institut zugetraut wird, einfache und zielstrebige Lösungsansätze für strategische Umsetzungen aus der Analyse heraus zu entwickeln.

Die Beantwortung der „Warum-Frage“ stellt sich dabei als größte Herausforderung der Marktforschung dar: Die präzise Antwort einfacher Warum-Fragen („Warum kaufen bestimmte Gruppen nicht? Warum wird X gegenüber Y bevorzugt? Warum gelingt es Y nicht, die Kunden/Verbraucher zu überzeugen?“) schafft aber die Grundlage zum ursächlichen Verständnis der Verbraucher und der dahinter stehenden „Verbraucherwahrheiten“, die i.d.R. nichts mit objektiven Wahrheiten zu tun haben, aber letztlich Kauf entscheidend sind.

### Systematische Markenführung mittels MarkenMonopol®-Ansatz



Solche Verbraucherwahrheiten orientieren sich meistens an Bedürfnissen. Marken sind Nutzenkonzepte. Um Marken stark zu machen, müssen Märkte selbst geschaffen und Bedürfnisse von Verbrauchern hinreichend verstanden werden: Mittels des K&A-eigenen MarkenMonopol®-Ansatzes können durch Marketing Research starke Marken B2C oder B2B systematisch entwickelt werden! Um die für ein Markenkonzept passenden Emotionen zu finden, ist ein hierarchisches

Vorgehen notwendig: Zunächst muss der Grundnutzen einer Produktkategorie ursächlich verstanden sein, dann muss mit Hilfe von angewandter Marketing Research ein neu zu besetzendes Marktumfeld (Marktnische, Subkategorie, neuer Konsumanlass, usw.) gefunden werden, das dann mit einem schlüssigen Markenkonzept besetzt wird.

Im Idealfall löst das entworfene Konzept Markenfaszination aus, indem eine sinnhafte Verknüpfung von (faktischen) Nutzen und Emotionen erfolgt. Erfolgreiche Marken benötigen i.d.R. niemals viele Worte: Maximal fünf Begriffe erstrecken sich analog eines MarkenDreiecks® über Reason Why, funktionalen und emotionalen Benefit und lösen im Kopf des Verbrauchers eine glaubwürdige, faszinierende und kaufrelevante Geschichte aus.

### Nach der Analyse folgt die Umsetzung...

Einfache Fragen müssen stets einfach zu beantworten sein. Und das gleiche gilt umgekehrt auch für die Umsetzung: So einfach und eindimensional wie möglich! Werbung und alle weiteren Möglichkeiten der Kommunikation (Packaging, Außendienst/ Vertrieb, POS, etc.) haben sich stets dem Branding bzw. dem Positioning einer Marke unterzuordnen. Es gilt folglich, Kreativität zum gemeinsamen Nutzen einer erfolgreichen Markenführung zu kultivieren.

Werbung muss sich dem Markenkonzept unterordnen. Auch werbliche Weiterentwicklung von Marken und Markentransfers sollten niemals aus dem Bauch heraus entschieden werden: Professionelle Markenführung korreliert mit kontinuierlichem MarkenControlling, sei es unter Beobachtung der tatsächlichen Marktentwicklung (z.B. ob sich eingesetzte Werbemittel tatsächlich und abzüglich der Werbemittelkosten rentieren) oder aber vorausschauend durch Erfolgskontrollen mittels Wirkungsanalysen (z.B. eMOT-Ansatz).

Verantwortungsvolle Markenführung ist letztlich vergleichbar mit Kindererziehung: Man übernimmt Verantwortung, begleitet die Entwicklung des Kindes, damit es seine eigenen Wege in der Welt findet.

### Fazit

Für eine kontinuierliche und professionelle Markenführung sind heute Markt- und Markenanalysen eine unverzichtbare Grundlage. Konzeptionelle Marketing Research, die nichts mit „Datenfriedhöfen“, „psychologischer Lyrik“ oder „Kampf der Methoden“ gemein hat, führt zu unmittelbaren Handlungsempfehlungen für das Marketing.

Eine konsequente Umsetzung der Learnings aus den Analysen, die ursächlich Verbraucher-Needs-Strukturen verstanden haben, bilden das A und O für einen späteren Markterfolg. Aber auch Mitarbeiter müssen ihre Marken-/Dienstleistungen lieben und die Umsetzungsvorgaben leben. Denn nicht zu selten schadet auch mangelndes Brand Commitment der Mitarbeiter der Marke und dem Markterfolg! ●