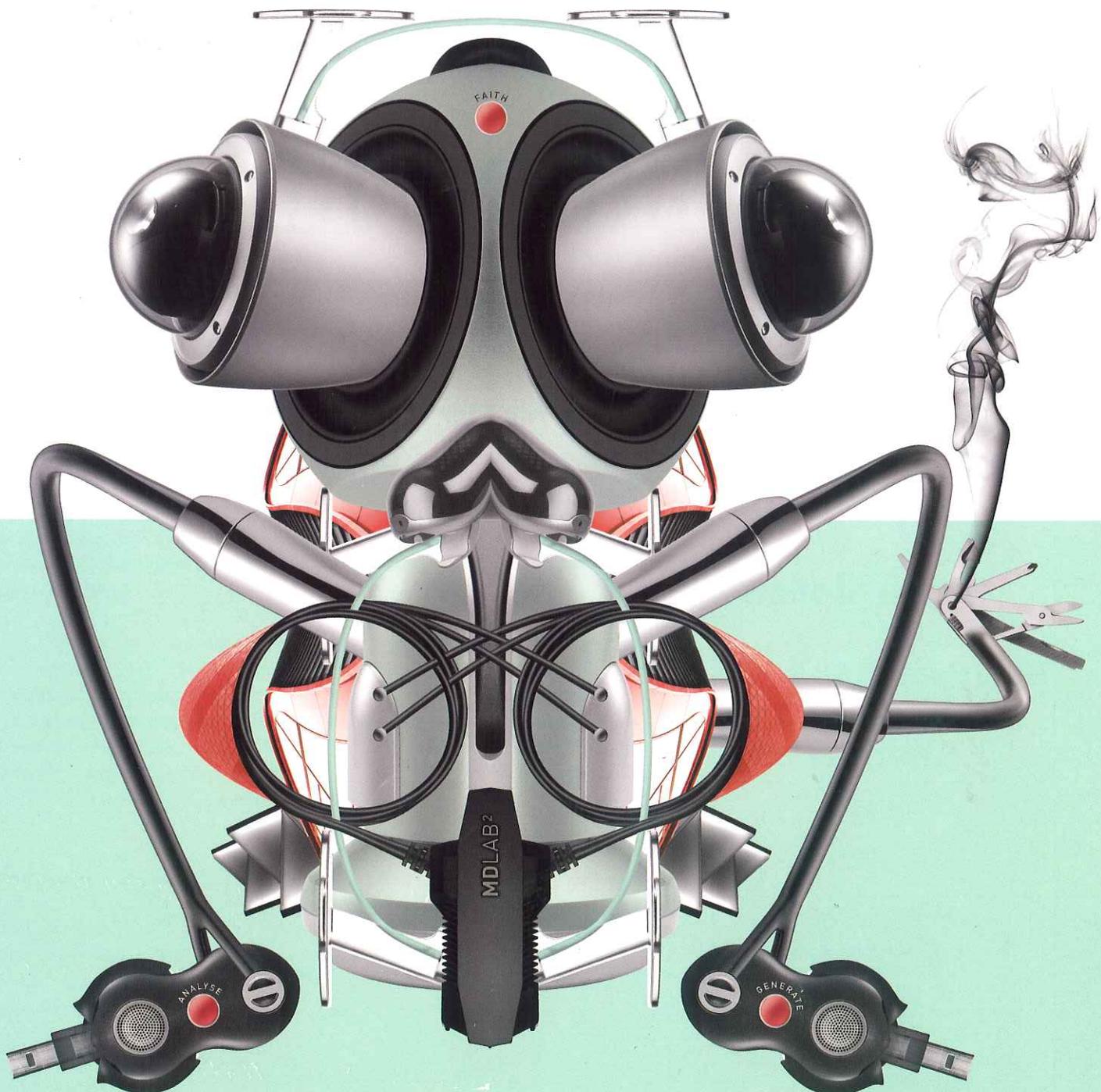


absatzwirtschaft

Zeitschrift für Marketing / Sonderausgabe zum 34. Deutschen Marketing-Tag

MARKETING FÜR DIE ZUKUNFT



03
4 19904 11211509

Die meisten Konzerne kämpfen schon seit vielen Jahren in einem durch ständig wachsende Produktvielfalt dramatisch veränderten Marktumfeld darum, Innovationen zu schaffen und organisches Wachstum zu generieren. Nur wenige Unternehmen, wie Unilever mit seiner auf die männliche Zielgruppe zwischen 18 und 24 Jahren fokussierten Marke Axe, haben es geschafft, mehr als nur inkrementales Wachstum, sondern echte „Step Innovation“ zu erreichen. Mit einem Marktanteil von 83 Prozent im Bereich Bodysprays in den USA (auch im hart umkämpften deutschen Markt liegt der Marktanteil bei

jungen Männern nichts anderes als den schnellen Erfolg im „dating and mating game“. Letzten Endes ein Benefit, den die Zielgruppe sofort versteht und der ihr schließlich so viel näher liegt als ein abstraktes Produktversprechen.

Angesprochen wird der typische Axe-Kunde übrigens nicht nur mit einer Reihe humoristischer TV-Spots und Anzeigen, die sicherlich einen wichtigen Baustein des Marketing darstellen, vor allem um Bekanntheitseffekte in einer breiten Kundengruppe zu erzeugen. Vielmehr stehen medienneutrale Kommunikationsansätze im Vordergrund und trei-

bei Unilever Nordamerika. Ihr vordringlichstes Ziel ist es, eben diese zentralen Erkenntnisse aus dem täglichen Leben der Zielgruppe zu gewinnen, um dem Axe-Kunden letztlich erfolgreich dabei zu helfen, das Mädchen seiner Träume zu erobern. Ist der Ansatz von Axe also eine Methode, die mit vermeintlicher Leichtigkeit das schafft, wonach andere Marken trotz intensiver Bemühungen und hohen Investitionen oftmals vergeblich trachten?

In der Tat ist die Lösung der scheinbar so komplexen Frage, wie man durch die Identifikation so genannter Wachs-

PROFITABEL WACHSEN MIT EINFACHEN ANTWORTEN ^{X96} _{Y180}

Ein Beitrag zur Relevanz von Marken im Leben des Kunden. Oder: Wie Axe begann, Männer zu verstehen.

Autoren: Erich Joachimsthaler und Dr. Markus Pfeiffer

fast zehn Prozent, und das erst drei Jahre nach der Markteinführung) und einem Umsatzwachstum von fast 30 Prozent allein im vergangenen Jahr hat Axe die Konkurrenz weit hinter sich gelassen.

Was ist also das Erfolgsrezept von Axe? Für das in England, Irland und Australien unter dem Namen „Lynx“ vertriebene Produkt wurde eine entscheidende Einsicht über die Zielgruppe zur Maxime des gesamten Branding und der Vermarktung erhoben: Nicht die funktionalen Nutzenaspekte per se sind für die Kernzielgruppe relevant, sondern ein höher gelagertes und in gewisser Weise auch ganz einfaches Ziel – der Erfolg beim weiblichen Geschlecht. Statt die Zielgruppe also über Nutzenversprechen wie die erfolgreiche Bekämpfung unangenehmer Schweiß- oder Geruchsbildung und einer unübertroffenen „Sicherheit“ locken zu wollen, verspricht Axe den

ben Ideen für Markenbildung an Kontaktpunkten, mit denen man, wenn man nicht zur zentralen Zielgruppe gehört, in der Regel wohl kaum etwas zu tun hat. Oder waren Sie schon einmal auf www.axefeather.com, benutzen am Wochenende mit Ihren Freunden den Axe-Clicker oder sind vielleicht schon einmal in den Genuss eines Axe-„Roommate Care Packages“ gekommen? Letzteres beinhaltet so grundlegende Dinge wie eine Zahnbürste oder Deodorant und hilft US-amerikanischen College-Zimmernachbarn weiter, wenn sie nachts nach Hause kommen und vor verschlossener Türe stehen, weil der Roommate den schnelleren Erfolg im Mating-Game verzeichnet hat.

„Wir versetzen uns mit Haut und Haaren in den Konsumenten, um zu verstehen, was ihn bewegt“, sagt Alison Zelen, Director of Consumer and Market Insights

tumsplattformen dauerhaftes, profitables Wachstum schaffen kann, einfacher als gedacht: Unternehmen müssen verstehen und vor allem sehen lernen, welche versteckten Bedürfnisse Konsumenten haben und welche Rolle diese im Kontext ihres täglichen Lebens spielen. Dabei geht es jedoch nicht darum, sich an den Aussagen des Kunden im Rahmen klassischer Marktforschung zu orientieren, das heißt, ihn nach seinen Erwartungen zu befragen, sondern ein tiefes Verständnis für nicht oder nur schwer artikulierbare Wünsche, Sorgen und Probleme zu entwickeln und damit letztendlich für seine „höher“ gelagerten Lebensziele, wie das Beispiel Axe zeigt. Es geht darum, was Konsumenten während der 1440 Minuten tun, die ihnen jeden Tag zur Verfügung stehen – wann, warum und mit wem.

Erst in einem zweiten Schritt gilt es dann zu untersuchen, welche Rolle die eigene

Marke beziehungsweise das eigene Produkt dabei spielen kann. Denn nur wenn man auch diesen Aspekt zu allererst aus Sicht des Kunden betrachtet, kann man nachvollziehen, dass beispielsweise eine Marke wie der iPod auf Grund seiner breiten Positionierung als „System zur Optimierung eines nomadischen Lebensstils“ auch als Work-out-Begleiter seine Berechtigung findet (siehe Abb. 1). Branchengrenzen verschwimmen, und traditionelle Unterscheidungen des Marketing wie beispielsweise zwischen Kommunikation und Vertrieb, Above-the-line und Below-the-line oder andere „klassische“ Marketingstrukturen verlie-

wichtiges Ziel. Sie darf jedoch nicht allein darauf ausgerichtet sein, sich von der Konkurrenz in einem bestehenden Marktsegment abzuheben, denn Differenzierung um ihrer selbst willen in einem künstlich geschaffenen Positionierungsraum, der mit der Sicht des Kunden bisweilen nicht viel zu tun hat, schafft keine Veränderung der bestehenden Marktgrenzen und -möglichkeiten. Denn nur dann, wenn Marken jenseits generischer oder kopierbarer Produktnutzenversprechen das Leben der Menschen beeinflussen, emotionalisieren und schließlich verändern, schaffen sie nachhaltige Relevanz und neue Märkte.

adressieren lassen, mit der realen Welt jedoch häufig zu wenig gemein haben. Denn erstens folgt das wirkliche Konsumverhalten in der Regel einer sehr komplexen Vielfalt an Treibern, die sich kaum auf eine einfache Modellnormalität reduzieren lassen, und zweitens lassen sie einen zentralen Aspekt aus dem Blick: Kunden von heute sind „moving targets“, die sich je nach Lebenssituation, Gefühlslage, ja sogar Tageszeit, anders verhalten und sich somit zwischen den klassischen Kategorien hin und her bewegen. Ziel einer Segmentierung muss es deshalb sein, Kunden nicht in bekannte Kategorien einzuteilen, sondern aus Sicht der relevanten Aktivitäten und dahinter liegenden Ziele in ihrem täglichen Leben.

»Differenzierung um ihrer selbst willen schafft keine Veränderung der Möglichkeiten.«

ren vor diesem Hintergrund zunehmend an Relevanz.

Um also zu verstehen, wie diese 1440 Minuten im täglichen Leben ihrer Kunden verlaufen, müssen sich Unternehmen systematisch in den Kunden hineinversetzen. Eine mögliche Methode, um diese Erkenntnisse zu sammeln und zu visualisieren, zeigt Abb. 2. Über den Zeitablauf wird hierbei ein Tag im Leben eines Kunden rekonstruiert, und beispielhaft werden die potenziellen Kontakt- und damit Kommunikationspunkte mit einem Telekommunikations- und Entertainment-Unternehmen dargestellt (siehe zur angewandten „Day Reconstruction Method“ insbesondere Kahneman 2004). Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wird deutlich, dass eine Reihe der im Marketing gängigen Methoden oder Meinungen auf den Prüfstand gestellt werden müssen:

1. Wettbewerbsorientierte Differenzierung – anders als die anderen, aber wirklich relevant?

Die Differenzierung der eigenen Marke vom Wettbewerb, ein zentrales Paradigma des Marketing, ist ohne Frage ein

2. Inside-outgetriebene Segmentierung – 30, männlich, Familienvater – sind sie alle gleich?

Klassische Marktsegmentierung, sei es auf Basis soziodemografischer, lifestyle- oder werteorientierter Verfahren, bergen alle die gleiche Gefahr in sich: Sie schaffen künstliche Welten und Kategorien von Kunden, die sich zwar massenmedial

3. Kosteneinsparungen und Merger als langfristige Überlebensstrategie?

Firmenzusammenschlüsse, Fusionen und Akquisitionen werden heute allzu oft als zentrale Strategie gesehen, Kosten zu senken, Produktions- und Vertriebsabläufe zu optimieren und Skaleneffekte zu erzielen. Eine globale Studie zeigte jedoch auf, dass beispielsweise 83 Prozent aller Mergers & Acquisitions nicht zu einer Steigerung des Shareholder-Values geführt haben (John Kelly, Colin Cook, Don Spitzer: „Unlocking Shareholder

ABB. 1: FUNKTIONSWEISE DES NIKE- UND IPOD-SPORT-KITS



1: SETZEN SIE DEN SENSOR IN DAS INTEGRIERTE FACH UNTER DER INNENSÖHLE IHRES LINKEN NIKE-SCHUHS EIN. WENN SIE NICHT TRAINIEREN, KÖNNEN SIE DEN SENSOR IM SCHUH LASSEN.
2: BRINGEN SIE DEN EMPFÄNGER AN IHREM IPOD NANO AN. DER EMPFÄNGER FÜGT SICH PASSGENAU IN DEN DOCK-ANSCHLUSS AN DER UNTERSEITE IHRES IPOD NANO EIN (NEBEN DEM KOPFHÖRERANSCHLUSS). 3: LAUFEN SIE LOS, UND HÖREN SIE MIT EINEM IPOD NANO, DER BEI JEDEM SCHRITT IM TAKT BLEIBT, SPRACH-FEEDBACK SPEZIELL ZUM TRAINING UND NIKE-SPORT-MUSIC-INHALTE.

Quelle: Apple Homepage

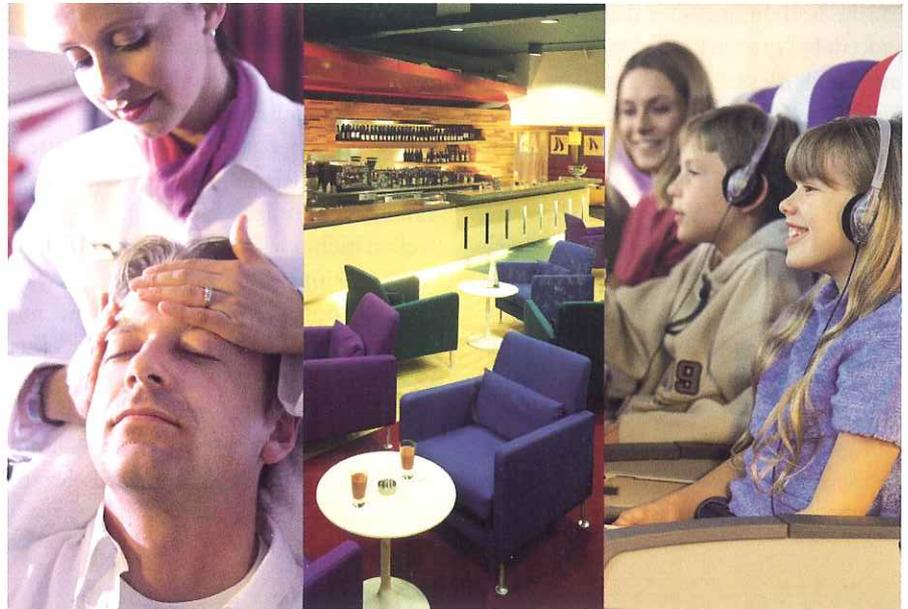
Value: Keys to Success,“), mehr als die Hälfte wirkte sogar wertvernichtend. Und selbst bei einer erfolgreichen Realisierung bleibt eine zukunftsgerichtete Perspektive oft weitgehend außer Acht: Um als Unternehmen auf längere Sicht erfolgreich zu sein, müssen die Grundlagen für organisches Wachstum gegeben sein und konsequent ausgebaut werden.

4. Inkrementelle Brand-Extensions statt echter Innovation?

Brand-Extensions in verwandte Kategorien oder Märkte werden viel zu häufig als Allheilmittel gegen lahmdendes Wachstum gesehen. Fast drei Viertel aller Neueinführungen im Markt sind Brand-Extensions, die oftmals jedoch so inkrementelle Veränderungen aufweisen, dass sie kein wirkliches Wachstum schaffen. Die bereits erwähnten hohen Flop-Raten sind die Folge. Schon so manchem Marketing-Manager hat dies die Sicht auf radikalere Produkte versperrt, die eine neue Zielgruppe ansprechen könnten. Um dieses Problem zu überwinden, müssen Unternehmen versuchen, die Relevanz und den Wert der eigenen Produkte aus Sicht des Kunden zu verstehen, unabhängig von Grenzen der eigenen Branche und angestammten Produktkategorien.

5. Kundenorientierung heißt, die Erwartungen des Kunden zu verstehen und nicht darauf zu warten, dass er die Lösung für seine Probleme liefert

Welchem Trugschluss Unternehmen unterliegen können, wenn sie die Ideen der Konsumenten für bare Münze nehmen, beschrieb Henry Ford mit folgenden Worten: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: ein schnelleres Pferd.“ Nicht die Bedürfnisse rund um bekannte Produkte und Services, sondern die echten Wünsche und Sorgen im täglichen Leben müssen im Mittelpunkt stehen. Die Ergebnisse von Fokusgruppen und Konsumenteninterviews lassen sich nur bedingt direkt auf die Realität des Kundenalltags übertragen und dementsprechend umsetzen. An dieser Stelle sind die Transferleis-



VIRGIN ATLANTIC AIRWAYS SETZT AUF TIEF GREIFENDE CONSUMER INSIGHTS, UM DAS LEISTUNGSANGEBOT FÜR DIE KUNDEN ZU VERBESSERN.

tung und das Know-how des Unternehmens gefragt.

Aus dem zuvor Erläuterten wird eines klar: Jeder dieser Ansätze besitzt definitiv seine Berechtigung. Sie alle weisen jedoch eine gemeinsame, zentrale Schwäche auf: Sie betrachten den Markt primär aus Sicht des Unternehmens und nicht aus der Sicht des Kunden. Was heißt es nun für die Praxis, das tägliche Leben der Kunden und ihrer wahren Bedürfnisse zur Maxime unternehmerischen Handelns zu machen?

Ein erfolgreiches Beispiel dafür, wie tief greifende Consumer Insights in eine dedizierte, kundengetriebene Strategie umgesetzt werden, stellt Virgin Atlantic Airways dar. Im Jahr 1984 aus dem Musik-Konglomerat Virgin Group entstanden, wurde der ehemals kleine britische Carrier zum Innovationstreiber in der globalen Luftfahrt, und das insbesondere für die Servicestandards auf Langstreckenflügen.

Dass sich Airlines in einem zunehmend wettbewerbsorientierten und von steigendem Kostendruck geprägten Marktumfeld bewegen, in dem es keine wirklichen technologischen Durchbrüche mehr gibt, ist keine neue Erkenntnis. Auch dass die potenziellen Verbesserungen

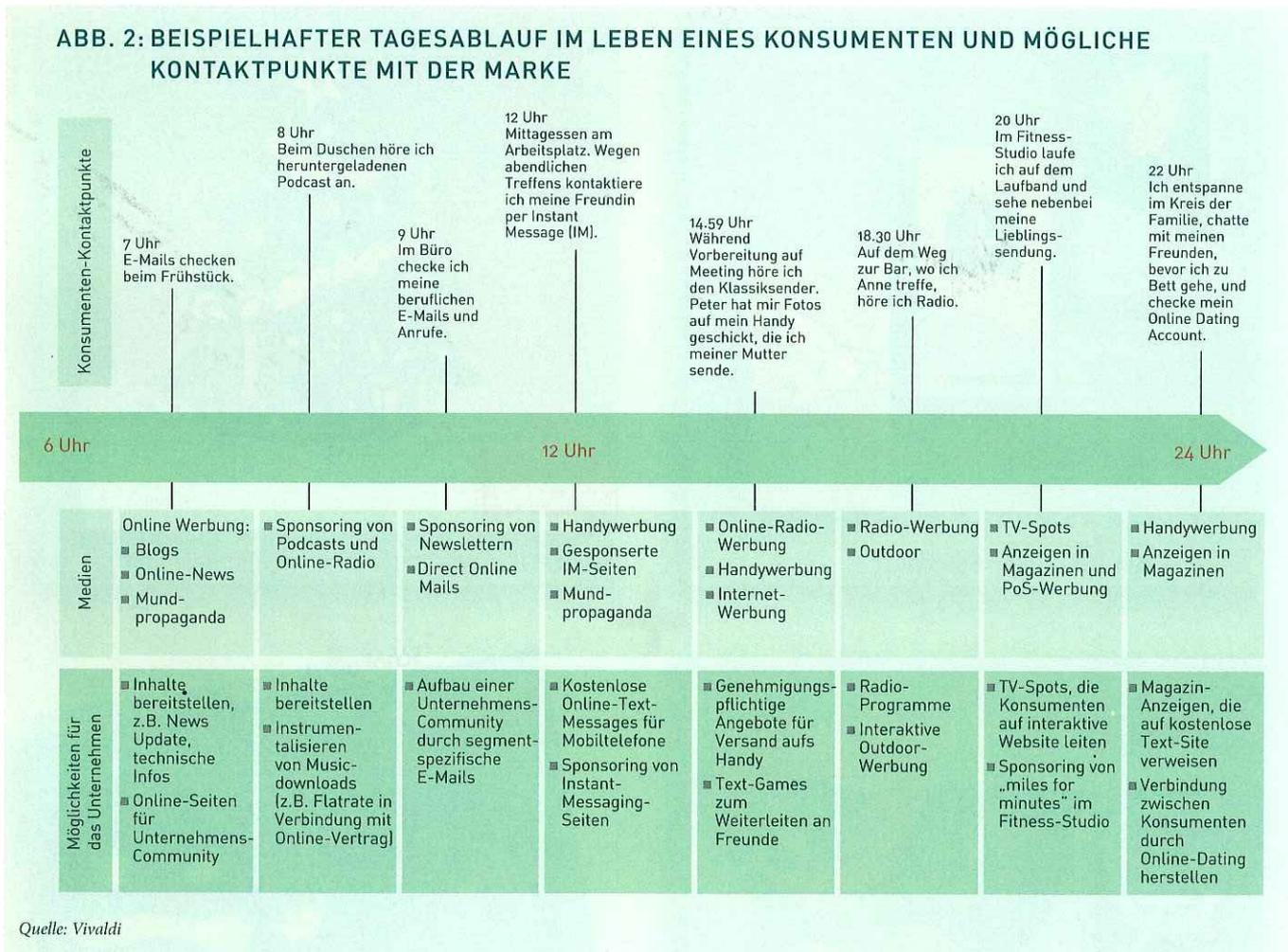
grundsätzlich auf besseren Service, niedrigere Preise und steigende Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit abzielen, wird keinen Experten überraschen.

Was also macht Virgin offensichtlich besser als die Konkurrenz?

„Auf einem Flug“, erinnert sich Richard Branson, Gründer und CEO von Virgin, „wollte ich mit dem hübschen Mädchen reden, das im Gang nebenan saß, aber ich hatte keine Chance, mit ihr in Kontakt zu treten, denn ich war während des gesamten Flugs an meinen Sitz gefesselt.“ Dieses frustrierende Erlebnis inspirierte Branson, Stehbars in den Virgin-Flugkabinen einzuführen. Es sind eben diese Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten, die sie in einer direkten Befragung nicht unbedingt äußern würden und die man folglich als Marktforscher nur selten erfährt. Die Herausforderung, die Virgin brillant meistert, besteht darin, sich in die Situation des Kunden zu versetzen, sozusagen vollständig in seine Rolle zu schlüpfen.

Das Unternehmen verbindet führende Produktinnovationen mit herausragendem Service und schafft damit ein einzigartiges Flugerlebnis für seine Kunden. Dank einer optimalen Mischung aus Investitionen in Forschung und Entwicklung, wegweisendem Design und der

ABB. 2: BEISPIELHAFTER TAGESABLAUF IM LEBEN EINES KONSUMENTEN UND MÖGLICHE KONTAKTPUNKTE MIT DER MARKE



Fähigkeit, den Erwartungen des Kunden zuvorzukommen, wurde Virgin Atlantic zum Marktführer für Flugreisen in der Upper Class. Die Passagierzahlen stiegen allein 2004, einem der wirtschaftlich schwierigsten Jahre für viele Airlines, um 26 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Virgin setzte einen deutlichen Schwerpunkt darauf, die typischen „Points of Pain“ herauszufinden, die fast jeden Gast vor, während oder nach seiner Reise plagten, um durch entsprechende Lösungen relevanten Kundennutzen zu schaffen. So entstand eine neue Lounge in Heathrow, London, in der sich gestresste Vielflieger bei einer Massage oder einem Beautyprogramm verwöhnen lassen können. Oder sie verbessern ihren Abschlag auf der eigenen Driving Range und genießen anschließend die neuesten Sashimi-Kreationen in der neu eröffneten Sushi-Bar. Und

auch in der Luft hören die Serviceinnovationen nicht auf. So können sich Passagiere in ein paar tausend Metern Höhe mal eben einen neuen Haarschnitt oder eine Maniküre verpassen lassen. Um ein möglichst umfassendes Bild von seinen Kunden zu gewinnen, setzt Virgin Atlantic stark auf das Engagement der Mitarbeiter und ethnografische Verfahren in der qualitativen Marktforschung. Den Firmenangestellten, die intern als „Virgin Tribe“ bezeichnet werden, wird dafür äußerst viel Eigenverantwortung und Freiheit zugestanden, um Ideen zu generieren, die das Unternehmen in neue, innovative Services umsetzen kann. Mit seiner kundengetriebenen Strategie konnte Virgin Atlantic Airways herausragende Erfolge erzielen. 2004 steigerte sich der Gewinn auf 120 Millionen US-Dollar, was nahezu einer Verdreifung

gegenüber dem Vorjahr entsprach. Während viele Airlines in den vergangenen Jahren beträchtliche Verluste verzeichnen mussten, konnte Virgin Atlantic 2005 die Erträge um weitere 28 Prozent steigern. Und Virgin schmiedet bereits konkrete Pläne für weiteres zukünftiges Wachstum. 2008 wird das Unternehmen eine neue Service- und Innovationsoffensive starten, um die Kunden mit verbessertem Service und neuester Technologie verwöhnen zu können, welche die der Konkurrenz bei Weitem übertreffen soll. Um einen vergleichbaren Erfolg wie Virgin Atlantic und dauerhaftes Wachstum zu erreichen, bedarf es nicht nur der richtigen kreativen Geschäftsideen. Vielmehr besteht die zentrale Herausforderung in der konsequenten Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Kundenbedürfnisse über alle Bereiche hinweg.

LITERATUR:

Deutschmann, A.: „The Enlightenment of Richard Branson“, Fast Company, Issue 108, September 2006

GfK, Serviceplan, Markenverband: „Studie über die Ursachen von Produktflops bei Fast Moving Consumer Goods“, April 2006

Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D., Schwarz, N. und Stone, A. A. (2004): „A survey method for characterizing daily life experience: The Day Reconstruction Method (DRM)“, Science, Vol. 306, 1776–1780

Kelly, John, Cook, Colin und Spitzer, Don: „Unlocking Shareholder Value: Keys to Success“, Mergers and Acquisitions-Global Research Report, KPMG (1999).

www.monitor.com/misc/OnIntent.pdf

»Virgin setzt einen deutlichen Schwerpunkt darauf, die typischen „Points of Pain“ der Gäste herauszufinden.«

Marketing, Sales und R&D müssen sich gleichermaßen dieser „Demand-first“-Orientierung unterwerfen.

Das Demand-first-Innovation-and-Growth-Modell stellt in diesem Zusammenhang einen ganzheitlichen Ansatz dar, um alle relevanten strategischen und operativen Fragen zu beantworten und den Wechsel im Unternehmen zu steuern. Ausgangspunkt ist hierbei die Analyse des situativen Konsumkontextes, um ein tiefes Verständnis für Konsumentenbedürfnisse zu entwickeln (Demand Landscape). Diese Erkenntnisse helfen, ein breites Spektrum an Innovationsmöglichkeiten für Produkte und Dienstleistungen zu bestimmen (Opportunity Space), die letztlich in einer kundenorientierten Strategie umgesetzt werden (Strategic Blueprint). Im Folgenden die grundsätzlichen Schritte:

1. Demand Landscape: Anstatt Kunden nach klassischen soziodemografischen Daten wie Alter, Lebensstil und sozialen Charakteristika zu segmentieren, wird anhand der so genannten Landkarte der Bedürfnisse das Kundenverhalten umfassend untersucht. Dies geschieht durch Beobachtung des Verhaltens, also der Aktivitäten, Ziele oder Prioritäten, welche die Konsumenten in ihrem täglichen Leben beschäftigen.

2. Opportunity Space: Ein weiterer Bestandteil des Ansatzes versucht, darauf aufbauend zu erfassen, was die Konsumenten selbst nicht erkennen oder artikulieren können und was der konventionellen Marktforschung verborgen bleibt. Durch die Anwendung quantitativer Analysen und neuer Kreativitätstechniken soll das Konsumentenverhalten tiefer und somit besser verstanden werden. Ziel ist es, durch die gewonnenen Erkenntnisse

ein breites Spektrum an potenziellen Produkten, Services oder anderen relevanten Innovationen zu finden, die zum Markenimage beziehungsweise zum „Territorium“ der Marke passen.

3. Strategic Blueprint: Der letzte Bestandteil des Ansatzes definiert schließlich die Strategie, um die zuvor bestimmten Möglichkeiten erfolgreich im Marketing von der Positionierung und der Produktgestaltung bis hin zum Merchandising umzusetzen. Ziel des Strategic Blueprints ist es, weniger in kompetitiven Kategorien zu denken, sondern vielmehr den Vorteil für den Kunden in den Vordergrund zu stellen. Es geht darum, sich ins Leben der Kunden einfügen zu können, denn Differenzierung und Markenbekanntheit alleine schaffen keinen dauerhaften Vorteil.

Die dargestellten Erfolgsbeispiele und methodische Ansätze wie das Demand-first-Modell zeigen, dass es möglich ist, den oft beschworenen „Markenerfolg jenseits existierender Marktgrenzen“ zu schaffen, wenn man den Blick für das Wesentliche nicht verliert. Solche Unternehmen, die sich auf das tägliche Leben der Kunden und die Frage konzentrieren, was der Kunde wirklich braucht, werden Antworten auf die Frage nach Wachstum schneller und besser finden als alle anderen. Das ist Differenzierung, die wirklich zählt.

ERICH JOACHIMSTHALER, PH.D., IST GRÜNDER UND CEO DER UNTERNEHMENSBERATUNG VIVALDI PARTNERS. SEIN NEUES BUCH ZUM THEMA „DEMAND-FIRST INNOVATION AND GROWTH“ ERSCHEINT IM HERBST DIESES JAHRES BEI DER HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

**KONTAKT: EJ@VIVALDIPARTNERS.COM
DR. MARKUS PFEIFFER IST MANAGING DIRECTOR BEI VIVALDI PARTNERS UND LEITET DAS BÜRO IN MÜNCHEN.
KONTAKT: MPFEIFFER@VIVALDIPARTNERS.COM**