

Peter Haller, Serviceplan / Wolfgang Twardawa; GfK  
**Building Best Brands** (2008)

«Building Best Brands» zeigt, was die Champions in Marketing und Kommunikation besser machen als die Loser. Hier der Management Summary:

## Die 33 Keydriver der Champions

Angesichts immer komplexerer wirtschaftlicher Prozesse, zunehmender globaler Verflechtungen, härteren Wettbewerbs und eines seit Jahren stagnierenden Konsums ist erfolgreiche Markenführung immer schwieriger geworden. Fehler zu vermeiden und Chancenpotenziale früher zu nutzen als andere, gelingt nur wenigen.

Wir haben anhand von vielen hundert Marken die Konzepte der erfolgreichsten, nicht nur der ganz großen, sondern auch mittlerer und kleinerer Unternehmen in Nischenmärkten empirisch festgestellt und kurz zusammengefasst als „Die Keydriver der Champions“ – keine einzelnen Fallbeispiele, keine Expertenmeinungen, sondern Fakten auf repräsentativer Basis.

1. Nur 24% der Topmanager der 100 größten Unternehmen sind Marketingprofessionals. Zu 76% entscheiden Financer, Produktionsfachleute, Juristen, Ingenieure und Mediziner über Markenleitbilder, neue Produkte, über Design und Kommunikation. Einige der spektakulärsten Erfolge stammen aber aus Unternehmen, die von exzellenten Marketingmanagern geführt werden – und das sind nicht die größten.
2. Controlling und Einkauf gewinnen immer größeren Einfluss auf das Marketing. Im Vordergrund stehen nicht Qualität und Wirkungsbeitrag der Maßnahmen, sondern die Kosten.
3. Marktforschung fragt noch viel zu oft Themen ab, wo es längst feststehende Daten aus der Verhaltensforschung gibt. Frageforschung ist aber erst dann sinnvoll, wenn alle Quellen der Verhaltensforschung ausgeschöpft sind.
4. Die meistzitierte Zahl in der deutschen Wirtschaft ist der Durchschnittswert. Er glättet Höhen und tiefen, verniedlicht Probleme, verdeckt Chancen und führt geradewegs in die erfolgloseste aller Strategien – die Durchschnittsmarke mit Me-too-Strategie.
5. Die stetig steigende Anzahl von Preispromotions hat immer mehr Markenkäufer zu Promotionskäufern ohne Markenbindung gemacht und zu hohen Ansehensverlusten für die Marke geführt. Promotionskäufer tendieren nachweislich zum Abstieg ins Handelsmarkensegment. Weniger Preisaktionen tun mehr für die Marke.
6. Nicht die Forderung nach kostengünstigerer Produktion oder höherer Produktivität sollte wie so oft in der Praxis der Impuls für neue Produkte sein, sondern eine innovative und differenzierende Marketingidee – orientiert am Bedarf statt am Unternehmen.

7. Große revolutionäre Produktideen entstehen nur selten in grossen Entwicklungsteams und nicht zwingend im eigenen Haus. Die ganz großen Innovationen sind letztlich immer auf einen durchsetzungsfähigen, risikobereiten und charismatischen Innovationsmanager mit unternehmerischer Begabung zurückzuführen. Teamspirit ist gut für die Entwicklung von Ideen. In der Entscheidungsphase ist „Demokratie“ gefragt.
8. Die potenzialstärksten Produktideen gehen nicht vom Produkt selbst aus, sondern immer mehr vom Bedarf und davon, wie sie sich in das ganzheitliche Bedarfssystem des Verbrauchers einfügen. Marktanalysen, die erst beim Produkt und dessen Nutzen ansetzen, greifen zu kurz.
9. Gut 90% aller TV-Zielgruppen basieren auf soziodemografischen Daten oder Milieus hauptsächlich auf den Altersklassen 20-49 Jahre, was heute bereits als „relevante Werbezzielgruppe“ bezeichnet wird. Über 50% aller Premiumkäufer sind aber älter als 50 Jahre. Media-Zielgruppen auf Basis von Markenkäufern sind dagegen 20-30% effizienter – realisierbar mittels „Datenfusion“ von Paneldaten mit klassischen Mediastudien.
10. Erfolgreiche Produkteinführungen erzielen bereits in den ersten 12 Monaten mindestens 5% Käuferreichweite und 30% Wiederholungskäufer – als empirisch verlässliche Benchmark für Launches.
11. Neue Produkte verkaufen sich in der Launchphase leichter an Trendsetter, weniger gut an Mainstreamer und schlecht an Laggards. Auch Trendsetter sind heute medial und gezielt pro Warengruppe über Datenfusion zwischen Paneldaten und den klassischen Mediastudien ansprechbar, was in der Markteinführungsphase rascher zu zählbaren Erfolgen führt.
12. Die Marketingleiter der 50 größten FMCG-Unternehmen glauben zu ca. 80%, dass ihre Verbraucher markentreu sind. In der Realität sinkt die Markenloyalität in den letzten Jahren aber dramatisch. Im Durchschnitt verlieren die Marken in drei Jahren sogar 43% ihrer First Choice Buyer (FCB). FCB machen aber 60-80% des Umsatzes. In Österreich liegt die Erosionsrate des FCB bereits nach 12 Monaten bei 49%. In der Schweiz sind es nur 26%.
13. Die Marke mit der effizientesten Markenführung ist die mit dem höchsten FCB-Anteil. Sie hat die geringste Kundenerosion, die höchsten Umsätze pro Kunde, den besten Deckungsbeitrag und erreicht mit niedrigerem Marketingbudget höhere Marktanteile.
14. Die Prioritäten der Markenführung stimmen nicht mehr. Statt das Schwergewicht auf Neukundengewinnung zu setzen, muss erste Priorität auf die Reduktion der viel zu hohen Abwanderungsquote gelegt werden.
15. Die größten Bruchstellen der Markenbindung entstehen bei einem Wechsel der Konsumenten in andere Lebenswelten. 13% der Haushalte wechseln p.a. in Deutschland ihre Lebenswelt. Beim Übergang von einer Lebenswelt in die nächste wechseln aber 39% der Haushalte auch ihre Marke.
16. Die neue Leitwährung der Markenkommunikation ist eine Zielgruppendifferenzierung nach First Choice Buyern, Second Choice Buyern und Competitive Choice Buyern. Sie ist durch Datenfusion heute auf alle Mediengruppen umsetzbar, führt endlich zu markenindividuellen Mediaplänen, reduziert drastisch die Ballung von Konkurrenzwerbung in den gleichen Werbeumfeldern und sorgt schließlich für

zweistellige Effizienzsteigerungen des Budgeteinsatzes.

17. Die Digitalisierung der Medien und ihre zunehmende Substitutionskonkurrenz führt zu einem Überangebot an Medien. Eine effizient geführte Marke braucht in Zukunft mehr Unabhängigkeit von den klassischen Medien und sollte sich über einen aktiv und professionell gepflegten Datenpool eine eigene elektronisch gesteuerte Reichweite aufbauen. Das Ziel müsste sein, 30-50% der FCB mit einem eigenen Datenpool abzudecken.
18. Die größte Kommunikationslücke ist die Distanz zwischen Mediennutzung des Publikums und den Spendinganteilen der Werbung für das Internet. Diese zu schließen, bringt nicht nur große Effizienzzuwächse, sondern auch die Chance eines individuellen, interaktiven und finanzierbaren Dialogs mit den einzelnen Kunden - auch und gerade bei einem Millionenpublikum.
19. Die nachhaltigsten Veränderungen in der Kommunikation gehen von den Medien aus, mehr als von der kreativen Umsetzung. Das liegt nicht nur an der „digitalen Revolution“, sondern auch am existenziellen Verdrängungswettbewerb unter den Medien, der zu einem immer höheren Innovationsdruck führt. Neue, effizientere Wege zum Kunden sind die Chance, die sich hier auftut. Sie wird viel zu wenig genutzt: 50 Marketingentscheider großer Marken wenden nur 30% ihrer Planungszeit für Media auf, aber 70% für die Diskussion kreativer Themen.
20. Gewinnermarken setzen selbst in schwierigen konjunkturellen Phasen auf die Einführung innovativer Produkte. Es gibt in Deutschland nicht zu wenigen Innovationen, sondern zu wenig erfolgreiche Innovationen.
21. Die bestfunktionierenden Innovationen sind nicht die Produktneuheiten mit dem höchsten, sondern mit mittlerem Innovationsgrad. Die ganz große Innovation verlangt Umdenken beim Verbraucher, was dauert und viel kostet – die mittlere verbessert Bekanntes, funktioniert schneller und ist rationeller.
22. 70% der Innovationen in Deutschland sind nach 12 Monaten nicht mehr auf dem Markt und kosten p. a. ca. 10 Milliarden allein an Launchkosten. Sie scheitern nur zu 40% an der Umsetzung, z. B. an der Werbung, aber zu 60% am Marketingkonzept, z. B. am Innovationsgrad oder am falsch gewählten Preis-Leitungs-Verhältnis.
23. 63% der Loser, also der Marken, die nach 12 Monaten nicht mehr im Markt sind, scheitern an einer zu geringfügigen Innovation, und zwei Drittel sind im Verhältnis zum geringen Innovationsgrad auch noch zu teuer (Overpricing).
24. Starke Marken leidern mehr unter Innovationsflops. Bei sehr guten Markenimages erwarten die Verbraucher, insbesondere die Stammkunden, besonders viel von einem neuen Produkt. Starke Marken verlieren durch Flops mehr an Glaubwürdigkeit, als schwache.
25. Für Marken der Mitte, die nicht Premium respektive Marktführer und nicht Handelsmarke sind, gilt die gleiche Feststellung wie bei der Einkommensentwicklung der Haushalte der Mitte: Sie verlieren im Sandwich zwischen teuer und billig immer mehr. Von 440 Mitte-Marken hat in drei Jahren nur ein Drittel seinen Marktanteil erhöht. Zwei Drittel haben verloren. Die zwei häufigsten Fehler der Mitte-Marken sind, die Strategien der Marktführer zu kopieren oder mit den Handelsmarken preispolitisch zu

konkurrieren.

- 26.** Die Strategie messbar erfolgreicher Mitte-Marken ist: Fokussierung auf spitz segmentierte Zielgruppen, auf ein bestimmtes Nutzensegment, auf einen spezifischen Distributionskanal oder auf eine Region.
- 27.** Auch kommunikativ können sich Mitte-Marken mit kleineren Budgets erfolgreich behaupten, u. a. über den Einsatz von relativ höheren Budgets (Share of Advertising) als unmittelbare Wettbewerbsmarken, einen höheren Media-Mix-Anteil, einen saisonal antizyklischen Maßnahmeneinsatz, kleinere Formate und einen gleichmäßigeren Budgeteinsatz übers Jahr statt Konzentration auf ein bis zwei Werbeaktionen p. a.
- 28.** Die hohe Inflationierung der Marketingspezialdienstleistungen hat dazu geführt, dass vertikal integrierte, geschlossene Kommunikationsketten von der Bekanntmachung einer Marke bis zu individuellen Kundenbindungsmaßnahmen viel zu selten in der Praxis eingesetzt werden. Es gibt immer mehr Spezialisten, aber immer weniger Generalisten – auf der Beraterseite genauso wie auf der Kundenseite. In der vertikalen Integration lieben aber für viele Marken die große Effizienzreserven. Von den 50 teuersten Werbekampagnen treten nur 14 ganzheitlich und erkennbar einheitlich über alle Medienkanäle auf.
- 29.** Innovative Kommunikationsideen werden vonseiten der Werbungtreibenden und ihrer Agenturen seit Jahren gefordert. Bei der Realisierung sieht es aber ganz anders aus. Im TV werden nur 8.2% der Spendings für Sonderwebformen ausgegeben, bei Print sind es sogar nur magere 2.7%. Es gibt längst empirische Studien, die zeigen, dass innovative Werbeformen, obwohl sie im TV durchschnittlich um 30% pro Sekunde teurer sind, durch die Impactsteigerungen z. T. weit übertroffen werden.
- 30.** Es gibt nur ganz wenige Marken, die eine regional in etwa gleichmäßige Absatzstruktur haben, die Mehrzahl setzt dennoch nationale Konzepte ein. Es lohnt sich anhand der „93 Markets“ von GfK, die regional meist höchst ungleiche Verteilung der Käuferstrukturen erst einmal zu analysieren. Mittels modernem GEO-Media gibt es inzwischen neue und sehr effiziente mikromarketingbasierte Kommunikationskonzepte, um sich bei kleineren Marken auf potenzialstarke Regionen zu konzentrieren oder bei grossen Marken potenzialschwache Gebiete verstärkt zu erfassen.
- 31.** Man lernt bekanntlich nur aus Fehlern. Am meisten aus den eigenen. Aber es muss einem auch erlaubt sein, Fehler zu machen . Wer nie einen Flop verantwortet hat, dem fehlt die emotionale Sorge der Niederlage und die rationale Erfahrung, wie man's besser macht.
- 32.** Der Stellenwert des Marketings in der Unternehmensführung wird nur dann wieder ansteigen, wenn es uns gelingt, die viel zu hohe Floprate drastisch zu reduzieren und den Erfolgsbeitrag des Marketings für alle messbar und nachvollziehbar zu machen.
- 33.** Marketing hat dann wieder eine Chance, zum Führungsinstrument Nr. 1 im Unternehmen zu werden, wenn wir die viel zu hohe Fluktuation der Verantwortlichen reduzieren und damit für das Wichtigste beim Erfolg einer Marke sorgen: für Kenntnis, Kompetenz und Kontinuität.

Wiedergabe mit Zustimmung der GfK Nürnberg.