
1 Einleitung

In jedem Jahr werden in Deutschland eine große Zahl an Produkten und Dienstleistungen neu eingeführt. Teilweise ersetzen sie bestehende Produkte, teilweise sind es mehr oder minder substanzuelle Variationen bestehender Produkte und teilweise sind es völlig neue Angebote. Alle werden lanciert in der Hoffnung, dass sie sich im jeweiligen Markt erfolgreich platzieren und dem Unternehmen Umsatz und Ertrag bescheren, um dessen oberstes Unternehmensziel — profitables Wachstum — zu erfüllen.

Leider bestätigt sich diese Hoffnung nicht immer, die Rechnung geht nicht in allen Fällen auf. Unterschiedlichste Untersuchungen zeigen immer und immer wieder, dass sich die meisten dieser Hoffnungsträger nicht dauerhaft in ihrer Kategorie verankern können: Je nach Erhebungsmethode finden sich zwischen 60 bis 80 Prozent aller Neueinführungen ein Jahr später in den Regalen des Handels nicht mehr wieder. Sie sind einfach verschwunden — und zwar meistens, ohne große Aufmerksamkeit erregt zu haben. Wohlgermerkt, hier handelt es sich nicht um ein singuläres Ereignis — nein, dieses Phänomen lässt sich mit schöner Regelmäßigkeit bestätigen, Tendenz eher steigend. Das wirft eine Reihe von Fragen auf.

Zunächst die Frage, wie das passieren kann. Ist nicht jede Bilanzpressekonferenz getragen von dieser kollektiven Hoffnung auf Erfolg und werden dort nicht der Financial Community Aussagen präsentiert, die jeden Zweifel an Realisierung der Unternehmenserfolge im Keim ersticken? Niemand stellt offensichtlich zu diesem Zeitpunkt infrage, dass irgendetwas nicht klappen könnte.

Dann die Frage, warum das hinterher anscheinend keiner merkt. Oder zumindest nicht so offen darüber spricht. Wenn man schon eine Innovationsquote PR-mäßig propagiert, dann könnte man auch Flopratzen in der gleichen Art und Weise kundtun. Das tut natürlich niemand, weil das der kollektiven Euphorie abträglich ist und auch ein ganz schlechtes Licht auf die verantwortlichen Manager wirft — aber ehrlicher wäre es schon, vor allem den Aktionären des Unternehmens gegenüber.

Und schließlich die wichtigste Frage, warum das immer wieder geschieht und offensichtlich wenig unternommen wird, was irgendwie nach systematischer Intervention aussieht. Auch das wäre nicht nur ehrlicher, sondern auch im Endeffekt viel produktiver – für das Unternehmen und für seine Aktionäre.

Wir gehen in unserem Buch „Warum Produkte floppen“ den Dingen auf den Grund und zerren diejenigen Themen ans Tageslicht, die man als die „zehn Todsünden im Marketing“ beschreiben könnte. Und zwar nicht aus der Perspektive des akademischen Elfenbeinturms oder etwa der Betroffenen in den Unternehmen, sondern aus dem neutralen Blickwinkel einer gestandenen Marketing-Frau und eines gestandenen Marktforschungs-Mannes. Gemeinsam und doch komplementär vertreten wir ein einfaches *Prozessmodell der Faktoren des Markterfolgs* und diskutieren aus unserer jeweiligen Sicht heraus, welche Dinge schief gehen, warum sie nicht funktionieren und was man möglicherweise dagegen tun könnte. Das aber nicht mit der üblichen Stammtisch-Kollegenschelte und auch nicht mit dem zitatschwangeren akademischen Zugang zu Problemen, die keine sind – sondern mit dem professionellen Blick für das Wesentliche und einer klaren Ansage darüber, was man denn machen könnte. Letzteres nicht mit dem Anspruch auf Absolutheit, sondern vor dem Hintergrund unseres langjährigen Erfahrungspotenzials.

Zunächst stellen wir vor, worauf es nach unserer Ansicht in der erfolgreichen Vermarktung von Produkten wirklich ankommt. Hier elaborieren wir unser Verständnis von einem einfachen, aber realistischen Erfolgsmodell mit den drei Basiskonstrukten Innovation, Marke und Performance-Messung.

Konsumenten begeistert man immer wieder mit innovativen Ansätzen, die zwei wesentliche Merkmale aufweisen sollten, um erfolgreich zu sein: Neuheit und Relevanz. Das sagt sich so einfach, ist aber in der Praxis nicht immer leicht zu realisieren. Wir führen Sie durch ein Prozessmodell, dessen Umsetzung zu innovativen konsumentenzentrierten Produktkonzepten führt. Die Rolle des Produktkonzepts ist der zentrale Wertschöpfungsanker bei einer Innovation überhaupt und dementsprechend befasst sich ein großer Anteil dieses Buchs auch mit den Erfolgsfaktoren eines „winning concept“ und wie man die größten Fehler bei der Konzept-Generierung vermeidet.

Die Marke als psychologisches Trägersystem

Die Funktion der Marke als psychologisches Trägersystem für Produkte ist unbestritten. Umso unverständlicher, dass in vielen Unternehmen Markenführung nicht als strikter Prozess etabliert ist und auf allen Realisierungsebenen die Marke vielfach inkonsequent und für Konsumenten missverständlich geführt wird. Wir werden an die grundlegende Logik einer Marke als emotionales Nutzenbündel erinnern und schlagen auch hier wieder ein Prozessgeschehen vor, anhand dessen man grundlegende Fehler in der Definition der Marke, ihrer Inszenierung und der Passgenauigkeit zu den unter ihr vermarkteten Produkten minimiert.

Schließlich wenden sich die Autoren dem gesamten Bereich der Performance-Messung zu — also den Feedback-Schleifen nach der Einführung eines Produkts. Hier werden zwei grundlegende Probleme diskutiert. Zunächst einmal geht es um alle Vorgänge bei der Festlegung eines Vermarktungsplans und der Einigung über die Absatzziele in einem definierten Vermarktungszeitraum. Pläne werden anscheinend immer mehr von einem primären Wunsdenken in den Unternehmen bestimmt und immer weniger von den konkreten Absatzmöglichkeiten, die das neue Produkt bietet. Hier offerieren wir gleich mehrere Zugangsweisen, wie man sich einem realistischen Plan nähert und was das zum Beispiel auch für die Budgetverteilung von Kommunikations-Etats bedeutet.

Faktoren der Vermarktungshygiene und Launch-Kontrolle

Ein weiteres Problem besteht in der Logik und in den Entscheidungsprozeduren im Zusammenhang mit einer *Launch-Kontrolle*. Das beste Produkt gepaart mit der besten Marke wird nicht erfolgreich sein, wenn hier nicht grundlegende Faktoren der Vermarktungshygiene beachtet werden. Wir gehen auf die wichtigsten Vorgehensweisen und Kennzahlen ein und zeigen auf, unter welchen internen Bedingungen eine Launch-Kontrolle erfolgen muss und mit welchen konkreten Implikationen unter der jeweiligen Erkenntnislage gehandelt werden muss.

Wir diskutieren ebenfalls eine Reihe von weiteren Faktoren, die einen systematischen Einfluss darauf ausüben, ob ein Unternehmen mit neuen Produkten durchgängig erfolgreich ist. Dazu gehören selbstverständliche

Einleitung

Themen wie die interne Organisation, Abstimmungen zum Beispiel zwischen Forschung & Entwicklung und Marketing, die Frage der Einbeziehung von Mitarbeitern und Kunden in den Prozess der Ideen-Generierung und den Entwicklungsprozess bis hin zu Fragen der Rekrutierungspolitik bei neuen Mitarbeitern.

Alle Teile des Buches zeichnen sich durch große Praxisnähe aus. Inhalte, Diskussion und Handlungsempfehlungen, die sich aus konkreten Problemstellungen ableiten, sind auf ihre Effektivität und Effizienz hin geprüft und haben sich in erfolgreichen Umsetzungen bewährt.

Markt- und Konsumentenorientierung

Ein weiteres Charakteristikum ist die fundamentale Markt- und Konsumentenorientierung, die unseren Überlegungen zugrunde liegen. Fast durchgängig an allen Stellen der Wertschöpfungsprozesse basiert unser Ansatz auf häufigen Interaktionen mit Verbrauchern. Das bedeutet in keiner Weise, dass der Konsument die Entscheidungen trifft. Ebenso klar wird daher aufgezeigt, wann die unternehmerische Verantwortung unter Beweis gestellt werden muss und dass man sich nicht hinter Verbraucher und Wettbewerb verstecken kann, wenn etwas schief läuft.

Dennoch ist das Buch weder ein Ratgeber noch ein Erste-Hilfe-Manual für Dinge, die schon in den Brunnen gefallen sind. Wir verstehen uns in erster Linie als Impulsgeber für interne Diskussionen zu den unterschiedlichen Themen, als Katalysatoren von konstruktiven Gesprächen und nicht als bloße Vermittler von vordergründigen Handlungsanweisungen. In diesem Sinne allein schon unterscheidet sich „Warum Produkte floppen“ grundlegend von ähnlich gelagerten Managementbüchern zu diesem Thema.

Produktinnovation als gigantische Wertevernichtung?

Die Konsumgüterindustrie lanciert jährlich Zehntausende von neuen Produkten auf den Markt in der Hoffnung auf nachhaltiges profitables Wachstum. Jahr für Jahr überschlagen sich auch die Statistiken der Unternehmen zu Innovationsraten — alle glauben, dass eine immerwährende Steigerung der Anzahl neuer Produkte in der Bilanz als auch in den Augen der Financial

Community positiv zu Buche schlägt. Es wird ein unglaublicher Aufwand betrieben. Hinter all den Produkt- und Markenneueinführungen steckt ein hoch komplexer und sehr kostenintensiver Prozess. Umso nüchterner das Ergebnis:

Jahr ein, Jahr aus beträgt die Floprate aller Neueinführungen in Deutschland zwischen 60 und 70 Prozent (vgl. z. B. Wildner, 1999). Haller & Twardawa (2008) stellen aufgrund ihrer Analysen ernüchert fest, dass es 2008 „in Deutschland mehr als 80.000 beworbene Marken (gibt). 30.000 Artikel werden allein bei Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Jahr für Jahr neu eingeführt. Rund 70 Prozent davon verschwinden innerhalb von zwölf Monaten aus den Ordersätzen des Handels und nur magere 30 Prozent überleben“.

Wir streiten uns nicht um Prozentzahlen und ob es ein bisschen mehr oder weniger sein kann, aber Sie haben richtig gelesen: Mehr als die Hälfte aller neuen Produkte und Marken wird zwölf Monate später wegen offensichtlicher Erfolglosigkeit wieder aus den Regalen des Handels entfernt. Und bedauerlicherweise scheint es sich um ein alljährlich wiederkehrendes Phänomen zu handeln — und nicht um eine temporäre Ausnahme.

Das ist schlecht, denn es bedeutet ganz klar eine gigantische Wertevernichtung, und sowohl Aktionäre als auch Unternehmen sollten entsprechend besorgt sein. Man stelle sich nur vor, in anderen Berufsgruppen wäre die Erfolgsquote so gering. Gar nicht auszudenken, wenn zum Beispiel bei chirurgischen Eingriffen nur 50 Prozent der Patienten mit einer gelungenen Operation rechnen dürften!

Kein Wunder also, dass Marketing und Marktforschung bisweilen unter Beschuss stehen, zumindest aber unter starker Beobachtung seitens der Controller im Unternehmen. Es wird mehr und mehr nach dem Return on Marketing Investments (ROMI) gefragt. Unternehmensberatungen haben diese Fragestellung seit langem entdeckt und bieten immer neue, immer subtilere Modelle der Markt-Modellierung, um der Unternehmensleitung Einsichten zu suggerieren, die es so nicht gibt und wohl auch nie geben wird.

Die Rolle des Chief Marketing Officers

Und so wundert es auch nicht, dass schon seit geraumer Zeit die Rolle und Bedeutung des Chief Marketing Officers (CMO) immer wieder kritisch diskutiert wird. Man fragt sich gelegentlich, warum es immer weniger Marketeers auf den CEO-Job schaffen und warum in letzter Zeit gerade in Deutschland mehr und mehr Finanzexperten diese Funktion bekleiden. Marketing wird vielfach nicht mehr als treibende Kraft im Unternehmen gesehen (vgl. Hennig-Thurau, 2013), es darf sich noch mit Werbung beschäftigen. Es gibt immer mehr CEOs, die allein nur noch als eine Art Kassenswart agieren, dem ihre Kassierer (= Controller) sagen, was man denn nun eingenommen hat, und wo Wertsteigerung darin besteht, die Zahlungsziele bei den Zulieferern mehr und mehr zu verlängern oder Service mehr und mehr zu verkürzen. Und so endet man dann bei einem billigen „No Name“-Schokoriegel als Bordverpflegung auf einem 600-Euro-Flug.

Ist das Marketing?

Als sich einer der Autoren vor wenigen Tagen nach anstrengender schriftstellerischer Tätigkeit ein Butterbrot schmieren wollte, stellte er fest, dass Wertoptimierung, wie wir sie hier kritisieren, auch vor einer Scheibe Kasseler als Brotbelag nicht halt macht.

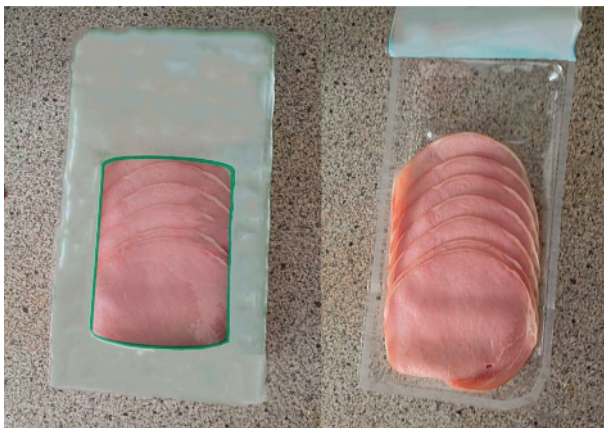


Abb. 1: Reduzierte Füllmenge – nicht sichtbar für den Konsumenten

Er öffnete die Packung und staunte nicht schlecht ob der vorher nicht sichtbaren reduzierten Füllmenge (siehe Abb. 1). Natürlich würde ihm die Rechtsabteilung des Unternehmens auf Nachfrage sofort erklären, dass in der Packung auf jeden Fall 100 g sind (und da er es sofort nachgewogen hat, würde er es auch glauben). Aber was rechtens ist, muss ja nicht richtig sein. Dann wird das Unternehmen darauf verweisen, dass alle anderen es genauso machen. Traurig genug, aber dadurch wird es immer noch nicht richtig. Und dann stellt ihm seine Ehefrau zu allem Überfluss auch noch die Frage, ob das denn jetzt „Marketing“ sei.

Ein führender deutscher Hersteller von Wasch- und Reinigungsmitteln macht es aktuell (August 2013) genauso. In die Phalanx seiner 1.000 ml-Weichspüler-Varianten stellt er gleichpreisig (!) eine 900 ml-Variante — wie alle anderen in der 1.000 ml-Flasche und daher auf den ersten Blick nicht erkennbar. Man muss schon explizit alle Etiketten und Preise am Regal vergleichen bzw. die Flaschen öffnen, um festzustellen, dass die 900 ml-Variante bei gleichem Preis eine *deutliche* Unterfüllung aufweist und damit eine für den Kunden getarnte Preiserhöhung darstellt.

Und da stellt sich erneut die Frage, ob so etwas denn „Marketing“ ist. Vielleicht versucht man sich im Unternehmen an einer bestimmten Form von Wertschöpfung — Kundenorientierung oder Marketing wird hier jedenfalls nicht dokumentiert.

Und daher wollen wir gleich zu Beginn klarstellen, dass wir „Marketing“ nicht verstehen als die Anwendung verhaltenspsychologischer Tricks zur bewussten Konsumententäuschung (vgl. Hennig-Thurau, 2013), sondern als zentral steuernde Funktion in einem Unternehmen zur Identifikation und Befriedigung von Kundenbedürfnissen — als primärer Wertschöpfungstreiber aus Konsumentensicht und nicht als Wertevernichter.

Die größten Erfolge in der Marketinggeschichte wie Red Bull, Apple, Nivea, Lululemon, Starbucks oder Nike sind Erfolge von Marketeers – schöpferisch starke Unternehmer, die ein Gespür für die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe hatten und zur richtigen Zeit mit einer innovativen Marke auf den Markt kamen, die sich von anderen differenzierte und für den Konsumenten von höchster Relevanz war. Und dies wurde wissenschaftlich unterfüttert von dem theoretischen Konzept der *markt-orientierten Unternehmensführung*, bei der die Orientierung am Kunden im Mittelpunkt steht.

„Unternehmen“ statt „Unterfüllen“: Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik

Es erscheint uns daher an der Zeit, dass sich CMOs und Marketingfachleute wieder als Unternehmer (und nicht als Unterfüller) definieren und etwas *unternehmen*, überdauernde Werte schaffen und sich nicht in Randdiskussionen wie „Digital“, „ROI-Modelle“ oder „Big Data“ verlieren, sondern den Kern ihrer Aufgabe in Angriff nehmen, nämlich nachhaltigen Unternehmenswert zu schaffen durch den langfristigen Aufbau von profitablen Marken.

Denn nur *Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik* ist die Keimzelle innerhalb des Unternehmens für profitables Wachstum. Nur wenn die Marke als psychologisches Trägersystem kontinuierlich selbständig gepflegt wird und durch differenzierende und relevante Innovationen stetig genährt wird, kann ein Markenartikel-Unternehmen sich erfolgreich am Markt behaupten und Marktanteile gewinnen. Die Betonung liegt hier auf kontinuierlich und stetig, denn Ausrutscher werden nur einer starken Marke verziehen – und dies auch nicht dauerhaft.

Analyse der Ursachen des Misserfolgs

In den heutigen schnelllebigen und wettbewerbsintensiven Märkten muss ein Markenartikel ständig neue Anreize schaffen und auch im Wettbewerb mit den Handelsmarken immer einen Schritt voraus sein, um Mehrwert zu generieren, der sich kapitalisieren lässt. Deshalb ist die Innovations- und

Neuproduktpolitik von zentraler Bedeutung und genau hier passieren die meisten Fehler, wie die hohe Floprate zeigt.

Mit genau dieser Fragestellung — der Schaffung von profitabilem, nachhaltigem Wachstum — waren wir beide in den letzten Jahren in der Rolle des CMOs und des weltweiten Marktforschungschefs Tag für Tag intensiv beschäftigt. Basierend auf jahrzehntelanger Erfahrung in der Praxis des Marketings und der Marktforschung für die Markenartikel- und Konsumgüterindustrie wollen wir heute einen Art Bilanz ziehen, die *Ursachen des Misserfolgs analysieren* und aus unserer Sicht die Gründe aufzeigen, was im Wertschöpfungsprozess permanent falsch läuft. Und sicherlich auch unsere Meinung dazu kundtun, was man anders machen kann oder sollte, um das Ausmaß dieser Wertevernichtung etwas einzudämmen.

Und so handelt dieses Buch eigentlich von einer Selbstverständlichkeit — dem Anspruch des Marketings auf die Führungsrolle im Unternehmen. Von der Rezeption der Kundenwünsche bis hin zur Garantie für profitables Wachstum.

Wir haben zehn Hauptgründe herausgefiltert, die dazu führen, dass Produkte und neue Marken sich nicht dauerhaft in den Köpfen und Herzen der Verbraucher verankern. Wir diskutieren aus unterschiedlichen Blickwinkeln, wie es dazu kommen kann und warum dieser wenig wünschenswerte Zustand in den Unternehmen fortbesteht. Diese zehn Gründe orientieren sich hauptsächlich an drei Wertschöpfungsketten, drei konsumentenzentrierten Stufen, die alle perfekt inszeniert werden und ineinander greifen müssen:

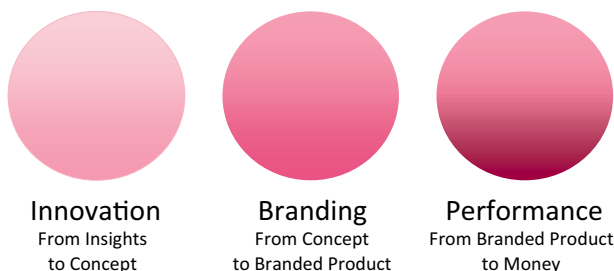


Abb. 2: Die drei Wertschöpfungsketten des Marketings
Quelle: Schroiff, in Vorbereitung

Vom Weltwissen zur Konzeptidee

Wir glauben, dass ein erster wichtiger Schritt bei der Wertschöpfung darin besteht, ein konsumentenzentriertes (Produkt-)Konzept zu generieren. Wohlgermerkt, kein Produkt, sondern ein Konzept steht also am Anfang unserer „Schöpfungsgeschichte“. Dieses Konzept sollte in der aktuellen Konsumenten- und Marktrealität begründet sein. Natürlich wird das Konzept von einem psychologischen Trägersystem namens Marke getragen, aber zunächst einmal besteht die Voraussetzung für Erfolg darin, etwas zu schaffen, das einen neuen und relevanten Nutzen für Verbraucher darstellt. Das gestaltet sich nicht von alleine, sondern resultiert aus einer intensiven und kontinuierlichen Beschäftigung mit der sich beständig verändernden Realität von Konsumenten und Märkten. Die daraus entstehenden Vorstellungen über die Wirklichkeit bilden die Basis für das, was wir im weiteren Verlauf dieses Buchs *geleitete Kreativität* nennen werden. Wir glauben fest daran, dass Innovation Pipelines langfristig planbar sind und dass sie einer systematischen Organisation bedürfen, um dies zu leisten. Wir glauben nicht ausschließlich an die Faszination des kreativen Augenblickes, der den Schöpfer treffen kann — oder auch nicht. Der Zufall generiert nicht beständig so etwas wie 16 Prozent Umsatzrendite. Innovation ist zu wichtig, um das Thema allein dem Zufall zu überlassen. Sie muss systematisch orchestriert und inszeniert werden.

Von der Konzeptidee zum Markenartikel

Ideen sind noch keine Angebote im Regal — sie müssen systematisch und regelgeleitet geschaffen werden. Sei es hinsichtlich der funktionalen Produktleistung, der Aufmerksamkeit erregenden Verpackungsgestaltung, der zum Erstkauf hinführenden Kommunikation, der Konstellation an Maßnahmen, die im weitesten Sinne zusätzlich den Abverkauf fördern (Promotion). Alle diese separaten Wertkreise müssen zusammen und konsistent unter dem konzeptionellen Dach vereint werden. Am Ende steht idealerweise ein in sich geschlossenes Angebot, das in all seinen Facetten die konzeptionelle Idee implizit (und explizit) reflektiert. Die Summe der *Arbeit auf allen Realisierungsebenen des Produkts* mündet im unmittelbaren Aufforderungscharakter, in der immanenten Attraktivität, in der ästhetischen Faszination und einer Reihe von weiteren Dingen, die untrennbar mit erfolgreichen Einführungen verbunden sind. Lässt nach dem Erstkauf

die erlebte Produktqualität nichts zu wünschen übrig und steht sie im unmittelbaren Einklang mit den generierten Leistungserwartungen, dann steigt die Wahrscheinlichkeit für Wiederkäufe, die Wiederkaufsrate, aufgrund von erlebter Produktzufriedenheit. Ist dies nicht der Fall, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit eines Markterfolgs.

Von der Produkteinführung zum profitablen Wachstum

Einer der Autoren hat — vor dem Hintergrund seines akademischen Interesses an den Ursachen von Markterfolg — über Jahre hinweg ziemlich viele Produkteinführungen analysiert und bewertet, dies über eine ganze Anzahl von Industrien hinweg und unabhängig von bestimmten Produkten oder Dienstleistungen. Eine Schlussfolgerung aus dieser Besessenheit drängt sich unmittelbar auf: Ein besonders großer Anteil der Flops resultiert entweder aus einer von der Realität völlig losgelösten Planung oder aber aufgrund teilweise ziemlich basaler Fehler bzw. *Unzulänglichkeiten im konkreten Launch-Prozess*. Das erscheint uns deshalb so tragisch, weil solche Fehler wenig zu tun haben mit der Attraktivität der Produktinnovation bzw. dem emotionalen Versprechen von Marken — es handelt sich einfach um grundlegende *planerische und exekutionale Defizite*. Bedeutsam erscheint uns auch, dass der planerische Fehler wohl sehr einseitig zu sein scheint. Es überwiegen eindeutig zu optimistische Planungen — d. h. der Einführung wird in der Regel mehr Umsatzpotenzial zugetraut, als sie tatsächlich später im Markt erreichen wird. Kommen gar die beiden Kardinalfehler zusammen, über-optimistische Planung und mangelhafte Exekution in der Umsetzung, dann ist das Erscheinen der Todesanzeige für das neue Produkte vorprogrammiert.

Dass in den Unternehmen bei der Planung zwar intern und extern hohe Erwartungen geweckt werden können (sprich: begeisternde Jahresplanungen) und dass man sich in der Umsetzung ebenfalls *ex ante* vorauseilend als Kostenoptimierer profilieren kann (sprich: ständig sinkende Kommunikationsbudgets bzw. Promotion-Etats), darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass bei einer Kultivierung dieser Vorgehensweise am Ende sowohl das Unternehmen als auch der Aktionär feste draufzahlen.

In jeder dieser drei Wirkkreise lassen sich also Gründe für einen späteren Misserfolg am Markt diagnostizieren — aber gleichermaßen im Umkehr-

schluss damit auch Mittel und Wege, wie man es schafft, die Floprate deutlich zu verringern.

Was Ihnen dieses Buch bietet: Zehn Todsünden in drei Kapiteln

Wir wollen keine Zeit verlieren und Ihnen unsere Liste mit den zehn Todsünden des Marketings vorstellen. Keine Angst, auf jede einzelne Todsünde gehen wir später im Detail ein, aber jetzt muss der ganze Sündenkalog zur Steigerung der Neugier erst einmal in eine Gesamtübersicht, die auch die Organisation dieses Buches und seiner Inhalte insgesamt widerspiegelt:

Kapitel 3:	Innovation — Vom Consumer Insight zum Produktkonzept
3.1	Kein einzigartiges und relevantes Marken- und Produktkonzept
3.2	Keine Konsumentenorientierung
3.3	Keine Integration von Schwarmintelligenz und Co-Kreation
3.4	Keine empirische Überprüfung von Ideen und Konzepten
Kapitel 4:	Marketing-Mix — Vom Produktkonzept zum Markenartikel
4.1	Keine klare Markenpositionierung
4.2	Keine Konsistenz zwischen Produktkonzept und Markenpositionierung
4.3	Keine Logik zwischen Marke und Marketing-Mix
Kapitel 5:	Erfolgskontrolle — Von der Produkteinführung zum profitablen Wachstum
5.1	Keine realistische (Finanz-)Planung
5.2	Fehlende Einführungskontrolle und falsche Korrekturmaßnahmen
5.3	Keine Organisationshygiene und politisches Powerplay

Wir deklinieren und diskutieren die einzelnen Prozessschritte — immer alternierend aus der Perspektive des Marketings und der Marktforschung. Wir vertreten persönliche Ansichten darüber, was geht und was nicht geht. Wir beleuchten unterschiedlichste Sichtweisen, wie man Wissen um Konsumenten kreativ in erfolgreiche Neuprodukte transferiert und wie man Marken positioniert und implizit inszeniert.

Ziel des Buches ist es, Hilfestellung und Handlungsanweisungen zu geben, damit Sie die wesentlichen Fehler in der gesamten Wertschöpfungskette vermeiden. Wir wollen Ihnen unsere Ansichten vermitteln, die hoffentlich dazu beitragen, die Floprate signifikant zu senken.

Aber Vorsicht: Dies kann nur durch eine ganzheitliche Prozessoptimierung gelingen. Jede Ereigniskette ist immer nur so belastbar wie ihr schwächstes Glied. Nur an einer einzigen Stelle der Wertschöpfungssequenz operative Exzellenz an den Tag zu legen und in allen anderen Punkten zu versagen, führt nicht zu der gewünschten Erfolgsbilanz. Und es geht eben auch nur, wenn Marketing und Marktforschung sich als eine schöpferische Einheit begreifen und als Sparringspartner zusammen am gleichen Ziel arbeiten.

Dieses Vorhaben muss sich außerdem an den wirtschaftlichen Erfordernissen des Unternehmens ausrichten. Die Arbeit an der Marke ist keine losgelöste Aufgabe im luftleeren Raum, sondern hat sich in die Gesamtstrategie des Unternehmens einzufügen. Sie ist allerdings nach wie vor der größte Hebel eines Markenartikelunternehmens für zukünftige nachhaltige Gewinnmaximierung.

Am Ende bestimmt der Zuspruch des Konsumenten den Wert der Marke und des Unternehmens. Das sollte man nie aus den Augen verlieren und sich den Konsumentenwahrheiten auch stellen — so weh es manchmal tun mag. Die Unternehmensführung sollte die Marken im Unternehmen als größten und wertvollsten Aktivposten in der Bilanz identifizieren und auch dementsprechend behandeln und pflegen. Dabei müssen die CMOs auch innerhalb der Organisation den Rücken gerade machen und sich stark dafür einsetzen, dass Markenwerte nicht kurzfristiger Umsatz- und Gewinnmaximierung zum Opfer fallen oder in Preisaktionen oder auf dem Promotion-Wühltisch verramscht werden.

Mit Marken ist es wie mit einer heißen Herdplatte: Es dauert länger, bis sie kalt ist, aber wenn sie einmal kalt ist, dann bedarf es sehr viel mehr Energie, sie wieder warm zu bekommen.

Es tut gut, sich bei der Markenarbeit immer wieder auf die Grundprinzipien zurückzubedenken und diese nicht durch jede noch so moderne Detaildiskussion aus den Augen zu verlieren. Marken haben nur dann eine Chance, Präferenzen aufzubauen und profitabel zu wachsen, wenn sie

Einleitung

sich gegenüber dem Wettbewerb ausreichend differenzieren und diese Differenzierung von der Zielgruppe als relevant eingestuft wird. Die Arbeit des CMOs ist an diesen beiden Punkten auszurichten, denn die Welt ändert sich schnell und heutige Präferenzen und Differenzierungsmerkmale können morgen schon redundant sein. Kontinuierliche Markenführung ist kein demokratischer Entscheidungsprozess, sondern „visionäre Diktatur“ durch unternehmerische Kraft und Verantwortung. Also brauchen wir Unternehmer wie zum Beispiel Max Barenbrug, den Gründer von Bugaboo, der sagte: „Man muss alles geben, wenn man sich vom Rest der Anbieter abheben möchte. Demokratie oder das Modell eines offenen Forums funktioniert hier einfach nicht.“ Gestalten heißt Entscheiden — auch unter Bedingungen der Unsicherheit.