

Tina Müller/Hans-Willi Schroiff

Warum Produkte floppen

Die 10 Todsünden des Marketings



HAUFE

Warum Produkte floppen

Warum Produkte floppen

Die 10 Todsünden des Marketings

Tina Müller
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff

1. Auflage 2013

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-04120-8

Bestell-Nr. 01641-0001

EPUB: ISBN: 978-3-648-04130-7

Bestell-Nr. 01641-0100

EPDF: ISBN: 978-3-648-04131-4

Bestell-Nr. 01641-0150

Müller | Schroiff

Warum Produkte floppen

1. Auflage 2013

© 2013, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Jutta Thyssen

Lektorat: Peter Böke, 10825 Berlin

Satz: Kühn & Weyh Software GmbH, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: fgb, freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Einleitung	11
2 Die zehn Todsünden des Marketings	25
Todsünde Nr. 1: Kein einzigartiges und relevantes Marken- und Produktkonzept	26
Todsünde Nr. 2: Keine Konsumentenorientierung	28
Todsünde Nr. 3: Keine Integration von Schwarmintelligenz und Co-Kreation	30
Todsünde Nr. 4: Keine empirische Überprüfung von Ideen und Konzepten	33
Todsünde Nr. 5: Keine klare Markenpositionierung	34
Todsünde Nr. 6: Keine Konsistenz zwischen Produktkonzept und Markenpositionierung	36
Todsünde Nr. 7: Keine Logik zwischen Marke und Marketing-Mix	37
Todsünde Nr. 8: Keine realistische (Finanz-)Planung	38
Todsünde Nr. 9: Fehlende Einführungskontrolle und falsche Korrekturmaßnahmen	39
Todsünde Nr. 10: Keine Organisationshygiene und politisches Powerplay	41
3 Innovation – Vom Consumer Insight zum Produktkonzept	43
3.1 Kein einzigartiges und relevantes Marken- und Produktkonzept	43
3.2 Keine Konsumentenorientierung	61
3.3 Keine Integration von Schwarmintelligenz und Co-Kreation	91
3.4 Keine empirische Überprüfung von Ideen und Konzepten	104
4 Marketing-Mix – Vom Produktkonzept zum Markenartikel	113
4.1 Keine klare Markenpositionierung	113
4.2 Keine Konsistenz zwischen Produktkonzept und Markenpositionierung	128
4.3 Keine Logik zwischen Marke und Marketing-Mix	137
5 Erfolgskontrolle – Von der Produkteinführung zum profitablen Wachstum	183
5.1 Keine realistische (Finanz-)Planung	183
5.2 Fehlende Einführungskontrolle und falsche Korrekturmaßnahmen	194
5.3 Keine Organisationshygiene und politisches Powerplay	210
6 Zusammenfassung und Ausblick	221

Inhaltsverzeichnis

Literaturverzeichnis	227
Die Autoren	231
Stichwortverzeichnis	233

Vorwort

Niemand von uns beiden hatte die Absicht, ein Buch zu schreiben. Dass es dennoch dazu gekommen ist, beruhte — wie so oft im Leben — auf einer gehörigen Portion Zufall, der eine Konstellation von Bedingungen brennglasartig zu einer Situation verdichtete, die letztendlich bei uns zu dem spontanen Entschluss führte, unter die Buchautoren zu gehen.

Eine wichtige Vorbedingung ist sicherlich die, dass wir beide uns schon lange kennen. Fast 20 Jahre haben wir im gleichen Unternehmen zusammengearbeitet immer im Marketing und immer in der Marktforschung. Nicht immer konfliktfrei und nicht immer der gleichen Meinung, aber immer mit einer großen Wertschätzung füreinander.

In dieser Zusammenarbeit lassen sich neben den Erfolgen in der Tagesarbeit zwei Meilensteine feststellen: zunächst unsere gemeinsame konzeptionelle Arbeit an einem Programm, wie man die interne Innovationskraft eines Unternehmens global einfangen kann — die Entwicklung und Umsetzung einer „Innovation-Lounge“ wurde zu einem großen Erfolg und innerhalb des gesamten Unternehmens weltweit ausgerollt. Und dann natürlich die gemeinsame Arbeit an einer großen Marke und einer wirklich großen und bahnbrechenden Innovation im deutschen Haarmarkt, die im Wesentlichen dafür verantwortlich war, dass wir 2009 den „Deutschen Marketingpreis“ entgegennehmen durften. Unsere anschließende gemeinsame „Tournee“ in 2010 durch die Marketingclubs Deutschlands schärfte in den Diskussionen unser Bewusstsein dafür, welche Dinge eher funktionieren als andere.

Die andere wichtige Vorbedingung für unsere Entscheidung, ein Buch zu schreiben, ist die, dass wir beide unabhängig voneinander fast zum gleichen Zeitpunkt dieses Unternehmen verlassen haben. Aus unterschiedlichen Gründen, aber mit der gleichen Motivation: Wir wollten beide etwas anderes machen. Und diese plötzliche geistige und „kalendarische“ Freiheit lieferte punktgenau den Gratismus zu der Entscheidung, unsere gemeinsamen und doch so unterschiedlichen Erkenntnisse und Erfahrungen einmal als eine Art „persönlichen Erfahrungsbericht“ zu systematisieren und aufzuschreiben.

Getroffen wurde die Entscheidung übrigens auf Vorschlag von Tina Müller auf dem Golfplatz „Hummelbachau“ bei Loch 3. Bei Loch 18 hatten wir schon eine Art Grobkonzept und beim abschließenden Weizenbier sortierten wir bereits mögliche Verlage. So schnell geht das immer bei uns. Das Rennen machte der Haufe Verlag, der unsere Idee begeistert aufgriff und uns bei der Realisierung dieses Projektes in jeder Hinsicht fantastisch unterstützt hat. Wir sind beide in formalen Dingen etwas pflegebedürftig, und daher danken wir ganz herzlich Jutta Thyssen für ihre Betreuung und Peter Böke, der als Lektor unsere Manuskripte behutsam einer breiteren Lesbarkeit zuführte. Helmut Haunreiter hat uns ebenso kundig an die Hand genommen, als es um die Abbildungen ging.

Nun müssten wir eigentlich eine ganze Reihe von Weggefährten aufzählen, die uns über die Jahre in unseren Funktionen begleitet haben und die ganz erheblich dazu beigetragen haben, unseren Blick für das Wesentliche zu schärfen und das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen. Stellvertretend bedanken wir uns bei Dr. Cordula Krüger, die mit ihren strategischen Analysen als Seismograf unserer Markenarbeit immer wieder den Finger in die Wunde gelegt und damit unsere Sinne geschärft hat, sowie bei Dr. Hans-Georg Häusel, der uns einen inhaltlichen Orientierungsrahmen für die immer komplexer werdende Markenarbeit geliefert hat. André Kemper, Kai Roeffen, Valerie Accary und Joerg Herzog haben mit überzeugender Kreativität unsere Kommunikationspolitik mitgestaltet. Vera Portz, Alexander Schild und Ralf Schipper verliehen den Werbefilmen einen hochklassigen überzeugenden Look und Nicole Weber sorgte für die herausragende PR-Arbeit. Dr. Gottfried Engels war und ist im Bereich Marktforschung immer ein Garant für Anregungen und wichtige Umsetzungsarbeit.

Nicht zuletzt ist das Schreiben eines solchen Buches auch nicht ohne Auswirkungen auf das persönliche Zeitbudget — ganz besonders danken wir daher Marina Kosse, die einem von uns vor allem in der Schlussphase kräftig unter die Arme gegriffen hat und ihm alles aus dem Weg schaffte, was irgendwie fortzuschaffen war.

Und ganz zum Schluss noch das Wichtigste: Unser Buch ist keine wissenschaftliche Abhandlung, keine Doktorarbeit, Habilitationsschrift oder eine andere Form eines akademischen Initiationsritus', kein Bericht für eine Forschungsgesellschaft, irgendwelche Stiftungen oder dergleichen, sondern die schriftliche Niederlegung der persönlichen Meinung von zwei Perso-

nen, die wir auch als solche verstanden wissen wollen. Das bedeutet, dass wir manchmal einfach Ansichten äußern, die wir nicht bis in die zehnte Nachkommastelle mit Signifikanztests belegen bzw. mit Endlos-Fußnoten und Myriaden an Literaturzitate versehen werden.

Und nun geht es los! Viel Spaß beim Lesen und Nachdenken.

Düsseldorf, im August 2013

Tina Müller

Hans-Willi Schroiff

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 Wunschenken 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