

Unverkäufliche Leseprobe des Econ Verlages



Alle Rechte vorbehalten.

Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© Econ Verlag

Weitere Infos unter:

<http://www.econ-verlag.de>

INHALT

Überblick	11
Wachstums-Codes – was steckt dahinter?	12
Vorwort: Was gibts Neues?	14
Der Weg zu einer neuen Methode	17
1. Die Marketingkatastrophe	17
2. Ein neuer Denkansatz.....	19
3. Sechs Jahre Forschung	22
4. Die Entdeckung der Wachstums-Codes	23
5. Die b w-Methode.....	26
6. Die große Chance	30
Portal 1: Nutzen und Vorteil	33
Was kann Ihre Marke leisten?	
1. Lebensinteressen befriedigen	38
2. Ängste ausschalten	43
3. Eine Geisteshaltung kultivieren.....	48
4. Magie entfalten.....	53
5. Kino im Kopf abspielen	57
Fazit.....	62
Portal 2: Normen und Werte	63
Was kann Ihre Marke leisten?	
1. Schuldgefühle beseitigen	70
2. Stolz und Ehre provozieren.....	74
3. Widersprüche aufdecken.....	80
4. Tabus umstürzen	82
Fazit.....	86

Portal 3: Wahrnehmung und Programmierung	88
Was kann Ihre Marke leisten?	
1. Ein Territorium abstecken	96
2. In einen anderen Markt vorstoßen	102
3. Die Liga neu bestimmen	107
4. Schwächen in Stärken umdeuten.....	114
5. Konsumgewohnheiten ändern.....	118
Fazit.....	122
Portal 4: Identität und Selbstdarstellung	123
Was kann Ihre Marke leisten?	
1. Charakter zeigen	130
2. Ideologien vertreten	137
3. Zugehörigkeit demonstrieren.....	142
4. Als Held auftreten.....	146
5. Persönliches ausdrücken.....	151
Fazit	154
Portal 5: Emotionen und Liebe	156
Was kann Ihre Marke leisten?	
1. Freundschaft beweisen	161
2. Emotionen anzapfen	165
3. Sehnsüchte beleben.....	170
4. Mitgefühl wecken	176
Fazit.....	179

So arbeiten Sie mit den Wachstums-Codes	180
1. Fallstudie: Siemens Handy S4 Power	184
2. Fallstudie: Siemens Handy S6	187
3. Fallstudie: Siemens Handy S10	190
4. Übungsbeispiel: Ein Erkältungsbad	192
5. Übungsbeispiel: Ein Radiosender	197
6. Übungsbeispiel: Ein Lippenpflegestift	202
Fazit	204

Wachstums-Codes im Internet-Zeitalter	205
--	-----

Anhang

Literaturverzeichnis	217
Personen- und Sachregister	235
Wanted!	240

ÜBERBLICK

Der Weg zu einer neuen Methode

Wie wir bei Siegermarken aus aller Welt jene Wachstums-Codes entdeckten, die deren Wachstum auslösten

Portal 1: Nutzen und Vorteil

Wie Sie gezielt einen virtuellen Mehrwert für Ihre Marke erschaffen, wo ein faktischer Qualitätsvorteil fehlt

Portal 2: Normen und Werte

Wie Sie an Pflichtbewusstsein, Eitelkeit, Ehre und Moral des Verbrauchers appellieren, um den Markterfolg zu steigern

Portal 3: Wahrnehmung und Programmierung

Wie Sie Ihre Marke in der Wahrnehmung des Verbrauchers grundsätzlich und dauerhaft verändern

Portal 4: Identität und Selbstdarstellung

Wie Sie Ihre Marke zum »Sprachrohr« machen, mit dem der Verbraucher etwas Faszinierendes über seine Persönlichkeit ausdrücken kann

Portal 5: Emotionen und Liebe

Wie Sie so starke Gefühle für Ihre Marke wecken, dass der Verbraucher sie »aus Liebe« kauft

So arbeitet man mit Wachstums-Codes

Wie Sie scheinbar unlösbare Markenprobleme mit Wachstums-Codes bewältigen

Wachstums-Codes im Internet-Zeitalter

Wie Sie im Internet mit den Wachstums-Codes arbeiten können

Wachstums-Codes – was steckt dahinter?

Es gibt etwas, das so gut wie alle Siegermarken der Welt gemeinsam haben: Sie arbeiten – ob absichtlich oder intuitiv – mit **universellen Wachstums-Codes**. Darunter verstehen wir verblüffende Gesetzmäßigkeiten, die Sie anwenden können, um den Absatz Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung gezielt zu steigern.

Was steckt dahinter? Wir haben sechs Jahre lang aus über 20 000 Marken die allerbesten analysiert, nämlich 1045 Siegermarken aus allen Ländern und Branchen. Alles Marken, die jährlich zwei- oder sogar dreistellige Wachstumsraten erzielen. Dabei hat uns eines interessiert: Was machen diese Siegermarken anders als die überwältigende Flut von Marken, die wenig oder gar nicht wachsen? Wie lösen sie in den Köpfen von Millionen Verbrauchern diesen »Klick« aus, der zum Kauf animiert?

Das Ergebnis unserer Forschung sind Wachstums-Codes, die man praktisch anwenden kann, um sogar scheinbar hoffnungslose Marken wieder auf Erfolgskurs zu bringen:

- Wie mausert sich ein unbekanntes Katzenfutter zu einer der Topmarken des Landes, obwohl es keinerlei Qualitätsvorteil gegenüber den großen etablierten Wettbewerbern aufweist?
- Wie verdreifacht ein mittelmäßiger Automobilclub die Zahl seiner Neumitglieder, obwohl er keine besonderen Leistungs- oder Servicevorteile gegenüber den mächtigen Marktführern aufweisen kann?
- Wie kann eine weltweit führende Sportartikelmarke ausgerechnet die eigenwilligen Skateboarder erobern, die »Massenmarken« grundsätzlich ablehnen?

Solche Erfolge können Sie mit Hilfe von Wachstums-Codes gezielt erreichen. Auf den folgenden 200 Seiten werden wir Ihnen die Methode vorstellen, mit der jede Marke wachsen kann.

VORWORT

Was gibts Neues?

Falls Sie unser erstes Buch »Was Siegermarken anders machen« schon kennen, werden Sie sich wahrscheinlich fragen, welche Neuigkeiten es nun gibt.

Tatsächlich ist in den vergangenen zwei Jahren viel passiert. Unsere neue Vermarktungsmethode hat sich um einen Quantensprung weiterentwickelt.

Aus unserer Studie über die erfolgreichsten Marken der Welt ist nun eine ausgereifte Methode geworden, die mittlerweile von namhaften nationalen und internationalen Unternehmen eingesetzt wird. Im Mittelpunkt dieser Methode stehen die so genannten **Wachstums-Codes**. Darunter verstehen wir universelle Gesetzmäßigkeiten, mit denen Sie im Kopf des Verbrauchers gezielt jenen »Klick« auslösen können, der zum Kauf animiert.

Was ist im Einzelnen neu?

1. Mehr Forschung: Wir haben aus weiteren 10 000 Marken die erfolgreichsten 5 Prozent herausgefiltert, um ihren Erfolgsfaktoren auf die Spur zu kommen.
2. Neue Erkenntnisse: Dieses Buch enthält 50 Prozent völlig neuer strategischer Prinzipien, Techniken, Schachzüge. Der gesamte Inhalt wurde auf der Basis neuer Erfahrungen fundamental überarbeitet, geschliffen und zugespitzt.
3. Neue Fallstudien: Wir stellen Ihnen circa 35 neue Fallbeispiele vor, die zeigen, wie Marken durch geniale strategische Manöver scheinbar ausweglose Situationen meistern.
4. Mehr praktische Anwendung: Die neuen Wachstums-Codes sind auf den praktisch denkenden Markenprofi zugeschnitten, der selbst Siegermarken aufbauen möchte.
5. Übungsbeispiele: Sie können Ihre eigenen strategischen Erfahrungen an einigen verzwickten Fallstudien testen (wir bieten natürlich mögliche Lösungswege an).
6. Anbindung an das Internet-Zeitalter: Sie erfahren, wo Sie die Wachstums-Codes im Internet finden, um dort im Dialog mit

einem Großrechner verblüffende neue Strategien für Ihre Marke zu entwickeln.

Für die Leser, die »Was Siegermarken anders machen« noch nicht kennen, haben wir uns erlaubt, eine Auswahl der spektakulärsten Fallstudien, unsere »Klassiker«, noch einmal zu zitieren. Wir bitten dafür um Verständnis.

Übrigens hat die Entdeckung der Wachstums-Codes schon jetzt ein beträchtliches internationales Interesse geweckt. Die englischsprachige Lizenz dieses Buches wird vom Verlag Wiley&Sons weltweit vertrieben.* Und was uns besonders gefreut hat: Demnächst erscheinen die »Siegermarken« sogar in chinesischer Sprache.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Andreas Buchholz

Wolfram Wördemann

DER WEG ZU EINER NEUEN METHODE

1. Die Marketingkatastrophe

Wenn Sie heute zum Einkaufen einen Verbrauchermarkt betreten, stehen Sie etwa 30 000 Artikeln gegenüber – und das ist nur ein Bruchteil aller Produkte und Dienstleistungen, die täglich um Ihre Aufmerksamkeit ringen. Das Angebot für den Verbraucher explodiert geradezu – allein in den letzten zwei Jahrzehnten hat es sich mehr als verdoppelt. Gleichzeitig schrumpft aber die Zahl der Verbraucher. In den USA, in Europa und Japan wird sich die Zahl der Konsumenten aufgrund der geringen Geburtenrate in den kommenden zwei Generationen halbieren. Zwar entwickeln sich die neuen Märkte – China, Indien und Südamerika – weiter, aber nicht schnell genug, um die Verluste auszugleichen.

Immer mehr Produkte für immer weniger Konsumenten. Hier bahnt sich eine Marketingkatastrophe an. Sie wird dadurch verstärkt, dass sich Produkte und Dienstleistungen qualitativ immer mehr einander angleichen. Oft ist es unmöglich, attraktive Verkaufsargumente zu finden, die das eigene Produkt von der Konkurrenz abheben. Worin unterscheiden sich beispielsweise konkurrierende Waschmittel, Papiertaschentücher oder Radios voneinander? Ganz zu schweigen von Zigaretten, Mineralwasser oder Biersorten? Schon heute erlebt der Verbraucher 70 Prozent der Produkte einer Branche als qualitativ austauschbar. Kürzlich stellte sich bei einem Test sogar heraus, dass Topmanager deutscher Bierbrauereien nicht in der Lage sind, mit verbundenen Augen ihr eigenes Bier am Geschmack zu erkennen. Wie soll es also der Verbraucher können? Es ist nicht verwunderlich, dass der Preis mehr und mehr zum entscheidenden Kaufkriterium wird. Discountmarken wachsen weltweit am stärksten. Und diese Tendenz verstärkt sich durch den E-Commerce, denn über das Internet werden Märkte und Preise transparenter als je zuvor.

Gleichwertige Produkte im Preiskrieg – ein zweiter Faktor der

Marketingkatastrophe. Es gibt aber auch einen dritten, nämlich die Informationsüberflutung des Verbrauchers. In den USA hat sich die Zahl der TV-Stationen von 96 im Jahre 1950 auf 1216 im Jahr 1999 erhöht. Im gleichen Zeitraum haben sich die Media-Ausgaben mehr als vertausendfacht: von 170 Millionen US-Dollar (im Jahr 1950) auf 210 Milliarden (im Jahr 1999). Die explosionsartige Entwicklung der Medienlandschaft führt aber nur begrenzt zu einer intensiveren Nutzung von Medien. Eine Untersuchung zeigt beispielsweise, dass amerikanische Haushalte mit mehr als 80 TV-Kanälen durchschnittlich nur etwa 15 (!) davon nutzen. Vier von fünf Kanälen bleiben also ungenutzt. Der Verbraucher wird mit Informationen überfüttert, die er unmöglich verarbeiten kann. Wissenschaftler gehen sogar davon aus, dass die Menschen heute höchstens 2 bis 3 Prozent der Informationen wahrnehmen, die täglich auf sie niedertrommeln.

Aus all diesen Gründen scheitern unzählige Marken. Etwa 40 bis 60 Prozent müssen bereits im Jahr ihrer Einführung aufgeben. Entsprechend gering ist die Wirksamkeit von Werbekampagnen: Der New Yorker Professor John Philip Jones fand heraus, dass nur 46 Prozent der 2000 von ihm untersuchten Markenkampagnen in den USA über einen Beobachtungszeitraum von zwölf Monaten den Absatz positiv beeinflussten. 54 Prozent der Werbeausgaben verpuffen also wirkungslos – das macht über 100 Milliarden US-Dollar pro Jahr. Jede Markenkampagne hat also nur eine statistische Chance von etwa 50:50, überhaupt etwas zu bewegen – ähnlich wie bei einem Glücksspiel.

So katastrophal sehen die Bedingungen für die Vermarktung von Produkten heute aus. Nicht nur in den USA, sondern in praktisch allen westlichen Industrieländern. Aber damit genug der negativen Schlagzeilen. Zum Glück gibt es auch ein paar gute Nachrichten

...

* »What makes winning brands different. The hidden method behind the world's most successful brands«, Wiley&Sons 2000

2. Ein neuer Denkansatz

In allen Branchen und Ländern gibt es einige wenige Marken, die trotz der schwierigen Marktbedingungen überaus erfolgreich sind. Das zeigt beispielsweise ein Blick auf die großen Weltmarken, deren Wert von der Zeitschrift Financial World ermittelt wurde. Jede von ihnen hat über die Jahre einen Milliardenwert aufgebaut und beweist damit eindrucksvoll, dass Markenführung sich lohnt – wenn man es nur richtig macht ...

	<u>Markenwert in Mio. US-Dollar</u>
Coca-Cola	48 000
Marlboro	47 600
McDonald's	19 900
Walt Disney	17 100
Sony	14 700
Kodak	14 400
Intel	13 300
Gillette	12 000
Budweiser	12 000
Nike	11 100
Kellogg's	10 700
Nescafé	10 300
Pepsi	9 300
Levi's	8 200

Wohlgemerkt: Hier wurde der reine Wert der Marken ermittelt, nicht die dahinter stehenden Firmen. Sämtliche Herstellungskosten wie Fabriken, Maschinen, Material, Personal und Vertrieb sind in den Beträgen also gar nicht enthalten. Ausgewiesen ist der reine Markenwert, der sich Jahr für Jahr in den Bilanzen niederschlägt. Aber warum sollen wir uns darauf beschränken, nur die Erfolgsgeschichten der weltgrößten Marken anzuschauen? Es gibt in allen Ländern und Branchen einige wenige Marken, die jährlich zwei- bis dreistellige Zuwachsraten erzielen.

Auf der einen Seite die Marketingkatastrophe, unter der minde-

stens 50 Prozent aller Marken leiden. Auf der anderen Seite eine kleine Gruppe der Top-5-Prozent-Marken mit astronomischen Zuwachsraten. Daraus ergibt sich fast zwangsläufig eine provozierende Frage, nämlich: Was machen die Siegermarken anders? Diese einfache Frage ist für uns in den letzten Jahren zum Mittelpunkt einer umfassenden Forschungsarbeit geworden.

Die Idee: **den Erfahrungsschatz der erfolgreichsten Marken der Welt systematisch zu erschließen und praktisch nutzbar zu machen – für Produkte und Dienstleistungen aller Art.**

Bisher sind die weltbesten Marken noch nie systematisch untersucht worden. Jetzt ist es an der Zeit, ihre Erfolgsgeheimnisse zu analysieren, denn Siegermarken bergen einen Erfahrungsschatz von unermesslichem Wert. Sie sind wie eine Goldmine, die immer noch brachliegt. Wir wollen sie erschließen und die Ergebnisse so aufbereiten, dass man komfortabel damit arbeiten kann. Bei unserer Analyse konzentrieren wir uns bewusst auf die Top-5-Prozent-Siegermarken, weil diese tatsächlich überragende Erfolge verbucht haben. Jedes Jahr wuchsen sie um 10 Prozent, 30 Prozent, 50 Prozent oder sogar noch mehr. – Was machen diese Siegermarken anders? Der Markterfolg lässt sich nicht nur mit exzellenter Qualität erklären. Die weniger erfolgreichen Wettbewerber von Marlboro, Levi's, Bacardi, Wrigley's oder Kodak machen sicherlich auch sehr gute Produkte. Das Geheimnis der Siegermarken muss einen anderen Grund haben als Qualität, und es lohnt sich, danach zu suchen.

Warum gab es bisher noch keine Siegermarkenanalyse? Dafür gibt es eine einfache Erklärung: Es ist nämlich äußerst schwierig, verschiedene Marken miteinander zu vergleichen, die auf den ersten Blick keine Gemeinsamkeiten haben: zum Beispiel eine Biermarke aus Australien, eine Versicherungsgesellschaft aus den USA, ein Scheuermittel aus Skandinavien und ein Reiseveranstalter aus Japan. Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor einem Regal, in dem die Erfolgsstorys von über 1000 solcher Siegermarken in dicken Akte-

nordnern abgelegt sind. Wie würden Sie vorgehen, um ihre Erfolgsformeln auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen? Unmöglich, denken viele, denn es handelt sich um 1000 absolut individuelle Fälle – spezifische Produkte, die in einer spezifischen Marktsituation gegenüber einer spezifischen Zielgruppe einen durchschlagenden Markterfolg erzielt haben. Es bringt daher wenig, die Siegermarken einfach nur zu katalogisieren – nach Alphabet, Branchen, Ländern oder Zielgruppen. Wir müssen viel tiefer in die Marken eindringen, um ihnen ihre Geheimnisse zu entlocken. Aber wie? Unsere Überlegungen führten zu folgender Idee:

Die Forschungsfrage: **Wie sprechen die Siegermarken im Kopf des Verbrauchers ein Kaufmotiv an? Wie lösen sie jenen »Klick« aus, der zum Kauf animiert?**

Es ist doch logisch: Jede stark wachsende Marke spricht im Kopf des Verbrauchers ein Kaufmotiv an – sei es nun ein sachliches Nutzenversprechen oder ein psychologisches beziehungsweise emotionales Kaufmotiv. Umgekehrt gesagt: Keine Marke der Welt wird groß, ohne im Kopf der Verbraucher jenen »Klick« auszulösen.

3. Sechs Jahre Forschung

Wir stellen ein Forschungsteam zusammen, das im Laufe von sechs Jahren insgesamt 1045 Siegermarken aus aller Welt auswählt. Jede Marke gehört zu den Top-5-Prozent ihrer Branche. Alle zusammen bilden die Spitze eines Eisbergs, der über 20 000 Marken umfaßt. Alle wichtigen Branchen werden berücksichtigt, nämlich

- Food,
- Nonfood,
- Gebrauchsgüter,
- Investitionsgüter und

– Dienstleistung.

Die Siegermarken haben wir rund um den Globus aufgespürt: in den USA, Europa, Südamerika, Asien und Australien. Es handelt sich überwiegend um Fallstudien, die von Marketinginstituten, in Fachjournalen oder im Internet veröffentlicht wurden. Ihre herausragenden Wachstumsquoten sind belegt. Einige internationale Konsumgüter-Hersteller haben uns freundlicherweise interne Daten über ihre eigenen Siegermarken zur Verfügung gestellt. (Wir werden zwar bei den meisten der von uns zitierten Fallstudien die positive Marktentwicklung mit Daten belegen, können dies aber aus Gründen der Vertraulichkeit nicht in jedem Fall tun.)

Bewusst haben wir uns für eine branchenübergreifende Markenanalyse entschieden. Warum? Weil wir unseren Blickwinkel unnötig verengen, wenn wir nur innerhalb einer Branche nach Erfolgsfaktoren suchen. Es ist schließlich nur allzu offensichtlich, dass heute hunderte von Auto-, Waschmittel- oder Bierkampagnen auf der ganzen Welt einander gleichen wie ein Ei dem anderen. Kein Wunder, denn sie haben immer nur versucht, aus der eigenen Branche zu lernen, und damit eine höchst unproduktive »Markenzucht« betrieben. Große neue Ideen entstehen erst, wenn wir die Branchenbrille ablegen und den Kopf für Inspirationen anderer Branchen öffnen. Etliche Großkonzerne haben bereits damit begonnen. Kraft Jacob Suchard stellt Markenprofis aus der Zigarettenindustrie an, Mercedes-Benz kauft Quereinsteiger von Coca-Cola ein. Natürlich haben die Produkte beider Firmen keine Gemeinsamkeiten. Der Ingenieur von Mercedes-Benz kann vom Coca-Cola-Experten nicht lernen, bessere Autos zu bauen. Aber beide können sich sehr wohl darüber austauschen, wie man Marken macht.

4. Die Entdeckung der Wachstums-Codes

Sechs Jahre später. Die Ergebnisse unserer Studie liegen vor. Nach vielen tausend Arbeitsstunden haben wir nun eine recht klare Vorstellung darüber, was Siegermarken anders machen ...

Die Entdeckung: **Siegermarken befolgen ganz präzise, aber universelle Gesetzmäßigkeiten, mit denen sie im Kopf des Verbrauchers ein Kaufmotiv aktivieren. Diese Gesetzmäßigkeiten nennen wir Wachstums-Codes.**

Mithilfe der Wachstums-Codes können Sie beispielsweise ein neues emotionales Kaufmotiv für eine ganz normale Biermarke finden. Oder für eine Automarke, deren Absatz seit Jahren abnimmt. Oder für eine Versicherung, die der Verbraucher als teuer empfindet. Zugegeben, das klingt noch sehr abstrakt. Wie sieht ein Wachstums-Code in der Praxis aus? Das schauen wir uns am besten an einem Beispiel an:

Es wird deutlich, dass das Kategorie-Prinzip nicht nur als spezifische Strategie für eine spezifische Marke in einer spezifischen Marktsituation taugt. Man kann es vielmehr auf alle Branchen anwenden – ob Lebensmittel, Gebrauchsgüter, Investitionsgüter, Dienstleistungen oder Firmen. Ein einziger Wachstums-Code kann unzählige verschiedene Marken wieder in Fahrt bringen. In den folgenden Kapiteln werden wir Ihnen noch 25 weitere Wachstums-Codes vorstellen, die ebenso leistungsfähig sind.

Zum Wachsen braucht eine Marke nicht nur einen Markenkern, sondern gleichzeitig auch einen Wachstums-Code. Dass ein starker Markenkern allein nicht ausreicht, sehen wir am Beispiel jener »Marken-Dinosaurier«, die langsam dahinsiechen, obwohl sie zweifellos über einen starken Markenkern verfügen (z. B. der Cadillac). Man muß ihnen einen Wachstums-Code einpflanzen, damit sie den Verbraucher wieder zum Kauf aktivieren.

5. Die b|w-Methode

Die Wachstums-Codes bilden die Basis einer neuen Marketing-Methode, die wir b|w-Methode (Buchholz|Wördemann-Methode) nennen. Wie man damit arbeitet, haben wir bereits am obigen Fruchtsaftbeispiel vorgestellt. Im siebten Kapitel (»So arbeitet man mit Wachstums-Codes«) werden wir noch sehr viel genauer darauf eingehen. Wie finden Sie aber nun den richtigen Wachstums-Code möglichst schnell und komfortabel? Um Ihnen die Orientierung zu erleichtern, unterscheiden wir fünf große Zugänge – oder Portale – zum Kopf des Verbrauchers:

1. Nutzen und Vorteil
2. Normen und Werte
3. Wahrnehmung und Programmierung
4. Identität und Selbstdarstellung
5. Emotionen und Liebe

Jetzt stellt sich natürlich die Frage, wie sich diese fünf Portale genau gegeneinander abgrenzen. Hier ein kurzer Überblick:

Portal 1: Nutzen und Vorteil

KERNTHESE: »Der Verbraucher bevorzugt Ihre Marke, weil sie ihm einen einzigartigen (virtuellen) Nutzen bietet.«

Oft schwört der Verbraucher Stein und Bein, dass »sein« Bier am hochwertigsten sei oder »seine« Zahncreme am besten gegen Karies schützt – obwohl es dafür keine faktischen Beweise gibt. Solche Marken genießen einen rein »virtuellen« Qualitätsvorsprung, der so tief im Kopf des Verbrauchers verankert ist, dass sich die Käufer nicht einmal zu einem »faktisch« besseren Produkt bekehren lassen. Es gibt bewährte Wachstums-Codes, mit denen man einen solchen »virtuellen« Mehrwert aufbauen kann.

Es ist allerdings gar nicht unbedingt erforderlich, über Qualität und Nutzen zu sprechen, um eine Siegermarke aufzubauen. Werfen wir einen Blick hinter die vier weiteren Portale zum Kopf des Verbrauchers. Dahinter finden Sie Wachstums-Codes, die auf ganz andere Weise zum Kauf animieren ...

Portal 2: Normen und Werte

KERNTHESE: »Der Verbraucher bevorzugt Ihre Marke, um einen inneren Konflikt (mit seinen Normen und Werten) zu vermeiden oder zu lösen.«

Normen und Werte beeinflussen unser Verhalten – von früh bis spät, das ganze Leben lang. Sie spielen immer eine Rolle, wenn wir etwas Bestimmtes aus Prinzip, aus Pflichtbewusstsein, Eitelkeit, Dankbarkeit, Rücksicht, Schuld oder Scham tun. Auch bei Kaufentscheidungen sind Normen wichtig, zum Beispiel wenn eine Marke

- bestehende Schuldgefühle beseitigt;
- empfindlich an Stolz, Ehre oder Eitelkeit des Verbrauchers kratzt;
- Tabus aus dem Weg räumt, die den Abverkauf behindern (z. B. Slipenlagen).

Portal 3: Wahrnehmung und Programmierung

KERNTHESE: »Der Verbraucher bevorzugt Ihre Marke, weil seine (unbewussten) Wahrnehmungsprogramme exakt darauf ausgerichtet sind.«

Alle menschlichen Wahrnehmungen und Verhaltensweisen werden durch »Programme« in unserem Kopf gesteuert, die teils angeboren, teils im Laufe des Lebens erworben wurden. Auch Kaufentscheidungen hängen wesentlich von solchen Programmen ab. Das einfachste Beispiel dafür ist das »Schubladendenken«: Wenn der Verbraucher ein Hustenbonbon in die geistige Schublade der »Hustenmittel« einsortiert, wird er es unwillkürlich sehr viel seltener kaufen, als wenn er es in die geistige Schublade der »Bonbons« einordnet. Fallstudien aus allen Branchen beweisen, dass man eine verblüffende Hebelwirkung auf den Erfolg einer Marke ausüben kann, wenn man unvorteilhafte Wahrnehmungsprogramme gegen vorteilhafte austauscht.

Portal 4: Identität und Selbstdarstellung

KERNTHESE: »Der Verbraucher bevorzugt Ihre Marke, weil er damit seine (Wunsch-) Identität vor sich selbst und vor anderen markant zum Ausdruck bringen kann.«

Marken helfen dem Verbraucher, seine Identität zu bestimmen und nach außen plakativ darzustellen. Das gilt für die Modemarken, die Sie bevorzugen. Das Auto, das Sie fahren. Die Zeitschrift, die Sie sich unter den Arm geklemmt haben. Und vielleicht sogar das Waschmittel, das Sie auswählen. Eine einzelne Marke kann ihren Verbraucher umfassend beschreiben, in Sekundenbruchteilen ein ganzheitliches Bild über seinen Charakter, seine Persönlichkeit und seine Identität entwerfen. Die Markenwahl kann jemanden als Erfolgsmenschen oder als Verlierer ausweisen, als Proleten oder Snob, als Macho oder als Softie. Mit Hilfe von Siegermarken kann der Verbraucher quasi zum »Regisseur« seiner eigenen Persönlichkeit werden.

Portal 5: Emotionen und Liebe

KERNTHESE: »Der Verbraucher bevorzugt Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung, weil er die Marke liebt.«

Es gibt Produkte, die der Verbraucher einfach »liebt«. Denken Sie an Ihren Lieblingspulli, den geliebten Teddybär eines Kindes oder an den Deutschen, dessen Auto sein liebstes Kind ist. Wichtig ist: Es liegt ein Quantensprung dazwischen, ob der Verbraucher eine Marke »sympathisch« findet, oder ob er sie »liebt«. Denn nur Liebe ist ein exklusives Gefühl, das zur Markentreue führt. Übrigens ist eine »geliebte« Marke für den Verbraucher unersetzlich. Genau so, wie man das geliebte Andenken an eine alte Romanze nicht einfach austauschen kann. Auch hier gibt es Wachstums-Codes, mit denen man »Markenliebe« ganz gezielt aufbauen kann.

Die Aufgabe:

Vermarkten Sie ein Fruchtsaftgetränk!

1. Das Problem: Sie wollen ein kränkliches Fruchtsaftgetränk wieder auf Erfolgskurs bringen. Bei einer Marktforschungsstudie stellt sich jedoch heraus, dass die Verbraucher Ihr Getränk wässriger, künstlicher, süßer und weniger fruchtig finden als die richtigen 100-prozentigen Säfte. Es gibt also kein klares Kaufmotiv. Wie machen Sie trotzdem innerhalb weniger Monate aus diesem Getränk eine stark wachsende Marke? Denken Sie bitte einen Moment darüber nach, bevor Sie weiterlesen ...

2. Der Wachstums-Code: Eine Analyse des Problems führt zu einem Wachstums-Code, den wir das »Kategorie-Prinzip« nennen. Es besagt: »Positionieren Sie Ihre Marke überraschend in eine andere geistige Schublade als bisher, wo es seine Stärken besser entfalten kann.«

3. Die Anwendung des Codes: Wir überlegen: Bisher hat der Verbraucher unser Fruchtsaftgetränk in die »Saft-Schublade« eingeordnet und daher mit den hochwertigen 100-prozentigen Säften verglichen. Jetzt sollen wir unsere Marke in eine andere Schublade positionieren, die mehr Erfolg verspricht – aber in welche? Zum Beispiel zu den Softdrinks! Das klingt viel versprechend: Wir vermarkten unser Fruchtsaftgetränk wie einen Durstlöscher, der sich in Zukunft gegen Coca-Cola, Fanta und Sprite behaupten muss. Überprüfen wir die drei Erfolgsfaktoren:

- Akzeptanz: Akzeptiert der Verbraucher unser Getränk als »Durstlöscher«? – Wir glauben schon, denn es ist – wie oben erwähnt – eher wässrig bzw. dünnflüssig, also gut gegen Durst.
- Marktgröße: Bietet die neu gewählte Schublade mehr Wachstumschancen als die bisherige? Auch das trifft zu, denn der Softdrinkmarkt ist nämlich bis zu zehnmal größer als der Saftmarkt.

– Alleinstellung: In der neuen geistigen Schublade vergleicht sich unser Produkt nun mit Colas und Limonaden – und wirkt plötzlich wie ein Star: nämlich gesünder, fruchtiger, weniger künstlich und weniger süß. Das heißt, alle Eigenschaften, die vorhin noch negativ erschienen, haben sich durch den Schubladenwechsel plötzlich in positive Eigenschaften verwandelt. Kaufgründe gibt es jetzt also genug.

4. Der Markterfolg: Der Wachstums-Code greift sofort! Mit Hilfe der »Kategorie«-Strategie wächst unser Fruchtsaftgetränk plötzlich um 35 Prozent pro Jahr.

6. Die große Chance

Die b|w-Methode ist universell anwendbar – für alle Produkte, Dienstleistungen und Firmen, in allen Ländern der Welt, heute genauso wie in ferner Zukunft. Warum ist das so? Weil sich die Wachstums-Codes am Gehirn des Verbrauchers orientieren, das immer nach den gleichen rationalen und emotionalen Gesetzen funktioniert. Ganz gleich, was Sie kaufen – ein Waschmittel oder eine Versicherung. Ganz gleich, ob Sie ein Deutscher oder ein Eskimo sind. Ganz gleich, ob Sie heute einkaufen oder einer Ihrer Nachfahren in tausend Jahren. Das menschliche Gehirn verändert sich nicht – und die Mechanismen der Kaufentscheidung auch nicht. Daraus folgt etwas sehr Wichtiges, nämlich: Wachstums-Codes enthalten kein Know-how über Ihren spezifischen Markt oder Ihre spezifische Zielgruppe! Dieses ganze Wissen fließt erst ein, wenn Sie die Wachstums-Codes auf Ihr individuelles Markenproblem anwenden. Sie können die Wachstums-Codes umso vielseitiger und effektiver einsetzen, je mehr Sie über Ihr Produkt, die Branche, Verbraucherprofile, Wettbewerbskonstellationen, Zeitgeistströmungen und aktuelle Trends wissen.

Bringen wir es auf den Punkt: Was kann die b|w-Methode genau leisten?

Die b|w-Methode bietet ein Höchstmaß an Sicherheit, um für jede Marke gezielt einen neuen Wachstumskurs zu finden.

Dies gilt für Produkte, Dienstleistungen, Firmen aller Art. Ausgenommen sind natürlich solche Marken, die eindeutig überflüssig oder minderwertig sind. Es darf nicht das Ziel sein, den Verbraucher zu überlisten.

Es geht hier also um die Sicherheit einer Markeninvestition. Natürlich gibt es keine absolute Sicherheit, keine Garantie für Wachstum. Aber es gibt eine maximale Annäherung, die wir durch pragmatische Gesetzmäßigkeiten zu erreichen versuchen. Worin liegen die Chancen der b|w-Methode im Einzelnen?

1. Zugriff auf den weltweiten Erfahrungsschatz

Mit den Wachstums-Codes greifen Sie auf den Erfahrungsschatz der Siegermarken zu. Alle bewährten strategischen Ansätze, Schachzüge und Kunstgriffe sind darin gespeichert und komfortabel abrufbar. Sie können konkrete Erfolgsgesetze anwenden, um die Energien und Kräfte zu entfesseln, die heute noch in Ihrer Marke schlummern. Von Siegermarken lernen – das halten wir für den sichersten Weg, um neue Siegermarken aufzubauen. Allerdings ist die Frage berechtigt, ob man denn mit dem Erfahrungsschatz heutiger Marken auch etwas völlig Neues, Innovatives, noch nie Dagewesenes für die Zukunft entwickeln kann. Ja, man kann. Denn Wachstums-Codes machen es möglich, dass alle Branchen sich gegenseitig »befruchten«, so verschieden sie auch sein mögen. Biermarken lernen von Zigarettenmarken, Pharmamarken von Konsumgütermarken und Investitionsgütermarken von Lebensmittelmarken. So entstehen unablässig neue strategische Impulse. Der Effekt potenziert sich sogar noch, wenn man Wachstums-Codes zu so genannten Supercodes kombiniert.

2. Verknüpfung jeder Marke mit einem Kaufmotiv

Denken Sie an all die bekannten Marken, die einen soliden und wertvollen Markenkern aufgebaut haben und trotzdem ständig Marktanteile verlieren. Ihnen allen fehlt ein starker Wachstums-

Code. Cadillac ist beispielsweise eine Marke mit starkem Markenkern – aber ohne Wachstums-Code. Investieren Sie also nicht in den Markenkern, ohne den Wachstums-Code bestimmt zu haben, der den Absatz steigern soll. Sogar typische Imagemarken – wie Zigaretten, Bier oder Mode – können, sollen, müssen in Zukunft an ihrem Return-on-Investment gemessen werden.

3. Lösung komplizierter Markenprobleme

Manche Markenprobleme scheinen fast unlösbar: Ein übermächtiger Wettbewerber überrollt den Markt. – Das eigene Produkt gilt unter Verbrauchern als altmodisch oder minderwertig. – Der Preis wirkt überteuert und so weiter.

Wachstums-Codes helfen, solche typischen Positionierungsprobleme systematisch und effizient zu lösen. Sie leisten also etwas Ähnliches wie Formeln in der Mathematik. Eine schwierige Aufgabe kann – ohne Formeln – vielleicht nur ein Genie lösen, mit Formeln hingegen fast jeder. Es ist immer wieder verblüffend, welche kreativen Lösungen man durch Anwendung der Wachstums-Codes findet, an die zuvor noch niemand gedacht hat. Im siebten Kapitel (»So arbeiten Sie mit der b|w-Methode«) werden wir Ihnen sechs Fallbeispiele von Marken vorstellen, die auf den ersten Blick hoffnungslos erscheinen, sich aber mit Hilfe der Wachstums-Codes elegant lösen lassen.

Wachstums-Codes öffnen neue Horizonte. Die Erfahrungen der weltbesten Marken werden anfassbar. Man kann sie akkumulieren, systematisieren, gegeneinander abgrenzen und miteinander kombinieren. Es ist sogar möglich, den gesamten Erfahrungsschatz in zentralen Großrechnern zu speichern und über ein Expertensystem verfügbar zu machen. Sie können also nach einem Dialog mit dem Computer genau die strategischen Schachzüge abrufen, die zur Lösung Ihres individuellen Markenproblems relevant sind (vergleichen Sie hierzu bitte die Ausführungen im Schlusskapitel). In Zukunft werden wir jedes Jahr neue Siegermarken recherchieren und auswerten, um die b|w-Methode immer weiter zu verfeinern.

Soweit der Überblick über die b|w-Methode und ihre Vorgeschichte. Jetzt werden wir die fünf Portale zum Kopf des Verbrau-

chers nacheinander öffnen und Ihnen zeigen, wie jede Marke wachsen kann: mit Wachstums-Codes.

Die fünf Portale zum Kopf des Verbrauchers



PORTAL 1:

NUTZEN UND VORTEIL

KERNTHESE: Der Verbraucher bevorzugt Ihre Marke, weil sie ihm einen einzigartigen (virtuellen) Nutzen bietet.

Wer etwas verkaufen möchte, muss dem Verbraucher einen einzigartigen Nutzen versprechen. Diese Binsenweisheit wirft eine provozierende Frage auf: Welche Vermarktungschancen hat eigentlich ein Produkt, das nur eine durchschnittliche Qualität bietet? Wie bauen Sie eine starke Marke auf, wenn Ihr Produkt keine greifbaren Vorzüge gegenüber der Konkurrenz aufweist? Um solche Fragen zu beantworten, müssen wir zunächst einmal den Begriff Qualität klären: Einerseits steht die faktische Qualität eines Produkts (oder einer Dienstleistung) fest, die sich anhand objektiver wissenschaftlicher Kriterien messen lässt. Andererseits gibt es die virtuelle Qualität, die der Verbraucher subjektiv seinem Produkt zuschreibt. Dazwischen kann eine breite Kluft liegen: Es gibt herausragende Produkte, die ein Schattendasein als billige Handelsmarken fristen, weil der Verbraucher ihre faktische Qualität nicht anerkennt. Und es gibt Produkte durchschnittlicher Qualität, die primär durch ihre hohe virtuelle Qualität zu globalen Siegermarken avancieren.

Manche glauben, die faktische Qualität spiegele die objektive Wirklichkeit wider, während der virtuelle Mehrwert nur eine flüchtige Illusion ist, die bei der ersten Berührung wie eine Seifenblase platzt. Darüber mag man lange philosophische Diskurse führen. Im Marketing ist die Sache jedoch völlig klar: Nur eine Wirklichkeit zählt: die Wahrnehmung der Verbraucher. Was nutzt die beste faktische Produktqualität, wenn der Verbraucher sie nicht anerkennt?

Vor einiger Zeit wies ein unabhängiges Warentestinstitut beispielsweise nach, dass eine billige Gesichtscrème aus dem Supermarkt besser gegen Falten wirkt als diverse Luxusmarken der Wettbewerber. Was für eine erfreuliche Entdeckung: Der Verbrau-