

Warum Produkte floppen

Die 10 Todsünden des Marketings

Bearbeitet von
Tina Müller, Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff

1. Auflage 2013. Buch. 235 S. Kartoniert
ISBN 978 3 648 04120 8

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Marketing, Handelsmanagement](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Die Todsünden des Marketings

Nach wie vor floppen die meisten Produkte – obwohl dies vermeidbar ist



Tina Müller ist seit August 2013 Chief Marketing Officer bei Opel. Zuvor war sie 17 Jahre für Henkel tätig, zuletzt als Corporate Senior Vice President Beautycare für Westeuropa. **Hans-Willi Schroiff** arbeitete von 1987 bis 2012 für Henkel, zuletzt als Corporate Vice President Market Research. 2013 gründete er das Beratungsunternehmen Innochainge.

Irgendwie vermuten es alle, und viele wissen es auch – aber darüber geredet wird eher selten: 60 bis 80 Prozent aller Neueinführungen in Deutschland sind zwölf Monate später nicht mehr in den Regalen des Handels zu finden. Sie sind ausgelistet, und die Restbestände werden bestenfalls ins Ausland verschoben oder bei Havarie-Outlets vermarktet. Es handelt sich hier nicht um ein temporäres, sondern um ein seit vielen Jahren durchgängiges Phänomen. Und es wird auch von der Problematik her nicht besser, wenn die Versagenswahrscheinlichkeit nur bei 30 bis 50 Prozent liegen würde. Irgendetwas stimmt hier grundsätzlich nicht und führt zu einer Wertevernichtung in einem Besorgnis erregenden Ausmaß. Man stelle sich vor, die chirurgische Abteilung eines Krankenhauses würde eine ähnliche Statistik bei ihren Operationserfolgen aufweisen!

Versagen bei den Flops Marketing oder Marktforschung? Ist das der Grund, warum in vielen Unternehmen jetzt die Controller beziehungsweise die Financer auf die Chefposten kommen? Um zu retten, was noch zu retten ist? Es ist dringend geboten, aus der Sicht von gestandenen Praktikern über den Katalog an möglichen Ursachen nachzudenken, zu ermitteln, warum die Bilanz so schlecht ist und was man möglicherweise dagegen tun kann.

Die Logik des Misslingens

Auch das Misslingen hat eine Logik. Ein Flop ist niemals monokausal verursacht, sondern das Ergebnis einer Reihe von Handlungen, die entlang einer komplexen Wertschöpfungskette unzureichend behandelt beziehungsweise inszeniert werden. Man kann grob alle Vorgänge unterteilen, die vom Konsumentenwissen hin zu einem Produktkonzept führen („insights to concept“). Darauf folgt eine Sequenz von Aktivitäten, die das Konzept unter einer Marke auf allen Facetten des Marketingmix integriert inszenieren („concept to product“). Schließlich wird

alles subsumiert, was nach der offiziellen Einführung passiert („product to money“). Bei einer solch komplexen Aktionskette kann man natürlich vieles falsch (und richtig) machen. Sinnvoll ist hier aber eine Konzentration auf die „Todsünden des Marketings“.

Konzeptionelle Schwächen

Würde man nur eine einzige Ursache für einen unzureichenden Markterfolg nennen dürfen, dann sind es die großen inhaltlichen Defizite in der Generierung einer konzeptionellen Idee, die für Konsumenten sowohl „neu“ als auch „relevant“ ist. Natürlich nimmt jeder für sich in Anspruch, diese Eigenschaften in seinem Konzept realisiert zu haben. Aber die meisten Konzeptionen halten schon einer Prüfung im Gedankenexperiment nicht stand – geschweige denn einer kritischen Auseinandersetzung anhand einer Serie von gezielten Tests. Leider sind viele Konzepte „make and sell“ – das heißt, sie orientieren sich an dem, was das Unternehmen aktuell herstellen kann und nicht daran, was Konsumenten faszinieren könnte. Dann gibt es schlichtweg zu viele „Blaupausen“ oder „me too“-Produkte, weil jeder versucht, das zu machen, was zig andere auch machen. Meistens zählt hier die Begründung, der Markt wolle es so. Davon kann selten die Rede sein – wenn es sich nicht verkauft, dann will der Markt es nicht. Und schließlich fehlt es an „geleiteter Kreativität“, die an gesichertem Konsumentenwissen ansetzt. Zu viele Flops auf der Grundlage angeblich kreativer Ideen basieren auf unreflektierten Vorschlägen von völlig abgehobenen Kreativ-Workshops, die keinen Bezug zur Konsumenten-Realität aufweisen.

Konsumenten-Orientierung als *Conditio sine qua non*

Eine unabdingbare Konsumenten-Orientierung ist daher die Grundvoraussetzung für planbaren Markterfolg überhaupt. Wie man die erreicht? Zunächst durch eine tiefe grundsätzliche Verankerung einer Einstellung im Unternehmen, nach der der Kunde das Maß aller Dinge ist. Dann aber sicher auch dadurch, dass man die Nähe zum Kunden selbst lebt und Marketing nicht auf entfernte Zahlen-Akrobatik reduziert.

Keine „geleitete Kreativität“

Kundennähe allein macht aber noch kein neues und relevantes Konzept. Dieses Basiswissen dient als Grundlage für einen geleiteten Kreativitätsprozess. Erst dann hat man die Chance, daraus in Verbindung mit Intuition, Branchenerfahrung, Bauchgefühl und anderen miraculösen Zutaten konzeptionelle Ansätze zu generieren, die über das bisherige Angebot hinausgehen beziehungsweise es in den Schatten stellen. Hier muss sich unter Umständen wieder Unternehmertum im ureigensten Sinne demonstrieren – Sachkenntnis gepaart mit neuer Denke und mit einer gehörigen Portion Risikobereitschaft. Mangelndes Verständnis der eigenen Produktgruppe, Handeln nach in

Stein gemeißelten Regelwerken und null Risikobereitschaft sind todsichere Voraussetzungen dafür, dass es nicht klappen wird. Hier mangelt es essenziell in vielen Unternehmen, die ansonsten sehr gute Voraussetzungen für eine Innovationsführerschaft mitbringen. „Bereitschaft zum Wandel“ nur als Lippenbekenntnis im Geschäftsbericht zu konstatieren, reicht nicht aus.

Mängel bei der Inszenierung

Was häufig auffällt, ist die unzureichende Inszenierung von Konzepten, denen man eigentlich ein hohes Marktpotenzial zusprechen würde. Zahlreiche Todsünden beziehen sich auf dieses Manko. Das beginnt bei der Definition dessen, wofür denn die Marke überhaupt stehen soll. Schließlich ist sie ganz wichtig als psychologisches Trägersystem für das neue Produkt. Das setzt sich fort in einer häufig amateurhaft anmutenden Kodierung eines funktionalen, emotionalen oder selbst-expressiven Produktnutzens. Hier wird jenseits grundlegender Erkenntnisse der Verhaltens- beziehungsweise Kommunikationswissenschaften flächendeckend gesündigt, sodass am Ende der Konsument gar keine Chance hat, zu entdecken, wo denn die Agentur den Produktnutzen versteckt hat. Konsumenten wenden angesichts der Angebotsvielfalt nicht sehr viel Zeit auf „Rätselpackungen“ im Regal zu dechiffrieren: Es obsiegt das Angebot, das implizit den Produktnutzen am schnellsten und am eindeutigsten kommuniziert.

Planungsphantasien

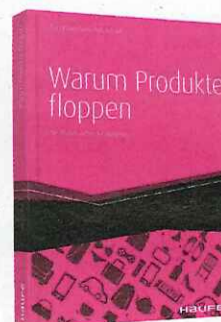
Hat man es tatsächlich geschafft, ein konsumentenzentriertes Konzept neu und relevant zu definieren und auf den Punkt zu inszenieren, dann hüte man sich vor den Controllern oder anderen Erscheinungsformen von Absatzplanern. Viele Konzepte scheitern nicht zuletzt an einer völlig überhöhten Erwartung an den Absatz innerhalb der ersten zwölf Monate. Es ist nicht absurd, zu schätzen, dass zwischen 80 und 90 Prozent aller Planungen „über-optimistisch“ sind. Das heißt im Klartext, dass Absatzmengen aufgrund mangelnder Planungshygiene so systematisch nach oben getrieben werden, dass man in der Realisierung dieser Planung einfach fortwährend hinterherlaufen muss. Nicht etwa, weil es sich hier um ein schlechtes Produkt handeln würde, sondern weil zum Beispiel die Bedarfsdeckung oder die Wiederkaufsrate im Wunschdenken und nicht in der Konsumenten-Realität begründet sind. So kann es geschehen, dass ein gut laufendes Produkt als Flop deklariert wird, bloß weil es irgendwelche (dem Handel vorzeitig garantierte) Mondschein-Zahlen nicht erreicht. Und schon steht die Auslistung ins Haus.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Es ist erstaunlich, wie wenig in den Unternehmen im Hinblick auf eine systematische Launch-Kontrolle agiert wird. Man glaubt eher an eine Art „ballistische Entwicklung“ der Absätze beim Launch-Termin: Die Kugel wird genau an der Stelle einschlagen, auf die man das Geschütz eingestellt hat – sprich: „exakt auf Plan“. Das passiert aber eher nicht, wie unsere jahrelangen Erfahrungen zeigen. Stattdessen liegen die Absätze meistens darunter. Und dann beginnt regelmäßig die „Wertevernichtung Teil 2“, weil nicht sein kann, was nicht sein darf. Man steigert das Werbebudget, man macht noch eine Runde an Preisreduzierung, man verpflichtet eine Celebrity als Testimonial und tut viele andere Dinge, die viel Geld kosten, aber wenig einbringen. Wenn dann gar nichts mehr zu retten ist, verschwinden die Artikel stillschweigend aus dem Sortiment. Man redet dann gern offensiv von „Sortiments-Bereinigung“ oder gar „Portfolio-Optimierung“. Das hört sich super an, ist aber nichts anderes als das Auskehren des Unrats, den man selbst über die Zeit angehäuft hat.

Besser ist es, sich systematisch Monat für Monat mit der Entwicklung zu beschäftigen, zu analysieren, was warum wo nicht läuft, und sich über finanzierbare Korrekturmaßnahmen Gedanken zu machen. Und wenn dann nach sechs Monaten immer noch kein Licht am Ende des Tunnels erscheint, das Projekt offiziell zu beerdigen. Das können aber nur Unternehmen tun, die neben Erkenntniswillen und Handlungsmut über eine belastungsfähige breite Innovations-Pipeline verfügen. Wer nur auf einer einzigen Idee sitzt, der wird sich schwerlich davon trennen wollen – selbst wenn die negative Evidenz dagegen erdrückend wird. Dann setzt häufig abergläubisches Verhalten ein, dass es am Ende doch gut ausgeht. Tut es aber nie.

Fest steht: Wenn Marketing und Marktforschung ihren Sitz am Konferenzisch behalten wollen, muss eine bessere Bilanz her. Bei der aktuellen Floprate wird das eher nicht möglich sein – oder?



Das Buch

Tina Müller und Hans-Willi Schroiff sind Autoren des neuen Buchs „Warum Produkte floppen“, das am 10. Oktober erscheint. Darin zeigen sie auf, wie man bei Produkteinführungen wesentliche Fehler vermeidet und damit die Floprate senken kann (Verlag Haufe-Lexware, 250 Seiten, 39,95 Euro).

