



Dieser Aufsatz wurde im Markenartikel Heft 8/1977 veröffentlicht. **Marketing- und Werbe-Berater Franz Brück meint:** „Je schwieriger es in einer Überflussgesellschaft wird, sich nachhaltig (!) mit einzigartigen, faktischen Produktnutzen im Wettbewerb zu positionieren, desto größere Bedeutung gewinnen psychologische Zusatznutzen. Je weniger plausibel sich diese psychologischen Zusatznutzen vom faktischen Produktnutzen ableiten lassen, umso größer ist die Gefahr des Misserfolgs. Die Beherrschung der Gesetzmäßigkeiten psychologischer Produkt- bzw. Marken-Positionierung ist deshalb unverzichtbar.“

Anders als hier gefordert, hat sich das Verhalten der Marketing-Manager in den letzten 30 Jahren immer mehr vom Verhalten der Verbraucher entfernt. Statt der verbraucher-nahen Begriffe "Positionierung, Alleinstellung, Konkurrenz-Distanz, USP" dominieren volkswirtschaftliche Begriffe wie "gut aufgestellt sein" und "Innovationen". Erfolgreiche Newcomer waren zunächst immer ex definitione schlecht aufgestellt. Sie haben sich in der Regel gegen die Innovationen des Establishments durchgesetzt.

Alle Güter sind Dienstleistungen. Gedanken zur zweiten Phase der Käufermärkte

Mit dem Auslaufen der 70er Jahre wird sich ein unternehmenspolitisches Problem zuspitzen, das besonders im Bereich der Massenkonsumgüter immer häufiger diagnostiziert wird.

In vielen weitgehend gesättigten Märkten vor allem der alltäglichen Verbrauchs- und Gebrauchsgüter wird es immer schwieriger, Verbraucherpräferenzen aufzubauen. Markenartikelhersteller haben wachsende Mühe, in gesättigten Märkten Innovationen zu entwickeln und durchzusetzen. Ob es sich um Tierfutter oder um Getränke, um Rasierapparate oder um Radios, um Waschmittel oder um Süßwaren, um Kosmetik- oder um Zahnpflegeartikel handelt, ein Leistungsvorsprung hängt zunehmend davon ab, wie gut die Unternehmen den Mangel an bedeutsamen technischen Produktunterschieden durch zusätzliche psychologische und soziale Produktnutzen kompensieren können.

Verbraucher wollen als erfahrene Wohlstandsbürger' mehr als nur den Grundnutzen, den ursprünglichen Gebrauchswert der Produkte kaufen. Sie wollen Produkte auch danach auswählen, wie sehr diese jeweils ihrem Typ, ihrem Lebensstil, ihrem Geschmack, ihrer sozialen Rolle, ihrer Zugehörigkeit zu gesellschaftlichen Gruppen usw. entsprechen.

Unternehmer müssen berücksichtigen, dass die Verbraucher ihre Konsumwahl – nicht zuletzt auf Grund der Fülle des Güterangebots – immer kritischer und differenzierter beurteilen und dementsprechend hohe Ansprüche stellen an ein unverwechselbares Produktprofil aus einem Guss. Austauschbare Produkte unterliegen im Übrigen auch dem gewaltigen Preisdruck des Handels und sind schon deshalb nicht vertretbar.

Neuer Engpass für erfolgreiche Unternehmenspolitik.

Für die Unternehmenspolitik hat diese Entwicklung risikoreiche Konsequenzen. Für viele Unternehmen bedeutet sie eine grundlegend neue Entwicklungsstufe der verbrauchsorientierten Güterproduktion, nämlich die zweite Phase der ‚Käufermärkte‘.

In der ersten Phase der Käufermärkte ging es generell um die Umstellung der Unternehmensführung vom Engpassfaktor ‚Produktion‘ auf den Engpassfaktor ‚Markt‘. In der zweiten Phase der Käufermärkte geht es speziell um die Motivation von Verbrauchern, die inzwischen immer kritischer, erfahrener und routinierter geworden sind und die zunehmend eine psychologische Differenzierung des Güterangebots erwarten – z.B. in Form von Design und emotionalen Mehrwert.

Das Kernproblem liegt darin, dass Verbraucherforschung, Markt- und Motivforschung nur sehr begrenzt aussagefähig sind. Sie enthalten eine Fülle von Prämissen, die eine verlässliche Simulation der realen Bedingungen von Verbraucherentscheidungen einschränken. All die vielen misslungenen Markteinführungen, die zuvor gründlich und mit sehr hohem Aufwand getestet wurden, beweisen, mit welchen Fallstricken eine Simulation von Verbraucher-Reaktionen in einer Testsituation behaftet ist.

Risikofaktor „Verbraucher motivation“.

In der zweiten Phase der Käufermärkte wachsen die unternehmerischen Risiken, weil die Erkenntnisse der Kommunikationsforschung, der Verbraucher- und Werbepsychologie, der Sozialpsychologie, der Soziologie hochgradig spekulativ sind. Ausgangspunkt ist z. B. die Erkenntnis, dass die Menschen im Grunde keine spezifisch ökonomischen Bedürfnisse haben. Alle Bedürfnisse der Verbraucher sind letztlich sozial geformt und geregelt. Verbräuchen ist nur ein Teilaspekt menschlichen Gesamtverhaltens. Wie erfolgreich in überbesetzten Konsumgütermärkten Angebote differenziert und profiliert werden können, hängt also mehr denn je davon ab, wie genau die Unternehmer allgemeine Verhaltensweisen und Einstellungen der Menschen begreifen können, wie gut sie in den Kategorien von Motivation und Erwartungen denken können und vor allem wie sehr es ihnen gelingt, vielschichtige Motivbündel der Verbraucher im Sinne eines Güterangebotes aufzuschlüsseln.

Beim Gros der Konsumgüterunternehmen mag die Stunde dieser Wahrheit noch nicht geschlagen haben. Der Unternehmenserfolg beruht vorläufig noch

auf dem Vertrauensvorsprung, den alt eingeführte Marken nutzen können – z.B. durch Sortimentsausweitung, Relaunch, line-extension usw.

auf einem Marketing ‚Power-Play‘, d.h. Ausnutzung überlegener Vertriebssysteme und massiver finanzieller Überlegenheit,

durch Rationalisierungseffekte,

durch sich selbst erklärende technologische Überlegenheit,

um nur einige Beispiele zu nennen, die davon ablenken, worum es in der zweiten Phase der Käufermärkte in aller erster Linie geht.

Gesetzmäßigkeiten erfolgreicher Kommunikation als Entscheidungskriterien.

Die Verlagerung des Konsumgüterwettbewerbs auf den Engpassfaktor „Verbraucher-Motivation“ hat vor allem zwei Konsequenzen.

Erstens müssen – mehr als es bisher notwendig war – ganz spezielle menschliche Fähigkeiten gefördert werden, insbesondere z.B. Gespür für die begrenzte Macht von millionenschweren absatzpolitischen Instrumentarien, z.B. Phantasie und Mut, sich von der formalen Enge quantifizierender Rechenschaftsberichte zu lösen, z.B. eine innere Anteilnahme an den Wünschen der Menschen und eine ehrliche Identifikation mit ihren Problemen.

Zweitens muss sichergestellt werden, dass die Kommunikation mit den Verbrauchern einer transparenten Entscheidungs-systematik unterworfen wird. Diese Forderung ist besonders dringend. In keinem anderen Bereich unternehmerischer Investitionstätigkeit wie im Bereich der Verbraucheransprache, speziell der Werbung, werden die berühmten Äpfel und Birnen so ungehemmt durcheinander geworfen, hängt so viel von rhetorischer Gewandtheit und persönlicher Autorität ab.

Die Kompetenz des „Instinktes“ muss bei so wichtigen und komplizierten Entscheidungen durch die Gesetzmäßigkeiten erfolgreicher Kommunikation ergänzt werden.

Denn Instinkt und Einfühlungsvermögen werden umso treffsicherer sein, je mehr sie sich vor dem Hintergrund eines klaren Denksystems herausbilden – durch Verinnerlichung von Wissen und Erfahrung. Plötzliche Einfälle reichen nicht aus, um Entscheidungen zu verantworten, die in der Regel nicht nur Investitionen in Millionenhöhe zur Folge haben, sondern von denen in der zweiten Phase der Käufermärkte immer mehr abhängt, ob ein Unternehmen überhaupt weiter bestehen und wachsen kann.

Es gilt also, die 1000fach zitierten und variierten, zwar plausiblen, aber viel zu unverbindlichen Werberegeln durch eine klar definierte, generell gültige Entscheidungs-Systematik zu ersetzen.

Ein solches transparentes Entscheidungs-System, das ausnahmslos verbindlich sein muss, baut z. B. auf empirisch belegten Gesetzmäßigkeiten der Kommunikationsforschung, der Psychologie des Lernens und Erinnern auf.

Natürlich brauchen Marketing- und Werbeleute deshalb keine ausgebildeten Psychologen zu sein. Aber sie müssen die Prinzipien kennen, die ihren Entscheidungen bei der Beurteilung des Verbraucherverhaltens zugrunde gelegt werden müssen. Und sie müssen sich ausnahmslos und kompromisslos an diesen verbindlichen und für alle Beteiligten transparenten Kriterien orientieren. Nur so lässt sich beurteilen, ob Produkt- und Packungsgestaltung, die Kernbotschaft der Werbung, die Attraktivität von Verkaufsförderungsaktionen usw. alle notwendigen Voraussetzungen erfüllen, beispielsweise um die Selektionsschwelle der Wahrnehmung zu überwinden, um als schlüssig begriffen zu werden, um zu motivieren, um den gewaltigen Verdrängungswettbewerb an Beeinflussungsversuchen dauerhaft zu bestehen, um als „kreativ“ zu gelten usw.

Konsumgüterunternehmen werden sich auf diese Probleme in der zweiten Phase der Käufermärkte umso schneller und systematischer einstellen können, je bewusster der Wandel im Kaufverhalten begriffen wird.

Es muss bewusst gemacht werden, dass der Unternehmenserfolg in den nächsten Jahren mehr denn je und ganz entscheidend davon abhängt, wie gut Unternehmer die Gesetzmäßigkeiten des Verbraucherverhaltens begreifen. Ohne Widerspruch, aber mit gewollter Provokation zum traditionellen Begriff „Dienstleistung“ muss der Pionierunternehmer in der zweiten Phase der Käufermärkte davon ausgehen, dass seine Angebote immer mehr als Dienst-Leistung begriffen werden.

**Das Schlagwort für die zweite Phase der Käufermärkte könnte deshalb lauten:
„Alle Güter sind Dienstleistungen“.
Die Frage nach der besten Dienstleistung zwingt dazu, sich zunächst vom Standort als Unternehmer, als „Macher“ zu lösen.**

Einige Pionier-Unternehmen im Bereich der Konsumgüter-industrie, deren Wachstum immer mehr von der Bewältigung der Probleme in der zweiten Phase der Käufermärkte abhängt, haben dieses neue Selbstverständnis bereits öffentlich definiert.

Während ein Waschmittel-Konzern vor fünf Jahren in Anzeigen zum „corporate image“ noch die eigene Leistung im Sektor Forschung und Produktentwicklung betonte, bekennt sich dieses Unternehmen heute zum „Fortschritt, der dem Menschen hilft“ – „Fortschritt nennen wir erst Fortschritt, wenn er praktische Hilfe für den Menschen bedeutet“. Und: „Heute ist es zu wenig, bloß gute Produkte zu machen.“ (Im Jahre 2001 hat das Unternehmen den Gedanken internationalisiert: „A Brand like a Friend.“)

Der neue Engpassfaktor „Verbrauchermotivation“ wird in den nächsten Jahren besonders bei der Einführung neuer Produkte zu einem zentralen Problem der Unternehmensführung werden. Zwar werden faktische, einzigartige Produkt-Nutzen immer die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Verbrauchermotivation bleiben. Aber je weniger bedeutsam diese faktischen Gebrauchs-Vorteile in einer Überfluss-Gesellschaft sein werden, desto wichtiger wird die Forderung sein, Produkte als Dienstleistung zu positionieren.