Langnese Cremissimo:
Zartschmelzend zur Marktführerschaft

Autor

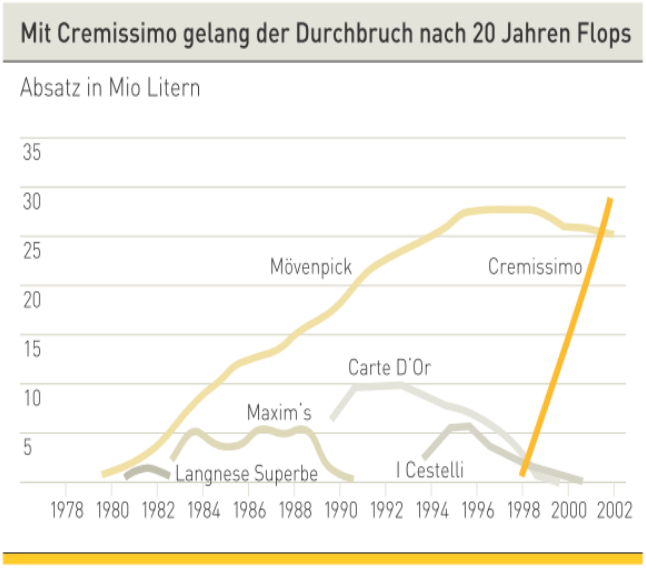
Ralph Ohnemus / CEO
Seit Oktober 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von Konzept und Analyse AG. Vorher war er 15 Jahre Kunde von Konzept & Analyse. Er bringt sehr viel nationale und internationale Marketing- und Vertriebserfahrung in Senior Management Positionen mit, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation, zuletzt als ‚SVP Consumer Sales' verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialkette bei Viag Interkom/O2.
An der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft führt er Seminare zum Thema „Marketingstrategie" durch.

r.ohnemus@ka-brandresearch.com

Zusammenfassung
Mit der Einführung von Cremissimo gelang Langnese-Iglo in nur drei Jahren, was mit Langnese Superbe, Maxim's, Carte D'Or und l'Cestelli immer wieder scheiterte. 2001 verdrängte der als Premium-Eis gelaunchte Neuling den bis dahin über 20 Jahre unangefochtenen Marktführer Mövenpick von seiner Spitzenposition. Wie war das möglich? Die einzigartige Marken-Repositionierung von Langnese Cremissimo demonstriert auf eindrucksvolle Weise, worüber sich Experten längst einig sind: Nur wer die Bedürfnisse und Hemmschwellen der Verbraucher am besten kennt und versteht, ist in der Lage, das überzeugendste Produkt auf den Markt zu bringen und dem Unternehmen damit den Weg zu mehr Umsatz und Ertrag zu ebnen. Was auf den ersten Blick simpel erscheint, stellt Marketing und Marktforschung immer wieder auf eine harte Probe. Nicht nur, dass der Verbraucher oft nicht direkt sagt, was er sich wünscht, oder sich nicht artikulieren kann, manchmal ist es ihm nicht einmal bewusst, worauf seine Kaufentscheidungen beruhen. Durch den gezielten Einsatz des K&A Psychodramas® in Kombination mit der K&A GAP-Analyse konnten vor der Einführung von Langnese Cremissimo eindeutige Erkenntnisse gewonnen werden, die den erfolgreichen Durchbruch und die nachhaltige Etablierung erst ermöglichten.

Die Ausgangslage im Markt
Langnese-Iglo ist an Erfolg gewöhnt, konnte sich die Marke doch bis 1979 an der Spitze aller relevanten Segmente des Speiseeis-Markts behaupten. Doch als Schöller-Mövenpick mit einer Neueinführung im Bereich Haushalts-Eispackungen auf den Markt kam und damit das neue Segment „Premium-Eis" schuf, war die Unternehmensleitung zum Handeln gezwungen, um ihre Vormachtsstellung zu verteidigen.
Die Qualität des neuen Produkts war den bisherigen Eis-Sorten klar überlegen und schuf überdies einen völlig neuen Benefit in den Köpfen der Verbraucher, die „Stückigkeit". Eis, in dem man große Fruchtstücke, echte Schokolade oder Walnusssplitter finden konnte, bot eine völlig neue Dimension von Genuss sowie glaubhafter Produktqualität und stellte einen überzeugenden „Reason Why" dar, der Mövenpick für 20 Jahre die Marktführerschaft sicherte. Besonders das „Maple Walnut" mit in Ahornsirup karamelisierten Walnussstücken setzte einen neuen Standard und fand reißenden Absatz.

Copyright by K&A BrandResearch



Bereits im nächsten Jahr versuchte Langnese-Iglo mit „Langnese Superbe“ die Marktführerschaft zurückzuerobern. Das neue Produkt wurde in direkter Konkurrenz als Premium-Eis eingeführt und war qualitativ nicht unterlegen. Doch ebenso wie das 1982 folgende „Maxim’s“ oder das 1989 gelaunchte „Carte D’Or“ konnte sich das Produkt nicht gegen Mövenpick durchsetzen. Enttäuscht musste man feststellen, dass es eben nicht ausreicht, genauso gut zu sein, um eine Marke – die noch dazu das neue Segment begründet hat – von ihrer Position zu verdrängen. Später führte man zusätzlich zu Carte D’or noch das Super-Premium-Eis „I’Cestelli“ ein, doch auch dieser Launch blieb wenig erfolgreich.

Strategische Marketing-Überlegungen ebnen den Weg für die Aufholjagd

Als Mitte der 90er Jahre Konzept & Analyse mit einer Grundlagenstudie beauftragt wurde, standen die folgenden Punkte im Zentrum.

- Verbraucherwahrnehmung von Carte D’Or im Vergleich zum Hauptkonkurrenten Mövenpick unter Berücksichtigung der zukünftigen Marktentwicklung im Premium-Eis-Segment.
- Identifikation möglicher Benefits, die für den Verbraucher einen wahrnehmbaren, kaufentscheidenden Vorteil gegenüber Mövenpick darstellen.
- Vorbereitung einer Neupositionierung, mit der sich Langnese-Iglo deutlich von der Konkurrenz (insbesondere Mövenpick) abheben und langfristig gegen sie durchsetzen kann.

Für die Beantwortung dieser Kernfragen wurde ein zweistufiger Untersuchungsansatz gewählt:

1. Mit Hilfe eines K&A Psychodramas® soll die entscheidende Erfolgsfrage beantwortet werden, welche ursächlichen rationalen und emotionalen Motive hinter dem Kaufverhalten der Premium-Eis-Verwender stehen. Es ermöglicht einen Einblick in die Kaufmotivation und zeigt zugrunde liegende Bedürfnisse sowie Hemmschwellen auf.
2. Im Anschluss wurden über eine K&A GAP-Analyse® die gewonnenen Erkenntnisse quantifiziert, der exakte Markenstatus sowie die ideale Positionierung
3. herausgearbeitet und damit das Optimierungspotenzial der zukünftigen Markenposition aufgedeckt.

Der Schlüssel zum Erfolg: Ganzheitliches Verständnis von Verbraucherbedürfnissen

Wenn Marketing einen Einfluss auf das Verhalten und die Markenwahl des Konsumenten haben will, dann muss es verstehen, was die kausalen Ursachen des Kaufverhaltens sind. Es muss wissen, nach welchen Motiven sich der Verbraucher entscheidet, warum er ein Produkt kauft und ein anderes nicht. Diese scheinbar so selbstverständliche Frage nach dem „warum“ stellt Marketing und Marktforschung vor tief sitzende Probleme, die in der Kommunikation mit dem Konsumenten begründet liegen.

1. Der Konsument *will nicht sagen*, was ihn bewegt. Er ist von sozialen Normen und persönlichen Ängsten gehemmt und will seine inneren Gefühle, Einstellungen und Motive nicht einfach so preisgeben.
2. Der Konsument *weißt nicht*, was ihn bewegt. Kaufentscheidungen laufen zum größten Teil unbewusst ab, sodass die Menschen die Gründe für ihr Verhalten meist selbst nicht kennen.
3. Der Konsument *kann nicht artikulieren*, was ihn bewegt. Da Kommunikation nicht nur verbal ist, sondern auch über Mimik und Gestik bzw. allgemeine nonverbale Signale gesteuert wird, ist der Verbraucher in manchen Situationen regelrecht „sprachlos“.

Copyright by K&A BrandResearch

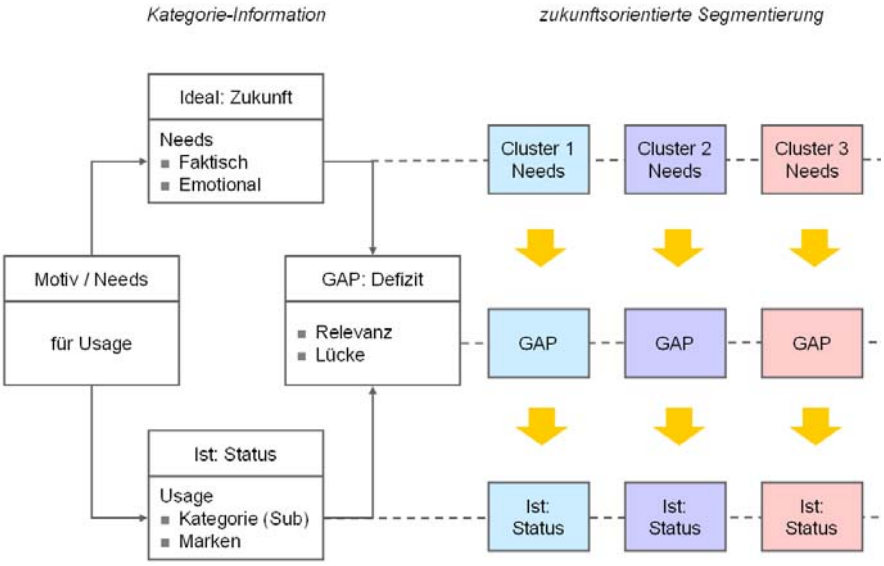
Diese Probleme manifestieren sich vor allem dann, wenn es um die Mitteilung emotionaler Bedürfnisse geht, die nicht nur intim, sondern auch schwer greifbar sind. Da sich die Stärke einer Marke heute aber vor allem an der Aktivierung von Emotionen bemisst (faktische Unterschiede innerhalb der Fülle von Angeboten kann der Verbraucher oft nur noch schwer erkennen), ist es umso notwendiger, den emotionalen Transfer zu schaffen. Man muss eine Möglichkeit finden, die Kommunikationsprobleme mit dem Verbraucher zu überwinden, um tatsächlich zu verstehen, warum er sich so verhält, wie er es tut. Zu diesem Zweck wurde das K&A Psychodrama® entwickelt.

Mit dem K&A Psychodrama® nach dem „warum?“ fragen, ohne zu fragen!

Im Gegensatz zu herkömmlichen Methoden, bei denen man immer vor der Schwierigkeit steht, dass der Befragte über verbale Äußerungen nur sehr oberflächlich seine Kaufmotivation ausdrückt, ist das K&A Psychodrama® eine Technik, die das emotionale Erleben durch „Fragen, ohne zu fragen“ tief greifend erforscht, nach außen sichtbar und damit nachvollziehbar macht.
Es wird mit ca. 10 Probanden durchgeführt und dauert 8 Stunden, in denen man verschiedenste explorative Techniken anwenden kann. Uns ist kein anderes Verfahren bekannt, das so zuverlässig die emotionalen, sozialen und rationalen Motive und Benefits, sowie Hemmschwellen für Produkte und Marken herausarbeiten kann wie das K&A Psychodrama®. Es hat sich in über 1000 Anwendungen im In- und Ausland bewährt und deckte auch in Bezug auf Eiscreme-Genuss einige bemerkenswerte Erkenntnisse auf. Doch dazu später.

Profil-Optimierung mit Hilfe der K&A GAP-Markt- und Positionierungs-Analyse

Die GAP-Analyse von Konzept & Analyse vereint die Vorteile der Markenstatus-, Markenstrukturen-, Attitude- & Usage- sowie Imageanalyse mit denen der Marktsegmentierung und einer klassischen Marktlückenanalyse. Zudem stellen spezielle Auswertungen sicher, dass die erfolgversprechenden Ursache-Wirkungs-Ketten, die Uniqueness einer Marke sowie der wichtigsten Wettbewerber sicher beurteilt werden können. Das Verfahren geht also weit über eine einfache Beschreibung des Brand Status hinaus. Auf dieser empirisch fundierten Grundlage lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten, die die Marke langfristig auf Erfolgskurs bringen.
Dabei geht man so vor, dass man nicht nur eine reine Image-Analyse durchführt, sondern überdies auch Idealvorstellungen und Wünsche der Verbraucher erfasst (handelt es sich um rationale Anforderungen, kann man diese direkt erheben, doch bei emotionalen Bedürfnissen empfiehlt sich ein indirektes Vorgehen). Dabei bilden unter anderem die Erkenntnisse aus dem K&A Psychodrama® eine wesentliche Grundlage für das Ableiten von Hypothesen bezüglich verhaltenssteuernder emotionaler und faktischer Motivdimensionen.
Bei der Auswertung bietet es sich an, ähnlich strukturierte Konsumenten zu Gruppen zusammenzufassen, sodass man ein ausdifferenziertes Bild der unterschiedlichen Anforderungsprofile erhält (siehe Abb. 1). Sie grenzen einzelne Teilmärkte voneinander ab, legen die spezifischen Treiber im Markt offen und beleuchten verschiedene potentielle Erfolgs-Positionierungen. Die Aufgabe für das Marketing besteht dann darin, die Lücke (GAP) zwischen Ist-Zustand und idealen Anforderungen durch geeignete Maßnahmen zu überwinden.



Copyright by K&A BrandResearch

Die Untersuchungsergebnisse im Überblick

Weder Carte D'Or noch Mövenpick besitzt eine eigenständige, markante Profilierung. Die beiden Marken liegen so eng beieinander, dass das zeitlich später eingeführte Carte D'Or lediglich als Me-too (ohne kaufrelevanten Vorteil) zum etablierten Marktführer angesehen wurde. Daraus ergibt sich eine starke Substitutionsbeziehung, die zugunsten der vertrauten Marke ausfällt.
Betrachtet man die Verbraucherkommunikation im Premium-Eis-Segment genauer, so fällt auf, dass beide Marken sich vor allem über faktische Produktmerkmale charakterisieren und den emotionalen Benefit von Eisgenuss stark vernachlässigen. Hier lag die Achilles-Sehne von Mövenpick. Die regelmäßigen „Eis-des-Jahres"-Aktionen unterstrichen ebenso wie die übrigen Kampagnen wieder und wieder den Reason Why „Stückigkeit" und konzentrierten sich auf die Hervorhebung unterschiedlicher Sorten. Der allgemeine Qualitätseindruck kam dadurch zwar positiv beim Verbraucher an, blieb aber diffus. Dazu wurde Stückigkeit spontan nur von wenigen Verbrauchern als Qualitätskriterium genannt.

Die Kaufrelevanz von „Cremigkeit" und „Wärme"

Im K&A Psychodrama® und der darauf aufbauenden GAP-Analyse wurden die Benefits herausgearbeitet, deren Kaufrelevanz bedeutend genug ist, um die Verbraucher zum Markenwechsel zu bewegen. Man kann sie auf zwei wesentliche Schlagworte reduzieren: „Cremigkeit" und „Wärme".
Tatsächlich hatte bis Dato noch keine Eiscreme-Marke dominant den Benefit „cremige Konsistenz" besetzt, obwohl die Verbraucher sich einig waren, dass das die wichtigste Eigenschaft beim Eiscreme-Genuss ist! Durch sahnigen Geschmack werden diese sensiblen haptischen Eindrücke besonders gut transportiert und gehen gemeinsam mit dem angenehmen Mouthfeel direkt in die emotionale Schiene über. Hinzu kommt das wohlige Gefühl von „Wärme", auf das aus Gründen der Geheimhaltung hier nicht näher eingegangen werden kann.

Aus der Studie konnte die Empfehlung abgeleitet werden, eine neue „cremige" Marke zu etablieren, die durch ihre gezielte Ausrichtung auf die zentralen Corebenefits der Kategorie gute Aussichten hat, viele Verwender zum Markenwechsel zu bewegen.

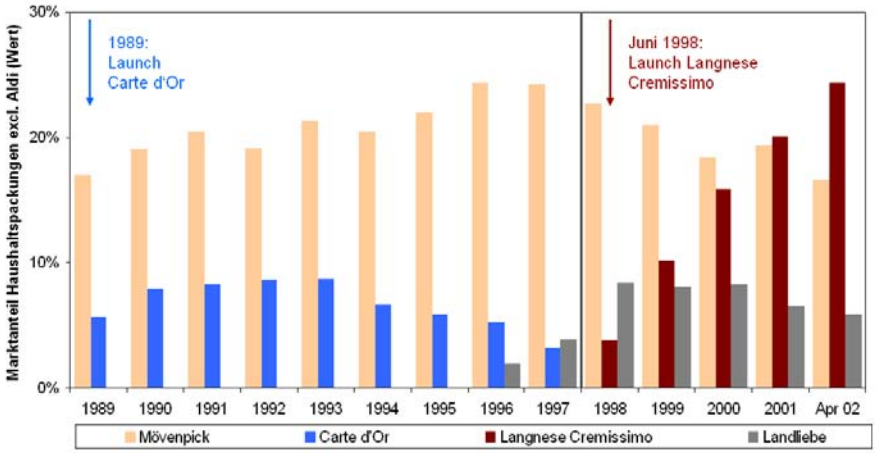
Strategische Ziele der Markteinführung

Für die Realisierung der Neueinführung im Markt wurden drei Kernziele definiert.
(1) Innerhalb von nur drei Jahren sollte eine marktdominierende Stellung erreicht werden, indem (2) Cremigkeit als einzigartiges Markenversprechen ins Zentrum der Kommunikation gestellt wird. Zudem wurde (3) die Ausweitung und Verjüngung der Verwenderschaft anvisiert. Sowohl in der Produktentwicklung als auch in der Namenswahl konzentrierte man sich auf den Transfer des zentralen Benefits. Die Rezeptur wurde entsprechend ihrer sensorischen Eigenschaft optimiert und mit dem wohlklingenden Namen „Cremissimo" versehen, der die emotionale, aber auch die faktische Massage auf direktestem Wege transportiert.

Umsetzung von Langnese Cremissimo in Werbung und Markt

Um neuen kreativen Schwung für die Neueinführung von Langnese Cremissimo zu gewinnen, wurde die Kampagne nicht wie üblich vom Langnese Stammbetreuer AP Lintas übernommen, sondern nach einer Ausschreibung an die Agentur Ogilvy & Mather übertragen. Ihnen gelang die emotionale Aufladung der Marke mit dem Claim „Sag es doch Cremissimo" und einer romantischen Geschichte vom Heiratsantrag an die Sandkastenliebe (er wird in Form von Eheringen in das zartschmelzende Schokoladeneis gemalt, Schokoladensoße und -stückchen sind deutlich zu sehen und wecken die „Lust auf Langnese"). Die TV-Kampagne wurde nicht nur durch großflächige Plakate, Anzeigen und PoS-Aktionen unterstützt, man entschied sich auch dafür, die Sat1-TV-Sendung „Nur die Liebe zählt" zu sponsern, um sich noch tiefer mit den Themen Liebe, Herz und Leidenschaft zu verbinden.

Copyright by K&A BrandResearch



Marktanteil von Langnese Cremissimo fast dreimal so hoch wie im besten Jahr von Carte d'Or

Als Langnese Cremissimo 1998 im Markt gelauncht wurde, war das der Beginn einer rasanten Aufholjagd (siehe Abb. 2). Schon 1999 hatte sich das neue Produkt vor Landliebe auf Platz 2 positioniert und im Jahr 2000 verdoppelte sich der Marktanteil auf 17%. Mövenpick blieb mit 19,3% also nur noch ein recht dünnes Polster, das 2001 letztendlich aufgebraucht war. Nach 20 Jahren Mövenpick-Marktführerschaft gelang die Verdrängung im Premium-Eis-Segment doch noch. Und nicht nur das, 2003 wurde Cremissimo als „Beste neue Marke“ mit dem Marken Award ausgezeichnet. Zu diesem Zeitpunkt hatte sich die Eismarke mit 23% einen enormen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz erobert. Sie besitzt mittlerweile nicht nur die Markt-, sondern auch die Imageführerschaft und ist ein Musterbeispiel strategisch geplanter Markteinführungen.

Fazit

Um die Besonderheit des Erfolgs von Langnese Cremissimo zu unterstreichen, sei hier nur kurz erwähnt, dass Marken, die ein neues Segment begründen, im Normalfall unangreifbar bleiben. Die Tatsache dass es Cremissimo in nur 3 Jahren nicht nur zum Markt-, sondern sogar zum Image-Führer geschafft hat, beweist einmal wieder, dass nur das Wissen um die Motive und Hemmschwellen der Verbraucher sowie das Verständnis ihrer grundlegenden Bedürfnisse den Erfolg einer Marke gewährleisten kann. Das Resümee dieser Fallstudie lässt sich prägnant zusammenfassen: Langnese und Mövenpick sind Marken mit ähnlichem Nutzenversprechen. Darüber hinaus besetzten sie beide den gleichen Benefit, nämlich Genuss. Zahlreiche Versuche der Benefitsegmentation scheiterten (Langnese Superbe, Maxim's, Carte D'Or und l'Cestelli), aber mit Langnese Cremissimo wurde ein relevant differenzierender Reason Why bewiesen. Durch die erfolgreiche Besetzung des zentralen Benefits „Cremigkeit“ konnte Cremissimo an die Spitze gelangen. Nicht mit einem neuen Benefit, sondern mit einer glaubwürdigeren Begründung des Genußerlebens. Eine neue Marke setzte sich gegen den Segmentbegründer durch.

Copyright by K&A BrandResearch