Jessica Bönisch, Ralf Mayer de Groot, Thomas Scharf

# Nach 20 Jahren gezielt und schnell zur Marktführerschaft: Langnese Cremissimo



Jessica Bönisch ist Brand Manager Langnese Haushaltspackungen seit Ende 2000. Zuvor war sie Assistant Brand Manager für Iglo Vegetables Spinat. In dieser Aufgabe Iernte sie in einem dreimonatigen Projekt bei der Schwesterfirma Hindustan Lever, Indien, völlig andere FMCG-Marktstrukturen kennen. Sie begann bei Unilever als Absatz-Trainee nach Abschluss des betriebswirtschaftlichen Studiums an der Universität zu Köln und HEC. Paris.

jessica.boenisch@unilever.com



Dr. Ralf Mayer de Groot ist Vorstand bei Konzept & Analyse – Marketingkonzeption, Marketing- und Mediaforschung in Nürnberg. Strategische Marktforschung kennt er aus allen Perspektiven: Aus acht Jahren in der Marktforschung (Effem, Target Group), aus sieben Jahren in Agenturen (Scholz & Friends, BJP, HMS & Carat), aus sieben Jahren Marketing (Effem, Pedigree Petfoods, GB) sowie 15 Jahren Marketingberatung mit Schwerpunkt Imagetransfer und Marken-Diversifikation.



Thomas Scharf, Diplom-Psychologe, ist Senior-Projektleiter bei Konzept & Analyse — Marketingkonzeption, Marketing- und Mediaforschung in Nürnberg. Nach Stationen bei Kohorten und IFM Mannheim ist er seit sieben Jahren bei Konzept & Analyse tätig. Er betreut überwiegend Kunden aus dem Food- und Beverage-Bereich sowie aus dem Dienstleistungs-Sektor.

thomas.scharf@konzept-analyse.de

Bis 1979 war Langnese-Iglo unangefochtener Marktführer in allen relevanten Segmenten im Eismarkt.
Diese Situation änderte sich bei den
Haushalts-Eispackungen jedoch gravierend mit der Einführung von SchöllerMövenpick im Jahre 1979, die ein neues
Premium-Eis-Segment kreierten. Der
Erfolg von Schöller-Mövenpick wäre
undenkbar gewesen ohne die damals
überlegene Produktqualität des Premium-Eis. Eiscreme mit großen Stücken
von Nüssen, Schokolade und Erdbeeren

war bei der Einführung neu für den deutschen Verbraucher. Besonders die Sorte "Maple Walnut" erwies sich als Renner. Langnese-Iglo hat seitdem zunächst vergeblich versucht, die Marktführerschaft in diesem Segment zu erobern. 1980 wurde mit Langnese Superbe ein eigenes Premiumeis eingeführt. 1982 kam Maxim's. 1989 folgte Carte D'Or und später wurde zusätzlich l'Cestelli als Super-Premium-Eis erfolgreich angeboten. Es gelang jedoch nicht den Konkurrenten Mövenpick von seiner komfortablen Spitzenposition zu verdrängen (siehe Abbildung 1).

Erst mit Cremissimo erzielte Langnese im Jahr 2001 die Marktführerschaft im Premium-Eissegment. Wie aber kam es zu Cremissimo? Am Anfang der Entwicklung standen strategische Marketing-Überlegungen und Marktforschung. Mitte der neunziger Jahre wurde Konzept & Analyse mit einer Grundlagenstudie beauftragt. Durch die Untersuchung sollten folgende Kernfragen beantwortet werden:

• Wie sieht der Verbraucher Carte D'Or im weiterentwickelten Premium-Markt, insbesondere im Vergleich zu Mövenpick?

#### KURZFASSUNG

Langnese Cremissimo zählt zu den klarsten, schnellsten und erfolgreichsten Marken-Re-Positionierungen der letzten Jahre. Die vorgestellte Fallstudie beweist erneut, dass die bessere Kenntnis der emotionalen und rationalen Verbraucherbedürfnisse und Hemmschwellen der wichtigste Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ist. Ohne diese Schlüsselinformationen ist es eigentlich nicht möglich, eine Marke systematisch zu höherem Umsatz und Ertrag zu führen. Die scheinbar so einfache und selbstverständliche Aufgabe der qualitativen und quantitativen Herausarbeitung dieser erfolgsrelevanten Informationen stellt aber Marketing und Marktforschung vor Probleme. Es gibt mehrere Kommunikations-Schwierigkeiten mit dem Verbraucher. Auf Basis der Erkenntnisse der innovativen Methoden Psychodrama und GAP-Analyse hat Langnese-Iglo mit Cremissimo erfolgreich den faktischen und – vor allem emotionalen – Kernnutzen des Segments besetzt. Innerhalb von nur 3 Jahren wurde Langnese Cremissimo Marktführer im Premium-Eis-Markt. Ein ungewöhnlicher Erfolg, der den früheren Versuchen mit Langnese Superbe, Maxim's, Carte D'Or und l'Cestelli – seit der Einführung von Schöller-Mövenpick im Jahre 1979 - verwehrt geblieben war

- Kann der Verbraucher sich einen rationalen und/oder emotionalen Nutzen vorstellen, der für ihn ein wahrnehmbarer, kaufentscheidender Vorteil gegenüber Mövenpick wäre? (Anmerkung: Der Einfachheit halber halten wir uns an den üblichen Sprachgebrauch. Dabei ist uns bewusst, dass eine Grenzziehung zwischen rationalen und emotionalen Kriterien schwierig ist. Man denke nur an das "Mouth feel" von Eis, das sowohl rational als auch emotional wirkt.)
- Wie sollte eine Neupositionierung aussehen, die kaufrelevante Vorteile gegenüber Mövenpick bringt?
   Zur Beantwortung dieser Schlüsselfragen wurde ein mehrstufiger Untersuchungsansatz gewählt:
- 1. Psychodrama: Ein qualitativer Methodenansatz zum Verständnis der Konsumenten und ihrer Kauf- und Konsummotivation,
- 2. GAP-Marken-Status, Image- und Positionierungs-Defizit-Untersuchung

## Das Psychodrama beantwortet die zentrale Erfolgs-Frage: Warum?

Will Marketing einen Einfluss auf das Verhalten und die Markenwahl des Konsumenten haben, dann muss es die ursächlichen rationalen und emotionalen Gründe, Motive und Hemmschwellen für das Kaufverhalten kennen und verstehen. Darüber hinaus spielen gemäß der

Value-Expectancy-Theory (Wert-Erwartungs-Theorie) Wahrnehmungen und Erwartungen eine Rolle.

Diese scheinbar so einfache und selbstverständliche Aufgabe stellt aber Marketing und Marktforschung vor Probleme. Es gibt mehrere Kommunikationsschwierigkeiten mit dem Verbraucher:

- 1. Der Konsument will nicht sagen, was ihn bewegt. Häufig hemmen ihn zum Beispiel soziale Normen und persönliche Ängste.
- Er weiß nicht, was ihn bewegt. Die Gründe für ihr Konsumverhalten sind den meisten Menschen überhaupt nicht bewusst.
- 3. Er kann nicht artikulieren, was ihn bewegt. Der Verbraucher ist im wahrsten Sinne des Wortes "sprachlos".
- 4. Er nennt nur unvollständig die Gründe für sein individuelles Konsumverhalten.
- 5. Er macht sich selbst etwas vor (Kausal-Attribuierung vermeintlicher Ursachen). 6. Die Wechselbeziehungen zwischen den Verhaltensmotivationen sind für ihn

6. Die Wechseibezienungen zwischen den Verhaltensmotivationen sind für ihn zu komplex (Interaktion der Verhaltensgründe).

Bei herkömmlichen Gruppendiskussionen und Explorationen sowie rein quantitativen Befragungen steht man somit immer vor der Schwierigkeit, dass der Befragte über seine verbalen Äußerungen nur sehr oberflächlich seine Kaufmotivation ausdrücken kann. Schließlich sind 80 Prozent der zwischenmenschlichen Kommunikation non-verbal (Mimik, Gestik). Als Ergebnis erhält man Aussagen wie: "besonders gute

Qualität". "schmeckt mir gut". oder einfach nur, "ist ein gutes Eis". Resultate dieser Art reichen allein allerdings häufig nicht zur ursächlichen Erklärung und marktnahen Prognose des Markenwahlverhaltens aus. Noch schwieriger ist es für den Konsumenten seine emotionalen Bedürfnisse zu verbalisieren. Und diese werden für die Kaufentscheidung zunehmend wichtiger, da die Unterschiede im faktischen Leistungsvermögen der Angebote für den Konsumenten in den meisten Märkten immer weniger nachvollziehbar sind.

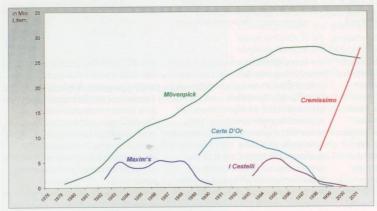


Abbildung 1: Premium-Eiskrem Hauspackungen

(Volumen-Entwicklung in Mio. Litern)

#### ABSTRACT

Langnese Cremissimo definitely belongs to the best and most successful brand repositionings in recent years. This case study proves again that superior knowledge of the emotional and rational consumer needs as well as limitations is the key competitive advantage. In absence of these information it is nearly impossible to lead a brand systematically to higher turnover and profitability. Marketing and market research experience shows, however, that it is a difficult task to collect and measure reliably all behaviour relevant consumer motives using conventional qualitative and quantitative research techniques. Several severe communication problems exist with consumers. The innovative methods Psychodrama and GAP-Analysis provided Langnese-lalo with a sound and superior know how basis. Languese Cremissimo succeeded in capturing the strategic high ground via concentrating on the most important factual as well as the emotional key benefit within the premium icecream segment. In only three years Langnese Cremissimo became market leader in the premium icecream market. An outstanding achievement – which has eluded the previous attempts with Langnese Superbe, Maxim's, Carte D'Or and I'Cestelli - since the launch of Schöller-Mövenpick in 1979.

Die Kraft der Marke ist somit heutzutage primär eine emotionale Stärke. Die Kunst der Markenführung ist es, diese Gefühle im Kopf des Verbrauchers gezielt anzusprechen und sie auf die Marke zu transferieren.

Um die emotionalen Gefühle des Verbrauchers freizulegen, ist das Psychodrama besonders geeignet. Da diese Methode nicht allgemein geläufig ist, sei sie kurz skizziert.

Das Psychodrama ist eine Technik, die das emotionale Erleben und Fühlen tiefgreifend erforscht und vor allem durch Rollenspiele nach außen deutlich sichtbar macht. Ohne durch Assoziationsketten vom Grundthema abzuschweifen und in irrelevante Bereiche abzudriften. Das Rollenspiel selbst ist ein Forschungsansatz, in dem die wichtigsten Datenerhebungsmethoden der Befragung, der Beobachtung und des Experiments integriert werden. Damit wird versucht, die spezifischen Defizite der einzelnen Methoden auszugleichen. Es entsteht ein ganzheitlicherer Ansatz zum Verständnis des Konsumenten:

- Der raumzeitliche und soziale Kontext, in dem das untersuchte Verhalten, die Wahrnehmung und das Erleben stattfindet, wird wie bei der (teilnehmenden) Beobachtung erhalten und erfasst.
- Durch die Möglichkeit der Befragung in der Situation kann der *Sinn* des beobachteten Verhaltens hinterfragt werden.

- Diese Befragung findet aber anders als bei üblichen Befragungen in einer Situation statt, in der das subjektive Erleben des raum-zeitlichen Kontext (für Laien überraschend stark!) gegeben ist.
- Zudem werden die sprachlichen Möglichkeiten der Versuchsteilnehmer durch nonverbale Ausdrucksmöglichkeiten (wie Mimik, Gestik) ergänzt.
- Schließlich lassen sich während eines Rollenspiels Veränderungen in der Situation vornehmen und die darauf folgenden Reaktionen wie im Experiment beobachten und verfolgen (indem zum Beispiel eine Marke durch eine andere ausgetauscht wird).

Durchgeführt werden die Psychodramen von einem Psychologen, der über mindestens vier Jahre zusätzlich in der Psychodrama-Technik ausgebildet wurde Die Gruppenstärke ist mit acht bis zwölf Personen anzusetzen. Die Zeitdauer beträgt acht bis neun Stunden und erlaubt eine ausreichend lange "Erwärmungsphase". Gearbeitet wird über die non-verbale Schiene. Versucht wird, die emotionalen psychologischen Bedürfnisse und Markenbilder im Kopf des Probanden zu erforschen. Hierzu dienen vor allem Rollenspiele, aber auch Abstraktionen sowie Symbolik. Das Psychodrama nutzt zudem eine Fülle von weiteren Techniken, um den Zugang zum Verbraucher noch effektiver zu gestalten. So werden häufig zum ersten Mal die Motivationen des Verbrauchers sichtbar und die damit zusammenhängenden Emotionen benennbar. Und zwar in einer Art und Weise, die auch Marktforschern und Marketing-Management nachvollziehbar vermittelbar ist.

#### Die Marken-Status, Image- und Positionierungs-Defizit-Untersuchung

GAP ist ein quantitativer Testansatz, der über eine reine Attitude & Usage Studie hinausgeht. Denn aus einer reinen Beschreibung des wahrgenommenen Markenstatus in der Gegenwart kann man nur in begrenztem Umfang zukunftsorientierte Entscheidungen ableiten, um eine Marke systematisch zu höherem Umsatz und Ertrag zu führen Zu diesem Zwecke wurden zusätzlich die idealen Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Premium-Eiscreme-Verwender erfasst. Die rationalen Produkt-Idealanforderungen wurden direkt erhoben, die emotionalen indirekt ermittelt. Diese Methode ermöglicht es somit quantitativ die Wünsche, Motive, Bedürfnisse und Einstellungen im Sinne eines Anforderungsprofils des einzelnen Verbrauchers nachzuvollziehen. Ganz im Sinne der Wert-Erwartungs-Theorie oder der "Theory of reasoned Actions" Dieses Verfahren setzt allerdings voraus, dass zumindest als Hypothesen alle verhaltenssteuernden emotionalen und faktischen Motivdimensionen bekannt sind. Diese Grundinformationen wurden zuvor qualitativ in Psychodramen herausgear-

Die Idealanforderungen definieren das angestrebte Ziel, in welche Richtung ein Angebot optimiert werden soll. Die Handlungsaufgabe des Marketing ergibt sich aus der ermittelten Lücke ("GAP" = Defizit zum Ideal) zwischen den idealen Verbraucherwünschen und dem bisher in der Konsumenten-Wahrnehmung erreichten Marken-Status sowie den anderen Alternativen im Markt. Gruppiert man Verbraucher mit ähnlichen Need-Strukturen und relevanten GAPs (im Sinne von Defiziten zum Ideal) zusammen, so ergeben sich zukunftsorientierte Zielgruppen-Teilmärkte mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen (siehe Abbildung 2). Diese Anforderungsprofile definieren die Erfolgs-Positionierung im (Teil-)Markt. Insofern zeigt

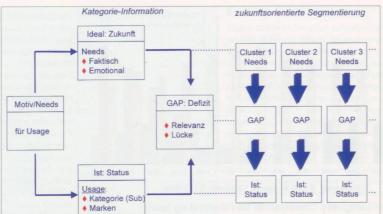


Abbildung 2: Psychodrama und GAP-Analyse

das Verfahren, in welche Zielrichtung die Positionierung einer bestehenden Marke erfolgreich weiterentwickelt werden sollte. Zudem wird vorhergesagt, welche Veränderung im Markt nach einer Durchführung der Re-Positionierung im Markt zu erwarten ist.

Darüber hinaus stellen die speziellen Analysen sicher, dass die "Driving Factors" im Markt und in den einzelnen Segmenten sowie die Uniqueness der Marke, ihre wichtigsten Wettbewerber und die Volume Source beurteilt werden können.

Insgesamt ist GAP ein Testansatz, der die Vorteile einer Marken-Status- sowie Image-Analyse, einer zukunftsorientierten Marktsegmentation und einer klassischen Marktlückenanalyse subsumiert. Dabei geht GAP weit über die Statusbeschreibung hinaus, weil die Analyse sichtbar macht, wie die Marktposition einer Marke gezielt weiter optimiert werden kann.

### Die Schlüsselergebnisse der Untersuchung

- Carte D'Or und Mövenpick waren eng beieinander positioniert und wiesen starke Substitutionsbeziehungen auf.
- Beiden Marken fehlte eine eigenständige und markante Profilierung. Carte D'Or wurde überwiegend als "me too" zum "Goldstandard" Mövenpick erlebt, ohne einen verbraucherrelevanten Vorteil zu besitzen. Eine Währnehmung als

"gleich gut" reicht aber nicht aus, um die Konsumenten verstärkt zum Markenwechsel zu motivieren. Beide Marken wurden von den Konsumenten primär über faktische Produktmerkmale (Premium, Sorten) charakterisiert.

 Die Marke Mövenpick wies Mängel in der Positionierung auf. Sie verfügte weder über einen relevanten rationalen noch einen emotionalen Benefit. Die langjährige Mövenpick- "Eis des Jahres"-Kommunikation hatte bisher nur einen Reason why "Stückigkeit", einen allge-

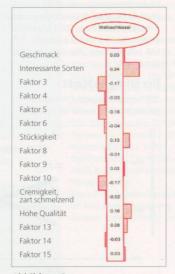


Abbildung 3: Motivschlüssel Möwenpick

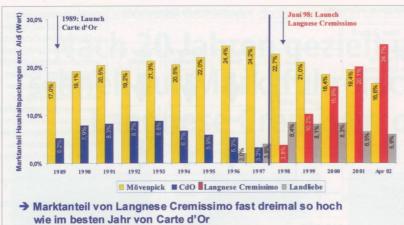
meinen Qualitätseindruck (der aber nicht auf markante Dimensionen rückführbar war und diffus blieb) sowie unterschiedliche Sorten (als "Eis des Jahres") etabliert.

- Stückigkeit wurde aber vom Premiumeis-Käufer inzwischen nur relativ selten spontan als eine der wichtigsten Produkteigenschaften genannt. Sondern sie wurde in diesem Segment nach über 15 Jahren als selbstverständlich vorausgesetzt.
- In Psychodramen und der GAP-Analyse wurden die relevanten emotionalen und faktischen Konsum-Motive

und Hemmschwellen herausgearbeitet. Cremigkeit als Konsistenz und ein sahniger Geschmack waren die primär gewünschten Eigenschaften, die bisher von keiner Premiumeis-Marke dominant besetzt waren. Hinzu kam ein zentrales emotionales Bedürfnis, das wir hier - aus Geheimhaltungsgründen nur in begrenztem Umfang - mit "Wärme" umschreiben möchten (siehe Abbildung 3). Die Analysen empfahlen somit eindeutig eine eigenständig-überlegene Neupositionierung von Carte D'Or. Noch größere Chancen versprach allerdings die Einführung einer neuen Marke, um sich aus der me too-Stellung zu Mövenpick zu befreien. Die Erfolgsaussichten waren groß, Mövenpick "vom Thron zu

#### Zur Realisierung im Markt

Langnese-Iglo stellte die emotionalen und faktischen Verbraucherwünsche bei der Vorbereitung der Produkt-Neueinführung in den Mittelpunkt, indem sie Angebot und Marketing-Mix gezielt darauf ausrichtete. Die Erwartung war, dass so für fest umrissene Zielgruppenpotenziale die beste, erreichbare Alternative auf dem Markt entsteht und so die Marktführerschaft auch im Premiumeis-Segment erobert werden konnte. Die Einführungs-Strategie im Jahr 1998 hatte drei Schlüssel-Ziele:



wie im besten Jahr von Carte d Or

#### Abbildung 4: Wertmäßige Marktanteils-Entwicklung

- 1. Langnese Cremissimo sollte innerhalb von drei Jahren eine marktdominierende Stellung erreichen.
- 2. Die Verwenderschaft sollte ausgeweitet und verjüngt werden.
- 3. Cremigkeit sollte als einzigartiges Markenversprechen etabliert werden, um sich gegen Mövenpick durchzusetzen. Da die marktpsychologische GAP-Analyse eindeutig herausgearbeitet hatte, dass die Cremigkeit der weitaus wichtigste Benefit ist.

In der Produktentwicklung wurden die Rezepturen in diesem sensorischen Aspekt gezielt optimiert.

Bei der Namenswahl wurde die bereits emotional aufgeladene Marke Langnese mit dem Begriff "Cremissimo" kombiniert. Die beschreibende Bezeichnung "Cremissimo" positionierte das neue Premiumeis auf direkteste Art und Weise – zumal Cremigkeit und sahniger Geschmack in engem assoziativem Zusammenhang stehen.

Die Cremigkeit – als zentraler Benefit – in der Produktszene wurde in der Werbung transportiert. Darüber hinaus war es die Aufgabe der werblichen Kommunikation, die zartschmelzenden Produkt-Eigenschaften von Langnese Cremissimo auf emotionale Art umzusetzen. Die kreative Idee: "Langnese Cremissimo lässt Gefühle ineinander verschmelzen." Dazu wählte die Agentur Ogilvy & Mather eine

Situation, die zwischen Mann und Frau von besonderer Bedeutung ist - den Heiratsantrag. Der romantische Auftritt stand zunächst unter dem Motto: "Sag es doch Cremissimo", das im Jahr 2001 von "Liebe ein Leben lang" abgelöst wird. In dieser zweiten Kampagne wird ein Paar gezeigt, das in ihrer Kinderzeit schöne Augenblicke mit Langnese erlebt hat und heute als Erwachsene zu Hause liebevolle Momente mit Cremissimo genießt. Zur Inszenierung der emotionalen Eiscreme-Welt wurde als Basis-Medium TV gewählt. Zusätzlich wurden Anzeigen, Plakate und PoS-Medien eingesetzt. Darüber hinaus wurde die SAT 1-TV-Sendung "Nur die Liebe zählt" gesponsert

#### Der Erfolg im Markt

1998 wurde Langnese Cremissimo gelauncht. 1999 wurde die zweite

Marktposition vor Landliebe-Eis ausgebaut. Im Jahr 2000 wurde der Marktanteil verdoppelt: Langnese Cremissimo kam mit einem Marktanteil von 17 Prozent bereits Mövenpick mit 19,3 Prozent gefährlich nahe. In 2001 erzielte Langnese Cremissimo die Marktführerschaft und konnte Mövenpick – nach zwanzig Jahren von der Spitzenposition verdrängen (siehe Abbildungen 4 und 5).

Ein ungewöhnlicher Erfolg, der selten gelingt: Denn meistens bleibt eine Marke unangreifbar, die ein neues Segment schafft. Analysen von 33 Produkt-Kategorien in den US und UK zeigen, dass 27 von 33 Marktführern (nach 60 Jahren!) noch immer diese dominante Position besaßen. Weitere vier waren die zweitgrößte Marke. (siehe Tabelle 1 und 2). Langnese Cremissimo wurde aber nicht nur Marktführer sondern auch Imageführer, wie die Tracking-Daten in der Tabelle 3 zeigen. Langnese-Iglo schaffte es mit Cremissimo zudem, die Käuferschichten zu verjüngen. Der Anteil junger Singles verdreifachte und der der Singles im mittleren Alter verdoppelte sich. Paare mit Kindern legten zweistellig zu, diejenigen mit Kindern bis fünf Jahre sogar um 60 Prozent.

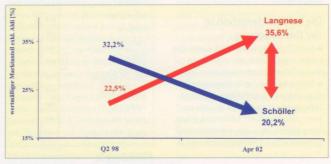


Abbildung 5: Langnese gegen Schoeller

| US-Marke         | Markt/Kategorie   | Position |       |
|------------------|-------------------|----------|-------|
|                  |                   | 1923     | 1983  |
| Swift's          | Premium-Schinken  | 1        | 1     |
| Kellogg's        | Cornflakes        | 1        | 3     |
| Eastman Kodak    | Foto-Camera       | 1        | 1     |
| Del Monte        | Dosen-Früchte     | 1        | 1     |
| Hershey's        | Schokolade        | 1        | 2     |
| Disco            | Kuchen-Fettglasur | 1        | 2     |
| Carnation        | Dosenmilch        | 1        | 1     |
| Wrigley          | Kaugummi          | 1        | 1     |
| Nabisco          | Kekse             | 1        | 1     |
| Everready        | Lampen-Batterien  | 1        | 1     |
| Gold Medal       | Mehl              | 1        | 1     |
| Life Savers      | Pfefferminz       | 1        | 1     |
| Sherwin-Williams | Farbe             | 1        | 1     |
| Hemmermill       | Papier            | 1        | 1     |
| Prince Albert    | Pfeifen-Tabak     | 1        | 1     |
| Gillette         | Nass-Rasierer     | 1        | 1     |
| Singer           | Nähmaschinen      | 1        | 1     |
| Manhattan        | Hemden            | 1        | Top 5 |
| Coca-Cola        | Soft Drinks       | 1        | 1     |
| Campbell's       | Suppen            | 1        | 1     |
| lvory            | Seifen            | 1        | 1     |
| Lipton           | Tee               | 1        | 1     |
| Goodyear         | Reifen            | 1        | 1     |
| Palmolive        | Toiletten-Seifen  | 1        | 2     |
| Colgate          | Zahncreme         | 1        | 2     |

Tabelle 1: Markt-Position von US-Marken: 1923 im Vergleich zu 1983 (Quelle: Advertising Age 1983)

| UK-Marke  | Markt         | Position |      |  |
|-----------|---------------|----------|------|--|
|           |               | 1933     | 1993 |  |
| Hovis     | Brot          | 1        | 1    |  |
| Stork     | Margarine     | 1        | 1    |  |
| Kellogg's | Cornflakes    | 1        | 1    |  |
| Gillette  | Nass-Rasierer | 1        | 1    |  |
| Schweppes | Mix-Getränke  | 1        | 1    |  |
| Colgate   | Zahncreme     | 1        | 1    |  |
| Kodak     | Film          | 1        | 1    |  |
| Hoover    | Staubsauger   | 1        | 1    |  |

Tabelle 2: Markt-Position von UK-Marken: 1933 im Vergleich zu 1993 (Quelle: Stobart 1994)

|                       | Mövenpick | Langnese<br>Cremissimo |
|-----------------------|-----------|------------------------|
| Passend für besondere |           |                        |
| Gelegenheiten         | 13 %      | 16 %                   |
| Beste Eiscreme        | 10 %      | 11 %                   |
| Höchste Qualität      | 2 %       | 7 %                    |
| Eleganz               | 9 %       | 13 %                   |

Tabelle 3: Image-Tracking-Daten 2000

#### Resümee

Wissen ist Macht. Die einen nennen es Marktforschung nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip, die anderen die beste Entscheidungshilfe. Voraussetzung ist, dass die strategisch-angelegten Untersuchungen zuverlässig in der Lage sind, zu klären, was die Konsumenten wirklich wollen. Denn die Grundlage jedes Markterfolges ist die bessere Kenntnis des Konsumenten: Seiner rationalen und – vor allem – emotionalen Motive, Wünsche, Erwartungen und Hemmschwellen für das Kaufverhalten. Zudem muss man den Markt-Status für die eigene Marke und die Wettbewerber in der Konsumenten-Wahrnehmung kennen. Ohne diese Schlüsselinformationen ist es eigentlich nicht möglich, eine Marke systematisch zu höherem Umsatz und Ertrag zu führen.

Beiden Marken – Carte D'Or und Mövenpick – fehlte Mitte der neunziger Jahre eine eigenständige und markante Profilierung. Die marktpsychologischen Analysen Psychodrama und GAP haben zudem eindeutig herausgearbeitet, dass Cremigkeit in diesem Markt der weitaus wichtigste Benefit ist. Dieser war bisher von keiner Premium-Eismarke dominant besetzt.

Langnese-Iglo stellte daher den zentralen Nutzen Cremigkeit bei der Cremissimo-Einführung konsequent in den Mittelpunkt, um sich gegen Mövenpick durchzusetzen. Alle Marketing-Mix-Elemente wurden gezielt darauf ausgerichtet. Cremigkeit wurde erfolgreich als einzigartiges Markenversprechen etabliert.

Resultat: Mit Langnese Cremissimo gelang es in nur drei Jahren Mövenpick, den Marktführer im Premium-Eis-Markt seit 20 Jahren, einzuholen. Ein ungewöhnlicher Erfolg, der den früheren Versuchen mit Superbe, Maxim's, Carte D'Or und l'Cestelli verwehrt geblieben

#### LITERATUR

Haimerl, E.; Roleff, R.: Role play and psychodrama in market research. In: S.C. Beckmann and R.H.Elliott (eds): Interpretive Consumer Research Paradigms, Methodologies & Applications. Kopenhagen 2000, S. 109ff.

Haimerl, E.; Roleff, R.: Rollenspiel und Psychodrama als Marktforschungsmethoden. In: GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung, 3/1996, S. 266 ff.

Mayer de Groot, R.: Marken machen Märkte. Markendiversifikation: Imagetransfer und Line Extensions. Erscheint 2002.

Mayer de Groot, A. & R.: Imagetransfer. Hamburg 1987.

Mayer de Groot, R.: Produktpositionierung. Köln 1984.

o.V.: Eiskönig. w & v, 31/1985, S. 20 ff.

Paperlein, J.: Silberglanz für Langnese und Fernsehlotterie. In: Horizont 45/2001, S. 30 f.

Peckham, J.O.: The Wheel of Marketing. New York 1981. Stein, P.-H.: MarkenMonopole: Wie man seinen Markt dominiert. Nürnberg 2000.

Stein, P.-H.: MarkenMonopole: Mach's gleich richtig! Von Anfang an Total Quality Marketing. Nürnberg 2000.
Stobart, P.: Brand Power. London 1994.