

HANDEL

RECHT

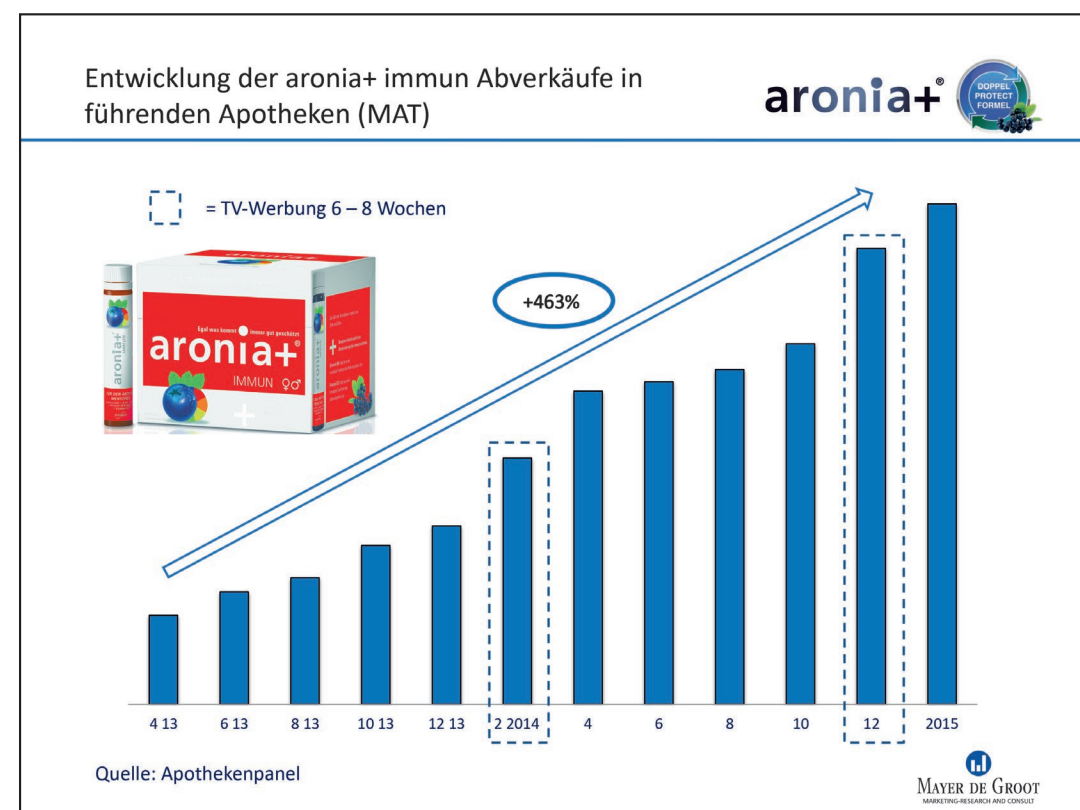
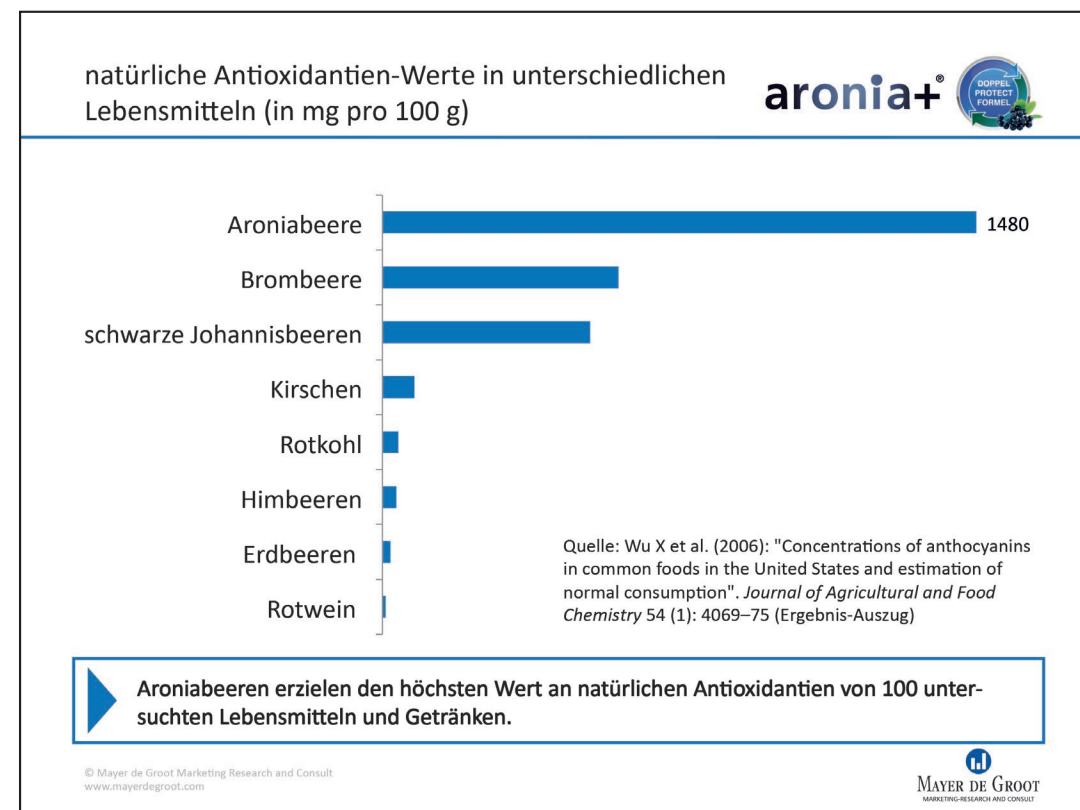
SERVICE

50

markenartikel

Erfolg mit System

Zusätzliche Abbildungen.
Aus Platzgründen nicht in Markenartikel 09/2015 dargestellt.



Unternehmen sind bestrebt, erfolgreiche Innovationen auf den Markt zu bringen. Doch die Mehrheit der Neuheiten scheitert, die Erfolgsrate hat sich in den vergangenen 50 Jahren nicht verbessert. Eine Neueinführung muss deshalb genau geplant werden.

UNTERNEHMEN UND MARKEN stehen zunehmend unter Druck. Viele Märkte sind übersättigt. Produkte sind profillos und austauschbar. 80 Prozent der Firmen glauben, dass sie Kunden eine überlegene Leistung bieten, aber nur acht Prozent der Kunden nehmen dies auch so wahr. Verdrängungswettbewerb und ruinöser Preiskampf sind oft die Folgen. Das Resultat: 53 Prozent der Herstellermarken verlieren Marktanteile, 20 Prozent stagnieren – trotz häufiger Rabattaktionen.

Schnelle Innovationserfolge sind selten

Innovation wird von vielen Marken deshalb als rettender Ausweg gesehen, denn sie werden oft mit großen und schnellen Erfolgen assoziiert. Selbstverständlich müssen Firmen neue Produkte entwickeln und bestehende Angebote weiterentwickeln, um zu wachsen sowie wettbewerbsfähig und profitabel zu bleiben. Doch trotz aller Fortschritte und der zunehmenden Beachtung von Innovationsentwicklungsprozessen hat sich die Erfolgsrate in den vergangenen 50 Jahren nicht verbessert. Nur sechs Prozent aller Neuheiten werden große Erfolge, 73 Prozent werden in den ersten zwei Jahren wieder vom Markt genommen. Die Kosten dieser Misserfolge werden allein in den USA auf 100 Milliarden US-Dollar pro Jahr geschätzt und dürften in Europa ähnlich hoch sein.

Die Erfahrung zeigt zudem, dass echte Innovationen, also völlig neuartige Produkte, selten schnelle Erfolge erzielen, weil sich bestehende Verwendungsgewohnheiten oft stark verändern müssen. Um nur einige Beispiele zu nennen: Tesafilm bzw. Scotch Tape brauchte 54 Jahre bis zum Break-even, Kugelschreiber benötigten 50, Reißverschlüsse 32, Farbfilme 29, Kreditkarten 25 Jahre und Penicillin 19. Alles sind aus heutiger Sicht unverzichtbare Produkte.

Neben den echten gibt es inkrementelle und sogenannten radikale Innovationen. Kleinere oder inkrementelle Neuheiten verbessern bestehende Angebote und sind für das Wachstum oder das Überleben bestehender Mar-

kenangebote wichtig. Aber sie sind kaum in der Lage, neue Märkte zu erschließen oder die Markt- und Wettbewerbssituation stark zu verändern. Zudem kosten inkrementelle Innovationen oft mehr als sie bringen.

Besonders erfolgsversprechend sind eher mittelgroße radikale Innovationen. Diese systemverändernden Neuheiten entstehen oft an Schnittstellen von Märkten, gehen über die Grenzen bestehender Märkte hinaus und schaffen neue Märkte oder Kategorien. Diese Chancen zu erkennen, setzt voraus, dass Manager über den Tellerrand hinausschauen, um das Unternehmen oder Angebote neu auszurichten. Es sind unternehmerische Weitsicht, Kreativität und Mut gefordert. Sich bei der Suche nach Lösungsansätzen nur auf den eigenen, vertrauten Markt zu begrenzen, führt letztendlich meist nur zu inkrementellen Innovationen, die die Ausgangslage in der Regel nicht verbessern. Viele große Unternehmen und Marken sind deshalb verschwunden, weil sie blind für Veränderungen waren, die sich außerhalb der eigenen Branche ereignen haben.

Aronia+ setzt auf aktives Innovationsmanagement

Zu den Veränderungen gehört der Gesundheitstrend, der in den vergangenen Jahren immer mehr Bereiche erfasst hat. Gesundheit bedeutet heute nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern vielmehr die Harmonie von Körper, Geist und Seele.

Ein Unternehmen, das diese Entwicklung erkannt und für sich genutzt hat, ist die Firma Kiobis. Sie wurde 2010 unter dem Dach der Karlsberg Holding gegründet, einer Unternehmensgruppe mit Brauereien und alkoholfreien Getränken. Die Geschäftsidee war, medizinische Erkenntnisse zu gesunder Ernährung mit dem Know-how eines Getränkeherstellers zu verknüpfen und sich zu diesem Zweck mit regionalen Pharmaunternehmen zu vernetzen. Die Wahl fiel hier auf die Ursapharm Arzneimittel GmbH.

In gemeinsamen Workshops entstand die Idee, ein flüssiges Nahrungsergänzungsmittel auf Basis der Aroni-



Quelle: Kiobis / Château Louis



Der Claim der 2014 lancierten, nationalen Kampagne für Aronia+ lautete: »Egal was kommt, immer gut geschützt.«

abeere zu entwickeln, die damals wenig bekannt war. Sie werden aufgrund ihrer gesundheitsfördernden Inhaltsstoffe auf dem nordamerikanischen Kontinent oft auch als Wunderbeeren oder Superfood bezeichnet. Sie enthalten nicht nur Vitamine und Mineralien, sondern vor allem einen ungewöhnlich hohen Anteil an sekundären Pflanzenstoffen, die schädliche freie Radikale im menschlichen Körper entgiften können. Aroniabeeren erzielen den höchsten Wert an natürliche Antioxidantien von 100 untersuchten Lebensmitteln und Getränken. Die Idee wurde in mehrstufigen Prozessen konkretisiert. Zusätzlich zu den Aroniabeeren wurde die Rezeptur um die Immunmineralien Zink und Selen angereichert. Das Ziel: Ein Produkt, das die normale Funktion des Immunsystems unterstützt. Begleitet wurde die Entwicklung von Verkostungen zur Geschmacksoptimierung sowie Marktforschung und wissenschaftlichen Untersuchungen. Hinzu kamen Tests, die belegen, dass die Kombination aus Aronia-saft, Zink und Selen überadditive Wirkungen hat, das heißt das Immunsystem schützt und darüber hinaus antientzündlich wirkt. Die Basisrezeptur wurde zum

Patent angemeldet. Neben dem Hauptprodukt Aronia+ Immun wurden weitere Produkte mit zusätzlichen Wirkstoffen für unterschiedliche Zielgruppen bzw. spezielle Indikationen entwickelt:

- Aronia+ Vital F für die gesundheitsbewusste Frau ab 40
- Aronia+ Vital M für den leistungsorientierten Mann
- Aronia+ Oostea für die Erhaltung normaler Knochen
- Aronia+ Mental für die geistige Leistungsfähigkeit

Packung: Trinkampulle statt Kapsel

Von Anfang an gehörte die 25-ml-Trinkampulle zu den Kernelementen der Markenstrategie. Während die meisten Nahrungsergänzungsmittel als Kapseln oder Pulver vermarktet werden, ist dies ein praktisches Gebinde, das sich von den üblichen Darreichungsformen abhebt. Die flüssige Form hat darüber hinaus den Vorteil, dass sie den Verbrauchern Gesundheit und Vorsorge signalisiert, während mit den pharmatypischen Darreichungsformen Kapseln oder Pulver eher Krankheit und Chemie assoziiert werden. Zudem erwarten Konsumenten

HANDEL
RECHT
SERVICE

51

HANDEL
RECHT
SERVICE

52

Echte Innovationen erzielen selten schnelle Erfolge weil sich Verwendungsgewohnheiten oft stark ändern müssen.

Ronnie Braunberger, Kiobis

bei einer Flüssigkeit eher einen guten Geschmack und verbinden die Darreichungsform mit Natürlichkeit. Ebenfalls wichtig beim Launch der neuen Marke war das Thema Verpackungsgestaltung. Das Packaging muss in kürzester Zeit die Entscheidung des Konsumenten zu Gunsten des Produktes beeinflussen. Es muss die Aufmerksamkeit auf die Marke lenken, die wichtigsten Produktinformationen vermitteln und funktional sein. Die Packung von Aronia+ soll sich mit kräftigen Farben in der eher sterilen Apothekenwelt abheben und die Marke emotional aufladen. Aktuelle Untersuchungsergebnisse zeigen, dass dieses Ziel bei allen relevanten Zielgruppen – Apothekern, PTAs und Verwendern – erreicht wird.

Vertriebskanal wählen, Kommunikation planen

Alles an einer Marke kommuniziert – auch der Distributionsort. Apotheken sind im Gesundheitsmarkt positiv besetzt und erlauben eine höhere Preisstellung. Aronia+ ist daher exklusiv in Apotheken erhältlich und wird seit 2012 über den Außendienst der Ursapharm Arzneimittel GmbH vermarktet. Die Marke ist mittlerweile in mehreren tausend Apotheken in Deutschland und Österreich erhältlich. Natürlich musste aber auch die Öffentlichkeit auf das neue Produkt hingewiesen werden. Die Ludwigsburger Agentur Château Louis erhielt den Zuschlag für die Konzeption der Kommunikationsstrategie. Basismedium der nationalen Kampagne mit dem Claim »Egal was kommt, immer gut geschützt« war TV. Es wurden insgesamt drei Spots produziert, die seit Anfang 2014

ausgestrahlt wurden. Sie zeigen typische Alltagssituationen, in denen Infektionen drohen, die die Protagonisten aber Dank Aronia+ gesund überstehen. Zusätzlich wurde eine Printkampagne in Yellow Press-Titeln sowie in der Apotheken Umschau geschaltet, um die Reichweite zu erhöhen. Eine Social Media-Kampagne über Facebook und weitere Online-Maßnahmen runden den crossmedialen Auftritt ab. Ergebnis: Insbesondere die TV-Werbung motivierte zusätzliche Konsumenten, das Nahrungsergänzungsmittel auszuprobieren. In den TV-Werbezeiträumen wurden jeweils hohe zweistellige Absatzsprünge erzielt, die auch nachhaltig sind. Die Abverkäufe stiegen in einhalb Jahren um 463 Prozent. Aktuell wird die Einführung von Aronia+ in sieben weiteren Ländern vorbereitet.

Bedürfnisprofil präzise bedienen

Fazit: Innovationen sind immer dann erfolgreich sind, wenn sie mit ihrem neuartigen Angebot ein emotionales (und faktisches) Bedürfnisprofil präzise bedienen. Das ernüchternde Fazit einer aktuellen Studie lautet allerdings, dass Innovationen zu über 80 Prozent auf dem Zufallsprinzip beruhen. In vielen Unternehmen fehlen systematische Methoden bei der Entwicklung und Umsetzung von Neuerungen. Potenzial liegt brach, das bei gezieltem Ressourceneinsatz gehoben werden könnte. Das Beispiel Aronia+ zeigt, wie Neuheiten systematisch entwickelt werden können. Die Marke wird nun zu einer Dachmarke ausgebaut. Weitere Neueinführungen sind für Herbst 2015 geplant.

Ronnie Braunberger, Dr. Ralf Mayer de Groot



Ronnie Braunberger ist seit 2010 Geschäftsführer der Kiobis GmbH. Zuvor war er Leiter Marktforschung und Product Manager bei Karlsberg, Marketingleiter bei Merziger Fruchtgetränke sowie Geschäftsführer Marketing und Vertrieb der Tucano Vertriebs GmbH. Er führte dabei u.a. Aronia+, Karlsberg Mixery und Merziger Vitamin-Plus ein.



Dr. Ralf Mayer de Groot leitet seit 2007 das Mayer de Groot Marketing Research and Consult-Netzwerk. Er war zuvor Vorstand/COO bei Konzept & Analyse, arbeitete u.a. für die Mars-Gruppe international im Marketing sowie als Geschäftsführer bei der Mediaagentur Carat und beim Institut Target Group. Seine Laufbahn begann er bei der Agentur Scholz & Friends.