LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Du darfst Minarine: Entwicklung und Einführung eines Light-Produktes

Tonka Matošić*

Inhaltsverzeichnis

1 Allgemeines 98
1.1 Aktuelle Unternehmensdaten 1993 98
1.2 Umfeldfaktoren 98
1.3 Unternehmensleitbild 98
2 Die Ausgangssituation 1988 vor der Einführung von Du darfst 99
2.1 Das Ernährungsverhalten der Österreicher 99
2.2 Rechtlicher Rahmen 99
3 Die Produktentwicklung der Du darfst Minarine 99
4 Die Einführung der Du darfst Minarine im April 1989 100
4.1 Die Marktsituation von Butter und Margarine 100
4.2 Unternehmensziele und Marketingstrategie 100
4.4 Beschaffung und Marktforschung 101
4.5 Die Produktpolitik 101
4.5.1 Positionierung 101
4.5.2 Branding 102
4.5.3 Verpackung 102
4.6 Die Kommunikationspolitik 102
4.6.1 Ziele 102
4.6.2 Durchführung 102
5 Marktreaktionen nach der Einführung 103
6 Die Wahrnehmung des Margarine-/Minarinemarktes aus Konsumentensicht 103
6.1 Produkte 103
6.2 Positioning Map 104
Problemstellungen 104
Verwendete Literatur 106

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Positioning Map für Margarine/Minarine 105

* Vertragsassistentin am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

1 Allgemeines

1.1 Aktuelle Unternehmensdaten 1993

Unilever ist ein weltweit tätiger Konzern mit rund 300 000 Beschäftigten in 500 selbständigen Tochtergesellschaften. Der Produktbereich umfaßt Markenartikel des täglichen Bedarfs, insbesondere Lebensmittel, Getränke, Waschmittel und Körperpflegemittel.
Die Firma Kuner ist eine Division der Österreichischen Unilever GmbH und ist Österreichs führender Hersteller von hochwertigen Margarinen, Pflanzenfetten, Speiseölen und verschiedenen Feinkostprodukten. Die Bekanntheit der Marken Rama, Vita, Thea, Du darfst, Becel, Bona, Ceres und Kuner (Mayonnaise, Saucen, Dressings und Ketchup) läßt auf eine erfolgreiche Markenpolitik des Hauses schließen. Produktion und Verwaltung befinden sich an einem gemeinsamen Standort, nämlich im Werk Atzgersdorf im 23. Wiener Gemeindebezirk.
Die Firma Kuner beschäftigt rund 480 Mitarbeiter und erzielt einen Jahresumsatz von ca. öS 1,7 Milliarden (1993). Die Absatzbemühungen werden in erster Linie auf den inländischen Markt konzentriert.

1.2 Umfeldfaktoren

- Der Fettkonsum in Österreich ist konstant bzw. leicht rückläufig.
- Die österreichische Milchwirtschaft zeichnet sich anbieterseitig durch eine hohe Konzentrationstendenz aus (z. B. die „AMF" – Austria Milch- und Fleischvermarktung).
- Umweltaspekte, insbesondere bei Verpackungen, gewinnen zunehmend an Bedeutung.
- Die Konkurrenzsituation verschärft sich durch vermehrtes Angebot von pflanzlichen Fetten in Form von Handelsmarken wie z. B. Zumtobel Margarine, Hofer Margarine etc.

1.3 Unternehmensleitbild

Kuner verfolgt eine Strategie der Konzentration der Bemühungen auf die Kernbereiche Margarine, Fette und Öle, um die vorrangige Marktposition weiterhin aufrecht erhalten zu können. Daneben soll die Erschließung neuer, profitabler Märkte die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens für die Zukunft sichern.

2 Die Ausgangssituation 1988 vor der Einführung von Du darfst

2.1 Das Ernährungsverhalten der Österreicher

Einem tatsächlichen durchschnittlichen Pro-Kopf-Verbrauch von 150 Gramm Fett pro Tag stehen die Empfehlungen der Experten gegenüber, den Fettverbrauch auf 80 Gramm pro Tag einzuschränken. Nach einer 1988 von Gallup durchgeführten Repräsentativumfrage* fühlt sich jeder zweite Österreicher zu dick, 73 % der Österreicher haben bereits eine gesundheitsbewußte Einstellung zur Lebensführung, jedoch nur 26 % richten auch ihr tatsächliches Verhalten danach; 13 % achten auf Kalorienreduktion beim täglichen Speiseplan.
An der mangelnden Bekanntheit bzw. fehlendem Angebot kalorienreduzierter Lebensmittel dürfte es nicht liegen: 72 % der befragten Personen unter 30 Jahren können kalorienreduzierte Produkte spontan nennen, bei den 30–50jährigen sind es noch immer 61 %. Als Gründe für diese unbefriedigende Situation (Einstellung und entsprechendes Verhalten klaffen auseinander) wird häufig angegeben, daß Light-Produkte geschmacklos seien und nicht den Ansprüchen einer abwechslungsreichen Ernährung entsprächen.

2.2 Rechtlicher Rahmen

Die geänderte Einstellung der Österreicher gegenüber Ernährungsfragen und das „Drängen" der Wissenschaft führten schließlich Ende 1988 zu einer entsprechenden Änderung des Lebensmittelkodexes. In einem Zusatzkapitel werden die als „Streichfette aus 40 % pflanzlichem Fett" definierten Minarinen (das ist die nur in Österreich gesetzlich vorgeschriebene Produktbezeichnung) für den Markt freigegeben (vgl. dazu: Margarinen haben einen gesetzlich vorgeschriebenen Fettanteil von 80 %). In den Niederlanden waren diese Art von kalorienreduzierten „Margarinen" schon 1969 auf dem Markt.

3 Die Produktentwicklung der Du darfst Minarine

Die vermehrt beobachtete Veränderung der Konsumentenbedürfnisse, insbesondere der Trend nach leichterer und gesünderer Ernährung, war der Auslöser für eine Forschung in Richtung kalorienreduzierter Streichfette bei Unilever. Die Entwicklungsarbeit erfolgte im „development department"

* PR-Agentur Pubrel, Dick – Na und?, Das Angebot der Nahrungsmittelindustrie erleichtert manches ..., PR-Aussendung der Fa. Kuner vom 3. Dezember 1990, Wien 1990

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

in den Niederlanden in enger Zusammenarbeit mit der „leading company" in der BRD. Die „leading company" ist eine auserwählte company innerhalb der Unilever, die besonderes Interesse an einer bestimmten Entwicklung hat und daher die Führungsrolle in dieser Angelegenheit übernimmt. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden dann allen anderen Unilever-companies zur Verfügung gestellt.
In der ersten Phase gelang die Entwicklung einer völlig neuartigen Margarine mit nur 40 % Fett und rund 50 % Wasser! Leider stellte sich schon sehr bald heraus, daß dieses Produkt in Geschmack und Konsistenz (Streichfähigkeit) nicht an das herkömmliche heranreichte. Diesbezügliche Erfahrungen in den Niederlanden, Amerika und in der BRD leiteten die zweite Phase der Entwicklung ein und damit war die Kernidee von Du darfst geboren: „Weniger Kalorien bei gleichbleibendem vollen Geschmack" wurde zur zentralen Produktidee und Leitgedanken für die Entwicklungstätigkeit.
Der Erfolg dieser Produktinnovation in einigen europäischen Ländern, insbesondere in der BRD, wo es Du darfst bereits seit den 70er Jahren gibt, bestätigt die Konsumentenakzeptanz und unterstreicht das Bedürfnis der Konsumenten nach geschmacklich hochwertigen Light-Produkten.

4 Die Einführung der Du darfst Minarine im April 1989

4.1 Die Marktsituation von Butter und Margarine

- Absatz 1989: ca. 60 000 Tonnen im Haushaltsbereich; die Absatzentwicklung ist als stagnierend zu bezeichnen.
- Anbieter von Butter: die österreichische Milchwirtschaft
- Anbieter von Margarinen: Fa. Kuner mit ca. 80 % Marktanteil; den Rest machen der Hofer-Lieferant Ebhart & Herout (heute: Fa. Senna) und diverse Importe aus.

4.2 Unternehmensziele und Marketingstrategie

Als generelles Ziel wird das Halten bzw. Bewahren der Marktposition von Kuner im Margarinebereich formuliert. Dieses soll durch folgende strategische Ansätze erreicht werden:
- „Upgrading": Um neue Verwender zu gewinnen, soll der Trend von der „Allzweck"-Margarine (vielseitige Verwendung, z. B. zum Kochen, Backen und als Brotaufstrich) zum hochwertigen Brotaufstrich (single purpose) verlagert werden.
- Einführung von Produktinnovationen, um den sich wandelnden Konsumentenbedürfnissen zu entsprechen.

Unter der Dachmarke Du darfst soll eine Range von Produkten (Synonym für Produktlinie) eingeführt werden. Diese soll Produkte des täglichen Bedarfs wie z. B. Konfitüren und Käse umfassen, die den Konsumenten eine kalorienreduzierte Ernährung ohne Geschmackseinbußen ermöglicht. Als Trägerprodukt für die Range soll die Du darfst Minarine zum frühestmöglichen Zeitpunkt eingeführt und rasch etabliert werden. Hohe Einführungskosten werden in den ersten drei Jahren in Kauf genommen. Der Break Even soll spätestens im dritten Jahr erreicht werden.

4.4 Beschaffung und Marktforschung

Nachdem für die Produktion der Minarine im Werk Atzgersdorf zunächst keine ausreichende Maschinenkapazität – die Minarine soll nicht wie die herkömmlichen Margarinen im Rundbecher und Wickler, sondern im Rechteckbecher abgefüllt werden – geschaffen werden kann, muß vorübergehend importiert werden.
Ein Konsumententest im Rahmen einer Repräsentativerhebung, durchgeführt von Gallup 1988, übertrifft alle Erwartungen. Die Geschmackswerte für die Minarine übertreffen die herkömmlicher Margarinen und sind mit jenen für Butter vergleichbar! Nahezu 50 % der Befragten sind in höchstem Maße an einem kalorienreduzierten Streichfett interessiert. Auch die Konkurrenzanalyse ergibt im beobachteten Zeitraum kein vergleichbares Produkt im Bereich Streichfette am Markt. Light-Produkte erfreuen sich jedoch zunehmender Beliebtheit und eine Vielzahl von Einzelprodukten verschiedener Hersteller, wie z. B. Leicht-Würste, Leicht-Käse, Leicht-Getränke etc. werden angeboten.

4.5 Die Produktpolitik

4.5.1 Positionierung

Die Kerneigenschaft des Produktes ist, daß es 50 % weniger Kalorien als vergleichbare Streichfette wie Butter und Margarine enthält. Dieses rational faßbare, physische Attribut hebt das Produkt von allen vergleichbaren ab und macht es einzigartig, unique. Das Produktversprechen „50 % weniger Kalorien – voller Geschmack" muß durch die hohe Produktqualität gehalten und von den Konsumenten, insbesondere durch den erlebten Geschmack des Produktes, wahrgenommen werden. Diese Produktattribute rechtfertigen eine Premiumpreis-Positionierung im Vergleich zu herkömmlichen Margarinen.
Für den Konsumenten stellt sich das Produkt folgendermaßen dar: Die Du darfst Minarine hilft ihm, schlank zu bleiben oder abzunehmen, ohne irgendwelche Geschmackseinbußen in Kauf zu nehmen und sein gewohn-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

tes Ernährungsverhalten ändern zu müssen. Sie entspricht voll den Anforderungen einer zeitgemäßen Ernährung und ist im Bereich kalorienreduzierter Streichfette einzigartig.

4.5.2 Branding

Der Markenname Du darfst wurde bereits in Deutschland getestet und erfolgreich eingeführt. Er signalisiert die Produkteigenschaften und eignet sich vorzüglich als Dachmarke für eine Reihe von kalorienreduzierten Produkten.
Die gesetzlich vorgeschriebene, völlig neuartige Produktbezeichnung Minarine erfordert erhöhten Informationsaufwand. Daher wird im Bereich Werbung, Promotion und Public Relations eingehend darauf Bezug genommen.

4.5.3 Verpackung

Um die Premiumqualität unmittelbar zu vermitteln, wird eine rechteckige Verpackung (PVC-freier Kunststoff) für 250 Gramm gewählt. Dadurch soll sich das Produkt von herkömmlichen Margarinen, die 1988 noch in Würfel- und Rundbecherform (1993 erfolgt eine Umstellung von Rundbechern auf Rechteckbecher) abgepackt wurden, abheben. Als positiver Nebeneffekt ergeben sich auch eine effizientere Auslastung der Transportverpackung und des Regalplatzes im Handel.

4.6 Die Kommunikationspolitik

4.6.1 Ziele

In erster Linie soll eine hohe Bekanntheit der Marke erzielt werden; dabei soll der ausgezeichnete Geschmack im Vordergrund stehen. Durch geeignete Marketinginstrumente sollen Erst- und Wiederkäufe stimuliert werden.

4.6.2 Durchführung

Ein Großteil des Kommunikationsbudgets wird für die klassischen Medien TV und Print eingesetzt, um einen hohen Werbedruck zu erzeugen.
Ein Sampling mit den 250 Gramm Original-Packungen in Supermärkten, zusammen mit einer Informationsbroschüre und einem Gutschein für einen persönlichen „Du darfst-Computer-Ernährungsplan" sollen den Konsumenten einen ersten Eindruck von dem Produkt und seinen Leistungen vermitteln und sie zu einem Erstkauf ermuntern.
Als Direct Marketing-Aktivitäten sind folgende anzuführen:

- Der „Du darfst-Computer-Ernährungsplan" wird Konsumenten nach Einsenden eines Fragebogens zugeschickt. Dieser enthält einen 7-Tage-Plan für kalorienbewußte Ernährung, der auf ihren persönlichen Kalorienbedarf abgestimmt ist.
- Das Du darfst Info Service bietet ausführliche telephonische Produkt- und Ernährungsberatung für alle interessierten Konsumenten.

Neben anderen PR-Maßnahmen in der Einführungsphase werden insbesondere auch mehrere Pressekonferenzen abgehalten.

5 Marktreaktionen nach der Einführung

Nachdem schon kurz nach der Einführung 1989 eine nahezu vollständige Distribution erzielt werden kann und die Werbekampagne massiv und konsequent eingesetzt wird, bleibt auch der Verkaufserfolg nicht aus: Der Marktanteil von Du darfst Minarine wächst innerhalb von drei Jahren auf 5 % bezogen auf den Margarinemarkt und die Markenbekanntheit von Du darfst erreicht bereits nach einem Jahr 80 %.
Nicht lange nach dem Launch stellen sich Mitbewerber ein: „Provital" und „Nimm's leicht", Marken aus der österreichischen Milchwirtschaft, bringen ein Milchleichtfett (leichte Butter) auf den Markt. Jedoch kann sich das Milchleichtfett am Markt nicht durchsetzen. Es wird vermutet, daß die zu geringe Distribution, die erklärungsbedürftige Produktbezeichnung Milchleichtfett, letztlich aber auch die Produktqualität (erschwerte Streichfähigkeit) ausschlaggebend sind. Die Konsequenz der Milchwirtschaft daraus ist, die Marke „Nimm's leicht" vom Markt zu nehmen und alle Bemühungen auf „Provital" zu konzentrieren.
Schon bald nach der Markteinführung von Du darfst Minarine führt Kuner selbst eine weitere Minarine ein, und zwar unter der Diät-Range Becel. Der Unterschied zwischen Becel-Diät-Minarine und Du darfst Minarine besteht darin, daß die Becel-Diät-Minarine neben der Kalorienreduktion auch den für Becel typischen Diätstatus hat. Der Diätstatus wird nach eingehender wissenschaftlicher Begutachtung vom Bundesministerium als Auszeichnung für die besondere ernährungsphysiologische Wirkung im Rahmen der diätetischen Ernährung verliehen. Becel Produkte helfen durch ihre hochwertige Fettsäurenzusammensetzung den Cholesterinspiegel zu senken.

6 Die Wahrnehmung des Margarine-/Minarinemarktes aus Konsumentensicht

6.1 Produkte

Neben der Du darfst Minarine sind auf dem Margarine-/Minarinemarkt folgende Produkte bzw. Marken vertreten:

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Vita ist eine Marke von Kuner, eine reine Sonnenblumenmargarine und für jene Menschen geeignet, die generell auf eine gesunde und natürliche Ernährung Wert legen.
Bellasan-Sonnenblumenmargarine ist eine Handelsmarke von Hofer und ist ähnlich wie Vita eine reine Sonnenblumenmargarine, die sowohl zum Kochen und Backen als auch als Brotaufstrich verwendet werden kann.
Rama ist eine Delikatessmargarine von Kuner, die zum Frühstück aufs Brot, aber auch zum Kochen und Backen verwendet wird.
Osana ist eine Handelsmarke von Hofer. Sie ist sowohl zum Kochen als auch als Brotaufstrich konzipiert.
Thea und Feine Thea sind spezielle Koch- und Backmargarinen von Kuner, abgepackt in Würfel- und Becherform.
Die Becel-Diät-Margarine von Kuner zeichnet sich durch eine ausgewählte Fettsäurenzusammensetzung aus und ist sowohl für Menschen mit überhöhtem Cholesterinspiegel als auch für jene, die einem solchen vorbeugen wollen, geeignet.
Bellasan-Diät-Margarine ist eine Handelsmarkte von Hofer, hat ähnliche Eigenschaften wie Becel-Diät-Margarine und kann auch als „me too"-Produkt zu Becel bezeichnet werden.
Zu Becel-Diät-Minarine siehe Ausführungen unter Abschnitt 5.

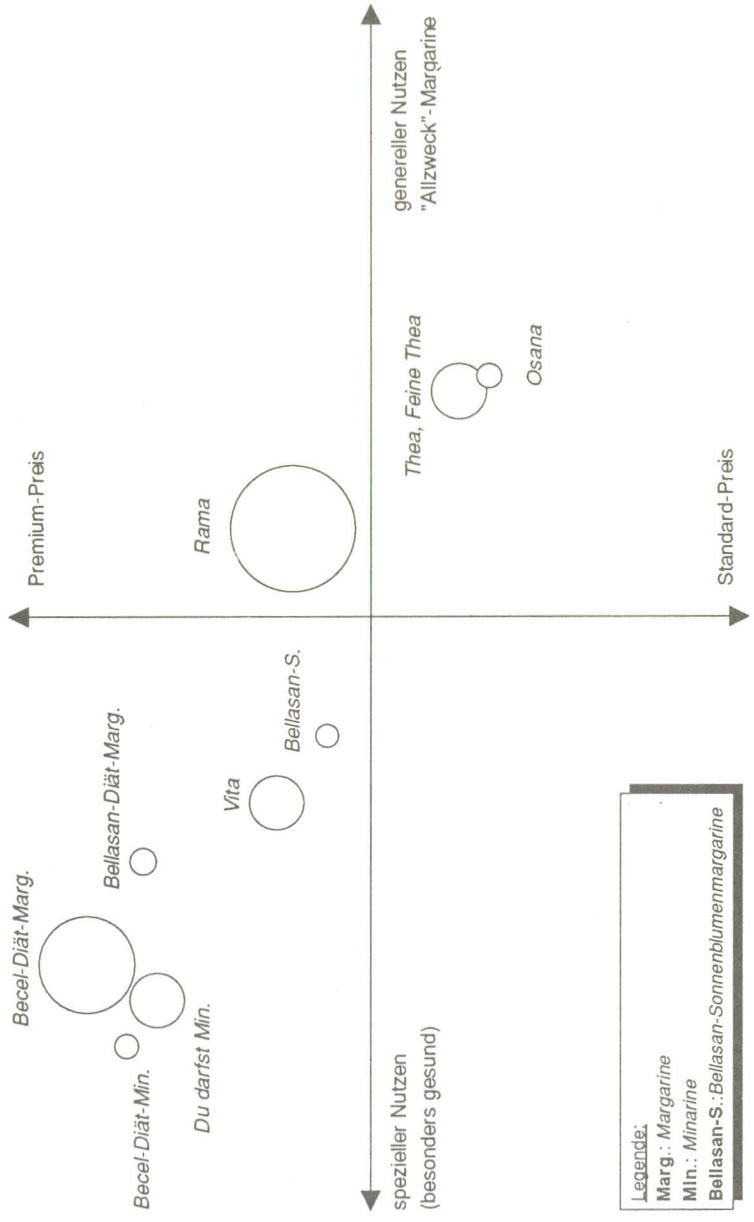
6.2 Positioning Map (siehe Abbildung 1, S. 105)

Die Wahrnehmung der Margarinen und Minarinen aus der Sicht der Konsumenten läßt sich zweidimensional darstellen. Die horizontale Achse bezeichnet den Nutzen, den das Produkt hinsichtlich seiner Verwendung für den Konsumenten bietet. Zum einen können Margarinen für verschiedene Anwendungen wie Kochen, Backen und als Brotaufstrich geeignet sein, andererseits können sie bei speziellen Problemen wie z. B. gegen erhöhten Cholesterinspiegel zur Anwendung kommen. Die vertikale Achse spiegelt die preisliche Positionierung der Produkte in der Wahrnehmung der Konsumenten wieder. Die Größe des Kreises soll ein Hinweis auf die Marktbedeutung des jeweiligen Produktes sein.

Problemstellungen

1. Beschreiben Sie die Du darfst Minarine anhand des Lebenszykluskonzeptes und charakterisieren Sie die jeweiligen Phasen bezüglich Zielsetzung und Strategie, Investitions- und Ertragssituation des Unternehmens. (K&B, S. 271–274; B&B&R, S. 55–57)
2. Welche Funktionen erfüllt der Markenname Du darfst? (K&B, S. 280; B&B&R, S. 59)
3. Welche Faktoren waren für die erfolgreiche Einführung des Produktes Du darfst Minarine maßgeblich? (K&B, S. 315–319)

Abbildung 1: Positioning Map für Margarine/Minarine



LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

4. Welche besondere Bedeutung hat das Sampling als Einführungspromotion für die Du darfst Minarine? (K&B, S. 523; B&B&R, S. 95)
5. Erklären Sie das Dachmarkenkonzept am Beispiel von Du darfst und diskutieren Sie die möglichen Vor- und Nachteile. (K&B, S. 281–283)
6. Erklären und diskutieren Sie anhand der Positioning Map die Stellung der Du darfst Minarine aus der Sicht des Konsumenten. (K&B, S. 297–300; B&B&R, S. 60)
7. Welche Probleme können sich aus der Positionierungsnähe einzelner Produkte zur Du darfst Minarine für das Unternehmen ergeben, und was würden Sie als verantwortlicher Produkt-Manager in diesem Fall unternehmen?

Verwendete Literatur

BALDAUF, A.; BOYER, C.; REISINGER, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1994

KINNEAR, T. C.; BERNHARDT, K. L. (K&B): Principles of Marketing, 3rd ed., Scott, Foresman and Company, New York 1990

PR-AGENTUR PUBREL: Dick – Na und?, Das Angebot der Nahrungsmittelindustrie erleichtert manches ..., PR-Aussendung der Fa. Kuner vom 3. Dezember 1990, Wien 1990

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags