LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Kornland: Der Relaunch einer Marke

Katharina J. Srnka* [1]

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 86
2 Bahlsen 86
2.1 Exkurs: Leibniz – Der entwicklungsprägende Klassiker von Bahlsen 87
2.2 Die Unternehmensphilosophie 88
2.3 Das Unternehmen in Österreich 88
3 Trends im Konsumverhalten 89
4 Kornland – Die Antwort auf aktuelle Trends im Konsumverhalten .. 90
4.1 Allgemeines 90
4.2 Wie Kornland zu Bahlsen kam 91
4.3 Das Kornland-Sortiment 92
5 Der Marken-Relaunch 95
6 Internationalisierung 96
7 Schlussbetrachtung 97
Problemstellungen 98
Literatur 99

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: TET – Das Markenzeichen von Bahlsen 88
Abbildung 2: Kornland Knuspermüsli-Sortiment 93
Abbildung 3: Kornland Müsliriegel- und Jokorn-Sortiment 95

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Müsli- und Müsliriegel-Verkauf in Österreich 2000 90

* Universitätsassistentin am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien
1 Die Autorin dankt Frau Mag. Sabine Hackl für ihre engagierte Unterstützung und Geduld, die inhaltlichen Anregungen sowie die zur Verfügung gestellten Daten.

1 Einleitung

Der Wellness-Boom hält in Österreich – wie in Europa insgesamt – an und er ist auch weiterhin im Steigen begriffen. Unter Wellness wird dabei im Wesentlichen das Streben nach körperlichem, geistigem und seelischem Wohlbefinden verstanden.[1] Diesem aktuellen Trend im Konsumentenverhalten versuchen Anbieter im Lebensmittelbereich durch die Verbindung von funktionalem Nutzen (v. a. Beitrag zur Gesundheit) und emotionalen Aspekten (z. B. Genuss) zu begegnen. Eine bedeutende Produktkategorie in diesem Zusammenhang ist Müsli. Diese Produktkategorie ist noch weit mehr als andere im allgemein sehr sensiblen Food-Bereich emotional sehr stark besetzt. In Anbetracht der Angebotsvielfalt im Müslimarkt erfordert die Profilierung – neben sachlicher Kompetenz, konsequenter Markenpolitik sowie laufender Innovation – einen entsprechenden, emotional ausgerichteten Auftritt. Zwei Marken, denen in diesem Zusammenhang große Bedeutung zukommt, sind Kornland und Bahlsen. Beide stehen für hervorragende Qualität und besonderes Genuss-Erlebnis. Nachfolgend wird der Zusammenhang zwischen den beiden Marken verdeutlicht. Ausgehend davon beschreiben die weiteren Betrachtungen, wie das Erscheinungsbild des Müsli- und Müsliriegelangebots von Kornland durch einen umfassenden Marken-Relaunch den aktuellen Konsumentenerwartungen erfolgreich angepasst werden konnte.

2 Bahlsen

Als europäisches Familienunternehmen mit Stammsitz in Hannover ist Bahlsen seit weit über 100 Jahren für seine süßen Backwaren bekannt. 1889 gegründet, gehört es heute zu den bedeutendsten Herstellern der Branche. In Deutschland und Österreich ist Bahlsen klarer Marktführer für Süßgebäck.[2] 1999 beschäftigte Bahlsen 4 000 Mitarbeiter weltweit und erwirtschaftete bei einer Jahresproduktion von 135 000 Tonnen einen Umsatz von über einer halben Milliarde Euro. Neue Ideen und innovative Produktkonzepte sind – seit der Erfindung des „Keks" anno 1891 – immer schon ein Grundpfeiler von Bahlsen gewesen.

[1] Zum Wellness-Begriff im Detail sowie zu seiner Entwicklung und Bedeutung siehe Chalupa (2001).

[2] Zwischen 1900 und 1999 produzierte Bahlsen auch salzige Snack-Artikel. Das erste Produkt war der Amerikanische „Cracker". Durch die Übernahme verschiedener Firmen dehnte Bahlsen seine Snack-Produktion nach und nach auf Nüsse, Kartoffelchips und Extruder-Produkte aus (diese bestehen aus gezogenen Teigmischungen; to extrude (engl.) = ziehen, ausdehnen – daher „Extruder"). 2001 wurde der Name der Bahlsen Snacks endgültig aufgegeben.

2.1 Exkurs: Leibniz – Der entwicklungsprägende Klassiker von Bahlsen

Der Leibniz-Keks war Ausgangspunkt der fulminanten Entwicklung von Bahlsen. Der Produkt-Klassiker blickt dabei auf eine schillernde Geschichte zurück: Hermann Bahlsen lernte in den 1880er Jahren in England die fabriksgefertigten „Cakes" und „Biscuits" kennen. Diese Backwaren waren in Deutschland damals eine Rarität. Der gelernte Exportkaufmann erkannte darin eine Marktlücke und brachte die „Cakes"-Idee aus England mit. Er setzte sich zum Ziel die „Cakes" zum Jedermann-Gebäck der Deutschen zu machen. Um dies zu realisieren übernahm er 1889 eine kleine hannoversche Backwaren-Fabrik, benannte diese „Cakesfabrik H. Bahlsen" und begann mit der Herstellung hochwertiger, schmackhafter, haltbarer und preiswerter „Cakes".

Der Name Leibniz-Cakes wurde nach einem der bedeutendsten deutschen Denker der Neuzeit von europäischem Rang, dem Philosophen, Mathematiker, Physiker, Techniker, Juristen und Sprachforscher Gottfried Wilhelm Leibniz (1646–1716) gewählt. Dies entsprach der allgemein üblichen Benennung von Nahrungsmitteln nach bekannten Persönlichkeiten.[3] Zum durchschlagenden Erfolg verhalf dem legendären Keks, der sich v. a. als Reiseproviant immer größerer Popularität erfreute, das TET-Zeichen. Die neue Schutzmarke wurde für eine neue Packung kreiert, die 1904 auf den Markt kam. In dieser Verpackung war der Keks in Wachspapier eingeschlagen, das ihn vor Luft, Staub und Feuchtigkeit schützte. Das TET-Zeichen (siehe Abbildung 1) drückt diesen Schutz symbolisch aus: TET ist eine zusammengesetzte ägyptische Hieroglyphe und bedeutet „ewig" bzw. „dauernd".

Die industriell gefertigten, süßen Plätzchen trugen anfangs noch den ursprünglichen englischen Namen „Cakes". Je mehr sich aber das Produkt in Deutschland ausbreitete, desto unpassender wurde diese Bezeichnung empfunden. So erfand Hermann Bahlsen den Begriff Keks, indem er die Aussprache des englischen Pluralwortes „cakes" eindeutschte.[4] In der Folge wurde die Firma 1912 in „H. Bahlsens Keksfabrik" umbenannt.

Besondere Anstrengungen unternahm Hermann Bahlsen um in der Produktion seiner Backwaren „immer eine Pferdelänge voraus" zu sein. Daher wurden bei Bahlsen bereits frühzeitig modernste Fertigungsmethoden eingesetzt. 1905 begann die Produktion des Leibniz-Keks auf der ersten

[3] Andere Beispiele hierfür sind der Bismarck-Hering, die Schiller-Locke oder die Mozart-Kugel.

[4] Die neue Wortschöpfung wurde allerdings nicht so widerspruchslos in die deutsche Sprache aufgenommen. Der Duden verweigerte dem Keks schlichtweg die höchsten sprachlichen Weihen und lancierte stattdessen das bei einem Wettbewerb unter 4 000 Einsendungen ausgewählte „Knusperchen". Erst ab 1919 wurde der Keks offiziell hochsprachlich. Der Duden griff im selben Jahr die neue Form auf: singular: der bzw. das Keks; plural: die Keks.

Abbildung 1: TET – Das Markenzeichen von Bahlsen

Fließförderanlage in der europäischen Industrie, acht Jahre bevor Henry Ford sie in der Automobilbranche einführte. Parallel zu den revolutionären Neuerungen in der Produktion beschritt das aufstrebende Unternehmen das Neuland Werbung. Erste Leuchtreklamen (seit 1898), Eisenbahnreklamen und allerorten TET-Verkäufer in Uniform prägten das Bild dieser Jahre ebenso wie Slogans wie: „Was isst die Menschheit unterwegs? – Na selbstverständlich LEIBNIZ-Cakes!" Dies verdeutlicht die von Beginn an verfolgte offensive und innovative Marketingorientierung, welche die Unternehmensphilosophie bis heute prägt.

2.2 Die Unternehmensphilosophie

Heute wie früher bilden bei Bahlsen starke Marken die Basis des Erfolgs. Im Wesentlichen vertraut man hier auf drei Standbeine: Die starke Marke Bahlsen, internationale Monomarken mit unverwechselbarem Profil und nationale Marken. Unter dem bekannten Markennamen Bahlsen werden bekannte Produkte wie beispielsweise Messino, Ohne Gleichen, Pick-up und – seit kurzem auch – Bahlsen Cielo geführt. Daneben bietet man aber auch eine Diät-Linie an. Parallel zum Ausbau starker europäischer Mono-Marken (wie etwa des Klassikers Leibniz) führt Bahlsen in einigen Ländern weitere, seit Jahrzehnten verankerte und den Konsumenten vertraute nationale Marken weiter. Diese werden durch ständige Neuheiten aktuell gehalten, wobei man sich – wie im Weiteren noch näher gezeigt wird – an den jeweils aktuellen Trends im Konsumentenverhalten orientiert. Schon sehr früh engagierte sich das Unternehmen außerhalb von Deutschland, seit nahezu vier Jahrzehnten ist Bahlsen auch in Österreich vertreten.

2.3 Das Unternehmen in Österreich

Mit der Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft 1958 entstanden die ersten eigenen Auslandsniederlassungen als Vertriebsgesellschaften in Westeuropa. Heute produziert das Unternehmen an acht Standorten in Europa seine Markenartikel und exportiert diese in 70 Länder in der ganzen Welt. Die in Österreich 1962 gegründete Bahlsen GmbH, Wien, war – nach Frankreich und Italien – die dritte Bahlsen Vertriebsgesellschaft im Ausland. 1982 wurde die 100%ige Bahlsen-Tochter in Bahlsen Austria GmbH umbenannt. 1998 erwirtschaftete Bahlsen Österreich bei einer Jahresproduktion von etwa 7 000 Tonnen einen Umsatz von 32,05 Millionen Euro. Damit ist Österreich – nach Deutschland – wertmäßig die zweitgrößte Gesellschaft innerhalb der Bahlsen-Gruppe. Ziel von Bahlsen ist es die Position als führender Markenanbieter zu festigen und auszubauen. Mit seinen Produkten unterstreicht das Unternehmen seinen Anspruch als innovatives Unternehmen, das sich an dem orientiert, was heute akzeptiert wird, aber gleichzeitig auch zukunftsträchtige Trends aufgreift.

3 Trends im Konsumverhalten

Die Bedürfnisse der Konsumenten gehen, wie bereits eingangs angesprochen wurde, eindeutig in Richtung Gesundheit und ganzheitliches Wohlbefinden. Besonders Frauen und jüngere Konsumenten zeigen großes Interesse für gesundheits- und befindlichkeitsfördernde Produkte. Aber auch in der 65+Generation fand zuletzt ein erheblicher Wissenszuwachs in diesem Bereich statt, der mit entsprechenden Änderungen in den Verbraucherbedürfnissen einhergeht. 40 % der im Rahmen einer Studie zur Wellness-Befindlichkeit der Österreicher[5] Befragten geben an einen Zusammenhang zwischen dem Konsum bestimmter Lebensmittel und ihrem Wohlbefinden zu erkennen. Gleichzeitig ist der Wunsch nach Genuss einerseits und Bequemlichkeit andererseits unter den Verbrauchern ungebrochen. Hier stechen vor allem die männlichen und die berufstätigen Verbraucher heraus. Insgesamt zeigt sich, dass Konsumenten mit Wellness mehr verbinden als Gesundheit, und dass Genuss sowie „convenience" (im Sinne eines praktischen, d. h. leicht handhabbaren Produkts) wesentliche Kriterien für die Produktwahl darstellen.[6] Maßgeblich dafür dürfte die anhaltende Individualisierung der Gesellschaft sein, welche zu einer steigenden Ich-Orientierung führt, aus der wiederum das zu beobachtende Gesundheits-, Genuss- und Bequemlichkeitsstreben resultiert. Diese Trends manifestieren sich auch im Konsum von Müsliprodukten (siehe Tabelle 1). So stieg 1999/2000 der Absatz von Müsli (mengenmäßig) insgesamt um 7,1 %, was die zunehmende Bedeutung gesunder Ernährung verdeutlicht. Dabei entfiel im Jahr 2000 von den 14,68 Millionen Euro Umsatz im gesamten Müsli-Segment (wertmäßig) bereits knapp über die Hälfte auf Knusper-Müsli. Der Grund

[5] Wellness-Studie Österreich von CASH/IMAB-PROMENA, in: CASH, Februar 2001, S. 66 ff

[6] So stehen an vorderster Stelle der spontanen Assoziationen zum Begriff Wellness neben „Erholung und Entspannung" „Verwöhnen, Genießen und Lebensqualität" gefolgt von „Gesundheit und gesundes Leben".

dafür dürfte darin liegen, dass Knusper-Müsli sozusagen das „Genuss"-Müsli ist. Es handelt sich um eine knackig gebackene Müslizubereitung, die mit Zutaten wie Schokolade, Früchten oder Nüssen verfeinert ist. Vom herkömmlichen Schüttmüsli, das aus losem, gemischtem Korn besteht, unterscheidet es sich darin, dass es neben dem Natur- auch ein knusperfeines Geschmackserlebnis bietet.

Tabelle 1: Müsli- und Müsliriegel-Verkauf in Österreich 2000

	Müsliverkauf 2000		Veränderung gegenüber 1999	
	Wertmäßig (in Mio. Euro)	Mengenmäßig (in t)	Wertmäßig (in %)	Mengenmäßig (in %)
Müsli Gesamt (ohne Riegel)	14,68	3 203	7,8	7,1
Schüttmüsli	6,83	1 950	3,8	9,6
Knuspermüsli	7,85	1 253	11,5	5,6
Müsliriegel	7,56	681	7,1	8,9

Quelle: ACNielsen (2000/01)

Noch stärker erkennbar wird die Veränderung der Verzehrgewohnheiten im Bereich Müsliriegel. Diese erweitern das ursprüngliche Produkt Müsli um einen zusätzlichen Convenience-Faktor: Müsliriegel sind einzeln verpackt und handlich mitzunehmen. Zudem müssen sie nicht wie Müsli erst mit Milch, Saft oder Joghurt zubereitet werden sondern sind bereits essfertig. Wie Tabelle 1 zeigt, stiegen 1999/2000 die Verkaufszahlen der schmackhaften kleinen Energiespender mit 8,9 % (mengenmäßig) stärker als der Müsliabsatz.

4 Kornland – Die Antwort auf aktuelle Trends im Konsumverhalten

4.1 Allgemeines

Bahlsen hat bereits sehr früh die veränderten Verzehrgewohnheiten der Konsumenten – hin zu mehr Gesundheit, Geschmack und Bequemlichkeit – erkannt. Dieser Entwicklung trägt das Unternehmen mit einer Reihe von erfolgreichen Produkteinführungen Rechnung, die sich auch an lokalen Ernährungsgewohnheiten orientieren. Seit nahezu zwei Jahrzehnten versucht man in Österreich mit Müsliprodukten der Marke Kornland (neben Feldbacher eine bedeutende nationale Marke von Bahlsen[7]) den aktuellen Verbrauchertendenzen zu entsprechen. Zielgruppe für Kornland-Produkte

[7] Die gesamte Feldbacher Zwieback-Range wird von Bahlsen in Österreich vertrieben.

ist die ganze Familie. Die Verwendungsgelegenheiten sind mannigfach: Als herzhafter Muntermacher am Morgen, als fruchtiger Energiespender beim Büro-Lunch oder auch als süße Abwechslung zwischendurch.

Die Marke wurde 1983 mit dem Launch des 1. „soften" Müsliriegels am hiesigen Markt eingeführt. „Soft" deshalb, weil der Riegel sehr angenehm und weich im Biss ist. Mit dem ersten Müsliriegel überzeugte Kornland seinerzeit die österreichischen Konsumenten. Bis zum Aufkommen des Kornland-Riegels hatten Müsliriegel in Österreich keinerlei Bedeutung. Sie hatten bis dahin mit dem Image zu kämpfen „... ein Brei, der im Mund immer mehr wird ..." zu sein. Nachdem die Verbraucher den ersten Soft-Riegel getestet hatten, waren sie begeistert. Zwei Jahre später folgte mit Knusper-Müsli die nächste Produktinnovation am österreichischen Markt. Die Zutaten von Kornland Knusper-Müsli sind mit Sorgfalt ausgesucht und schonend verarbeitet. So behält jedes einzelne Korn seinen Nährwert und jede Frucht ihren natürlichen Fruchtgeschmack. „Vollwertiger Genuss" ist dadurch garantiert. In der zweiten Hälfte der 80er Jahre erfolgte ein kontinuierlicher Ausbau des Kornland-Sortiments. Der jüngste Leitspruch des Jahres 2001 „Jetzt auch ohne Zucker genießen" erfüllt den Wunsch der Konsumenten nach höchstem Geschmackserlebnis aber ohne Zucker.

Mit dem laufend erweiterten Produktangebot wird einerseits den aktuellen Trends im Ernährungsverhalten begegnet, andererseits wirkt die Sortimentsvielfalt gleichzeitig auch als Motor für die Entwicklungen im Verbraucherverhalten. 2001 ist Kornland mit einem Marktanteil von rund 50 % bei Müsliriegeln führend. Den vorangehend dargestellten Entwicklungen im Konsumverhalten der Österreicher entsprechend liegt der Schwerpunkt von Kornland – mit derzeit 70 % des Umsatzes – eindeutig auf Müsliriegeln. (Der Hersteller der Kornland Müsliriegel ist dabei – ganz nach dem Motto „Never change a winning team" – seit Anbeginn der gleiche geblieben!) Im Knuspermüsli-Bereich, einem ebenfalls sehr attraktiven Produktsegment, stellt Kornland mit 12,7 % den zweitstärksten Anbieter. Marktführer, und damit größter Mitbewerber in dieser Produktkategorie, ist Bioquelle mit einem Marktanteil von 53 %. „Kornland – Dir geht's gut!" lautet der neue Slogan des Unternehmens, der die Leitidee hinter allen Kornland-Produkten wiedergibt. Bevor im Weiteren das Sortiment von Kornland im Einzelnen beschrieben wird, soll zunächst kurz umrissen werden, wie Kornland zu Bahlsen kam.

4.2 Wie Kornland zu Bahlsen kam

1965 übernahm Bahlsen die Mehrheitsbeteiligung an der Firma Kelly in Wien, die salzige Snacks (z. B. Kartoffelchips und Popcorn) produziert und vertreibt. Mitte der 80er Jahre erwarb das Unternehmen die Josef Wolfgang Zach GmbH, Feldbach, deren Produktpalette Zwieback und Salzgebäck

umfasst. Etwa zur gleichen Zeit erweiterte Kelly unter der Marke Kornland sein Sortiment um Müsliriegel und Knuspermüsli. Im Zuge einer 1993 begonnenen, gruppenweiten operativen Trennung der Sparten Süßgebäck und Snacks[8] übernahm Kelly im Jahr 1996 die Verantwortung für den Vertrieb der pikanten Produkte von Bahlsen. Im Gegenzug konzentrierte sich Bahlsen Austria voll auf das Süßgeschäft und übernahm im Rahmen dessen 1997 von der Schwesterfirma Kelly die Führung der Marken Feldbacher und Kornland.[9] Somit wurde Kornland zu einer Marke unter dem Dach von Bahlsen.

4.3 Das Kornland-Sortiment

Mit Kornland-Produkten kann der österreichische Konsument seinen Energiebedarf in Beruf, Schule und Freizeit – den aktuellen Bedürfnissen entsprechend – auf natürliche und genussvolle Art decken. Der große Erfolg der ersten Jahre, gestärkt durch den Konnex zu bedeutenden Persönlichkeiten (wie z. B. Franz Klammer), ließen das Sortiment sehr schnell wachsen.

Heute umfasst das Produktangebot von Kornland (dargestellt in Abbildung 2 und Abbildung 3) vier Sorten von Knusper-Müsli (Haselnuss, Schokolade, Schoko-Banane und plus[3] – als erstes so genanntes „functional food"-Produkt in der Angebotspalette[10]). Tragende Säule aber sind die verschiedenen Arten von Müsliriegeln, die unter der Marke Kornland angeboten werden. Sechs Sorten von klassischen Müsliriegeln (Apfel, Schoko-Banane, Chocochips, Schoko-Haselnuss sowie Apfel-Nuss bzw. Banane-Cocos – beide ohne Zuckerzusatz) sollen dem Wellness-Gedanken – also der Verbindung von Gesundheit und Genuss – gerecht werden. Wie Kornland Müsli bestehen sie aus vollem Korn und Getreide sowie erlesenen Zutaten. Darüber hinaus offeriert Kornland seit Mai 1999 auch Jokorn-Riegel. Mit dem in Joghurt getunkten, körnigen Müsliriegel springt Kornland auf den Snack-Zug auf. Bei diesem Produkt dominieren geschmacklicher Genuss und „convenience", der Gesundheitsaspekt ist sekundär. Verkostungen vor der Einführung zeigten eine Kaufbereitschaft von rund 70 %. Jokorn wird im

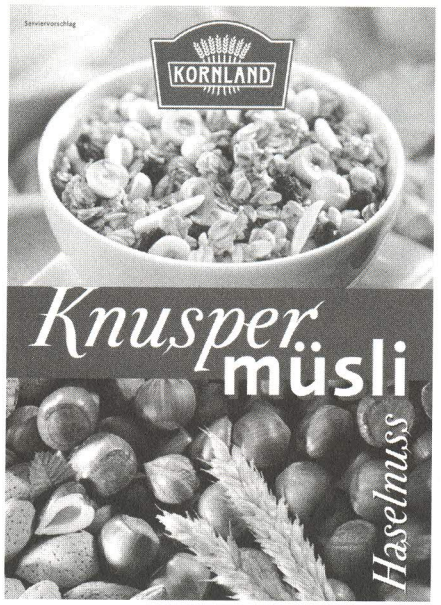
---

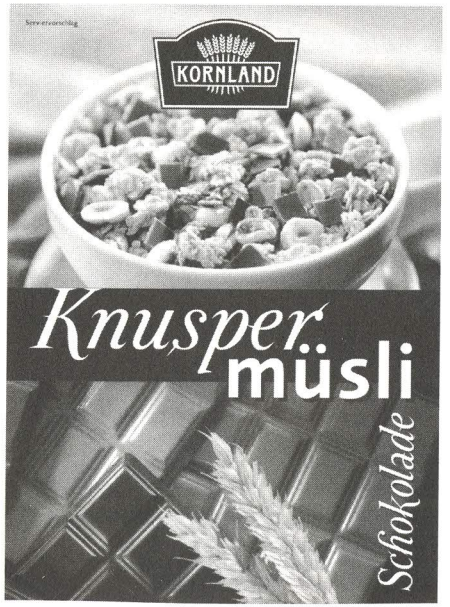
8 Grund für die Trennung war die Tatsache, dass das Süß- und das Snackgeschäft zwei sehr unterschiedliche Märkte darstellen, die verschiedenen Gesetzmäßigkeiten folgen. Tatsächlich wurden die in die Neuorganisation gesetzten Erfolgserwartungen nicht nur binnen kurzem erfüllt, sondern sogar übertroffen. Bereits im ersten Jahr konnten beide Bereiche deutlich an Marktanteil gewinnen und die Neuordnung führte in der Folge dazu, dass der Umsatz der Bahlsen-Grupppe 1995 erstmals in der Geschichte des Unternehmens die 2-Milliarden DM-Grenze überschritt.

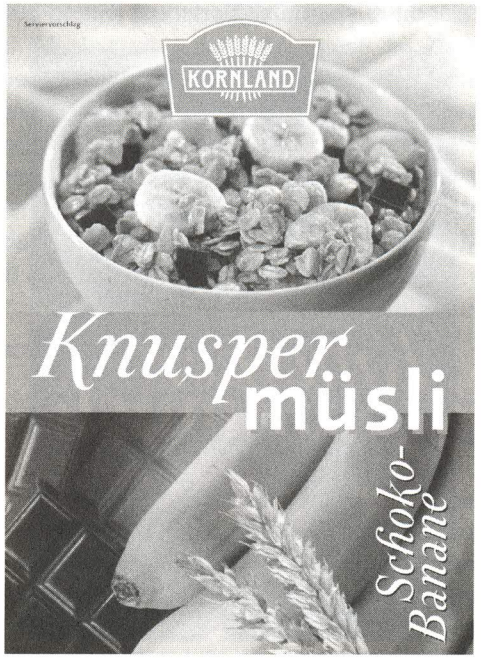
9 Bei der Realteilung der Bahlsen Gruppe im Juli 1999 schied die Kelly GmbH aus dem Unternehmen aus.

10 Unter „functional food" versteht man Lebensmittel, die einen besonderen Beitrag zur gesunden Ernährung leisten (z. B. probiotische Joghurts, mit Vitaminen versetzte Säfte, Milch mit Kalziumzusatz etc.). Plus[3] ist ein solches auf den funktionalen Nutzen ausgerichtetes Müsliprodukt, das mit Calcium, Magnesium und Vitamin D angereichert ist.

Abbildung 2: Kornland Knuspermüsli-Sortiment (Stand 2000)







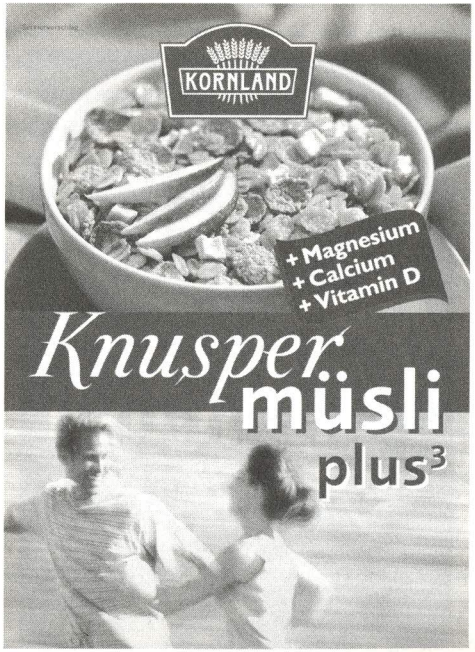


Abbildung 3: Kornland Müsliriegel- und Jokorn-Sortiment (Stand 2000)

Dreierpack zum Endverbraucherpreis von knapp über einem Euro angeboten und ist derzeit bereits in drei Geschmacksrichtungen (Gartenerdbeere, Königsmarille und Kirsche) erhältlich.

Umfragen unter Verbrauchern und Branchenexperten belegen den Erfolg des Kornland-Konzepts. In der TOP-Wellness Studie von Gallup im Jahr 1999 errangen Kornland Müsliriegel (Geschmackrichtung Apfel und Choco-Chips) die Plätze 1 und 2 im Süßwaren-Ranking und auch im Bereich Cerealien befanden sich zwei Kornland-Sorten (Banane-Schoko Müsli und Erdbeer-Joghurt Müsli) auf den Siegerplätzen. An der Spitze der zehn beliebtesten Müsliriegel der Österreicher liegen heute der Kornland Apfel-Müsliriegel, gefolgt vom Schoko-Banane und Schoko-Haselnuss Riegel. Die zwei zuckerfreien Müsliriegel wurden schließlich von einer Fachjury zur Top-Innovation 2000 gekürt.

5 Der Marken-Relaunch

Das aktuelle Sortiment ist das Ergebnis eines umfassenden Marken-Relaunches Ende der 90er Jahre. Nachdem in der ersten Hälfte der 90er Jahre impulsgebende Maßnahmen weitgehend gefehlt hatten, begann mit der

Übernahme durch Bahlsen eine konsequente Stärkung und ein kontinuierlicher Ausbau der Marke Kornland. 1997 erfolgte ein erster Relaunch von Verpackung und Kommunikation. Drei (durchaus erfolgreiche!) Jahre später erschien jedoch – aufgrund der dynamischen Entwicklungen in den Käuferpräferenzen – neuerlich eine Verjüngung im Auftritt erforderlich. So zeigten Marktstudien, dass Verbraucher die Kornland-Produkte im Blindtest für geschmacklich einwandfrei befanden. Im Packungsvergleich jedoch schnitt Kornland gegenüber dem marktführenden Mitbewerber nur unbefriedigend ab. Zwar wurden mit der Marke Kornland durchwegs positive Werte wie Einfachheit, Klarheit und Ehrlichkeit assoziiert; die im Müsli-Segment zunehmend wichtigen Eigenschaften wie Aktivität, Frische und Modernität schrieben die Konsumenten hingegen eher dem Konkurrenten zu.

In der Folge schwenkte man daher im Markenauftritt von der Position „care" zu „drive".[11] Verbunden damit wurde auch das Erscheinungsbild der Kornland-Produkte (Knuspermüsli wie auch Müsliriegel) schonend aber konsequent „geliftet": Die Abbildung eines altbäuerlichen Schnitters auf der Produktverpackung wurde gänzlich entfernt und das Logo trat – deutlich überarbeitet – in den Hintergrund. Im Mittelpunkt der Darstellung auf der Packung stehen nun die gesunden, geschmacksbestimmenden Zutaten und das Produkt selbst. Die Farbgestaltung ist klar und sortendifferenziert, die Bilder weisen hohen „appetite appeal" auf. Im Test zeigte sich, dass die neue Gestaltung die Kernkompetenzen von Kornland klar und eindeutig vermittelt. Auch im ästhetischen Aussehen war eine deutliche Verbesserung zu erkennen: 80 % der Befragten empfanden den neuen Auftritt als ansprechend. Die Akzeptanz des neuen Erscheinungsbildes schlug sich auch in den Umsatzzahlen nieder. Diese lagen in den ersten beiden Monaten nach dem Relaunch im Jahr 2000 um 20 % über jenen im Vergleichszeitraum des Vorjahres. Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass es bei Kornland gelungen ist durch das neue Design eine deutliche Verbesserung des Markenimage und einen spürbaren Umsatzzuwachs zu erreichen, ohne an der inhaltlichen Zusammensetzung der Produkte auch nur das Geringste geändert zu haben. Damit liefert Kornland ein gutes Beispiel für einen erfolgreichen Verpackungs-Relaunch.

6 Internationalisierung

Die Erfolge der Marke Kornland in Österreich haben das Interesse an der bisher rein österreichischen Marke im Ausland geweckt. Bahlsen hat darauf reagiert und so sind seit Anfang 2001 Produkte der Marke Kornland auch im Ausland erhältlich. In Belgien beispielsweise, wo das Interesse für Ernährungsbewusstsein speziell in den letzten Jahren einen Boom erfahren hat, werden österreichische Müsliriegel angeboten. Der belgische Markt ist weiterhin stark im Wachsen begriffen. In Deutschland wurden mit dem Ziel einer baldigen Produkteinführung zu Beginn des Jahres 2001 Tests für die Marke Kornland durchgeführt. In Italien hingegen gestaltet sich der Launch von Kornland Produkten differenziert. Der italienische Markt ist durch ganz spezifische Anforderungen an Produkte im Lebensmittelbereich gekennzeichnet und das Bedürfnis nach gesundheitsbewusster Ernährung ist in Italien allgemein noch sehr gering. Dennoch verzeichnet die Nachfrage nach Müsli auch in Italien seit einigen Jahren stark steigende Wachstumsraten. Dabei ist ein klares Nord/Süd-Gefälle erkennbar: Während die Norditaliener bereits Interesse an Produkten wie Müsli bzw. Frühstückskost zeigen, ist für Süditaliener ein Frühstück, abseits von „caffè più pasta" (zu Deutsch: Kaffee und Kipferl etc.) in einer der zahlreichen Bars nicht vorstellbar. Für Müsliriegel besteht auch im Norden Italiens derzeit kein hohes Interesse. Unter Berücksichtigung dieser Gegebenheiten wurde im Mai dieses Jahres das Kornland Knuspermüsli-Sortiment auf dem italienischen Markt lanciert.

[11] Das 1977 von Dr. Eva Braunegger entwickelte Strategiemodell zur Typologisierung von Konsumenten spannt das Spektrum zwischen „drive" und „care" sowie zwischen „Grundnutzen" und „Zusatznutzen" auf (näher hierzu siehe: Leiningen-Westerburg 1994).

7 Schlussbetrachtung

Im Jahr 2000 ist Kornland, die Müsliriegel- und Knuspermüslimarke in Österreich, um insgesamt 12 % gewachsen und auch 2001 ist Kornland wieder auf Erfolgskurs. Seit Jahren verzeichnet Bahlsen Österreich mit der Marke kontinuierliche Zuwachsraten, sodass der bereits sehr hohe Beliebtheitsgrad weiterhin steigt. Um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben und die Marktposition noch auszubauen stehen für Bahlsen weiterhin die Herstellung einzigartiger Produkte, die Entwicklung und Führung starker Marken sowie der strategisch abgestimmte internationale Auftritt im Mittelpunkt der Anstrengungen. Für Kornland bleiben innovative und ansprechend gestaltete Produkte, die im Trend liegen und den Verbrauchergewohnheiten entsprechen, wichtige Zielkriterien beim Markenauftritt. Angesichts der international beobachtbaren Verbrauchertrends einerseits und dank der organisationalen Strukturen von Bahlsen andererseits, erscheint eine weitere Internationalisierung der Marke nicht nur höchst sinnvoll sondern auch realistisch und wird daher forciert. Dabei werden Länder mit eigenen Bahlsen-Unternehmen direkt von Bahlsen Österreich aus beliefert. Im übrigen Ausland erfolgt die Belieferung indirekt über die Bahlsen Export-Abteilung in Hannover. Die weitere Stärkung der internationalen Ausrichtung führt nicht nur zu einer strategisch bedeutsamen Aufwertung der Marke Kornland, sondern ermöglicht auch durch Tonnage-Erhöhungen erheblichen Ausmaßes ökonomisch wichtige Synergieeffekte. So sollen beide Namen, Bahlsen wie auch Kornland, weiterhin international erfolgreich für hervorragende Qualität und besonderen Genuss stehen.

Problemstellungen

Basisfragen

1. Erklären Sie unter Bezugnahme auf die Einflussgrößen auf das Konsumentenverhalten, weshalb v. a. Frauen und jüngere Konsumenten Interesse an „functional food" und Wellness fördernden Produkten zeigen.
2. Diskutieren Sie anhand der Internationalisierungsbestrebungen der Marke Kornland die Bedeutung von Kultur als Einflussgröße auf das Konsumentenverhalten.
3. Zeigen Sie unter Bezugnahme auf die Maslowsche Bedürfnis-Pyramide, welche Bedürfnisse a) mit Schüttmüsli und b) mit Müsliriegeln befriedigt werden.
4. Frau und Herr Süß erledigen jeden Freitag Nachmittag mit ihrem Sohn Max im Supermarkt den Wocheneinkauf. Beschreiben Sie eine mögliche Aufteilung der Kaufrollen in dieser Einkaufssituation.
5. Um welche Art von Kaufentscheidungsprozess handelt es sich im Normalfall beim Erwerb von Müsliriegeln?
6. Nennen und erläutern Sie die verschiedenen Informationsquellen, die Herrn Süß bei der Auswahl einer Müsli-Sorte zur Verfügung stehen, wenn er – aufgrund einer kurzfristigen Erkrankung seiner Frau – ausnahmsweise alleine den Einkauf erledigen muss. Wird Herr Süß alle zur Verfügung stehenden Informationsquellen nutzen? Begründen Sie Ihre Antwort und bringen Sie konkrete Beispiele.
7. Welche Rolle spielt die Produktverpackung allgemein und welche Bedeutung hat sie insbesondere bei Lebensmitteln? Beantworten Sie die Frage am Beispiel von Kornland Müsliriegeln. Nehmen Sie dabei neben funktionalen Aspekten auch auf ästhetische Kriterien Bezug.
8. Was versteht man unter einem Marken-Relaunch?

Vertiefungsfragen

9. Interpretieren Sie die Zahlen in den letzten beiden Spalten von Tabelle 1 (prozentuale Veränderung 1999/2000: Schüttmüsli: wertmäßiger Anstieg: 3,8 %, mengenmäßiger Anstieg: 9,6 %, im Vergleich zu Knuspermüsli: wertmäßiger Anstieg: 11,5 %, mengenmäßiger Anstieg: 5,6 %.)
10. Diskutieren Sie, Bezug nehmend auf die Fallstudie, die Bedeutung von Genuss und Bequemlichkeit im Hinblick auf das Konsumentenverhalten allgemein und im Hinblick auf den Konsum von Lebensmitteln im Speziellen.
11. Was macht Ihrer Ansicht nach den Erfolg a) von Bahlsen und b) der Marke Kornland aus? Nehmen Sie in Ihrer Antwort auf die drei „Standbeine" von Bahlsen Bezug.
12. Mit dem Angebot von Kornland wird versucht den aktuellen Trends im Konsumverhalten zu entsprechen. Erläutern Sie, welche Entwicklungen in den Ernährungsgewohnheiten und im Verhalten der Konsumenten allgemein zum Launch des ersten Müsliriegels geführt haben. Versuchen Sie eine Prognose für die nächsten a) 2 bzw. b) 20 Jahre.
13. Denken Sie an die verschiedenen Produktebenen: Handelt es sich bei Schüttmüsli, Knuspermüsli bzw. Kornland plus^3 Müsli auf den verschiedenen Produktebenen um gleiche Produkte? Verdeutlichen Sie Ihre Antwort anhand einer tabellarischen oder grafischen Aufstellung und diskutieren Sie diese in Gruppen.
14. Stellen Sie Nutzen und Risiken von „functional food" wie z. B. Kornland plus^3 Müsli gegenüber. Würden Sie Bahlsen empfehlen, weitere funktionale Kornland-Produkte zu lancieren? Begründen Sie Ihre Antwort auf der Grundlage Ihrer Nutzen/Risiken-Abwägungen und diskutieren Sie diese in Gruppen.
15. Vergleichen Sie den „Leibniz Cakes" von 1891 mit dem heutigen Produktangebot von Bahlsen im Hinblick auf den Produktnutzen. Was hat sich verändert? Was ist unverändert geblieben?
16. Die Internationalisierung nationaler Marken stellt, wenn sie erfolgreich sein soll, Unternehmen meist vor eine große Herausforderung. Führen Sie (in strukturierter Weise!) möglichst viele relevante Aspekte an, die es bei der Internationalisierung einer Marke zu berücksichtigen gilt.

Literatur

ACNielsen: Daten zum Müsli- und Müsliriegelmarkt in Östereich 2000/2001

Bahlsen: Homepage (www.bahlsen.com, Zugriff: 16.9.2002)

Bahlsen: Pressetexte 2001

CASH/IMAB-PROMENA (2001): Wellness-Studie, in: CASH (Februar) 2001

Chalupa, M.: Warum ist Wellness wichtig?, WUV, Wien 2001

Kornland: Homepage (www.kornland.com, Zugriff: 16.9.2002)

Leiningen-Westerburg, R.: „Gewachsener Alltag", in: The Real Added Value – Entscheidungshilfen für Marketing und Kommunikation 2, Nr. 4, 1994, S. 8

o. V.: Neuigkeiten am Süßwarenmarkt – Bahlsen, in: Regal, Nr. 2, 1999

o. V.: Gallup-Studie: TOP-Wellness 1999, in: Regal, Nr. 3, 1999

o. V.: Verjüngungskur: Kornlands neue Kleider, in: Produkt, Nr. 4, 2000

o. V.: Wellness-Fieber und Bio-Boom packt die Konsumenten, in: Regal 28, Nr. 3, 2001

o. V.: Trends beim Essen, in: Regal 28, Nr. 3, 2001