

Johannes Kues, Alexa Michel, Thomas Scharf

Jules Mumm: Fruchtig, frech und erfolgreich



Johannes Kues, Diplom-Ökonom, ist Manager Planning & Strategy bei den Rotkäppchen-Mumm Sektellereien. Sein beruflicher Werdegang begann bei Jacobs Kaffee mit Stationen in der Marktforschung und im Marketing. Danach wechselte er zu Seagram, für die er drei Jahre in London als Marketing Manager tätig war. Seit 1996 ist er verantwortlich unter anderem für die Marktforschung zunächst bei Seagram Deutschland, ab 2002 aufgrund des Firmenverkaufs bei den Rotkäppchen-Mumm Sektellereien.
j.kues@rotkaeppchen-mumm.de



Alexa Michel, Diplom-Kauffrau, ist Marketing Manager bei den Rotkäppchen-Mumm Sektellereien. Sie startete ihre Laufbahn bei Procter & Gamble im Brand Management, wo sie zuletzt als Manager Direct Marketing für die Entwicklung neuer Tools verantwortlich zeichnete. Seit 1998 trägt sie die Markenverantwortung für die Marke Jules Mumm, weitere Marken folgten ab 1999, zunächst unter Seagram Deutschland, ab 2002 aufgrund des Firmenverkaufs unter Rotkäppchen-Mumm.
a.michel@rotkaeppchen-mumm.de



Thomas Scharf, Diplom-Psychologe, ist Teamleiter bei Konzept & Analyse – Marketingkonzeption, Marketing- und Mediaforschung in Nürnberg. Er betreut überwiegend Kunden aus dem Food- und Beverage-Bereich. Nach Stationen bei Kohorten und IFM Mannheim ist er seit sieben Jahren bei Konzept & Analyse tätig.
thomas.scharf@konzept-analyse.de

Was ist Marktforschung wert? Informationen aus der Marktforschung können für das Marketing einen sehr unterschiedlichen Wert haben. Der Wert der Information bemisst sich dabei nicht über die Art der Befragung, über die Anzahl der befragten Testpersonen oder wie tief wir in das Seelenleben der Befragten eindringen, sondern allein über ihren Nutzen als konkrete und valide Entscheidungshilfe für das Marketing. Die Vorurteile gegenüber der Marktforschung in diesem Kontext sind

bekannt und immer wieder gern gehört:

- Marktforschung verhindert echte Innovationen.
- Marktforschung beschreibt nur Sachverhalte, zeigt aber keine Lösungen auf.
- Verbraucher sind nicht kreativ. Verbraucherbeforschung kann es deshalb auch nicht sein.
- Durchschlagende Markterfolge gelingen nicht mit, sondern oft trotz qualitativer Verbraucher-Marktforschung.

Dass Marktforschung durchaus eine konstruktive und beratende Rolle spielen kann, veranschaulicht dieses Fallbeispiel

zur Markenentwicklung Jules Mumm. Auf ausufernde Methodenerläuterungen verzichten wir in der Darstellung weitgehend. Nachsehen möchte man uns auch, dass wir die Ergebnisse nicht in vollem Umfang und in allen Details darstellen können und dürfen.

Der Sektmarkt in Deutschland: harte Zeiten für deutschen Traditionssekt

Zum Zeitpunkt der ersten Überlegungen war der deutsche Sektmarkt schon recht

ungemütlich geworden. Die deutschen Traditions-Sektmarken litten unter den vehementen Zuwächsen von Freixenet und später auch Prosecco: beide Angebote, so die Vermutung, verkörperten eine gänzlich neue Art von Sekt, die vor allem auf jüngere Zielgruppen einen hohen Reiz ausübt.

Das Unternehmen Seagram stand vor der Herausforderung, mit initiativem Geist auf die veränderten Marktgegebenheiten zu reagieren. Eine grundlegende Marktforschungsanalyse des deutschen Sektmarktes sollte die Möglichkeiten aufzeigen, wie Mumm die Marktveränderungen nutzen kann. Die Grundlagenstudie sollte als Ausgangspunkt für eine langfristig angelegte Markenstrategie dienen.

Die Entscheidung war, ganz von vorne anzufangen. Wenn das Marketing einen Einfluss auf das Verhalten und die Markenwahl der Konsumenten haben will, dann muss es zunächst die ursächlichen Gründe und Motivationen für das Kaufverhalten kennen und verstehen. Vereinfacht ausgedrückt standen wir vor den Schlüssel-Fragen: Warum eigentlich trinken die Leute Sekt? Und warum greift der eine Verbraucher zu Mumm, während der nächste auf Freixenet schwört?

Den Markt verstehen: saubere Diagnostik statt Versuch und Irrtum

Dass Sekt ein hoch emotionales Getränk ist und nicht unbedingt zum Durstlöschenden getrunken wird, ist naheliegend. Aber was genau macht die Faszination von Sekt aus? Was steckt hinter dem veränderten Verhalten der Verbraucher? Die Emotionen, die mit dem Konsum von Sekt verbunden sind, zu entdecken, begreifbar zu machen und möglichst bildhaft darstellen zu können: das war das Kernanliegen unseres ersten Untersuchungsschritts.

Um an diese Emotionen zu kommen, wurde eine qualitative Methode gewählt, die ihre Wurzeln in der psychologischen Diagnostik hat und damit einen optimalen Zugang zu den Gefühlswelten und Motiven der Verbraucher erlaubt: Die K & A Psychodramen mit jeweils zehn Endverbrauchern. Ein solches Psychodrama wird von einem speziell ausgebildeten Psychologen und

A B S T R A C T

Given the high flop rate, successful launches belong to the most difficult and challenging tasks in marketing. The success of Jules Mumm proves again that superior knowledge of the emotional and rational consumer needs is the key competitive advantage in combination with a proactive attitude and the right gut feeling for executions. Better consumer understanding is the key ingredient for effective brand leadership. Qualitative psychological research has provided the necessary in depth understanding of consumer behaviour. Subsequent quantitative research structured the market and described relevant target groups. Reliable pretests were able to forecast, how well alternative executions (advertising, packaging, product) would perform and were able to meet the intended brand positioning. This point of view taken, Jules Mumm is nothing else than the optimal realization of consumer attitudes and wishes. Market success is a logical consequence.

einem Marktforscher geleitet. Bei einem ganztägigen Psychodrama werden die Verbraucher durch den Einsatz spezifischer Techniken (Rollenspiele, Symbolik, Abstraktionsverfahren) von einer rationalen Ebene weggeholt und ihre Emotionen freigelegt. Speziell über den Einsatz von Rollenspielen können die Befragten (nach einer gewissen Anwärmsphase) quasi in ihrem Verhalten beobachtet und der soziale Kontext mitberücksichtigt werden.

Beispiele: Worin unterscheidet sich in emotionaler Hinsicht eine Situation, in der zum Beispiel Prosecco verwendet wird, von einer anderen, in der Mumm getrunken wird? Welcher Anlass der Sektsituation wird jeweils herausgestellt? Wie sehen die dargestellten Ver-

wendertypen aus? Welche Funktion hat Sekt in diesen Situationen? Über exploratives Nachfragen (sogenanntes Interview in der Rolle) kann die Situation näher durchleuchtet und die Motive und die Stimmungen der Teilnehmer tiefergehend eruiert werden. Experimentelle Veränderungen während des Workshops erlauben interessante Einsichten in latent vorhandene Barrieren: Wie verändert sich für zum Beispiel Freixenet-Verwender eine Situation, in der anstelle von Freixenet überraschend Mumm serviert wird? Wie stellen Prosecco-Verwender wohl eine Gruppe von Mumm-Verwendern dar? (Eine ausführliche Darstellung der Methode haben Bönisch u. a. in planung & analyse 3/2002 sowie Haimerl und Roleff an anderer Stelle vorgenommen.)

K U R Z F A S S U N G

Die erfolgreiche Einführung und Entwicklung neuer Marken-Produkte zählt angesichts enormer Flopraten zu den spannendsten und schwierigsten Herausforderungen im Marketing. Die Erfolgsstory Jules Mumm beweist, dass neben dem Mut zu agieren statt zu reagieren und dem notwendigen Fingerspitzengefühl, vor allem die bessere Kenntnis der emotionalen und faktischen Verbraucherbedürfnisse der wichtigste Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ist. Die systematische Erforschung der (immer noch) wichtigsten Variable im Marketing-Mix, nämlich des Verbrauchers selbst, schafft die Grundvoraussetzung für einen zielgerichteten Markenaufbau. Tiefgehende qualitativ-psychologische Forschung liefert das grundlegende Verständnis dafür, wie der Verbraucher fühlt und denkt. Quantitative Forschung beschreibt und strukturiert die Potenziale, die hinter den Verbraucherbedürfnissen stehen. Über zuverlässige Testverfahren kann schließlich prognostiziert werden, wie gut die Exekutionen (Werbung, Packung, Produkt) das anvisierte Markenversprechen erfüllen. Der Markterfolg von Jules Mumm ist so betrachtet ein Erfolg der Verbraucher: die Marke ist nichts anderes als der Ausdruck ihrer Einstellungen und Wünsche.



Psychologie des Sekts

Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Psychodramen: Sekt ist überspitzt ausgedrückt der einzige sozial akzeptierte Alkohol für Frauen. Männer geben seltener den Anstoß und bleiben nur kurz-

fristig beim Sekt, um dann zu anderem Alkohol zu wechseln. Sekt strahlt (auch wegen der historischen Champagner-Herkunft) eine gewisse Wertigkeit und Festlichkeit aus. Er gilt als leichter, nicht so schwer und macht nicht betrunken wie andere Alkoholika und lässt daher den Tag (zum Beispiel nach einem Frühstück) und auch den Abend (zum Beispiel bei erotischen Absichten) noch offen. Diese Aspekte, die Wertigkeit und das Leichte, sind wohl der Grund dafür, dass Sekt ein Getränk ist, das aus sozialem Blickwinkel als gemeinsamer Nenner betrachtet werden kann. Mit Sekt macht man bei Einladungen, oder wenn man etwas spendieren will, nichts falsch. Drei Nutzenebenen von Sekt lassen sich damit auf Basis der Psychodrama-Szenarien unterscheiden:

1. Grundsätzlich: Sekt verbindet und schafft Gemeinsamkeit.

Typisch für die Rollenspiele: Nachdem Sekt ausgeschenkt wurde, wird es wieder lebendig. Man kommt ins Gespräch, lacht miteinander oder ein Pärchen kommt sich näher.

2. Sekt dient zur Würdigung von Situationen.

Die extremste Form von Sekt zur Würdigung ist im Champagner zu sehen. Dieses wertige Getränk wird zur Hervorhebung von außergewöhnlichen Anlässen (runder Geburtstag, großer Geschäftsabschluss, Siegesfeier) verwendet. Mit Champagner wird sozusagen ein großer Moment gewürdigt. Dass Champagner für eine gewisse Klientel auch Ausdruck von Lebensstil und Hedonismus ist, soll dabei nicht unerwähnt bleiben.

Sekt dient dagegen eher zur Würdigung von normalen Anlässen. Allerdings scheint hier weniger häufig auf den aktuellen Moment als auf einen künftigen Zeitraum angestoßen zu werden: Geburtstage, Hochzeitstage, Silvester. Sekt markiert diese Situationen als kleine Einschnitte und erzeugt eine Vergemeinschaftung der Anstoßenden.

3. Sekt als Anstoß zur positiven Veränderung.

Sekt braucht aber nicht immer (beziehungsweise nicht länger) feststehende Anlässe oder Jubiläen. Sekt wird auch, wie es die Verbraucher formulieren, „einfach so, zwischendurch, aus Lust und Laune“ getrunken. Die szenischen

Darstellungen ließen allerdings eine klare Funktion dieses neuen Sektgefühls erkennen: Sekt ändert die Stimmung der Teilnehmer und gibt das Gefühl „gut drauf zu sein“ (oder demonstriert zumindest einen gewollten Stimmungswechsel).

Damit ist im Grunde schon das Kernproblem des deutschen Sektmarkts skizziert: Die deutschen Traditionsmarken sind quasi festzementiert in der klassischen *Würdigungsecke*. Sie erscheinen vor allem den jüngeren Sektkonsumenten für ihre Lifestyle-Orientierung als deplaziert, steif und antiquiert. – Freixenet und Prosecco strahlen hingegen den erwünschten Glanz von modernem Lebensstil und *Savoir-Vivre* aus.

Die quantitative Absicherung der Ergebnisse durch eine Image- und Positionierungsanalyse mit 1000 Sektkonsumenten erlaubte eine klare Strukturierung der Sektverwender in Verbrauchertypen mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen und Lebenswelten. Auch auf der Produktebene zeigten sich klare Unterschiede. Ein Sekt im *Traditional Segment* muss trocken oder extra trocken sein, um etwas zu gelten. Im *Modern Segment* lassen sich eher Vorlieben zu weniger trockenen Geschmacksnoten erkennen. Begrifflichkeiten wie halbtrocken oder gar süßlich waren dennoch in beiden Gruppen weitgehend verpönt und für viele mit qualitativ hochwertigem Sekt fast unvereinbar.

Mumm, fast prototypisch für die deutschen Sektmarken, hat seinen Schwerpunkt klar im *Traditional Segment*. Die Marke strahlt in diesem Segment immer noch Glanz aus. Starkes Wachstum war aber in diesem (stark preisumkämpften) Segment nicht mehr zu erwarten. Was tun? – „Wir müssen der Marke ein moderneres Image verpassen“, heißt es in solchen Situationen gerne. Dies kam jedoch für Mumm nicht in Frage: Die treuen Mumm-Käufer im *Traditional Segment* wollte man nicht mit einer aufgesetzten Modernität irritieren.

Mit Jules Mumm ins Modern Segment

Nicht mit einem umgekrempelten Mumm-Auftritt, sondern mit Hilfe einer Line Extension sollte das attraktive

Modern Segment erreicht werden. Die ersten, evolutionären Überlegungen gingen zunächst sehr behutsam in Richtung Mumm medium dry, mit starker Orientierung an der Stamm-Marke. Dies erwies sich aber in den ersten qualitativen Tests als übervorsichtig.

Basierend auf den Verbraucherreaktionen wurde eine mutigere Variante entwickelt: revolutionary – mit modernem und peppigem Etikett, durchsichtiger Flasche, differenzierendem Namens-Schriftzug und auch eigenem Namen: Jules Mumm. Als Namenspathe für den neuen Mumm diente übrigens sinnigerweise der Neffe des Mumm-Begründers: Jules Mumm.

Klar war damit auch, dass Jules Mumm nicht, wie ursprünglich angedacht, als klassische Line Extension positioniert ist, sondern als eigenständige Marke (für die Mumm lediglich seine Absenderkompetenz in die Waagschale wirft).

Anhand des K & A Marken-Optimierungstests wurden die Marktchancen des neuen Mumm-Konzepts überprüft. Die Ergebnisse waren sehr vielversprechend:

- Jules Mumm erreichte bei einer ausreichend großen Verwendergruppe Präferenz (erster Platz im Relevant Set). Eine Zielgruppe, die sich wie geplant vor allem aus dem *Modern Segment* rekrutierte.
- Die Kannibalisierungsrates mit Mumm war deutlich unter dem kritischen Niveau. Jules Mumm sprach wie erhofft eine neue Verwendergruppe an. Die von Jules Mumm überzeugten Mumm-Verwender gehörten zudem ohnehin eher zum gefährdeten Potenzial (Mumm-Verwender mit Affinität zu Freixenet).

- Negative Auswirkungen auf das Image der Marke Mumm ließen sich nicht erkennen. Die Marke profitierte eher vom Esprit des jüngeren Neffen.

Fazit: Jules Mumm konnte klar erkennbar vom Qualitätsanspruch der Stamm-Marke Mumm profitieren und öffnete elegant die Tür zum *Modern Segment*. Ohne Gefährdung des bestehenden Mumm-Potenzials und der Mumm-Positionierung.

	1997	1998	1999	2000	2001
Jules Mumm	-	0,9	1,3	2,0	3,0
Mumm	6,1	5,8	7,3 *	6,6	6,2
Gesamtmarke Mumm	6,1				8,5

Deutliche Erhöhung der Käuferreichweite für Mumm Markenfamilie

* „Jahrtausend-Wechsel“-Peek Quelle: GfK

Abbildung 1: Jules Mumm Käuferreichweite

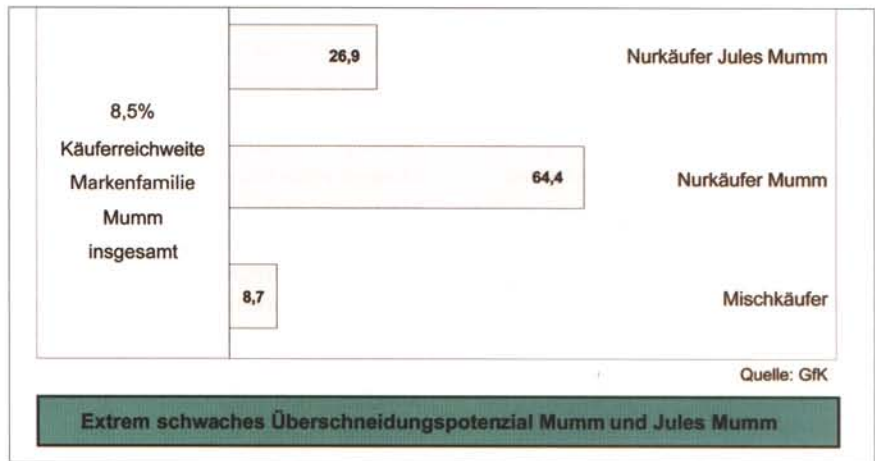


Abbildung 2: Käuferüberschneidung Mumm – Jules Mumm

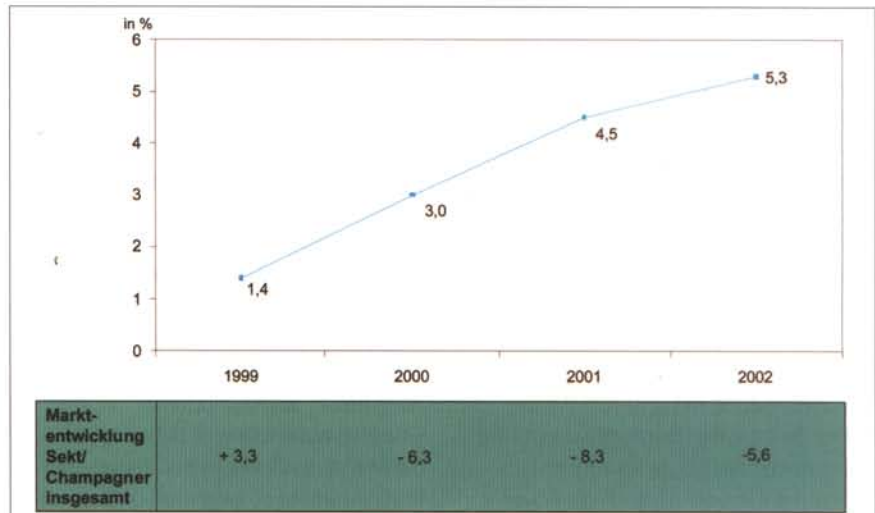


Abbildung 3: Jules Mumm Marktanteilsentwicklung (Wert) in Premium Sekt Preisklasse (> EURO 4,50)

Entwicklung der Kommunikation

Nun ging es um eine optimale Ausschöpfung des Potenzials: Wie sollte Jules Mumm in Zukunft auftreten?

Zunächst wurde eine merkfähige Auslobung gesucht, die dem Produktcharakter entspricht und Lust auf Jules Mumm auslöst. Der Begriff Semi Dry erschien uns zu schwach. Gewählt wurde der stärker differenzierende Begriff *fruchtig*. Dieser

umschreibt die Wünsche der Zielgruppe nach einem weniger trockenen, sondern eher genussvollen und zeitgemäßen Sekt besser. Er sollte fortan als Geschmacksauslobung für Jules Mumm eingesetzt werden.

Bei der Etablierung einer emotionalen Positionierung kommt der Werbung eine wesentliche Bedeutung zu. Ziel war eine zugkräftige TV-Kampagne, die eine möglichst emotionale Ansprache des *Modern Segment* erreicht, ohne als Kopie von Freixenet oder der Prosecco-Welt wahrgenommen zu werden.

Vor der werblichen Umsetzung wurden erneut zwei Psychodramen mit Sektverwendern speziell aus dem *Modern Segment* durchgeführt. Untersuchungs-Ziel war es, aus der kreativ-psychologischen Auseinandersetzung mit Jules Mumm auf Verbraucherseite handlungsorientierte Richtlinien und Kriterien für die Entwicklung einer wirksamen Kommunikation herauszufiltern.

Der daraufhin von der Agentur Ogilvy entwickelte Spot *Rendezvous* löste nicht nur im Hause Mumm, sondern auch bei den Verbrauchern Begeisterung aus. Der stimmungsvolle TV-Spot zeigt drei selbstbewusste junge Frauen mit flottem Outfit in einem modernen, hellen Appartement, die sich offensichtlich zum Ausgehen vorbereiten und dabei ihre eigene, kleine Modenschau veranstalten. Sie genießen dabei spontan Jules Mumm und lassen sich die unbeschwert-ausgelassene Stimmung durch ihre draußen wartenden und hupenden Freunde weder beeinträchtigen noch verkürzen, sondern haben ihren Spaß. Die Fruchtigkeit von Jules Mumm wird dabei elegant durch die Analogie zu frischen Weintrauben visualisiert.

Die Überprüfung mit unserem Werbe-Pretest belegte die überdurchschnittliche Wirksamkeit des Spots, sowohl im Hinblick auf die Image- als auch die Abverkaufs-Wirkung. Die im Briefing eingeforderten Kommunikations-Inhalte wurden

auf den Punkt getroffen. Und der Spot vermittelte die Kernaussagen auf eine denkbar emotionale und unverkrampte Art und Weise. Situation und Darstellerinnen boten für die Zielgruppe erkennbar eine hochattraktive Identifikationsfläche an.

Resumee

Jules Mumm konnte bereits in der Testlistung einer großen Handelskette ohne Werbeunterstützung voll überzeugen. Die Absatz- und Marktanteilsentwicklung ist höchst erfreulich und zeigt – im rückläufigen Champagner- und Sektmarkt – kontinuierlich nach oben. Zudem hat sich auch die prognostizierte schwache Kannibalisierungsrates mit Mumm im Markt bestätigt. Hierdurch bedingt konnte die Markenfamilie Mumm den höchsten Marktanteil in den letzten fünf Jahren übertreffen (siehe Abbildung 1-3). Damit Markterfolge wie Jules Mumm richtig entwickelt und prognostiziert werden können, ist es unumgänglich, im Anfangsstadium die emotionalen Verwendungsmotive der Kategorie und der einzelnen Marken aufzuklären. Dies ermöglicht es, zielgerichtet und nicht nach dem Trial and Error-Prinzip zu agieren. Die Konzeptprüfung muss dann die entscheidenden Fragen zuverlässig beantworten:

- Kann mein Marken-Produkt ein ausreichend großes Potenzial überzeugen? (Damit ist kein vage geäußertes Goodwill gemeint, sondern eine klar messbare Präferenzänderung!)
 - Bin ich ausreichend unique?
 - Ist die firmeninterne Kannibalisierungsrates nicht zu groß?
 - Und welche konkreten Optimierungshinweise gibt es, um mein Potenzial noch besser auszuschöpfen?
- Grundvoraussetzung ist dabei der Wille, die Marktforschung als Beratungs- und Prüfinstrument zu begreifen und zu nutzen. Wer Marktforschung dagegen als Erbsenzählerei versteht und nutzt, wird am Ende gezählte Erbsen bekommen.

LITERATUR

- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: Nach 20 Jahren gezielt und schnell zur Marktführerschaft: Langnese Cremissimo. In: *planung & analyse* 3/2002.
- Bönisch, J.; Mayer de Groot, R.; Scharf, T.: Senkrechtstart dank Psychodrama und umfassender GAP-Analyse. In: *SG Süßwarenhandel, Internationales Fachmagazin für die Süßwarenwirtschaft* 8/2002, S. 32 ff.
- von Dassel, C.; Wecker, K.M.; Mayer de Groot, R.: Durch strategische Marktforschung zum Erfolg: Nivea und Nivea Soft. In: *planung & analyse* 2/2001.
- von Dassel, C.; Wecker, K.M.; Mayer de Groot, R.: Harte Fakten führen sanfte Creme zur Spitze. In: *Horizont*, 19/2001.
- Haimerl, E.; Roleff, R.: Role play and psychodrama in market research. In: S.C. Beckmann and R. H. Elliott (Hrsg.): *Interpretative Consumer Research Paradigms, Methodologies & Applications*. Kopenhagen 2000, S. 109 ff.
- Haimerl, E.: Wie man die Wirksamkeit von Werbung prüft: Fehler vermeiden und kurzfristig Umsätze steigern. In: *Konzept & Analyse – News* No.3/1998.
- 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: Image-transfer und Line Extensions. Erscheint im April 2003.
- Stein, P.-H.: *MarkenMonopole: Mach's gleich richtig! Von Anfang an Total Quality Marketing*, 5. Auflage, Nürnberg 2002.