

## WRIGLEY'S Extra: 90% Marktanteil aufbauen – und halten.

### Autoren

#### Ralph Ohnemus / CEO

Seit Oktober 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von Konzept und Analyse AG. Vorher war er 15 Jahre Kunde von Konzept & Analyse. Er bringt sehr viel nationale und internationale Marketing- und Vertriebs erfahrung in Senior Management Positionen mit, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation, zuletzt als ‚SVP Consumer Sales‘ verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialkette bei Viag Interkom/O2. An der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft führt er Seminare zum Thema „Marketingstrategie“ durch.



r.ohnemus@ka-brandresearch.com

#### Dr. Elmar Haimerl

ist Direktor und seit 1985 bei Konzept & Analyse AG. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter an der Universität Bamberg. Neben der Kundenbetreuung ist er vor allem für die methodische Beratung der Mitarbeiter sowie die Entwicklung und Weiterentwicklung von Methoden zuständig. Vor seiner Tätigkeit bei der Konzept & Analyse AG war er mehrere Jahre Projektleiter bei der GfK (G&I) sowie wissenschaftlicher Assistent an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg.



e.haimerl@ka-brandresearch.com

Das Vorgehen: Mit der Durchführung mehrerer Marktforschungsstudien, sollten zunächst die grundlegenden faktischen und emotionalen Verbraucherbedürfnisse des Zahnpflege-Segments ermittelt werden. Besonders geeignet erschien das von Konzept & Analyse entwickelte K&A Psychodrama®, das zu diesem Zweck mehrmals durchgeführt wurde.

Der Benefit der „Kariesvorbeugung“ stellte sich als vielversprechendes Marktpotenzial heraus. Vor allem in der Zielgruppe der über 20 Jährigen war die Zahnpflege nicht nur ein glaubhafter Key Benefit, sondern auch ein gutes Alibi, um weiterhin in der Öffentlichkeit Kaugummi zu kauen. Das Kaugummikauen war Ende der 80er Jahre eindeutig als jugendliches, und damit unreifes Verhalten eingestuft.



Viele empfanden das öffentliche Kaugummi kauen (z.B. am Arbeitsplatz) als sozial nicht akzeptiert und suchten nach Gründen, es dennoch nicht aufgeben zu müssen.

Die zunächst auf qualitativer Ebene gefundenen Ergebnisse wurden 1990 durch eine Segmentationsstudie von Konzept & Analyse quantifiziert. Die Verbraucher mit besonderen Zahnpflegebedürfnissen konsumierten zu dieser Zeit vor allem die Wrigley's-Marke Freident, die allerdings nur dem Namen nach zahnfreundlich war, da sie einen beträchtlichen Anteil an Zucker enthielt. Im Rahmen der Segmentationsstudie wurde auch eine K&A GAP-Analyse durchgeführt, mit der das Potenzial des neuen Benefits endgültig nachgewiesen wurde.

Es folgte die Entwicklung des vollständigen Marketing-Mix, der in mehreren Test-Marktsimulationen auf seine Wirtschaftlichkeit hin überprüft und anschließend in echten Test-Märkten erprobt wurde.

## Die Etablierung eines neuen Benefits

Wrigley war nicht nur ein Pionier in der gesellschaftlichen Etablierung des Kaugummis, die Firma entwickelte und vermarktete auch als einer der ersten den Zahnpflege-Benefit in dieser Kategorie.



### Kurze Unternehmensgeschichte von WRIGLEY's

Die Wurzeln des Konzerns liegen in Chicago, wo William Wrigley Junior 1891 die Scheuerseife „Wrigley's Scouring Soap“ verkaufte. Weil er der Meinung war, dass die Verbraucher seine Seife lieber kaufen würden, wenn sie noch etwas dazugeschenkt bekommen, legte er als Kaufanreiz jedem Päckchen ein kleines Präsent bei. So zum Beispiel Backpulver, das sich allerdings schon bald besser verkaufte als das eigentliche Produkt.

Nach einem Wechsel ins Backpulver-Geschäft, behielt Mr. Wrigley Jr. seine Angewohnheit bei, und schenkte 1892 in einer Aktion seinen Kunden bei jedem Kauf zwei Päckchen Kaugummis dazu. Und wieder erwies sich das Zusatz-Angebot als großer Erfolg.

Da der Unternehmer im Kaugummi ein großes Wachstumspotenzial sah, wechselte er kurzerhand noch einmal das Geschäftsfeld und begann nun, dieses neue Produkt unter seinem Namen zu vermarkten. Seine ersten Marken waren Lotta und Vassar. 1893 folgte die Einführung von Juicy Fruit und Wrigley's Spearmint (eingetragene Handelsmarken).



Mr. Wrigley war nicht nur ein Pionier in Sachen Kaugummis, sondern auch was die werbewirksame Nutzung der Medien angeht. Er erreichte eine höhere Akzeptanz von Wrigley's Kaugummis bei der Bevölkerung, indem er unter anderem in Zeitungen, Magazinen und auf Plakaten für die Produktbenefits warb.

Als viele seiner Wettbewerber 1900 ihre Werbeausgaben aufgrund der Rezession kürzten, legte Wrigley sogar noch an Werbeaufwendungen zu. Er war sich sicher, dass sich dies langfristig auszahlen würde und seine Marke dadurch gestärkt werden würde. Er behielt Recht, 1910 wurde Wrigley's Spearmint die Lieblingsmarke der Amerikaner.

Die Marke entwickelte sich immer besser und schneller, so erreichte sie 2007 weltweite Erträge von 5,4 Milliarden US-Dollar.

Der Netto-Gewinn lag mit 963 Millionen bei fast einer Milliarde US-Dollar (Wrigley Annual Report 2007).

Dabei blieb das Unternehmen einem einfachen Grundsatz treu: Auch wenn es nur um einen einfachen Kaugummi-Streifen geht, Qualität bleibt oberste Priorität. An diesem Prinzip hielt das Unternehmen selbst dann fest, als es im zweiten Weltkrieg aufgrund eines Mangels an hochwertigen Grundstoffen zu einem Produktions-Stopp für Zivilisten kam.

Wrigley's Erfolg im internationalen Markt kann vor allem auf konsistente und engagierte Marketingunterstützung zurückgeführt werden. Die Produkte von Wrigley's schmecken nicht nur ausgesprochen gut, sie besitzen auch einzigartige Benefits.

Vom frischen Atem über Mundgesundheit, Konzentrationsförderung, dem Abbau von Stress und Anspannung bis hin zu

Gewichtsmanagement und

Rauchentwöhnung.

Für jeden hat Wrigley's etwas zu bieten.

Ein Wunder, dass das Unternehmen keine Kosten und Mühen scheut,

eine größtmögliche Käuferreichweite in der Gesamtbevölkerung zu erlangen.

Die Wm. Wrigley Jr. Company ist mit Abstand der größte Hersteller von Kaugummis und Süßwaren weltweit und in über 180 Ländern tätig. Der Firmensitz ist in Chicago, und der europäische Markt



wird von München aus gesteuert. Unter anderem werden in Europa die folgenden Marken vertrieben: Wrigley's Spearmint, Doublemint, Juicy Fruit, Big Red, Orbit, Wrigley's Extra und Extra Professional, Airwaves, Hubba Bubba, Freedent, Winterfresh, Boomer, Solano, Tres, Pim Pom, Altoids und 5 GUM (alles eingetragene Handelsmarken).

### Produktneueinführung von Wrigley's Extra und anfängliche Entwicklung

Im Januar 1992 war es dann so weit, Wrigley's Extra wurde mit dem Versprechen eingeführt, dass beim Kauen des neuen Kaugummis die kariesverursachenden Säuren neutralisiert werden. Der Claim: „Das regelmäßige Kauen von Wrigley's Extra vermindert das Kariesrisiko um bis zu 40%“.



Die Positionierung beruhte dabei vor allem auf dem wissenschaftlichen Nachweis, dass der Kaugummi durch Stimulation der Speichelflüssigkeit und Neutralisierung des PH-Wertes nach dem Essen die Zahngesundheit deutlich fördern kann. Diese besondere Fähigkeit wurde sowohl auf der Verpackung, als auch im TV-Spot durch die graphische Darstellung der PH-Entwicklungs-Kurve unterstrichen. (Abb.1) Schon im ersten Halbjahr erzielte Wrigley's Extra ohne jegliche Werbeunterstützung und trotz geringer Distributionsdichte einen Marktanteil von 6%.

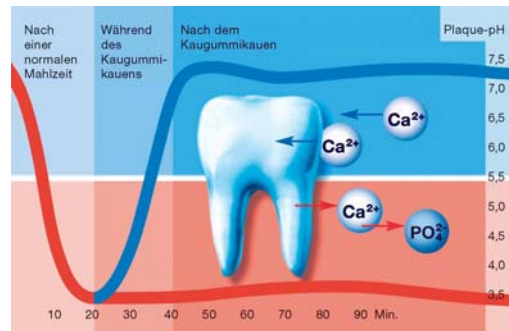


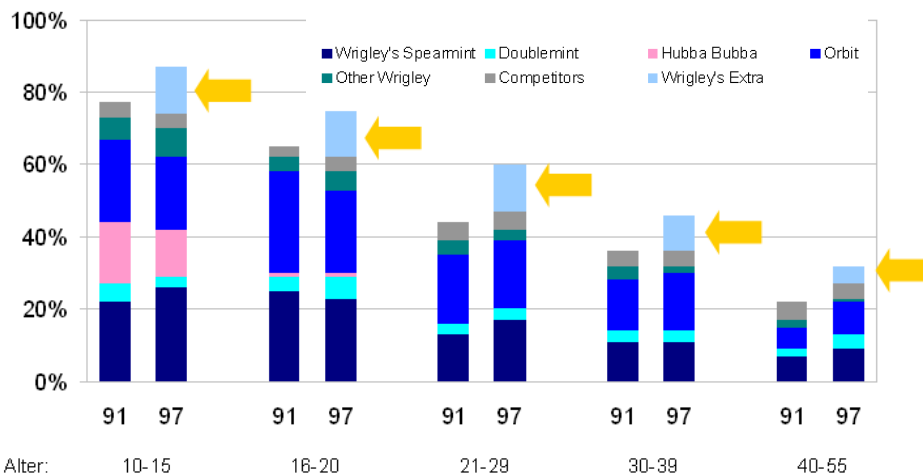
Abb.1 PH Entwicklungskurve

Als dann im September 1992 die Werbekampagnen anliefen, stieg der Marktanteil parallel zur spontanen Brand Awareness deutlich an und erreichte 12% in der Kategorie Kaugummi.

1993 wurde das Werbeaufkommen noch verstärkt und der Marktanteil konnte auf 17% gesteigert werden. In kontinuierlichen Konsumenten-Trackings wurde zudem bestätigt, dass durch die Einführung von Wrigley's Extra die gesamte Käuferreichweite für die Kategorie Kaugummi deutlich vergrößert wurde. (Abb. 2) Es gelang der Marke also, ganz neue und auch ältere Käuferschichten für das Kauen von Kaugummi zu begeistern und somit die Bedeutung der Kategorie insgesamt zu erhöhen. Businesskleidung und Kaugummi passten langsam zusammen – vor allem im Kontext des Essens.

Letzte Woche am meisten gekauft.

Zahngesundheit der Schlüssel zu insbesondere älteren Verwendern



Quelle: Wrigley's

Abb.2 Entwicklung der Käuferreichweite

## Warum waren andere Zahnpflege-Marken weniger erfolgreich?

Es dauerte nicht lange, bis erste Konkurrenzangebote eingeführt wurden. Marken, die sich besonders gut auf Zahnpflege und Mundhygiene verstanden, versuchten, ihr Image auf die für sie neu entdeckte Kategorie zu übertragen. So führte zum Beispiel eine der führenden deutschen Mundwasser-Marken 1993 einen Zahnpflegekaugummi ein. Doch trotz einer langen und erfolgreichen Unternehmensgeschichte im Bereich Mundhygiene, gelang es diesem Wettbewerber nicht, sich dauerhaft im Kaugummi-Markt zu behaupten. Das Problem war nicht nur, dass die Kaugummis pro Streifen etwa 40% teurer waren als Wrigley's Extra, sondern vor allem, dass die Werbung so hohe Produktversprechungen machte, dass die Verbraucher nach dem Probieren regelrecht enttäuscht waren. Das erklärt auch die hohe Zahl an Probekäufen und die darauf folgende niedrige Wiederkaufsrate.

Im folgenden Jahr gingen gleich zwei Wettbewerber mit Zahnpflegekaugummis in den Markt. Sie erreichten gemeinsam einen Marktanteil von 5% und haben in dieser Zeit möglicherweise weitere Erfolge von Wrigley's begrenzt. Langfristig hatten aber auch diese Produkte kaum Erfolg.

Zum einen versuchte es die damals führende Zahnpasta-Marke Blendamed mit einem Kaugummi-Produkt, das ausschließlich im Zahnpasta-Regal angeboten wurde und nicht bei den Süßwaren. Das Produkt wurde in einer medizinisch anmutenden Verpackung angeboten, einer Kartonbox mit Blisterinhalt und Packungsbeilage, die nicht mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Verbraucher übereinstimmte und vor allem außer Haus auch nicht besonders alltagstauglich war. Dazu kam noch ein signifikant schlechterer Geschmack im Vergleich zu Wrigley's Extra (in Blindtests verlor das Produkt anfangs mit 10 zu 90%). Diese Positionierungs- und Marketing-Fehler machten die Verteidigung von Wrigley's Extra relativ einfach, wie die damaligen Manager Buchholz und Wördemann (1998, S.102) bestätigen. Den Anti-Karies-Effekt glaubten

die Verbraucher der Zahnpasta-Marke ohnehin, was vielmehr im Zentrum der Kommunikation hätte stehen müssen, war der Aspekt, dass es sich um einen wohlschmeckenden, „richtigen“ Kaugummi handelte. Der „Zahnpflege-Experte“ hatte also gegen den „Kaugummi-Experten“ keine Chance.

Der zweite Wettbewerber im Jahr 1994 hatte sich etwas besser geschlagen. Zumindest hatten Produkt und Verpackung recht gut mit dem übereingestimmt, was die Verbraucher erwarteten. Daher ist dieses Produkt auch immer noch mit knapp einstelligem Marktanteil im Zahnpflege-Kaugummi-Segment vertreten (Quelle: AC Nielsen).

Doch auch viele andere internationale Zahnpasta- oder Mundhygiene-Marken scheiterten bei dem Versuch, ihr Image auf Kaugummi zu übertragen. Das liegt vor allem daran, dass sie fast alle übersehen haben, worauf es beim Kaugummi kauen tatsächlich ankommt. Gerade weil der Hauptantrieb Kaugummi zu kauen immer noch der Kaugenuss war und eben nicht die Zahnpflege – diese hatte vor allem die Funktion den Kaugenuss sozial zu ‚rechtfertigen‘.

Zumindest sind diese Konsumenten nicht bereit, diesen gegen einen anderen Benefit, und sei er auch noch so gut begründet, einzutauschen.

## Die weitere Entwicklung von Wrigley's Extra

Sowohl die Einführung von Verpackungsinnovationen wie Wrigley's Extra Multipacks (1994), als auch die Entwicklung neuer Geschmacksrichtungen (z.B. Mentholmint, 1994) prägten die weitere Entwicklung der Marke. Beide Aktivitäten resultierten aus der wachsenden Gesamtmarke, die weitere Diversifikationen möglich machte.



1996 konnte Wrigley's Extra für Kinder mit ansprechender Performance und Glaubwürdigkeit viele Mütter davon überzeugen, Zahnpflegekaugummis für ihre Kinder zu kaufen. Das verschaffte der Marke weiter wachsende Marktanteile und wiederum neue Käuferschichten.

Im Februar 2000 folgte die Einführung von Wrigley's Extra White, mit dem besonderen Produktvorteil, das gesunde Weiß der Zähne zu erhalten.

Ein weiterer innovativer Schritt im Segment der Zahnpflege-Kaugummis gelang 2003 mit der Einführung von Wrigley's Extra Professional.



Bisher basierte der Zahnpflege-Aspekt auf wissenschaftlichen Belegen und Vertrauen. Doch nun sorgten sichtbare Mikro-Granulate für eine so gründliche und professionelle Zahnreinigung, dass man sie regelrecht fühlen konnte.



Dieses spürbare Erlebnis erwies sich als Schlüssel-Barriere für die bisher unerreichte Zielgruppe, um sich auf den Benefit einzulassen. Varianten wie

die große, wieder verschließbare Plastikdose (Wrigley's Extra Professional 2006) setzen zudem neue Trends in Bezug auf Kaugummi-Verpackung und führten zu einer spürbaren Erhöhung der Usage.

Mittlerweile hat sich Wrigley's Extra mit der Diversifikation auf Drops und Mints auch in dem Bereich der Hart-Bonbons etabliert.

Das erlaubt es, auch Zahnpflege für die Konsumenten anzubieten, die dafür lieber an einem Bonbon lutschen, was zu manchen Gelegenheiten immer noch sozial akzeptierter erscheint. Durch die Zugabe von Xylit wird der Zahnpflege-Aspekt auch ohne das Kauen plausibel.



Aber auch Wrigley's ist nicht frei von underperformance bei Neuprodukten. Das innovative Eclipse – ein neuartiges Produkt für Atemfrische war zwar einerseits der gewünschte unsichtbare Schutz vor Mundgeruch, andererseits aber fehlten

jeglicher Genuss und spielerische Produkteigenschaften. Auch mental gab es eine Wertanmutungsbarriere – die extrem dünnen Blättchen ohne ‚Gewicht‘ erschienen deutlich überteuert im Verhältnis zu ihrer Gestalt.

In jedem Fall war es ein besonderes Erfolgsrezept, nicht nur dafür zu sorgen, dass die Ware in den Handel gelangte, sondern auch sicherzustellen, dass der Konsument immer den entscheidenden Impuls für die Kaufentscheidung bekommt. Die Erfüllung des Core Benefits der Kategorie, in Verbindung mit der glaubhaften Vermittlung zentraler Fähigkeiten ermöglichten Wrigley's Extra im Segment der Zahnpflege-Kaugummis einen Marktanteil von über 90%. In der gesamten Kaugummi-Kategorie kommt die Marke immerhin auf 21% mit einem Umsatz von ca. 100 Millionen Euro in 2004 (Quelle: AC Nielsen).

Sicherlich hätte sich Wrigley's Extra noch stärker durchsetzen können, wenn nicht parallel andere Wrigley's Kaugummi-Produkte wie zum Beispiel Airwaves so erfolgreich gewesen wären.

Doch mit Blick auf das Gesamtwachstum des Unternehmens und die Bedürfnisstruktur der Verbraucher ist sicher, dass das Zahnpflege-Produkt von Wrigley's niemals ganz kannibalisiert werden kann und es schon zu einer der größten Marken im deutschen Süßwarenhandel geschafft hat. Jüngst versucht Wrigley's einen weiteren Keybenefit des Kaugummikauens dominant zu besetzen – dem Stressabbau. Unter Orbit wurde die Subrange ‚Balance‘ gelauncht.



### Zusammenfassung

Hinter dem internationalen Erfolg von Wrigley's Extra Zahnpflege-Kaugummis lassen sich vier zentrale Treiber identifizieren. Drei davon hängen eng mit der intensiven Unterstützung durch Marktforschung zusammen, der vierte mit den Unternehmer- und Management-Qualitäten der Firmenleitung.

## 1. Rücksicht auf Spiel-Regeln der Kategorie:

Der Core Benefit der Kategorie ist das angenehme und erfrischende Geschmackserlebnis. Das wurde bei den Wrigley's Produkten (so auch bei Wrigley's Extra) stets berücksichtigt. Ein Kompromiss wurde in dieser Hinsicht nie gemacht, auch nicht zu Gunsten eines vermeintlich rationaleren Benefits wie der Zahngesundheit auf den die Wettbewerber stärker gesetzt haben.

## 2. Untermauerung der Einführung mit angemessenen Marktforschungs-Tools:

Die Einführung von Wrigley's Extra war sehr gut mit qualitativen und quantitativen Marktforschungs-Methoden abgesichert. Auf der qualitativen Seite sorgte das K&A Psychodrama® für grundlegende Insights in die Bedürfnisstruktur der Verbraucher und konnte gleichermaßen die allgemeinen Zugangsbarrieren der neuen Zielgruppe aufklären.

Auf quantitativer Seite wurden die Ergebnisse durch eine K&A GAP-Analyse abgesichert. Diese Methode vereint die Vorteile der Imageanalyse mit denen der Marktsegmentierung und einer klassischen Analyse von Marktlücken. Zudem ist ein Konzepttest integriert. Das Verfahren geht also weit über eine einfache Beschreibung des Status Quo hinaus. Es enthüllt das Optimierungspotenzial der zukünftigen Markenposition und stellt sicher, dass alle Elemente des Marketing-Mix sowohl anfänglich als auch langfristig aufeinander abgestimmt sind. Da die Einführung eines weltweit neuen Benefits ein ziemliches Geschäftsrisiko beinhaltet, ist es ratsam, das Angebotskonzept zuerst in Test-Markt-Simulationen und danach auch in echten Test-Märkten auch auf ökonomische Machbarkeit zu überprüfen.

## 3. Pflege eines sorgfältigen Marken- und Portfolio-Managements:

Durch die nachhaltige und gründliche Ausarbeitung einer übergeordneten Expansions-Strategie konnte das Wrigley's Extra Portfolio die Marke sogar noch weiter stärken. Besonderer Wert wurde dabei auf die Sichtbarkeit der Marke an den unterschiedlichen Verkaufspunkten gelegt,

insbesondere im Bereich der Tankstellen, die für Probierkaufimpulse prädestiniert sind.

## 4. Souveräne Ausführung im Markt:

Um eine führende Position im Markt zu erzielen, reicht es nicht mehr, nur ein gutes Produkt zu haben, seine Verbreitung abzusichern und hier und da ein wenig Werbung zu machen. Das Erfolgsgeheimnis besteht darin, sowohl relevante materielle als auch immaterielle Investitionen zu tätigen und damit ein gewisses wohl kalkuliertes Risiko einzugehen. Unternehmen, die nur darauf aus sind, ihre bisherige Position abzusichern und vom Erfolg in der Vergangenheit leben wollen, haben selten auch zukünftigen Erfolg. Wrigley's Extra hat es in Deutschland geschafft, alle zentralen Ziele zu erreichen und zu übertreffen. Die Marke hat durch die Ausrichtung auf das Zahnpflege-Segment eine große Zahl neuer und bisher unberücksichtigter (vor allem älterer) Verbraucher angesprochen und sie langfristig an sich gebunden.

Wie AC Nielsen bestätigt, hat es Wrigley's Extra mit rund 100 Millionen Euro Umsatz zu einer der größten Süßwaren-Marken Deutschlands geschafft und verteidigt im Segment Zahnpflege-Kaugummis erfolgreich über 90% Marktanteil (in der gesamten Kategorie Kaugummis immerhin 21%). Auch international wurde diese Idee zu einem riesigen Erfolg.

### Die Methode „K&A Psychodrama“

Das Psychodrama® beantwortet die entscheidende Erfolgsfrage: „Warum?“. Denn wenn Marketing einen Einfluss auf das Verhalten und die Markenwahl des Konsumenten haben will, dann muss es die ursächlichen rationalen und emotionalen Motive des Kaufverhaltens kennen und verstehen. Diese scheinbar so selbstverständliche Aufgabe stellt Marketing und Marktforschung jedoch vor grundlegende Probleme.

Es gibt mehrere Kommunikationsprobleme mit dem Verbraucher, die mit herkömmlichen psychologischen Methoden nicht zuverlässig lösbar sind: zum einen will der Konsument häufig nicht sagen, was ihn bewegt, da ihn beispielsweise soziale Normen oder persönliche Ängste hemmen. Zum anderen weiß er teilweise gar nicht, was ihn bewegt. Die Gründe für ihr Konsumverhalten sind den meisten Menschen überhaupt nicht bewusst, kein Wunder also, wenn man sie auf einfache Nachfrage hin auch nicht erfährt. Ein drittes Kommunikationsproblem besteht häufig darin, dass der Konsument nicht artikulieren kann, was ihn bewegt, weil er im wahrsten Sinne des Wortes „sprachlos“ ist.

Bei herkömmlichen Methoden steht man somit immer vor der Schwierigkeit, dass der Befragte über verbale Äußerungen nur sehr oberflächlich seine Kaufmotivation ausdrückt. Das K&A Psychodrama® ist eine Technik, die das emotionale Erleben durch "Fragen, ohne zu fragen" tief greifend erforscht, nach außen sichtbar und damit nachvollziehbar macht. Ein K&A Psychodrama® mit ca. 10 Probanden dauert *8 Stunden* und lässt die Anwendung verschiedenster explorativer Techniken zu.

Dabei werden die wichtigsten Datenerhebungsmethoden Befragung, Beobachtung und Experiment in einem Forschungsinstrument integriert. Uns ist kein anderes Verfahren bekannt, das so zuverlässig die emotionalen, sozialen und rationalen Motive und Benefits, sowie Hemmschwellen für Produkte und Marken herausarbeiten kann. Das K&A Psychodrama® hat sich in über 900 Anwendungen im In- und Ausland bewährt.