

Unternehmensfallstudie

Produkteinführung: NIVEA Deodorant Invisible for Black & White

Veränderungen des globalen Deodorantmarkts

In der wettbewerbsintensiven Deodorantkategorie steht der NIVEA-Hersteller Beiersdorf vor der ständigen Herausforderung, sich durch Innovationen beim Konsumenten und im Wettbewerb mit namhaften Marktteilnehmern durchzusetzen. Das im Jahr 2011 weltweit lancierte NIVEA Deodorant Invisible for Black & White hat gezeigt, wie durch die Kombination eines „Open Innovation“-Ansatzes in Konsumenten- und Innovationsforschung und eines fokussierten Vermarktungskonzepts eine Innovation erarbeitet werden kann, die ein ganzes Segment in der Deodorantkategorie revolutioniert. Innerhalb kürzester Zeit wurde diese Produktinnovation zur erfolgreichsten Neueinführung in der über 100-jährigen NIVEA-Geschichte.

NIVEA, als größte Marke im Beiersdorf-Konzern, ist die weltweit größte Hautpflegemarke³⁶ und in mehr als 200 Ländern vertreten. Das Portfolio der Mehrfamilienmarke reicht über Gesichts- und Körperpflegeprodukte, Männerpflegeprodukte und weitere Kategorien bis zu Deodorants. Der Eintritt in den Deodorantmarkt mit der Marke NIVEA erfolgte 1991 im Rahmen der Entwicklung zur Dachmarke in den 1980er- und 1990er-Jahren.

Durch die Übertragung der eigenen Hautpflegekompetenz in die Deodorantkategorie trug NIVEA den gestiegenen Konsumentenbedürfnissen nach milden und hautverträglichen Deodorantprodukten Rechnung. Die Positionierung als optimale Kombination von Wirkung und Pflege ist bis heute Kern der NIVEA-Positionierung und Treiber des außergewöhnlichen Erfolgs der letzten 20 Jahre. NIVEA ist in diesem Zeitraum zur weltweit zweitgrößten Marke in der Deodorantkategorie geworden und hat in mehr als 30 Ländern die Marktführerschaft inne.³⁷

Dennoch ist Beiersdorf bei steigenden Marktanteilen immer noch die Nummer 2 und dabei deutlich kleiner als der größte Wettbewerber, der rund ein Drittel des Weltmarkts beherrscht. Zudem wurde das überdurchschnittliche Wachstumspotenzial – insbesondere in Emerging Markets wie Brasilien – von allen großen Kosmetikherstellern erkannt. Die Folgen sind der Einstieg neuer lokaler und internationaler Marken in die attraktive Kategorie und vor allem eine drastische Erhöhung der Werbeausgaben über die letzten Jahre. So ist die Deodorantkategorie heute eine der werbeintensivsten Kategorien, in denen NIVEA tätig ist.

Paradigmenwechsel durch Innovationen

Um in diesen Marktgegebenheiten langfristig erfolgreich zu sein, nutzt NIVEA die Angreiferposition aus und hat für sich die Rolle des Innovationsführers definiert. Ausgehend vom Markenkern „Wirksamkeit & Pflege“ ist die klar definierte Herausforderung für NIVEA, schnell und flexibel auf Verbraucherwünsche und Trends zu reagieren und relevanten Zusatznutzen für die Konsumenten zu schaffen. So wurde z.B. durch das im Jahr 2006 lancierte NIVEA-Deo Pearl & Beauty bereits das wachsende Konsumentenbedürfnis nach schönen, sichtbar gepflegten Achseln aufgenommen und ein völlig neues Segment im Deomarkt etabliert.

NIVEA stellte sich in der Folge einer neuen Herausforderung, dem „Anti-Flecken“-Segment im Deomarkt. Die Benutzung von Deodorants verursacht – getrieben durch den Einsatz des in nahezu allen Deodorants eingesetzten Anti-Transpirant-Wirkstoffs – sichtbare Flecken auf der Kleidung der Konsumenten. Zum Zeitpunkt der ersten strategischen Überlegungen zur Entwicklung von NIVEA Invisible for Black & White gab es zwar bereits ein „Anti-Flecken“-Segment, das je nach Land 5–20 % des Gesamtmarkts ausmachte.³⁸ Der Zusatznutzen bezog sich bis dato jedoch ausschließlich auf die Vermeidung von weißen Flecken auf schwarzer Kleidung. Das Segment war stark wachsend und durch den größten Wettbewerber dominiert. Folglich konnte der Einstieg in dieses Segment nur über einen für den Konsumenten relevanten und klar erkennbaren Zusatznutzen erfolgen, der durch eine entsprechend revolutionäre Technologie wirksam und kommunizierbar sein musste. Bei der Identifikation eines solchen Zusatznutzens galt es anzusetzen.

Neue Wege der Produktinnovation

Der Innovationsprozess als Kernprozess von Konsumgüterunternehmen ist bei Beiersdorf von der Konsumentenforschung bis hin zum fertigen Produkt entsprechend der neuesten Erkenntnisse konzeptioniert und etabliert. Dennoch bleibt es eine ständige Herausforderung, neue Methoden und Ansätze zu suchen und zum Einsatz kommen zu lassen. Die Beiersdorf-Forschung und -Entwicklung hat sich in Kollaboration mit dem GlobalBrand-Management mit zwei neuartigen „Open Innovation“-Methoden der Deo-Flecken-Problematik genähert: Netnography und Online Co-Creation.

■ **Netnography:** Netnography ist eine Wortschöpfung aus den Begriffen „interNET“ und „ethNOGRAPHY“. Ermöglicht durch das Aufkommen von Social Media und User-generated Content, ist das Internet zu einem Ort geworden, an dem Tausende von hoch involvierten Konsumenten persönliche Erfahrungen, Probleme und Meinungen über eine Vielzahl von Produkten äußern. Mithilfe dieser Methode konnte NIVEA die inhaltliche Diskussion sowie die Relevanz der Fleckenthematik bei Konsumenten in verschiedenen Ländern in einer passiven, unaufdringlichen Art und Weise erkunden, ohne auf klassische Methoden wie Fokusgruppen – die bei intimen Themen häufig verfälschte Ergebnisse liefern – zurückzugreifen.³⁹

Das Ergebnis aus der in Zusammenarbeit mit der HYVE AG⁴⁰ erstellten Netnography war ein „Stains Manual“, das die in Diskussionsforen & Blogs diskutierten Fleckenarten aus Konsumentensicht kategorisiert und priorisiert hat. Hieraus wurde in vorher nicht gekanntem Ausmaß deutlich, dass „gelbe Deodorantflecken“, die insbesondere auf weißer Kleidung nach mehreren Wäschen sichtbar werden, zu einem der wesentlichen Probleme für die Konsumenten gehören. Die Intensität der geführten Diskussionen zu den Ursachen und die Vielfältigkeit der vorgebrachten Lösungsmöglichkeiten zu diesem Thema signalisierten darüber hinaus die Emotionalität des Themas für die Konsumenten weltweit.

■ **Online Co-Creation:** Als zweite Methode wurde, ebenfalls unterstützt durch HYVE, auf Online Co-Creation zurückgegriffen. Basierend auf den Erkenntnissen der Netnography setzte NIVEA im nächsten Schritt auf die aktive Einbindung der Konsumenten zur Bestätigung und zur Weiterentwicklung der gewonnenen Insights. 2.200 Konsumenten aus Panels sowie aus den in der Netnography untersuchten Foren wurden online mit ca. 30 unterschiedlichen visualisierten Konzepten konfrontiert. Die Konsumenten konnten kommentieren, Fragen stellen, eigene Begrifflichkeiten einführen und über eine innovative „Drag & Drop“-Funktion ihren Input zur Weiterentwicklung und zu möglichen Anwendungsfeldern der Konzepte geben. Die direkte Einbindung der gewonnenen Erkenntnisse und Anregungen stellte einen großen Mehrwert für die häufig unternehmensintern betriebene Konzeptarbeit dar. Die Relevanz der verschiedenen Konzepte wurde durch die Konsumenten online bewertet und hier kam ebenfalls das Konzept „anti-gelbe Flecken“ als Zusatznutzen unter die Top 3.

Neben der Konsumentenforschung setzte NIVEA Invisible for Black & White auch bei der technologischen Entwicklung neue Maßstäbe. Gelbe Deoflecken in Textilien entstehen beim Waschvorgang durch das Zusammenspiel aus Anti-Transpirant-Wirkstoff, Schweiß, Sebum und Waschmitteln. Zur innovativen Lösung des Problems mussten somit Experten aus verschiedenen fachfremden Bereichen zusammengebracht werden; Beiersdorf setzte bei der Formelentwicklung auf die intensive Kooperation mit externen Partnern. In enger Zusammenarbeit mit dem Hohenstein-Institut⁴¹, einer renommierten Forschungs- und Prüfungseinrichtung im textilen Sektor, konnte eine patentierte Lösung zur deutlichen Reduzierung der gelben Deodorantflecken entwickelt und wissenschaftlich fundiert nachgewiesen werden.

Konsequente Vermarktung des Point-of-difference

Neben Konsumentenforschung und Entwicklungsexpertise stellte das Vermarktungskonzept den dritten Erfolgsbaustein von NIVEA Invisible for Black & White dar. Wesentliche Anforderung an das Vermarktungskonzept war es, den hohen Innovationsgrad des Produkts, d.h. den weltweit erstmaligen Schutz vor gelben Flecken, zu verdeutlichen und den Konsumenten nahezubringen. Um im intensiven Wettbewerbsumfeld

durch die Vielzahl an Nachrichten und Neuheiten zu dringen, musste dies so plakativ und einprägsam wie möglich übermittelt werden, jedoch ohne den NIVEA-Deodorant-Markenkern „Wirksamkeit und Pflege“ zu vernachlässigen oder gar zu schwächen.

„NIVEA Deodorant Invisible for Black & White: Schwarz bleibt Schwarz und Weiß bleibt Weiß“ bot hierfür eine leicht verständliche und einprägsame Kommunikationsplattform, die konsequent als Ausgangspunkt für alle Aspekte des Vermarktungskonzepts genutzt wurde. Angefangen beim Produktdesign, welches zugunsten des Konzepts und der Plattform überwiegend in Schwarz und Weiß gehalten wurde. Darüber hinaus wurde der Zusatznutzen anhand eines Key Visual (schwarzweiß geteiltes Kleidungsstück) verdeutlicht, das konsistent über alle Kommunikationskanäle hinweg zum Einsatz kam und den Konsumenten zur Orientierung und intuitiven Wiedererkennung des Konzepts diene. Zudem gelang es, den per se funktionalen Produktnutzen emotional aufzuladen, indem das Produkt über eine Vielzahl von Kooperationen mit Textilhändlern und Designern mit der Fashion-Welt in Verbindung gebracht und der Schutz der „Lieblingskleidungsstücke“ der Konsumenten in den Vordergrund gestellt wurde.

Um im überinvestierten Werbeumfeld den größtmöglichen Effekt zu haben, wurde auch die Produkteinführungsstrategie entsprechend angepasst. Für maximale Synergien wurde NIVEA Deodorant Invisible for Black & White im Männer- und Frauensegment zur gleichen Zeit lanciert, wobei beide Kampagnen auf derselben Kampagnenidee basierten, trotz geschlechterspezifischer Umsetzung. So konnten eine maximale Wiedererkennung und gegenseitige Spill-over-Effekte erreicht werden. Darüber hinaus wurden die Media-Investments weltweit auf Invisible for Black & White fokussiert und andere Launch-Projekte zurückgestellt, um das volle Potenzial dieser Innovation nutzen zu können. Die besondere Effektivität dieses konsistent umgesetzten Vermarktungskonzepts und der fokussierten Produkteinführungsstrategie wurde im Jahr 2012 durch den Gewinn des renommierten Euro Effie Award von der Jury anerkannt.⁴²

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich der Schutz vor gelben Flecken als weltweit hochrelevanter Zusatznutzen und wesentlicher Kauftreiber für Konsumenten herausgestellt hat. NIVEA Deodorant Invisible for Black & White hat durch die technologische Neuerung und das insight-basierte Konzept ein bis dato deutliches Alleinstellungsmerkmal, das sich im Markterfolg widerspiegelt. In den ersten zwei Jahren wurde es zum erfolgreichsten Launch der NIVEA-Geschichte und einem wesentlichen Stützpfiler des NIVEA-Deo-Sortiments. Marktanteilsgewinne waren zum einen von herkömmlichen Anti-Flecken-Deodorants zu verzeichnen, zum anderen hat das Konzept eine Vielzahl neuer Konsumenten dazu bewegt, in das Anti-Flecken-Segment zu wechseln, und somit zu einer signifikanten Vergrößerung des Segments geführt.

„Invisible for Black & White“ wurde zu einem echten „Game Changer“ für die Kategorie und könnte mittelfristig dazu führen, dass die Anti-Flecken-Wirkung zu einer Standardanforderung des Konsumenten an sein Deodorant wird – vergleichbar mit dem Schutz vor Schwitzen. Trotz mittlerweile zunehmender Wettbewerberaktivität bleibt NIVEA Deodorant Invisible for Black & White weiterhin der Goldstandard im Anti-Flecken-Segment.

Das wichtigste Ergebnis ist jedoch, dass dank NIVEA Invisible for Black & White weltweit Millionen Lieblingskleider und -hemden vor gelben Deo-Flecken geschützt werden können – ein unsichtbarer und dennoch deutlicher Mehrwert, den NIVEA seinen Konsumenten bietet.



Abbildung 2.5: NIVEA „Invisible for Black & White Sortiment 2013“



Abbildung 2.6: Key Visual

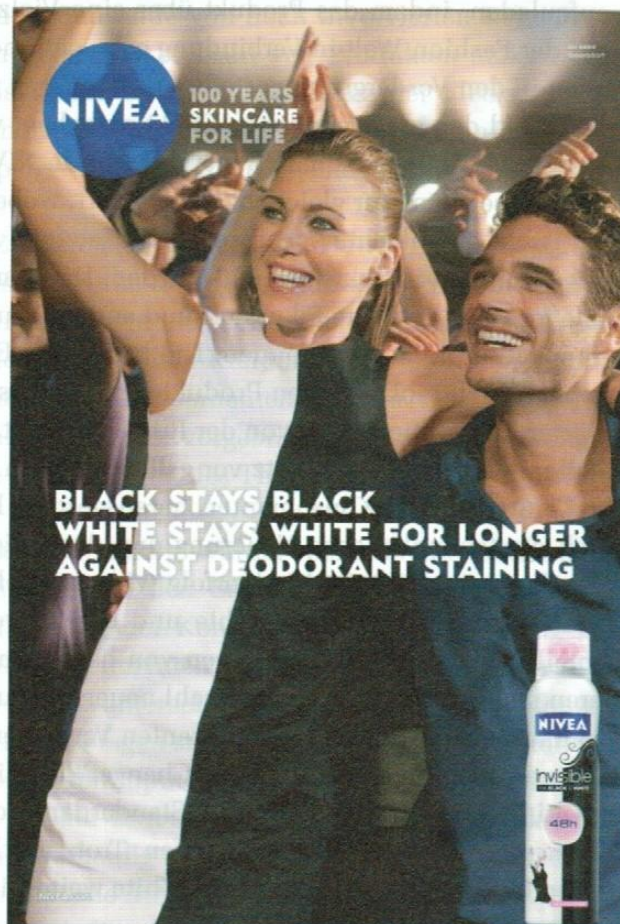


Abbildung 2.7: Launch-Kampagne 2011

Fragen zur Fallstudie

1. Welchen Marktbedingungen hatte sich die Marke NIVEA Deodorant vor der Einführung von Invisible for Black & White zu stellen?
2. Welche Methoden der Konsumentenforschung nutzte das NIVEA Deo-Team für die Insight-Generierung?
3. Welche Schritte wurden unternommen, um NIVEA Deo Invisible for Black & White vom Wettbewerb zu differenzieren?