Einfach, verständlich, gewinnend

Vielfältige, unübersichtliche Produktangebote verunsichern die Kunden und lassen sie schlimmstenfalls abwandern. Papierhersteller SCA passte deshalb seine äußerst komplexe Angebotsstruktur im B2B-Bereich an die Kundenbedürfnisse nach Einfachheit und Plausibilität an.

von Andreas Hartnagel, Franz-Rudolf Esch und Kai Winter

Mit einem Jahresumsatz von elf Milliarden Euro (Stand: 2005) ist der schwedische Papierkonzern Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) der führende Papierhersteller in Europa. Etwas mehr als die Hälfte des Konzernumsatzes wird mit Hygieneprodukten generiert. Weitere Geschäftsfelder bilden Verpackungslösungen und Publikumspapiere.

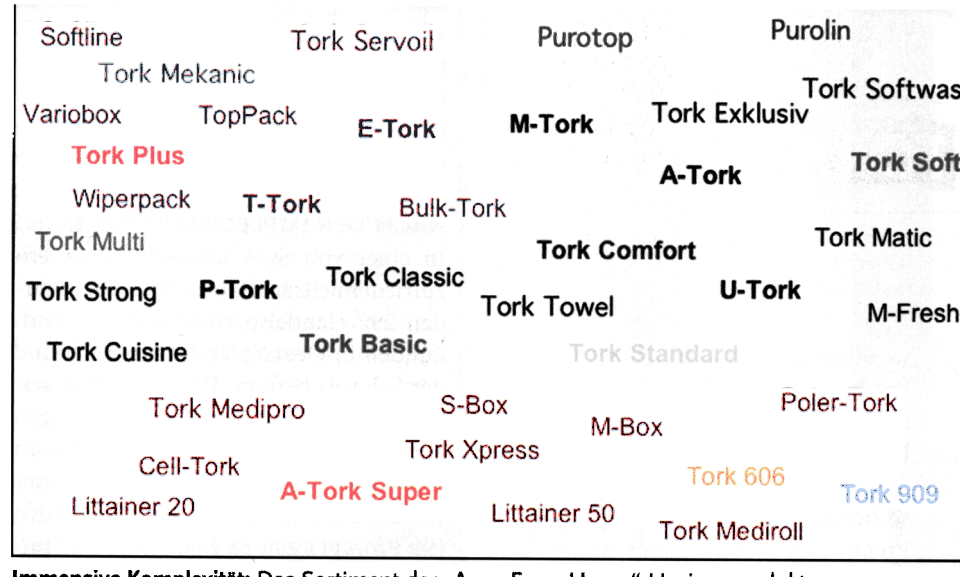
Im Kerngeschäftsfeld Hygieneprodukte dominiert SCA mit einem Anteil von 20 Prozent den europäischen Markt. Das Segment für Hygieneprodukte gliedert sich in zwei grundlegende Bereiche auf. Dies ist zum einen der Bedarf privater Haushalte. Hier ist SCA mit bekannten Marken wie Zewa, Edet, Velvet und Danke präsent. Den zweiten Bereich bilden „Away From Home"-Produkte, die in der Industrie, dem Verwaltungs- und Dienstleistungssektor, der Gastronomie, dem Gesundheitswesen sowie anderen öffentlichen Institutionen nachgefragt werden. Dieses Segment deckt SCA mit der Business-to-Business-Marke Tork ab. Mit einem Marktanteil von 16 Prozent ist Tork Europas führende Marke für „Away From Home"-Hygieneprodukte. Als „Hygienespezialist für alle Fälle" steht

SCA-Produkte aus den verschiedenen Geschäftsfeldern des Papierkonzerns.

die Marke Tork für Offenheit, Serviceorientierung und Partnerschaftlichkeit. Tork bietet ein umfassendes Produktprogramm mit vier verschiedenen Produktgruppen:
Unter „HoReCa" fallen Hygieneprodukte für den Bereich Hotels, Restaurants und Catering, wie zum Beispiel Servietten, Kosmetiktücher, Waschraumausstattung und spezielle Wischtücher. Die Produktgruppe „Waschraum" bietet mit Papierspendern für die Händetrocknung, Lufterfrischern, Seifenspendern oder Abfallbehältern komplette Waschraumausstattungen. Produkte aus der Gruppe „Industrie" sind Wisch- und Reinigungstücher, die an die speziellen industriellen Anforderungen angepasst wurden. „Krankenhäuser und Gesundheitswesen" umfasst Hygieneprodukte für die Patientenpflege sowie weitere Spezialprodukte.

VERWIRRENDE VIELFALT

Wie bei Hauptwettbewerbern im Markt für „Away From Home"-Hygieneprodukte war auch das Tork-Sortiment von einer ausgeprägten Komplexität gekennzeichnet. Bedingt durch die Abdeckung stark differenzierender Nachfragersegmente, lokale Spezialitäten sowie Akquisitionen und Zusammenschlüsse verschiedener Sortimente, umfasste das Segment von Tork im Jahr 2002 mehr als 40 verschiedene Produktmarken.
Es entstand eine suboptimale Angebotsstruktur, die aufgrund ihrer mangelnden Logik nicht dem Kundenbedürfnis nach Mental Convenience, dem Wunsch des Kunden nach Einfachheit und kognitiver Entlastung, gerecht wurde. So wurden bei der Namensgebung der Produkte unterschiedliche Ansätze realisiert. Beschreibende Subbrands wie „Offset" waren im Sortiment ebenso zu finden wie numerische („909") oder abstrakte („Mekanic"). Befragungen von Kunden in Europa zufolge vermissten diese eine klare und logische Struktur im Sortiment. Aus Sicht der Kunden sagten in vielen Fällen die Namen der Produkte weder etwas über deren Anwendungsbereich noch über deren Leistungsfähigkeit aus.
Zudem wurde auch das unlogische Colour-Coding der Verpackung sowie das teilweise veraltete Verpackungsdesign kritisiert. Durch die Vielzahl unterschiedlicher Produktgestaltungen war das Segment für den Kunden unübersichtlich geworden, was die Produktwahl zusätzlich erschwerte.
Die Kunden wurden mit einer hohen Anzahl an Produktvarianten konfrontiert. Deshalb war auch der Beratungsaufwand bei Verkaufsgesprächen in Bezug auf die Erklärung des Produktangebots für die Verkäufer entsprechend hoch.



Immensive Komplexität: Das Sortiment der „Away From Home"-Hygieneprodukte fasste bei SCA über 40 verschiedene Produktmarken.

SORTIMENTSSTRAFFUNG FÜR MEHR WACHSTUM

Die gefundenen Schwachpunkte waren Anlass zur Restrukturierung der Angebotsstruktur bei Tork im Rahmen eines europäischen Projekts. Das Tork-Produktangebot benötigte dringend eine Optimierung und Straffung, um ein nachhaltiges Wachstum zu realisieren und sich nach möglichst zur weltweit führenden Marke für „Away From Home"-Hygieneprodukte zu entwickeln. Ziel war es, eine in sich logische, verständliche und flexible Markenarchitektur zu schaffen, die den Kunden Orientierungshilfe für das bestehende Sortiment bietet und eine einfache Integration von Neuprodukten auf globaler Ebene ermöglicht. Durch die neue Struktur sollten weiterhin die Gewinnung von Neukunden beschleunigt und die Produktauswahl bei Endkunden vereinfacht werden. Darüber hinaus wollte sich Tork positiv vom Wettbewerb abgrenzen und so das Image als kundennaher Technologieführer weiter ausbauen. Ein weiteres Ziel bestand in der Generierung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen: Vorhandene Kunden sollten durch das neue Angebot neben ihren Stammprodukten zum Kauf weiterer Markenprodukte aus dem Tork-Sortiment animiert werden oder zu qualitativ hochwertigeren Produktvarianten wechseln.
Um die angestrebten Ziele zu erreichen, wurden die Produktnamen und -verpackungen weitreichend geändert und modernisiert. Aufgrund der hohen Bekanntheit wurde die Marke Tork als Dachmarke aufrechterhalten. Das Logo blieb unverändert. Weiterhin wurden Subbrands eingerichtet, die unterschiedliche Qualitätsstufen beinhalten. Der Entscheidung für die Auslobung einzelner Qualitätsstufen ging eine intensive Marktforschung voraus, die zeigte, dass die Kunden diese Art der Differenzierung am besten verstehen und mit Tork global verbinden. Es wurden drei Qualitätsstufen aufgebaut:
Tork Premium als Topqualität und Systemlösungen für höchste Ansprüche.
Tork Advanced als leistungsstarke Qualität und überzeugendes Sortiment von Systemlösungen für gehobene Ansprüche.
Tork Universal als bewährte Qualität für grundlegende Ansprüche. Eine Produktbeschreibung steht schließlich für den An-

TORK Premium

TORK Advanced

TORK Universal

Konzentration: Nur noch drei Anwendungsbereiche bringen Klarheit und Orientierung in das Tork-Sortiment.

wendungsbereich des Produkts. Die neuen Produktnamen setzen sich somit aus der Dachmarke Tork, der Qualitätsstufe des Produkts und der Produktbeschreibung zusammen. Der Artikel „Tork 909" heißt so beispielsweise seit Januar 2005 „Tork Premium Spezialtuch zum Polieren".

VERPACKUNG SCHAFFT KLARE DIFFERENZIERUNG

Für alle Produkte wurde mit einem internationalen Projektteam unter der Führung der Marketing-Zentrale in Schweden ein neues, einheitliches Verpackungsdesign entwickelt. Durch die neuen Verpackungen sollte der Kunde auf Anhieb erkennen, um welches Produkt es sich handelt und für welchen Anwendungsbereich der Artikel vorgesehen ist. Zur klaren Differenzierung der drei Qualitätsstufen erhielten alle Premium-Produkte eine weiße Verpackung mit blauer Schrift, Advanced wurde durch einen braunen Karton mit blauer Schrift gekennzeichnet, Produkte der Universal-Gruppe wurden durch eine braune Kartonage mit schwarzer Schrift kenntlich gemacht. Zusätzlich wurde jede Verpackung mit einem Bild versehen, das den jeweiligen Anwendungsbereich verdeutlicht.

Zur Straffung des Produktsortiments wurden im Zuge der Neuklassifizierung der Produkte in die neuen Qualitätsstufen einige Varianten eliminiert.

Die Implementierung der neuen Tork-Produktstruktur wurde mit Hilfe verschiedener Kommunikationstools unterstützt. Handmuster, neu gestaltete Broschüren und Verkaufshilfen kamen ebenso zum Einsatz wie Trainingsunterlagen und Workshops. Wichtig war es, sowohl Kunden und Handelspartner als auch die eigene Organisation rechtzeitig und in adäquatem Umfang über die Neugestaltung der Produktstruktur zu informieren, um die Akzeptanz aller von den Änderungen betroffenen Personengruppen sicherzustellen.

NACH DER IMPLEMENTIERUNG

In einer von SCA initiierten Kundenzufriedenheitsanalyse im April 2005 wurden 292 Handelspartner und 295 Endkunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die umfassenden Änderungen grundsätzlich sehr positiv aufgenommen werden. Sowohl beim Handelspartner (77 Prozent) als auch beim Endkunden (90 Prozent) gibt es eine breite Zustimmung für die neue Produktstruktur. 76 Prozent der Handelspartner und 67 Prozent der Endkunden empfinden die neuen Namen als einfacher und verständlicher. 64 Prozent der Befragten bestätigen, dass sich Tork durch das neue Verpackungsdesign nun positiv vom Wettbewerb unterscheidet, 61 Prozent, dass die neuen Namen die Produkte positiv von Konkurrenzprodukten differenzieren. Fast jeder zweite Befragte bestätigt, die Gewinnung von Neukunden sei nun einfacher und schneller möglich. Es ist davon auszugehen, dass die ohnehin schon sehr positiven Zufriedenheitswerte mit zunehmender Vertrautheit der Kunden mit der neuen Struktur zwischenzeitlich weiter gestiegen sind.

Klare Differenzierung: Die neue Verpackung lässt Produkt- und Anwendungsbereich erkennen

Die Steigerung des Umsatzes zeigt, dass die umfassenden Änderungen auch einen positiven Effekt auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens haben. Darüberhinaus kann die Entwicklung in den einzelnen Produktgruppen als Indikator gewertet werden, dass Kunden verstärkt von niedrigen und mittleren Qualitäten zu den qualitativ hochwertigeren Premium-Produkten wechseln, was sich wiederum positiv in der Entwicklung des Produktdeckungsbeitrages widerspiegelt.

EMPFEHLUNGEN FÜR DEN UMGESTALTUNGSPROZESS

Grundsätzlich gilt es, eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen, die über den Erfolg der Restrukturierung eines Produktprogramms entscheiden. Die unten aufgeführten Punkte haben sich im Umgestaltungsprozess von Tork als besonders relevant herausgestellt. Aus den gewonnenen Erfahrungen lassen sich einige praktische Empfehlungen ableiten.

- **Rechtzeitige Einbeziehung und Information der Kunden**

Kunden sind möglichst früh zu informieren und in den Prozess einzubeziehen. Gerade Kunden mit langen Vorlaufzeiten für die Katalogerstellung benötigen teilweise mehr als ein halbes Jahr im Voraus die Daten. Im Dialog mit dem Kunden können zudem Probleme im Vorfeld aufgedeckt werden. Eine wichtige Komponente bei der Änderung für die Kunden und Handelspartner war die Beibehaltung der Artikelnummern zur Vereinfachung der Systempflege.

- **Rechtzeitige Einbeziehung und Information der Mitarbeiter**

Die Nutzung des Know-hows der Mitarbeiter ist essenziell. Personen wie Lageristen oder Servicekräfte, die mit den

WAS BEDEUTET MENTAL CONVENIENCE?

Je einfacher und verständlicher Produktprogramme gestaltet sind, umso leichter finden sich Kunden zurecht und umso größer ist die Akzeptanz des Angebots. Ein Sachverhalt gilt als „mentally convenient", wenn er leicht und ohne große Anstrengung erfasst werden kann. In der Praxis wird die Wahrung der Mental Convenience deshalb schwerer, weil sich durch die Dehnung von Marken sowie durch Zusammenschlüsse die Komplexität der Produktprogramme erhöht hat. Aus den daraus resultierenden Angebotsstrukturen lässt sich für den Kunden häufig nur schwer ableiten, worin sich verschiedene Produktangebote unterscheiden und welchen Nutzen sie stiften können.
Um klare und leicht verständliche Angebotsstrukturen aufzubauen, sollten zum einen aussagekräftige Subbezeichnungen eingesetzt werden. Durch sinnvolle Bezeichnungen ist es möglich, eine deutliche Unterscheidbarkeit des Produktangebots zu gewährleisten und dem Kunden zu vermitteln, wofür die einzelnen Produkte stehen. Die Vereinfachung der Entscheidungsfindung kann zum anderen gefördert werden, indem eine systematische optische Differenzierung der Subbrands vorgenommen wird. Zentrale übergeordnete Eigenschaften sollten dabei über alle Produkte hinweg beibehalten werden. Für die Mental Convenience eines Produktprogramms ist es ferner wichtig, dass man den Kunden nicht zu viele Produktvarianten zumutet. Dabei sind allerdings die zentralen Kennzeichen der Marke zu wahren, damit es nicht zu einer Markenverwässerung durch das Produktprogramm kommt.

Produkten täglich arbeiten, können wertvollen Input zu technischen Fragen geben. Mitarbeiter mit intensivem Kundenkontakt wie Gebietsleiter oder Kundenhotline sind eine wichtige Quelle, um Informationen zu den Marktanforderungen und Kundenwünschen zu gewinnen. Die Einbeziehung bewirkt eine hohe Motivation, da die Mitarbeiter den Prozess ein Stück weit mitgestalten können.
Zudem sollten die Mitarbeiter in internen Meetings und Veranstaltungen sehr früh in den Prozess eingebunden werden. Hierdurch nimmt man den Mitarbeitern die Ängste vor dem „Neuen". Dies wurde bei SCA über Kommunikationswege wie Poster, Betriebsversammlungen, einer speziell für die Umstellung verfassten Mitarbeiterzeitung und das Intranet gelöst. Somit erreicht das Unternehmen eine hohe Motivation und Identifikation, die während der oftmals schwierigen Umgestaltung erforderlich sind.

• Pilotprojekte durchführen

Da die europaweite Umstellung des Sortiments zu einem Stichtag eine logistische Herausforderung darstellt, ist es ratsam, die neue Angebotsstruktur (im Fall Tork: neue Namen und Verpackungen) in einem Pilotmarkt zu testen. Somit sind Stärken und Schwächen frühzeitig erkennbar und gegebenenfalls rechtzeitig korrigierbar.

• Externe Experten hinzuziehen

Eine Veränderung der Programmstruktur hat weitreichende Folgen für das gesamte Unternehmen. Um die Marke richtig zu positionieren und die neue Struktur als Wettbewerbsvorteil zu gestalten, ist die Inanspruchnahme professioneller externer Hilfe zweckmäßig.

• Finanzielle Auswirkungen

Ein solches Projekt nimmt mindestens zwei Jahre in Anspruch, wenn es professionell und kundengerecht durchgeführt wird. Auch die finanziellen Investitionen sind nicht zu unterschätzen, da im Grunde kein Stein mehr auf dem anderen bleibt, weil alle Kommunikationsmaterialien (Broschüren, Messeauftritte, Layouts, Produktbilder et cetera) neu gestaltet werden müssen. SCA hat hier einen siebenstelligen Betrag investiert. ■

Andreas Hartnagel *ist Regional Director Marketing Central Europe bei der SCA Tissue Europe und verantwortlich für die Führung der Marke Tork (www.tork.de).*
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch *ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen (Franz-Rudolf.Esch@wirtschaft.uni-giessen.de) und Gründer von Esch. The Brand Consultants, Saarlouis.*
Kai Winter *ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.*
Kontakt: andreas.hartnagel@sca.com
F.R.Esch@esch-associates.de
Kai.Winter@wirtschaft.uni-giessen.de

Besseres Wissen fordert heraus! Es ist der Kern von **Knowledge Based Market Management** (KBMM) – dem neuen Standard der Management Weiterbildung.

KBMM vermittelt die Managementkompetenz, relevante Market Insights zu bewerten, in Einsichten zu transformieren und eindeutige strategische Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Intensiv. Interaktiv. Praxisrelevant. Für einen internationalen Teilnehmerkreis. In kleinen Gruppen. In intensiven Diskussionen. Und anhand konkreter Fallstudien.

Nehmen Sie diese Herausforderung an?