

Universität Leipzig
Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft
Lehrstuhl Öffentlichkeitsarbeit / PR

Seminar
Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor
Sommersemester 2003
(Bernd Schuppener)

Die Marke Nivea und Kondome – eine PR-Strategie zur erfolgreichen Markendehnung

Benedict Rehbein
KMW (Magister, Sportwissenschaften im 2.HF)
4.Studiensemester
4.Fachsemester KMW
Matrikelnummer: 8932370

Universitätsstr.20
04109 Leipzig
Tel. 0341 2251632

Abgabe: 27.August 2003

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einführung	1
2. Die Marke Nivea	1
2.1 Geschichte der Marke	1
2.2 Nivea-Produkte	2
2.3 Markendesign	3
3. Erweiterung der Marke	3
3.1 Markendehnung oder Markenüberdehnung	4
3.2 Verbindung zur Dachmarke	5
3.3 Problematische Produkte	5
3.3.1 Assoziationen mit Nivea	5
3.3.2 Assoziationen mit Kondomen	6
3.4 Vorgehensweise zur Erweiterung	6
3.4.1 Definition der Zielgruppen	7
3.4.2 Definition der Marketingziele	7
3.4.3 Absatzmarkt und Konkurrenzfeld	8
3.4.4 Positionierung des Produktes	9
3.4.5 Nivea sécure – das neue Produkt	9
4. Kommunikation	10
4.1 Kommunikationsziele	10
4.2 Interne Kommunikation	11
4.2.1 Abteilungsleiter als Multiplikatoren	12
4.2.2 Mitarbeiterzeitschrift	13
4.2.3 Newsletter / Intranet	13
4.2.4 Schwarzes Brett	14
4.2.5 Hotline-Mitarbeiter	14
4.3 Externe Kommunikation	15
4.3.1 Kommunikation mit Kunden	16
4.3.2 Kommunikation mit Kapitalgebern	16
4.3.3 Kommunikation mit Multiplikatoren	17
4.3.4 Der Nivea-Internet-Auftritt	18
5. Krisenmanagement	18
5.1 Risiko-Analyse	18
5.2 Frühwarnsysteme und Krisen-Bewältigung	19
6. Finanzplanung	20
7. Evaluation	20
7.1 Externe Evaluation	21
7.2 Interne Evaluation	22
8. Fazit	22
 Verzeichnis der verwendeten Literatur	 23
 Anlage 1: Kondom-Absatzentwicklung	
Anlage 2: Positionierungs-Matrix	
Anlage 3: Nivea sécure-Logo	
Anlage 4: Nivea sécure – Kondom in Aufbewahrungsdose	

1. Einführung

Unser Seminar „Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor“ wurde zu Beginn in Untergruppen aufgeteilt, die sich mit bestimmten Problemstellungen der Unternehmenskommunikation zu befassen hatte. In unserem Fall lautete die Problemstellung: Erarbeiten Sie eine mögliche Kommunikations-Strategie für die Beiersdorf-AG, mit der die Einführung von Kondomen unter dem Namen „Nivea“ verwirklicht werden kann. Für die Erfüllung dieser Aufgabe wurde unserem vierköpfigen Team ein fiktives Budget von fünf Millionen Euro zur Verfügung gestellt.

Bei unserer Arbeit mussten wir davon ausgehen, dass eine vorhergehende Analyse der Beiersdorf-AG stattgefunden haben musste. In dieser Analyse mussten die Verantwortlichen zu dem Schluss gekommen sein, dass die Erweiterung der Produkt-Palette durch Kondome mehr Stärken als Schwächen aufweisen oder in anderer Weise erfolgversprechend sein musste. Unsere Arbeit basiert demnach auf einer vorausgehenden Analyse mit positivem Ergebnis – Nivea-Kondome sind eine realisierbare Aufgabe. Um die nun notwendigen Kommunikationsmaßnahmen einzuleiten, sind allerdings Basisrecherchen zur Marke Nivea sowie zum Feld der Kondome und des Absatzmarktes notwendig.

2. Die Marke Nivea

2.1 Geschichte der Marke

Die Nivea-Creme des deutschen Pharma-Konzerns Beiersdorf ist bereits seit 1911 auf dem Markt. Sie basiert auf der erstmals gelungenen Emulsion von Fett und Wasser, die durch das von Dr. Isaac Lifschütz entdeckte Eucit möglich geworden war. Der Name „Nivea“ leitet sich vom lateinischen Wort „nix, nivis“ (der Schnee) ab und orientiert sich dabei an der Farbe der Emulsion – schneeweiß. Zuerst war die Creme mit Rosen- und Maiglöckchen-Öl versetzt, inzwischen sind weitere Komponenten hinzugekommen und vereinigen sich zu einem angenehmen, unaufdringlichen Duft. (vgl. Beiersdorf, S.27ff.) Die hautverträgliche und mit Attributen wie „schonend, mild, sanft“ belegte Creme findet ihren Absatz heute in mehr als 50 Ländern der Welt und sicherte Beiersdorf 2002 einen Umsatz von über 2,6 Milliarden Euro. Die „größte Körperpflegemarke der Welt“ (vgl. Beiersdorf-Webseite) hat sich über Jahrzehnte hinweg zu einer der stärksten deutschen Marken überhaupt entwickelt und eine immens hohe Bekanntheit innerhalb der deutschen und der Weltbevölkerung erlangt.

2.2 Nivea-Produkte

Die Nivea-Produktpalette setzt sich aus 12 Untergruppen zusammen, in die wiederum passende Produkte eingegliedert wurden. Dies sind:

- Nivea Creme - Hautcreme
- Nivea Soft – Softcremes
- Nivea body – Körperpflege
- Nivea hand – Handpflege
- Nivea visage - Gesichtspflege
- Nivea beauté – Schönheits-Pflege
- Nivea vital – Pflege für reife Haut
- Nivea sun – Sonnenpflege
- Nivea bathcare – Badekosmetik
- Nivea deodorant – Deo-Produkte
- Nivea for men – Pflege für Männer
- Nivea haircare - Haarpflege

Obwohl die meisten Nivea-Produkte Cremes und Hautpflegemittel wie Milch, Lotion etc. sind, steht doch ein anderer Aspekt noch deutlicher im Vordergrund: Nivea steht für Pflege jeglicher Art. Als produktfremd können dabei die Familien bathcare, deodorant und haircare sowie teils auch Nivea for men angesehen werden – sie sind keine Creme- bzw. Hautprodukte mehr, aber weiterhin mit dem Attribut „Pflege“ versehen. Dieses ist demnach eine Grundlage für jedes weitere Produkt und jede weitere Familie, die in die Gesamtpalette aufgenommen werden soll. In Bezug auf Kondome bedeutet die bereits erfolgte Markendehnung aber auch, dass ein Bogen zu Kondomen leichter geschlagen werden kann, als dies bei einer bloßen Konzentration auf Cremes der Fall wäre.

2.3 Marken-Design

Allen Artikeln der Nivea-Produktfamilie ist der weiße Nivea-Schriftzug auf blauem Grund gemein, wobei die Blautöne und die Schriftarten der Zusatzinformationen (z.B. „soft“) variieren können, die Nivea-Schrift und deren Größe aber immer bestehen bleiben. Das Original-Nivea-Blau nennt sich Ivocart Nivea-Blau B 65711 A und wurde für den Konzern gemischt (vgl. Beiersdorf, S.106). Die blau-weiß-Kombination steht nach Angaben der Hersteller für Sympathie und Harmonie einerseits, für Reinheit und Unschuld andererseits (vgl. Beiersdorf, S.106). Die typische Nivea-Schrift wurde von Achaz Prinz Reuss für das Unternehmen eigens aus dem bestehenden Nivea-Schriftzug entwickelt und begleitet seitdem alle Nivea-Produkte mit 12 verschiedenen Schriftschnitten (vgl. Beiersdorf, S.104).

Die optischen Unterschiede der Untermarken gründen sich auf abgehobenen Umrahmungen der Markenzeichen, verschiedenen Schriftarten und farbigen Zusätzen (wie z.B. orangene und

gelbe Anteile bei Nivea sun sowie rot/gold bei Nivea visage). Diese stehen oft auch in Verbindung mit dem Verwendungszweck der Familie – Sonnenfarben bei Nivea sun oder die stilisierte Hand bei „Nivea hand“. Im Bereich des Produktdesigns ist Nivea kaum innovativ: Es herrschen die branchenüblichen Dosen und Flaschen vor, lediglich in Teilbereichen (z.B. Deo-Roller) wird der Versuch unternommen, sich vom Gesamtfeld abhebende Produkte zu erschaffen. Für den Kunden sind Nivea-Produkte aufgrund des gleichbleibenden Schrift- und Farbdesigns immer sofort zu erkennen und werden demnach auch sofort mit dem Image der Dachmarke in Verbindung gebracht.

3. Erweiterung der Marke

3.1 Markendehnung oder Marken-Überdehnung

Das Konzept der Markendehnung ist für Konzerne ein einfaches Mittel, Marktanteile zu gewinnen und die Wirkung der Marke selbst zu stärken. In Einzelfällen kann es allerdings zu einer Marken-Überdehnung kommen, die dann der gesamten Produktpalette Schaden zufügen kann.... NOCH RECHERCHIEREN

3.2 Verbindung zur Dachmarke

Die Produktpalette von Nivea verändert sich ständig – Produkte werden ausgetauscht oder in eine der Untermarken eingereiht. Dabei müssen verschiedene Aspekte beachtet werden, um der Reputation der Dachmarke Nivea nicht zu schaden. Allen voran steht die Hautverträglichkeit des neuen Produktes – sollte es reizende oder gar giftige Stoffe enthalten, käme eine Eingliederung in die Nivea-Reihe einer Selbstzerfleischung der Marke gleich. Weiterhin muss eine Verbindung zur Dachmarke Nivea hergestellt werden: Das Produkt muss also im weitesten Sinne ein Pflegeprodukt sein. Außerdem ist zu beachten, dass die notwendige Verbindung zur Dachmarke auch dazu führt, dass ein Image-Transfer in beide Richtungen (Dachmarke-Untermarke sowie Untermarke-Dachmarke) stattfindet.

3.3 Problematische Produkte

Die Einführung neuer Artikel birgt demnach die Chance des Imagegewinns, aber auch die Gefahr eines Imageverlustes für die Hauptmarke oder eine der Untermarken. Letzteres ist möglicherweise der Fall, wenn das neue Produkt in Teilen der Gesellschaft einen zweifelhaften Ruf besitzt oder auch nur bestimmte Assoziationen weckt, die der Hauptmarke zuwider laufen. Bei einer derart starken Dachmarke wie Nivea ist ein Image-Gewinn durch neue Produkte unwahrscheinlich. Im Gegenteil besteht durch die hohe Reputation eher die

Chance, der Marke durch Dehnung zu schaden. Beim Launch des neuen Produktes Kondome ist es also von immenser Bedeutung, deren Image und die damit verbundenen Assoziationen vorab festzustellen und sie mit denen der Marke Nivea zu vergleichen.

3.3.1 Assoziationen mit Nivea

Die Marke Nivea und allen voran die Nivea Creme genießt einen makellosen Ruf in der Öffentlichkeit. Ungestört durch Skandale oder schlechte Bewertungen bei Warentests kann Nivea auf ein Image zurückgreifen, das von Begriffen wie Seriosität und Gesundheit geprägt ist. Mit Nivea werden laut einer firmeneigenen Studie die Adjektive „familienorientiert“, „tolerant“ und „aufrichtig“ verbunden (Beiersdorf, S. 112), es ist auch vom „echten ‚hautnahen‘ menschlichen Miteinander“ (Beiersdorf, S.112) die Rede. Um diese Assoziationen zu erhalten, müssen negative Assoziationen von der Marke abgehalten werden – dies muss bei der Einführung des neuen Produktes Kondome also verhindert werden.

3.3.2 Assoziationen mit Kondomen

Kondome haben einen unterschiedlichen Ruf. Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) hat sich in den letzten Jahren mit beträchtlichem Aufwand („Machs mit“-Kampagne) darum bemüht, die Verwendung von Kondomen gesellschaftsfähig zu machen und das Thema Safer Sex zu enttabuisieren. Jüngere Konsumenten verbinden mit Kondomen Sicherheit, einfache Handhabung und wenig Aufwand. Trotzdem ist es kaum vermeidlich, dass mit Kondomen gleichzeitig auch der Gedanke an AIDS verbunden wird und Kondome damit den Status einer Medizin einnehmen. Vor allem in den älteren Bevölkerungsschichten herrschen laut Deutscher Latex-Forschung DLA über die Verwendung von Verhütungsmitteln zudem weiter geteilte Meinungen, da sie für den Werteverfall der Gesellschaft stehen. In den letzten Jahren wurde eine Tendenz deutlich, nach der Kondome in den nachwachsenden Generationen zunehmend wieder als „uncool“ angesehen werden – der Verbrauch stagniert oder sinkt (Vgl. Anlage 1: Kondom-Absatzentwicklung).

3.4 Vorgehensweise zur Erweiterung

Nach den Regeln des Marketing ist die erste Phase der Planung eine analytische: Der äußere und innere Datenkranz müssen erfasst werden und es ist eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) vonnöten. Bei unserer Arbeit gehen wir wie oben beschrieben davon aus, dass diese Vorarbeit bereits geleistet wurde und eine positive Prognose vorliegt: Das Produkt hat Chancen, auf dem Markt zu bestehen.

3.4.1 Definition der Zielgruppen

Die potentiellen Abnehmer von Kondomen sind homo- wie heterosexuelle Männer und Frauen zwischen 15 und 50 Jahren. Da die Nivea-Kondome sehr seriös wirken und hohe Sicherheit versprechen sollen, fallen die Abnehmer von Spaßprodukten und billigen Marken weg. Die restliche Zielgruppe ist also auf Sicherheit und Qualität bedacht und legt weniger Wert auf Variationen oder Abwechslung. Es bietet sich auch an, das neue Produkt an die Wünsche derjenigen Kunden anzupassen, die bereits jetzt Nivea-Produkte nutzen.

Zusammenfassend kann man die übergreifende Zielgruppe als Männer und Frauen im Alter zwischen 20 und 50 Jahren definieren, deren größtes Anliegen Sicherheit beim Verkehr ist.

3.4.2 Definition der Marketingziele

Für eine spätere Evaluierung der Kampagne müssen zu Beginn klare Ziele festgelegt werden, die auch überprüfbar sind (vgl. Dörrbecker, S.xx). Diese sollen nun definiert werden.

Innerhalb einer bestimmten Frist – wir setzen ein Kalenderjahr an – soll die neue Marke einen Bekanntheitsgrad von 10% innerhalb der Bevölkerung erreicht haben. Gleichzeitig soll bei Umfragen ein Jahr nach Einführung der Kondome keinerlei Image-Schaden für die Marke Nivea nachzuweisen sein. Als drittes Marketingziel besteht die Vorgabe, innerhalb von fünf Jahren nach Einführung des neuen Produktes alle Ausgaben für Kommunikation und Markteinführung wieder ausgeglichen zu haben. Ausgehend von den bei Beiersdorf / Nivea entstehenden Synergieeffekten (bestehende Produktionsstätten und Vertriebswege sowie günstiges Rohmaterial) ist die Herstellung von Kondomen voraussichtlich günstiger, als dies bei der Konkurrenz der Fall ist – bei Angleichung an den Marktpreis kann demnach eine höhere Gewinnspanne pro Artikel erreicht werden. Dieses letzte Ziel ist gleichzeitig das am einfachsten Überprüfbar: Da der Gewinn pro verkauftem Kondom klar definiert ist, muss zur Erfüllung des Zieles lediglich eine bestimmte Absatzmenge erreicht werden. Die beiden anderen Ziele sind schwieriger zu evaluieren, worauf in der Evaluation noch genauer eingegangen wird (vgl. 6.0, Evaluation).

3.4.3 Absatzmarkt und Konkurrenzfeld

Gemäss einer freiwilligen Selbstkontrolle dürfen auf dem deutschen Markt lediglich solche Kondome vertrieben werden, die das dlf-Siegel der „Deutschen Latex-Forschungs- und Entwicklungsgemeinschaft e.V.“ (DLF) erhalten haben. Dabei werden verschiedene Qualitätskriterien (z.B. Grundmaterial, Verpackung etc.) geprüft. Um überhaupt in der BRD

verkauft zu werden, muss das neue Nivea-Produkt also zuerst diesen Kriterien sowie den bestehenden europäischen Normen ISO EN 9001 und CE-600 entsprechen. Qualitätsansprüche werden vor allem an Wandstärke (0,04-0,08mm), Länge (min. 170mm) sowie Breite (45-56mm) gestellt, aber auch Licht- oder Wärmeempfindlichkeit sowie Berstvolumen sind Kriterien der Norm. Wir gehen davon aus, dass das Produkt die Normen nicht nur erfüllt, sondern in vielen Bereichen übertrifft.

Der Kondom-Markt in Deutschland ist hart umkämpft und wird von vielen Marken bevölkert, die praktisch jeden Bereich von Spaß bis Sicherheit abdecken. Die Hersteller Ritex, Durex und Condomi sind nach eigenen Angaben jeweils Marktführer auf dem deutschen Feld. Diese Hersteller sind auf dem Markt auch jeweils mit mehreren Marken vertreten (z.B. Durex mit Durex sowie London-Kondomen für verschiedene Zielgruppen). Verschiedene Differenzierungen sind: Farbe, Geschmack, Feuchtigkeitsgrad/Beschichtung, Größe, Oberfläche, Stärke und Material (latexfrei). Die Hersteller von Kondomen sind generell eher nicht in anderen Produktparten anzutreffen sondern beschränken sich auf die Kondom-Linie.

3.4.4 Positionierung des Produktes

Auf dem Kondommarkt, der aufgrund der relativ niedrigen Gewinnspanne pro Stück hart umkämpft ist, benötigt ein neuer Anbieter vor allem eines, um sich vom Rest abzuheben: eine USP (Unique Selling Position). Ein vollkommen gleiches Produkt wird es schwer haben, dem bereits bestehenden Marktanteile anzunehmen – es muss also besser oder bunter, billiger oder belastbarer sein, sprich: sich optimal positionieren.

„Unter Positionierung versteht man die Abgrenzung eines Angebots zum Wettbewerb und seine Hervorhebung gegenüber Abnehmern.“

Pepels, S.XX

Pepels rät dazu, vorab die auf dem Markt vorhandenen bzw. kurz vor Markteintritt stehenden Anbieter zu ermitteln und deren Stärken und Schwächen aufzuschlüsseln (vgl. Pepels, S.X). Eine Konzentration auf den Marktführer bzw. die sogenannten strategischen Wettbewerber, die ähnlich positioniert sind, ist dabei unumgänglich. Auf einer Matrix ist dann festzustellen, wie der Markt segmentiert ist und wo ein Einstieg am erfolgversprechendsten ist. Der Kondommarkt ist vollkommen abgedeckt, es bestehen keine günstigen freien Nischen zum Einstieg. Zudem ist das Nivea-Kondom in der Wahl seiner Positionierungs-Aspekte stark eingeschränkt, da es sich in die Nivea-Familie einreihen soll.

Wie kann also eine Hervorhebung des neuen Produktes auf dem Kondommarkt realisiert werden? Welche Vorzüge kann das Nivea-Kondom bieten? „Stets verlässlich hohe Qualität zu einem vernünftigen Preis machen die immerwährende Attraktivität und das starke Zukunftspotential der Marke Nivea aus.“ (Beiersdorf, S.117). Das Produkt sollte also nicht das billigste oder zweitbilligste im Regal sein, sich aber dennoch in der unteren Preishälfte bewegen und qualitativ hochwertig sein.

Weiterhin könnte erhöhte Sicherheit – zum Beispiel durch zweimaliges Prüfen jedes Kondomes oder durch die Verwendung einer noch stabileren Latexmischung eine Besonderheit des Produktes ausmachen. Weitere Variationen sind im Bereich der Verpackung und Einzelverpackung sowie in den oben genannten Qualitätsmerkmalen möglich. Denkbar wäre auch eine Betonung der Hautverträglichkeit (nicht aber eine gezielte Werbung dazu, vgl. 4.3.1, Kommunikation mit Kunden). Auf Basis der vorliegenden Informationen haben wir versucht, eine Positionierung eben dieses Produktes auf dem Kondommarkt darzustellen. „Heuristisch ausreichend ist (...) meist, ein zwei- oder dreidimensionales Koordinatensystem aufzumachen, dessen Achsen von den zwei/drei kaufbestimmend erscheinenden Objektdimensionen gebildet werden.“ (Pepels, S.xx) In unserem speziellen Fall sind die beiden Dimensionen Preis (billig – teuer) sowie Spaß/Sicherheit. Daraus ergibt sich eine direkte Konkurrenz zu den Eigenmarken der Drogerien und Supermarkt-Ketten und eine relative Wettbewerbsferne zu ausfallenden Varianten wie „Mamba“ oder dem super-sicheren Blausiegel-Kondom (vgl. Anlage 2: Positionierungs-Matrix.). Eines der Produkte in der Nivea-Linie könnte zudem ein speziell Frauen ansprechendes Kondom sein, das entsprechend dargestellt und beworben wird. Die Zielgruppe der Frauen wird bislang kaum von Kondom-Anbietern angesprochen und wäre eine Möglichkeit, sich Marktvorteile zu schaffen. Unter dem Aspekt des sanften, sicheren „Kondoms für die Frau“ ist nach erfolgtem Launch auch eine stärkere Werbung in Rundfunk und Presse denkbar – sofern die Akzeptanz des Produktes hoch genug gestiegen ist.

Letzter Punkt in Bezug auf die Positionierung ist der Entwurf eines Slogans, der für die Marke spricht und über externe Kommunikation transportiert werden kann. Nivea hat sich seit seiner Entstehung mit kurzen, aber markanten Slogans profiliert, so zum Beispiel „Wie sie ist, ist sie gut“ oder „Pflege ohne Grenzen“. Ein daran angelehnter Slogan für Nivea *sécre* bietet sich an, so zum Beispiel „Nivea *sécre* – sicher und sanft“ oder XXX).

3.4.5 Nivea *sécre* – das neue Produkt

Auf der Grundlage der bislang erarbeiteten Informationen erscheint es nicht sinnvoll, die Produktparte Kondome in eine der bestehenden Produktfamilien einzugliedern. Wir eröffnen daher einen neuen Zweig, unter dem alle Varianten von Kondomen vertrieben werden und der zudem Erweiterungsmöglichkeiten für ähnliche Produkte bietet, sofern der Markteintritt gelingt. Die Nivea-Kondome sollen künftig unter dem Namen „Nivea sécure“ im Handel vertrieben werden, dafür wurde auch ein eigenes Label kreiert (s. Anlage 3: Nivea sécure-Logo). Das Logo von Nivea sécure entspricht dem Corporate Design der Dachmarke: In der Mitte steht der weiße Nivea-Schriftzug auf dunkelblauem Grund. Das Logo ist oben kantig und am unteren Ende abgerundet (ähnlich wie Nivea déodorant). Durch diese Abrundung und die Darstellung einer reflektierenden Fläche erweckt das Logo den Eindruck eines Schildes und transportiert so gemeinsam mit dem Namenszusatz „sécure“ die Botschaft der Produktfamilie: Sicherheit.

Unter dem gemeinsamen Label soll eine ganze Palette unterschiedlicher Kondome angeboten werden. Da eine Grundstrategie der Marke Nivea die Betonung von Haut und Pflege ist, muss auch das Kondom dem entsprechen. Eine aktive Hautpflege würde jedoch zu konkreten Konnotationen hervorrufen, die kaum wünschenswert erscheinen, daher ist lediglich eine „passive Pflege“ durch Verzicht auf reizende Zusatzstoffe möglich. Ein Beimengen chemischer Stoffe (wie Aroma) kommt im Rahmen dieser Pflege ebenfalls nicht in Frage. Um das Image der Hauptmarke Nivea nicht unnötig zu gefährden werden überhaupt Kondom-Varianten nicht berücksichtigt, die bei konservativeren Nivea-Kunden auf Ablehnung stoßen könnten (Aroma, Oberfläche etc. – vgl. 3.4.4, Positionierung). Es wird also Verschiedenheiten in den Bereichen Größe, Belastbarkeit und Beschichtung geben, was eine Palette von bis zu 8 verschiedenen Kondomen zulässt. Ob im Rahmen der Produktionsmöglichkeiten zusätzlich ein latexfreies Kondom realisierbar ist, steht offen. Dies wäre aber ohnehin ein neuartiges und von den anderen Kondomen abgegrenztes Produkt, das erneut und auf andere Weise kommuniziert werden muss. Alle Kondome der Nivea sécure-Reihe werden in weißer Farbe auf den Markt gebracht, Variationen sind hier nicht geplant.

Zwei zusätzliche Neuheiten heben das Nivea-Kondom von Mitbewerbern ab und können sich gegebenenfalls auch bei der Positionierung als nützlich erweisen. Einerseits soll sowohl die Karton-Verpackung als auch die Kunststoff-Einzelverpackung des Kondoms (nicht aber das Kondom selbst) mit einem besonderen Farbstoff behandelt werden. Durch diesen phosphoresziert der Nivea-Schriftzug im Dunkeln, leuchtet auf und ermöglicht auch bei abgedrehtem Licht einen schnellen Zugriff auf die Kondome. Dies dürfte kaum störend sein, stellt aber einen nicht zu unterschätzenden praktischen Wert dar. Andererseits soll zu den

Nivea-Kondomen auch eine praktische Schutz-Dose auf den Markt gebracht werden, die Platz für zwei Kondome bietet. Diese Dose ist der kleinsten Nivea Creme-Dose nachempfunden und leicht zu erkennen. Sie trägt das Nivea-Sécre-Logo und verhindert so Verwechslungen mit einer der Cremes (s.Anlage 4: Nivea sécre-Kondom in Aufbewahrungsdose). In der Dose können Kondome – wie angeraten – lichtgeschützt und drucksicher aufbewahrt werden. Zudem sind Kondome in einer solchen Dose sehr diskret, schwer als Kondome auszumachen und erleichtern gerade den Kunden den Kauf, für die der Erwerb von Kondomen immer noch mit Peinlichkeit und rotem Kopf verbunden ist.

4. Kommunikation

Wichtigstes Ziel der Kommunikationsmaßnahmen ist es, einen Schaden für die Dachmarke Nivea zu vermeiden. Es gilt also, den Kunden das neue Produkt zu präsentieren, ohne dabei negative Konnotationen auszulösen, die auf Nivea zurückfallen könnten (externe Kommunikation). Weiterhin muss die Entstehung der neuen Produktfamilie mit allen Vor- und Nachteilen innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden, um die eigenen Mitarbeiter von der Idee zu überzeugen (interne Kommunikation). Dabei müssen zuerst die Ziele festgesteckt werden, die über Kommunikation erreicht werden sollen.

4.1 Kommunikationsziele

Erstes und wichtigstes Ziel der Kommunikation sollte sein, die Dachmarke Nivea in der Gunst der Kunden hoch zu halten. Es gilt also, das Vertrauen der bestehenden und neu zu gewinnenden Kunden auf- und auszubauen. Für die Stakeholder der Beiersdorf AG ist eine Erklärung notwendig, weshalb eine Schädigung der Dachmarke und damit ein Sinken des Aktienkurses riskiert werden soll. Es gilt, den Aktieninhabern zu erklären, dass Synergieeffekte zu einer Cash-Flow-Optimierung (zusätzlichem Profit für Unternehmen und Stakeholder) führen sollten.

Bestehende Geschäftspartner und Großabnehmer von Nivea-Produkten müssen davon informiert werden, dass Nivea eine weitere Produktfamilie eröffnet und damit die Geschäftsbeziehung stärkt (und evtl. weitere Gewinne zu erwarten sind). Die Gruppe der Großabnehmer ist dabei von immenser Wichtigkeit, da nur durch deren Einsatz und Mitarbeit ein entsprechendes Angebot und damit ein entsprechender Umsatz möglich ist.

Die eigenen Mitarbeiter müssen von der bestehenden Planung unterrichtet werden und sollten auch über die Hintergründe der Entscheidung informiert werden. Die Meinung der Mitarbeiter

über das neue Produkt sollte dabei im Vorfeld und während der Einführung eruiert werden (vgl. 4.2, Interne Kommunikation).

Behörden und Ämter wie das Bundesamt für gesundheitliche Aufklärung (BzgA) müssen über die geplante Markteinführung informiert werden, so dass Kooperationen ermöglicht werden (z.B. in Form von Sponsoring oder Erwähnung der Marke in Aufklärungs-Beiträgen etc.)

4.2 Interne Kommunikation

Die Mitarbeiter des Nivea-Unternehmens und seiner Tochterfirmen müssen eingehender oder zumindest oberflächlich über das neue Produkt informiert werden. Dazu bieten sich folgende Maßnahmen an:

4.2.1 Abteilungsleiter als Multiplikatoren

In einer übergreifenden Versammlung müssen alle Abteilungsleiter der deutschen Zweigstellen eingeladen und umfassend über die Produkt-Einführung informiert werden. Ziel dieser Maßnahme ist es, den Leitern tiefgehendes Wissen über das Produkt und die Hintergründe der Neueinführung zu vermitteln, welches sie dann in ihren Abteilungen weitergeben sollen. Eine persönliche Anwesenheit der Leiter ist notwendig und die Ausgabe für die Versammlung unverzichtbar. Auf diese Weise entsteht ein direkter und vollständiger Informationsfluss, der auch ein Feedback gewährleistet. Die Abteilungsleiter sollen nahtlos über das Produkt, die Produktionsstätten und auch die Risiken aufgeklärt werden, um später Fragen der Mitarbeiter kompetent und klar beantworten zu können.

Zurück in ihren Abteilungen ist es Aufgabe der Abteilungsleiter, allen Mitarbeitern in einer Versammlung das Projekt vorzustellen und Fragen dazu zu beantworten. Die Abteilungsleiter sollen möglichst klar stellen, dass alle Mitarbeiter vom neuen Projekt erfahren (dies ist um so wichtiger in den Abteilungen, die direkt oder indirekt von der neuen Sparte betroffen werden).

4.2.2 Mitarbeiterzeitschrift

In der Mitarbeiterzeitschrift muss schnellstmöglich, allerdings nach Abteilungsleiterkonferenz, ein ausführlicher Bericht über das neue Produkt und die dazu geplanten Maßnahmen erscheinen. Damit soll ein Überblick geschaffen und sichergestellt werden, dass wirklich alle Mitarbeiter über das Projekt Bescheid wissen. Der Bericht beinhaltet nach Möglichkeit auch weitere Hintergrundinformationen (z.B. zur Motivation der Nivea-Gruppe, das neue Produkt zu lancieren). Es ist auch denkbar, in diesen Bericht und/oder nachfolgenden Berichten Informationen zum Fortschreiten des Projekts einfließen

zu lassen: Ein Artikel über den neuen Nivea Sécure-Standort, über die neuen Aufgabengebiete dort oder positive Ergebnisse einer Umfrage zur Dosen-Verpackung der Kondome können helfen, Begeisterung für das Projekt zu wecken. Es gilt auch, in den Artikeln eine Quelle für detailliertere Informationen zu verzeichnen, so dass interessierte Mitarbeiter tiefer in die Materie eindringen können.

4.2.3 Newsletter / Intranet

Zeitgleich zum Erscheinen der Mitarbeiterzeitschrift muss im Intranet eine Veröffentlichung der Information erfolgen, die auch per Newsletter an alle Mitarbeiter versendet werden sollte. Der Inhalt des Newsletters sollte sich auf Fakten beschränken (z.B. Start des Projekts, Produktionsstätten, erwartete Vorteile etc.). Die persönliche Information, gekoppelt mit den gedruckten Informationen und den neuen Medien sollen sicherstellen, dass jeder Beschäftigte im Unternehmen das neue Projekt kennt.

4.2.4 Schwarzes Brett

Die in den einzelnen Abteilungen vorhandenen „schwarzen Bretter“ müssen mit einer Kurznotiz und einer Quelle zu weitergehenden Informationen versehen werden. Es bietet sich an, dort einfach die URL der im Intranet abgelegten Informationen anzugeben.

4.2.5 Hotline-Mitarbeiter

Es ist zu erwarten, dass ab dem ersten Bekanntwerden der Nivea sécure-Pläne Anrufe bei der Hotline von Nivea eingehen werden. Die Hotline-Mitarbeiter müssen also speziell geschult werden, um Anfragen von Kunden und Mitarbeitern speziell beantworten zu können.

4.3 Externe Kommunikation

Externe Kommunikation muss nach Claudia Mast (vgl. Mast 2002) in drei verschiedene Bereiche aufgeteilt werden:

- Kommunikation mit Kunden
- Kommunikation mit Kapitalgebern
- Kommunikation mit Multiplikatoren

Eine ad-hoc-Mitteilung an alle externen Stellen wurde angedacht, ist aber aufgrund der relativ geringen Auswirkung einer Produkteinführung auf die Aktie der Beiersdorf-AG nicht notwendig und kann daher vernachlässigt werden. Es ist kaum anzunehmen, dass eine neue Untergruppe einer Marke für größere Veränderungen im Aktienspiegel eines Unternehmens

wie Beiersdorf sorgen kann. In einer Zeit von überflüssigen ad-hoc-Mitteilungen ist auf eine solche Meldung zu verzichten.

4.3.1 Kommunikation mit Kunden

Die ersten externen Ansprechpartner der Kampagne sind die Großkunden und Verteiler des Produktes. Dabei konzentriert sich die Kommunikation auf Supermärkte, Drogerien und ausgewählte Verkaufsstellen (Condomerías, Beratungszentren etc.). Apotheken gehören für gewöhnlich nicht zu den Abnehmern von Nivea und werden hier außen vor gelassen. Automatenverkauf kommt ebenfalls nicht in Frage, da diese Absatzmöglichkeit nicht der Firmenphilosophie von Nivea entspricht. Die Großkunden werden auf dem Postweg (bestehender Verteiler) und per telefonischer Nachfrage in Kenntnis gesetzt. Es ist dafür Sorge zu tragen, dass Nivea *sécre* dann auch in entsprechenden Kundenmagazinen und Werbeblättern erscheint.

Für Einzelkunden soll Nivea *secure* defensiv, nicht offensiv eingeführt werden. Unter einer defensiven Einführung verstehen wir das Angebot der Kondome in den dafür vorgesehenen Regalen in Supermärkten, ohne dafür mit großen Plakaten zu werben oder an anderer Stelle im Markt darauf aufmerksam zu machen. Das bietet neben der Kostenersparnis den Vorteil, dass nur Kunden auf das Produkt aufmerksam werden, die sich ohnehin für ähnliche Produkte (Kondome, Intimpflege etc.) interessieren. Solche, auf die ein Nivea-Kondom befremdlich wirken könnte, werden lediglich unbewusst an dessen Existenz gewöhnt. Es soll versucht werden, die Inhalte „Sicherheit“ und „Pflege“ zu transportieren und nebenbei das Gefühl zu steigern, dass auch Nivea-Kondome (wie andere Nivea-Produkte) zum täglichen Leben gehören.

Im Bereich der Verkaufsförderung setzt ein weites Spektrum von Kommunikationsmaßnahmen mit dem Ziel ein, mit zusätzlichen Anreizen den Verkauf zu beleben. In diesem speziellen Fall beschränkt sich die Verkaufsförderung allerdings auf die beiden vorab beschriebenen Vorteile (vgl. 2.3.5: Nivea *sécre* - das neue Produkt) Da wäre der besonders präparierte Nivea-Schriftzug auf der Kondomverpackung, durch den das Produkt besser sichtbar und schneller greifbar wird. Diese Eigenschaft wird nicht zusätzlich beworben und soll dem Verbraucher lediglich weiteren Komfort verschaffen. Im Falle einer steigenden Akzeptanz nach der Markteinführung sollte mit dieser Idee auch geworben werden. Weiter sollte vor allem an den Verkaufsständen und –regalen mit der Nivea-Dose und deren Vorteilen (lichtgeschützt, drucksicher, diskret) geworben werden, da sich über

diese Besonderheit ein Marktvorteil vor allem für den Beginn erzielen lässt. Direkt an den Verkaufregalen darf und muss klassische Werbung (Plakate, Beipackzettel) auch intensiv eingesetzt werden, um dem Kunden die Vorteile nahe zu legen.

Aufgrund des geringen Budgets und der schwer voraussehbaren Wirkung wird auf Media-Werbung (Fernsehen, Radio etc.) verzichtet. Anzeigen in ausgewählten Frauen- und Männermagazinen (z.B. „Amica“, „Cosmopolitan“, „Men’s Health“) sind fester Bestandteil der Kampagne zur Markteinführung und gliedern sich in die bestehende Werbephilosophie ein (nicht „flippig“, „peppig“, „cool“ sondern bodenständig und gut). Giveaways und Probepackungen sind nicht angedacht, da die Zielgruppe schwer zu bestimmen ist und ein Markteinstieg (Bsp. Studentenpäckchen) kostenintensiv und somit erschwert ist. Auf Messen und Veranstaltungen wird das neue Produkt dem bestehenden Nivea-Sortiment beigefügt, ohne dies (ausführlicher) zu bewerben.

4.3.2 Kommunikation mit Kapitalgebern

Der Launch eines neuen Produktes ist immer mit Risiken für das gesamte Unternehmen verbunden. Aus diesem Grund haben die Kapitalgeber (Anleger) des Nivea-Konzerns das berechnete Interesse an umfassender Information zu neuen Produkten. Dabei müssen ebenfalls verschiedene Teilgruppen von Kapitalgebern angesprochen werden, als da wären

- private Investoren
- institutionelle Investoren
- Multiplikatoren

Da private Investoren die heterogenste wie auch zahlenmäßig größte Gruppe darstellen und somit schwer zu identifizieren sind, werden sie nicht direkt angesprochen. Stattdessen wird die Information der Multiplikatoren forciert, um über diese auch Kleinanleger zu erreichen.

Institutionelle Anleger dagegen bilden die zahlenmäßig kleinste Gruppe, die allerdings pro Entscheider über das größte Anlagekapital verfügt. Schon jetzt existieren enge Beziehungen dieser Gruppe zum Beiersdorf-Unternehmen, auf welche in der Zukunft aufzubauen ist. Es bieten sich Einzelgespräche an, in denen ausführliche Informationen und Hintergründe zur Lancierung vermittelt werden. Die beauftragten Sprecher müssen alles daran setzen, der Neueinführung eine positive Note zu verleihen und mögliche Ängste der Anleger zu zerstreuen.

Als Multiplikatoren im Bereich der Kapitalgeber gelten Wirtschaftsjournalisten, Banken, Wertpapieranalysten, Fondsmanager und Rating-Agenturen. Diese tragen entscheidend zur Meinungsbildung der Privatanleger bei und beeinflussen deren Anlageverhalten durch

Informationen über Anlageformen und Perspektiven. In einer Pressekonferenz müssen alle wichtigen Multiplikatoren über die Pläne des Unternehmens in Kenntnis gesetzt werden. In der Pressekonferenz werden Kosten und Erwartungen des Projekts ebenso angesprochen wie die Reaktion der Mitarbeiter auf die Meldung, sofern bereits ein Feedback erfolgt ist. Bei einer umfassenden Information der Multiplikatoren gehen wir davon aus, dass die Mehrheit sich positiv über das Unterfangen äußern wird.

4.3.3 Kommunikation mit Multiplikatoren

Die Multiplikatoren außerhalb der Welt der Kapitalgeber setzen sich aus Print-, Online- und Rundfunkjournalisten zusammen. Alle Medien müssen über das neue Projekt informiert werden. Bei den Printmedien sind vor allem Wirtschaftszeitungen und –redaktionen, Ärztezeitungen, Frauen- und Männer- bzw. Lifestylemagazine interessant. Im Rundfunkbereich sollten die Hauptsender (privat wie öffentlich/rechtlich) in den Verteiler aufgenommen werden, zudem müssen die größeren Internetmedien benachrichtigt werden. Aufgrund der räumlichen Entfernungen und der geringen Zahl angesprochener Pressevertreter bietet sich eine Pressemitteilung mit persönlichem Ansprechpartner an, so dass interessierte Redaktionen auf Wunsch weiteres Material anfordern können. Die Pressemitteilungen sind exakt zu formulieren, so dass in der Öffentlichkeit der Eindruck vermieden wird, die Markendehnung geschehe lediglich aus Gründen der Profit-Steigerung. Vielmehr muss darauf hingewiesen werden, dass Nivea sein Wissen im Sinne der Allgemeinheit nutzen und ein noch sichereres, noch komfortableres und noch sanfteres Kondom sprichwörtlich „an den Mann bringen“ möchte.

4.3.4 Der Nivea-Internet-Auftritt

Die Nivea-Webseite (www.nivea.de) bietet Informationen zu allen Produkten, die derzeit auf dem deutschen Markt angeboten werden. Selbstverständlich muss die Webseite an die neue Sparte angepasst werden. Die Vorteile der neuen Nivea-Untergruppe sollten dort vorgestellt werden, ebenso wie die einzelnen Produkte der Linie. Es bietet sich an, die FAQ (frequently asked questions) auf mögliche Fragen (bzw. Fragen, die gleich zu Beginn gehäuft auftreten) abzustimmen, um die Hotline in dieser Hinsicht zu entlasten. Auf jeden Fall sollte im Netz aber nochmals deren Nummer ausgestellt werden, so dass sich Kunden auch telefonisch weiter informieren können. Außerdem ist geplant, einen Mitarbeiter mit der regelmäßigen Sichtung von bekannten Nutzer-Foren und Gästebüchern online zu beauftragen, da diese als Frühwarnsystem genutzt werden können, sofern sich Probleme bemerkbar machen.

5. Krisenmanagement

5.1 Risiko-Analyse

Beim Launch eines neuen Produktes und ebenso bei einer neuen Produktfamilie kann auch eine noch so strategische Planung nicht verhindern, dass unvorhergesehene Begebenheiten eintreten und das Produkt zum Scheitern bringen. Um diese Möglichkeit vorab so gering wie möglich zu halten, muss eine Risiko-Analyse durchgeführt werden – sie behandelt die Risiken der Einführung, deren Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Folgen.

Am ersichtlichsten bei einer Produkt-Einführung ist sicherlich immer eines: das Scheitern des Produktes. Nimmt der Markt die Neuerung nicht an und wird kein ausreichender Absatz erzielt, so ist das Produkt gescheitert und wird im Allgemeinen vom Markt genommen. Ein weiteres Risiko ist in diesem Fall die Schädigung der Dachmarke Nivea: Sie kann durch das zweifelhafte Image von Kondomen allgemein in schlechtes Licht gerückt werden und damit etwas von ihrer originären Stärke verlieren. Sie kann außerdem durch einen missglückten und sogar bei einem erfolgreichen Launch als Marke überdehnt und damit verwässert werden – der Effekt ist ein ähnlicher (vgl. 3.1: Markendehnung oder Marken-Überdehnung). Bei einem Scheitern der Produktlinie ist ein weiteres Risiko das investierte Kapital, das mit Einstellung der Produktion als verloren gilt. Schließlich besteht noch die Möglichkeit, durch ein Scheitern auf diesem Gebiet den Aktienkurs der Beiersdorf-Aktie zu drücken, auf den sich negative Schlagzeilen sicherlich auswirken werden.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Hauptrisiken wird von uns unterschiedlich eingestuft. Ein hohes Risiko besteht demnach darin, auf dem Markt nicht bestehen zu können (d.h. die erforderlichen Marktanteile nicht erkämpfen zu können) und somit die Produktlinie wieder einstellen zu müssen. Das hohe Risiko begründet sich auf dem hart umkämpften und in sich zu 100% besetzten Absatzmarkt, der von wenigen starken Herstellern beherrscht wird. Die Folgen eines Marktversagens sind Verluste im Investitions-Bereich sowie mögliche Stellenkürzungen bei Einstellung der Produktion.

Eine Marken-Überdehnung durch die Ausbreitung auf das Gebiet der Kondome ist nicht unwahrscheinlich. Die Marke Nivea kann durch die Dehnung verwässert und so geschwächt werden. Die zu erwartenden Vorteile durch ein weiteres Standbein und ein geringes Umsatzplus sind als viel zu gering einzuschätzen, als das sie eine Schwächung der Marke ausgleichen könnten. Aus diesem Grund wird angeraten, die Produktlinie sofort vom Markt zu nehmen, sobald sich eine Überdehnung der Marke andeutet, um den Schaden zu minimieren. Aufgrund der zahlreichen Überschneidungen zwischen den bestehenden Nivea-

Produkten und der neuen Linie (wie Sicherheit, Pflege, Bodenständigkeit, Vertrauen) sehen wir es aber als wahrscheinlicher an, dass die Marke erfolgreich gedeht wird und dem Konzern ein weiteres Standbein verschafft.

Die Gefahr eines Image-Verlustes durch einen missglückten Launch oder durch die Reaktion der Öffentlichkeit (möglicherweise trotz hoher Absatzzahlen) ist in unseren Augen als gering einzuschätzen. Durch gewissenhafte Vorplanung und den defensiven Markteinstieg (vgl. 4.3.1, Kommunikation mit Kunden) besteht nur eine geringe Chance, konservative Käufer von Nivea-Produkten zu schockieren und zu verprellen. Über die Medien ist ebenfalls keine starke Negativ-Kritik zu erwarten, da das Produkt selbst sehr positiv zu bewerten ist und vom Journalismus dahingehend eine gewisse Objektivität erwartet wird. Im Falle eines Widerstandes gegen die neuen Produkte bleibt schließlich noch der Weg, die Sécure-Linie wieder vom Markt zu nehmen – auf lange Sicht dürfte dies dem Image von Nivea kaum ernsthaft schaden.

5.2 Frühwarnsysteme und Krisen-Bewältigung

Verschiedene Frühwarnsysteme können genutzt werden, die greifen und verhindern, dass zu großer Schaden durch die neue Produktlinie verursacht wird. Als erstes Mittel gegen ein zu hohes Risiko empfehlen sich Testmärkte: In verschiedenen Verkaufsstellen (unterschiedliche Händler, Städte und Bundesländer) werden die Kondome vorab in den Handel gebracht und ihr Absatz überwacht. Zu den Kondomen wird den Kunden ein Feedback-Formular verkauft, das sie in Erwartung eines „kleinen Dankeschöns“ an Nivea zurücksenden sollen und welches Aufschluss über die Probleme und Vorteile des Kondoms geben soll. Sollten sich schon in den Testmärkten Probleme oder Mängel am Produkt feststellen lassen, so kann dieses noch ohne großen Aufwand nachgebessert werden.

Vor dem Launch sollten auch die internen Feedbacks auf die geplante Einführung nochmals verstärkt verarbeitet und analysiert werden. Internes negatives Feedback muss vor allem dann als bedeutsam bewertet werden, wenn nicht nur einige Einzelne, sondern ganze Gruppen Kritik an den Planungen äußern (z.B. die Mitarbeiter einer neuen Produktionsstätte oder die Katholiken-Vereinigung des Unternehmens). In diesem Fall muss das Gespräch gesucht werden, um die negativ eingestellten Gruppierungen noch zu überzeugen.

Nach erfolgreichen Produkt-Tests und einem Launch des Produktes bundesweit überwacht der Handel den Erfolg des Produktes fast selbstständig. Die Absatzzahlen sind der entscheidende und genaueste Erfolgs-Zähler in Bezug auf die Qualität und den Erfolg des Produktes selbst. In der Regel geben Supermärkte und andere Händler ein neues Produkt nach

etwa zwei Monaten auf, wenn dieses nicht ausreichend verkauft wurde. Der Rücktritt von Verträgen durch den Handel ist demnach ein weiteres Warnsignal, das das Scheitern des Produktes ankündigt. Um diesem Problem entgegen zu wirken, stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung, für die allerdings vorab die Gründe des schwachen Absatzes analysiert werden müssen (z.B. durch weitere Kunden-Befragungen): Ist das Produkt eigentlich gut, aber kaum bekannt, so könnte eine Werbe-Offensive in Werbeblättern, den Supermärkten oder Zeitschriften den Verkauf ankurbeln. Liegen die Gründe für den schwachen Verkauf aber an der mangelnden Akzeptanz durch den Kunden, so ist das Projekt als gescheitert zu betrachten und ein Vertriebs-Stop zu empfehlen.

Ein letztes Frühwarnsystem sind externe Feedbacks, die auf jeden Fall sorgfältig geprüft und sehr ernst genommen werden sollten. Dazu gehören Kritiken in Zeitschriften und Zeitungen, Beiträge im Rundfunk und – vielleicht das Wichtigste – Testergebnisse unabhängiger Stiftungen wie der Stiftung Warentest. Ein negatives Echo in der Öffentlichkeit kann nicht nur das Produkt vom Markt drängen, sondern auch die Dachmarke Nivea in Mitleidenschaft ziehen. Auf negative Feedbacks muss also in jedem Fall reagiert werden – durch weitere Aufklärung, erneute Verbesserung oder durch Einstellung des Produktes.

6. Finanzplan

Für die Planung und Durchführung einer PR-Strategie für die neue Nivea-Produktlinie standen uns von Haus aus 5 Millionen Euro zur Verfügung. Veranschlagt wurden von uns Kosten in Höhe von 4.007.080 Euro, die sich folgendermaßen erklären:

Marktforschung:	250.000 €
Interne Kommunikation:	400.000 €
Verwaltung:	100.000 €
Gewinnspiele:	200.000 €
Allg. Aktualisierungen:	300.000 €
Krisenfundus:	600.000 €
Evaluation:	300.000 €
Personalkosten:	500.000 €
<hr/>	
Veranschlagte Kosten:	2.650.000 €
Zusätzlich Werbekosten:	1.357.080 €
<hr/>	
Gesamtkosten:	4.007.080 €

Die größten Posten der Rechnung stellen dabei die Personalkosten und der Krisenfundus dar. Unter Personalkosten verstehen sich alle Kosten, die für die Konzeption und Umsetzung der PR-Strategie durch uns entstehen sowie alle Folgekosten, die durch extern vergebene

Aufträge zur Erfüllung des Strategie-Zweckes aufkommen. Weiterhin wird das Mitarbeiterhonorar und unser eigenes Honorar in diesen Posten mit einbezogen.

Der Krisenfundus ist mit Absicht hoch eingestuft. Im Falle eines unerwarteten Problems muss sichergestellt sein, dass genügend Mittel zur Verfügung stehen, um Schwierigkeiten zu beheben, das Produkt nachbessern oder weitere Werbemittel einsetzen zu können. Sollte sich der Launch des Produktes als erfolgreich erweisen, können die veranschlagten 600.000 Euro als Reingewinn verbucht werden. Wir behalten uns vor, im Erfolgsfall 50.000 Euro als Bonus einzubehalten, was insgesamt 3.457.080 Euro an Kosten ergibt.

Der Preis von 1.357.080 Euro für Werbung ergibt sich aus den Preisen für sechs Zeitschriften der Zielgruppe (vgl. 3.4.1, Definition der Zielgruppen): Cosmopolitan (23.990€/Seite), Allegra (14.600€/Seite), Amica (18.100€/Seite), Men's Health (18.250€/Seite), FHM(16.000€/Seite), Fit for fun (22.200€/Seite), in denen monatlich 2 DIN A4-Seiten Werbung geschaltet werden soll. Die Kosten für die ersten sechs Monate betragen somit den Gesamtpreis von 1.357.080 Euro. Es bleibt offen, die Werbung aus dem Krisenbudget zu forcieren bzw. weitere Zeitschriften in den zu bewerbenden Kreis aufzunehmen. Im Falle einer erfolgreichen Einführung ist es sogar unumgänglich, mehr und weiter zu werben. Für den Beginn soll diese Ausgabe aber ausreichen.

7. Evaluation

Einige Zeit nach dem Launch muss damit begonnen werden, die getane Arbeit und die erreichten Ziele zu hinterfragen. Dazu ist es notwendig, nochmals auf die gesteckten Marketing-Ziele zurück zu kommen, die da lauten: Erreichen eines Bekanntheitsgrades (10%) in der Bevölkerung binnen eines Jahres, Vermeidung eines Image-Schadens für die Dachmarke Nivea und Rückgewinn der investierten Summen innerhalb von fünf Jahren. Außerdem gehört es zu den Zielen, ein weiteres Stützbein für Nivea zu schaffen, das dem Unternehmen mehr Halt in Krisen geben soll. Einige Erkenntnisse können aus dem Verhalten des Handels gezogen werden und machen eine Bewertung überflüssig. Abseits vom finanziellen Aspekt allerdings ist eine Überprüfung der PR-Arbeit aber weiterhin notwendig, da qualitative Aspekte wie oben angesprochen nicht über Absatzzahlen ermittelt werden können. Eine Evaluation in diesen Bereichen soll dann extern wie auch intern vorgenommen werden:

7.1 Externe Evaluation

Für die externe Evaluation ist es notwendig, von Beginn der Kampagne (vor der Einführung) bis zum ersten Auswertungsdatum (z.B. 6 Monate nach dem Launch) Daten aus der Bevölkerung und den Medien zu erfassen. Über eine Marktforschungs-Agentur müssen zwei Fragestellungen beantwortet werden: „Wie bekannt ist die Marke Nivea innerhalb der Zielgruppe - kennt jeder Zehnte Nivea sécure?“ und „Wie steht die Bevölkerung allgemein zu Produkten der Marke Nivea?“. Im letzteren Fall ist ein Verlauf zu erstellen, bei der Frage nach der Bekanntheit genügt eine Ist-Analyse nach 12 Monaten. Zeichnet sich nach 6 und 12 Monaten in den Marktforschungs-Ergebnissen eine Verschlechterung des Nivea-Images ab, so muss dies nicht zwingend auf die neue Produktlinie zurückzuführen sein. In diesem Fall muss daher eine Folge-Untersuchung eingeleitet werden, bei der die Gründe für das verschlechterte Image eruiert werden. Es bietet sich an, diese Untersuchung gleich beim ersten Mal mit einzubeziehen, sofern keine wesentlichen Mehrkosten daraus resultieren. Besteht keine Verschlechterung des Images und erreicht die Marke den angestrebten Bekanntheitsgrad von 10%, so können die gesteckten Ziele als erreicht angesehen werden. Dann müssen neue Marketingziele vereinbar werden, die in dieser Arbeit allerdings nicht mehr berücksichtigt wurden.

7.2 Interne Evaluation

Auch innerhalb des Unternehmens ist es notwendig, vor, während und nach dem Launch die Stimmungen zu erfassen und zu analysieren. Hierbei sollte das Interesse den betroffenen Mitarbeitern sowie den Shareholdern des Unternehmens gelten. Es gilt, negative Tendenzen im Stimmungsbild ausfindig zu machen, zu begründen und soweit möglich zu beheben. Bei den Mitarbeitern ist es eine wesentliche Fragestellung, ob sie mit Ihrem neuen Arbeitsplatz und/oder der Entwicklung durch Nivea sécure zufrieden sind oder nicht. Gemeinsam mit den Unternehmenszahlen ist dies ein Beleg dafür, ob ein neues und stabiles Stützbein für Nivea geschaffen wurde.

8. Fazit

Wir denken, dass nach Berücksichtigung aller Vor- und Nachteile eine Markendehnung der Dachmarke Nivea und eine Erweiterung um die Produktparte Kondome zu realisieren ist. Es scheint das schwierigste Problem, die Gratwanderung zwischen einem defensiven Markteintritt und einem Erreichen der notwendigen Absatzzahlen zu vollführen. Wenn ein profitabler Einstieg mit diesen Mitteln erreicht wird, so steht der Dehnung der Marke in

diesem Bereich nichts entgegen. Kondome der Marke Nivea sind wie die anderen Produkte des Hauses – sicher, sanft und mitten im täglichen Leben.

Verzeichnis der verwendeten Literatur

Beiersdorf-Konzern (Hrsg.) (2003): Nivea – Entwicklung einer Weltmarke. Hamburg: Beiersdorf.

Beiersdorf-Webseite: http://www.beiersdorf.de/marken/de/html/history_cosmed.shtml letzter Zugriff: 21.06.2003, 16.25 Uhr

Dörrbecker, Klaus / Renée Fissenewert-Goßmann (1997): Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. Das Buch zur Konzeptionstechnik. 3.Auflage. Frankfurt am Main: IMK.

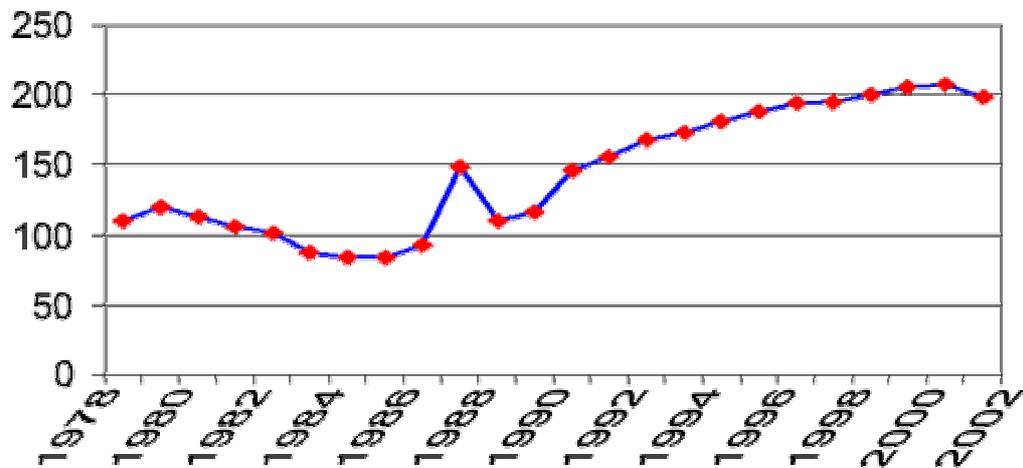
Machsmid – Webseite: <http://www.machsmid.de/links/safersex/kondom5.htm> und <http://www.machsmid.de/links/safersex/kondom6.htm> letzter Zugriff: 22.06.2003, 10.52 Uhr

Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Nivea-Webseite: <http://www.nivea.de> letzter Zugriff: 21.06.2003, 19.49 Uhr

Pepels, Werner (1997): Einführung in die Kommunikationspolitik. Eine Werbelehre mit Beispielen und Kontrollfragen. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

Anlage 1: Kondom-Absatzentwicklung



Kondom-Absatz von 1978 bis 2002 – ein stetiges Wachstum, zuletzt mit leichtem Einbruch

Anlage 2: Positionierungs-Matrix



Positionierung des Nivea-Produktes und weitere Beispiele aus dem Handel (das extra-lange Mamba-Kondom, die Hausmarke Rossmann und das Arbeitsschutz-Kondom von Blausiegel)

Anlage 3: Das Nivea sécure-Logo



Das Nivea sécure-Logo vermittelt Sicherheit, bleibt aber in der Tradition aller Nivea-Logos

Anlage 4: Nivea sécure – Kondom in Aufbewahrungsdose

