**Marketing Deo Nummer 79**

Wie ein Konzern ein Massenprodukt verkauft, auf das die Welt nicht gewartet hat. Die Geschichte eines neuen Deosprays.

© Alex Trebus für DIE ZEIT



Der Hauptdarsteller des Werbespots

Ein kräftig gebauter Mann mit nacktem Oberkörper steht in einem Badezimmer, das ihm nicht gehört, und hebt seinen linken Arm. Er deodoriert seine Achselhöhle. Das lässt darauf schließen, dass sein Ohrenschmalz eine gelbe Farbe hat.

Bei knapp drei Prozent der Europäer ist es weiß. Eine glückliche Minderheit. Wissenschaftler haben herausgefunden: Es gibt einen Zusammenhang zwischen Schmalz und Schweiß. Wer es weiß in den Ohren hat, transpiriert geruchsneutral. Bei den übrigen 97 Prozent kann man den Achselschweiß riechen. Das ist schlecht für sie. Aber gut für [Beiersdorf](http://www.zeit.de/schlagworte/organisationen/beiersdorf).

Der Hamburger Kosmetikkonzern, Hersteller der Marke Nivea, hat in eines seiner Firmengebäude ein Badezimmer einbauen lassen. Mit Wanne, Waschbecken und großem Spiegel. Davor steht der halb nackte Mann, in der Hand hält er den Deoroller. Er schmiert sich jetzt die andere Achsel ein. Er wird dabei gefilmt, das bringt ihm 27 Euro.

Der Mann, 36 Jahre alt, Büroarbeiter, Normalschwitzer, ist einer von 4.500 Probanden, die Beiersdorf dafür bezahlt, dass sie sich gelegentlich beim Duschen, Haarewaschen oder Deodorieren zuschauen lassen. Im Nebenraum sitzt eine Mitarbeiterin der Abteilung Produkt- und Verbraucherforschung. Auf einem Bildschirm sieht sie den Mann. Er hat rasierte Achseln und fährt mit dem Roller nicht ein- oder zweimal über die Haut, sondern zehnmal. Er wirkt sehr konzentriert dabei.

Von Kündigungen ist in der Firma die Rede, ein schneller Erfolg muss her.

Die Frau beobachtet ihn. Sie versucht, Schlüsse zu ziehen, von dem Mann im Beiersdorf-Badezimmer auf Millionen Männer in Badezimmern in Deutschland, in Europa, in der Welt. Es geht darum, eine Marktlücke zu finden, eine kleine wenigstens, groß genug für ein neues Männerdeo.

Der Markt für diese Produkte ist 3 Meter lang und 1,60 Meter hoch. So groß ist das Deodorantregal in den Filialen von Deutschlands größter Drogeriekette dm. Das Problem ist: Es stehen dort schon 78 verschiedene Deosprays, Deoroller und Deostifte, speziell für Männer. Sie tragen Namen wie Fresh Extreme oder Dark Temptation oder Aqua Impact. Der Markt ist voll.

Deutschland ist ein Land der gefüllten Regale. Nie zuvor hatten die Bundesbürger beim Einkaufen in den Supermärkten, Elektromärkten und Drogeriemärkten der Republik eine solche Auswahl. Das ist gut für sie. Aber schlecht für die Industrie, schlecht für Beiersdorf.

Die Unternehmen müssen wachsen, sie müssen den Umsatz erhöhen, den Gewinn steigern, den Aktienkurs nach oben treiben. Sie müssen neue Produkte auf den Markt bringen.

Wie bringt man die Leute dazu, ihr Geld für etwas auszugeben, das sie womöglich gar nicht brauchen? Wie verkauft man das Deo Nummer 79?

Konferenzraum [Amazonas](http://www.zeit.de/schlagworte/orte/amazonas) in der Beiersdorf-Zentrale in [Hamburg](http://www.zeit.de/schlagworte/orte/hamburg). An der Wand hängen Bilder vom Regenwald, auf dschungelgrünen Stühlen sitzen zwei Marketingmanagerinnen von Beiersdorf und vier Mitarbeiter der Hamburger Werbeagentur Neteye. Sie wollen die Werbekampagne eines neuen Produkts entwickeln. Ein Knopfdruck am Laptop – und gegenüber den Naturfotos erscheint das Bild eines Deosprays.

Es ist weiß, mit blauem Aufdruck. »Nivea for Men« steht auf der Dose und darunter: »Sensitive Protect«. Jährlich 18 Millionen Stück will der Konzern davon verkaufen, in Deutschland, Frankreich, [Osteuropa](http://www.zeit.de/schlagworte/orte/osteuropa), [Südamerika](http://www.zeit.de/schlagworte/orte/suedamerika).

Es ist der Nachmittag des 30. September 2011, in wenigen Monaten soll das neue Deo in die Drogerien kommen. Bisher ist es kein gutes Jahr für Beiersdorf. Die Marktanteile sinken, von Kündigungen ist die Rede. Das Unternehmen braucht Erfolg.

In Deutschland wird das Sensitive Protect in den dm-Filialen 1,75 Euro kosten. Beiersdorf gibt keine Gewinnzahlen für einzelne Produkte bekannt, ein ehemaliger hochrangiger Mitarbeiter des Unternehmens aber schätzt, der Konzern erwirtschafte mit jedem verkauften Deodorant etwa 20 Cent Gewinn, im Durchschnitt, weltweit. 18 Millionen Stück, das würde bedeuten: rund vier Millionen Euro Gewinn.

»Also, es geht darum, möglichst große Aufmerksamkeit für das neue Deo zu erzeugen«, sagt einer der Werbeleute im Konferenzraum Amazonas. Gleich danach ist am Tisch von viralem [Marketing](http://www.zeit.de/schlagworte/themen/marketing) und gekaperten Internetseiten die Rede, von kreativen Routen und wichtigen Consumer Insights.

Um zu begreifen, was sich hinter diesen Wörtern verbirgt, ist es nötig, den Konferenzraum für einen Moment zu verlassen und sich bewusst zu machen, was es ist, das da jeden Tag in großer Stückzahl auf dem weitläufigen Firmengelände von Beiersdorf hergestellt wird. Es sind zwei Arten von Produkten: Es ist allerlei, womit sich der Mensch reinigen, beduften oder eincremen kann. Und es ist etwas, das nicht in Labors entsteht, sondern in Computern und Köpfen. Um Zahlen geht es, um Daten und Messgrößen, tausendfach ermittelt durch Interviews in Privatwohnungen und Einkaufsstraßen, durch Videoaufnahmen in Geschäften und Badezimmern, durch Aufzeichnungen von Supermarkt- und Drogeriekassen. Auch hier entsteht am Ende ein Produkt, aber eines, das sich nicht anfassen lässt: Es ist das Psychogramm desjenigen, der all die Dosen, Flaschen und Tuben kaufen soll, des Verbrauchers.

Im Falle des neuen Nivea-for-Men-Deodorants ist das: der Mann.

Er hat sich verändert in den vergangenen Jahren, das hat die Marktforschung herausgefunden. Der traditionelle Mann ging arbeiten, nicht einkaufen. Betrat er doch einmal ein Geschäft, dann als Begleiter seiner Frau. Die traditionelle Frau verdiente kein eigenes Geld, aber sie entschied, welche Margarine und welche Zahnpasta gekauft wurde. Sie legte ihrem Mann am Abend die Wäsche raus.

Die Frauen haben jetzt eigenes Geld, die Männer eigene Augencremes.

Der traditionelle Mann benutzte kein Deodorant. Er benutzte Seife. Die Seife kaufte seine Frau. Ein Unternehmen, das in der traditionellen Welt Erfolg haben wollte, musste die Frauen ansprechen. Der Mann war ökonomisch bedeutsam als Arbeiter, als Chef. Als Kunde war er ziemlich unwichtig, wenn es nicht gerade um Autos oder Rasenmäher ging.

Auch heute gibt es traditionelle Männer und Frauen, aber es sind wenige. Sie stammen aus einer Zeit, als Nivea vor allem eine Hautcreme war.

Die Nivea-Creme gibt es immer noch, aber es gibt jetzt auch Nivea-Reinigungstücher, Nivea-Haarshampoo, Nivea-Duschgel, Nivea-Gesichtswasser. Nivea ist heute die größte Körperpflegemarke der Welt, mit 60 Produkten, die speziell für Männer gedacht sind.

Es hat sich viel verändert in Deutschland. Die Frauen haben eigenes Geld, die Männer eigene Augencremes.

Dem traditionellen Mann war sein Aussehen egal. Mehr als achtzig Prozent der heutigen Männer aber sagen, ihre äußere Erscheinung sei ihnen wichtig. Sie wollen attraktiv wirken. Sie haben Angst, schlecht zu riechen. Sie rasieren sich die Achselhaare, so wie der Mann im Beiersdorf-Badezimmer, sie fahren sich zehnmal mit dem Deoroller über die Haut.

Im Konferenzraum Amazonas nennen sie eine solche Beobachtung einen Consumer Insight, einen Einblick in die Seele des Verbrauchers.

Es gibt auch etwas, das den Mann von heute mit dem Mann von früher verbindet: Männer mögen Technisches, noch immer. Sie mögen Zahlen. Die PS-Zahl des Autos, die Watt-Zahl des Lautsprechers, die Pixel-Zahl der Digitalkamera.

Deshalb steht jetzt, an diesem Nachmittag im Konferenzraum, eine große Zahl auf dem Deospray, das da von der Wand herunterleuchtet. Es ist die 48. Sie ist doppelt eingekreist. Jeder Mann, der das Deo sieht, soll die Zahl sehen.

»48«, das bedeutet, dass dieses Deo 48 Stunden lang wirkt. Zwei Tage Schutz vor Körpergeruch, das ist das Versprechen des Sensitive Protect an die Männer.

(…..)  
  
Deutschland ist ein Markt, der sich der Sättigung nähert. Damit muss nicht nur Beiersdorf fertig werden. Konzerne wie Daimler oder Volkswagen lösen das Problem, indem sie ihre Neuwagen in [China](http://www.zeit.de/schlagworte/orte/china) absetzen. China ist der hungrigste Markt der Welt, die Chinesen kaufen alles.

Außer Deodorants. Eine genetische Eigenart der Asiaten verdirbt den Kosmetikunternehmen das Geschäft. Chinesen haben weißen Ohrenschmalz. Ihr Achselschweiß stinkt nicht. Der Chinese ist geruchsmäßig unrentabel. Zum Glück für Beiersdorf gibt es [Brasilien](http://www.zeit.de/schlagworte/orte/brasilien). Ein heißes Land, man schwitzt dort viel. Außerdem ein Land, in dem der Wohlstand steigt. Die Brasilianer haben jetzt genug Geld, sich Kosmetika zu kaufen. Sie fangen an, sich vor peinlichen Momenten zu fürchten.

Brasilien hat 200 Millionen Einwohner. Das sind 400 Millionen Achselhöhlen. Es ist das China der Deoproduzenten.

(….)

Es ist jetzt Mitte Februar, das Sensitive Protect ist auf dem Markt. Der moderne Durchschnittsmann betritt eine von 1.300 deutschen dm-Filialen. Die Kassen stehen links von ihm, er wird gegen den Uhrzeigersinn durch den Laden laufen. Er wird es für Zufall halten, aber es ist keiner.

Fast alle Drogerie- und Supermärkte sind heute so aufgebaut, dass sich die Leute linksherum durch das Geschäft bewegen. Die Wand ist immer rechts. Untersuchungen haben gezeigt: Linksdrehende Kunden geben etwa zehn Prozent mehr Geld aus. Warum, weiß niemand. Eine Erklärung ist, dass die Menschen, weil mehrheitlich Rechtshänder, froh sind, wenn sie sich im Dunkeln mit der rechten Hand an der Wand entlangtasten können. Das gibt ihnen Sicherheit. Ein Urinstinkt, der womöglich auch in hellen Geschäften seine Wirkung zeigt.

Der Durchschnittsmann kommt mit schnellen Schritten, er hat es eilig, auch modernen Männern ist Einkaufen lästig. Es besteht die Gefahr, dass der Mann an den Waren vorbeiläuft, die nahe am Eingang stehen. Deshalb platziert dm im Türbereich das, was niemand haben will: nichts. Dm-Mitarbeiter bezeichnen die leeren ersten Quadratmeter der Filialen als Abbremszone.

Das neue Deo verkauft sich schlecht. Ist es ein Spray für Schwächlinge?

Der Tag beginnt mit Körperpflege, der Laden auch, das ist das Prinzip bei dm. Das Deoregal steht gleich am Anfang, oben die Roller und Stifte, unten die Sprays. Das Sensitive Protect ist mit einem kleinen roten Schild markiert: »Neu bei dm« steht darauf. Das weckt Aufmerksamkeit. Allerdings hängt das Schild auch bei dem Deodorant X-Treme Ice von Garnier, beim Sportblast von Axe, dem Beast von 8x4 sowie bei vier weiteren Deos. Bei 16 Produkten hängt kein rotes Schild, aber es prangt groß »Neu« auf der Packung.

Womöglich geht der Durchschnittsmann an diesem Tag am Deoregal vorbei, womöglich kauft er nur eine von 57 Zahnbürsten, oder eines von 30 Haarshampoos, speziell für Männer. Elf Euro wird er am Ende ausgeben, mehr nicht, das ist der Durchschnitt in Drogerien, verteilt auf fünf Artikel, fünf von 12‘500, die eine durchschnittliche dm-Filiale dem Kunden anbietet.

Mehrere Tausend Neuheiten nimmt dm jedes Jahr ins Sortiment, monatelang erdacht und entwickelt von den Wissenschaftlern der Konsumgüterindustrie. Etwa siebzig Prozent der Produkte verschwinden innerhalb von zwölf Monaten wieder, verdrängt vom mangelnden Erfolg und von den nächsten vielversprechenden Neuheiten, die Platz in den Regalen brauchen.

(….)

Jetzt, Mitte Februar, steht dort die Zahl zwei. Sie bezeichnet den durchschnittlichen Verkauf pro Woche und Filiale. Zwei Stück. Das ist sehr wenig, aber das muss nichts heißen. Die Werbekampagne hat gerade begonnen, und die Leute kaufen ein neues Deo erst, wenn das alte verbraucht ist. Erst dann wechseln sie zu einem neuen Produkt. Vielleicht steigen die Zahlen bald.

Vielleicht aber halten die modernen Männer ihre Haut zwar für empfindlich, wollen das aber nicht zugeben. Vielleicht wollen sie im Fitnessstudio lieber mit einem Rennfahrerdeo gesehen werden als mit einem Spray für Sensibelchen. Vielleicht ist das Sensitive Protect ein Deo für Schwächlinge.

Wenn es so ist, wird am Ende das Jahres ein klein gedrucktes »A« auf dem Preisschild des neuen Nivea-Deos stehen. Es ist ein interner Hinweis für dm-Angestellte. Das »A« steht für »Ausgelistet«. Es bedeutet, dass dieses Produkt im Sterben liegt. Es werden nur noch die Restposten verkauft, dann verschwindet es aus dem Regal.

Spätestens dann wäre es Zeit. Für das Deo Nummer 80.

Quelle: die Zeit, 23. Februar 2012

Beantworten Sie die folgenden Fragen mit Hilfe des Artikels und durch Recherche im Internet:

1. Was ist die Aufgabe der Werbung?  
   Die Konsumenten dazu veranlassen Produkte und Dienstleistungen zu kaufen
2. Wie definiert man „Marktanteil“?  
   Tatsächlich abgesetzte Menge von Produkt X des Unternehmens XY/Markvolumen (relative Zahl)
3. Was versteht man unter viralem Marketing und Consumer Insight?  
   virales Marketing: die Botschaft vom neuen Produkt wird wie eine Virus durch die Welt verbreitet.

Consumer Insight: Einblick in die Seele des Verbrauchers. Beschreiben und Verstehen von Kundenbedürfnissen bzw. der Einstellungen und des Verhaltens der potenziellen Kunden. (Kauf- und Konsumverhaltensforschung)

1. Warum war der Mann als Kunde früher ziemlich unwichtig?

Der Mann war als Kunde unbedeutend, weil die Frau die Einkäufe erledigt.

1. Wie könnte Beiersdorf der Umsatz seiner Deodorants nach oben ankurbeln?

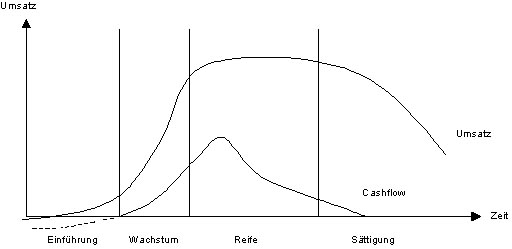
Indem Beiersdorf neue Absatzmärkte ins Ausland erobert, z.B. in Brasilien

6. In dem vorletzten Satz steht „Es bedeutet, dass dieses Produkt im Sterben liegt“. Analog zu den Menschen spricht man bei den Gütern von Lebensphasen oder Produktlebenszyklus.

Versuchen Sie die untenstehenden Beschreibungen (auf der kommenden Seite) der jeweiligen Phase zuzuordnen.

**Produktlebenszyklus**

Der Cash-Flow ist der Gewinn plus Abschreibungen.  
Unter dem Breakeventpoint versteht man die Gewinnschwelle. Er steht für die Produktionsmenge, bei welcher der Produktionsertrag den Produktionsaufwand ausgleicht.

**Kurve**  
  


a) Einführungsphase

b) Wachstumsphase

c) Reifephase

d) Sättigungsphase

Beschreibungen:

* Marktsättigung ist erreicht
* Preissenkung
* Ende der Phase = Break Even
* Neue Konkurrenten mit günstigeren Preisen kommen auf den Markt
* Es werden größere Stückzahlen umgesetzt
* Kundeninteresse nimmt ab
* Entscheidung zum Aufgeben des Produktes
* Die Gewinne und der Cashflow steigen
* Gewinne sinken
* Marktvolumen nähert sich der Marktkapazität
* Produkteinführung → Entscheidung durch die Kunden, ob es nachgefragt wird
* Stückkosten sehr hoch, weil noch nicht genug abgesetzt wird
* Ende der Phase → höchster Gewinn erwirtschaftet