

# Aus Fehlern gelernt

## BESTE WACHSTUMSMARKE | LAY'S

■ Seit rund 80 Jahren ist die weltweit führende Chipsmarke bereits auf dem Markt – doch in Deutschland war sie lange Zeit kaum bekannt. Das ändert sich gerade.



**W**enn in diesem Sommer die Fußballweltmeisterschaft in Russland startet, beginnt in Deutschland wieder die Zeit des Public Viewings. Auf Fanmeilen, öffentlichen Plätzen oder zu Hause werden die Menschen zusammenkommen, um gemeinsam die Spiele vor dem Fernseher und auf Leinwänden zu verfolgen. Einer wird wohl mit großer Wahrscheinlichkeit nicht dabei sein: Toni Kroos. Wenn nichts Unvorhergesehenes passiert, wird der Fußballer, der derzeit in Diensten von Real Madrid steht, das Spiel innerhalb des deutschen Teams gestalten und damit ein Teil des Projekts Titelverteidigung sein. Bis es so weit ist, zeigt der Weltmeister schon mal in kurzen Werbespots, wie Rudelgucken zu Hause richtig geht: Erst mit den Freunden ein kleiner entspannter Kick im Wohnzimmer und dann ein beherzter Sprung auf die Couch, um rechtzeitig zum Anpfiff mit einer Tüte Kartoffelchips vor dem TV-Gerät zu sitzen.

#### Werbung setzt auf das Thema Fußball

Der Name auf der Verpackung des gesalzenen Snacks: Lay's. Obwohl sie in anderen Ländern längst den Markt beherrscht, gibt es die Snack-Marke in Deutschland erst seit zwei Jahren wieder. Kroos, seit Jahresanfang als Testimonial Team-Partner von Lionel Messi, und eine ausgefeilte Marketingstrategie sollen die Marke nun endlich auch hierzulande bekannt machen. „Wir sind die weltweite Nummer eins im Chipsregal, Toni Kroos Deutschlands bester Fußballer: Beide zusammen bilden das perfekte Team“, sagt Tom Albold, Geschäftsführer Pepsico Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH-Region).

Prominente Unterstützung kann Lay's in Deutschland gut gebrauchen. Schließlich war es lange Zeit kaum einem Konsumenten hierzulande bekannt, dass es sich dabei um die größte Chipsmarke der Welt handelt. Und noch viel weniger Liebhaber der Knabberware wüssten wahrscheinlich auf Anhieb zu sagen, dass das Produkt aus dem Hause Pepsico kommt. Den US-Konzern nehmen die meisten als unmittelbaren Wettbewerber von Coca-Cola wahr,

mit bekannten Marken wie Pepsi Cola, Lipton Ice Tea, Punica und Schwip Schwap.

Tatsächlich braucht Pepsico den Vergleich mit dem Konkurrenten aus Atlanta nicht zu scheuen. Mit umgerechnet 51 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2016 zählt Pepsico zu den global größten Lebensmittelkonzernen. Fast ein Viertel des Umsatzes stammt nach Unternehmensangaben aus dem Chipsgeschäft. Lay's-Chips, die es bereits seit 1932 gibt, kommen in den USA auf einen Marktanteil von fast 50 Prozent. In Großbritannien sind es 40, in Spanien und Belgien und in den Niederlanden liegt der Anteil sogar bei 70 Prozent.

Deutschland war neben Italien für die Marke lange Zeit eine Art gallisches Dorf, mit einem Marktanteil nahe der Nulllinie. Hierzulande wird der Chipsmarkt beherrscht von Intersnack (Marktanteil rund 40 Prozent, Marke „Chio“). Doch Pepsico ist dabei, das zu ändern – und zwar rasant. Der Umsatz aller Pepsico-Snack-Marken in Deutschland stieg 2017 gegenüber dem Vorjahr um 37 Prozent. Die Lay's Classic Chips legten in diesem Zeitraum sogar um über 50 Prozent zu.

Für diesen Erfolg gibt es mehrere Gründe: Zum einen profitiert Pepsico-Manager Albold von den Fehlern seiner Vorgänger.



#### Packung im Toni-Kroos-Design

Mit limitierten Sondereditionen wird das Produktportfolio weiter optimiert.

Bereits um die Jahrtausendwende hatte Pepsico schon einmal versucht, den deutschen Markt zu entern. Doch damals haarte es am Konzept. Mängel im Vertrieb und ein Sortiment, das sich zu wenig am Geschmack der deutschen Konsumenten orientierte, sorgten dafür, dass die Marke rasch wieder aus dem Handel verschwand.

#### Hohe Investitionen in den Neustart

Aus der Schlappe hat Pepsico gelernt. Lay's startete zunächst mit einer Handvoll Basisarten, die im vergangenen Jahr Schritt für Schritt erweitert wurden – zum Beispiel mit den Lay's Classic Hot & Spicy und Doritos Sweet Chili Pepper im Segment Tortilla-Chips. Das Portfolio wird weiter ausgebaut. „Im Fußballjahr 2018 erwarten die Verbraucher uner anderem limitierte Editionen von Lay's-Classic-Chipstüten im Toni-Kroos-Design“, sagt Albold. „Dazu gibt es kostenlose Fanschalen beim Kauf von dreie 300-Gramm-Packungen – ideal für Fußballabende mit Freunden.“ Mindestens ebenso wichtig für den bislang erfolgreich verlaufenden Markteintritt ist, dass Pepsico seit dem Start 2016 in die Kategorie Snacks investiert hat. Dazu gehört eine Marketingkampagne, um die Marke Lay's in Deutschland aufzubauen. „Das geschieht unter anderem durch TV-Werbung und Fußball-Sponsoring“, sagt Albold. „Der Erfolg kann sich sehen lassen: eine Steigerung der gestützten Markenbekanntheit um zehn Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Gleichzeitig haben wir an der Weiterentwicklung des Markenkerns gearbeitet, der bei Lay's in der Geschmacksvielfalt verankert ist.“ Für ihn ist dies eines der wichtigsten Kriterien, um sich in der Positionierung







**Tom Albold**, Geschäftsführer PepsiCo DACH-Region, setzt auf weiteres Wachstum durch neue Produkte.

der Marke von den Wettbewerbern klar zu unterscheiden.

„Beim erneuten Markenlaunch trifft die Marke den richtigen Ton und den richtigen Zeitpunkt“, sagt Harald Schuster, Marktforschungsexperte bei der GfK und dort mitverantwortlich für das Best Brands Markenranking. „Zum einen kreiert die Marke seit 2016 eine konsistente Erlebnisstory um das Thema Champions League – mit Sponsoring, Werbespots, mit Fußballstars wie Messi und Kroos und einer begleitenden Social-Media-Kommunikation.“ Gleichzeitig fördert der Handel seinen Beobachtungen zufolge Lay's als exklusives Markenprodukt – auch um sich von den Discountern abzugrenzen. All das zusammen brachte Lay's den Sieg in der Kategorie „Beste Wachstumsmarke“.

#### Marktdurchdringung wird forciert

Auch im laufenden Jahr setzt Albold auf Wachstum: „Die Strategie ist, die Penetration weiter zu erhöhen – zum einen durch unser leistungsfähiges Portfolio und zum Zweiten durch die Steigerung der Markenbekanntheit mit der Fußballaktivierungskampagne und dem Testimonial Toni Kroos.“ Zwei TV- und Digitalkampagnen mit dem Fußballer, Fußball-Sponsoring, Außenwerbung und PR-Aktivitäten lassen Albold mit über 1 Milliarde Medienkontakten rechnen. Fehlt bloß noch, dass Kroos zusammen mit dem deutschen Team wieder Weltmeister wird. Für den gemütlichen Abend mit Lay's-Chips auf der Couch wird der Fußballer dann allerdings erst einmal kaum Zeit haben.

**Thomas Luther** | [erfolg@wiwo.de](mailto:erfolg@wiwo.de)

## FRAGEN AN DIE TOP 10 GEWINNER

# Im Windschatten der Platzhirsche

In vielen Branchen herrscht starker Wettbewerb. Die Antworten der Top 10 Gewinner in der Kategorie „Beste Wachstumsmarke“ geben einen Einblick, mit welchen Strategien diese Firmen den Markt aufrollen.

# 1.

Wie ändert sich Ihr Marken-Marketing in den kommenden Jahren vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen?

#### **Bernd Fakesch**, General Manager, Nintendo DACH-Region

**1. + 2.** Die Marke Nintendo steht seit jeher für Spielspaß und qualitativ hochwertige Unterhaltung. Diesen Markenkern wollen wir bewahren. Was sich in der digitalen Welt verändert, sind die Mittel und Wege zu diesem Ziel. Wir müssen heute auf wesentlich mehr Kanälen präsent sein als noch vor wenigen Jahren. Das gilt nicht nur in kommunikativer Hinsicht, sondern natürlich auch für unsere Spiele. Den Dialog mit unseren Fans zu führen und sie stärker in die Markenbildung einzubeziehen, ist vielleicht die wichtigste Marketingaufgabe der Zukunft.

**3.** Gerade im digitalen Zeitalter, in dem ein Trend den nächsten zu jagen scheint, sollten Marken ihrer Vision, ihrem Markenkern treu bleiben: In dem sich eine Marke eindeutig positioniert, wird sie zur verlässlichen, glaubwürdigen Insel in einer Flut flüchtiger Trends. Außerdem sollte sie möglichst anfassbar bleiben. Und natürlich muss sie den Erwartungen des Menschen des 21. Jahr-

hunderts genügen – also rund um die Uhr verfügbar sein und auf allen digitalen Kanälen Präsenz zeigen.

#### **Gregor Almásy**, Marketing Director, Huawei Consumer Business Group Deutschland

**1.-3.** Wir möchten unsere Marke erlebbar machen und Innovationen stetig vorantreiben, um den Verbrauchern ein bestmögliches und smartes Benutzererlebnis zu bieten. Wir stehen dabei immer vor neuen Herausforderungen, da der Markt komplex ist und sich im ständigen Wandel befindet, beispielsweise werden Technologien wie Machine-Learning immer wichtiger werden. Und künstliche Intelligenz wird im „Age of Intelligence“ fester Bestandteil unseres Alltags. Unser Ziel ist, den Markt mit voranzutreiben und uns mit Innovationen gezielt abzugrenzen.

#### **Jan Schneider**, Country Head Systems, Asus Computer

**1.** Als stark produktfokussiertes, innova-



**2.**

Was sehen Sie  
als die größte  
zukünftige Heraus-  
forderung für Ihre  
Marke?



tives Unternehmen steht bei uns die technische Spezifikation kanalübergreifend im Vordergrund der Kommunikation. Was sich für die Kundenorientierung positiv auszahlt, ist, den Nutzen und die Einsatzmöglichkeiten zu transportieren. Getreu dem Motto „Man merkt sich besser, was man versteht“ soll dies die Identifikation der Kunden mit unserer Marke verbessern sowie die Markenbekanntheit steigern. Unser Ziel ist, dass die Kunden wissen, wofür Asus steht.

**2.** Unsere Herausforderungen liegen darin, Asus immer wieder neu zu erfinden und dies auch im Markt zu präsentieren. Hierbei setzen wir auf Awareness- und Partnerkampagnen.

**3.** Eine Marke muss im digitalen Zeitalter die richtigen Kanäle mit der richtigen Ansprache nutzen, um die Interaktion mit der Marke zu stärken und die Bekanntheit zu steigern. Ein Beispiel ist die zunehmende Bedeutung von Rezensionen und Produktempfehlungen im Netz, in diesem Rahmen spielt Word-of-Mouth-Marketing für uns eine signifikante Rolle.

**Pepijn Rijvers, Chief Marketing Officer,  
Booking.com**

**1.** Wie mit allem, experimentieren wir ständig mit unserem Marketingansatz und testen neue Ideen, um herauszufinden,

was beim Kunden ankommt. Wir versuchen kontinuierlich die richtige Botschaft an den richtigen Kunden zur richtigen Zeit zu kommunizieren – und das möglichst datenbasiert, um die Wirkung unserer Marketingstrategie zu messen und dann dort zu investieren, wo wir den größten Nutzen sehen.

**2.** Die Erfüllung der sich ständig wandelnden und technologiegetriebenen Erwartungen, Handlungen und Bedürfnisse der Kunden. Die Verbraucher heutzutage sehen sich nach Auswahl, schneller Befriedigung ihrer Bedürfnisse.

**3.** Agil. Erfolgreiche Marken müssen kontinuierlich lernen und sich weiterentwickeln, um in einem Zeitalter, in dem es mehr denn je um Erfahrungen geht, Schritt zu halten, Präsenz zu zeigen und relevant gegenüber dem Kunden zu sein. Kunden brauchen Marken und Technologien, die sie kennen.

**Marco Schulz, General Manager  
DACH-Region, Sonos**

**1.** Wir als Marke wollen unseren Kunden konstant präsent sein, sie begleiten und ihnen im entscheidenden Moment ein auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Angebot machen. Darüber hinaus wollen wir einen noch stärkeren kulturellen Beitrag leisten.

**2.** Das Thema Sprachsteuerung ist für viele neu – daher ist es unsere Aufgabe, deutlich zu machen, welchen Mehrwert diese Technologie im täglichen Leben bietet. Die Möglichkeit, Musik und andere Elemente des

**3.**

Wie muss eine Marke „sein“,  
um in digitalen Zeiten  
erfolgreich zu sein?

Alltags mit der eigenen Stimme zu steuern, macht den Alltag intuitiver und innovativer. Langfristig ist „Voice“ als Pendant zur Touch-Technologie zu sehen.

**3.** In einem innovationsgetriebenen Markt wie heute sind Agilität und Dynamik extrem wichtig – trotzdem darf man als Marke seinen Charakter nicht verlieren. Hier sind Balance und Ausgewogenheit gefragt.

**Johannes Sauer, Brand Management  
Ariel, Procter & Gamble**

**1.** Das Waschmittelsegment ist umkämpft und es herrscht großer Wettbewerb. Daher ist es wichtig, sich auf innovative Produkte zu fokussieren, die gleichzeitig auf einen modernen Lifestyle eingehen. Auch der Convenience-Trend wird beim Waschen immer wichtiger. All diesen Herausforderungen muss sich ein modernes Waschmittel stellen.

**2.** Die Konsumentenbedürfnisse befinden sich aktuell im

Wandel. Die Haushalte werden kleiner, es findet eine Urbanisierung statt, wir befinden uns im demografischen Wandel, das Umweltbewusstsein steigt, neue Textilien kommen auf den Markt. Eine Marke wie Ariel muss sich diesen Herausforderungen stellen und mit den richtigen Produktinnovationen auf den Markt kommen.

**3.** Generell muss Kreatives im digitalen Bereich auf den ersten Blick zu verstehen sein. Hierbei ist es wichtig, dass die Message einfach und knackig ist und schnell verstanden wird. Kreativität, Spontaneität und in Realtime zu reagieren sind wichtige Voraussetzungen, um im Digitalbereich erfolgreich zu sein.



#### BESTE WACHSTUMSMARKE

Platzierung	Unternehmen
1.	LAY'S
2.	Airbnb
3.	Nintendo
4.	Huawei
5.	Asus
6.	Booking.com
7.	Sonos
8.	Ariel
9.	Dyson
10.	Nike

Quelle: GfK