

# WIE EMMI EIN VÖLLIG NEUES KONSUMERLEBNIS SCHAFFT

**The “Emmi Way”:** Anfang der Neunzigerjahre stand der zersplitterte Schweizer Milchprodukte-Markt vor einem bedeutenden Umbruch, dem viele kleine Unternehmen zum Opfer fielen. Eine wenig bekannte Marke aus der Innerschweiz aber – Emmi – gab sich nicht geschlagen und sah in den damaligen Entwicklungen ihre Chance. Seitdem bringen die Innerschweizer ein Markenprodukt nach dem anderen auf den Markt.

Text: **Stephan Feige und Benita Brockdorff\*** Bilder: **Emmi**

Als Emmi 1993 zur AG wurde, hatte die Marke selbst in der Schweiz nur eine sehr geringe Bekanntheit. In den Exportmärkten zeigte sich zudem, dass für Produkte wie das Jogurt-Töpfli das erforderliche Preisniveau zwanzig Prozent über dem lokalen Preis lag und die Kunden trotz hochwertiger Produktqualität und Schweizer Herkunft nicht bereit waren, diesen zu zahlen. Für Emmi war es an der Zeit, eine Entscheidung über die Zukunft des Unternehmens zu fällen. Mit einer klaren Vision und Mut zum Risiko beschloss man, bei der Umstrukturierung des Marktes eine aktive Rolle zu spielen. Beherzt wurde das erforderliche Geld in die Hand genommen, um Produktionsstätten aufzurüsten und das Tätigkeitsfeld durch Kauf verschiedener kleiner Milchproduzenten zu stärken und auszubauen. Heute gehört Emmi zu den führenden Milchprodukte-Herstellern in der Schweiz und wird auch international als attraktiver Anbieter wahrgenommen. Mit den Bereichen Milchprodukte, Käse und Glace konnte man jüngst die Umsatzgrenze von zwei Milliarden Franken überschreiten. Kern des Erfolgs sind Innovationen – “Speerspitzen”, an denen der Markt nicht vorbeikommt und in deren Windschatten weitere Produkte in die Gestelle und zu den Konsumenten gebracht werden können.

In der Schweiz war Emmi lange eine nur lokal wahrgenommene Marke. Erst mit dem probiotischen Drink Aktifit, der 1996 in der Schweiz eingeführt wurde, entwickelte sich Emmi zur nationalen Marke. Zentral für den Erfolg war zum einen, dass Aktifit das erste Produkt dieser Art in Europa war und damit eine ganz neue Kategorie im Bereich funktioneller Produkte begründete. Zum anderen traf es genau den Nerv der in den Neunzigerjahren aufkommenden Gesundheits- und Wellness-Diskussion.

## **EIN SICHERES BAUCHGEFÜHL**

Der nächste Meilenstein in der Schweiz war die Einführung der Energy Milk. Damit gelang es Emmi, mit einem Milchgetränk im Markt der Energy Drinks à la Red Bull mitzumischen. Und wo andere die Kuh Lovely tanzen liessen, sorgte bei Emmi DJ Bobo für den nötigen Support.

In Deutschland gelang der Durchbruch nach Achtungserfolgen mit dem Jogurt- und dem Griess-Töpfli erneut mit zwei Speerspitzen. Zunächst konnte 2002 mit Aloe Vera erstmals eine nationale Listung erzielt werden. Im Folgejahr wurde dieser Erfolg mit dem Caffè Latte noch getoppt. Emmi schaffte es, die Kategorie “kalter Kaffee” – bis dahin ein eher unattraktives Randsortiment – neu zu erfinden. Im eigentlichen Sinne neu war dieses Produkt allerdings gar nicht. In Japan und in den USA hat kalter Kaffee seit Jahren Hochkonjunktur und macht globalen Riesen wie Coca-

Cola das Leben schwer. Marketingleiter und der Vater des Caffè-Latte-Erfolgs Erich Kienle “entdeckte” den kalten Kaffee auf einer seiner Auslandsreisen in Japan. Ein sicheres Bauchgefühl sagte ihm, dass dieses Produkt auch den europäischen Markt erobern könnte – und erst recht, wenn man es noch besser machen würde. Wenn an anderen Orten “höhere Produktqualität” eine gern zitierte Plattitüde ist, schickte Erich Kienle seine Entwickler an die Arbeit. Er wollte einen authentischen, frischen Espressogeschmack. Dafür entwickelte man ein eigenes Röst- und Brühverfahren, und tatsächlich – frische Kaffeebohnen und frische Milch lassen den Caffè Latte schmecken wie einen echten Espresso. Und auch die Verpackung – der Becher – sollte an eine hohe Espressotasse erinnern. Die Sleeve-Technik hatte man sich bereits einige Jahre zuvor beim Griess-Töpfli gegen viele Vorurteile und Widerstände angeeignet. Beim Caffè Latte stellte man die Fertigung nun noch vor die Problematik auf dem Band umfallender Becher. Im Ergebnis ist eine am POS so aufmerksamkeitsstarke Verpackung entstanden, dass klassische Kommunikation lediglich flankierend eingesetzt werden muss.

Insgesamt wurde für den Konsumenten ein völlig neues Konsumerlebnis geschaffen, das mittlerweile in sechzehn Ländern erfolgreich ist. Dem Caffè Latte ist das Schokoladen-Getränk Choco Latte gefolgt, und die Marke ist nun sogar als Glace erhältlich.

\* Stephan Feige und Benita Brockdorff arbeiten an der htp St. Gallen, dem Beratungs-Spin-off des Marketinglehrstuhls der Universität St. Gallen. Ein Arbeitsschwerpunkt ist die Begleitung von Projekten zu Marken- und Positionierungsstrategien.



Die nächste Etappe nahm Emmi in der Schweiz mit der Einführung der Jogurtdrinks Benecol und Evolus in den Jahren 2003 und 2005. Im Gegensatz zu sonst eher vagen Produktversprechen, wie zum Beispiel "zur Steigerung des Wohlbefindens", kann bei Benecol und Evolus die Produktwirkung tatsächlich messbar nachgewiesen werden. Benecol beispielsweise verspricht, den Cholesterinspiegel, und Evolus, den Blutdruck günstig zu beeinflussen.

In England konnte der Handel trotz allem mit diesen Innovationen noch nicht überzeugt werden. Es brauchte eine neue Speerspitze. Dies war der fruchtige Jogurtdrink Lassi. Lassi wird in dem gleichen Becher angeboten wie der Caffè und der Choco Latte und ergänzt so das Sortiment um die Geschmacksrichtung Frucht. Auch hier konnte man im Windschatten neben dem Lassi gleich noch weitere Produkte "durchlisten".

Ganz neu auf dem Schweizer Markt ist schliesslich der Performance Drink LactoTab, der grosses Potenzial zur Schaffung einer neuen Kategorie hat. Während das Coenzym Q10, ein körpereigener Vitalstoff, in Europa bisher nur in der Kosmetikbranche Verwendung fand, integriert Emmi diesen erstmalig in Nahrung. Auch hier unterstützt eine eigens für LactoTab kreierte Technik die optimale Qualität des Produktes. Das empfindliche Enzym wird in Tablettenform in einem in der Flasche angebrachten Blister geschützt und erst direkt vor dem Konsum durch einen Drehmechanismus zum Auflösen in die Basisflüssigkeit Lactoserum gegeben. Ein innovatives Produkt braucht auch hier eine innovative Kommunikation. Zur Bilanzpressekonferenz und Produktvorstellung gelang es, dem Luzerner Wasserturm eine LactoTab-Hülle zu verpassen.

### **EMMI GEHT DIE EXTRAMEILE**

Bei einer solch hohen Frequenz von Innovationen stellt sich die Frage nach dem Erfolgsrezept. Warum gelingt gerade Emmi aus der

Innerschweiz das, woran alle multinationalen Konzerne ebenfalls mit höchstem Aufwand arbeiten? Neben einzelnen Erfolgsfaktoren liegt dies vor allem in einer für Emmi ganz eigenen Art und Weise, mit Innovationen umzugehen – the "Emmi Way".

Die ständige Suche nach neuen Produktideen gehört dabei zum Tagesgeschäft. Viele Inspirationen kommen aus dem Ausland oder – wie zum Beispiel bei LactoTab – aus anderen Branchen. Ein für Innovationen offenes Klima, flache Strukturen, schnelle Entscheidungswege und eine hohe personelle Kontinuität in der Konzernleitung fördern dies. Um hohe Investitionen in Flops zu vermeiden, werden Innovationsideen entweder früh verworfen oder aber konsequent durchgezogen. Ist eine Idee einmal angenommen, so wird das Augenmerk voll auf ihre Umsetzung gelegt. Entscheidend ist hier die Geschwindigkeit. Stellen sich Probleme in den Weg – insbesondere technischer Art –, so werden diese zur Not auch gegen Widerstände und mit neuen Partnern zu lösen versucht. Dabei kommen dem Unternehmen der gesunde Optimismus, das Durchhaltevermögen und die Hartnäckigkeit von Erich Kienle zugute: Man muss immer wieder bereit sein, bei null anzufangen, und darf sich für keine gute Idee zu schade sein – so sein Motto. Neben seiner dynamischen, ansteckend rastlosen Persönlichkeit vereint Kienle verschiedene Funktionen auf fruchtbare Weise in sich. So bringt er zum einen selbst einen Hintergrund als Entwickler mit, zum anderen ist er neben dem Marketing für den Export der Frischprodukte verantwortlich und damit immer direkt am Markt. Und schliesslich ist er ein Visionär mit klaren strategischen Vorstellungen, gleichzeitig aber auch der praktisch denkende "Macher" mit viel Bodenkontakt, der weiss, wie man Produkte mit viel Fleiss und kleinen Schritten zum Erfolg bringt. Dass Kienle ein Faible für Spitzenpositionen hat, zeigt sich

nicht zuletzt in dem Engagement von Roger Federer und Tom Lüthi als Testimonials der Marke Emmi.

Eine wichtige Rolle in der Positionierung der Marke Emmi spielt die Schweizer Herkunft. Im Zeitablauf wurde die Swissness auf verschiedene Art und Weise auf den Produkten und in der Marke dargestellt. Heute ist das "Plus an Genuss", symbolisiert durch ein weisses Plus auf roten Grund – im Volksmund auch Schweizerkreuz genannt – fester Bestandteil der Marke Emmi. Die Herkunft liefert die Glaubwürdigkeit für das Qualitäts- und Frischeversprechen der Emmi-Produkte. Ziel ist es, zukünftig für alle Produkte einen Aufpreis von zehn Prozent erzielen zu können, von denen fünf Prozent die Schweizer Herkunft und weitere fünf Prozent die Marke Emmi beisteuern sollen.

### **MIT KÄSE ZU NEUEN UFFERN**

Nach dem erfolgreichen Wachstum im Bereich Frischprodukte peilt Emmi als Herausforderung der kommenden Jahre den Markenaufbau im Käsegeschäft an. Trotz geringer Dynamik und eigener Gesetze im Käsemarkt sieht Emmi hier ein grosses Potenzial. Mit dem Kaltbach – Die Höhlengereiften (Gruyère und Emmentaler) hat Emmi bereits einen ersten Schritt zur Markenbildung im Käsebereich getan, und mit SwissAlp, einem Hartkäse mit essbarem Kräutermantel, wurde eine weitere Innovation lanciert. Insbesondere im Ausland ist die Schweiz DAS Käseland, die idealen Voraussetzungen für einen Erfolg sind also geschaffen. Nun muss man sie noch nutzen – so die Vision. Legt Emmi hier die gleiche ausdauernde und unternehmerische Haltung an den Tag, wie man es aus der Vergangenheit kennt, so darf in den nächsten Jahren noch mit einigen Neuheiten gerechnet werden. ■

**INSERTAT 1/4 quer RA**  
**SEARCH.CH**  
**235 X 80**