

erlebe er diesen sozialis. Erfolgsgeschichte in kaum denkbar, glückl. Wie bestie in Marktmarkt über den Rezeptur würde das Geschäft mit den Stars
und Sternchen, von einem weltweiten Oligopol beherrscht, in dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert. Auf Super-
tärke und hoch bezahlten Mannschaften (und schließlich unerschöpflichen Treibstoffvorräten) rückzuführen diese fünfsofgenannten Majors
(Sony/Warner, BMW, IBM und Unilever) das Königtum des 21. Jhdts

Text Harald Willenbrock

Das große Geschäft

Er hatte fast alles erreicht, was sich für einen Mikrobiologen, der seine Doktorarbeit über die Fermentation von lanthioninhalten Peptidantiotika geschrieben hat, jenseits des Hörsaals erreichen ließ. Er hatte »Ariel Hydractiv« und »Vizir« entwickelt, ein bißchen von seinem Wissen steckte in »Ariel Color« und ohne ihn wüsche auch »Rei flüssig« nicht so porentief rein. Er war wer in der Szene. Auf seiner Visitenkarte stand »Leiter Globale Technologieentwicklung Flüssigwaschmittel«, darunter eine Adresse in Brüssel und der Name seines Arbeitgebers: »Procter & Gamble«

Dr. Thomas Hörner, 38, forschte gerade an einer Reihe neuer, vielversprechender Rezepte, die die Welt wieder ein Fleckchen sauberer machen würden, als sich bei ihm ein alter Kollege meldete. Ob er sich vorstellen könne, zurück in die deutsche »Procter & Gamble«-Zentrale nach Schwalbach zu wechseln? Ob er an einem richtig großen Projekt mitarbeiten wolle? Ob er mit dem Namen »Charmin« etwas anfangen könne?

Natürlich konnte Hörner. »Charmin«, das war der Name eines fast 70 Jahre alten Toilettenpapiers, das Procter & Gamble, dieser gigantische globale Markenstaubsauger, in den Siebziger Jahren aufgesogen und zum Herrscher auf den amerikanischen WC's aufgeblasen hatte. Auf europäischen Klosetts war P&G jedoch immer noch ein Nobody, und das wollte der Weltkonzern schleunigst ändern. Wenn alles gutging, erklärte Hörners Kollege, dann würden die Menschen eines Tages »Charmin« sagen, wenn sie Toilettenpapier meinten – so, wie sie heute »Pampers« sagen, wenn es eigentlich um Babywindeln geht oder »Tempo« denken, wenn sie ein Papiertaschentuch brauchen. Beide Marken gehören Procter & Gamble. Beide sind Bestseller im globalen P&G-Kramladen; Pampers zählt sogar zu den »billion dollar brands«, wie jene Großverdienerelite unter den Marken genannt wird, die jährlich mehr als eine Milliarde Dollar umsetzt. Und genau da sollte Charmin auch hin.

Hörner erkannte: Hier formierte sich gerade ein Großangriff aufs stille Örtchen. Die Truppen sammelten sich bereits, die Mittel standen bereit, nur ein General wurde noch gesucht. Und natürlich sagte er zu.

Der Mann, dem heute 5.6 Prozent der Deutschen ein »völlig neues Reinheitsgefühl« am Allerwertesten verdanken, ist 191 Zentimeter groß und 115 Kilogramm schwer. Er trägt graue Zweireiher, spricht den gemütlichen Akzent seiner fränkischen Heimat und hat zwei Töchter, die aus dem Gröbsten raus sind. In seiner Freizeit sammelt er Kakteen. Hörner ist ein bedächtiger Redner und ein geduldiger Zuhörer – in seinem Job ist er es gewohnt, dass Dinge dauern, allein die Entwicklung von »Ariel Color« kostete ihn zwei Jahre. Doch das ist Vergangenheit. Er trägt jetzt den Titel »Leiter Forschung und Entwicklung Toilettenpapiere Europa«, das heißt, er beschäftigt sich tagesin, tagaus mit nichts Anderem als Toilettenpapier und dessen intimer Anwendung. »Natürlich war das Thema zu Anfang seltsam für mich«, erinnert der WC-Wissenschaftler und verschränkt seine kräftigen Hände vorm Bauch, »aber man gewöhnt sich daran, wenn man es mit ein wenig Humor salonfähig macht.«

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bei den Marktmarken üblich die Rechte wurden das Geschäft mit den Stars und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechserflotte erinnert: Auf Supermärkten und hoch bezahlten Mannschaften und schief unerschöpflichen Treibstoffvorräten durchpflügen diese fünfsoffenannten Majors (Sony/Warner, BMG/EMI und Universal) das Königtum des Uthens

Text Harald Willenbrock

Um es salonfähig zu machen, muß Hörner es jedoch zunächst verstehen lernen. Im Sommer 1998 zieht er mit seiner Familie von Brüssel in den Taunus. Dann macht er sich an die Arbeit. Hörner findet schnell heraus, dass sich Europäer und Amerikaner bei ihren Wisch- und Weg-Gewohnheiten grundsätzlich unterscheiden. Zum Beispiel sind fast die Hälfte der Amerikaner sogenannte »Knüller«, die Toilettenpapier zu dicken Kugeln knüllen, bevor sie sich den Po abwischen. In Deutschland hingegen zählen 83 Prozent der Verbraucher zu den »Faltern«, die mehrere Blatt Toilettenpapier zu ordentlichen Bündeln übereinanderlegen. Bei den Briten wiederum liegt das Verhältnis Knüller zu Falter bei zwei zu eins. All das ist für einen Toilettenpapierentwickler unglaublich wichtig zu wissen, denn aus diesen grundverschiedenen Methoden, ein »Reinigungsimplement zu formen« (wie Hörner es nennt), ergeben sich völlig unterschiedliche Ansprüche ans Reinigungsmaterial. Amerikanisches Klopapier kann weich und schwach sein, weil es ja ohnehin zu festen Kugeln geballt wird. Toilettenpapier in Deutschland hingegen muß fest und dick sein, damit die flachen Lagen während des Gebrauchs nicht durchnässen. Natürlich könnte es auch umgekehrt gewesen sein: Dass zuerst das Papier da war und dann die entsprechende Technik. Niemand weiß das heute mehr genau zu sagen, nicht einmal Hörner weiß es, »das ist wie mit der Henne und dem Ei.« Aber die Konsequenzen sind klar.

»Der Deutsche wünscht sich ein weiches Papier, das auch feucht immer noch reißfest ist«, erfährt der Lokuslogistiker in vielen Gesprächen auf der Po-Ebene, »außerdem soll es gut herunterzuspülen sein und im WC was hermachen.« Einschlägigen Umfragen entnimmt er, dass 60 Prozent der Verbraucher Toilettenpapier auch zum Naseputzen, 8% es zum Make Up-Entfernen, 7 Prozent zum Spiegelputzen und drei Prozent zum Säubern von Kinderhänden und –gesichtern zweckentfremden. Dass Männer im Schnitt vier bis fünf mal, Frauen sechs bis acht mal täglich aufs Klo gehen. Rein beruflich interessiert sich Hörner übrigens vorwiegend für die Frauen. »Frauen verwenden WC-Papier ja nicht nur nach dem großen Geschäft, sondern auch nach dem Urinieren. Für uns sind sie daher mit 65 Prozent die Hauptverwendergruppe.« Glücklicherweise bewegt die Hauptverwendergruppe hierzulande ein gravierendes Problem, und das hängt mit der Herstellung zusammen. »Glücklicherweise« deshalb, weil Procter Anfang der Neunziger Jahre eine Herstellungsmethode entwickelt hat, mit der sich dieses Problem lösen ließ. Üblicherweise wird Toilettenpapier wird nämlich noch fast genau so gemacht, wie man bereits seit Jahrhunderten Papier produziert: Man nimmt einen Haufen Zellstoffmatsch, walzt ihn aus, trocknet und schneidet ihn. Toilettenpapier werden mitunter noch Noppen oder Rillen aufgeprägt und damit wäre im Prinzip alles gerettet, würden diese Strukturen nicht beim Kontakt mit Feuchtigkeit und damit just zu jenem Zeitpunkt zusammenfallen, wo es auf sie ankommt. »Die Festpartikel werden nicht ordentlich abtransportiert und die Reißfestigkeit ist mitunter auch ein Problem«, moniert Hörner. »Zwar könnte man härtere, reißfestere Zellstoffarten wählen, aber das ginge auf Kosten der Weichheit. Und es sind ja ziemlich empfindliche Körperteile, mit denen man sich da beschäftigt.«

An diesem Gordischen Knoten des Toilettenpapierdesigns – Weichheit versus Reißfestigkeit – sind bislang noch alle Hersteller gescheitert. Ersatzweise haben sie sich darauf verlegt, mehrere Lagen weichen Papiers zu dicken, aber an der Oberfläche immer noch weichen Bahnen zu vereinen. Und damit hielt die Klassengesellschaft Einzug in deutsche Klos. »Mehrlagigkeit«, referiert Gerlinde Kühr, eine Kollegin Hörners und bei Procter & Gamble zuständig für »Family Care«-Produkte, »war vor Charmin' das einzige Differenzierungsmerkmal im Toilettenpapiersegment. Zwei-, drei- oder vierlagiges Papier ist ein Unterschied wie zwischen einem 3er, 5er oder 7er- BMW.«

Die ersten sieben Erfolgsgeheimnisse sind denkbar, sind wie bei den Marktmarken üblich in der Regel wurden das Geschäft mit den Stars und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Supermärkten und in hochbezahlten Mannschaften und schiefen ungeschliffenen Treibstoffvorräten durchpflügen diese fünf großen Namen Majors (Sanyo/Warner, B&W, B&M und Unilever) das Königreich des Toilettenpapiers.

Text Harald Willenbrock

Kühr, eine agile, enthusiastische Österreicherin, stößt Ende 1999 zu Hörners Truppe. Ihre Aufgabe ist es, den Markt zu durchleuchten, die Stellungen der Gegner zu erkunden und nach einer möglichst großen Lücke für Charmin zu suchen. Erste und wichtigste Erkenntnis: Das stille Örtchen macht seinem Namen alle Ehre. Es ist ein schlafender Markt, dessen Ritzen verstopft sind wie die WC-Häuschen am dritten Tag eines Rockfestivals. Als Kühr im Frühjahr 2000 ihre Zahlen zusammenzutragen beginnt, ringen bereits 80 Papiere um Geld und Gesäße der Deutschen. Niemand wartet auf das 81. Papier, und schlimmer noch: Niemand interessiert es. 2.5 Milliarden Rollen kaufen die Deutschen jährlich, eine Milliarde Euro geben sie (Österreicher und Schweizer dazugerechnet) dabei aus, aber das Produkt geht ihnen schlicht am Allerwertesten vorbei. Die einzigen Gewinner auf dem Locus sind daher die gefürchteten Handelsmarken, die genau das gleiche anbieten wie Procter&Co, nur viel billiger. Klaus Schumann, Chef der deutschen P&G-Dependance, hat den Kampf gegen die Handelsmarken zur »Auseinandersetzung des Jahrzehnts« ausgerufen. Deshalb ist die Rolle von Charmin auch eine ganz andere, als es seine samtweiche Oberfläche vermuten läßt.

Charmin ist eine knallharte Kriegserklärung.

Dummerweise verfügen Schumanns Gegner in diesem Krieg über die durchschlagendste Waffe, den Preis. Markenartikler können nur ihren Verteidigungsetat – die Werbeausgaben – in noch schwindelerregendere Höhen schrauben, wie es die P&G-Konkurrenten Unilever und Henkel momentan geradezu panikartig vormachen. Oder sie können ihr Waffenarsenal, die Produkte, technologisch aufrüsten. Denn Lidl & Co besitzen keine Labors. »Procter & Gamble« hingegen investiert Jahr für Jahr 1.6 Milliarden Euro in die Erfindung neuer Gimmicks, die bei den Menschen neue Wünsche wecken oder alte, unerfüllte stillen sollen. Dabei entstehen dann Produkte, auf deren Packung »Neu!«, »Verbesserte Formel« oder »Noch wirksamer!« steht, was manche Verbraucher grübeln läßt, warum man sie jahrelang mit einer offensichtlich mittelprächtigen Variante abgespeist hat, Procter jedoch wieder einen Vorsprung gegenüber den No-Names verschafft. Das fabrikneue, waschmaschinentaugliche »Tempo« zum Beispiel ist so eine Entwicklung. Wer heute ein »Tempo«-Tuch beim Waschen in der Hosentasche vergißt, braucht sich nicht mehr über den üblichen Flokatiteppich auf seinen Klamotten zu ärgern, denn das neue Tempo übersteht notfalls auch einen 40 Grad Vollwaschgang. Erdacht wurde es im »Schwalbach Technical Center«, jenem 450 Forscher starken, gläsernen Klotz gleich neben der P&G-Zentrale, in dem auch Thomas Hörner mit seinen Reinigungsblättchen experimentiert.

»Schauen Sie«, sagt er und spannt zwei Bahnen Toilettenpapier über einen durchsichtigen Plastikcontainer. Was jetzt kommt, hat Hörner in den vergangenen Monaten viele Dutzend Male vorgeführt. Es kommt immer gut an. Es ist sein Augenöffner.

Vorsichtig träufelt Hörner aus einer Pipette Wasser auf die beiden Papiere. Dann fischt er eine Handvoll Murmeln aus der Hosentasche und läßt sie aus Thermoskannenhöhe auf die nassen Bahnen fallen. »Plumpf« macht die erste Murmel, als sie den ersten Streifen durchschlägt. »Das ist der aktuelle Marktführer« bemerkt Hörner und kann sich ein leichtes Grinsen nicht verkneifen. Die benachbarte Charmin-Bahn hingegen federt sechs, sieben, acht Murmeln ab wie ein Trampolin, bevor sie schließlich nachgibt. »Sehen Sie?« triumphiert Hörner, »das ist SWL!«

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bester im Marktmarkt über die Kontrolle würde das Geschäft mit den Stars
und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Super-
tärke und hoch bezahlten Mannschaften und schiefen unerschöpflichen Treibstoffvorräten beruhen diese fünf sogenannten Majors
(Sony/Warner, BMG/EMI und Universal) das Königtum des Ufens

Text Harald Willenbrock

»SWL« ist die Black Box des neuen Charmin und etwa so geheim wie die Coca-Cola-Formel. Nicht einmal Hörner kennt ihre entscheidenden Details, er weiß nur, dass seine Kollegen im Procter-Labor in Cincinnati mehr als zehn Jahre an der Technik gearbeitet haben. Herzstück der SWL-Technologie ist ein bienenwabenartiges Sieb, der sogenannte honeycomb belt. Auf ihm lassen sich Zellstoffasern mit viel heißer Luft trockenföhnen, statt sie wie üblich einfach plattzubügeln. Ergebnis: Ein luftiges Papier mit strukturierter, stoffähnlicher Oberfläche. »Sie können sich SWL-Papier vorstellen wie eine Steppdecke: Wo es abgesteppt ist, ist das Papier relativ dünn. An den übrigen Stellen ist es dick. Und damit ist es natürlich viel saugfähiger als gepreßtes Papier« erklärt Hörner. Das Problem bestand darin, dass so ein Sieb in der Papiermaschine extreme Geschwindigkeiten und Temperaturunterschiede aushalten muß. »Unser erstes Exemplar verschleiß nach genau 12 Minuten. Als ein Sieb erstmals 24 Stunden durchhielt, ließ die Forschungsabteilung die Sektkorken knallen. Heute liegt die Lebensdauer bei drei Wochen.«

Als die Procter-Manager 1991 das Patent für den honeycomb belt in den Händen halten, entschlossen sie sich, mit ihm die Welt zu erobern: Zuerst die USA, wo das verbesserte, luftgetrocknete Charmin' binnen weniger Jahre zum Marktführer aufsteigt, dann England, Deutschland, Österreich und die Schweiz. Wie alles bei Procter ist auch die Auswahl der Ziele kein Zufall. Die Länder Mitteleuropas gelten als »entwickelte Märkte« mit hohem Anteil drei- und vierlagiger Papiere. Süd- und Osteuropa hingegen sind unter WC-Hygiene Gesichtspunkten Entwicklungsländer. Und Menschen, die noch 1-lagig abwischen, braucht man mit Charmin gar nicht zu kommen.

Es ist ein milliardenschwerer Kreuzzug, der in Cincinnati seinen Anfang nimmt, aber für die P&G-Strategen ist er Routine. Welt-Markenkonzerne wie Procter können nur international denken, sie müssen es sogar, denn für nur ein oder zwei Märkte würden sich ihre gigantischen Forschungs- und Marketingausgaben einfach nicht lohnen. In den vergangenen Jahren hat Procter deshalb reihenweise Marken wie »Valensina« oder »Rei« oder »Sanso« losgeschlagen – alles was klein, kompliziert und lediglich lokal funktionierte, hatte im Portfolio der 100000 Mann-Weltmacht keinen Platz mehr.

Das Dumme ist nur: Verbraucher funktionieren nicht multinational. Jenes sanft-weiche »Charmin« zum Beispiel, das die knüllenden Amerikaner so lieben, hätte bei deutschen Faltern keine Chance. Deshalb braucht P&G Leute wie Thomas Hörner. Er ist ihr Dolmetscher im Papierkrieg. Und der geht im Frühjahr 2001 in seine entscheidende Phase.

Im Schwalbacher Labor läßt Hörner in diesen Tagen dutzende Charmin-Proben mit unterschiedlicher Reißfestigkeit produzieren. 400 Test-Stuhlgänger müssen für ihn nachsitzen und ihre hintersten Empfindungen protokollieren. Einen Mitarbeiter seiner Abteilung beschäftigt Hörner wochenlang damit, WC-Rollen mit Autolacken zu präparieren und sie Verbrauchern zur Begutachtung vorzusetzen (erstaunlicherweise favorisieren diese ein kräftiges Blau und Gelb und definieren damit die künftigen Charmin-Farben für den deutschen Markt). Er läßt eine ungewöhnliche Verpackung – den »Würfelpack« – entwerfen, die im Supermarktregal unter den gewohnten länglichen Labberpacks unübersehbar hervorsticht. Er engagiert Prof. Mete Demiriz von der Fachhochschule Gelsenkirchen, einen ausgewiesenen Entsorgungsexperten und nebenbei der Erfinder des Damenurinals. Demiriz soll untersuchen, wie sich Charmin' während der vier bis fünf Stunden verhält, die ein großes Geschäft im Schnitt vom Klo bis zur Kläranlage unterwegs ist.

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bei den Marktüberrückgewinnern das Geschäft mit den Stars und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise an eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Supermärkten und hochbezahlten Mannschaften laudiert und geschäftlich an Treibstoffvorräte der Kpflöge diese fünf sogenannten Majors (Sanyo/Warner, B&W, EM und Unilever) das Königreich des Toilettenpapiers.

Text Harald Willenbrock

»Was wir nicht wollen, sind zigtausend Tonnen Toilettenpapier, die als homogene Masse in der Kläranlage ankommen«, erklärt Hörner. »Es hätte ja sein können, dass sich gerade die Reißfestigkeit als Problem entpuppt.« Demiriz aber kann Entwarnung geben: In beschissenem Zustand zersetzt sich Charmin genauso wie jedes andere Papier.

Es ist das Jahr Drei der Charmin-Offensive, und für Hörner läuft eigentlich alles wie geplant. Die Briten, ein Jahr zuvor als erste Europäer mit Charmin beglückt, mögen das Produkt. Im französischen Orleans wächst die Papiermaschine, auf der Charmin für den deutschen Markt produziert werden soll, zu einem Monster mit den Ausmaßen eines Sattelschleppers heran. Das Marktforschungsinstitut Novaccion schleust derweil 650 Verbraucher in fünf Städten durch seine Teststudios. In sogenannten Markensimulationstest wird ihnen eine Soap Opera mit Werbeunterbrechungen vorgeführt, von denen eine für das neue Charmin wirbt. Die Probanden wissen nicht, dass es um ein neues Produkt geht – um ihre Aufmerksamkeit abzulenken, ist ihnen gesagt worden, sie sollten die Soap Opera bewerten. Nach Ende der Vorstellung aber drückt man ihnen ein wenig Geld in die Hand und führt sie in einen künstlichen Mini-Supermarkt voller Regale. In einem von ihnen liegt das neue Charmin, und erfreulich viele Testkäufer entscheiden sich, dieses neue Papier mal auszuprobieren. Überdurchschnittlich viele äußern sich, als die Marktforscher sie ein paar Wochen später erneut befragen, zufrieden mit dem seltsam stoffähnlichen Papier.

Und dennoch bleibt ein Rest Unsicherheit: Was, wenn die Deutschen sich einfach nicht einwickeln lassen? Was, wenn die Millioneninvestition ein Griff ins Klo war? Was, wenn die Marktforscher irren?

Eines Abends sitzt Thomas Hörner im Wohnzimmer seines Hauses in Hofheim. Durch die offene Tür hört er, wie sich seine achtjährige Tochter mit einer Freundin unterhält: »Was ist das denn für Toilettenpapier, das Ihr da habt?« fragt das Mädchen mit einer Mischung aus Neugier und Neid. Und damit ist für Hörner plötzlich alles klar. In diesem Moment, sagt er stolz, habe er gewußt, dass sein Produkt ein Erfolg werden würde. Denn auf dem WC der Familie hängt eine Rolle Charmin, mitgebracht von einer Dienstreise aus England. Später werden ihn noch mehrmals Freundinnen seiner Töchter bitten, ein paar Rollen dieses ungewöhnlichen Papiers mit nach Hause nehmen zu dürfen. Den Markttest im Hause Hörner besteht Charmin mit Bravour.

Die Frage ist nur: Wie bringt man es an den echten Markt? Darüber zerbricht sich Gerlinde Kühr den Kopf. Es sind nur noch Details, um die es jetzt geht, aber diese Details können den Krieg entscheiden. Ein Beispiel: Die Verbraucher müssen kapieren, dass Charmin besonders weich ist. Soll man es ihnen nun aber mit der Formel »seidig weich« oder »samtig weich« verklickern? Kühr weiß nicht weiter und gibt die Frage an die Marktforschung, die sie wiederum Dutzenden Verbrauchern vorlegt. Am Ende ist klar: »Es muß »samtig weich« heißen. Mit »seidig« verbindet der Verbraucher etwas Glattes, und glatt schafft nichts weg.« Damit steht auch der Klo-Spruch, der deutschen Fernsehzuschauer in den nächsten Monaten immer wieder um die Ohren gesäuselt werden wird: »Charmin ist das einzige Toilettenpapier, das nicht nur bärenstark, sondern auch samtig weich ist.«

Doch auch das ist längst nicht genug. Toilettenpapier, weiß Kühr, ist ein low interest product. Charmin hat nur eine Chance, »wenn der Verbraucher das Produkt nicht nur qualitativ, sondern auch emotional annimmt.« Mit anderen Worten: Charmin muß ein Freund des Verbrauchers

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bei den Marktanteilen über die Jahre hinweg das Geschäft mit den Stars und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise an eine mächtige Sechsfarigflotte erinnert: Auf Supermärkten und hoch bezahlten Mannschaften und schief unerschöpflichen Treibstoffvorräten durchpflügen diese fünfsofgenannten Majors (Sony/Warner, BMG/EMI und Universal) das Königtum der Unterwelt.

Text Harald Willenbrock

werden. Denn einen Freund läßt man nicht links im Regal liegen. Charmin braucht ein Gesicht. Und so kommt es, dass in diesen Tagen eine Frau in einem kleinen Haus in Cardiff, Wales, einen ganzen Zoo voller Bären in die Welt setzt. Joanna Quinn ist eine preisgekrönte Illustratorin und Trickfilm-Regisseurin, von ihr stammen die »Canterbury Tales« und »Famous Fred«, die preisgekrönte Geschichte eines rockenden Katers. Quinn ist bereits zwei Mal für den Oscar nominiert worden und hat für die »Canterbury Tales« zwei »Emmys« gewonnen. Ihr Repertoire als Illustratorin ist erstaunlich. In diesem Sommer aber zeichnet sie nur Bären: Grimmige, traurige, zottelige, lustige, muskulöse und tapsige Bären.

Die Idee dazu stammt vom Roger Rex und Roger Sealey, Art Director und Texter bei der Werbeagentur »Publicis« in London. »Publicis« ist die Agentur, die den Charmin-Feldzug werblich begleiten soll. Wie wäre es, fragten sich die beiden Rogers, wenn man das heikle Thema einfach humoristisch umsetzen würde? Zum Beispiel mit einer Cartoon-Figur? Wie wäre es mit einer Tierfigur, die Charmin-Qualitäten perfekt verkörpert? Und von da ist es nicht zum Charmin-Bären nur noch ein Katzensprung.

»Die Idee mit dem Bären«, schwärmt Gerlinde Kühr heute, »war der Jackpot schlechthin«. Denn der Charmin-Bär packt die Herzen der sonst so toilettenpapieraversen Deutschen, später werden viele nicht nach Charmin, sondern nach »dem Klopapier mit dem Bär« fragen. Ein Spot wird ihn zeigen, wie er sich aus Charmin-Rollen ein windelweiches Bett baut. In einem anderen wird Meister Charmin zu sehen sein, wie er sich pudelnaß in eine Hängematte aus Charmin-Papier fallen läßt – die Werbeadaptation von Hörners Murmeltest, sozusagen. Und weil diese Botschaft jedes Kind versteht, wird der Bär später sogar im Charmin-Mutterland USA für die Weltmarke steppen.

All das können Hörner und Kurth noch nicht ahnen, als sie im August 2001 ihren Aufmarschplan dem europäischen Procter-Chefs vorstellen. Ein paar Tage später wiederum reist das europäische Management von Genf ins P&G Hauptquartier und präsentiert vor Vice-President Charles Pierce. Es ist die letzte Chance, die europäische Charmin-Offensive doch noch abzublasen. Es geht nicht nur um ein paar hundert Millionen Euro, sondern um die Unternehmensstrategie: Ein Debakel auf dem europäischen Markt würde die ganze Offensive ins Stocken geraten lassen. Doch die Amerikaner geben ihr Go.

Am 28. Januar 2002 schließlich erreicht jene Welle, die ein paar Manager in Cincinnati, US-Bundesstaat Ohio, elf Jahre zuvor losgetreten haben, die deutschen Supermarktregale. Gleichzeitig startet auf deutschen Privatsendern die zehn Millionen Euro teure Bären-Kampagne. www.charmin.de geht online, die PR-Abteilung von Procter & Gamble bombardiert die Redaktionen der Republik mit Pressemeldungen. Mitarbeiter einer Promotionagentur touren, als Bären verkleidet, durch deutsche Städte und verteilen Produktproben. In deutschen, österreichischen und schweizerischen Supermärkten warten fünf Millionen Probierverschickungen zum Preis von je 49 Cent auf experimentierfreudige Hintern.

Und in Schwalbach sitzen sie und fiebern auf Zahlen. Zwei Monate nach Kampagnenstart melden Marktforscher, dass vier Prozent der Deutschen etwas mit der Marke Charmin anzufangen wüssten. »Ein ordentlicher Anfang«, kommentiert Kühr. Als wenig später die ersten Kinder bei ihnen anrufen und um Stoffexemplare des Charmin-Bären betteln, ahnen sie, dass sie nicht

Die ersten sieben Erfolgsgeschichte: kein denkbar, sind Wie bester in Marktmarkt über die zentralen Wapdo das Geschäft mit den Stars sind Sternchen, von einem Weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert. Auf Supermärkten und hoch bezahlten Mannschaften und schied unerschöpflichen Treibstoffvorräte durch pflichter diese fünfzig Jahren Majors (Sony/Warner, BMW, IBM und Unilever) das Königtum des Uffes

Text Harald Willenbrock

alles falsch gemacht haben können. Ein Jahr später wissen sie es. Die Bären-Marke kennen jetzt sensationelle 87 Prozent der Deutschen, ihr Marktanteil liegt bei 5.6 Prozent. Gleichzeitig ist der von Zewa von 12 auf 8.2 Prozent, jener von Hakle sogar auf 7.1 Prozent (minus 4.9 Prozentpunkte) geschrumpft. Die Werbeausgaben für Hygienepapiere haben sich verzehnfacht – für Kühr »ein klares Zeichen, dass die Wettbewerber den Kampf aufgenommen haben.« Der Markt ist völlig von der Rolle.

Doch das ist nur die erste Etappe.

»Unser Ziel«, erklärt die Markenmanagerin selbstbewußt, »ist natürlich die Marktführerschaft. Und die erreicht man nicht in einem, sondern eher drei bis vier Jahren.« Man müsse jetzt dem Verbraucher beständig Neues bieten, ihn fortlaufend überraschen, bei der Stange halten. Im »Schwalbach Technical Center« experimentiert Thomas Hörner deshalb bereits mit den nächsten und übernächsten Innovationen. Der Trend zu Nasspapieren beispielsweise – eine vielversprechende Entwicklung. »40 Prozent der Deutschen verwenden heute bereits feuchtes Papier zur Nachreinigung. Und in der Schweiz liegt der Anteil noch höher.« Von hinten besehen, lacht Hörner, seien die Schweizer also die saubersten Europäer.

Natürlich, räumt der Forschungsleiter ein, frage er sich mitunter nach dem Sinn seiner Arbeit. Braucht die Menschheit wirklich das noch ein wenig weichere, reißfestere Papier? Natürlich nicht. »Aber wenn man nicht gerade in der AIDS-Forschung oder beim Roten Kreuz arbeitet, kann man sich die Sinnfrage eigentlich in jedem Job stellen.« Es ist aber auch die falsche Frage. Ein Markenartikler wie P&G müsse beständig führen, sonst verliere er. Es gibt keinen Stillstand. Es gibt nur bedingungsloses Nach-Vorne-Stürmen oder aussichtslose Defensive. »Wer weiß, vielleicht wird es eines Tages ein Papier geben, bei dem ein einziges Blatt zur Reinigung ausreicht? Vermutlich werden wir auch lotiongetränktes Papier bekommen – in den USA gibt es das bereits. Glauben Sie mir: Wir haben jede Menge Ideen. Und jede Menge zu tun.«

Acht Jahre bleiben Hörner noch, dann laufen die Patente der SWL-Technologie aus. Bis dahin muß Charmin groß genug sein, um sich gegen die Handelsmarken behaupten zu können. Acht Jahre zum Erwachsenwerden. Acht Jahre Zeit, um sich den nächsten Knüller für die Falter einzulassen zu lassen.

HARALD WILLENBROCK

Die ersten sieben Erfolgsgeschichten im Marketing sind wie bei den Märkten über den Zeitraum das Geschäft mit den Stars und Sternchen, von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Supermärkten und in hochbezahlten Mannschaften und schief unerschöpflichen Treibstoffvorräten durchpflügen diese fünf sogenannten Majors (Sony, Walmart, BMW, IBM und Unilever) das Königreich der Utopie.

Text Harald Willenbrock

(Kasten:

Procter & Gamble zählt mit 300 Marken wie Ariel, Pampers oder Always, 100000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 43 Milliarden Dollar zu den größten Markenartiklern der Welt. Daneben ist P&G traditionell einer der weltweit größten Werbetreibenden der Welt 1933 schuf das Unternehmen mit der Radiosendung »Ma Perkins« die erste Soap-Opera der Welt, schickte 1939 für seine Ivory-Seife den ersten TV-Spot auf Sendung und startete 1949 die erste Daily Soap im Fernsehen.

In Deutschland, wo P&G seit 1960 aktiv ist und 7500 Mitarbeiter beschäftigt, wuchs das Unternehmen mit Sitz in Schwalbach bei Frankfurt vor allem durch Akquisition von Marken wie »Blendax« und »Tempo«.

Vor Charmin war »Procter & Gamble« nur mit einer Marke auf dem deutschen Hygienepapiermarkt vertreten: »Bess« (2 % Marktanteil), das P&G 1994 quasi von den »Vereinigten Papierwerke« quasi als Beifang von »Tempo« übernommen hatte. Darüber, welche Länder die Charmin-Offensive als nächstes in Angriff nehmen soll, gibt es von P&G keine Auskunft.