



Links: Um Toilettenpapier zu testen, muss man nicht aufs Klo – ein Forschungslabor tut es auch.

Rechts: Thomas Hörner und Gerlinde Kübr schafften es, mit weichem Papier hart in den Markt zu gehen.

DAS GROSSE GESCHÄFT

Müssen muss der Mensch immer. Aber muss er dabei auch ein bestimmtes Klopapier benutzen? „Natürlich!“, brüllt der Weltkonzern Procter & Gamble und wirft mit Charmin das 81. Papier auf den ohnehin völlig verstopften Markt.

Eine Geschichte darüber, wie man ein Produkt lanciert, auf das niemand gewartet hat.

„Die Leute wissen nicht, was sie wollen, bis man es ihnen anbietet.“

Terence Conran, Möbeltycoon

Text: Harald Willenbrock Foto: Jan Friese

----- Er hatte fast alles erreicht, was sich für einen Mikrobiologen, der seine Doktorarbeit über die „Fermentation und Isolierung lantioninhaltiger Peptidantibiotika aus Staphylococcon“ 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: der Leiter der globalen Technologieentwicklung der Flüssigwaschmittel mit Adresse in Brüssel. Sein Arbeitgeber: Procter & Gamble (P&G).

Thomas Hörner, 38, forschte gerade an einer Reihe neuer, viel versprechender 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 70 Jahre alten Toilettenpapiers, das Procter & Gamble, dieser gigantische globale Markenstaubsauger, in den fünfziger Jahren aufgesogen und zum unangefochtenen Herrscher auf den amerikanischen WCs aufgeblasen hatte. Auf europäischen Klosetts war P&G jedoch immer noch ein Nobody, und das wollte der Weltkonzern schleunigst ändern. Wenn alles gut ginge, erklärte Hörners Kollege, würden die Menschen eines Tages Charmin sagen, wenn sie Toilettenpapier meinten – so, wie sie heute Pampers sagen, wenn es eigentlich um Wegwerfwindeln geht, oder Tempo, wenn sie ein Papiertaschentuch brauchen. Beide Marken gehören Procter & Gamble und sind echte Bestseller. 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 Größten 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 der Forschung und Entwicklung Toilettenpapiere Europa, das heißt, er beschäftigt sich tagesin, tagaus mit nichts anderem als Toilettenpapier und dessen Anwendung.

„Natürlich war das Thema zu Anfang seltsam für mich“, erinnert sich der WC-Wissenschaftler und verschränkt seine kräftigen Hände vorm Bauch, „aber man gewöhnt sich daran, wenn

man es mit ein wenig Humor salonfähig macht.“ Um es salonfähig zu machen, musste Hörner es jedoch zunächst verstehen lernen. Im Sommer 1998 zog er mit seiner Familie von Brüssel in den Taunus. Dann machte er sich an die Arbeit.

Hörner fand schnell heraus, dass sich Europäer und Amerikaner bei ihren Wisch-und-Weg-Gewohnheiten grundsätzlich unterscheiden. So sind zum Beispiel fast die Hälfte der Amerikaner so genannte 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 übereinander legen. Bei den Briten wiederum liegt das Verhältnis Knüller zu Faltern 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 ohnehin zu festen Kugeln geballt wird. Toilettenpapier in Deutschland hingegen muss fest und dick sein, damit die flachen Lagen während des Gebrauchs nicht durchnässen oder reißen. Natürlich könnte es auch umgekehrt gewesen sein: dass zuerst das Papier da war und dann die entsprechende Technik. Das weiß heute niemand mehr genau zu sagen, „das ist wie mit der Henne und dem Ei“. Aber das ändert nichts an den offensichtlichen Konsequenzen.

„Der Deutsche wünscht sich ein weiches Papier, das auch feucht immer noch reißfest ist“, erfuhr der Lokusfachmann in vielen Gesprächen auf der Po-Ebene, „außerdem soll es gut herunterzuspülen sein und im WC was hermachen.“ Einschlägigen Umfragen entnahm er, dass 60 Prozent der Verbraucher Toilettenpapier auch zum Naseputzen, acht Prozent zum Make-up-Entfernen, sieben Prozent zum Spiegelputzen und drei Prozent zum Säubern von Kinderhänden und -gesichtern zweckentfremden. Oder dass Männer im Schnitt vier- bis fünfmal und Frauen sechs- bis achtmal 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 hier zu Lande ein gravierendes Problem, das mit der Herstellung zusammenhängt. Glücklicherweise deshalb, weil P&G Anfang der neunziger Jahre eine Herstellungsmethode entwickelt hat, mit der sich dieses Problem lösen lässt. Üblicherweise wird Toilettenpapier nämlich noch fast genauso gemacht, wie man seit Jahrhunderten Papier produziert: Man nimmt einen Haufen Zellstoffmatsch, walzt ihn aus, trocknet und schneidet ihn. Dem Toilettenpapier werden außerdem noch Noppen oder Rillen aufgeprägt, um die Putzkraft zu erhöhen. Doch ausgerechnet diese Strukturen fallen beim Kontakt mit Feuchtigkeit zusammen, also just zu jenem

Zeitpunkt, an dem es auf sie ankommt. „Die Festpartikel werden nicht ordentlich abtransportiert, und die Reißfestigkeit ist mitunter auch ein Problem“, erklärt Hörner. „Zwar könnte man härtere, reißfestere Zellstoffarten wählen, aber das ginge auf Kosten der Weichheit. Und es sind schließlich außerordentlich empfindliche Körperteile, mit denen wir uns da beschäftigen.“

An diesem Gordischen Knoten des Toilettenpapierdesigns – Weichheit versus Reißfestigkeit – sind bislang alle Hersteller gescheitert. Ersatzweise haben sie sich darauf verlegt, mehrere Lagen weichen Papiers zu dicken, weichen Bahnen zu vereinen. Damit hielt die Klassengesellschaft Einzug in deutsche Klos. „Mehrlagigkeit“, referiert Gerlinde Kühn, 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.“

Kühn, eine agile, enthusiastische Österreicherin, stieß 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, in dem alle Nischen verstopft sind wie die WC-Häuschen auf einem Rockfestival. Als Kühn im Frühjahr 2000 ihre Zahlen zusammenträgt, ringen 80 Papiere um Geld und Gesäße der Menschen. 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 Lokus sind die gefürchteten Handelsmarken, die genau das Gleiche anbieten wie P&G oder andere Markenfirmen, 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: Es ist eine knallharte Kriegserklärung.

Neu! Unglaublich! Verbesserte Formel! Und endlich: das Klopapier, mit dem man Murmeln spielen kann!

Dummerweise verfügen Schumanns Gegner in diesem Krieg über die durchschlagendste Waffe: den Preis. Markenartikler können nur ihren Verteidigungsetat – die Werbeausgaben – in Schwindel erregende 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 investierte allein im vergangenen Jahr 1,4 Milliarden Euro in die Erfindung neuer Gimmicks, die bei den >



*Die Wissenschaft,
die Wissen schafft
für Klopapier,
die sehen Sie hier.*

Procter & Gamble (P&G) zählt mit fast 300 Marken, darunter Ariel, Pampers und Always, mehr als 100 000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von gut 40 Milliarden Dollar zu den größten Markenartiklern der Welt. Daneben ist P&G traditionell einer der weltweit größten Werbetreibenden. 1933 schuf das Unternehmen mit der Radiosendung „Ma Perkins“ die erste Soap Opera überhaupt, 1939 schickte es für seine Ivory-Seife den ersten TV-Spot auf Sendung, 1949 startete es die erste Daily Soap im Fernsehen.

In Deutschland, wo P&G seit 1960 aktiv ist und fast 8000 Mitarbeiter beschäftigt, wuchs das Unternehmen mit Sitz in Schwalbach bei Frankfurt vor allem durch Akquisition von Marken wie Blendax und Tempo. Auf dem deutschen Klopapiermarkt war P&G vor Charmin nur mit der Marke Bess (zwei Prozent Marktanteil) vertreten, die 1994 von den Vereinigten Papierwerken Schickedanz als Beigabe zu Tempo übernommen wurde.

Menschen neue Wünsche wecken oder alte, unerfüllte stillen sollen. Dabei entstehen Produkte, auf deren Packung „Neu!“, „Verbesserte Formel“ oder „Noch wirksamer“ steht, was manchen grübeln lässt, warum man ihn jahrelang mit einer offensichtlich mittelpfächtigen Variante abgespist hat, Procter & Gamble jedoch wieder einen klitzekleinen Vorsprung gegenüber den No Names verschafft. Das verbesserte, waschmaschinentaugliche Tempo ist so eine Entwicklung. Wer heute ein Tempo-Tuch beim Waschen in der Hosentasche vergisst, braucht sich nicht mehr über den üblichen Flokati-Teppich 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 experimentierte.

„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 durchgeführt. Es kommt immer gut an. Es ist sein Augenöffner.

Vorsichtig trüfelt 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 nasen 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 S-W-L!“

S-W-L ist das Rückgrat des neuen Charmin und etwa so geheim wie die Coca-Cola-Formel. Nicht einmal Hörner kennt die entscheidenden Details. Er weiß nur, dass seine Kollegen im P&G-Labor in Cincinnati mehr als zehn Jahre an der Technik gearbeitet haben. Ihr Herzstück ist ein bienenwabenartiges Sieb, der so genannte Honeycomb Belt. Auf ihm lassen sich Zellstofffasern mit viel heißer Luft trockenföhnen, statt sie wie üblich einfach platt zu bügeln. Ergebnis: ein luftiges Papier mit strukturierter, stoffähnlicher Oberfläche. „Sie können sich S-W-L-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.

Die Anforderung an die Neuentwicklung war, dass es in der Papiermaschine extreme Geschwindigkeiten und Temperaturunterschiede aushalten muss. „Unser erstes Exemplar verschliss nach einer genau zwölfminütigen Testphase. Als es erstmals 24 Stunden durchhielt, ließ die Forschungsabteilung die Sektkorken knallen. Heute liegt die Lebensdauer bei drei Wochen.“

Als die P&G-Manager 1991 das Patent für den Honeycomb Belt in den Händen hielten, beschlossen sie, mit ihm die Welt zu erobern: zuerst die USA, wo das verbesserte, luftgetrocknete Charmin binnen weniger Jahre zum Marktführer aufstieg, dann

Großbritannien, Deutschland, Österreich und die Schweiz. Wie alles bei P&G 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. Menschen, die immer noch einlagig abwischen, braucht man mit Charmin gar nicht zu kommen.

Es war ein milliardenschwerer Kreuzzug, der in Cincinnati seinen Anfang nahm, aber für die Strategen von P&G war es Routine. Welt-Markenkonzerne wie Procter & Gamble können nur international überleben: Für ein oder zwei Märkte lohnen sich ihre gigantischen Forschungs- und Marketingausgaben nicht. In den vergangenen Jahren hat das Unternehmen deshalb reihenweise Marken wie Valensina, Rei oder Sanso abgestoßen – die waren zu klein, zu kompliziert und funktionierten lediglich lokal. Im Portfolio einer Marken-Weltmacht haben sie keinen Platz.

Nur: Verbraucher funktionieren dummerweise nicht multinational. Jenes sanft-weiche Charmin zum Beispiel, das die knüdelnden Amerikaner so lieben, hätte bei deutschen Faltern keine Chance gehabt. Deshalb braucht P&G Leute wie Thomas Hörner. Er war ihr Dolmetscher im Papierkrieg. Und der ging im Frühjahr 2001 in seine entscheidende Phase.

So schön ist Marktforschung: Die einen lackieren Klopapier, die anderen zeigen Soap Operas

Im Schwalbacher Labor ließ Hörner damals dutzende Charmin-Proben mit unterschiedlicher Reißfestigkeit produzieren. 400 Test-Stuhlgänger mussten für ihn nachsitzen und ihre hinteren Empfindungen protokollieren. Einen Mitarbeiter seiner Abteilung beschäftigte Hörner wochenlang damit, WC-Rollen mit Autolacken zu präparieren und sie Verbrauchern zur Begutachtung vorzusetzen. Erstaunlicherweise favorisierten diese ein kräftiges Blau und Gelb und definierten damit die künftigen Charmin-Farben. Er ließ eine ungewöhnliche Verpackung, die Würfelpackung, entwerfen, die im Supermarktregal neben den üblichen länglichen Packungen unübersehbar hervorsticht.

Dann engagierte er Professor Mete Demiriz von der Fachhochschule Gelsenkirchen, einen ausgewiesenen Entsorgungsexperten und nebenbei Erfinder des Damenerinals. 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. „Was wir nicht wollten, 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 gab Entwarnung: In beschissenem Zustand zersetzt sich Charmin genauso wie jedes andere Papier.

Es war das Jahr drei der Charmin-Offensive, und für Hörner lief eigentlich alles wie geplant. Die Briten, ein Jahr zuvor als

erste Europäer mit Charmin beglückt, mochten das Produkt. Und im französischen Orleans wuchs die Papiermaschine, auf der Charmin für den deutschen Markt produziert werden sollte, zu einem Monster mit den Ausmaßen eines Sattelschleppers heran.

Das Marktforschungsinstitut Novaction schleuste derweil 650 Verbraucher in fünf Städten durch seine Teststudios. In so genannten Markensimulationstest wurde ihnen eine Soap Opera mit Werbeunterbrechungen vorgeführt, von denen eine für das neue Charmin warb. Die Probanden wussten jedoch nicht, dass es um ein neues Produkt ging – um ihre Aufmerksamkeit abzulenken, wurde ihnen gesagt, sie sollten die Soap Opera bewerten. Doch nach Ende der Vorstellung drückte man ihnen ein wenig Geld in die Hand und führte sie in einen eigens eingerichteten Mini-Supermarkt. Dort entschieden sich erfreulich viele Testkäufer dafür, das neue Charmin auszuprobieren. Außerdem äußerten sich überdurchschnittlich viele Tester zufrieden mit dem seltsam stoffähnlichen Papier, als die Marktforscher sie ein paar Wochen später erneut befragten.

Dennoch blieb ein Rest Unsicherheit: Was, wenn die Deutschen sich nicht einwickeln lassen? Was, wenn die Millioneninvestition ein Griff ins Klo war? Was, wenn Marktforscher irren?

Eines Abends saß Thomas Hörner im Wohnzimmer seines Hauses in Hofheim. Durch die offene Tür hörte er, wie sich seine achtjährige Tochter mit einer Freundin unterhielt: „Was ist das denn für Toilettenpapier, das ihr da habt?“, fragte die Freundin mit einer Mischung aus Neugier und Neid. Damit war 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 hing eine Rolle Charmin, mitgebracht von einer Dienstreise nach England. Später baten ihn noch mehrmals Freundinnen seiner Tochter, ein paar Rollen des ungewöhnlichen Papiers mit nach Hause nehmen zu dürfen. Den Markttest im Hause Hörner hatte Charmin mit Bravour bestanden.

Die Frage war nur: Wie bringt man das neue Produkt an den realen Markt? Darüber zerbrach sich Gerlinde Kühr den Kopf. Es waren nur noch Details, um die es jetzt ging, aber diese Details konnten den Krieg entscheiden. Ein Beispiel: Die Verbraucher mussten kapieren, dass Charmin besonders weich ist. Soll man ihnen das nun aber mit der Formel „seidig weich“ oder „samtig weich“ verklickern? Kühr wusste nicht weiter und gab die Frage an die Marktforschung, die sie dutzenden Verbrauchern vorlegte. Am Ende war klar: „Es muss samtig weich heißen. Mit seidig verbindet der Kunde etwas Glattes, und Glattes schafft nichts weg.“ Damit steht 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 das war noch nicht genug. Toilettenpapier ist ein Low-Interest-Product, und Charmin hat nur eine Chance, „wenn >



Samtig weiche Rollen, die darauf warten, von einem Bären mitgenommen zu werden

der Verbraucher das Produkt nicht nur qualitativ, sondern auch emotional annimmt“ (Kühr). Mit anderen Worten: Charmin muss ein Freund des Verbrauchers werden. Denn einen Freund lässt man nicht im Regal liegen. Also braucht Charmin ein Gesicht.

Und so kam es, dass in jenen Tagen eine Frau in einem kleinen Haus in Cardiff, Wales, einen ganzen Zoo voller Bären in die Welt setzte. 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 zweimal für den Oscar nominiert worden und hat für die Canterbury Tales zwei Emmys gewonnen. Ihr Repertoire als Illustratorin ist erstaunlich groß. In diesem Sommer aber zeichnet sie nur Bären: grimmige, traurige, zottelige, lustige, muskulöse und tapsige Bären.

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

„Diese Idee“, schwärmt Gerlinde Kühr, „war der Jackpot.“ Der Charmin-Bär packt die Herzen der Verbraucher, viele Kunden fragen nicht nach Charmin, sondern nach „dem Klopapier mit dem Bären“. Die Werbespots bauen das passende Image auf: Einer zeigt, wie sich der Teddy aus Charmin-Rollen ein windelweiches Bett baut. In einem anderen lässt sich Meister Charmin pudelnass in eine Hängematte aus Charmin-Papier fallen – eine Adaption von Hörners Marmeltest. Und weil seine Botschaft jedes Kind versteht, steppt der Bär mittlerweile sogar im Charmin-Mutterland USA für die Weltmarke.

All das konnten Hörner und Kühr noch nicht ahnen, als sie im August 2001 ihren Aufmarschplan den europäischen P&G-Chefs vorstellten. Ein paar Tage später präsentierte das europäische Management im P&G-Hauptquartier in Cincinnati vor Charles Pierce, Vice President Global Family Care. Es war die letzte Chance, die europäische Charmin-Offensive noch abzublasen. Es ging nicht nur um einige hundert Millionen Euro, sondern auch um die Unternehmensstrategie: Ein Debakel auf dem europäischen Markt hätte die gesamte Offensive ins Stocken geraten lassen. Doch die Amerikaner gaben ihr Go.

Am 28. Januar 2002 erreichte schließlich jene Welle, die einige Manager in Cincinnati, US-Bundesstaat Ohio, elf Jahre zuvor losgetreten hatten, die deutschen Supermarktregale. Gleichzeitig startete auf deutschen Privatsendern die zehn Millionen Euro teure Bären-Kampagne. www.charmin.de ging online, die PR-Abteilung von Procter & Gamble bombardierte die Redaktionen der Republik mit Pressemeldungen. Mitarbeiter einer Promotion-Agentur tourten, als Bären verkleidet, durch die Städte und verteilten Pro-

duktproben. In deutschen, österreichischen und schweizerischen Supermärkten warteten fünf Millionen Probierpackungen zum Probierpreis auf experimentierfreudige Hintern.

In Schwalbach fieberten sie auf Zahlen. Zwei Monate nach Kampagnenstart meldeten Marktforscher, dass vier Prozent der Deutschen die Marke Charmin kannten. „Ein ordentlicher Anfang“, kommentiert Kühr. Als wenig später die ersten Kinder anrufen und um Stoffexemplare des Charmin-Bären betteln, ahnen sie, dass sie nicht 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 Prozent) 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.

Die Zukunft liegt im Klo: mit lotiongetränktem Toilettenpapier und einer radikalen Einblatt-Rolle

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

Natürlich, räumt der Forschungsleiter ein, frage er sich mitunter nach dem Sinn seiner Arbeit. Braucht die Menschheit wirklich ein noch weiches, reißfesteres Papier? Natürlich nicht. „Aber wenn man nicht gerade in der Aids-Forschung oder beim Roten Kreuz arbeitet, kann man sich die Frage eigentlich in jedem Job stellen.“ Ein Markenartikler wie P&G müsse beständig führen, sonst verliere er. Es gibt keinen Stillstand. Es gibt nur bedingungsloses Nach-Vorn-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 S-W-L-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 einfallen zu lassen. - - - - |