

# Freude an der Abwechslung

Innovationen mit New Seasonals bieten für Markenartikelhersteller große Chancen in Form von Umsatzwachstum und einer Stärkung der Marke. Gleichzeitig sind vom Management in Bezug auf die Innovationsfähigkeit anspruchsvolle Herausforderungen zu bewältigen.

von Stephan Feige



**Umsatzbringer:** Neue, zeitlich begrenzt haltbare Produkte stimulieren den Absatz.

Sie schaffen Abwechslung, machen neugierig, sind nur eine bestimmte Zeit verfügbar, verleiten zu einem Probierkauf und kosten mehr als die Standard-Produkte. New Seasonals machen somit sowohl Herstellern als auch Handel Freude.

Per Definition sind New Seasonals wechselnde und zeitlich begrenzt erhältliche Produkte und Produktvarianten im Bereich Food und Near Food. Dabei orientiert sich die Erhältlichkeit der Produkte an definierten Zeitfenstern. Im Gegensatz zu klassischen Seasonals wie Weihnachts- und Osterangeboten bei Schokolade nutzen New Seasonals andere Anlässe oder schaffen eigene.

Grundsätzlich sind es vor allem zwei Argumente, die für die Einführung von New Seasonals sprechen. Sie stellen zum einen profitable Wachstumschancen dar und bieten zum anderen auch zusätzliche Möglichkeiten zur Markenprofilierung.

## PROFITABLE WACHSTUMSCHANCEN

Etablierte Saisonartikel erreichen einen hohen Anteil am gesamten Herstellerumsatz der jeweiligen Kategorie. Eine Benchmark stellt die Warengruppe Joghurt in der Schweiz mit den beiden Marken Toni (Emmi-Gruppe) und HIRZ (Nestlé-Gruppe) dar, die bei bestimmten Produkten bereits rund ein Viertel ihres Gesamtumsatzes mit Seasonals tätigen.

New Seasonals können zudem meist etwas teurer als das Standardsortiment verkauft werden, sei es durch einen höheren Listenpreis oder durch eine geringere Aktionsintensität. Benchmark ist hier Eiscremehersteller Mövenpick, dessen Saisonvarianten im Schweizer Handel im Jahresdurchschnitt gut 20 Prozent teurer verkauft werden. Die erhöhte Zahlungsbereitschaft bei den Konsumenten entsteht einerseits aufgrund der Verknappung durch zeitlich beschränkte Verfügbarkeit, dem Bedürfnis nach Neuerungen und Abwechslung und schließlich dadurch ausgelösten Probierkäufen. Dies alles führt dazu, dass New Seasonals in der Summe zu einer Nachfragersteigerung für die gesamte Produktrange des Herstellers führen können. Der Umsatz mit Seasonals kannibalisiert nicht das bestehende Sortiment, sondern kann in großem Maße zusätzlich zum bestehenden Umsatz realisiert werden. Dabei erreichen neue und kurzfristig verfügbare Seasonals etwa zwei Drittel bis drei Viertel des Durchschnittsumsatzes der über Jahre etablierten Standardvarietäten (alle Zahlen Nielsen Schweiz).

Wie bei ganzjährig geführten Produkten auch, bleiben das Sortiment und die Idee dann aktuell, wenn in jeder Saison tatsächlich neue und innovative Varietäten lanciert werden und diese dem Konsumenten auch entsprechend glaubhaft kommuniziert werden können. Gelingt dies nicht, unterliegen auch Seasonals Abnutzungserscheinungen.

### MARKENPROFILIERUNG DURCH NEW SEASONALS

Über die reine Umsatzwirkung hinaus können Seasonals insbesondere auch die Marke stärken. Seasonals aktualisieren die Marke und rücken sie verstärkt ins Scheinwerferlicht. Sie schaffen für die Marke, sofern die Saisonvarietät für den Konsumenten relevant ist, einen glaubhaften „Talking Point“. Seasonals erfüllen damit in hohem Maße die Idee, dass jedes neue Produkt zunächst einmal von der Marke profitiert und vom „Markenkonto“ abhebt, seinerseits aber selbst auch wieder Marken-Goodwill schafft und damit auf das Markenkonto einzahlt. Ein gutes Beispiel hierfür ist etwa die „Ecke des Monats“ von Müller.



Seasonals erlauben weiterhin, eine Marke mit ergänzenden Attributen aufzuladen, die in der Stammmarke nicht enthalten sind. Saisonale Rohstoffe können der Marke zum Beispiel eine stärkere Authentizität verleihen. Weihnachtliche Aromen wie Mandel und Zimt können die traditionelle Wahrnehmung stärken und „funktionale“ Inhaltsstoffe wie Vitamin C im Winter oder Magnesium im Sommer können die Dimension Modernität unterstützen.

Seasonals ermöglichen es darüber hinaus, als kurzfristig eingestufte Konsumtrends wie Wellness und Beauty systematisch abzuschöpfen. Beispiel hierfür wären zum Beispiel Joghurts mit Holunderblüten oder Aloe Vera.

Produktinnovationen lassen sich zudem als Seasonals verhältnismäßig risikolos und kostengünstig testen. Neue, innovative Produktvarianten können zunächst als Seasonal eingeführt und so unter realen Bedingungen im Markt getestet werden. Bei Erfolg ist eine Aufnahme in das dauerhafte Sortiment möglich. Im schlechteren Fall kann die Variante ohne

Gesichtsverlust wieder ersetzt werden. Diese Chance nutzt beispielsweise Henkel mit verschiedenen Duschgelvarianten oder auch Masterfoods mit der temporären Einführung wie Twix White oder Bounty Mango.

Mit New Seasonals können schließlich neue Kunden gewonnen werden. Bislang nicht erreichte Kundengruppen lassen sich gezielt ansprechen und so an die Marke und das Kernsortiment heranführen – so geschehen zum Beispiel bei Ritter Sport mit der Varietät Eierlikör.

### ERFOLGSFAKTOREN VON NEW SEASONALS

New Seasonals sind nicht per se erfolgreich. Es gilt, klare Regeln zu beachten, damit nicht nur die Kunden Freude an der Abwechslung haben. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Glaubwürdigkeit des Saisonaspekts. Es muss gelingen, Kundenbedürfnisse anzusprechen und auch den Handel von den Vorteilen einer saisonalen Variante zu überzeugen. Weiterhin muss die interne Komplexität im Hinblick auf den Innovationsprozess

und das Handling der Produkte im Griff behalten werden. Außerdem gilt es, bei der Entwicklung von Neuerungen immer auch die Auswirkungen auf die Markenpositionierung im Auge zu behalten.

**GLAUBWÜRDIGKEIT:** Die Authentizität spielt bei New Seasonals eine wichtige Rolle. Der saisonale Aspekt der Produkte muss glaubwürdig sein, damit sie Wirkung entfalten kann. Drei Ansätze bieten sich an, die Saisonalität glaubhaft im Markt zu verankern:

- Die Produkte oder bestimmte Aspekte wie die Rohstoffe sind in der Kultur oder werden durch entsprechende Kommunikation verankert. Beispiel hierfür sind Osterhasen und Weihnachtsmänner, aber auch Oktoberfestbier und Produkte zu Halloween oder Muttertag. Kulturelle Aspekte sind mittlerweile auch Zutaten wie Zimt und Honig im Winter oder Zitrone im Sommer.

- Es werden saisonale Rohstoffe verarbeitet. Die heute dauerhafte Verfügbarkeit von Rohstoffen steht diesem Ansatz nicht im Wege, solange der Konsument Erdbeeren mit dem Frühjahr und Kastanien mit dem Herbst in Verbindung bringt.

- Seasonals können saisonale Bedürfnisse ansprechen wie besonderer Sonnenschutz von Hand- und Gesichtscremes im Sommer oder Hilfe gegen ausgetrocknete Haut

### Essentials

- New Seasonals bieten Innovations-, Profilierungs- und damit Wachstumspotenziale.
- Sie stellen gleichzeitig hohe Anforderungen an die logistischen Fähigkeiten, die Innovationskraft sowie an die marketing-strategischen Fähigkeiten eines Herstellers.
- Konzepte werden dann Erfolg haben, wenn sie es verstehen, glaubwürdig mit dem Bedürfnis der Kunden und des Handels nach Abwechslung zu spielen.

im Winter. Oder aber Zusätze im Mineralwasser zur Stärkung der Abwehrkräfte im Winter und zum Mineralienausgleich im Sommer. Dieser Ansatz verspricht noch hohes Potenzial.

**KUNDENPOTENZIAL:** Vorhandene und richtig angesprochene Kundenbedürfnisse sind die Basis allen Erfolgs. Drei Punkte sind diesbezüglich zunächst zu prüfen:

- Gibt es im Markt attraktive, unbefriedigte saisonale Kundenbedürfnisse, die durch New Seasonals adressiert werden können?
- Gibt es einen glaubwürdigen, kulturell verankerten Saisonaspekt, der genutzt werden kann?

- Kann ein Saisonaspekt allenfalls „importiert“ oder kommunikativ aufgebaut werden?

Zumindest eine dieser Fragen sollte mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden können, wenn man ein Innovationsprojekt in Richtung New Seasonals vorantreiben will.

Eine weitere Herausforderung liegt im Bereich der Kommunikation. New Seasonals können eine klare und für den Konsumenten relevante Botschaft bieten. Diese sollte zum einen am Point of Sale durch das Produkt bestmöglich kommuniziert werden. Zum anderen ist zu prüfen, inwieweit auch die Markenkommunikation die entsprechende Botschaft aufnehmen kann. Hier gilt, dass die Kommunikation für ein Saisonprodukt immer auch Markenkommunikation ist und aus Effizienzgründen sein sollte. Das bedeutet, dass die für das Seasonal getätigten Werbeausgaben auch auf die Marke einzahlen müssen.

**HANDEL:** Trotz aller Engpässe in den Regalen ist der Handel für gute Innovationen immer offen und sucht auch saison-spezifische Produkte. Eine Herausforderung stellt aber die Umsetzung in den verhältnismäßig unflexiblen Strukturen in einer Vielzahl von Verkaufsstellen dar. Regalflächen sind ganzjährig gleich, fest-



New Seasonals: Abwechslung für Handel und Konsumenten.



geschriebene Regalspiegel geben wenig Raum für ständige Anpassungen, und Listungsprozesse verursachen einen hohen Aufwand und unterliegen zeitlichen Restriktionen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist daher eine nahtlose Ganzjahresabdeckung beim Handel, wie es beispielsweise Mövenpick Eiscreme oder Sheba mit der „Empfehlung der Saison“ praktizieren. Seasonals müssen ganzjährig einen festen Regalplatz belegen, auf dem die saisonalen Produktvarianten automatisch abgetauscht werden. Sie dürfen dem Handel keinen Aufwand durch wechselnde Artikelnummern, unterschiedliche Verpackungsgrößen et cetera verursachen und dadurch Argumente für Listungsgelder liefern.

INNOVATIONSPROZESS: Stetig neue Varianten zu lancieren setzt zum einen eine gewisse Innovationsfähigkeit und einen auf regelmäßige Neuerungen angelegten Innovationsprozess voraus. Zum anderen ist ein professionelles Management der Logistik und der Regalpflege erforderlich. Ist zum Beispiel bei Joghurts ein schneller Umschlag a priori sichergestellt und damit auch der zügige Austausch der Saisonvarianten gewährleistet, muss ein Hersteller von lange haltbaren Hartwaren diese Strukturen möglicherweise erst noch schaffen. Denn nichts wäre unglaublicher als die Limonensommervariante eines Produktes noch beim ersten Schnee in den Regalen zu haben oder ein Zimt-Maroni-Eis neben

der Sorte Kirschblüte in der Kühltruhe sehen zu müssen. Seasonals erhöhen insofern die Komplexität in verschiedensten Bereichen des Unternehmens und damit die Ansprüche an das Management.

MARKENPOSITIONIERUNG: New Seasonals stellen einerseits Anforderungen an die Marke, andererseits haben sie auch Auswirkungen auf diese. Insbesondere stellen sich drei Fragen:

- Passt die Lancierung von New Seasonals zur Markenstrategie? Glaubt man der Marke zum Beispiel, dass sie authentische und frische Zutaten verwendet?
- Welche Auswirkungen hat die Lancierung von New Seasonals auf die Marke? Kann die Marke mit ergänzenden Attributen (siehe Grafik) aufgeladen werden?
- Wie passen sie sich in die Markenstrategie ein? Werden die Seasonals nur als eine Variante von mehreren geführt, bilden sie gemeinsam eine eigene Submarke oder wird sogar eine eigenständige Marke aufgebaut? ■

---

**Dr. Stephan Feige** ist geschäftsführender Partner der htp St. Gallen Managementberatung AG, dem Beratungs-Spin-Off der Universität St. Gallen. Dankenswerte Unterstützung bei der Studie leistete **Dr. Clemens Koob**.  
Kontakt: [sfeige@htp-sg.ch](mailto:sfeige@htp-sg.ch)