

# DIE GROSSE SPANNWEITE DER FLEDERMAUS

*Bacardi muss sich in einem schrumpfenden Spirituosenmarkt behaupten. Die Weltmarke mit der Fledermaus trat die Flucht nach vorne an und brachte in Deutschland das Mix-Getränk „Rigo“ auf den Markt. Das Ergebnis: Unter dem Bacardi-Dach entstand ein neues und enorm erfolgreiches Produktsegment.*



Sieger: Beste Marken-Dehnung

Die Geschichte des Bacardi-Mix „Rigo“ ist auch die Geschichte zweier Familien, die zu einander fanden, obwohl sie unterschiedlicher nicht sein konnten. Die Geschichte der Hosies und der Bacardis. Die Hosies: Ein Hamburger Kaufmannsgeschlecht, Spirituosenimporteure schottischer Abstammung, kühl und hanseatisch. Die Familie des Rum-Destillateurs Don Facundo Bacardi: kubanische Wurzeln, ein Inbegriff karibischer Lebensfreude und Spontaneität, mit reichlich Ritmo im Blut und Salsa in den Füßen. Die Verbindung der beiden Geschlechter war, so darf vermutet werden, keine Liebesheirat, eher eine Zweckehe. Doch man trotzte allen Widerständen und arrangierte sich gut. Die in Hamburg geschlossene Ehe ist bis heute dort registriert, der eingetragene Familienname: Bacardi Deutschland GmbH.

Aus den Gegensätzen von Importeur und Lieferant hat das Unternehmen inzwischen eine Tugend gemacht und sich selbstbewusst das Motto gegeben: „Die Karibik in Nadelstreifen“. Die deutsche

Bacardi-Tochter ist sich ihrer besonderen Qualitäten inzwischen voll bewusst, und so war den Hamburgern das Managen

globaler Spirituosenmarken à la Jack Daniels, Southern Comfort oder Martini vor einigen Jahren nicht mehr genug. Im



Im Sommer 2002 explodierte der Rigo-Absatz.

## INTERVIEW



### Bacardi-Geschäftsführer Joachim Peycke: „Rigo hat für große Aufmerksamkeit im Bacardi-Headquarter gesorgt.“

wir das getan haben, dann sind die Risiken einer Neueinführung absehbar. Die Ready-to-drink-Produkte werden allerdings nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn die Dachmarke stark ist und gut gepflegt wird. Insofern gehört unser größtes Augenmerk der Führung unserer Spirituosen-Marken.

**Eckes sucht für seine Spirituosen-Sparte einen Käufer, und angeblich stehen die Interessenten Schlange. Sie auch?**

**PEYCKE:** Eckes hat großartige deutsche Marken. Sie passen aber nicht in unser Portfolio, denn wir beschäftigen uns mit internationalen Marken. Deshalb haben wir uns nicht damit auseinander gesetzt.

**Wie regional können, wie global müssen Premixes sein?**

**PEYCKE:** Die Trinkgewohnheiten und auch die klimatischen Bedingungen sind in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich. Deshalb gibt es Premixes, die sich nur regional durchsetzen. Es kann aber auch Marken geben, die weltweit erfolgreich sind. Für Bacardi gilt: Wir beobachten sehr wohl, was sich international tut. Zu diesem Zweck hat der Konzern hervorragende Informationssysteme. Am wichtigsten ist für uns aber, dass wir für die 80 Millionen Verbraucher in Deutschland optimal aufgestellt sind.

**Welche Rolle spielt die Werbung für den nachhaltigen Erfolg von Spirituosen-Marken?**

**PEYCKE:** Viele deutsche Marken zeigen: Wenn man keine klare Positionierung hat und ständig mit der Werbung herumexperimentiert, verwirrt das den Verbraucher. Ursprünglich hervorra-

gende Marken wurden auf diese Art kaputtgemacht. Es gibt aber auch Beispiele dafür, dass man mit seiner starken deutschen Marke sogar weltweit erfolgreich sein kann. Bedingung ist aber immer die entschiedene, konsequente Positionierung.

**Mit Rigo greifen Sie als Spirituosen-Hersteller das Segment der Biertrinker an. Eine mutige Strategie!**

**PEYCKE:** Wir haben die Trinkgewohnheiten junger Erwachsener analysiert und festgestellt, dass sie großes Interesse an Innovationen haben. Das wirklich Spannende ist, dass es uns gelungen ist, mit der Kraft der Marke Bacardi in diesem Maße zu wachsen und unser Geschäft auf eine breitere Basis zu stellen. Sicherlich haben wir dabei auch davon profitiert, dass der Biermarkt überaltert. Unsere Zielgröße ist etwa ein Prozent des Biermarktes. Das klingt wenig, ist aber für uns ein gigantisches Volumen. Und es gibt sogar Schätzungen der Bierwirtschaft, wonach Spirituosen-Premixes sogar mehrere Prozent des Biermarktes erobern können.

**75 Millionen verkaufte Flaschen Rigo im ersten Geschäftsjahr. Wie geht es weiter?**

**PEYCKE:** Wenn wir ein Jahr lang mit voller Kraft verkaufen, dann schaffen wir 100 Millionen Flaschen. Und ich denke, wir können noch deutlich mehr wachsen. Natürlich werden auch viele Me-too- und Discounter-Produkte auf den Markt kommen. Mittelfristig werden wir uns wahrscheinlich bei etwa 50 Prozent Markenartikeln einpendeln. In jedem Fall wird der Markt sehr lebendig bleiben. Und der Handel muss anpassen, dass er nicht das falsche Produkt ins Regal stellt.

**Herr Peycke, hätten Sie Rigo diesen Erfolg zugetraut?**

**PEYCKE:** Wir freuen uns, sind aber nicht unbedingt überrascht. Denn die Tests vor der Markteinführung zeigten bereits ein riesiges Potenzial. Das Umsatzplus des Unternehmens von etwa 27 Prozent im laufenden Geschäftsjahr ist im Wesentlichen auf Rigo zurückzuführen. Wir konnten deshalb über 100 neue Mitarbeiter einstellen und unsere Produktionskapazitäten stark ausweiten. Weil ein Premix-Getränk viel schneller konsumiert wird als eine hochprozentige Spirituose, hat Rigo auch deutlich mehr Geschwindigkeit in das Unternehmen gebracht – in die Produktentwicklung, die Produktion und den Vertrieb.

**Was bedeutet der Erfolg für die globale Bacardi-Strategie?**

**PEYCKE:** Rigo ist zunächst eine deutsche Initiative. Allerdings hat das rasante Wachstum für große Aufmerksamkeit in unserem Headquarter gesorgt. Und so prüfen nun viele andere Länder die Einführung von Rigo. Sie sehen: Wenn man eine gute Idee hat, sie konsequent umsetzt und ein bisschen Glück dazu kommt, kann man auch in einem schwierigen Umfeld Erfolg haben.

**Reicht ein bisschen Glück? Manche starke Weltmarke hat mit Premixes Schiffbruch erlitten.**

**PEYCKE:** Es wird viele Neueinführungen in diesem Bereich geben, die sich nicht am Markt halten können. Wenn man sich jedoch so sorgfältig vorbereitet, wie

## Impressum

### absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing Sonderausgabe zum Marken-Award 2003

18. März 2003, Preis: € 11,50

#### Herausgeber:

Absatzwirtschaftliche Gesellschaft e.V., Nürnberg,  
und Deutscher Marketing-Verband e.V., Düsseldorf

#### Organzeitschrift:

Fachbereich Technischer Vertrieb der VDI-  
Gesellschaft „Entwicklung Konstruktion Vertrieb“  
(VDI-EKV)

#### Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Günter Bernkopf, Prof. Dr. Oskar  
Betsch, Dr. Paul Bösen-Diebels, Axel Dahm, Prof.  
Dr. Margit Enke, Prof. Dr. Richard Köhler, Dr.-Ing.  
Dieter Lemiesz, Prof. Dr. Peter Littmann, Prof. Dr.  
Werner Ludwig, Prof. Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert,  
Brigitte Pfeiffer, Dr. Armin Schirmer, Prof. Dr. Uwe  
Specht, Klaus Thiemann, Rüdiger Wiechers

#### Kooperation:

Die absatzwirtschaft ist Gründungsmitglied und  
Koordinationsstelle des internationalen  
Zeitschriften-Verbundes NIMM (Network of  
International Marketing Magazines).

#### Objektleitung:

Olaf Hohmann

#### Redaktion:

Chefredakteur und verantwortlich für den Inhalt:  
Christoph Berdi  
Chef vom Dienst: Helmut Dahmann  
Sekretariat: Marion Trumm

#### Layout & Gestaltung:

S3 Advertising KG – Fachagentur für Verlage  
Carlsplatz 19, 40213 Düsseldorf  
Tel. 02 11/86 28 990, Fax 02 11/86 28 991  
http://www.s3-advertising.com

#### Bildnachweis: Titelbild S3 Advertising

#### Verlag: Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH

Aufsichtsratsvorsitzender: Dr. Stefan von  
Holtzbrinck  
Geschäftsführung: Michael Grabner  
(Vorsitzender), Harald Müsse (stellvertretender  
Vorsitzender), Uwe Hoch, Patrick Ludwig  
Verlagsleitung: Johannes Höfer  
Gesamtanzeigenleitung: Sandro Cristofoli,  
Anzeigenleitung: Regina Hamdorf,  
Tel. 02 11/8 87-14 84  
Anzeigenverwaltung: Alexandra Pflüger,  
Tel. 02 11/8 87-14 82, fz.marketing@vhb.de  
Vertriebsleitung Wolfgang Ernd,  
Postfach 10 27 16, 40018 Düsseldorf  
Leser-Service: Tel. 01 80/2 78 27 82 € 0,06 je  
Anruf Neubestellung und Probeanforderung

## Service für Leser und Inserenten

### Verlagsservice

Leser-Service: Tel. 01 80/2 78 27 82,  
€ 0,06 je Anruf, Neubestel-  
lung und Probeanforderung  
Abo-Service: Tel.: 0180-2 889 889  
€ 0,06 je Anruf  
Fax: 0211/887-1737  
Einzelheftbestellung: Tel. 0211/8 87-17 71-74

asw-Bücher: j.tiefenthal@vhb.de

asw-Seminare/  
Fachveranstaltungen: o.hohmann@vhb.de

Media-Information Regina Hamdorf  
Zeitschrift: Tel. 0211/8 87-14 84  
Fax 0211/8 87-15 00  
fz.marketing@vhb.de

Media-Information Danilo Engel  
asw-Online: Tel. 0211/8 87-15 09  
Fax 0211/8 87-15 00  
d.engel@vhb.de

#### Anschrift von Verlag und Redaktion:

Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH,  
Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf,  
Postfach 10 11 02, 40002 Düsseldorf,  
Fax 02 11/8 87-14 20, Tel. 02 11/8 87-0

Anzeigenpreisliste: z. Zt. gilt Nr. 42 vom  
1. Januar 2002

**Bezugspreise:** Einzelheft € 9,- (Sonderausgabe  
€ 11,50) zzgl. Versandkosten.  
Jahresvorzugspreis (Abo) Inland € 108,-  
inkl. € 7,07 Mwst. einschließlich Versandkosten  
Abo für Studenten gegen Vorlage einer gültigen  
Bescheinigung jährlich € 54,- inkl. € 3,53 Mwst.  
Auslandsabonnement jährlich € 100,-  
zzgl. € 15,- Versandkosten, für EU-Länder  
zzgl. Mwst., Luftpostgebühren auf Anfrage.  
Abonnement-Kündigungen sind nur mit einer Frist  
von 21 Tagen zum Ende des berechneten Bezugs-  
zeitraumes möglich. Mitglieder des Deutschen  
Marketing-Verbandes e.V. und die vertriebsorien-  
tierten Mitglieder der VDI-Gesellschaft Entwick-  
lung Konstruktion Vertrieb erhalten die „absatz-  
wirtschaft“ im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags.  
Im Falle höherer Gewalt (Streik oder Aussperrun-  
gen) besteht kein Belieferungs- oder Entschädi-  
gungsanspruch.

**Postbank-Konten:** (für Anzeigen) Essen 61676 -  
1430, (für Abonnements) Köln 190541 - 504

**Druck, Verarbeitung, Versand:** Vogel Druck und  
Medienservice, 97204 Höchberg

ISSN 0001-3374

„absatzwirtschaft“ wird sowohl im Print als auch  
auf elektronischem Weg (z.B. Datenbank, CD-  
ROM, asw-Online etc.) vertrieben.

**Copyright:** Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH.  
Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser  
Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung  
des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden.  
Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die  
gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die  
Aufnahme in elektronische Datenbanken und die  
Vervielfältigung auf CD-ROM.

Sofern Sie Beiträge dieser Zeitschrift in Ihren inter-  
nen elektronischen Pressespiegel übernehmen  
wollen, erhalten Sie die erforderlichen Rechte  
und/oder digitalen Beiträge unter [www.presse-  
monitor.de](http://www.presse-monitor.de) oder unter Tel. 0 30/28 49 30 PMG  
Presse-Monitor Deutschland GmbH & Co KG.



Unternehmen keimte die Hoffnung auf eigenen Nachwuchs, auf eine fleischgewordene Verbindung von karibischer Lebensfreude und hanseatischem Marketingkalkül. Doch ist ausgerechnet das kühle Hamburg die richtige Geburtsstätte für ein neues Bacardi-Produkt? Hält diese sonderbare Ehe aus Karibik und Nordseeküste die Belastung eines eigenen Kindes aus? Die Bacardi-Besitzer auf den Bermudas waren davon – so die Branchenpresse – nicht überzeugt und versuchten, den Deutschen den Traum vom eigenen Markennachwuchs auszureden. Doch die Hamburger setzten sich mit ihrem Kinderwunsch durch. Anfang 2001 kam der Bacardi-Mix „Rigo“ zur Welt: 23 cm, 350 Gramm, 5,4 Prozent. Der Flaschenpreis liegt im Lebensmittelhandel bei knapp zwei Euro, in der Gastronomie bei rund vier Euro. Womit keiner, auch nicht die glücklichen Eltern, gerechnet hätte: Das Ergebnis amerikanischen Produktdesigns, karibischer Gene und deutscher Erziehung zeigte ein derart rasantes Wachstum, dass es die gesamte Bacardi-Dynastie in ihren Grundfesten erschütterte. Der Wonneproppen wuchs seinen Eltern schnell über den Kopf. Innerhalb weniger Monate war er das umsatzstärkste Produkt der Bacardi-Familie.

## RIGO WURDE STÄRKSTES BACARDI-PRODUKT

Rigo erhöhte den Umsatz der Marke Bacardi im ersten Geschäftsjahr mit breiter Marktpräsenz (2002/2003) um 66 Prozent, den Gesamtumsatz der Bacardi Deutschland von 315 auf 400 Millionen Euro. Durch Rigo wurden 54 Prozent mehr Rum abgesetzt, der Gewinn der Marke Bacardi kletterte um 45 Prozent. Über 100 neue Mitarbeiter helfen nun, der enormen Nachfrage aus Lebensmittelhandel, Tankstellen und Gaststätten gerecht zu werden, in Buxtehude musste eine neue Produktionsanlage errichtet werden. Und die internationale Einführung der Marke steht unmittelbar bevor. Wie ist ein solcher Erfolg in einem seit Jahren rückläufigen Spirituosenmarkt möglich? Am Anfang der Success-Story steht die Marke Bacardi mit einer gestützten Bekanntheit von 98 Prozent.





**Michael Volke**, Senior Vice President Marketing and Sales der Bacardi Deutschland GmbH:

» Mit Rigo setzen wir auf dem Bacardi-Homegrund auf. Wir sind in Partysituationen. Aber wir verbinden das mit Konsumsituationen, die von Bacardi bislang noch nicht besetzt wurden: Wir gehen in die Nacht, werden intensiver und energiegeladener, und wir bewegen uns in einem urbanen Umfeld, im Hier und Jetzt. «

Durch konsequentes Marketing hat die Marke das karibische Paradies, das unbeschwertere Leben unter tropischen Palmen, für sich gepachtet. Der Bacardi-Strand ist die Karibik, wie der rot-weiße Coca-Cola-Onkel der Weihnachtsmann ist. Bacardi ist der Erfinder und Inhaber eines Lebensgefühls, des Bacardi-Feeling, und wird – so hat es die Bacardi-Marktforschung herausgefunden – vor allem mit den Begriffen Leichtigkeit, Geselligkeit, Stimulation und Inspiration assoziiert. Diese Komposition differenziert die Marke im Wettbewerbsumfeld und sichert ihr im Segment „Weißer Rum“ mit 64 Prozent Marktanteil die Lufthoheit.

Bacardi war ein Markenmonolith, unumstößlich, aber auch unbeweglich. Bevor Rigo das Licht der Welt erblickte, glänzte die Marke eher durch ihre ruhmvolle Historie als durch Dynamik. Eine gefährliche Situation – vor allem in einem schrumpfenden Markt. Im laufenden Jahrzehnt sinkt der Spirituosen-Konsum voraussichtlich um 20 Prozent. Zusätzliche Stolpersteine gibt es für die Markenartikel des Segments. Durch die Teuro-Diskussion bekamen die Handelsmarken Rückenwind, und junge Verbraucher zeigen sich zunehmend illoyal gegenüber Marken. Noch schlechter geht es eigentlich nur dem deutschen Biermarkt. Er ist noch deutlicher überaltert und noch stärker rückläufig. Denn für junge Verbraucher gehört der bittere Gerstensaft in die

Welt der Eltern, die klassischen Konsumsituationen in der Kneipe, auf Partys und vor dem Fernseher verlieren mehr und mehr an Bedeutung.

### MIT DEM RUM-MIX WURDE DER BIERMARKT ANGEGRIFFEN

Der schrumpfende Spirituosen-Markt und stagnierende Ergebnisse der Marke Bacardi stellten die Hamburger vor die Herausforderung, die unumstrittene Markenstärke besser zu kapitalisieren. Sie standen vor der Frage: Gibt es eine Möglichkeit ein neues Segment unter

### DIE AGENTUREN

<b>Klassische Werbung:</b>	Böning & Haube (Hamburg)
<b>Gastronomie-Promotions:</b>	Vaporisateur (Berlin)
<b>Internet-Agentur:</b>	Die Argonauten (Berlin)
<b>LEH-Promotions:</b>	GDS Grafik Design Studio (Hamburg)

dem Bacardi-Markendach aufzubauen? Wie können jüngere Zielgruppen für die Marke erschlossen werden? Und kann ein neues, junges Produkt die Marke mit Spannung, Modernität und Lebendigkeit aufladen?

Die karibischen Nadelstreifen-Manager fassten einen mutigen Entschluss: Mit einem neuen Bacardi-Mix wollten sie jene jungen Verbraucher gewinnen, die sich vom Biermarkt abwenden. Fast elf Milliarden Liter Bier werden in Deutsch-

SMART WINES

## Asche oder Feuer? Wein als Marke



„Es ist mehr, als nur guten Wein zu machen. Man muss hartnäckig und diszipliniert arbeiten und moderne Methoden mit alten Traditionen verbinden. Denn Tradition ist nichts anderes als eine Innovation, die Erfolg hatte.“ Das sagt Alberto Falvo, dem es gemeinsam mit seinen Brüdern Ettore und Leonardo in knapp 30 Jahren gelungen ist, das Weingut Avignonesi in der Nähe des toskanischen Städtchens Montepulciano aus dem Nichts zu einem Markenzeichen des italienischen Qualitätsweines aufzubauen.

Glanzstück: der VINO NOBILE DI Montepulciano, einer der großen Weine der Toskana. Ein Erfolgsrezept? Gibt es nicht. Aber, so Falvo: „Überliefertes Wissen, viel eigene Erfahrung und einen mit der Zeit verfeinerten Geschmack.“ Also ganz im Sinne Gustav Mahlers: „Tradition ist nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers.“

Bezugsquellen:  
smart@smart-wines.de

land jährlich konsumiert. Ein oder zwei Prozent davon, so kalkulierten die Hamburger, seien mit Spirituosen-Premixes zu erobern. Andere hatten es mit Bier-Mixgetränken und Wodka-Premixes vorgemacht, warum sollte es nicht mit einem Bacardi-Premix ebenso funktionieren?

### VOM KARIBIKSTRAND IN DEN URBANEN CLUB

Und so bekamen amerikanische Produktmanager des Konzerns den Auftrag, ein Mixgetränk zu kreieren, das in der Wertewelt von Bacardi verwurzelt und dennoch eigenständig ist. Ein Produkt, das zum karibischen Flair die Markenwerte Urbanität, Spannung und Schnelligkeit addiert, das an der Schnittstelle von Bier (Erfrischung, Geselligkeit), Longdrink (Genuss) und Energy Drink (Kick) positioniert ist, das wie Bier direkt aus der Flasche getrunken wird.

Das Ergebnis: die auch für internationale Märkte geeignete Brand „Rigo“, ein farbloser Mix aus weißem Bacardi-Rum, Limetten-Aroma und Soda. Ein schlichter, eingängiger Name für ein schlichtes, klares Produkt, jünger als der klassische Rum und doch eindeutig im Bacardi-Paradies angesiedelt. Gegenüber dem Bier einer deutschen, regionalen Brauerei punktet Rigo mit einer starken, internatio-



Motiv der Bacardi-Plakatwerbung

nalen und emotionalen Muttermarke, mit einem trendigen Produktdesign, einem einzigartigen Geschmack und einer exklusiven Preis- und Image-Positionierung. Im Mai 2001 wurde Rigo zunächst in 50 Diskotheken, 100 Clubs und 500 Trend-Outlets eingeführt. Das Ziel der Geschäftsführung damals: 745 000 verkaufte Flaschen im ersten Jahr. Schon vier Monate später war dieses Ziel deutlich überschritten. Im ersten Geschäftsjahr wurden 9,5 Millionen Flaschen abgesetzt. Nachdem das Produkt im April 2002 auch im Lebensmittelhandel stand und der Gastronomie-Vertrieb ausgedehnt wurde, explodierte der Absatz förmlich. Für das Geschäftsjahr 2002/2003, das im März endet, rechnet das Unternehmen mit 75 Millionen verkauften Flaschen. Im Lebensmittelhandel wurde inzwischen eine Marktdurchdringung von 91 Prozent erreicht, in den Tankstellen 80 Prozent, die gestützte Markenbekanntheit liegt bei 60 Prozent. Bacardis Markenmanager sehen Rigo klar in der Bacardi-Tradition und dennoch in einem neuen, eigenen Kontext. Während Bacardi eher für den privaten Genuss unter Freunden stand, ist Rigo klar in der nächtlichen Kneipensituation angesiedelt. Auch Rigo setzt auf Tropenflair und Latin Values, doch steht nicht mehr der einsame Strand im Mittelpunkt, das Aussteiger-Idyll, sondern der urbane, moderne Club und heiße Salsarhythmen. Eine weitere Differenzierung: Der Bacardi-Rum unter Palmen relaxt, Rigo soll stimulieren, kicken. Dieses Konzept überzeugt vor allem die jungen und trendigen Nightlife-People zwischen 18 und 29 Jahren und – trotz des direkten Trinkens aus der Flasche – Männer und Frauen gleichermaßen.

### DIE FLEDERMAUS ALS GLÜCKSBINGER

Die Fledermaus, in der Karibik ein wichtiger Glücksbringer, hat Bacardi wieder einmal einen guten Dienst erwiesen. Und der Marken-Award für die Beste Marken-Dehnung 2002 attestiert dem hier zu Lande so wenig beliebten Tier eine weitere, unbekannte Stärke: eine große Spannweite. *Martin Seiwert*

