

Workshop für Markenhersteller

Die ÖkoStrategieBeratung veranstaltet am 10.11.2006 in Berlin eine Lernexpedition und einen Sortimentworkshop für Lebensmittelhersteller.
Info: www.oeostrategie.de



Die Zeit ist reif für starke Bio-Marken

Richtige Weichenstellung, um fit zu werden für die künftigen Anforderungen. Besondere Bedeutung hat dabei eine konsequente Markenstrategie.

Hamburg (Henning Meyer).

Auf den ersten Blick scheint die Entwicklung des Bio-Marktes Anlass zu ungetrübter Freude zu geben: Das gestiegene Gesundheits- und Qualitätsbewusstsein der Konsumenten stellt einen nachhaltigen Wandel dar, die Wachstumsraten sind zweistellig und Bio-Produkte erreichen immer breitere Käufer-schichten. Doch auf den zweiten Blick wird eine erhebliche Verschärfung des Wettbewerbs als Kehrseite sichtbar: Neue Handelsmarken werden aus dem Boden gestampft, Billig-Importe drängen herein, Discounter entdecken Bio als unverbrauchs-taugliche Profilingemittel für ihre Zwecke. Typische Symptome des Verdrängungsmarktes, wie Preisverfall und steigender Konditionen-druck, erreichen das Bio-Lager. Wer noch genauer hinschaut, erkennt dahinter einen regelrechten Paradigmenwechsel: Die eta-

bierten Bio-Unternehmen werden mit einer grundlegend veränderten Wettbewerbslogik konfrontiert, weil die angestammte Differenzierung „biologisch versus konventionell“ verloren geht. In dem Maße, in dem Bio zu einem Teil des Mainstreams wird, gewinnt eine andere Differenzierung an Bedeutung: „Bio versus Bio“. Das heißt, die Unternehmen müssen jetzt lernen mit ihren Aktivitäten wesentlich konsequenter als bisher ihren eigenen guten Namen zu pflegen und somit auf das eigene Konto einzuzahlen. Die Stärkung von Bio als Kategorienbegriff spielt dagegen auch den Wettbewerbern in die Hände. Die zumeist in Hinblick auf den Verbraucherschutz artikulierte Sorge, Bio-Qualitäten würden verwässert, mag berechtigt sein. Und der Gedanke, für strengere Zertifizierungen einzutreten,

erscheint durchaus vernünftig. Doch er geht am wirtschaftlichen Interesse der Unternehmen vorbei, denn er zielt darauf ab, Bio als Kategorie zu stärken. Stattdessen geht es für qualitätsorientierte Hersteller darum, dem Konsumenten zu vermitteln, dass die Gleichungen „Bio ist Bio“ und „Bio ist immer gut“ nicht aufgehen. Dazu sollte verstärkt herausgestellt werden, dass sich die Produkte verschiedener Anbieter jenseits der Bio-Standards substanzial unterscheiden und sich durch individuelle Qualitäten, Eigenschaften, Besonderheiten auszeichnen. Das wirksamste Mittel, um den Konsumenten von diesen Unterschieden zu überzeugen, ist die Marke.

Was ist eine Marke?

Das Thema Marke darf nicht gleichgesetzt werden mit Marketing und Werbung. Markenführung betrifft das gesamte Unternehmen; die werbliche Kommunikation ist nur ein Teil davon. Eine Marke ist der gute Ruf, der den Produkten eines Unternehmens voraussetzt: Wer eine Marke aufgebaut hat, der beginnt morgen früh nicht bei null, sondern kann das Ansehen nutzen, das er sich durch seine vergangenen Leistungen erarbeitet hat. Um Markenkraft zu erzeugen, benötigt man nicht unbedingt teure Werbekampagnen. „In die Marke investieren“ heißt vielmehr: Das Handeln des Unternehmens auf die Erzeugung jener positiven Einstellungen auszurichten, die man in seiner Kundschaft hervorruft möchte. Von einer Marke im wirtschaftlich relevanten Sinne sollte man erst dann sprechen, wenn eine ganz bestimmte Wirkung am Markt feststellbar ist: Wenn viele Kunden sich eine feste positive

Meinung über eine Leistung gebildet haben, verbunden mit eindeutigen Erwartungen und Präferenzen. Markenbildung besteht in der fortschreitenden Akkumulation von Wertschätzung und Vertrauen. Die Kraft einer Marke bemisst sich an den Spuren, die sie im Bewusstsein des Publikums hinterlässt. Dabei sind die entstehenden positiven Vorstellungen über eine Marke kollektiver Natur, das heißt sehr viele Menschen teilen ganz ähnliche Auffassungen und Meinungen. Diesen Prozess der Markenbildung kann man nicht mechanistisch herbeiführen; Kunden lassen sich - selbst mit großem Werbedruck - nicht vorschreiben, wie sie über eine Marke zu urteilen haben. Nachhaltig positive Voreinstellungen lassen sich nur langfristig durch gute Leistungen und deren kontinuierliche Variation in prägnanter, wieder erkennbarer Gestalt erzeugen.

Das Leistungsprogramm hinter einer Marke umfasst im Idealfall alle Unternehmensbereiche. Es reicht von der Produktentwicklung und den Rohstoffen bis zum Vertrieb und zur Werbung. Bio-Unternehmen, mit ihrem Ethos und ihrem hohen Anspruch an die Qualität der eigenen Produkte, verfügen in dieser Hinsicht über eine hervorragende Basis für durchsetzungsstarke Marken.

Eine Marke etablieren

- Was jetzt für den Markenaufbau spricht
- Für qualitätsorientierte Bio-Hersteller sind in der gegenwärtigen Situation vier entscheidende Zielsetzungen mit einer Markenstrategie verbunden: Es geht darum, die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zu stärken, das Qualitätsversprechen seiner Produkte zu untermauern, die Kundenbindung zu intensi-

Mögliche Differenzierungsfelder zur Positionierung einer Bio-Marke (Beispiele):

- Regionale Herkunft
- Historie des Unternehmens
- Gründer-/Unternehmer-Persönlichkeit
- Güte der Rohstoffe
- Herstellverfahren
- Rezepturen
- Namen, Zeichen, Begriffe
- Farben und Formen der Verpackung
- Qualitätsgarantien, Gütesiegel
- Convenience-Eigenschaften

Marke muss deshalb heruntergebrochen werden in wirksame Handlungsvorgaben für die einzelnen Unternehmensbereiche. Nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip sollte für jede Abteilung, nötigenfalls sogar für einzelne Arbeitsplätze, festgelegt werden, welchen Beitrag sie zur beabsichtigten Außenwirkung der Marke leisten. Denn Markenführung ist kein Sonntagsthema, sondern Tagesgeschäft pur: Marke muss organisiert werden. Erst wenn sie als lebendiges Managementprogramm fest in den Abläufen des Unternehmens verankert ist, vernetzen sich viele kleine Ursachen zu der großen Wirkung einer starken Marke.

Ist die Positionierung definiert, geht es darum, die Umsetzung zu systematisieren. In der Praxis klafft oft eine Lücke zwischen den ambitionierten Plänen und der tatsächlichen Umsetzung. Die strategische Positionierung der

Glossar

Markenartikel: Konsumgut, das sich durch individuelle Kennzeichnung (Markierung oder Markenbildung) von anderen, eigentlich gleichwertigen, homogenen Gütern abheben soll (künstliche Heterogenisierung). Zu den Merkmalen des M. gehören gleichbleibende Aufmachung, Menge und Qualität, Ubiquität, hoher Bekanntheitsgrad sowie intensive Werbung. Die Verbraucher sollen eine einheitliche Produktvorstellung hinsichtlich Qualität und Preis der Produktes erhalten. - Entscheidungen über Art und Ausmaß der Markierung bzw. Markenbildung werden im Rahmen der Markenpolitik getroffen.

Markenname: verbale Bezeichnung der Marke. Namen können sich auf den Hersteller (Herstellermarke) bzw. den Handel (Handelsmarke), auf einzelne Produktgruppen (Familien-Markennamen), die Firma (z.B. BMW) oder auch auf eine Person (Dr. Oetker) beziehen. Möglich ist aber auch die Wahl eines eigenständigen, individuellen Namens (z.B. Persil, Pritt).

Markenpolitik: Entscheidungen und Maßnahmen, die die Markierung von Produkten betreffen. Ziele sind Aufbau von Markentreue beim Konsumenten, Präferenzbildung hinsichtlich der Marke, Unterstützung und Förderung des Absatzes, Schaffung eines preispolitischen Spielraums sowie die differenzierte Marktbearbeitung.

Quelle: Management von Rüdiger Pieper, Gabler Verlag Wiesbaden



vieren und die Preisposition zu stabilisieren.

- Differenzierung stärken

Die Verfügbarkeit von Bioprodukten ist sprunghaft gestiegen. Nicht nur in den neuen Biomärkten, sondern auch in etablierten Drogerie-, Super- und Discountmärkten nahezu überall, wo Lebensmittel verkauft werden, kann der Konsument aus einem immer größeren Bio-Angebot wählen. In dieser Situation ist es ein entscheidender Erfolgsfaktor, die Differenzierung des eigenen Produkt- und Markenauftritts nachhaltig zu schärfen, um nicht in der Flut des sich ständig erweiternden Angebotes unterzugehen.

Dazu ist ein konsequentes Vorgehen erforderlich. Nur wenn die Marke über ein klares Profil, einen auf den ersten Blick erkennbaren Auftritt, und eine einheitliche Kommunikation verfügt, wird sie unter den heutigen Bedingungen überhaupt als individuelles, nicht-generisches Angebot erkannt. Andernfalls laufen selbst herausragende Produkte Gefahr, anonym und austauschbar zu erscheinen. Eine evidente, für die Kunden erlebbare Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ist unverzichtbare Bedingung für den Aufbau von Markenenergie.

- Qualitätsversprechen untermauern

Je größer das Angebot an Bio-Produkten, desto wichtiger wird es, das eigene Qualitätsversprechen durch geeignete Leistungsgestaltung zu untermauern. Dabei geht es nicht nur darum, den „Bio-Nachweis“ zu führen (der selbstverständlich weiterhin wichtig ist), sondern insbesondere um Produktmerkmale, die über die Kategorieleistung hinausreichen (z.B. spezielle Rohstoffe, Herstellverfahren, Rezepturen, Frische). Um seine Marke zu stärken, sollte man eine Vielzahl aufeinander abgestimmter Argumente anführen, die alle darauf abzielen, den Kunden zu überzeugen, es mit dem besten Produkt zu tun zu haben. Dabei gilt es, möglichst viele anschauliche Details einzusetzen - wohl

wissend, dass der Konsument zwar interessiert aber in der Regel kein Experte ist und sich deshalb mit seinem Urteil gern an verschiedenen kleineren Anhaltspunkten und „Indizien“ orientiert.

- Kundenbindung intensivieren

Aus unternehmerischer Sicht ist es kein relevantes Ziel, Konsumenten zu überzeugten Bio-Käufern zu machen. Es geht vielmehr darum, dass sie treue Stammkunden der eigenen Marke werden. Das heißt, die bereits aufgebaute Präferenz für Bio muss sich weiterentwickeln zu einer eindeutig markenbezogenen Präferenz. Eine starke Marke zeichnet aus, dass sie eine treue Anhängerschaft gebildet hat, die auf sie schwört und nahezu immun gegen Angebote der Wettbewerber ist. In besonderen Fällen gelingt es der Marke, ein regelrechtes eigenes „Bedürfnis“ zu erzeugen, das dann - zumindest nach Meinung ihrer Stammkunden - nur noch die Marke selbst befriedigen kann, z.B. Porsche fahren, bei McDonalds essen, Bionade trinken.

Hinsichtlich solcher Präferenzbildungen ist zu bedenken, dass es aus Konsumentensicht unerheblich ist, ob hinter einer Marke ein Hersteller- oder ein Handelsunternehmen steht. Beide sind strukturell grundsätzlich in der Lage, das Bedürfnis nach Marke mit eigenständigen Konzepten zu füllen. Im Biomarkt ist bereits heute erkennbar, dass Markenbildung auf beiden Seiten stattfindet.

- Preisposition stabilisieren

Ohne eine starke Marke lässt sich in Verdrängungsmärkten keine nachhaltige Wertschöpfung erzielen das gilt künftig auch für den Bio-Markt. Man sollte nicht darauf setzen, dass der Handel und insbesondere das Discount-Lager mit Bio-Produkten verantwortungsbewusster umgeht als mit konventionellen Produkten. Die bekannten Mechanismen aggressiver Preispolitik werden auch hier uneingeschränkt wirksam. Bio-Unternehmen sollten dieser Herausforderung aktiv begegnen.

Die kaufmännische Gestaltung der Handelsbeziehungen (sprich: ein professionelles Preis- und Konditionen-Management) ist die eine Seite dieser Aufgabe. Die andere Seite ist es, die Preisakzeptanz beim Verbraucher zu stärken. Denn der eigentliche Verbündete zur Erhaltung des Preis- und Qualitätsniveaus ist der qualitätsorientierte Kunde. Ihm muss man den Zweifel nehmen, ob er ein identisches Produkt nicht auch günstiger hätte bekommen können. Die starke Marke gibt ihm die Sicherheit, dass er sich für das richtige Produkt entschieden hat, zum richtigen Preis.

Was ist zu tun?

Zunächst ist die Positionierung der Marke zu überprüfen und gegebenenfalls zu schärfen. Dabei geht es um die Fragen: Wofür soll die Marke in der Wahrnehmung und Beurteilung ihrer Kunden stehen? Und welche Leistungselemente sollen eingesetzt werden, um diese Wahrnehmung zu erzeugen? Für Bio-Marken sind künftig insbesondere jene Positionierungselemente bedeutend, die gut mit der biologischen Grundaussrichtung harmonisieren aber zugleich darüber hinausreichen und die Marke mit zusätzlichen differenzierenden Impulsen belegen.

Wichtig ist, dabei einen möglichst engen Leistungsbezug herzustellen - mit flotten Werbeversprechen ist es nicht getan. Gefragt ist eine substanzielle Positionierungsstrategie, die die realen Stärken und Besonderheiten des Unternehmens optimal zur Wirkung bringt. Die Liste auf Seite 32 zeigt einige Beispiele, welche Differenzierungsfelder in Frage kommen können. Je nach Ausgangsposition und strategischer Zielsetzung können sie mit individuellen Leistungsinhalten ausgestaltet werden.

Henning Meyer, Markentechnik Consulting Hamburg
Info: www.markentechnik-consulting.de