

„Eigene Standards setzen“

Markenexperte Henning Meyer über die Profilierungschancen von Bio-Markenherstellern und Herausforderungen der Markenführung.

Bochum (ru).

BIOwelt: Herr Meyer, in einem Artikel für die BIOwelt sprachen Sie im Oktober 2006 von einem Paradigmenwechsel für Bio-Markenhersteller: Die Differenzierung „bio vs. konventionell“ gehe verloren, an ihre Stelle trete eine neue Differenzierung „bio vs. bio“ über die Marke. Erkennen Sie in der Bio-Branche seitdem Fortschritte hin zu einer überzeugenden Positionierungsstrategie der Anbieter?

Henning Meyer: Es ist schon eine deutliche Bewegung in die Branche gekommen und das Bemühen vieler Anbieter, ihren Auftritt zu professionalisieren, ist erkennbar.

Andererseits leidet die Bio-Branche insgesamt noch immer unter einem gewissen Hang zur Generik. Man definiert sich zu sehr über das Merkmal Bio und zu wenig über die eigene Marke und ihre Besonderheiten. Dabei sind die Voraussetzungen für viele etablierte Bio-Hersteller, eine wirklich schlagkräftige Markenpositionierung aufzubauen, nach wie vor hervorragend.

BIOwelt: Eine starke Rolle spielen im Bio-

Markt die Anbauverbände. Aus Verbraucherumfragen geht immer wieder hervor, dass die bekanntesten Siegel wie Bioland, Demeter oder Naturland die meisten Markenhersteller deutlich hinter sich lassen. Welches Potenzial haben Verbandsiegel aus Marketing-Sicht, auch in Abgrenzung zum EU-Bio-Standard?

Henning Meyer: Selbstverständlich sollten die Anbauverbände ihre Siegel noch konsequenter als Marken aufbauen. Der entscheidende Schritt, den sie dabei gehen müssen, ist

der vom bloßen Erkennungszeichen für Bio-Produkte zu einem anerkannten Leistungszeichen mit eigenständigem Profil. Die beinahe inflationäre Verbreitung des Bio-Siegels nach EG-Standard, das sich inzwischen auf vielen billigen Discountprodukten befindet, eröffnet den Verbandsiegeln die Chance, sich als Zeichen überlegener Qualität in Stellung zu bringen - und damit ihren Mitgliedern die maximale Unterstützung im Wettbewerb zu geben. Für die Bio-Hersteller kann allerdings der Einsatz solcher Siegel nur ein Element innerhalb einer komplexeren Leistungsstruktur sein, die vor allem noch stärker individualisierende Elemente benötigt. Eine nachhaltig erfolgreiche Markenstrategie verlangt weit mehr als eine schön gestaltete Verpackung mit einem Bio-Siegel.

BIOwelt: Einige LEH-Ketten haben ihre Bio-Marken inzwischen unter eine Dachmarke gestellt und das Handelsmarkenportfolio in diesem Bereich deutlich ausgebaut. Bei den

Discountern dominiert die Handelsmarke ohnehin. Warum sind die Bio-Handelsmarken im LEH so erfolgreich?

Henning Meyer: Für den Handel, und insbesondere den Discount, sind Bio-Produkte ein willkommenes Mittel, um die eigene Leistungsfähigkeit zu demonstrieren und Eigenmarken eine hohe qualitative Anmutung zu verleihen. Entsprechend groß ist ihr Engagement. Warum Bio-Handelsmarken beim Konsumenten so gut ankommen, lässt sich leicht erklären:

Für Bio-Produkte wurde über Jahrzehnte ein hervorragendes Image aufgebaut. Die Markterfolge, die diese Produkte heute feiern, sind das Resultat einer 20, 30 Jahre währenden Entwicklung. Heute ist die Einschätzung, dass Bio besser, gesünder, schmackhafter ist, unter den Konsumenten extrem weit verbreitet.

Die Handelsmarken tun nichts anderes als die Zugangsschranken zu diesen begehrten Produkten massiv zu senken, durch Verfügbarkeit in „normalen“ Einkaufsstätten und niedrigere Preise. Aus Sicht der etablierten Bio-Unternehmen könnte man es bedauerlich nennen, dass nun die Handelsriesen massiv von dem profitieren, was die Bio-Szene über Jahrzehnte aufgebaut hat.

BIOwelt: Zahlreiche traditionelle Naturkost-Hersteller behalten ihre Erstmarke dem Fachhandel vor, unter einer Zweitmarke wird der konventionelle Handel

bedient. Manche Unternehmen stehen aus historisch gewachsener Verbundenheit („Fachhandelstreue“) hinter dieser Entscheidung, für andere ist die doppelte Markenführung eher ein Ärgernis. Vor welchen Herausforderungen stehen die Anbieter beim Management von Mehr-Marken-Systemen? Wird sich dieses Modell Ihrer Ansicht nach auf Dauer etablieren?

„Eine Zweitmarke ist oft nur die zweitbeste Lösung.“

Henning Meyer: Eine Zweitmarke ist, wie der Name schon sagt, nur die zweitbeste Lösung. Oft erscheint sie als praktikab-

ler Ausweg, wenn man z.B. nicht in der Lage ist, seine angestammte Preisstellung in neuen Vertriebskanälen zu behaupten oder die Beziehung zum Fachhandel nicht gefährden will. Ich bezweifle aber, ob diese Strategie – die einen defensiven Kern hat – die richtige ist. Für die Marken ist dies eine künstliche Wachstumsbegrenzung. Sie werden auf das Potenzial des Fachhandels zurück geschnitten und von dynamischen Entwicklungsfeldern mit vielen neuen Kundenkontakten fern gehalten.

Wer aber eine wirklich starke Bio-Marke aufbauen will, muss sich mit seiner Hauptmarke in den Boom einklinken. Dies allerdings selbstbestimmt, nach eigenen Regeln, mit dem richtigen strategischen Marken- und Distributionskonzept. Und auch für den Fachhandel ist diese Abgrenzung keine Lösung mit Perspektive. Es ist eher der Versuch, einen Zustand zu erhalten, der nicht mehr zu erhalten



ist. Stattdessen sollte der Fachhandel eigene Konzepte entwickeln, um sich in der neuen Wettbewerbssituation zu etablieren.

BIOwelt: Umgekehrt sind viele bisher im konventionellen Bereich tätigen Hersteller auf den Bio-Zug aufgesprungen: Ritter Sport, Maggi oder Dr. Oetker sind nur einige Beispiele. Welche Herausforderung stellt ein solcher Einstieg für den Markenkern dieser ubiquitär verfügbaren Marken dar?

Henning Meyer: Da diese Marken nicht ihr komplettes Sortiment umstellen, besteht eine wesentliche Herausforderung darin, die Beziehung zwischen den Bio- und den konventionellen Produkten innerhalb ihres Sortiments richtig zu gestalten. Bio soll die Kompetenz der Marke erweitern, ohne die angestammten Produkte in Frage zu stellen und zu diskriminieren.

BIOwelt: Welche Bedeutung hat die Kommunikation von Nachhaltigkeits- und „Fair“-Aspekten für Bio-Marken? Wie können diese Felder zur Differenzierung genutzt werden?

Henning Meyer: Nachhaltigkeits- und Fairtrade-Auslobungen leiden strukturell unter demselben Problem wie das Bio-Merkmal: Sie bezeichnen eine Kategorie von Waren und können daher in Ergänzung zur Bio-Ausrichtung die Individualität der einzelnen Marke nur wenig stärken. Es besteht sogar die Gefahr, dass durch Einsatz solcher Zeichen der Nivellierung zwischen den führenden Anbietern und Me-too-Produkten Vorschub geleistet wird.

Den Fairtrade-Gedanken gut zu finden ist das eine – aber welche Schlüsse soll ich als Konsument ziehen, wenn auf einer Bio-Premiemarkte das selbe Zeichen klebt wie auf einem Orangensaft vom Discounter? Die Differenzierung der Marken muss von innen kommen, nicht von außen.

Das heißt, man muss eigene Standards setzen.

BIOwelt: Einige Hersteller stehen seit kurzer Zeit vor der Herausforderung, sich nach dem Wegfall der exklusiven Markenbindung an die Reformhäuser neue Standbeine z.B. im Naturkost-Fachhandel oder im LEH zu schaffen. Was ist aus markentechnischer Sicht zu beachten, wenn eine Marke von einem „angestammten“ Vertriebskanal in ein neues Wettbewerbsumfeld transportiert wird?

Henning Meyer: Dabei muss man drei Aspekte betrachten: Erstens ist zu fragen, ob der bisherige exklusive Vertriebskanal eine positionierende Bedeutung für die Marke hatte. Wenn eine Marke z.B. ausschließlich in Reformhäusern erhältlich war, ist vermutlich die Kompetenzwahrnehmung ihrer Kunden dadurch geprägt worden. Die Distributionsausweitung muss dann auch mit Blick auf diesen Aspekt gesteuert werden. Zweitens ist zu analysieren, mit welchen neuen Wettbewerbern die Marke in ihrem neuen Umfeld konfrontiert ist, z.B. solche, die über eine starke Spezialisierung verfügen, und welche Konsequenzen daraus gezogen werden müssen. Und drittens, dies ist die entscheidende Frage: Kann die Preisstellung im neuen Vertriebskanal stabil gehalten werden? Gelingt dies nicht, sind massive Probleme vorprogrammiert. Kunden werden irritiert; Fachhandelspartner werden ihr Engagement zurückfahren.

BIOwelt: Die Vertriebskanäle für Bio-Produkte verändern sich derzeit äußerst dynamisch. Hersteller wie Sonnentor stehen vor der Eröffnung eigener Läden, Naturkosmetik-Anbieter verändern ihre Distributionspolitik und drängen in LEH, Discounter, Parfümerien, Kaufhäuser, Alnatura ist längst sowohl bei kon-

ventionellen Handelspartnern als auch mit eigenen Bio-Supermärkten erfolgreich. Wie beeinflussen diese strategischen Entscheidungen die Positionierung der Hersteller?

Henning Meyer: Das lässt sich nicht pauschal beantworten. Es

kommt sehr auf die Ausgangssituation und die Struktur der Marke an. Kann sie ihr charakteristisches Leistungsmuster in den neuen Kanälen behaupten? Oder wird ihr Profil geschwächt? Erfolgreiche Marken sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ihr Umfeld aktiv gestalten und ihre Spezifik beim Besetzen neuer Felder nicht nur aufrecht erhalten sondern sogar weiter stärken.

BIOwelt: Könnte der Naturkost-Fachhandel z.B. mit attraktiven Bio-Supermärkten ein eigenes Markenimage aufbauen, das über die angebotenen Produkte hinweg den Laden als Marke positioniert?

Henning Meyer: Die Möglichkeit ist auf jeden Fall gegeben. Strukturell verfügt der Handel in allen Branchen über sehr gute Voraussetzungen für einen Markenaufbau, weil er sehr intensiven Einfluss auf das Kundenerlebnis hat. Er kann das Sortiment, die Warenpräsentation, die Preisstellung, den Service etc. auf

seine spezifische Gestalt ausrichten. Der Handel hat viele starke Marken hervorgebracht. Man denke beispielsweise an Aldi und Douglas, an Media Markt und Manufactum, an Thalia und Tchibo. Bis dahin ist es allerdings ein harter Weg.

„Emotionen ruft man nicht durch das Abbilden von Emotionen hervor.“

BIOwelt: Von Marketingseite her kommt manchmal der Einwurf, die Bio-Anbieter müssten ihre Produkte den Verbrauchern emotionaler

kommunizieren, weniger intellektuell und rational. Gibt es da aus Ihrer Sicht tatsächlich noch Nachholbedarf?

Henning Meyer: Das Thema Emotionen zieht sich momentan quer durch viele Branchen. Alle wünschen sich, dass ihre Marke emotional positiv besetzt ist. Aber dabei kommt es oft zu einem großen Missverständnis. Denn Emotionen ruft man nicht durch das Abbilden von Emotionen hervor. So leicht lässt sich der Konsument nicht manipulieren. Für ein emotionales Markenerlebnis bedarf es vor allem emotionalisierender Leistungen. Und da haben Bio-Produkte einiges zu bieten. Das positive Vorurteil, das sie genießen, besonders gesund, besonders lecker und dazu noch umweltfreundlich zu sein, ist jedenfalls eine hervorragende Ausgangsbasis. Diese

Inhalte gilt es, in eine stärker emotionalisierende, d.h. Emotionen hervorrufende, Form zu bringen. Man darf sich dabei nicht auf fremde Felder verlegen und die Produkte sozusagen künstlich durch Imagezufuhr von außen emotionalisieren, sondern muss eng bei dem bleiben, was einen originär auszeichnet.

BIOwelt: Wie wird sich der Bio-Markt aus Ihrer Sicht weiter entwickeln?

Henning Meyer: Der Markt wird sich weiter dynamisch entwickeln, das Potenzial auf Konsumentenseite ist noch lange nicht ausgeschöpft. Allerdings wird zu der Wachstumsdynamik eine stärkere Verdrängungsdynamik innerhalb des Marktes kommen. Zudem werden die Grenzen des Bio-Segments immer durchlässiger: In der Distribution gibt es immer weniger Abgrenzung. Unter bekannten Marken werden parallel Bio- und konventionelle Produkte angeboten. Und selbst auf Produktebene wird für den Konsumenten nicht immer erkennbar sein, was tatsächlich Bio ist und welche Produkte sich nur den Anschein geben. Höchste Zeit also, den eigenen guten Namen nachhaltig als Marke in den Köpfen seiner Kunden zu verankern.

BIOwelt: Herr Meyer, vielen Dank für das Gespräch!

Die Fragen stellte Karsten Runge.

HENNING MEYER

Henning Meyer ist Gründer und Geschäftsführer der Hamburger Unternehmensberatung **MARKENTECHNIK CONSULTING** (www.markentechnik-consulting.de). Er ist spezialisiert auf markentechnische Topmanagement-Beratung, die strategische Ausrichtung von Marken und die Implementierung von Marken-Management-Systemen. Seine Beratungserfahrung umfasst rund 25 Branchen und mehr als 70 Marken.



Meyer ist Herausgeber des Jahrbuchs „Marken-Management 2008/2009“. Dieses bietet vor allem den Praktikern der Markenführung verschiedene nützliche Zugänge zu dem Thema. Neben den Management-Instrumenten und Hintergrundartikeln sind es vor allem die Fallstudien, die deutlich machen, worauf es in der Markenführung heute ankommt – darunter u.a. ein Bericht über die Bio-Strategie von Kölln. **Marken-Management 2008/2009**, herausgegeben von Henning Meyer. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, Edition Horizont. 351 Seiten, gebunden. 78 Euro.