

Eine Banane ist eine Banane – es sei denn, es ist eine Chiquita

Verpasste Branding-Chancen: Wässrig schmeckende Tomaten mag niemand. Und trotzdem wird bislang keine Tomate angeboten, die garantiert kraftvoll oder fein schmeckt. Während es in den meisten Branchen einen regelrechten Kampf um die ersten Plätze unter den Marken gibt, sind starke Marken in einigen Produktkategorien nahezu kaum vorhanden. Verschenkte Chancen, die man noch nutzen könnte.

Text: Stephan Feige und Mirko Jazbec*

Stellen Sie sich vor, Sie kaufen im Supermarkt kräftige, rot strahlende Tomaten, die schmackhaft und vielversprechend aussehen. Zu Hause erleben Sie dann die Enttäuschung: fader Geschmack, wässrig, nicht würdig, gemeinsam mit dem Büffelmozzarella serviert zu werden. Die Gewächshaustomate als vierter Aggregatzustand von Wasser!

Wie gerne würden Sie sich jetzt den

“Damit die eigenen Marken bevorzugt gekauft werden, gibt der Anbieter ein Versprechen ab.”

Hersteller greifen und ihm unter der auf vielen verpackten Produkten angegebenen 0800-Nummer die Meinung sagen – und beim nächsten Einkauf eine sicher gut schmeckende Tomate auswählen und die zuletzt gekaufte Tomatensorte in Zukunft meiden. Leider alles fromme Wünsche: Der Hersteller ist unbekannt und erst recht nicht erreichbar, eine Sortenbezeichnung zwecks Unterscheidung hat die Tomate zumeist nicht, und somit hat der Konsument keine Alternative. Sicher gibt es Händler, bei denen die Chance grösser ist, solche “Wasserbomben” zu umgehen. Aber in aller Regel möchte man Früchte und Gemüse dort beziehen, wo man alles andere auch einkauft. Dunkel erinnert man sich ja noch: Auch im Supermarkt gab es schon einmal wohlschmeckende Tomaten, aber wie sahen die damals noch aus?

Früchte- und Gemüseanbieter machen es uns schon schwer. Praktisch blind sollen wir ihre Produkte kau-

fen, im Vertrauen, die Qualität würde schon stimmen. Vor einigen Jahren wurde eine ausgewählte Tomatensorte mit feinem Geschmack am Zweig verkauft, um sich von der restlichen Ware zu unterscheiden. Dies funktionierte leider nur so lange, bis auch die anderen Hersteller entdeckten, dass sich Tomaten am Zweig besser verkaufen – auch wenn sie unter Abwesenheit von Sonne in Nährlösung erzeugt wurden und damit ein ähnlich wässriges Vergnügen bieten.

Fein schmeckende Tomaten

Dabei wäre die Lösung so einfach: Bereits im 18. Jahrhundert gaben Hersteller eine Garantie für ihre Produkte ab. So entstanden die ersten Marken. Eine Marke verfolgt bis heute den Zweck, Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters von denen anderer zu unterscheiden. Damit die eigenen Marken bevorzugt gekauft werden, gibt der Anbieter ein Markenversprechen ab. Ist das Markenversprechen für den Kunden zum einen relevant und entspricht es zum anderen aus seiner Sicht der Realität, dann wird er sich in der Regel zum Kauf entscheiden. Zurück zur Tomate: Wir suchen also einen Hersteller, der ausschliesslich sonnengereifte, kraftvoll oder fein schmeckende Tomaten anbietet, sich zu erkennen gibt und der seine Tomaten so kennzeichnet, dass wir sie von den

Wasserbomben unterschieden können. So einfach die Übungsanlage tönt, so schwer ist sie jedoch anscheinend umzusetzen.

Es gibt noch Pionierchancen

Dies betrifft nicht nur Tomaten. Gleiches gilt in hohem Mass, wenn auch teilweise mit geringerem Leidensdruck der Konsumenten, für die meisten Früchte und Gemüse wie Kartoffeln, Orangen und Salat, aber auch für viele verpackte Produkte wie Zucker, Mehl oder Reis.

Generell sind Früchte, Gemüse und Eier sowie verpackte Commodities wie Zucker und Mehl heute mit Markengarantien unversorgt. Aber es tut sich etwas. Lichtblicke gibt es bei Bananen, bei denen sich der Hersteller Chiquita zu erkennen gibt, und auch vereinzelt bei Reis, Butter oder Honig. Schon vor Jahren führte Pfanni in Deutschland und Österreich Frischkartoffeln unter ihrer Marke ein (Kartoffelprodukte von der Unilever werden in der Schweiz unter der Marke Knorr geführt). In Österreich ist man bis heute damit erfolgreich im Markt präsent, in Deutschland konnte man sich hingegen nicht durchsetzen. Aus Österreich kommen auch Toni's Freilandeier, die versprechen, die besten Eier unter der Sonne zu sein. Die Marke steht in erster Linie für artgerechten und würdevollen Umgang mit dem Tier und bietet dem Konsumenten durch eine lückenlos nachvollziehbare Herkunft auf dem Beipackzettel Sicherheit. Das Unternehmen ist

* Stephan Feige ist geschäftsführender Partner der htp St.Gallen Managementberatung, Mirko Jazbec ist Projektleiter bei der htp St.Gallen.

aus dem österreichischen Detailhandel nicht mehr wegzudenken und verkauft seine Eier zu einem Preis, der nur geringfügig unter dem für Bio-Eier und deutlich über dem für gewöhnliche Eier liegt.

Eine weitere Branche ist auch in der Schweiz im Aufbruch. Lindt versucht zum Beispiel die bislang wenig gebrandete Kategorie der Schoggi-Seasonals zu erobern. War früher ein Osterhase ein Osterhase und ein Samichlaus ein Samichlaus, hat Lindt nun den Goldhasen und das durch den Lindt-Samichlaus begleitete Gold-Rentier geschaffen. Betrachtet man die Erfolge, so scheint sich der Gedanke zu be-

wahrheiten, dass Kunden auch zu Weihnachten Premium-Schokolade eines renommierten Herstellers statt anonymen Industriechokolade geniessen wollen.

Im Zeitalter des Hyperwettbewerbs

Im Zeitalter des Hyperwettbewerbs, in dem die meisten Nahrungsmittelhersteller mit hohem Aufwand Produkte mit geringer Innovationskraft entwickeln, die dann eine grössere Chance haben, zu floppen als zu reüssieren, stellt sich die Frage, warum in vielen Produktbereichen keine starken Marken existieren. Die Marktchancen erschei-

nen ungleich höher als in den meisten umkämpften Bereichen. Jedoch gibt es auch hier Unterschiede. Um die Chancen fundiert beurteilen zu können, die sich aus dem Angebot von Marken in bislang ungebrandeten Produktbereichen ergeben, haben wir einen Potenzialdetektor entwickelt. Zwei Achsen sind hierbei relevant: Zum einen steigt die Chance eines Markenartikels mit der Unsicherheit des Verbrauchers beim Konsum. Die Unsicherheit ist heute aufgrund wahrgenommener Qualitätsunterschiede bei Tomaten beispielsweise ungleich höher als bei Mehl oder Zucker. Die andere Achse bildet die aktuelle Markenstärke bestehender Marken ab. So gibt es bei Tomaten heute keine Markenangebote – ganz im Gegensatz zu Bananen, bei denen Chiquita sich eine gute Position aufgebaut hat. Die Potenziale und Chancen für das Angebot von Markenartikeln sind bei grosser Unsicherheit der Konsumenten in Kombination mit geringer Markenstärke der bisherigen Anbieter am höchsten. Im Umkehrschluss wird es bei geringer Unsicherheit der Konsumenten und hoher Markenstärke eines oder gar mehrerer Anbieter relativ schwieriger (siehe Abbildung Potenzialdetektor).

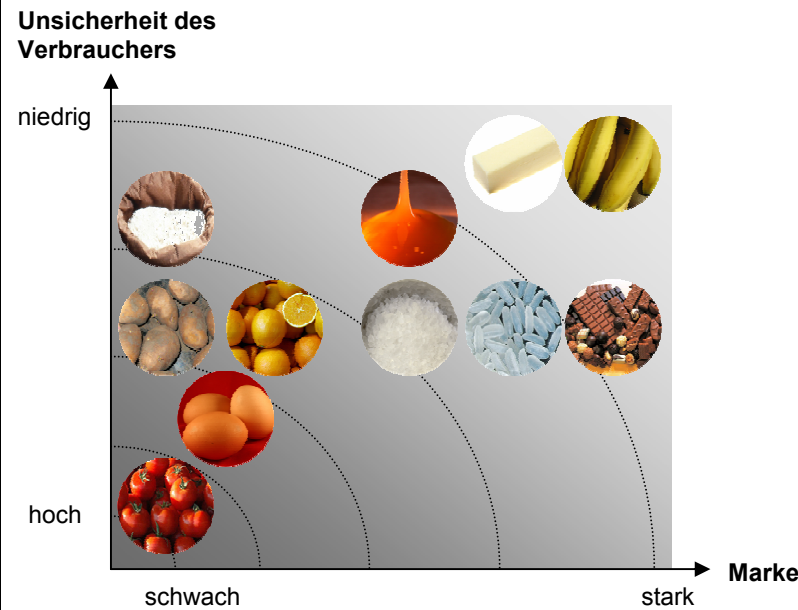
Pionierpositionen

Es ist zu vermuten, dass sich in "markenarmen" Kategorien mit verhältnismässig geringem Marketingaufwand Marken aufbauen lassen, deren Pionierposition später nur noch schwer aufzubrechen ist. So ist Chiquita die Position bei Bananen vermutlich kaum noch streitig zu machen, und auch neben einer Pfanni-Kartoffel wird es schwieriger.

Aus dem Potenzialdetektor ergibt sich ein weiterer Managementaspekt: Je weiter unten eine Warengruppe angesiedelt ist, desto rationaler darf das Markenversprechen sein; je weiter oben sie sich befindet, desto höher die Bedeutung, die der emotionalen Argumentation zukommt.

Führende Marke	Markenversprechen
	„Natürlich – das Beste“: ökologisch nachhaltige Bananenproduktion.
	„Reiner, ungetrübter Salzgeschmack, Qualität und Vertrauen“ durch schonende Gewinnung und Verarbeitung.
	„Für den kleinen Luxus im Alltag“: Ausschliesslich natürliche Zutaten.
	„Mit Uncle Ben's gelingt's immer, einfach und sicher“: Höchste Qualität und ständige Innovationen.
	„Pfanni Beste Ernte – Kartoffeln aus Pfanni kontrolliertem Anbau“: Pfanni verspricht höchste Qualität bei ihren Frischkartoffeln durch kontrollierten Anbau.
	„Der feine Unterschied – mit Fini's Feinstes Premium Markenmehl gelingt's bestimmt.“: Die Person Fini steht für Kompetenz und Fürsorge. Sie symbolisiert den traditionellen Typ der erfahrenen Hausfrau, ihre Tipps geben Sicherheit.
	„Die besten Eier unter der Sonne“: Toni's Freiland Eier steht für artgerechten und würdevollen Umgang mit dem Tier und für die Förderung der kleinstrukturierten Landwirtschaft in Österreich.
	„Meisterstück der Natur“: Jahrzehntelange Honigkompetenz und leistungsfähige Qualitätssicherung garantieren Geschmack und Genuss auf höchstem Niveau.
	Der "Maître Chocolatier" verkörpert Leidenschaft für Schokolade, höchste Qualität, Schweizer Herkunft und Tradition.

Potenzialdetektor



So stellt sich letztlich die Frage, warum nicht schon längst auch in der Schweiz Obst- oder Früchte-marken existieren. Verschiedene Gründe kann man erkennen: Zum einen fehlt in der Leistungskette ein starker Markenprofi. Mitspieler sind heute Saatguthersteller, landwirtschaftliche Produzenten, Grosshändler sowie Detailhändler. Während die Produzenten und die Grosshändler nicht über die finanziellen Mittel verfügen, eine Marke aufzubauen, fehlt den Saatgutherstellern (oder analogen "Vorlieferanten" wie Kükenproduzenten für Eier) wohl häufig die fachliche Kompetenz zum Aufbau einer Marke. Und der Detailhandel betrachtet Frischprodukte als seine ureigenste Domäne, um die eigene Marke als Detaillist zu profilieren; leider unter Verkennung der Tatsache, dass er sich mit Wassertomaten eben nicht beziehungsweise negativ profiliert. Was es für den Erfolg braucht, ist ein Unternehmen, dem es gelingt eine Kategorie zu verändern (siehe Tabelle). Es sollte eine starke Position in der Wertschöpfungskette haben und muss in der Lage sein, das Markenversprechen schnell durchzusetzen und zu monopolisieren und es damit gegen Trittbrett-

fahrer zu verteidigen. Dies benötigt einen gewissen Initialaufwand und Marketingkraft, gepaart mit dem Durchhaltewillen, um auch den Handel von der Richtigkeit des Ansatzes und der Win-win-Situation zu überzeugen. Bei der Markenpositionierung kann auf etabliertes Wissen zurückgegriffen werden: Auf dem Consumer Insight – der Suche nach garantierter Qualität – aufbauend, werden die rationalen und emotionalen Benefits und die Markenpersönlichkeit aufgebaut. Ein glaubwürdiger Reason to believe überzeugt den Kunden vom klar und fokussiert formulierten USP. Unter dem Strich gibt es sicherlich schwierigere Felder, um neue Marken aufzubauen. Es darf also die Hoffnung geäussert werden, dass es zukünftig einmal Alternativen zur Wassertomate aus dem Gewächshaus geben wird. ■