

Marken[®]-Management – die neue Herausforderung für die Apfelbranche

Die Verwendung von Markennamen in der Apfelbranche ist relativ jung. Die Verwendung der Begriffe «Clubsorte», «Markensorte», Apfelmarke einmal mit und einmal ohne geschütztem [®]-Symbol kann Verwirrung stiften. Die Begeisterung bei den Produzenten ist manchmal gross, manchmal klein. Dabei müssen die meisten Marken erst zeigen, ob der Konsument die Marke als Produkt so wahrnimmt, wie es sich die Branche erhofft. Was sind also Marken und wen sollen sie ansprechen und begeistern?

MICHAEL WEBER, VARICOM GMBH, WÄDENSWIL
m.weber@varicom.ch

Die weltweit schnelle und kostengünstige Kommunikation erlaubt es heute, Informationen in kürzester Zeit zu verbreiten und Neuigkeiten, Innovationen und Erfahrungen auszutauschen. In der Obstwirtschaft ist dies nicht anders und die Einführung von Apfelsorten in Verbindung mit einer international geschützten Marke ist das Ergebnis des weltweiten Wettbewerbs zwischen den Kontinenten, der Herausgabe interessanter Sortenneuheiten durch die Züchtung und der Notwendigkeit, geistiges Eigentum international zu schützen.

Apfelmarken – aus Sicht der Produzenten

Der Obstproduzent als massgeblicher Investor in eine neue Apfelsorte steht bei der Einführung von Marken vor einer neuen Herausforderung, da er nicht nur die Anbauwürdigkeit des Apfels, sondern auch die Qualität der Marke, das Marketingprogramm und den Sorten-Club bewerten muss (Tab. 1). Er steht vor der Entscheidung, den altbekannten Weg weiterzugehen und sich im Wettbewerb mit bestehenden Apfelsorten zu behaupten oder einen neuen Weg zu gehen, als Teil einer exklusiven Wertschöpfungskette (Weber 2007).

Grundsätzlich können im Marken-Management vier Erfolgsparameter identifiziert werden, die alle zueinander in Verbindung stehen und voneinander abhängig sind:

- Nachhaltigkeit: Finanzieller Rückfluss (= «return on investment»)
- Werthaltigkeit: Profil des Geistigen Eigentums (= Markenschutz)
- Kommunikation: Struktur des Netzwerks (= Internationalität)
- Produktqualität: Nachfrage am Markt (= Anerkennung)

Ähnlich wie bei Aktiengeschäften können Apfelproduzenten als «shareholder» gesehen werden, die nicht nur in eine Apfelsorte, sondern gleichzeitig in eine

Tab. 1: Erfolgsfaktoren, die über die Investition in neue Apfelmarken entscheiden.

Rückfluss/Finanziell	Können ein emotionaler Abstand in der Markenführung und ein preislicher Abstand zum Standardsortiment und anderen Clubsorten gehalten werden?
Packout/Qualitätsprodukt	Passt die Apfelsorte in die Anbauregion? Wie hoch ist der zu erwartende Anteil an der Gesamtproduktion in Relation zum Anteil der unter der Marke gehandelten Ware?
Marketing/Programm	Was sind die Inhalte, die Konsumenten begeistern? Wie ist die Qualität der Markenvisualisierung? Wer sind die «Macher» des Programms? Wie hoch sind die zu erwartenden Marketingkosten?
Strategie/Persönlichkeit	Passt eine Exklusivsorte zur eigenen Betriebsphilosophie? Nimmt der Produzent die Herausforderungen an und hat er Vertrauen in das Markenmanagement?

Marke als ihre Aktie investieren. Analog sind die Menschen, die für einen Club arbeiten, die Marke führen und verteidigen, um langfristig einen Markenwert aufzubauen, als «stakeholder» zu betrachten. Heute fragen Produzenten also nicht nur nach dem Anbauwert einer neuer Apfelsorte, sondern auch nach dem Markenimage, der Markenstrategie, dem Markenschutz, der Markendurchdringung im Handel und der Markenwahrnehmung beim Konsumenten.

Apfelmarken – aus Sicht des Konsumenten

Konsumenten sehen Äpfel mit anderen Augen. Der Schlüssel für den Markenerfolg ist ihr Image, also das Vorstellungsbild des Verbrauchers. In den Köpfen der Verbraucher existieren Marken als persönliche Vorstellungen. Für die Präsentation von Marken sind das Qualitätsniveau der Äpfel, Verpackungen, Markenzeichen, Labels, Anzeigen, Werbespots und Ähnliches geeignete Mittel, um die Marke mit Werten, Kaufmotiven und Bildern zu belegen. Marken haben drei Funktionen, die Konsumenten zum Kauf bewegen sollen:

1. Marken bündeln Informationen und bieten Orientierung beim Kauf.
2. Marken reduzieren das Risiko falscher Kaufentscheidungen, indem sie ein Mindestmass an Qualität und Verlässlichkeit signalisieren.

3. Marken stiften einen ideellen Nutzen, weil sie einen bestimmten Wunsch, ein Image verkörpern.

All diese Eigenschaften und Attribute haben noch nichts mit einer bestimmten Apfelsorte zu tun und sagen nichts über deren pomologische Mehrwert aus. Die Erfüllung dieser drei Funktionen und der hinterlegte Anspruch zeigen, dass Marken (Abb. 1) im oberen Preissegment zu finden sind und professionell geführt werden müssen, um sich dauerhaft in diesem Segment zu halten. Eine Marke muss Werte schaffen und Distanz zu Konkurrenz- und Standardprodukten aufbauen.

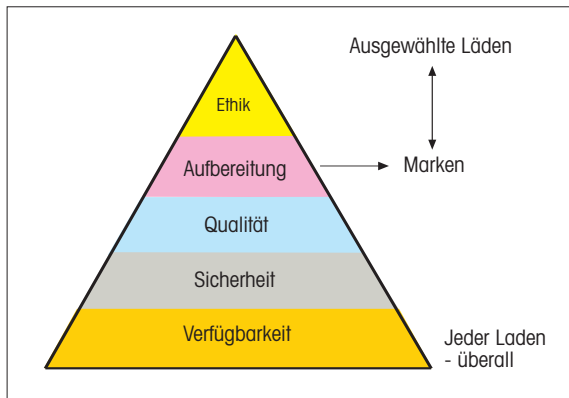


Abb. 1: Aholds Interpretation der Bedürfnispyramide nach Maslow (Quelle: D. Hughes, Imperial College London)

Apfelmarken im Aufwind

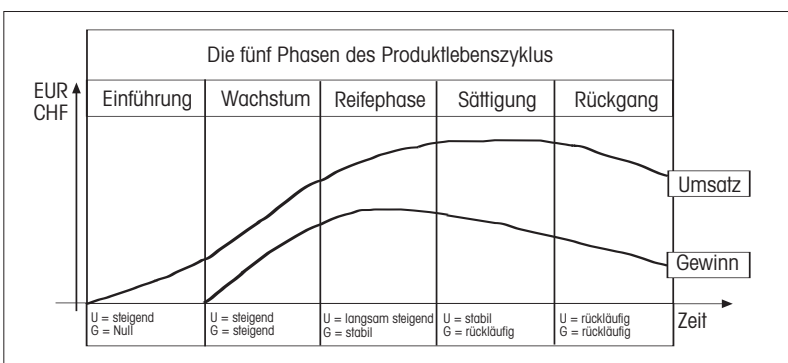
Der Verlust des Exportmonopols von ENZA in Neuseeland, der Aufstieg der erfolgreichen Apfelmarke «Pink Lady®» und neue Züchtungsprodukte markieren den Paradigmenwechsel der aktuell im internationalen Apfelanbau im Sortenmanagement stattfindet (Wilton 2002). Wie sehr dieser Wechsel noch in den Anfängen steht, zeigt Tabelle 2. Die Menge an «Club-Äpfeln» (= Markenäpfeln) im Vergleich zur gesamten Apfelproduktion in der Europäischen Union würde demnach bis 2012 erst bei zirka 5% liegen. Das

Tab. 2: Geschätzte Produktionsvolumen an Markenäpfeln in der Europäische Union.

Jahr	bis 1997	2007	bis 2012
Anzahl Clubs – EU	4	20	35*
Produktionsmenge – EU in t	< 5000	150 000	420 000 **

* eigene Schätzung
 ** Schätzung laut Umfrage der französischen Zeitschrift vegetable.fr

Abb. 2: Produktlebenszyklus einer Apfelsorte.



zeigt den langen Zeitraum einer Markteinführung. Es stellt sich aber auch die Frage, ob Clubsorten in fünf bis zehn Jahren überhaupt eine breite Akzeptanz bei den Obstproduzenten erhalten oder ob sie eine Nische bleiben. In den letzten Jahren haben sich zahlreiche Sortenkonsortien mit neuen Rechtsstrukturen gebildet, die diese neuen Apfelsorten international auf den Markt bringen (Baab 2004). Aktives Marketing und Werbung zeigen, dass der Bekanntheitsgrad einer Marke gesteigert werden kann, sodass die Nachfrage häufig der Angebotsmenge vorausleitet. Sobald Handel und Konsument die neue Apfelsorte als Produkt wahrnehmen, kann ein anderes Preisniveau realisiert werden. Markenmanagement erfordert erhebliche finanzielle, zeitliche, personelle und fachliche Ressourcen, die zukünftig nicht bei der Herausgabe jeder neuen Apfelsorte zur Verfügung stehen. Daher muss eine sorgfältige Auswahl erfolgen, welche Sorte einen Mehrwert verspricht, damit sich die Investitionen in eine Apfelmarke für alle Beteiligten lohnt.

Produktlebenszyklus – Apfel

Im modernen Marketing unterliegen alle Waren und Modelle einem Verfallsdatum. Am Beispiel der Autoindustrie heisst das, dass in regelmässigen Abständen ein neues Modell auf den Markt kommen muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben und um dem Preisverfall entgegenzuwirken. Auch Apfelsorten haben einen Produktlebenszyklus (Abb. 2), der sehr lang, über mehrere Jahrzehnte, oder sehr kurz am Markt Bestand hat. Laut ZMP (Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle) konnte am Beispiel der Haushaltspanels in Deutschland ein Wandel im Sortiment über einen Zeitraum von 35 Jahren festgestellt werden. So ist die Hauptsorte «Golden Delicious» von 50 auf 7% gesunken. Der Marktanteil der damaligen «Top 5» ist von 81 auf 15% gefallen. Keine einzige Apfelsorte hält einen grösseren Anteil als 20% im Sortiment.

Über den erzielten Preis und das Angebot kann abgelesen werden, in welcher Phase des Zyklus sich eine Apfelsorte befindet. Die Sorte «Jonagold» hat ihre Reifephase bereits in den 90er Jahren erreicht und befindet sich in der Phase des Abstiegs. Die Reifephase von «Elstar» zieht sich nun bereits über zwei Jahrzehnte hin und es ist noch offen, wann der Abstieg einsetzt (Ellinger 2007). Die Wachstumsträger ab 2000 mit «Gala» und «Braeburn» lassen im Wachstum nach und gehen über in die Reifephase. Daher werden in den nächsten Jahren Wachstumsträger gebraucht, die mit Menge im Markt und Mehrwert neues Wachstum im Apfelsortiment generieren.

Wirtschaftlichkeit von Clubsorten als Marke

Ohne Zweifel ist der längerfristig zu realisierende Preis ab Rampe für die Anbieterseite das mit Abstand wichtigste Kriterium. Die ersten Erfahrungen zeigen, dass bei einer begrenzten, vielfach noch kleinen Menge deutlich bessere Preise am Markt für Clubsorten erzielt werden können. Diese zu halten, ist bei steigendem Angebot nicht einfach. Allgemein wird in der EU eine kritische Mindestmenge von 10 000 t als Grenz-

Tab. 3: Zusatzkosten für Apfelsorten mit Aufbau eines Markenimages (geschätzt).

Kostenarten	Fr. pro kg	Anteil in %
Marketing	0.049	34
Fruchtlizenzen (2 bis 5%)	0.044	31
Verpackung	0.008	6
Produktion	0.041	29
Gesamt	0.142	100

wert angesehen, ab dem der tatsächliche Mehrwert einer Clubsorte bewertet werden kann. Das entspricht einer Anbaufläche von 250 bis 300 ha im Voll-ertrag. Der zusätzliche finanzielle Aufwand (Tab. 3) eines Markenapfels aus Sicht der Produktion und des Marketings bewegt sich bei optimistischen Annahmen um Fr. 0.08 pro kg (Görgens 2006). Er kann je nach Finanzierungsmodell und Produktmenge aber auch leicht bei Fr. 0.12 bis 0.18 pro kg liegen. Für den Produzenten bieten Clubsorten als ein neues Geschäftsmodell interessante Perspektiven. Es werden zusätzliche Schutzmechanismen aufgebaut, die den Markt seiner Apfelsorte über die Marke schützen sollen. Die Herausforderung beim Produzenten liegt darin, diese Markenqualität auch zu produzieren und ein hohes «packout» zu erzielen. Die Führung des Clubs, seine Internationalität, die intensive Marktbe-geleitung und der Markenschutz bieten dem Produzenten begleitende Strukturen, die in der Lage sind, einen Mehrwert zu realisieren. Die grösste Herausforderung eines jeden Clubs ist jedoch die richtige Einschätzung der Nachfrage und deren dynamische Entwicklung. Bei dem 15-jährigen Produktlebenszyklus einer Apfelanlage ist das nicht einfach, im Falle des Erfolgs jedoch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Verwendung von Apfelmarken in der Schweiz

Aufgrund der mehrheitlich öffentlich finanzierten Apfelmzüchtung der Forschungsanstalt Agroscope Changins-Wädenswil ACW werden Apfelsorten von ACW in der Schweiz nicht exklusiv vermarktet. Die VariCom GmbH hat die Aufgabe, Obstsortenneuheiten aus diesem Programm national und international zu lancieren und zu koordinieren. Sie nutzt die Möglichkeit, die geschützten Apfelsorten «Milwa» und «La Flamboyante» mit einem Markennamen zu verbinden. Auf dieser Grundlage erfolgte die Vergabe einer Markenlizenz an einige wichtige Obsthandelsbetriebe, die unter den Konsumentenmarken Diwa® und Mairac® die Markteinführung in der Schweiz vorantreiben. Der Apfelproduzent hat nicht das Recht, diese Markennamen beim Verkauf seiner Äpfel zu verwenden. Diese Markennutzung steht ausschliesslich der Interessensgemeinschaft, einer Gruppe lizenzierten Obsthandelsbetriebe zur Verfügung. Das Konzept, die Schweizer Apfelmneuheiten Diwa® und Mairac® über eine Gruppe von Lagerhaltern im Markt einzuführen, ermöglicht es, Schweizer Innovation einer breiten Konsumentenschaft anzubieten. Darüber hinaus investieren einzelne Handelsunternehmen in weitere ausländische Apfel-

marken, die in der Schweiz angeboten werden. Die Abgrenzung, um sich Wettbewerbsvorteile im Markt zu verschaffen, ist eine starke Motivation, sich für weitere Marken zu engagieren. Diese Fragmentierung kann jedoch zu einer Überversorgung mit Marken führen, mit kleinen uneffizienten Produktionseinheiten und kostentreibenden Gemeinkosten in den Bereichen Aufbereitung, Marketing und Logistik.

Die Markteinführung der ACW-Apfelsorten

Die früh reifende Apfelsorte «Galma» (Abb. 2, Kellerhals et al. 2007) wird vor allem in frühen Anbaugebieten empfohlen, da bereits Anfang August eine wohlschmeckende, saftige und attraktive Apfelsorte den Konsumenten zum Auftakt der neuen Saison angeboten werden kann. Ein Markenname ist für den kurzen Zeitraum der Vermarktungssaison bis Mitte September nicht vorgesehen. Aktuell sind 458 a gepflanzt, ein Ansteigen der Fläche auf 1500 a in den nächsten drei Jahren wird erwartet.

Die Marke Diwa® wird ausserhalb der Schweiz mit exklusivem Clubkonzept unter dem Markennamen Junami durch Inova Fruit in der Europäischen Union eingeführt (Kellerhals 2006). Die Anbaugebiete sind in den Niederlanden, in Belgien, Deutschland und Dänemark zu finden. Bisher sind insgesamt 880 000 Bäume gepflanzt worden. In der Saison 2008/09 wird die 1-Million-Grenze gepflanzter Bäume überschritten. In Zukunft ist eine Erweiterung in geeigneten Regionen in Frankreich und England geplant. In der Verkaufssaison Januar bis April 2008 erwartet Inova Fruit eine Vermarktungsmenge von 1900 t Äpfel in Junami-Qualität. Der «Apfelclub» um die Sorte «Milwa» wird auch ausserhalb Europas weiter entwickelt. So entstehen 2008 die ersten kommerziellen Testpflanzungen in den USA und ab 2009 auch auf der Südhalbkugel. In der Schweiz sind 2007 laut Bundesamt für Landwirtschaft 2476 a mit «Milwa®» bepflanzt.

Die Apfelsorte «La Flamboyante» (Mairac®) ist aktuell auf 2608 a angepflanzt, vor allem im Wallis und am Genfer See. Im Vermarktungszeitraum März bis Mai 2008 werden zirka 160 000 kg Mairac®-Qualität im führenden Detailhandel in den Regionen Genf, Jura, Waadtland, Wallis und Bern erhältlich sein. Darüber hinaus werden erste grössere kommerzielle Obstplantagen in Deutschland, vor allem im Rheintal von Basel bis Köln und am Bodensee gepflanzt. Die Nutzung des Markennamens «Mairac®» ist in der Schweiz einigen wenigen Obsthandelsunternehmen vorbehalten und wird als Konsumentenmarke ausgebaut. In der Europäischen Union kann sie auch direkt vom Obstproduzenten genutzt werden. Hier bietet VariCom eine Plattform, von der interessierte Erzeugerorganisationen und Vermarkter entlang des Alpenbogens von Slowenien über Österreich und Italien bis in das Loire-Tal nach Frankreich von einer konzeptionellen Markteinführung mit einem Markenauftritt auf einem europäischen Niveau profitieren können. Ausserhalb Europas wird die Apfelsorte «La Flamboyante» exklusiv geführt. Interesse wird bekundet aus Nordamerika und von Staaten der Südhalbkugel.



Mairac® – Markenimage der Apfelsorte «La Flamboyante».

Ausblick

Die Erfahrung mit Club-Sorten und Konsumenten-Marken weltweit ist noch sehr jung. In den nächsten Jahren dürften noch weitere interessante Initiativen hinzukommen, was den Wettbewerb anheizt. Entscheidend ist, wie schnell diese neuen Sorten eine Marktdurchdringung erreichen und mit einer Mindestmenge an Äpfeln zur Verfügung stehen. Die richtige Sortenwahl verlangt von den Produzenten mehr Wissen und Ausbildung, um die eigenen Marktchancen besser einschätzen zu können. In der Schweiz hat der Apfelproduzent zahlreiche Möglichkeiten, sich an der Markteinführung neuer Apfelsorten zu beteiligen. Gleichzeitig sollte kritisch geprüft werden, ob Innovationsgrad, Rechtssicherheit und Club-Management eine Neuinvestition rechtfertigen, um über einen langen Zeitraum den finanziellen Mehrwert zu generieren. Aus Sicht der Schweizer Innovationsschmiede stehen mit den Lagersorten «Milwa» und «La Flamboyante» zwei hervorragende neue Apfelsorten zur Verfügung, die über definierte Marketingkonzepte und Markennamen wie «Diwa®» und «Mairac®» auf den Markt kommen.

Diwa® – Label zur Identifizierung und Wiedererkennung beim Konsumenten. (Foto: Markus Kellerhals, ACW)

Literatur

- Baob G.: Sortenkonsortien im Überblick. Obstbau 29 (6), 328–332, 2004.
- Ellinger W.: Sortiment und Nachfrage im Wandel – welche Äpfel mögen die Deutschen? 3. ZMP Obst- und Gemüseforum, Tagungsband 9–12, 2007.
- Görgens M.: Clubsorten: Betriebswirtschaftliche Betrachtung. Obstbau 31 (12), 606–608, 2006.
- Kellerhals et al.: Galmac – die knackig-aromatische Frühsorte von ACW. Schweiz. Z. Obst- Weinbau, 143 (22), 8–10, 2007.
- Kellerhals M.: Die Schweizer Apfelneuheiten «Mairac®» und «Junami». Obstbau 31 (3), 126–130, 2006.
- Weber M.: Identification of parameters to facilitate the decision-making process of growers for new apple varieties and brands. Compact Fruit Tree, 40 (3), 27–29, 2007.
- Weber M.: Einführung in die Problematik der Clubsorten. 3. ZMP Obst- und Gemüseforum, Tagungsband 13–17, 2007.
- Wilton J.: A preliminary review of the benefits and detractions of New Zealand pipfruit industry involvement in pipfruit breeding programmes, nicht veröffentlicht, 2007.

RÉSUMÉ

La gestion des marques® – le nouveau défi pour la branche de la pomiculture

L'idée de travailler avec des noms de marque est encore relativement jeune dans la branche de la pomiculture. Le rattachement légal d'une variété de pomme protégée à une marque sous protection internationale est le fruit de la compétition planétaire entre continents, de la sélection de nouvelles variétés intéressantes et de la nécessité de protéger la propriété intellectuelle à travers le monde. Le pomiculteur se trouve désormais placé devant des défis multiples: non seulement il doit décider si une pomme mérite d'être cultivée, mais il doit aussi juger de la qualité de la marque et du marketing. Par rapport à la production globale dans l'Union européenne, la production de «pommes club» devrait atteindre 5% d'ici 2012 selon les estimations. Les variétés dites de club se vendent aujourd'hui à des prix nettement plus intéressants sur le marché. Les dépenses supplémentaires engagées pour le marketing, les licences pour les fruits, l'emballage et la production se situent autour de Fr. 0.12 et Fr. 0.18 par kg selon les estimations des initiés. En Suisse, les nouvelles variétés de pommes Diwa® et Mairac® sont commercialisées selon le concept de produits de marque. Au sein de l'Union européenne, la pomme Diwa est lancée sous le nom de marque Junami par Inova Fruit. Jusqu'à ce jour, approximativement 1 million de pomiers a été planté, surtout dans les Etats du Benelux. La compétition entre variétés de club va s'exacerber dans les années à venir, la victoire allant aux nouvelles variétés qui parviendront à pénétrer le marché le plus rapidement.