

Verbraucher und Landwirtschaft  
Tagung der Evangelischen Akademie Loccum vom 8. bis 10. Februar 2002

Dem Verbraucher auf der Spur  
Von Margreet van Harn, Director Group Marketing, The Greenery B.V.

## The Greenery

The Greenery ist im Jahr 1996 aus der Fusion von neun niederländischen Obst- & Gemüse-Versteigerungen (einschl. das CBT: Zentral-Büro der Obst- & Gemüseversteigerungen) entstanden. Im Jahr 1998 hat The Greenery einige renommierten Obst- & Gemüse-Handelsbetriebe übernommen.

Der erwirtschaftete Umsatz beläuft sich auf jährlich 2 Milliarden Euro.

The Greenery bietet ihre Kunden: ein komplettes Sortiment frisches Obst & Gemüse aus aller Welt, ganzjährig; logistische Dienstleistungen und Marketing Services, inklusive Category Management. Dabei steht der Verbraucher immer im Fokus.

Unsere Kunden/Handelspartner sind der LEH, Großhändler und Großverbraucher wie das Hotel- und Gaststättengewerbe und Catering-Betriebe in Europa, Nordamerika und im Fernen Osten.

The Greenery will Vorzugslieferant für die Abnehmer sein und ein attraktiver Partner sein und bleiben für die Erzeuger (Mitglieder der niederländischen Obst- und Gemüsegenossenschaft Ko-operative Voedingstuinbouw Nederland (VTN), Anteilseigner von The Greenery).

## Der Markt: Mittelpunkt unseres Denken und Handelns

Konsequente Marktorientierung heißt für uns:

- ✓ Nicht: das verkaufen, was wir produzieren,
- ✓ Sondern: die Produkte, Konzepte und Dienstleistungen entwickeln, produzieren, anbieten, verkaufen, liefern und präsentieren, die die Verbraucher kaufen möchten.

Der Verbraucher hat die Macht, auch wenn viele denken, dass der LEH die Macht hat. Der Verbraucher entscheidet, wo und wann er was kauft.

Im LEH werden 70 bis 90% der Verbraucherausgaben für Obst & Gemüse ausgegeben (Deutschland: gut 80%, Niederlande: ca. 70%, Skandinavien: ca. 90%). Der LEH spielt also eine ganz wichtige Rolle: die Rolle des 'Einkäufers seiner Kunden'. Wenn er ihre Wünsche optimal erfüllt, kann er sein O&G-Geschäft erfolgreich weiterentwickeln.

'Die Verbraucherwünsche im Fokus' gilt also nicht nur für The Greenery und ihre Erzeuger, aber ebenso für den LEH und für alle Kettenglieder zwischen Produktion und Konsum. Wenn alle Kettenglieder zusammenarbeiten um die Verbraucherwünsche optimal zu erfüllen und 'den Kunde König zu machen', entsteht eine 'Win-Win' Situation!

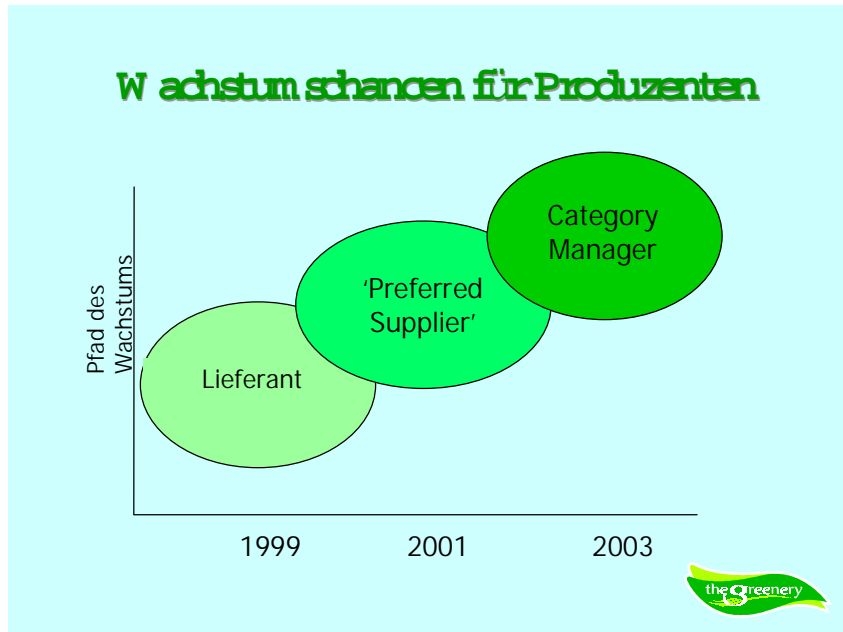
## Umkehrung der Kette

Diese Verbraucherorientierung, dieser neue Fokus, setzt eine Umkehrung der Kette und eine Entwicklung vom 'Ein- und Verkauf' zu 'Category Management' voraus.

Für den LEH-Betrieb bedeutet das, dass ihr Fokus sich verlegen sollte vom 'Einkaufen zum niedrigsten Preis' zur 'Maximierung der Rendite der Produkt-Kategorie'.

Für die Lieferanten des LEH-Betriebes, sowie The Greenery, bedeutet das, dass sie sich transformieren sollten vom 'Verkäufer der Ware' zum 'Category Manager': Partner des LEH-Betriebes, d.h. Lieferant der Ware, des Wissens und der Mittel, die den LEH-Betrieb in die Lage versetzen, seine 'neue' Rolle optimal zu spielen.

In Figur 1 wird gezeigt, wie The Greenery ihre Wachstumschancen als Produzent/Lieferant sieht.

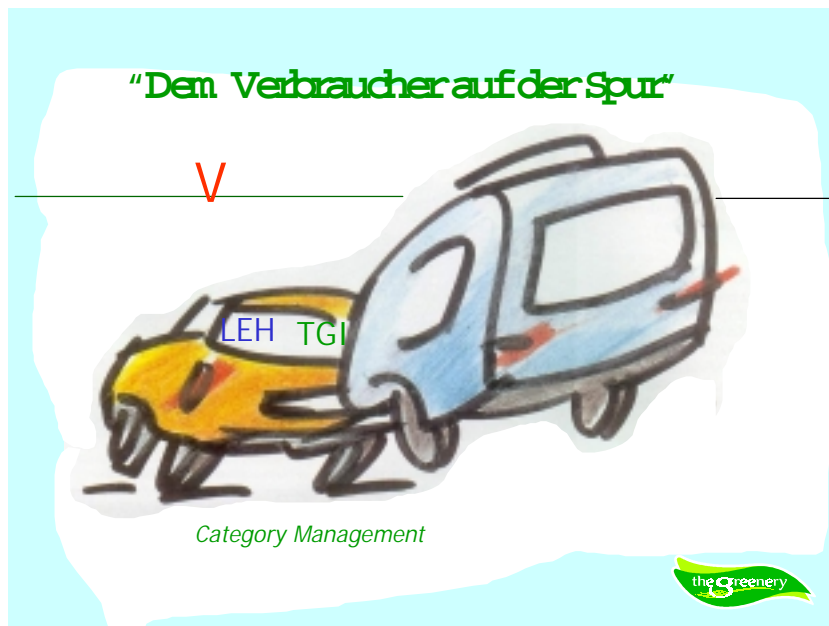


*Figur 1: Wachstumsschancen für Produzenten*

### **„Dem Verbraucher auf der Spur“: Das „Rüstzeug“ des Co-Piloten**

'Category Management' kann wie folgt definiert werden: eine Marketing-Vorgehensweise, wobei LEH und Lieferant – mit den Verbraucherwünschen im Fokus – partnerschaftlich zusammenarbeiten zum Erreichen der maximalen Verbraucherszufriedenheit. Wenn ein LEH-Betrieb seine Kunden genau das Angebot bieten kann, was seine Kunden kaufen möchten, führt das zur Maximierung der Rendite der Produkt-Kategorie. So gewinnt der LEH-Betrieb, der Lieferant des LEH-Betriebes und natürlich der Verbraucher.

Man könnte die 'Category Management' Vorgehensweise vergleichen mit einem Wagen mit Wohnwagen, unterwegs nach einem gewissen Ziel (siehe Figur 2). Der Verbraucher ist das Ziel. Der Wagen und der Wohnwagen gehören dem LEH-Betrieb und formen das Vehikel mit dem wir den Verbraucher erreichen wollen. Wir als Greenery möchten neben dem Fahrer (LEH-Betrieb) sitzen und die Rolle des 'Co-Piloten' erfüllen.



**Figur 2:** Category Management: 'Dem Verbraucher auf der Spur'

Um der Platz des Co-Piloten – der teuerste Platz im Wagen – zu verdienen, braucht man das richtige 'Rüstzeug': ein guter Co-Pilot sollte:

- ✓ Das Ziel kennen
- ✓ Den Weg zum Ziel kennen
- ✓ Wissen, was unterwegs passieren könnte und in der Lage sein, sich an geänderten Umständen anzupassen
- ✓ Die Fähigkeit haben, dem Fahrer den Weg zu zeigen
- ✓ Rechtzeitig den Kurs korrigieren können, falls das Ziel verändert wird
- ✓ Dafür sorgen, dass das richtige Gepäck an Bord ist
- ✓ Die Fähigkeit haben, Probleme mit dem Wagen zu meistern
- ✓ Ab und zu das Lenkrad übernehmen können

Aber: eine Entführung kommt bestimmt nicht im Frage!

### Was will der Verbraucher?

Damit wir als Co-Pilot unser Ziel, den Verbraucher, wirklich kennen, und verstehen, ob und inwieweit unser Kunde (der Fahrer) auf dem richtigen Wege ist zum Verbraucher, ist Marktforschung absolut notwendig.

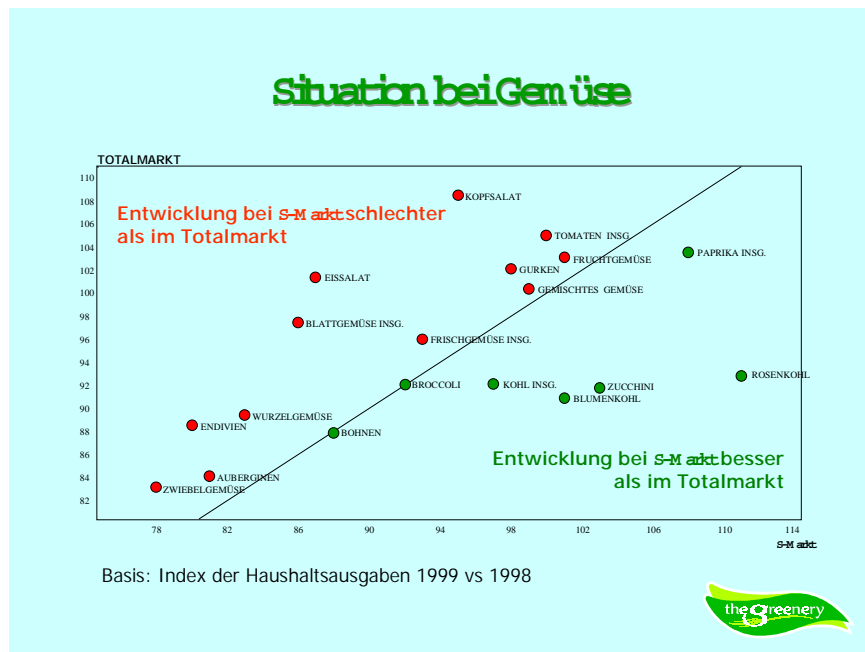
Beispielsweise werden hierunter 3 verschiedene Marktforschungsmethoden kurz beschrieben.

#### **Verbraucher-Panel**

Ganz kurz gesagt, erzählen uns die Verbraucher-Panel-Daten folgendes: Wer kauft was, wann, wo, wie oft, wie viel, in welchem Form (z.B. verpackt oder unverpackt) und zu welchem Preis? Die Teilnehmer des Verbraucher-Panels (in Deutschland sind das 5.000 Haushalte, die eine repräsentative Vertretung aller deutschen Haushalte darstellen) registrieren täglich genau diese Daten, die denn vom Marktforschungsinstitut GfK bearbeitet werden. Einige Beispiele von Auskünften des Verbraucher-Panels sind:

- ✓ Welchen Marktanteil hat Ladenkette A bei Gurken, und wie hoch ist der Gurkenanteil in Verhältnis zum Gesamtmarktanteil aller Frischeprodukten in dieser Ladenkette?
- ✓ Sind die Kunden von Ladenkette A 'light', 'medium' oder 'heavy users' von Tomaten?

- ✓ Wie ist die Käuferreichweite für grüne, gelbe und rote Paprika unter den Kunden von Ladenkette A? Wie hat sie sich in den letzten Jahren/Quartalen entwickelt? Gibt es Saisonunterschiede?
- ✓ Welchen Teil ihres 'Tomaten-Budgets' geben die Kunden der Ladenkette A bei dieser Ladenkette aus, und wohin fließt der Rest ihres 'Tomaten-Budgets'?



**Figur 3:** Entwicklung des Umsatzes der verschiedenen Gemüsesorten bei S-Markt, den Entwicklungen im Totalmarkt gegenüber. Beispiel des Nutzens von Verbraucher-Panel-Daten.

### Produktleistungsforschung

Wo uns die Verbraucher-Panel-Daten zeigen, was passiert, ist das Ziel der Produktleistungsforschung, herauszukriegen was Verbraucher über die Produkten, das Angebot, die Verpackungen, die Werbung etc. denken, wie sie die Produkte verwenden, was das Image von verschiedenen Produkten ist, usw. Bei Produktleistungsforschung geht es also nicht um die Frage 'was machen die Verbraucher?', sondern um die Frage 'warum machen sie es so?'. Es ist eine qualitative Verbraucherforschung nach Meinungen, Einstellungen, Image, Verhalten und Gewohnheiten der Verbraucher in Bezug auf ein bestimmtes Produkt, und wird meistens im Form von Tiefeninterviews durchgeführt.

Beispiele von Infos die Produktleistungsforschung uns geben kann, sind:

- ✓ Warum essen Verbraucher Paprika?
- ✓ Wie entscheiden sie, wann und wo sie sie einkaufen?
- ✓ Welche sind die Einkaufskriterien für die verschiedenen Paprika-Sorten und Farben?
- ✓ Was ist das Image von Strauchtomaten: Wie würden sie aussehen, wenn sie Menschen wären?
- ✓ Was ist das Verbraucherimage der Ladenketten A, B und C in Bezug auf die jeweilige Obst- & Gemüse-Abteilungen?

### Preference Mapping

'Preference Mapping' ist eine Marktforschungsmethode, die die Ergebnisse von Verbraucher-tests mit den sensorischen Merkmalen des Produktes in Verbindung bringt. Auf dieser Basis können Marktsegmente definiert, das richtige Sortiment (z.B. bei Tomaten) angeboten und eine sinnvolle Markenpolitik formuliert werden.

The Greenery hat im Jahr 2000 eine 'Preference Mapping' Studie durchgeführt um herauszufinden, wie das optimale Tomatenangebot rund ums Jahr zusammengesetzt sein sollte. Diese Methode wurde bei diesem Tomatenprojekt erstmalig bei einem Naturprodukt angewendet.

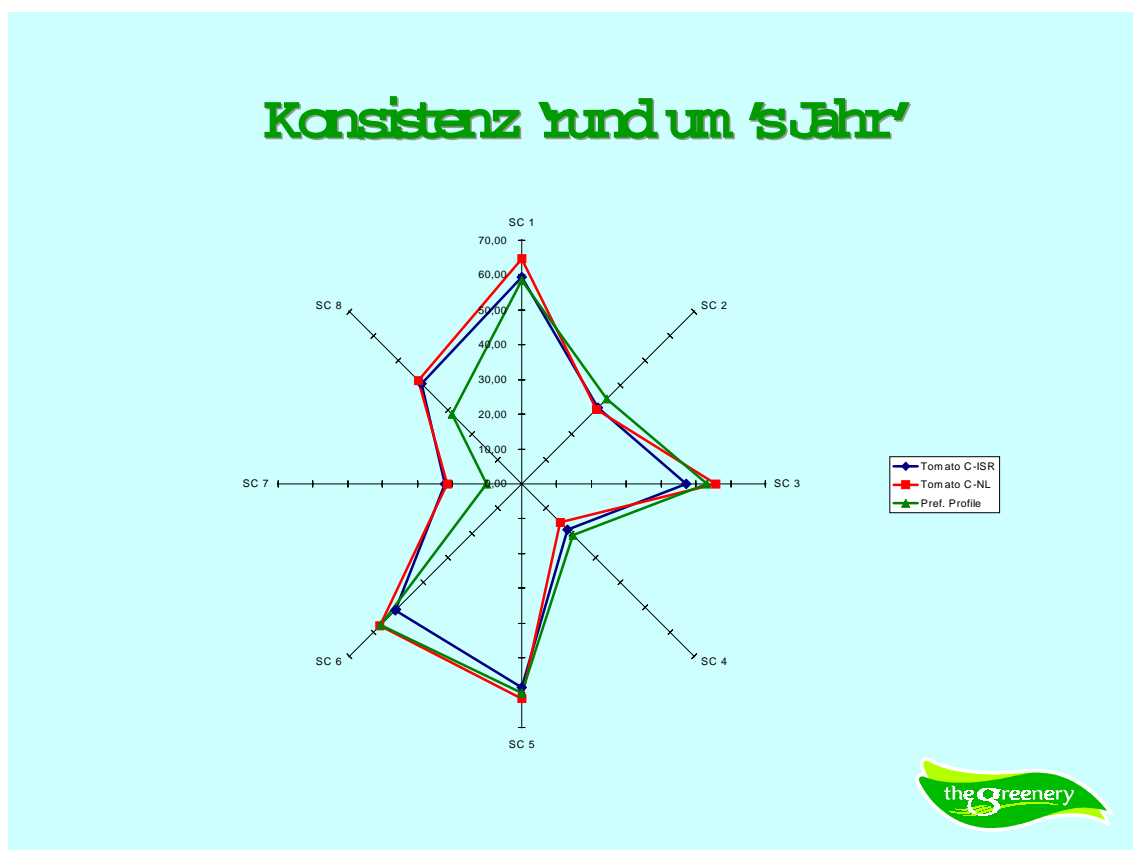
Die Untersuchung wurde zeitgleich unter 2.760 Tomatenverbrauchern in 26 Städten in vier Ländern (darunter Deutschland) und vom sensorischen Experten-Panel durchgeführt.

Das Ergebnis: das Verständnis für Vorlieben und Abneigungen der Verbraucher bei Tomaten.

Einige Beispiele von Erkenntnissen, die das Projekt 'Preference Mapping bei Tomaten' uns gebracht hat, sind:

- ✓ Es gibt zwischen den verschiedenen Altersgruppen der Verbraucher und zwischen Männern und Frauen deutliche Unterschiede in Bezug auf Tomaten-Vorlieben
- ✓ Es können für 5 verschiedenen Verbraucher-Präferenz-Segmente die 'idealen Tomaten' definiert werden (das 'ideale sensorische Profil' dieser Tomaten)
- ✓ Wie gut/schlecht passen die – bisher etwa 200 – sensorisch analysierten Tomatensorten (nördlich/südlich – rund ums Jahr) zu den 5 Verbraucher-Präferenz-Segmenten?
- ✓ In welchem Verhältnis sind die 5 Präferenz-Segmente unter den Kunden von Ladenkette X vertreten?
- ✓ Welche Preise akzeptieren Verbraucher für die verschiedenen Tomatensorten (runde Tomaten, Strauchtomaten, Kirschtomaten, Fleischtomaten)?

Die sensorische Profile von unterschiedlichen Tomatensorten können im Form von Graphiken gezeigt werden (siehe Figur 4).



**Figur 4:** Diese Graphik zeigt, inwieweit mit 2 Kirschtomatensorten (eine nördliche, eine südliche) rund ums Jahr ein vom Geschmacksmerkmalen her konsistentes Angebot kreiert werden kann, und inwieweit dieses Angebot zum idealen Tomaten-Profil eines Verbraucher-Segments passt.

## Werkzeuge für Category Management

Wir machen diese Marktforschungsarbeiten, um die Leistungen von unseren Inhabern, unseren Partnern und von The Greenery insgesamt verbessern zu können, durch die Umsetzung von diese Erkenntnisse in Category Management und Trade Marketing Projekten mit unseren Kunden. Marktforschung versetzt uns in die Lage:

- ✓ Unsere Gärtner darüber zu informieren, welche Sorten und Mengen am Markt nachgefragt werden
- ✓ Die Produktentwickler und Veredelungsbetriebe bessere und genauere Briefings zu geben zur Entwicklung von Sorten, die den Vorlieben der Verbraucher entsprechen
- ✓ Unsere Kunden zu beraten, mit welchem Angebot sie ihrer Kundschaft ganzjährig am Besten bedienen können

## Category Management im Obst- & Gemüsebereich: Es wirkt!

Durch die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen LEH-Betrieb und Lieferant, mit den Verbraucherwünschen im Fokus, wird eine 'Win-Win' Situation für die ganze Kette erreicht. Dass diese Vorgehensweise auch im Obst- und Gemüsebereich – der traditionell ihr Fokus auf 'Transaktion' hatte, und nicht auf 'Relation' – zu besonders guten Ergebnissen führen kann, zeigt ein Beispiel aus Holland. Bei diesem Projekt 'Tomaten für jeden Geschmack, das ganze Jahr über', das The Greenery und die zweitgrößte niederländische Supermarktkette in enger Zusammenarbeit durchgeführt haben, war das Ziel, das Tomatenangebot dieser Ladenkette so zu optimieren, dass mehr Kunden mehr und häufiger ihre Tomaten bei der Ladenkette kaufen, und dafür mehr Geld ausgeben würden. Dass das gelungen ist, zeigen die Entwicklungen: innerhalb von einem Jahr war der Tomaten-Absatz dieser Ladenkette um fast 20 Prozent ausgeweitet, und der Tomaten-Umsatz um 35 Prozent gestiegen. Der Marktanteil dieser Ladenkette bei Tomaten ist stark zugenommen, und auch im 2. Jahr des Projekts wächst der Tomaten-Umsatz dieser Ladenkette immer noch stärker als der Gesamt-Tomatenmarkt.

Das Projekt wurde mit dem 'Sales & Marketing Award 2002' der Stiftung 'Nationale Gartenbau-Unternehmer-Preis' ausgezeichnet. Nach Meinung der Juroren ist das Projekt ein hervorragendes Beispiel dafür, wie eine optimale Zusammenarbeit in der Produktions- und Lieferkette zu einem erfolgreichen Einzelhandelskonzept führen kann. Aus diesem Grund sei das Konzept auch als ein wertvoller Beitrag zur zunehmenden Professionalisierung der O&G-Branche zu sehen.

## Der Verbraucher im Fokus

'Geschlossene bzw. Integrierte Ketten' werden immer wichtiger: Für konsistente Qualität und Frische, Produktsicherheit, Rückverfolgbarkeit und Kundenzufriedenheit. Zusammenarbeit aller Kettenglieder – mit dem Verbraucher im Fokus - ist also absolut notwendig für eine rentable Zukunft. Denn (frei nach dem Motto der Stew Leonard's Supermärkte, Connecticut, USA):

**Regel 1 Der Verbraucher hat immer Recht.**

**Regel 2: Falls der Verbraucher mal Unrecht haben sollte  
lesen Sie bitte Regel 1 nochmal!**