

Regionale Dachmarke als Nachhaltigkeitskonzept: Erfahrungen mit der Regionalmarke Eifel für eine Dachmarke Rhön

Dieter Popp

Warum benötigen wir Marken?

Regionen – ob städtisch oder ländlich geprägt – stehen im Hinblick auf ihr kommuniziertes Profil vor einer besonderen Herausforderung. Wie soll der Unterschied zwischen Rhön und Vogelsberg oder zwischen Eifel und Hunsrück eindeutig und nachvollziehbar nach außen kommuniziert werden? Was macht diese Landschaften sowie ihre Produkte und Dienstleistungen einzigartig und damit unverwechselbar? Das Image einer Region wird immer aus sehr differenzierten Quellen gespeist. Dazu zählen unterschiedliche Branchen, Organisationen und Unternehmen, Teilregionen und Kommunen, Vereine und Verbände sowie die Bevölkerung und deren Mentalität selbst. Wenn Zielgruppen oder Kunden ein weitgehend eindeutiges Bild über eine Region, ihre Produkte und Dienstleistungen vermittelt bekommen sollen, benötigen sie unverwechselbare Orientierungshilfen.

Eine gute Plattform zur Profilierung von Regionen besteht in der Entwicklung einer Marke. Dabei stellt die Marke ein „Kürzel“ dar, welches bestimmte Bilder und Geschichten in den Köpfen der Menschen hervorruft, um positive Assoziationen auszulösen. Wer z.B. an die Toskana denkt, hat ein ganz bestimmtes Bild einer Landschaft und ihrer Produkte vor Augen. Dies gilt in gleicher Weise für das Bild in unseren Köpfen, das durch den Begriff „Marlboro“ hervorgerufen wird.

Dabei ist eine Marke keineswegs nur ein Logo. Shell hat eine Muschel, Mercedes einen Stern und Bitburger Bier einen markanten Schriftzug. Dies sind jedoch nur Markenzeichen oder Wort-Bild-Marken. Sie stehen als Symbole für Marken und sind aber selbst keine Marken.

Eine Marke ist aber auch nicht nur eine Kampagne. Marlboro löst mit amerikanischen Landschaften und Cowboys Gefühle aus, die Österreich-Werbung lässt derzeit über Pinguine höchst markant und widersprüchlich ihre Urlaubswelten inszenieren. Dies sind aber Sujets, also stets wieder erkennbare Bilder einer Marke und ebenfalls keine Marke selbst.

Eine Marke ist aber auch nicht nur ein Produkt. Marketingmanager lieben ihr Produkt, gestalten es, vertreiben es, bewerben es und suchen schließlich dafür Zielgruppen. Aber das ist dann Produktmanagement und ebenfalls keine Marke.

Eine Marke ist dagegen ein reines Bauchgefühl, das Menschen gegenüber einem Produkt, einem Hotel, einer Destination oder auch einem Unternehmen aufbringen. Es ist ein Bauchgefühl, weil Menschen emotionale, ihrer Intuition folgende Wesen sind, auch wenn sich im Business viele unglaublich bemühen, rationale Unternehmer oder Manager zu sein. Eine Marke zu managen heißt, das Produkt mit einer Seele auszustatten, eine Aura zu erzeugen, zu mystifizieren, zu zaubern. Eine Marke verkauft eine eigene Welt aus Emotionen mit.

Diese Aufgabe ist jedoch außerordentlich schwierig, nur längerfristig zu erreichen und deshalb gibt es auch unvorstellbar viele Produkte, aber nur wenige echte Marken.

Marken sind die wirksamste, weil nachhaltigste Sicherung von unternehmerischem Erfolg. Sie erleichtern den Zielgruppen die Entscheidungsfindung, weil diese wissen, was ihnen damit angeboten wird. Und den Markengebern erleichtern sie das Marketing. Denn diese müssen die Bilder und Geschichten, welche die Marke erzählt, durch die Produkte, die Dienstleistungen und durch die Kommunikation des Markenkerns aufrufen und aktualisieren (WEINVIERTTEL MANAGEMENT 2000).

Der Markenkern beschreibt oder illustriert die besonderen Stärken einer Marke, wie z.B. der Regionalmarke Eifel. Warum aber nur die Stärken? Die erfolgreiche Strategie der Entwicklung einer Marke besteht konsequent darin, ihre Stärken zu stärken und nicht, ihre Schwächen weniger schwach zu gestalten. So soll z.B. die Eifel als starke Region ein positives Profil erhalten, mit dem sie von anderen Destinationen eindeutig und dauerhaft unterschieden werden kann und die sie einerseits für die Menschen in der Eifel selbst und andererseits für deren Kunden und Gäste attraktiv macht.

Über die ermittelten Markenkern-Faktoren wird ein Markenversprechen herausgebildet, welches das einzigartige Angebot der Destination – wie in unserem Fall der Eifel – an die vielen Zielgruppen ausdrückt und kommuniziert. Damit soll transparent werden, was nur die Eifel und keine andere Region versprechen kann. Denn es geht um die prägnante Darstellung des Besonderen, um die Zusammenfassung der Essenz des Markenkerns mit dem Ziel der Abgrenzung gegenüber anderen Regionen, ihren Produkten und Dienstleistungen. Voraussetzung hierfür ist, dass alle Eifeler hinter diesem Versprechen stehen, um es aktiv zu leben und mit Leben zu erfüllen. Das Markenversprechen stellt somit zunächst eine Verbindlichkeit nach innen dar. Es ist nicht der Slogan, mit dem nach außen geworben wird.

Über die Produktkennzeichnung erhält die Marke eine Legaldefinition, welche ihre unterschiedlichen Merkmale und Funktionen in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass Marken Zeichen sein können, die sich grafisch darstellen lassen, mit Wörtern, Abbildungen, Buchstaben oder Farben dazu beitragen, dass Waren oder Dienstleistungen sich von denen anderer Unternehmen oder Regionen unterscheiden und eindeutig abheben (LANKA 2005).

Eine Marke bietet den Konsumenten beim Kauf eine Orientierungshilfe. Sie erleichtert es den Kunden, gewünschte Produkte oder Dienstleistungen schnell wieder zu erkennen und sie von anderen Produkten unverwechselbar zu unterscheiden. Dies wird möglich durch spezielle visuelle Signale, die von der Marke ausgesendet werden und die damit den Such- und Informationsaufwand reduzieren. Daher erfüllen Marken auch eine sogenannte Entlastungsfunktion, indem sie den Kaufentscheidungsprozess vereinfachen. Sie ermöglichen es, den Verbrauchern durch ihre ausgesendeten Signale die jeweiligen Markenprodukte zu kategorisieren.

Die Qualitätsfunktion einer Marke gewährleistet auch eine annähernd gleichbleibende Qualität für Produkte, die mit einem bestimmten Markennamen verbunden werden. Durch die Einhaltung des Leistungsversprechens der jeweiligen Marke ergibt sich eine Vertrauensfunktion. Die Konsumenten erwarten von einer Marke eine gleichbleibende bzw. eine durchgängig hohe Qualität, auf die sie vertrauen dürfen. Die Marke hat hier auch die Funktion eines Gütesiegels und steht somit für die Einhaltung eines Leistungsversprechens. Aber Marken sind mehr als Gütesiegel. Der Unterschied liegt darin, dass Gütesiegel lediglich den organisatorischen Zusammenschluss eines Qualitätsversprechens mehrerer Produkte darstellen, dass sie aber in ihrer Summe nur über ein zusätzliches Siegel auf ihrem beibehaltenen Firmen-Corporate Design erkennbar sind. Dagegen treten Marken einheitlich mit einem jederzeit identifizierbaren Geschmacksmuster am Markt auf. Sie sind daher für Kun-

den auch einfacher als Markenfamilien zu erkennen. Bei Marken treten die Erzeuger zugunsten des einheitlichen Marken- und Marktauftritts zurück.

Marken können zusätzlich auch einen ideellen Nutzen stiften, indem sie das eigene Profil ihrer Konsumenten unterstreichen, deren Selbstbewusstsein stützen und ihnen die Selbstdarstellung erleichtern, insbesondere im Hinblick auf die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe. Umgekehrt kann eine Marke auch Prestigefunktionen ausüben, wenn durch die Verwendung der Marke die Konsumenten die Attribute des Markenversprechens auf sich selbst beziehen können. Die Marke ist dabei umso beliebter, je mehr sie dem Idealbild der Käufer entspricht (LANKA 2005).

Landwirtschaftlicher Strukturwandel erfordert neue Perspektiven

Für die Entwicklung einer Region und die Sicherung ihrer landwirtschaftlichen Strukturen ist es entscheidend, auf eine nachhaltige Landnutzung zu setzen. Dies schließt agrarstrukturelle Entwicklungen, die Futtermittelindustrie, die Veränderung der landwirtschaftlichen Flächennutzung und Tierhaltung, die Nahrungsmittelverarbeitung und den Transport sowie die Entwicklung im Bereich der Nahrungsmittelnachfrage und den Nahrungsmittel-Konsum ein.

Wenn man die Trends und Entwicklungen der Nahrungsmittelproduktion für die Zukunft auch zur Grundlage der nachhaltigen Entwicklung von Regionen machen will, muss dazu die strukturelle Perspektive der Landwirtschaft analysiert werden:

Die Zahl der Betriebe und Arbeitskräfte in der Landwirtschaft wird insgesamt in Europa in Verbindung mit einer weiteren Rationalisierung, Spezialisierung und Zunahme der durchschnittlichen Betriebsgröße deutlich zurückgehen (VON WITZKE 2000).

Es wird von einer stärker multifunktional orientierten Landwirtschaft in der EU ausgegangen, bei der sich Betriebe und Regionen auf die Erzeugung von besonderen Produktqualitäten konzentrieren und vor allem um die Erschließung regionaler Märkte bemühen. Das Erreichen möglichst niedriger Produktionskosten ist für diese Zielsetzung zunehmend weniger bedeutend. Wichtiger sind hier aber Synergieeffekte mit anderen Einkommenskombinationen, regionaler Vermarktung oder auch durch von der Gesellschaft honorierte Leistungen im Bereich von Landespflege und Naturschutz (EUROPÄISCHE KOMMISSION 1999).

Es wird von einer stärker marktorientierten und weniger von Preisstützungen und Marktordnungsmaßnahmen abhängigen Landwirtschaft ausgegangen. Einkommensübertragungen werden daher deutlich stärker an der Erbringung gesellschaftlicher Wunscheleistungen ausgerichtet (KNICKEL 2002).

Im Unterschied zu heute wird die Sicherung der Kulturlandschaft und der ländlichen Struktur einen deutlich höheren gesellschaftlichen Stellenwert erfahren. Mit der absehbaren Reduzierung der Erzeuger-Preisstützung durch die EU ab 2007 werden diese Leistungen dann in sehr viel stärkerem Maße von der Gesellschaft mit zu finanzieren sein. Die Bereitschaft dazu ist insofern auch nachvollziehbar und erkennbar, da seit 1992 über Agrar-Umweltprogramme, den Vertragsnaturschutz oder über die Vorhaben zur ländlichen Entwicklung Steuerermittel in ganz erheblichem Umfang in der Landwirtschaft zur Verfügung gestellt wurden. Die Bereitschaft und Akzeptanz in der Gesellschaft – im Gegensatz zur Landwirtschaft selbst – für die Bereitstellung dieser Zahlun-

gen ist deutlich höher ausgeprägt als bei der Erzeuger-Preisstützung (EUROPÄISCHER WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS 1999).

Bei der Profilierung ländlicher Regionen im Qualitätswettbewerb spielt dabei der ökologische Landbau – wie entsprechend auch die naturgemäße Waldwirtschaft – eine immer größere Rolle. In Deutschland ist die Zahl der ökologisch wirtschaftenden Betriebe in den letzten Jahren ganz deutlich gestiegen, was unter anderem auf verschiedene Förderprogramme, aber auch die Verunsicherung der Verbraucher durch verschiedene Futter- und Lebensmittelskandale zurückzuführen war. Aktuell werden in Deutschland rund 800.000 Hektar Fläche von rund 25.000 Betrieben nach den EU-weiten Regelungen des ökologischen Landbaus bewirtschaftet. Dies entspricht einem Anteil an der Gesamtfläche von 4,5% und der Betriebe von 4,2%, bei einem Konsumanteil von knapp 3,9%. Ein europäischer Vergleich offenbart aber immer noch, dass für die Deutschen mit 62% der Preis wichtiger als die Qualität ist, allerdings bereits dicht gefolgt von den Franzosen mit 60%. Dagegen nimmt für 65% der Italiener die Qualität eine ausschlaggebende Bedeutung ein (WWW.ECO-WORLD.DE 2005).

Die Entwicklung auf dem Markt mit ökologischen Produkten hat in den vergangenen Jahren zu einem verhängnisvollen Verdrängungswettbewerb und damit auch zu einem teilweisen Preisverfall für die Erzeuger geführt. Dies wird sich noch zuspitzen, da mittlerweile die enorme Nachfrage nach Öko-Produkten den Rohstoffmarkt in Europa weitgehend leergefegt hat. Daneben führen Importe von ökologisch produzierten Waren zu wettbewerbsverzerrenden Situationen mit der Folge nochmals sinkender Erzeugerpreise. Ein Schwellenpreis für ökologisch erzeugte Produkte existiert bislang nicht. Es werden daher auch häufig zertifizierte Ökoprodukte aus Nicht-EU-Staaten eingeführt, die dem Preisniveau des konventionellen Schwellenpreises entsprechen. Einer der Gründe für diese Situation liegt vor allem darin, dass bislang noch zu wenig die Nachfrage nach ökologischen Produkten durch heimische Ware gewährleistet abgedeckt werden kann, womit dann aber dem Billig-Import Tor und Tür geöffnet werden. Aber nur eine klare Kennzeichnung der Ökoprodukte im Hinblick auch auf ihre regionale Erzeugung könnte die mittlerweile auf diesem Feld zunehmend sensibilisierten Verbraucher auch in die Lage versetzen, gezielt ökologische Produkte aus regionaler Herkunft nachzufragen und zu konsumieren. Die Messe BioFach 2007 in Nürnberg hat jedoch deutlich gemacht, dass es einen eindeutigen Trend und eine Zukunft vor allem für Produkte aus der Kombination „Öko+Regional“ gibt (BALLING 2000).

Bisher hat in Deutschland vor allem das Beispiel UNSER LAND (Raum München) mit seinem Mischsortiment aus regionaler Bio- und konventioneller Ware eindrucksvoll gezeigt, dass der Schritt zur Listung der Produkte neben dem Fachhandel auch im Supermarkt Erfolg bringen kann und den Erzeugern Einkommensvorteile bringt.

Die weitere Entwicklung des ökologischen Landbaus wird daher ganz stark auch davon abhängen, dass die Vernetzung der Qualitätsaussage mit der jeweiligen Erzeugerregion hergestellt werden kann, wie dies die Beispiele tegut (Fulda) und UNSER LAND zeigen. Dies eröffnet gerade Chancen einer konsequenten Marke für Qualitätsprodukte aus einer definierten Region/Destination. Die Kombination der Aussage ökologisch verantwortlich erzeugter Produkte aus einer eindeutig definierten Region sichert die Emotionalität, die zunehmend beim Kauf von Lebensmitteln gefragt ist und die über die reine Produktqualität hinausgehen muss (KÄLLANDER 2000).

Diese Einschätzung wird auch durch den Trend-Report gestützt, der auf der BioFach 2007 in Nürnberg vorgestellt wurde. Dabei werden drei Trends für die Zukunft der Öko-Branche von entscheidender Bedeutung sein:

- Age of Trust – genießen im Unsicherheits-Zeitalter! Authentizität, Lokalcolorit, Vertrautheitsmärkte sind die Vokabeln für den Genuss der Zukunft.
- Health-Hedonists – Gesundheit und Genuss fallen zusammen! Gesundheit wird zum zentralen Kaufmotiv, ohne dabei auf das lustvolle Genießen zu verzichten.
- Hybrid-Markets – Märkte von morgen brechen die klassischen Branchen oder Grenzen auf! Auch Bio-Käufer entdecken, dass weniger mehr sein kann. Dies bedeutet, dass mehr Qualität, mehr Bequemlichkeit und ganzheitliche Angebote gefragt sind. Märkte werden verschmolzen. Bio wird vor allem als gesundheitsförderndes, gastronomisches und touristisches Gesamtkunstwerk funktionieren (HORX 2007).

Lebensmittelverarbeitung und Handel

Die Intensität des Strukturwandels im lebensmittelverarbeitenden Bereich ist daran erkennbar, dass mehr als ein Drittel der Investitionen dieser Branche mit dem Ziel der Rationalisierung oder Umstrukturierung getätigt werden. Die damit verbundene Kostenführerschaft erfordert dazu eine Strategie der Minimierung der Erfassungs-, Produktions- und Vermarktungskosten mit dem Ziel günstiger Preisgestaltung (SCHMIDT/HÖPER 2000).

Die zunehmende Konzentration auch im Lebensmittel-Einzelhandel und die Umsatzstagnation haben vor allem den traditionellen Handel, also die Kleinläden und gerade regional tätige Unternehmen besonders stark betroffen. Allein der Bereich des traditionellen Lebensmittel-Einzelhandels umfasst nur noch rund 27% des Gesamtumsatzes und hat in den vergangenen Jahren im Schnitt 5-6% Umsatzeinbußen hinnehmen müssen. Die Niedrigpreispolitik im Lebensmittelbereich hat daher große Teile des deutschen Lebensmittelhandels (LEH) in eine Krise geführt. Jährlich geben rund 1.500 bis 2.000 Geschäfte auf, wobei dieser Verlust überproportional in ländlichen Räumen zum Tragen kommt und dort zu einer Ausdünnung der Angebotsstruktur führt. Unmittelbar damit verbunden sind höhere Zeit- und Verkehrsaufwendungen, um Produkte des täglichen Lebensmittelbedarfs zu erwerben. Zu einem nicht unwesentlichen Teil hat zu dieser Entwicklung auch die massive Ausweitung preiswerter Handelsmarken bei Discountern und in Verbrauchermärkten beigetragen. Ihr Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel stieg von 1995 bis 2000 von 7,3 auf 8,7 Milliarden EUR, während der LEH-Umsatz insgesamt aber stagnierte. Dies macht deutlich, wie und in welchem Umfang Handelsmarken die Position klassischer Markenstrukturen und Markenprodukte gefährden (M+M 2000).

Mit der problematischen Strategie, Preise an der Rentabilitätsgrenze zu kalkulieren, werden zunehmend Kunden motiviert, Sonderangebote und die so genannten „Dauerniedrigpreise“ als eine Selbstverständlichkeit anzusehen. Dabei geht diese Strategie des Handels in keiner Weise auf. Die Konsumenten im Lebensmittelbereich geben nämlich für diese Produktgruppe trotz der Niedrigpreispolitik nicht mehr aus, sondern investieren die ersparten Haushaltssummen eher in Reisen, Freizeitaktivitäten oder andere private Investitionen, wie der sinkende Anteil des Lebensmittelkonsums am verfügbaren Haushaltseinkommen drastisch zeigt. Die Marktberreinigung und Konzentration im

Lebensmittelhandel ist daher eindeutig hausgemacht. Jedoch scheint diese Entwicklung zwischenzeitlich ihren Kulminationspunkt erreicht zu haben. Beim Handel werden aber Leistungsentscheidungen noch immer vom Preis abhängig gemacht. Regionalität und Qualität spielen dabei meist eine untergeordnete Rolle. Für viele regionale Anbieter stellen die hohen Leistungspreise und Werbekostenzuschüsse zudem eine unüberbrückbare Hürde dar. Allerdings ist der Handel zunehmend an der Leistung regionaler Marken interessiert, weil der damit verbundene Trend eine starke Kundenbindung erwarten lässt. Jedoch haben bislang wenig professionelle Vertriebsstrukturen auf der Seite der Erzeuger und ihrer Zusammenschlüsse regionaler Qualitätsprodukte eine Trendwende verhindert (ZMP 2002).

Der Absatz und die Vermarktung von regionalen Qualitätsprodukten erfolgt bislang im wesentlichen über Absatzkanäle wie Direktvermarktung, Fachhandel, Naturkostfachhandel, Reformhäuser und vereinzelt auch den Lebensmitteleinzelhandel. Der Anteil der Direktvermarktung daran wird häufig überschätzt, nimmt jedoch mit konstanten 7% national nur einen vergleichbar geringen Umsatzanteil ein. Eine zunehmende Bedeutung für die Vermarktung regionaler Qualitätsprodukte kann aber nur der Lebensmitteleinzelhandel bringen, wenn verstärkt dort Qualitätsangebote gelistet werden, wo die Masse der Verbraucher ihren Einkaufswünschen nachgeht. Dabei ist die in Deutschland kaum noch vorhandene Einkaufsstättenbindung, z.B. für den Metzgerei- und Bäckerei-Fachhandel, zu beachten, die mittlerweile deutlich weniger als die Hälfte des Gesamtumsatzes in ihren eigentlichen Warengruppen erzielen. So haben in Deutschland bereits über 70% der Konsumenten kein Stammkundengefühl. Das Ladenhandwerk stagniert mit seinen Umsätzen seit 1970, so dass z.B. Bäcker zur Kompensation zunehmend ihr Sortiment um Nicht-Backwaren erweitert haben, mit denen sie im Durchschnitt bereits ein Drittel ihres Umsatzes tätigen. Immer häufiger kooperieren daher Bäckereien und Metzgereien beim Verkauf an die Endverbraucher im Standortverbund miteinander, um dieser verhängnisvollen Entwicklung Einhalt zu gebieten.

Für die Verarbeitung und Vermarktung regionaler Qualitätsprodukte spielt aber das Ernährungshandwerk, also Metzger, Müller, Bäcker, Brauer, Mälzer, Kelterer oder Brenner eine wichtige Rolle. Aber auch im Ernährungshandwerk ist der fortschreitende Prozess der Konzentration und Arbeitsteilung feststellbar. Mit dem Verlust des traditionellen Handwerks verschwinden zudem regionstypische Fertigkeiten, die wiederum zum Identifikationsverlust mit der eigenen Region führen (ZMP 2002).

Der Lebensmittel-Einzelhandel in Deutschland ist geprägt von aggressiven Preiswettbewerben, Flächenexpansionen, verschärfter Konzentration und Europäisierung bzw. Internationalisierung der Wettbewerbsbeziehungen. Der Handel mit Lebensmitteln in Deutschland gilt als der wettbewerbsintensivste in Europa. „Dauerniedrigpreise“ werden an Lieferanten weitergegeben, was wiederum deren Wettbewerbsfähigkeit schwächt. Die Sortimentsoptimierung des Handels (Auslistung unrentabler Artikel, Etablierung eigener Handelsmarken, aggressiv beworbene Preis-Einstiegs-Angebote) trifft kleinere und mittlere Unternehmen und weniger bekannte Marken überproportional. Tendenzen zu Handelsmarken im Bio- und Regional-Segment erhöhen zwar den Absatz dieser Produkte, dies jedoch zu Lasten der für die höhere Qualität notwendigen Preise (DG-BANK 1999).

Der immens wichtige Selbständige Lebensmittel-Einzelhandel (SEH) nimmt seit 1995 zwar noch einen konstanten Marktanteil am Lebensmitteleinzelhandel von knapp 20% ein, gleichwohl hat sich im gleichen Zeitraum die Anzahl der Geschäfte um 15% reduziert. Die meisten Verkaufsstellen des

SEH gehören zu den ursprünglichen Einkaufsgenossenschaften von REWE und EDEKA, weitere befinden sich bei SPAR oder MARKANT (EDEKA 1999).

Gerade für diese selbständigen Einzelhändler stellt die Vermarktung regionaler Qualitätsprodukte eine ausgezeichnete Möglichkeit zur Profilierung dar. Selbständige Händler beziehen bis zu 10% ihres Sortiments aus der unmittelbaren Nachbarschaft. Ihre Strategie lautet: „Verkaufskultur statt Preisverhau“. Zentral geführte Supermärkte können diesen Anspruch nicht erfüllen, da „ein bisschen Supermarkt und ein bisschen Discounter“ nun einmal nicht zusammenpassen. Selbständige Einzelhändler, wie der Familienunternehmer Schmidt's-E-aktiv-Markt (Naturpark Südschwarzwald) mit acht Filialen sehen daher in der Regionalität, verbunden mit hohem Qualitätsstandard, einen festen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie (LEBENSMITTEL PRAXIS 2001).

Veränderung des Ernährungsverhaltens

Die Konsumausgaben für Nahrungsmittel sind im Vergleich zu den gesamten Lebenshaltungskosten von Haushalten in den letzten Jahren ganz erheblich gesunken. Haben die Konsumenten noch 1970 etwa 25% des haushaltsverfügbaren Einkommens für Lebensmittel ausgegeben, so liegt dieser Anteil heute nur bei 12,5% und damit im untersten Bereich im Vergleich zu anderen europäischen Ländern (PRESSE- UND INFORMATIONSAMT DER BUNDESREGIERUNG 2000).

Darüber hinaus haben sich auch innerhalb der Haushalte in den vergangenen Jahren deutliche Veränderungen abgezeichnet. Fast 50% der Bevölkerung lebt in Ein- bis Zweipersonen-Haushalten. Eine zunehmende Bedeutung haben Zweipersonen-Haushalte mit Doppелеinkommen, während Drei- bis Vierpersonen-Haushalte deutlich zurückgehen. Diese Entwicklung trägt dazu bei, dass Convenience-Produkte und Außer-Haus-Verzehr an Bedeutung gewinnen, zudem die gekauften Mengen pro Kunden immer kleiner werden (HAUSLADEN 2001).

Während der private Konsumverbrauch sich von 1970 bis 2000 zu jeweiligen Preisen verdreifacht hat, weist der Lebensmittelbereich dabei nur einen unterdurchschnittlichen Zuwachs von 35% auf. Interessant ist in diesem Zusammenhang aber auch die Tatsache, dass mittlerweile rund 22% des haushaltsverfügbaren Einkommens in den Freizeitbereich investiert werden. Eine deutliche Anhebung des Anteils der Konsumausgaben für Nahrungsmittel von derzeit rund 12% wäre daher z.B. mit Konsumminderungsausgaben für den Freizeitbereich durchaus zu kompensieren, ohne dass dies für den einzelnen Verbraucher als Verlust von Lebensqualität empfunden werden muss (OLTERSDORF/ ECKE 2000).

Hinsichtlich regionaler Qualitätsprodukte genießen deren Erzeuger oder regional organisierte Vertriebssysteme bei Verbrauchern einen eindeutigen Vertrauensvorsprung. Regionale Wirtschaftskreisläufe schaffen auch für Konsumenten ein überschaubares System. Dieser Vertrauensvorsprung für regionale Qualitätsprodukte basiert auf der zunehmenden Verunsicherung durch Lebensmittelskandale, den Einsatz von Gentechnik und Massentierhaltung. Das Institut für Projektmanagement hat in einer CMA-Studie festgestellt, dass 59% der Verbraucher (n=2000) in Lebensmitteln ein Gefährdungspotenzial sehen. Daher ist insbesondere bei Fleisch die Herkunftsangabe mittlerweile ein Kauf-Entscheidungskriterium (BALLING 2000).

Verbraucherinnen und Verbraucher schätzen in einer vor wenigen Jahren noch nicht für möglich gehaltenen Dimension Frische, Herkunft und Qualität von Lebensmitteln sehr hoch ein. Nachweisbare Qualität aus der Region entspricht daher in einem zunehmenden Maße diesen Konsumansprüchen und Erwartungen. Damit steigt aber auch das Markenbewusstsein für Lebensmittel, das bis vor kurzem kaum ausgeprägt war – ganz im Gegensatz zum Textilkonsum, wo es schon lange eine sehr starke Marken-Ausprägung gibt – und wird damit zu einem zunehmenden Segment in der Marktprofilierung.

Auf diese Weise erhalten aber auch Erzeuger von landwirtschaftlichen Produkten aus nachhaltiger Bewirtschaftung und handwerklicher Qualitätsverarbeitung von Lebensmitteln aus nachvollziehbarer Herkunft, wie z.B. Eifel, Rhön oder anderen ländlichen Regionen eine echte Chance. In dieser Entwicklung und den dahinterstehenden überregionalen Trends sehen gerade auch viele Landwirte eine Perspektive, vor allem im Hinblick auf die immer sensibler reagierenden Konsumenten. In diesem Zusammenhang spielt dann aber auch die Frage der Positionierung von Verkaufsstätten so markierter Produkte eine zentrale Rolle. Um aber einen nennenswerten Einfluss auf die Landschaft und damit die Kulturlandschaftsentwicklung zu erhalten, scheiden die Systeme der Ab-Hof-Vermarktung, der Abo-Systeme oder der Bauernmärkte als weniger umsatzprägend aus. Der Anteil der Direktvermarktung am Gesamtumsatz von Lebensmitteln hat sich - wie bereits dargestellt – auf rund 7% eingependelt und bleibt in dieser Dimension seit Jahren relativ stabil. Einfluss auf die Kulturlandschafts-Entwicklung kann nur der Vertrieb von regionalen Qualitätsprodukten über den umsatzdominierenden Lebensmitteleinzelhandel bringen (WIRTHGEN 2000).

Die Verfügbarkeit regionaler Qualitätsprodukte stellt dabei grundsätzlich kein Problem dar. Allerdings treten regelmäßig Engpässe auf, wenn in einer Aufbauphase flächendeckend ein Vertriebssystem aufgebaut werden soll, um damit den Lebensmitteleinzelhandel und den Großhandel zu bedienen. Hier müssen große Mengen mit einem einheitlichen, hohen Qualitätsstandard regional bereitgestellt und in gebündelter Form angeboten werden. Die verbindliche Einhaltung von Qualitätskriterien, gemeinsamen ISO-Normen und HACCP-Konzepten sowie von Sicherheitsstandards ist ebenfalls kein Problem, kann aber nur bei einer umfassend organisatorischen Bündelung auf der Produzentenseite ermöglicht werden (ZMP 2002).

Von den Verbrauchern gehen also nach wie vor die größten Veränderungsimpulse für Produktions- und Distributionsformen im Lebensmittelbereich aus. Dabei akzeptieren sie auf der einen Seite, dass Handelsbeziehungen immer großräumiger werden und die Wege der Produkte dadurch immer größere Entfernungen verzeichnen. Korrespondierend mit den prognostizierten Zahlen für die Entwicklung von Niedrig- und Hochpreissegmenten orientieren sich aber andererseits bereits heute Konsumenten bei ihrer Kaufentscheidung mit rund 20% bei steigender Tendenz an Qualitäts- und Markenzeichen. Reine Herkunftszeichen haben dagegen bislang kaum einen Einfluss auf Kaufentscheidungen und lediglich rund 25% der Konsumenten geben an, dass sie beim Kauf generell keine Zeichen und Siegel beachten. In Verbindung von Qualität und Regionalität sowie den kommunizierten Zusatznutzen und der kommunizierten Emotionalität sind vor allem einkommensstärkere Verbraucher sowie Konsumenten ab der Altersgruppe 45+ in der Lage und vor allem auch bereit, für Produkte von Regionalmarken höhere Preise zu akzeptieren und solche Produkte auch gezielt zu suchen. Ihr Marktanteil soll mittelfristig deutlich über 30% betragen (DORANDT/LEONHÄUSER 2002).

Ein ganz wesentlicher Bestandteil der Marketingstrategie für Produkte einer Regionalmarke liegt in der Sicherheit, welche die Kunden bei ihrer Kaufentscheidung gewinnen möchten. Zu einem nicht unwesentlichen Teil liegt dies auch in einer unzureichenden oder mangelhaften Produktkennzeichnung. Nur über sie und das Vertrauen in die entsprechende Marke kann aber erst die Konsumentensicherheit gewonnen werden, die für eine dauerhafte Kundenbeziehung notwendig ist (JUNG 1998). Während bei Produkten minderer Qualität und im niedrigen Preissegment eher ein Bedarf an Informationen über Mindesthaltbarkeit, Nährwert und Inhaltsstoffe besteht, rückt dagegen bei regionalen Qualitätsprodukten der Bedarf an Informationen über Herkunft, Erzeugungs- und Veredlungsart, Umwelt- und Sozialverträglichkeit in den Mittelpunkt des Interesses. Die Art der Produktkennzeichnung ist daher von großer und zunehmender Bedeutung, wenn es um die Positionierung einer Warengruppe unter einer Regionalmarke geht. Die einzelnen Unternehmen, die von der Marke profitieren möchten, müssen sich dieser Herausforderung bewusst sein und dafür die entscheidenden Konsequenzen ziehen.

Der Träger einer Marke selbst kann und muss die Produktkennzeichnung so gestalten, dass damit die Positionierung der Marke erleichtert wird. In jedem Fall spielt eine eindeutige Kennzeichnung der Lebensmittel (Wiedererkennung einer Markenfamilie) eine große Rolle bei der Bewusstseinsbildung im Hinblick auf die Kaufentscheidung. Hier entscheidet sich oft erst die konkret ausgelöste Nachfrage nach dem regionalen Qualitätsprodukt (BUND/MISEREOR 1996).

Ein weiteres Problem der regionalen Lebensmittelversorgung mit Qualitätsprodukten stellen die Transaktionskosten dar, die durch die Logistik entstehen. Während bei bzw. für die Direktvermarktung logistische Lösungen gefunden wurden, bestehen bei der Belieferung des Lebensmitteleinzelhandels in einem größeren Umkreis oft noch keine erfolgreichen Konzepte für eine Bündelung von Waren mit einheitlichen Qualitätskriterien. Damit aber ein regionales Qualitätsprodukt im großen Stil im Lebensmitteleinzelhandel gelistet werden kann, muss es handelsüblichen Anforderungen, wie Sondernummer, durchgängige Kennzeichnung, Strichcodes etc. entsprechen. Auch sollten elektronische Bestell- und Rechnungssysteme eingeführt sein, damit der für den Handel zusätzliche Beschaffungsaufwand von regionalen Qualitätsprodukten minimiert werden kann. Werden diese Anforderungen vernachlässigt oder gering geschätzt, kann dies zum Scheitern eines regionalen Vermarktungskonzepts führen.

Markenfähigkeit von Destinationen (Tourismus)

Umfassende Marken beziehen ihren Erfolg vor allem über den branchenintegrierenden Ansatz. Dies bedeutet, dass Marken vor allem dann besonders erfolgreich sein können, wenn sich das Qualitätsversprechen nicht nur auf Produkte sondern auch auf Dienstleistungen, wie z.B. im Tourismus, beziehen. Damit wird die Frage gestellt, ob und wie eine Destination überhaupt als Marke positioniert werden kann. Den Ergebnissen einer Befragung zufolge werden Destinationen bisher weniger als Markenartikel wahrgenommen. Auf die Frage, welche touristischen Markenzeichen ihnen spontan einfallen, nannten 51% einen Reiseveranstalter und 36% eine Airline, aber nur 2% eine Destination. Aus diesem Grund werden Destinationsmarken oft noch als die unbekanntesten Markennamen gesehen. Allerdings gibt es auch eindeutig starke Destinationsmarken, wie z.B. Tirol mit seinen touristischen Dienstleistungen und den hohe Qualität signalisierenden Tiroler Produkten (STEINECKE 2001).

Die Markenfähigkeit einer Destination kann aus unterschiedlichen touristischen Gründen eingeschränkt sein. So gibt es durch die Vielzahl der beteiligten touristischen Leistungsträger nur selten eine Institution oder einen Betrieb, der die Gesamtverantwortung für das Produkt „Urlaub in der Destination“ übernimmt. Ein weiterer Aspekt betrifft das Markenversprechen, die Leistung standardisiert anzubieten. Ein standardisiertes Urlaubserlebnis-Gesamtbild erfordert, dass der gesamte Leistungserstellungsprozess von der An- bis zur Abreise einschließlich Gastfreundschaft und Servicequalität mit den gleichen Ergebnissen jederzeit wiederholbar wäre, in der Praxis aber ein nur selten realisierbares Ziel. Trotz dieser Schwierigkeiten können sich auch Destinationen als Marken anbieten, wie das Beispiel Tirol zeigt. Eine Region als Tourismusmarke benötigt dazu ein stimmiges, integriertes Konzept, welches ihr auch im Hinblick auf die zahlreichen Einflussfaktoren Kontinuität verleihen kann. Dies lässt sich über den konsequenten Aufbau einer Marke aber dann erreichen, wenn insbesondere die Region und damit das wiedererkennbare und mit einem hohen Bekanntheitsgrad versehene Landschaftsbild bzw. der Naturraum den unbestrittenen Mittelpunkt der Markenkompetenz darstellt, sowohl für Dienstleistungen wie auch für Produkte (LANKA 2005).

Unter dieser Voraussetzung kann eine Tourismusmarke über einen eindeutig definierten Naturraum sogar mit Erfolg aufgebaut werden, wenn die skizzierten Standardisierungsprobleme durch klare Qualitätskriterien für touristische Dienstleistungen transparent gemacht werden. Eine so aufgebaute Tourismusmarke stellt dann neben einer Produktmarke auch einen wichtigen Bestandteil der ganzheitlichen Konzeption einer Regionalmarke oder Dachmarke dar. Denn hier werden auch vielfältige Verbindungen vom Tourismus zur Land- und Forstwirtschaft erkennbar. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft – ähnliches gilt auch für die Forstwirtschaft – kann auch zu Problemen bei der Sicherung der Vielfalt und Qualität im Landschaftsbild führen. Daher steht der Tourismus dann auch vor der Herausforderung, einen eigenverantwortlichen Beitrag zur dauerhaften Gewährleistung der Weiterentwicklung seiner Kultur- und Urlaubslandschaft zu leisten. Dieser Aufgabe stellen sich bislang aber noch zu wenige touristische Verantwortungs- und Leistungsträger, weil der damit verbundene Logistikaufwand hoch und kompliziert scheint sowie die Kosten deutlich höher als für bisherige Leistungen empfunden werden. Aber nur dann, wenn Gastronomie und Hotellerie in der Ferien- und Urlaubsregion sich wieder auf die Stärke ihrer Produkte aus heimischer Land- und Forstwirtschaft sowie der Dienstleistungen und Veredelungsprodukte aus dem heimischen Handwerk besinnen, kann über die damit verbundene einzigartige Profilierung auch die notwendige Nachfrage ausgelöst werden, um gerade diese wichtigen regionalen Partner wettbewerbsfähig zu halten. Die Erkenntnis über diese Zusammenhänge wächst, wie ein Blick auf die immer häufiger präsenten Angebotsgruppen regionaler Kulinarier unter Beweis stellt.

Die Krisen der Weltwirtschaft und die Unsicherheit in Verbindung mit Kriegen oder Terrorismus haben seit 2002 merklich dazu beigetragen, dass die Deutschen zum einen wieder verstärkt Urlaub im eigenen Lande machen und zum anderen aber auch für das Reisen weniger bezahlen. So wurden die Urlaubsreisen kürzer, billiger und spontaner gebucht. Im Trend liegen die Spätbucher, Billigflieger und Kurzreisende. So hat sich die Zahl der Nichtreisenden auf nahezu 50% erhöht und die Aufenthaltsdauer bei längerfristigen Reisen auf durchschnittlich 11 Tage reduziert. Klarer Gewinner dieses Trends ist aber der Deutschlandurlaub. „Meck-Pom statt Dom-Rep“ oder „Hainich statt Haiti“ lauten daraus abgeleitete aktuelle Devisen.

Mit 31% Marktanteil und 19 Millionen Reisenden liegt Deutschland immer noch klar vor Spanien mit 13% und 8 Millionen Reisenden und dies bei weiterhin steigender Tendenz. Hinzu kommt die

Tatsache, dass sich neben der Qualität der Urlaubsangebote und Unterkünfte und den Vorzügen eines gesunden Klimas vor allem auch die Preiswürdigkeit eines Deutschlandurlaubs als neue Erkenntnis bei den Kunden durchgesetzt hat. Während ein kompletter Urlaubstag für eine Person in Spanien mit 71 EUR, in Österreich mit 72 EUR zu Buche schlägt, kostet durchschnittlich in deutschen Urlaubsregionen der Tag 65 EUR (OPASCHOWSKI 2003).

Grundlagen der Regionalmarke Eifel

Vor dem Hintergrund dieser grundlegenden Erkenntnisse und Trends wurde in der Eifel der Beschluss gefasst, konsequent eine Regionalmarke für Produkte und Dienstleistungen aufzubauen. Das ausdrückliche Ziel dieser Regionalmarke ist die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher und handwerklicher Betriebe in der Region sowie die Unterstützung touristischer Dienstleister bei der synergistischen Nutzung der Produkte aus dem Bereich der Land- und Forstwirtschaft sowie des lebensmittel- und holzverarbeitenden Handwerks. Damit soll über eine nachhaltige Landnutzung und eine regionale handwerkliche Verarbeitung auch die Qualität der Landschaft dauerhaft gesichert werden, die für den Tourismus unverzichtbar ist. Den Auftrag zum Aufbau und zur Begleitung der Akteure in der Aufbauphase erhielt die FUTOUR-Regionalberatung 2002 und war zu diesem Zweck bis 2007 Partner der Region.

Die Positionierung einer Regionalmarke Eifel, vor allem auch außerhalb der Region, bedeutet, Stärke und Einzigartigkeit der Eifel in der Region und außerhalb selbstbewusst in den Mittelpunkt zu rücken. Daher wurde großer Wert auf die gemeinsame Definition einer Eifeler Vision in Form eines Leitbilds als Grundlage dieses Mittelpunktbewusstseins gelegt (BRANDMEYER/DEICHSEL 1999).

Nur eine konsequent und damit wiedererkennbare Verbindung von Qualitäts-Waren oder Dienstleistungen mit dem Namen Eifel signalisiert bei Konsumenten Vertrauen und Sicherheit. Denn der so vertrauenserweckende Name ist im Umgang der Menschen miteinander personell verankert und signalisiert damit eine wesentliche Gestaltkomponente für die Herkunft. Der Regionalname Eifel ist also das entscheidende und Vertrauen mobilisierende Herkunfts- und Qualitätssignal (HAUSER 1997).

In besonderer Weise ist eine gesicherte Herkunft auch an eine Qualitätsgarantie gebunden. Dies ist ein zentrales Signal, das den Konsumenten vermittelt wird. Die Botschaft lautet: Auf mich ist im Hinblick auf meine Wirtschaftsweise, meine verwendeten Rohstoffe und meinen Verarbeitungsprozess Verlass. Die Regionalmarke Eifel ist im Hinblick auf Herkunft und Qualität das Herausstellen ehrlicher und transparenter Arbeit und schöpferischer Unternehmenskraft. Die Vermittlungsaufgabe des Marketing besteht nun darin, all diese Komponenten unter dem Begriff Eifel zu summieren, der dann auch als Schubkraft für die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen mobilisiert werden kann. Die Entwicklung der Regionalmarke Eifel bedeutet also alle Stärken zu bündeln, die man über eigene Produkte und Dienstleistungen besitzt und über dieses gemeinsame Markenbild besetzen kann. Verbrauchervertrauen durch Markenbindung – also keine reine Trend-Anpassung und schon gar keine Billigpreis-Angebote. Alle an der Regionalmarke Eifel interessierten Unternehmen, Institutionen und Personen müssen selbst dafür sorgen, dass auch sie Eifel und die davon abhängige Qualität selbstbewusst transparent machen: Was in dieser Qualität aus der Eifel kommt, muss dies auch konsequent und deutlich künden. Gerade in diese Aussage muss eine starke Energie gesteckt werden. Es ist die eigentliche Kernaufgabe bei der Markenbildung

und -führung, zu der alle Beteiligten ermuntert, aber gleichermaßen auch befähigt werden müssen. Der wirtschaftliche Ertrag aus einem solchen abgestimmten Auftritt der Selbstständigkeit unterschiedlicher Marketingaussagen ist vergleichbar hoch einschätzen wie eine umfassende Gemeinschaftswerbung. Die Region Eifel dient als „brand“, als wirtschaftlich zu kalkulierender Wiedererkennungswert. Daher wurde auch großer Wert und viel Zeit auf eine eindeutige Festlegung der Eifel in der Motivwelt der anzusprechenden Konsumenten, dem Neuomarketing gelegt. Daraus entstanden auch die Farben und Bilder, mit denen die Regionalmarke Eifel nun dauerhaft kommuniziert wird.

Produktsicherheit, Transparenz und Rückverfolgbarkeit zu den Erzeugern und zu den Verarbeitungswegen sowie Vertrauen sind heute die entscheidenden Kriterien für regionale Qualität. In gleicher Weise erwarten aber Verbraucherinnen und Verbraucher insbesondere bei Lebensmitteln auch hohe Standards an Qualität und Frische sowie an Geschmack und Produktpräsentation. Die unter der Regionalmarke Eifel zusammengewachsenen Produkte müssen daher alle diese Verbraucherwünsche erfüllen und eine konsequente Überprüfung gewährleisten.

Alle an der Marke interessierten Landwirte und handwerklichen Verarbeitungsbetriebe verpflichten sich vertraglich und durch eine Markenpräambel, die detaillierten Qualitätskriterien der Regionalmarke Eifel einzuhalten und die einzelnen Produktionsschritte transparent rückverfolgbar zu dokumentieren. Dabei bezieht sich dieser Prozess im Bereich der Landwirtschaft sowohl auf ökologische Produkte wie auch auf Produkte aus den konventionellen Erzeugungsbereich. Während die Vergabe der Marke im Bereich der Land- und Forstwirtschaft oder des Ernährungshandwerks und des Holzverarbeitenden Handwerks an Produkte gebunden ist, wird im touristischen Bereich die Marke auch an Betriebe vergeben, weil es hier schwierig ist, einzeln lizenzfähige Produkte zu definieren.

Die Einhaltung der Qualitätskriterien wird durch die Markenführung über unabhängige Institute kontrolliert und dokumentiert. Über das Kontrollsystem werden die Verbraucher umfassend durch den Markengeber „Naturpark“ durch einen jährlichen Markenbericht informiert. Der Markengeber „Naturpark“ informiert die Verbraucher durch einen jährlichen Markenbericht umfassend über das Kontrollsystem.

Mit Erzeuger- oder Veredlungsunternehmen, welche Produkte der Regionalmarke Eifel führen wollen, werden durch die Markenführung Vereinbarungen getroffen, die eine gesonderte und einheitliche Kennzeichnung über das Etikett als zusätzlichen Service für die VerbraucherInnen sicherstellen. Über diese Maßnahme soll dauerhaft gewährleistet werden, dass die Regionalmarke Eifel auch tatsächlich zu einer höheren Wertschöpfung der an ihr beteiligten Erzeuger und handwerklichen Verarbeiter (Markenfamilie) führt und damit die Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität im Natur- und Wirtschaftsraum Eifel deutlich stärkt. Die Markenmeldung der Wort-Bild-Marke sowie für den ebenfalls geschützten Claim „Qualität ist unsere Natur“ wurde beim Deutschen Patent- und Markenamt in München im Jahre 2003 vorgenommen.

Die eindeutige Herkunft der Produkte aus der Eifel wird dadurch garantiert, dass der Naturraum Eifel auch im Markennutzungsvertrag eindeutig definiert wird und insgesamt zehn Landkreise umfasst, davon sieben teilweise (jeweils auf der Ebene Gemeindegrenzen eindeutig definiert) sowie drei Landkreise komplett. Sieben dieser Landkreise liegen in Rheinland-Pfalz, drei in Nordrhein-

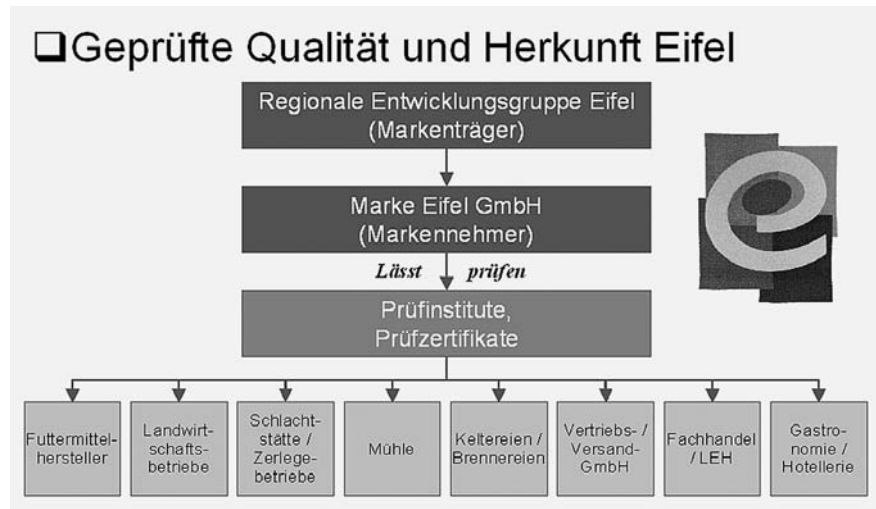


Abb.1: Organisationsstruktur der Eifelmarke (Graphik: Regionalmarke Eifel GmbH).

Westfalen. Bei einer Gesamtfläche von rund 600.000 Hektar liegen darin rund 257.000 Hektar landwirtschaftliche Fläche und umfasst dieser Raum knapp 700.000 Einwohner mit einer Bevölkerungsdichte von 116 Einwohner/qkm. Im Umkreis von 60 Kilometern leben in Großstädten und Agglomerationen rund 12 Millionen weitere Menschen. Mit rund 1,1 Millionen Gästen, 5,3 Millionen Übernachtungen sowie rund 60 Millionen Tagesgästen bietet die Regionalmarke für Handel und Tourismus eine interessante Zukunftsperspektive.

Die Markenführung (Markengeber) ist organisatorisch bei einem der beiden Naturparke in der Eifel, dem Naturpark Südeifel angesiedelt. Im Naturpark wurde eine eigenständige – auch mit finanzieller Hoheit ausgestattete – Abteilung „Regionale Entwicklungsgruppe Eifel“ eingerichtet. Diese definiert die Philosophie der Marke und entscheidet über die Qualitätskriterien jeweils neuer Produkte, bzw. über deren Weiterentwicklung.

Zur praktischen Umsetzung der Aufgaben der Markenführung wurde eine „Regionalmarke Eifel GmbH“ durch die vier Säulen Landwirtschaft, Handwerk, Naturschutz und Tourismus gegründet. Die aus der Regionalen Entwicklungsgruppe stammenden Gesellschafter setzen sich zu je 25% aus den Kreisbauernverbänden, den Kreishandwerkerschaften, den beiden Naturparken sowie der Eifel Tourismus GmbH zusammen. Diese Organisationsstruktur tritt als Markennehmer auf, welcher folgende Aufgaben wahrnimmt:

- Veranlassung der Kontrolle von Kriterien beantragter Produkte bzw. Dienstleistungen
- Lizenzgebührenerhebung markierter Produkte und Dienstleistungen
- Marketing für die Regionalmarke Eifel
- Organisation des Vertriebs der Markenprodukte im Handel und in der Gastronomie
- Verfassung eines jährlichen Markenberichts über den Stand der Vergabe.

Bei Kriterien, für die keine anderen bereits vorliegenden Qualitätssysteme und deren Prüfeinrichtungen (wie z.B. Bio, QS, FSC/PEFC, Viabono, Hotelklassifizierung) verfügbar sind, obliegt deren

Überprüfung ausgewählter Institute, die Erfahrungen auf dem jeweiligen Gebiet haben bzw. auch schon die Überprüfung der vorliegenden Qualitätssysteme vornehmen. Bislang wurden für über 100 Produkte Qualitätskriterien entwickelt. Diese basieren auf vorhandenen Qualitätssicherungssystemen sowie weiteren regionalen Qualitätskriterien. Sie sind für alle interessierten Markennutzer über das Internet (www.regionalmarke-eifel.de) einsehbar.

Die für die Markennutzung erforderlichen Lizenzgebühren werden in Gesprächen zwischen Markennutzern und Markennehmern abgeklärt und dann verbindlich festgelegt, nachdem der notwendige Überprüfungsumfang erkennbar ist, der durch andere Qualitätssicherungssysteme noch nicht gewährleistet werden kann. Diese Lizenzgebühren orientieren sich am Umsatzvolumen mit Markenprodukten. Sie werden derzeit etwa mit 2% von diesem Umsatz kalkuliert, um damit alle Leistungen abdecken zu können, welche durch die Markenführung einschließlich dem produktunabhängigen Marketing zu erbringen sind. Die Lizenzgebühren selbst erhebt die Regionalmarke Eifel GmbH.

Aus Gründen eines einheitlichen Marktauftritts der Regionalmarke Eifel ist es sinnvoll, qualitative Inhalte und die Markenphilosophie auch über das visuelle Erscheinungsbild der Markenprodukte zu kommunizieren. Dies erfolgt in Form einer im Corporate Design einheitlichen Etiketten- und Verpackungsgestaltung (Geschmacksmuster). Über dieses umfassende Corporate Design soll jeweils gewährleistet werden, dass Etiketten bzw. die Verpackung für Produkte der Regionalmarke Eifel einen über alle Produktgruppen hinweg ersichtlich hohen Wiedererkennungswert erhalten. Hinsichtlich der Etiketten- und Verpackungsgestaltung können die Markennutzer zunächst zwischen verschiedenen vorgelegten Geschmacksmustern auswählen. Das gewählte Muster ist dann aber für die jeweilige Produktgruppe verbindlich. Die Anmeldung des jeweiligen Geschmacksmusters beim Deutschen Patent- und Markenamt erfolgt sodann zentral über den Markennehmer (Regionalmarke Eifel GmbH), der auch die Rechte an diesem Geschmacksmuster besitzt.

Vertrieb von Produkten der Regionalmarke Eifel

Der Vertrieb von Produkten der Regionalmarke Eifel kann sowohl über die Erzeuger, über Verarbeitungsbetriebe wie auch über den Handel bzw. die Gastronomie erfolgen. Von daher wird kein Vertriebsmonopol angestrebt. Allerdings wurde im Interesse der Durchsetzung eines gewünschten und für alle Erzeuger gerechten Preissystems festgelegt, den Vertrieb über den Handel und die Gastronomie eindeutig zu regeln und vertraglich ausschließlich über den Markennehmer (Regionalmarke Eifel GmbH) zu bündeln.

Vom umfassenden und professionell betriebenen Vertrieb mit Produkten der Regionalmarke Eifel hängt ganz wesentlich auch das ökonomische Erfolgskonzept der beim Naturpark Südeifel angesiedelten Markenführung ab. Denn das Prinzip der Führung einer starken Marke kann nur dann mit allen Vorteilen und Nutzung von Synergieeffekten für alle beteiligten Partner wahrgenommen werden, wenn auch die Markenführung selbst den finanziellen Spielraum erhält, um die Regionalmarke als umfassende Summe ihrer Produkte und Dienstleistungen bei den Endkonsumenten dauerhaft zu positionieren.

Über die Regionalmarke Eifel ist daher ein Vertriebssystem aufgebaut worden, bei dem der Handel und die Gastronomie ihre Produkte zentral bestellen und die Auslieferung durch bewährte Logistik-

systeme durchgeführt wird. Dies bedeutet, dass sowohl der Handel wie auch die Gastronomie über festgelegte Routen mindestens einmal wöchentlich direkt beliefert werden und bei dieser Belieferung auch die erforderliche Kühlkette eingehalten werden kann. Dieser zentrale Bestandteil des Vertriebssystems ist eine der Voraussetzungen dafür, dass Markenprodukte im Handel überhaupt eine Listung erhalten können.

Bei der Kalkulation des zu erwartenden Umsatzes für die Produkte der Regionalmarke Eifel wird davon ausgegangen, dass nach einer Aufbauphase von sieben Jahren (ab erstmaliger Produktpräsenz im Handel) ein Gesamtumsatz von mindestens 8 Millionen EUR erzielt werden kann. Dies würde ein lizenzbedingtes Aufkommen von rund 160.000 EUR ausmachen. Der zentrale Vertrieb mit seinem logistischen Aufwand macht es notwendig, für dieses Vertriebssystem der Regionalmarke zusätzliche Provisionskosten in einer kalkulierten Größe von rund 5% einzurechnen, die dann ebenfalls von den an diesem System partizipierenden Markennutzern zu erbringen sind. Dies bringt bei einem prognostizierten Umsatz von 8 Millionen EUR weitere 400.000 EUR Einnahmen, so dass für die Markenführung einschließlich der Markenpflege im Handel rund 560.000 EUR an Eigeneinnahmen ab dem so skizzierten Zeitraum zur Verfügung stehen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss die Regionalmarke aber auch versuchen, mit einigen ihrer Produkte möglichst rasch in ein Mengen-, nicht Massensortiment zu gelangen.

Dafür sind insbesondere die Grundnahrungsmittel in einem Sortiment von großer Bedeutung. In der dauerhaften Gewinnung von an der Regionalmarke interessierten Produzenten solcher Produkte wird eine Hauptaufgabe der Markenführung liegen.

Von der Regionalmarke Eifel beauftragte Partner haben im Rahmen dieses Systems die Aufgabe, die notwendige Vertriebsstruktur aufzubauen und den Weg in das Handelsgeschäft vorzubereiten und zu begleiten. Die konkrete Umsetzung der Aufträge und Listungen mit langfristiger Kundenbetreuung, Regalpflege, MHD-Kontrolle etc. regelt dann der von der Regionalmarke beauftragte Partner mit den Markennutzern und wird über die erwähnten Provisionen verrechnet. Die Lizenzen und Provisionen werden bei der gemeinsamen Kalkulation der Mindesterloße berücksichtigt.

Gerade für eine zentralseitige Listungsfreigabe bei Handelspartnern wie REWE oder EDEKA war es zunächst notwendig, mehrere Testlistungen in verschiedenen Märkten durchzuführen. Diese haben dazu gedient, erste Anlaufprobleme (Produkt- und Preisgestaltung, MHD, Belieferung etc.) zu ermitteln und die notwendigen Optimierungen einzuleiten. Die aus diesen Erfahrungen abgeleiteten Konsequenzen waren enorm wichtig für den professionellen und möglichst kontinuierlichen Listungsstandard einer starken Regionalmarke Eifel im zentralseitigen und damit flächendeckenden Markt. Diese Aufbauphase bis zur erstmaligen umfassenden Listung im Handel hat gut vier Jahre in Anspruch genommen.

Die Listung bei solchen wichtigen Handelsorganisationen ist für den langfristigen und nachhaltigen Erfolg der Regionalmarke Eifel zwingend notwendig. Nach erfolgter Freigabe muss dann die Umsetzung der Listung in den einzelnen Märkten ausschließlich über die von der Regionalmarke beauftragten Partner koordiniert werden, um Mengengarantie und -abgleich zu regulieren und sicherzustellen. Dabei wird der Fokus auf das Streckengeschäft (Direktbelieferung der Märkte über vorhandene Logistikstrukturen) gesetzt, da das Lagergeschäft (z.B. Belieferung eines EDEKA- oder REWE-Zentrallagers) deutlich schlechtere Konditionen bedingt. Das Ziel kann also nicht sein, so viele Märkte als möglich schnellstens zu beliefern, sondern vielmehr ein kontinuierliches Wachstum

unter Berücksichtigung der erforderlichen Logistik zu erreichen. Deshalb muss die Zielsetzung zunächst nicht nur an der Menge der Verkaufszahlen festgemacht werden, sondern auch an der Qualität des gesamten Markenauftritts und der sich daraus ergebenden Image-Erfolge.

Die Gastronomie stellt nicht nur einen wichtigen zusätzlichen Absatzmarkt für die Marke dar, sondern erfüllt vor allem bedeutende Multiplikatorfunktionen für die Regionalmarke Eifel. Neben den Hotel- und Gastronomiebetrieben, die selbst Lizenznehmer der Regionalmarke sein können und sich damit verpflichten, einen steigenden Anteil an Produkten der Regionalmarke Eifel – nicht einfach nur Eifler Produkte – im Küchenwareneinsatz zu verwenden, werden die Marke-Eifel-Produkte auch in anderen touristischen Betrieben geführt. Bislang haben sich rund 40 gastronomische Betriebe auf diese Weise zertifizieren lassen. Sie müssen u.a. ab dem dritten Jahr 30% ihres Wareneinsatzes über Regionalmarke Eifel-Produkte dokumentieren.

Einen wichtigen Grundsatz des Markenkerns stellt die Transparenz und Kontrolle dar, um den Konsumenten die Eifler Herkunft und hohe Qualität auch glaubwürdig und sicher zu garantieren. In allen Qualitätskriterien der Regionalmarke Eifel-Produkte ist deshalb die Warenein- und -ausgangskontrolle festgeschrieben, um die lückenlose Rückverfolgbarkeit sicherzustellen. Die Regionalmarke Eifel GmbH benötigt darüber hinaus diese Angaben, um die jährliche Erfolgskontrolle durchzuführen und die Kalkulation der zukünftigen Lizenzgebühren anhand des Wareneinsatzes zu definieren, sowie die sich daraus ergebenden Dienstleistungen gegenüber den Markennutzern kalkulieren und anbieten zu können. Jeder Markennutzer muss deshalb durch lückenlose Nachweise in Form vorhandener Belege den Warenumsatz der Regionalmarke Eifel GmbH transparent machen. Bei den Gastronomiebetrieben der Regionalmarke Eifel erfolgt der Nachweis des Einsatzes von Markenprodukten über Abrechnungsbelege und Lieferscheine sowie den Nachweis des Gesamtwareneinsatzes laut betriebswirtschaftlicher Abrechnung des Steuerberatungsbüros. Auf diese Weise wird auch dort eine glaubwürdige Transparenz gewährleistet.



Abb. 2: Chargenstempel der Eifelmarke (Foto: Regionalmarke Eifel GmbH).

Wie kann die Rhön von der Entwicklung in der Eifel profitieren?

In der Rhön gibt es zwischenzeitlich den dritten Anlauf zur Etablierung einer Marke. Die vorangegangenen Versuche scheiterten daran, dass die Zeit dafür noch nicht reif war oder Länder-Egoismen diesem Ziel entgegenstanden.

Der jetzt vorgenommene dritte Versuch soll eine Dachmarke Rhön mit einem Identitäts- und einem Qualitätszeichen etablieren.

Die eingeleiteten und bislang erkennbaren Schritte machen jedoch deutlich:

- es wird ein Gütesiegel und keine Marke angestrebt,
- die Qualitätskriterien orientieren sich nicht eindeutig und deutlich über der gesetzlich geforderten Mindestnorm,
- es ist keine klare Struktur der Markenführung, vor allem als Partner des Handels vorgesehen und
- der Vertrieb der Dachmarken-Produkte wird nicht auf eine dem Markt angepasste professionelle Ebene gehoben.

Das zentrale Defizit besteht aber wohl darin, dass nur ein Gütesiegel angestrebt wird – als „Dachmarke“ freilich definiert – und dass damit die umfangreichen Synergieeffekte einer echten Marke nicht erreichbar sind.

Betrachtet man die drei bestehenden Regionalmarken in Deutschland – „Unser Norden“ von Coop Schleswig-Holstein, „Unser Land“ im Raum München und „Regionalmarke Eifel“ – sowie die Marke Tirol, dann wird erkennbar, dass deren wirtschaftlicher Erfolge in einem klaren Markenmanagement liegen, bei der Marke Tirol z.B. in einer Marken-Management GmbH. Dieser konsequente Ansatz für eine professionelle Managementstruktur wird auch beim neuerlichen Versuch in der Rhön bislang noch vermisst.

Wenn in der Rhön tatsächlich eine branchenübergreifende Regional- oder Dachmarke aufgebaut werden soll und kann, sind folgende Voraussetzungen zwingend erforderlich:

- Klärung der Motivwelt für die Marke und den Markenkern (für was steht die Dachmarke Rhön wirklich?)
- Klärung der Markenphilosophie mit einer Aussage, dass eine Qualitätsführerschaft angestrebt wird (wollen wir alle/viele mitnehmen oder wirklich nur Qualitätsbetriebe?)
- Klärung der Markenführung (Markengeber, Markennehmer etc.) mit eindeutigen Kompetenzregelungen (wer ist für welche Schritte eigenverantwortlich?)
- Qualitätskriterien eindeutig und deutlich oberhalb des gesetzlichen Mindeststandards (wollen wir eine Premium-Marke etablieren?)
- Konsequente und extern durchgeführte Qualitätskontrolle (wollen wir die Qualitätskontrolle extern durchführen lassen?)
- Biosphärenreservat Rhön als gemeinsam verbindender Rahmen für die Markenphilosophie (setzen wir auf den imageträchtigen Mehrwert des UNESCO-Biosphärenreservats?).

Es wird in der Rhön für die Entwicklung einer umfassenden und starken Regionalmarke eine zwingende Voraussetzung darstellen, dass die in den beteiligten drei Bundesländern teilweise aufgebauten bürokratischen Hürden schnell abgebaut werden. Denn im Markenverständnis der Kunden, aber auch der Handelspartner gibt es z.B. keine „hessische Rhön“, sondern lediglich eine Rhön. Deswegen muss die Markenmanagement-Struktur diese Probleme dadurch eindeutig und unzweifelhaft außer Kraft setzen, indem diese Struktur ausschließlich auf das Markenbild Rhön – einem von Verbrauchern eindeutig definierten Naturraum – und nicht auf Verwaltungseinheiten ausgerichtet wird. An dieser Frage wird sich letztlich das ehrliche Bemühen um eine echte Regionalmarke ablesen lassen.

Die Rhön hat als Region sehr früh die Weichen für eine Qualitätsorientierung gestellt. Sie war in dieser Hinsicht sogar Pionierregion in Deutschland. Die Einrichtung des Biosphärenreservats, die frühzeitig begonnene Diskussion von Markenetablierungen, die Dichte an spezialisierten Qualitätsbetrieben, die auf diese Philosophie bezogene Lebensmittelkette tegut und die vorhandenen Organisationsstrukturen sind nach wie vor gute Voraussetzungen. Bislang fehlt ganz offenkundig aber die Struktur, um über die Landesgrenzen hinweg Visionen zu entwickeln und dann auch konsequent umzusetzen. Es gibt aber in Deutschland nicht viele Regionen, in denen sich starke Regionalmarken etablieren lassen. Zu diesen wenigen Regionen zählt aber die Rhön. Es wäre daher wünschenswert und auch für die schon etablierten Regionalmarken wichtig, einen so langjährig erfahrenen Partner mit im Qualitäts-Boot sitzen zu haben.

Literatur

BALLING, Richard, 2000: Ergebnisse von Verbraucherbefragungen zur Bedeutung der regionalen Herkunft bei Lebensmitteln. In: Vorstand des Dachverbandes Agrarforschung (Hg.), Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft – Chancen, Probleme und Bewertung. Bd. 30 der Schriftenreihe Agrarspectrum, Frankfurt 2000, S.19-37.

BRANDMEYER, Klaus / Alexander DEICHSEL, 1999: Jahrbuch Markentechnik, Berlin

BUND / MISEREOR, 1996: ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung ; Studie des Wuppertal-Instituts für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Basel u.a.

DORANDT, Stephanie / I. LEONHÄUSER, 2002: Was heißt Regionalität? Zum Informations- und Einkaufsverhalten von Privathaushalten bei regionalen Produkten. In: fundus (Fachmagazin für Hauswirtschaft), Heft 1/2002, 9. Jg., S. 38-40

EDEKA, 1999: EDEKA-Markenstudie der Universität Hohenheim

ENQUETE-KOMMISSION „Schutz der Erdatmosphäre“ des Dt. Bundestages (Hg.), Bd. 1 Landwirtschaft, Studienprogramm, Teilband 2, Studie H. Bonn.

EUROPÄISCHE KOMMISSION, 1999: Die Lage der Landwirtschaft in der Europäischen Union, Bericht 1999, Brüssel/Luxemburg. KOM (2000) 485 endg.

DG-BANK, 1999: Aktuelle Trends in der deutschen Ernährungswirtschaft, Dokumentation einer Expertenbefragung, Frankfurt am Main

HAUSLADEN, Helmut, 2001: Regionales Marketing: ein Marketing-Management-Ansatz für kleinräumige Kooperationsprojekte zur Erzielung regionaler Wettbewerbsvorteile, Dissertation an der Technischen Universität München

HORX, Matthias, 2007: Trendreport Bio, Zukunftsinstitut Kelkheim

JUNG, Andreas, 1998: Qualitätsunsicherheit auf dem Markt für Lebensmittel aus ökologischem Anbau: Erklärungsansätze für träges Umweltverhalten unter besonderer Berücksichtigung informationsökonomischer Erkenntnisse. Frankfurt u.a.

KÄLLANDER, Inger, 2000: Schweden: Erfolgreiche Politik für Biolandbau. In: Ökologie & Landbau, Heft 115/2000

KNICKEL, Karlheinz, 2002: Nachhaltige Nahrungsmittelproduktion: Szenarien und Prognosen für die Landwirtschaft bis 2030: Handlungsbedarf und Langfriststrategien für die Umweltpolitik (Texte 18/2002)

KUHLMANN, Friedrich / Philipp Freiherr von dem BUSSCHE, 1999: Das Jahr 2001 – Rahmenbedingungen und Leitlinien für die Landwirtschaft: Wie geht es weiter bis zum Jahr 2010? In: DLG (Hg.): Landwirtschaft 2010: Welche Wege führen in die Zukunft? DLG Wintertagung am 21.01.1999, Archiv der DLG, Band 93, S. 117 – 124

LANKA, Veronika, 2005: Markenentwicklung und Management für Destinationen, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien

Schmidt's-Märkte im Schwarzwald – Delphin unter Haien (ohne Autor). In: Lebensmittel Praxis, Heft 14/2001

M+M GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSBERATUNG UND INFORMATIONSSYSTEME, 2000: M+M Top-Firmen 2001. Frankfurt am Main

HAUSER, Ulrich, 1997: Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Stuttgart (MTP Alumni Edition)

OLTERS DORF, Ulrich / Jasmin ECKE, 2000: Entwicklungstendenzen der Nahrungsmittelnachfrage, ihre Voraussetzungen und Folgen, Karlsruhe. (Berichte der Bundesforschungsanstalt für Ernährung, BFE-R-03-01)

OPASCHOWSKI, Horst W., 2003: Urlaub 2003: Kürzer, billiger und spontaner, in: Kölnische Rundschau vom 31.7.2003

PRESSE- UND INFORMATIONSSAMT DER BUNDESREGIERUNG (Hg.), 2000: Für Nahrungsmittel wird relativ weniger ausgegeben. Mitteilung des Statistischen Bundesamtes. In: Sozialpolitische Umschau, 2000

SCHMIDT, Christian / Ute HÖPER, 2000: Nachhaltige Nahrungsmittelproduktion: Strukturen, Entwicklungstrends und Perspektiven im vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft. Frankfurt, Institut für ländliche Strukturforchung

STEINECKE, Albrecht, 2001: Markenbildung von Destinationen: Erfahrungen, Herausforderungen, Perspektiven. In: Bieger, Th. / H. Pechlaner / A. Steinecke, (Hg.): Erfolgskonzepte im Tourismus: Marken, Kultur, Neue Geschäftsmodelle. Wien (Schriftenreihe Management und Unternehmenskultur, Bd. 5)

WEINVIERTEL-MANAGEMENT, 2006: Markenhandbuch Dachmarke Weinviertel, Zistersdorf

WIRTHGEN, Bernd, 2000: Situation, Trends und Perspektiven der Direktvermarktung. Tagungsbericht: Gemeinsame Direktvermarktung erfolgreich gestalten, Bonn

WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS, 1999: Stellungnahme des Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Eine Politik zur Konsolidierung des Europäischen Agrarmodells“. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften C 368, 42. Jg., 20. Dezember 1999, Brüssel

WITZKEN, H. von, 2000: Megatrends auf den Weltmärkten: Implikationen für die Landwirtschaft Europas. In: Der Förderungsdienst, 48. Jg, H.11

ZMP (Hg.) 2002: Markttrends im GV-Bereich: Erwartungen und Anforderungen von Kantinennutzern und GV-Entscheidern, Bonn; Untersuchung der Roland Berger Market Research