

Gerade im Kühlregal entsprechen inszenierte Produktgruppen, Marken oder Sortimentsbereiche sehr viel mehr den Stimmungen der Kunden als langweilige Preisargumente

# Bühne frei für das neue Kühlregal

**Interview mit Peter Maeschig.** Milchprodukte sind zweifellos immer noch die Renner in der Pluskühlung. Kreativ verpackt, natürlich in ihrer Verarbeitung und extrem variantenreich. Und trotzdem klagt nicht nur der Lebensmittel-Einzelhandel über mangelnde Rendite. Irgendwas läuft falsch im Mopro-Kühlregal.

Die aktuelle Preiskrise auf dem Milchmarkt sorgt für schlechte Stimmung in der Branche. Vor allem die Milchherzeuger fordern gerade im Hinblick auf die anstehenden Preisverhandlungen mit dem Lebensmittelhandel ein Umdenken. Aber wie soll das gehen angesichts eines Überangebots an Milch? Es geht nur über mehr Wertschätzung für bestimmte Milchprodukte, die auch zu höherer Wertschöpfung und damit zu vernünftigen Preisen für Erzeuger, Molkereien und Lebensmittel-Einzelhandel führen, meint Peter Maeschig. Der Geschäftsführer der Markenagentur Design for Business in Düsseldorf bemängelt seit Jahren schon den ideenlosen Gleichklang, der gerade bei den Molkereiprodukten nur zu weiterem Preisdumping führt. Mehr noch: Der aktuelle Mengendruck untermauert

die Einstellung, dass mehr über Menge und Preise nachgedacht werde, als über die Wertigkeit einer Produktgruppe. Der Ausweg käme einem Quantensprung gleich. Aber es gibt ihn, meint Maeschig.

**Milch-Marketing: Herr Maeschig, in der Milchbranche brodeln es derzeit besonders heftig. Die Milchlandwirte klagen den Einzelhandel an, der verweist auf den Mengendruck und spielt die Molkereien gegeneinander aus. Dabei schwärmen eigentlich alle von der prosperierenden Entwicklung. Was läuft da falsch?**

*„Weil alles doppelt und dreifach vorhanden ist, verliert der Mensch die Wertschätzung für das Einzelne.“*

**Peter Maeschig:** Keiner ist zufrieden mit der Preiserosion, die seit Jahren zu beobachten ist. Und es geht auch nicht darum, die Preisaggressivität einzelner Handelsorganisationen an den Pranger zu stellen. Es geht

eigentlich darum, dieser Preiserosion etwas substanziell Alternatives entgegen zu stellen. Auch Handelsorganisationen möchten gerne mit Molkereiprodukten ausreichend und nachhaltig Geld verdienen. Die Preiserosion ist die Konsequenz aus einem festgefahrenen Denkmuster.

**Sie meinen, Wertigkeit wird vom Handel nicht anerkannt?**

Die vermeintliche Logik des Problems liegt darin, je mehr Milchmenge zur Verfügung steht, gleichzeitig die Konzepte austauschbarer werden und sich fast ausschließlich nur noch auf die durch hohe Marketinginvests etablierte Markenkraft verlassen, desto mehr wird der Preis zum Marketing-Spielball. Die tatsächliche Logik ist, dass der Charakter des Besonderen sinkt, wenn alles gleich populär und gleich wichtig und gleich attraktiv sein soll und auch in großen Teilen des Packaging-Designs ähnlich aus-

sieht. Die Logik des Wachstums, auch des werthaltigen Wachstums, folgt heutzutage nur noch der Logik des Besonderen, des Faszinierenden, des wirklich Anderen...

**...was ja dem Verbraucher auch durchaus vermittelt wird.**

Der Verbraucher ist so, wie man ihn sich herangezogen hat. Man darf sich nicht der Illusion hingeben, dass, wenn man eine konsumierende und kaufende Zielgruppe über viele Jahre an immer niedrigere Preise gewöhnt hat, diese nun plötzlich bereit ist, für austauschbare Produkte mehr Geld auszugeben. Das heißt, eine Veränderung dieser vertrackten Situation geht nur über deutlich wirksam artikuliert Maßnahmen der Wertschätzung für Produkte. Ausgelöst durch wirklich unmittelbar sichtbare und sich aus der Defensive lösende Konzepte.

**Mehr Wertschöpfung impliziert mehr Produktkreativität auf der Herstellerseite und mehr Wertschätzung aus Sicht der Verbraucher. Die gelbe und weiße Linie boomen seit Jahren. Ist das nicht Wertschätzung genug?**

Wertschätzung ist ein schönes Wort. Es beschreibt nämlich exakt das, woran es im Augenblick hapert. Der Wert jedes einzelnen Produktes wird von allen Beteiligten nicht so eingeschätzt, wie es möglicherweise seiner Bedeutung in der Versorgung der Menschen gerecht werden könnte. Weil es von jedem Produkt vielfache Varianten, Alternativen auf jeder Preisebene gibt, sieht der Verbraucher vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Das heißt, trotz aller

Bemühungen, ist die wertschöpfende Eigenständigkeit jedes einzelnen Produktes aus der Sicht der Menschen als Verbraucher grenzwertig.

Die Realität vor dem Regal sieht aber möglicherweise ganz anders aus. In unseren „Design Thinking“-Workshops stellen wir immer wieder fest, dass man die Menschen nur als kaufende Zielgruppe betrachtet, die in intensiven Marktfor- schungsgesprächen auf die scheinbaren

Unterschiede eigentlich gleicher Angebote reagieren sollen. Wir betrachten sie aber nicht als Konsumenten, die hastig ihren Haushalt versorgen wollen und plötzlich vor einem meterlangen Regal für sie doch relativ ähnlich aussehende Produkte und Marken stehen, sondern als Menschen, die durch Stimmungen und Verfassungen mehr beeinflussbar sind als durch scheinbar logische Sortimentsvielfalt.

**Aber es gibt ja durchaus Sortimente, auf die die Verbraucher derzeit besonders abfahren. Denken wir an Bio, Premium oder Milchprodukte aus der Region.**

Klar, der Handel erwartet Mehrwerte bei Molkereiprodukten, die beispielsweise aus Gentechnikfreiheit, Produkte aus Weide-

oder Heumilch oder aus biologischem Anbau resultieren. Aber das sind alles kleine mentale Marktnischen. Die Masse wird nach wie vor über Preisaktionen verramscht.

**Wie also macht man auch die Massenmärkte wieder attraktiv?**

Wenn man der Logik der Ergebnisse aus diesen Workshops mit Menschen, die Molke-reiprodukte kaufen, folgt, dann sind einzelne segmentorientierte Angebote Entscheidungsargumente, die den Verstand bedie-

nen, aber die unmittelbare Lust, Begeisterung, Überzeugung, Sichtbarkeit und Sinnlichkeit von wirklich besonderen Angeboten im Regal doch nicht realisieren.

Meine Beobachtung ist: Weil alles doppelt und dreifach vorhanden ist, verliert der Mensch die Wertschätzung für das Einzelne. Dies ist ein altes psychologisches Prinzip und lässt sich zunehmend in der Pluskühlung feststellen. Zudem ist die ausschließliche Orientierung am Nützlichen in Zukunft weniger wirksam, als die Orientierung an der Bedeutung, die Produkte und Marken für die Menschen haben.

Wir haben uns durch die überbordende Vielfalt ein eigenes Problem geschaffen, die mangelnde Wertschätzung durch den kaufenden Menschen, weil er glaubt, es gibt alles von allem in vielen Alternativen zum jeweils absolut günstigsten Preis.

**Zu viele Doubletten am Angebot reduzieren also das Kaufinteresse auf den bloßen Preisvergleich.**

Preisaktionen des Handels sind die logische Konsequenz aus dem Überangebot. Das Überangebot wiederum ist eine Konsequenz zunehmender Milchmengen. Sortimente, die sich aufgrund dieser Logik entwickeln, entspringen dem kommerziellen Sicherheitsbedürfnis aller am Prozess Beteiligten. Das ist verständlich, jedoch im Endeffekt eine Erosion der Wertschätzung. Um die Sortimente für den Menschen interessanter, faszinierender, begehrenswerter,

*„Alle Beteiligten, Erzeuger, Molkereien und Handel haben eigentlich ein gemeinsames Interesse, nämlich eine nachhaltige Wertsteigerung. So lange sich alle hinter dem Oberflächenargument verstecken, dass am Ende doch nur der Preis entscheidet, so lange wird es auch keine Initiativen und Aktivitäten in Richtung Wertschöpfung geben.“*



*Das Mopro-Regal und die Mopro-Kühltruhe als ein sich permanent veränderndes Bühnenbild für einzelne Themen, Marken, Sortimente. Ein lebendiges Theater der Warenumsetzung. Ein faszinierender Gedanke.*  
*meint Agenturchef Peter Maeschig*

wünschenswerter etc. zu entwickeln, müssen wir uns von der Ebene des nur Nützlichen zu einer Entscheidungsebene des Bedeutsamen weiterentwickeln. Nur, was dem Menschen etwas bedeutet, ist ihm auch etwas wert.

### **Bieten wir denn den Konsumenten nicht das, was sie suchen?**

Es gibt heute im Mopro-Kühlregal nichts, was es nicht gibt. Insofern ist die Frage an der Oberfläche positiv zu beantworten. Vielleicht bieten wir dem Konsumenten an, was er sucht. Nur die Suche wird durch die Vielfalt immer komplizierter. Daher könnte es bereits ausreichen, wenn

man zwischen Handel und Industrie ganz besondere eigene Formen der Produkt- und Warenpräsentation, auch am Mopro-Regal, einmal experimentell ausprobiert.

Kostenargumente und Risikoverision werden oft gegen ähnliche Vorschläge, die es immer schon gab, vorgetragen. Und es werden quantitative Bewertungsmerkmale angeführt. Doch jedes Modell geht von Parametern und Variablen aus, die zuvor in die Modelle eingegeben wurden. Das Risiko, neue Wege zu gehen, wird immer noch zu sehr aus Bekanntem abgeleitet. Damit macht man sich blind für neue Wege. Inszenierungen von Produkten, Marken, Sortimenten entsprechen sehr viel mehr den Stimmungen und Verfassungen, die den Menschen antreiben und in unserem Fall zum Kauf motivieren.

Das Mopro-Regal und die Mopro-Kühltruhe als ein sich permanent veränderndes Bühnenbild für einzelne Themen, Marken, Sortimente. Ein lebendiges Theater der Waren-umsetzung. Ein faszinierender Gedanke.

### **Marken, Handelsmarken, Regionales, Bio, Laktose- oder GVO-frei ..., die Mopro-Welt ist extrem vielfältig geworden. Wer den Verbraucher erreichen will, muss im Kühlregal vor allem bei der Plazierung umdenken?**

Ihre Frage zielt in eine Richtung ab, die auch uns zunehmend gedanklich beschäftigt und

in Gesprächen mit Handelsorganisationen und Herstellern umtreibt: die Marken-Stores im Lebensmittel-Einzelhandel. Lernen wir von erfolgreichen Handelskonzepten außerhalb der Lebensmittelbranche. Modehäuser, wie z.B. Breuniger und Peek & Cloppenburg, Hamburg, haben das „Brand-Store“-Prinzip für sich entwickelt und zur Perfektion weiter getrieben. Das heißt, man bekommt in einem Modehaus die unterschiedlichen Markenpräsentationen geliefert.

Warum nicht auch ein temporär abgestimmter Brand Store im Mopro-Regal, der dann zusätzlich auch noch markentypisch gekennzeichnet werden kann? So hat jede

Marke, so hat aber auch jeder Anbieter die Möglichkeit, sich für eine bestimmte Zeit im Jahr oder auch das ganze Jahr besonders zu positionieren und darzustellen. Das ist ein Gedanke, der der Logik des Besonderen folgt. Ich meine nicht die langweilige Blockplatzierung, sondern die inspirierende Bühne im und am Mopro-Regal. Aber auch Produktbesonderheiten, die zunächst im Widerspruch zur Vernunft der Ökonomie stehen, die aber im Einklang mit dem Wunsch nach Individualität der Produktqualität stehen. Ein Intensivverwender wünscht sich vielleicht die „Milch-von-einer Kuh“-Flasche.

Der Verbraucher sucht zweifellos mehr Orientierung in der Pluskühlung. Aldi ist in dieser Beziehung ein durchaus erfolgreicher Minimalist. Aber Vielfalt führt eigentlich jeden Segmentierungsversuch ad absurdum, oder?

### **Der Verbraucher sucht zweifellos mehr Orientierung in der Pluskühlung. Aldi ist in dieser Beziehung ein durchaus erfolgreicher Minimalist. Aber Vielfalt führt eigentlich jeden Segmentierungsversuch ad absurdum, oder?**

Orientierung und Vielfalt, meintwegen auch in der Pluskühlung, verlieren ihren Sinn, wenn nicht Raum für die individuelle Inszenierung gegeben wird. Gerade Aldi schwenkt bemerkbar in der jüngsten Vergangenheit um, in eine zunehmende Sichtbarmachung dessen, was sie

als Sortiment für wichtig halten. Sie sind auch aus der Stereotypie der Eigenmarkenmonotonie hinausgewachsen in die Einsicht, dass die

etwas belebendere Vielfalt ein richtiger Weg ist. Die Frage, die sich ein Nichtdiscounter stellen muss, lautet: Wie inszeniere ich meine Vielfalt so, dass der Verbraucher nicht nur eine Orientierung bekommt, sondern auch das Besondere des jeweiligen Angebots sofort sieht und als begeisterungsfähigen Stimulus versteht und wirken lässt?

Aber nochmals, die Logik erodierender Wertschätzung folgt dem zwanghaften Multiplizieren von Vielfalt, die dem Verbraucher sagt, „Es ist von allem da, nimm, was Du gerade brauchst, wenn es dann auch noch gerade günstig ist“. Inszenierung heißt aber dann auch, die planvolle Inszenierung der Verknappung. Denn nur das, was ich gerade einmal nicht bekomme, ist vielleicht mehr wert als das, was ich ständig im Aktionsangebot habe.

### **Ihr Rat an die Beteiligten.**

Mein Plädoyer lautet: Lasst uns überlegen, wie man wieder Wertschöpfung schafft. Das ermöglicht plötzlich ganz neue Koalitionen. Die ersten, die eine sinnvolle Kooperation zwischen Handel, Industrie und Erzeuger durchführen, werden die Gewinner sein.

Am Ende geht es darum, den Verbraucher zu faszinieren. Wir begeistern ihn aber nicht durch Gleichförmigkeit. Wir langweilen ihn nur, wenn uns nichts Besseres einfällt als den Preis zu senken. Der Handel verlangt von der Industrie zunehmend Unmögliches. Die Industrie bezahlt die Erzeuger zunehmend unbefriedigend. Und der Verbraucher wird an ein Preisniveau gewöhnt, aus dem man nur schwer wieder herauskommt und was am Ende nur Konzentration von Anbietern und Handel bedeutet.

Bedenken wir aus der Wirtschafts-Verhaltenspsychologie, dass jeder großen Bewegung eine ähnlich große Gegenbewegung folgt. Wenn wir also das Jahrzehnt oder die Jahrzehnte von Preisreduktion und Preisaggressivität hinter uns haben, so kann es durchaus Sinn machen, dass wir nun zu einer Auffassung kommen, die Qualität statt Quantität bedeutet.

Erste Anzeichen aus dem Verbraucherministerium in Berlin lassen politisch diese Richtung schon erahnen.

*„Warum nicht auch ein temporär abgestimmter Brand Store im Mopro-Regal, der dann zusätzlich auch noch markentypisch gekennzeichnet werden kann? So hat jede Marke, so hat aber auch jeder Anbieter die Möglichkeit, sich für eine bestimmte Zeit im Jahr oder auch das ganze Jahr besonders zu positionieren und darzustellen.“*

*„Inszenierungen von Produkten, Marken, Sortimenten entsprechen sehr viel mehr den Stimmungen und Verfassungen, die den Menschen antreiben und in unserem Fall zum Kauf motivieren.“*