



BEST PRACTICE



Differenzierung durch Design: Die Sondereditionen funktionieren im Kühlregal sehr erfolgreich als „Entscheidungsverkürzer“

MARKENERFOLG MIT BORDMITTELN

Fischgroßhändler Krone erzielt mit seinen eigenen Marken mittlerweile mehr Umsatz als mit Handelsmarken. Das hat auch mit Bauchgefühl, Zusammenhalt und einer großen Portion Pragmatismus zu tun

AUTORIN VERA HERMES

Krone ist der Inbegriff eines kleinen schlagkräftigen inhabergeführten Unternehmens. 30 Festangestellte arbeiten bei dem Fischgroßhändler in Steinbach im Taunus. 15 in der Verwaltung, 15 im Lager. Der Umsatz liegt bei 120 Millionen Euro. Gut 10 500 Tonnen Fisch schlägt Krone jährlich um.

Die Produkte kommen von Lieferanten, mit denen Krone teils jahrzehntelange Beziehungen pflegt, sie werden nach Spezifikationen von Krone hergestellt, in Steinbach angeliefert, dort etikettiert und dann binnen kürzester Frist bundesweit zu Discountern und den Supermärkten von Rewe, Edeka & Co. geliefert.

Die Ware ist höchst verderblich, weshalb allein fünf Köpfe bei Krone im Qualitätsmanagement arbeiten und von jeder Charge kosten (diese fünf dürften mit Omega-3-Fettsäuren hinreichend versorgt sein). Täglich verlassen drei bis vier Lkw mit, so der Claim, „feinen Fisch-Ideen“ das Unternehmen, zu Weihnachten oder Ostern können es auch mal zwölf sein.

Wenn es hart auf hart kommt, stellt sich auch das Team aus der Verwaltung in die auf minus sieben Grad gekühlte Halle und etikettiert Fischfeinkostprodukte mit Lachs, Forellen, Makrelen und Garnelen. Der interne Zusammenhalt wird hochgehalten und vom Geschäftsführungstrio Lars und Mirjam Knobloch sowie Marina Hamann stets betont. Produktideen, erzählt Mirjam Knobloch, entstehen im Team. Vom Azubi bis zur kaufmännischen Angestellten, vom Qualitätsprüfer bis zur Vertriebsverantwortlichen bringe bei Krone jeder seine Perspektive ein.

Das 1972 gegründete Unternehmen vertreibt rund 80 eigene Markenprodukte – und erreichte im ver-

gangenen Geschäftsjahr (Juni 2019 bis Juni 2020) ein Etappenziel, auf das die Mannschaft drei Jahre lang hingearbeitet hatte: Krone erwirtschaftete mit seinen Marken Krone Fisch, Krone Lieblinge und Krone Selection erstmals mehr Umsatz als mit seinen Handelsmarken.

Grundsätzlich sei der Wettbewerb für gekühlte SB-Fischprodukte mittelständisch geprägt, erklärt Mirjam Knobloch. Wettbewerber Friedrichs positioniere sich als hochpreisige Premiummarke, Wechsler setze voll auf Bio, „uns würde ich als klassische Mittelpreissegmentmarke bezeichnen. Wir sind nicht die teuersten, wir sind aber natürlich über Preiseinstieg positioniert.“ Die Ostwestfälin verfügt übrigens über jede Menge Erfahrung im Category Management: 16 Jahre lang

war sie bei Carolinen in Bielefeld, danach betreute sie drei Jahre bei Coca-Cola Deutschland die Handelskunden Edeka und Rewe.

Die Markenprodukte von Krone liegen im Kühlregal neben den günstigeren Handelsmarken. Das Unternehmen macht sich also quasi selbst Konkurrenz. Wie sich die Handels- und Markenprodukte aus Steinbach eigentlich unterscheiden? Zuallererst durch die Qualität. Die Markenprodukte werden laut Unternehmensangaben länger geräuchert oder feiner veredelt. Außerdem unterscheiden sie sich in der Zertifizierung. Für das Marketing von Krone ist es die größte Herausforderung, den Kunden diesen Mehrwert der Marke nahezubringen.

Dafür hat das Krone-Team einiges getan: Sortimentsseitig stoppte das Unternehmen sein eher mau laufendes Heringsgeschäft, strategisch verordnete es sich eine Stärkung der eigenen Marken **o**

Die Aufgabe:
Die Marke
Krone soll
stärker werden



Vorher/Nachher:
Mit dem Relaunch bekam die Marke ein moderneres, frisches Gesicht



Mirjam Knobloch (r.) und **Saskia Schuberth** von der Grafik Werkstatt punkten mit ihren Sondereditionen bei Handel und Kunden

inklusive eines frischen Auftritts. „Der Relaunch der Marke Krone Fisch war ein Balance-Akt, denn wir wollten, dass die alten Kunden das Produkt noch erkennen und gut finden, aber natürlich auch neue Leute für unsere Produkte gewinnen.“ In der Rückschau ist beides gelungen, der Relaunch habe der Marke „wirklich sehr gutgetan“, resümiert Mirjam Knobloch.

So ein Wandel findet bei Krone nicht als Consulting- und marktforschungsgestützter Megaprozess statt, sondern ganz pragmatisch: Entscheidungen werden auf dem sehr kurzen Dienstweg getroffen. Man könnte auch sagen: Das Team bei Krone arbeitet agil im besten Sinne. „Wir sind ein Unternehmen, das vom Unternehmer lebt. Mein Mann und Ralph Ziegelmeier, die das Unternehmen jahrzehntelang erfolgreich geführt haben, hatten ganz oft das richtige Bauchgefühl und haben einfach auch viel probiert“, berichtet Mirjam Knobloch. Da gibt es zum Beispiel die Anekdote, dass die beiden Männer in Restaurants gern Lachs-Carpaccio ge-

Die Umsetzung:
Frisches Design,
Innovationen und
Kommunikation

gessen hätten – und deshalb so lange gemeinsam mit Produzenten forschten und tüftelten, bis sie das Produkt in die Regale bringen konnten. Was das Lachs-Carpaccio betrifft, war Krone „First Mover“ – mittlerweile ist das Produkt von Wettbewerbern längst kopiert und überall zu haben. Bei Krone wird weiter getüftelt: Allein im Jahr 2020 brachte das Unternehmen sechs Innovationen auf den Markt.

Die Marketingabteilung – bestehend aus eineinhalb Menschen – hieß bis vor Kurzem noch Verpackungsabteilung. Der Relaunch wurde inhouse mit einer befreundeten Grafikerin umgesetzt. Zudem pflegt das Unternehmen eine sehr enge Beziehung zur Grafik Werkstatt in Gütersloh. Dort arbeitet Mirjam Knoblochs Freundin Saskia Schuberth. Gemeinsam entwickelten die beiden Frauen Verpackungen für Räucherlachs- und Forellen-Sondereditionen zu Weihnachten. Die kamen bei Händlern und Endkunden gleichermaßen gut an und funktionierten, heißt es in einer Pressemittei-

Der Ausblick:
Wachstum dank
Marke

lung, als „Entscheidungsverkürzer im Markt“. Dieser Erfolg soll fortgeschrieben werden: Zu Ostern gibt es erneut eine besondere Verpackung samt Geschenkkarte zum Ausschneiden und 20 Prozent Rabatt für den Einkauf im Webshop der Grafik Werkstatt.

Zwar investiert das Unternehmen noch immer auch in Handelskommunikation – etwa in Form von Anzeigen in Fachmedien oder PR –, der Fokus liegt aber auf der Endkundenansprache. Um sich neue Zielgruppen zu erschließen, arbeitet Krone mit klassischen PoS-Aktionen, und auch mit kleineren Grammaturen: Schließlich leben immer mehr Singles in Deutschland, und die kaufen sich keine klassische 200-Gramm-Packung Räucherlachs, sondern lieber 50 Gramm. Auch Produkte wie das „Goldstück“, ein Premium-Räucherlachs mit spezieller Schnitttechnik in goldener Verpackung, oder die aufmerksamkeitsstark gestaltete „Lieblings“-Range für jüngere Leute locken neue Kundschaft.

Große Investitionen in Werbung können sich die Fischprofis nicht leisten, also stehen keine TV-Spots, sondern erste Gehversuche in digitalen Medien an. Die Website ist relauncht, Instagram und Facebook sind gesetzt, erste Aktionen mit Foodbloggerinnen erfolgreich abgeschlossen. „Das alles wollen wir noch professionalisieren und mit kleinen Schritten ins Endverbrauchermarketing einsteigen, das ist unser Ziel“, sagt die Chefin.

Krone will sich in Social Media nahbarer zeigen, will Transparenz beweisen und informieren. Insbesondere zum Verbraucherthema Nachhaltigkeit. Das steht bei der Kundschaft – und all denen, die es mal werden sollen – weit oben auf der Agenda. Nicht nur deshalb, sondern, so Mirjam Knobloch, auch aus eigener Überzeugung engagiert sich Krone stark in puncto Nachhaltigkeit – von der Produktion bis zur Verpackung.

Die neue Markenstrategie ist aufgegangen, Krone ist heute laut eigenen Angaben „marktführende Herstellermarke für Räucherlachs im deutschen Lebensmittelhandel“. Handel und Kunden reagieren positiv, die Absatzzahlen gehen nach oben und das Unternehmen heimst einen Branchen-Award nach dem anderen ein, zuletzt zwei Bestseller von der „Rundschau für den Lebensmittelhandel“ und die Auszeichnung „Produkt des Jahres 2021“ von der „Lebensmittel Praxis“. Dank der Warenkorbanalysen von Payback-Karteninhabern weiß Krone, dass seine Marken nun auch jüngere Zielgruppen erreichen.

Und was kommt als Nächstes? Inhaber Lars Knobloch bringt die Vorhaben wie folgt auf den Punkt: „Die Verteidigung der Marktführerschaft, Ausbau der Kompetenzführerschaft und die Bestätigung als ein besonders zuverlässiger Partner des Lebensmittelhandels.“ Man habe bereits Produkt-Innovationen und marktgerechte Marketing-ideen im Köcher. 

Fisch liegt im Trend

Corona sorgt bekanntlich dafür, dass die Menschen mehr einkaufen, mehr kochen und sich in Ermangelung anderer erreichbarer Genüsse nun im Supermarkt gern etwas Besonderes gönnen. Davon profitieren Marken – und eben auch Krone Fisch. Mirjam Knobloch spricht sehr schön vom „kleinen Glück im Supermarkt“.

Hinzu kommt der Trend zu Fisch. Der hat als Lebensmittel ein deutlich besseres Image als Fleisch – auch wenn Themen wie Überfischung oder Medikamenteneinsatz in Aquakulturen immer mal wieder öffentlich diskutiert werden. Außerdem ist Fisch proteinreich und gesund. Laut dem „Fischmagazin“ aßen die Menschen in Deutschland in den ersten elf Monaten des Jahres 2020 gut 22 Prozent mehr Lachs als im Vorjahr – und da ist die Spitzensaison zu

Weihnachten noch gar nicht eingerechnet.

Generell landeten gemäß dem Branchenverein Fisch-Informationszentrum, kurz FIZ, hierzulande deutlich mehr Fische und Meeresfrüchte auf den heimischen Tellern als vor der Pandemie, was allein im ersten Halbjahr 2020 für einen Rekordumsatz von 2,4 Milliarden Euro sorgte. Das entspricht einem Zuwachs von 16,5 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

Und der Markt hat noch jede Menge Potenzial: In der aktuellen Verbrauchs- und Medienanalyse VuMA Touchpoints 2021 ist nachzulesen, dass rund 58 Prozent der Befragten selten oder nie abgepackten Fisch aus dem Kühlregal essen, ähnliche Ergebnisse ergibt die Frage nach Frischfisch von der Theke. Da ist also noch Luft nach oben. 

Die beliebtesten Fischprodukte



Fischmarktfavoriten in Deutschland

Anteil am Verzehr von Fischen, Krebs- und Weichtieren



Quelle: FIZ, Stand 2019