

DAS NEUE PARADIGMA VON COOP



DAS PROJEKT: ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

Suche nach der verlorenen Identität

Mit Stolz zeigen, wer man ist und wofür man steht

Als wir uns mit Vincenzo Tassinari und Maura Latini - damals Präsident und Vize-Präsidentin von Coop Italia – trafen, um über einen neuen Markenauftritt und eine neue Markenkommunikation für Coop zu sprechen, betonten sie, dass es ihnen hierbei um einen Paradigmenwechsel gehe. Uns war sehr bewusst, dass man eine solche verantwortungsvolle Aufgabe für den mit Abstand größten Einzelhändler Italiens mit einem Marktanteil von über 19% bei einem Umsatz von knapp 13 Milliarden Euro nicht wie ein kosmetisches „Restyling“ oder „Facelifting“ angehen kann, wie es von vielen großen Marken des Einzelhandels noch immer praktiziert wird. Sie haben sich in den letzten 20 Jahren in der Sackgasse des Experiential Marketings verfangen und schufen künstliche Erlebnis- und Trendwelten, die schnell wieder aus der Mode kamen. Ein Entkommen aus dieser Sackgasse ist nur möglich, wenn die Unternehmen sich trauen, wieder etwas weniger auf kurzlebige Kundenwünsche zu hören und sich wieder auf die eigenen Stärken zu besinnen. Auch das kann für Kunden eine neue und ganz überraschende Erfahrung sein.

Coop ist eine historische Marke, die es schon seit 1854 gibt. Ihre Identität wurde jedoch in den letzten Jahrzehnten durch die Verführungen des Marketings verwässert. Um eine solche Marke nachhaltig zu revitalisieren, muss man zunächst wie ein Archäologe vorgehen und tief im Unternehmen nach dem eigentlichen Kern suchen. Ausgangspunkt ist dabei meistens die ursprüngliche Unternehmensidee, die bei Coop als Konsumentengenossenschaft mit mehr als 8 Millionen Mitgliedern intern sehr lebendig geblieben ist, aber von Außen nur noch wenig erfahren werden kann.

Deshalb erschien es uns konsequent, von der Mission der Konsumentengenossenschaft auszugehen, um

- ein neues Bewusstsein für dessen Einzigartigkeit und Vorteilhaftigkeit, besonders in unseren krisengeschüttelten Zeiten, zu schaffen und
- mit Stolz all das zu kommunizieren, was die Marke Coop in aller Selbstverständlichkeit alles für ihre Kunden leistet und was sie schließlich von ihren Wettbewerbern unterscheidet.



VERÄNDERUNG BERUHT AUF MITSPRACHE UND BETEILIGUNG

Abstimmung und Koordinierung ist entscheidend für den Projekterfolg

Ein Projekt, das in einem subsidiär organisierten Unternehmen wie es eine Genossenschaft ist, viele und sehr wesentliche Veränderungen anstrebt, kann nicht von oben verordnet werden. Vielmehr müssen von Beginn an alle Entscheidungsträger und Multiplikatoren der Genossenschaften eingebunden werden. Im Projektlauf muss sorgfältig und regelhaft auf ihre Mitarbeit und Beteiligung geachtet werden, denn entscheidend für den Projekterfolg ist letztlich die Abstimmungs- und Koordinationsarbeit.

Deshalb haben wir unsere Arbeit für und mit Coop mit einem Besuch aller 9 operativen Genossenschaften begonnen. Es war eine Reise, die uns die Unterschiedlichkeit der einzelnen genossenschaftlichen Realitäten bewusst gemacht hat. Wir haben aber auch Übereinstimmungen feststellen können und Konvergenzpunkte entdeckt. Weil wir alle Anforderungen und Ansinnen der unterschiedlichen Genossenschaften kennen lernen und berücksichtigen wollten, erstreckte sich diese erste Projektphase über einen Zeitraum von 6 Monaten.



KOMMUNIZIEREN HEISST: DIE GLEICHE SPRACHE SPRECHEN ABER NICHT ÜBERALL DAS GLEICHE SAGEN

Kommunikation hat Prinzipien und eine Grammatik

Die Helden von Coop

Sehr auffällig war die Menge an unterschiedlichen Plakaten und Schildern, die sich in den letzten 30 Jahren in den Super- und Hypermärkten von Coop angesammelt hatte. In unzähligen und wenig aufeinander abgestimmten Kommunikationsstilen wetteiferten sie alle um die Aufmerksamkeit der Kunden, ohne diese wirklich erreichen zu können oder ihnen gar Orientierung zu geben. Was wir auch vermissten, war eine adäquate Kommunikation der lokalen Produkte, obwohl gerade diese eines der Differenzierungsmerkmale des Systems Coop sind.

Es war deshalb notwendig, ganz von vorne zu beginnen. Ein neues Modell der Kommunikation durfte jedoch keinesfalls die Charaktere der unterschiedlichen operativen Genossenschaften einebnen, sondern im Sinne einer „Einheit der Unterschiede“ („Unità delle Differenze“) individuelle Ausprägungen erlauben. Der Schwerpunkt der neuen Strategie lag zunächst auf der Instore-Kommunikation, da der stationäre Handel besonders im Lebensmittelbereich noch immer der wichtigste Vertriebskanal ist.



Das neue Paradigma der Kommunikation formulierten wir durch folgende Prinzipien aus:

- Den Kunden ernst nehmen und ihn mit klaren, deutlichen und relevanten Botschaften ansprechen ohne zu belehren.
- Allgemeinverständlich und anschaulich sprechen und die „Geschwätzigkeit“ der üblichen Instore-Kommunikation vermeiden.
- Verschiedenheiten und Unterschiede respektieren.
- Einen Ausdruck von Stolz, Freude und Begeisterung vermitteln, um eine aufbauende und angenehme Wirkung zu erzeugen.
- Keine Verführungskünste einsetzen, die heute in der above-the-line Kommunikation weit verbreitet sind und auch nicht versuchen, sich dem Kunden anzubiedern oder mit ihm zu kokettieren.
- Eine Grammatik der Einfachheit, der Authentizität, der Transparenz, der Sorgfalt und der Besonnenheit.

Aus diesen Prinzipien entwickelten wir zusammen mit den einzelnen operativen Genossenschaften die Elemente des gesamten Kommunikationssystems. So bringen wir Coops Stolz auf spezielle Eigenmarkenprodukte auf zwei Meter mal zwei Meter großen Plakaten zum Ausdruck, die wir an der Decke der Supermärkte weit über der normalen Höhe der Instore-Beschilderung platzieren. Intern nennen wir diese Produkte „Helden“ der Eigenmarke, weil sie das konkretisieren, wofür sich die Marke Coop im Einzelhandel einsetzt: Nämliche auf dem Schlachtfeld des „Billigen um jeden Preis“ erschwingliche Produkte zu bieten, ohne auf Qualität zu verzichten. Andere Plakate stehen für eine zweite Kategorie von „Helden“. Sie zeigen lokale Produkte kleiner Exzellenzbetriebe, die das Angebot der jeweiligen Genossenschaft einzigartig machen und denen Coop so Visibilität und Präsenz verleiht.



Während die „Helden“ durch die Werte von Coop überzeugen, muss die Marke im Wettbewerb um die Konsumenten auch Farbe bekennen. Deshalb haben wir Plakate mit starken Botschaften entwickelt, die Praktiken anprangern, die nicht mit den Werten von Coop vereinbar sind: Foie Gras, nein danke! Tierversuche, nein danke! Farbstoffe in Lebensmitteln, nein danke! Genfood, nein danke! Wir haben sie „Schutzengel“ genannt, weil sie durch ihre Botschaft die Werte und die Mission von Coop schützen und verstärken. Konsequenterweise hängen diese „Schutzengel“ im Eingangsbereich eines jeden Geschäftes.



Weitere Elemente des entwickelten Kommunikationssystems beziehen sich auf die Produktsicherheit von Fleisch, Käse, Eier und anderen Lebensmitteln der Eigenmarke, die durch verschärfte Kontrollen entlang der gesamten Lieferkette gewährleistet wird. Im Sinne des bewussten Konsums werden die Kunden im Obst- und Gemüsebereich darüber informiert, welche Produkte gerade Saison haben.



Dort wo die Einkaufsreise endet und der Kunde auf das Bezahlen wartet, wird er über das soziale Engagement der Genossenschaftler von Coop informiert. Die Plakate über den Kassen sprechen ihn in einem einprägsamen graphischen Stil an und nennen Zahlen und Fakten zu den Zielen der jeweiligen Genossenschaft und zum Aktionsprogramm der Genossenschaftler zur Unterstützung lokaler Gemeinschaften.

DIE KOMMUNIKATION DER VORTEILHAFTIGKEIT

Das Besondere an Sonderangeboten ist nicht allein der Preis

Wir haben das neue Paradigma der Kommunikation auch auf den Angebotsprospekt angewendet. Hierfür haben wir das klassische Reklameblatt, in dem die Produkte sich marktschreierisch über den niedrigsten Preis empfehlen, neu interpretiert als eine Art Zeitung. In einem aufgeräumten Layout, das den professionell fotografierten Produkten Platz lässt und ihnen damit eine neue Würde verleiht, berichtet sie vierzehntägig über das, was für die Kunden günstig und vorteilhaft ist.

**SCONTO
40%**

Diese Zeitung trägt den Namen „Conviene“, ein Name, der sich in der Vielschichtigkeit seiner Bedeutungen zwischen vorteilhaft, günstig und lohnend bewegt und dem kein deutsches Wort gegenübersteht. CONVIENE hat eine Titelseite und ist in vier Rubriken gegliedert:

- CONVENENZA PER TUTTI („Für jeden erschwinglich“) bezieht sich auf die aktuellen Sonderangebote.

- SOCI CONVIENE DI PIÙ („Zusatzvorteil für Genossenschafter“) hebt diejenigen Angebote hervor, die Coop speziell für seine „Soci“ bereithält.
- CONVENENZA DEI VALORI („Vorteilhaftigkeit der Werte“) betont, wie werthaltig und günstig besondere Eigenmarkenprodukte sind.
- CONVENENZA DELLE REGIONI e/o TERRITORI („Vorteilhaftigkeit der Region und des Landes“) ruft den Kunden ausgesuchte Produkte lokaler Produzenten in Erinnerung.

Jede dieser vier Rubriken spricht einen eigenen Aspekt der Vorteilhaftigkeit an. Sie geben dem neuen Angebotsprospekt eine bedürfnisorientierte Ordnung, die sich von der üblichen Struktur nach Waren- oder Preisgruppen unterscheidet. Das weckt das Interesse der Kunden besonders in Zeiten der Krise. Wenn man dagegen nur auf die Menge an Sonderangeboten setzt, wird man den Kunden eher verwirren und sich kaum vom Wettbewerb unterscheiden.



NACHHALTIGKEITS - UND CSR - BERICHTERSTATTUNG: KNÜPFEN UND PFLEGEN VON KUNDENBEZIEHUNGEN

Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft

Keine Lippenbekenntnisse, sondern eine klare und ausführliche Information

In unseren mit Produkten und Botschaften übersättigten Konsummärkten ist für die Kaufentscheidung nicht mehr nur das Preis-Leistungs-Verhältnis ausschlaggebend. Denn die Kunden können den Unterschied eines Produktes zu einem anderen oft kaum noch nachvollziehen. Deshalb suchen sie immer häufiger die Zugehörigkeit zu einer Marke und wollen deren ethische, ökologische und kulturelle Standpunkte kennen lernen.

Ein neues Paradigma der Kommunikation zu entwerfen heißt deshalb auch, die Bedeutung der Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte für den Aufbau einer dauerhaften Kundenbeziehung zu erkennen. Man wird diese Berichte in Zukunft mit der gleichen Sorgfalt wie Geschäftsberichte behandeln müssen, nur dass es hier nicht darum geht, Rechenschaft über die Markt- und Finanzsituation eines Unternehmens abzulegen, sondern über dessen verantwortungsbewusstes Handeln als Teil der Gesellschaft.



Dabei gilt es, Gemeinplätze und wortgewaltige Lippenbekenntnisse zu vermeiden. Der Nachhaltigkeits- und CSR-Bericht muss klar, deutlich und präzise die direkten Stakeholder über die Werte der Marke und deren Konkretisierung im Unternehmensalltag informieren. Das sind in erster Linie die Kunden. Aber auch Mitarbeiter, Lieferanten, lokale Gemeinschaften oder Kontrollbehörden, also all jene, mit denen das Unternehmen tagtäglich in Kontakt steht, müssen mit ins Boot geholt werden. Gleichzeitig muss der Bericht auch eine starke Botschaft an die indirekten Stakeholder wie Verbraucher- und Nichtregierungsorganisationen oder Medien richten. Denn diese beeinflussen als Multiplikatoren die öffentliche Meinung in Bezug auf die gesellschaftliche und soziale Verortung eines Unternehmens.

Der Nachhaltigkeitsbericht von Coop war ursprünglich eine reine Inhouse-Publikation von Coop Italia, um auf der Jahreshauptversammlung mit den operativen Genossenschaften über die Entwicklung, die Qualitätskontrolle und die erhaltenen Auszeichnun-

gen der Eigenmarkenprodukte zu informieren. Wir haben in unserem Projekt die strenge Trennung zwischen interner und externer Kommunikation aufgehoben und diesen Bericht auch als Instrument des Dialogs mit allen Stakeholdern von Coop ausgebaut.

Um die Konkretisierung zu stützen, haben wir die Eigenmarkenprodukte als Verkörperung nicht nur der Qualität, sondern aller fünf Werte der Marke Coop aufgebaut. Zusätzlich haben wir jene above-the-line Aktivitäten von Coop Italia integriert, die einen starken ökologischen oder sozialen Anspruch haben. Beispielhaft dafür steht die Kampagne für die Nutzung von Leitungswasser anstatt Wasser aus der Flasche, aber auch die Vergabe von Auszeichnungen für artgerechte Tierhaltung wie der „Good Egg Award“ oder der „Good Chicken Award“. Mit etwas weniger Text, einer einfachen Sprache, einer ausdrucksstarken Grafik und ganzseitigen Bildern macht der neue Nachhaltigkeitsbericht von Coop auch schwierige Inhalte anschaulich und für jeden begreifbar.



CONDIVIDIAMO I VALORI DI UNA MODA ETICA, REALIZZATA CON COTONE CERTIFICATO EQUO E SOLIDALE DA AGRICOLTURA BIOLOGICA

ETICO

TURKIA IL FONTO E LE RISORSE UMANE A FAVORE DELLO SVILUPPO DEI MONDI PRODOTTI A MARCHIO COOP

Per noi di Coop la produzione del prodotto a Marchio Coop può considerarsi etica se rispetta i lavoratori impegnati in tutte le fasi della produzione. Tutti i fornitori si impegnano a rispettare il "Programma Etico di Coop Italia", che ha come riferimento lo standard globale del S.A.I. (Social Accountability International), basato sulle convenzioni dell'ILO (International Labour Organization) che si riferisce alla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani.

Tutti i mandati prevedono il rispetto dell'ambiente e la salute dell'ambiente di lavoro, combattendo le distinzioni di qualsiasi tipo. Elettivo è il ruolo di spingere i fornitori e sub-fornitori a rispettare quelle norme che migliorano la qualità etica e sociale del lavoro.

SOLIDAL A FAVORE DEL SUD DEL MONDO

Il nostro caffè "per la solidarietà" è stato il primo prodotto equo-solidale venduto nella grande distribuzione in Italia (1991).

La gran parte dei prodotti nasce nei mercati del Sud America, garantendo un prezzo equo, l'adempimento del Contratto di Commercio Equo e Solidale (CCE) e l'adempimento del Contratto di Commercio Equo e Solidale (CES).

Tutte le parti della linea Solidale sono prodotti equo-solidali con i produttori del Sud America, con il supporto di altre organizzazioni no profit in questi paesi, nella condizione del prodotto equo-solidale. L'organizzazione che supporta il progetto.

Grazie alla vendita dei nostri Prodotti a Marchio Solidale offriamo una possibilità di sviluppo economico anche ai piccoli produttori dei luoghi più svantaggiati. Facciamo intermediari, il commercio equo-solidale infatti più vantaggioso per i produttori, ai quali si garantiscono prezzi minimi garantiti, produttivamente agevolati e contratti d'acquisto di lunga durata. Inoltre, così facendo dividiamo la ricchezza del prodotto e delle tradizioni locali, sino a fornire le produzioni a basso impatto ambientale.

SOLIDAL TUSCANY KERALA GARMENTS

Il progetto Solidale Kerala Garments è nato nella città di Kerala, in collaborazione con le autorità locali e con la fabbrica di Eranthi, a 100 km da Calicut. È un'attività che ha permesso di dare valore al tessuto di cotone di qualità, per essere poi utilizzato in abiti per uomini, la fabbrica di Eranthi ha deciso di realizzare i vestiti e i maglioni Solidale e altri prodotti. Il tessuto ha una grande storia e un valore di stile che si riflette nella solidità, nel rispetto dei diritti dei lavoratori, l'equità, dell'ambiente e della salute umana. Un risultato raggiunto in un modo per ogni attività prodotta, insieme al rispetto per l'ambiente, attraverso un modo di solidarietà per il bene e la loro salute.

LA COLLEZIONE SOLIDAL COOP "VESTO COME PENSO"

Nel 2012 è stata lanciata la collezione di abbigliamento Solidale Coop disegnata dalla stilista italiana Stefania Fiamoni. Realizzata in cotone proveniente da agricoltura biologica e certificata Fairtrade, l'iniziativa sottolinea la nostra crescente attenzione al rispetto del commercio equo e solidale.

KOHÄRENTES HANDELN ANSTATT INTEGRIERTE KOMMUNIKATION

Die Richtlinien der Markenführung sorgen für Kohärenz im operativen Geschehen

The Brand is the Business, the Business is the Brand

Nach Verabschiedung der strategischen Eckpfeiler des Markenauftritts und der Markenkommunikation galt es, diese in handlungsorientierte Prinzipien und Regeln der Markenführung zu gießen.

Heute beginnt man zu verstehen, dass Markenführung nicht nur an der Oberfläche agieren kann. Dies versuchte man lange Zeit und mit mäßigem Erfolg unter dem Titel „integrierte Kommunikation“ und legt es heute in der gleichen Oberflächlichkeit in einem zweiten Anlauf unter dem Begriff „Customer Touchpoint Management“ wieder auf. Um jedoch sicherzustellen, dass der Kunde tatsächlich an allen Berührungspunkten mit einer Unternehmung immer weiß, mit wem er es zu tun hat, muss man tief in den operativen Bereich eindringen („*The Brand is the Business and the Business is the Brand*“).

Das System aus übergeordneten Prinzipien und sehr konkreten Regeln für die einzelnen Geschäftsbereiche schlägt die Brücke zum operativen Geschehen eines Unternehmens. Es sorgt für ein kohärentes Vorgehen im Sinne der Marke.

Die für Coop entwickelten Prinzipien und Regeln betreffen beispielsweise

- die operative Unternehmensentwicklung von der Angebots- (Range Management) bis zur Sourcing-Politik und -Strategie,
- die Entwicklung der Non-Food Eigenmarkenprodukte von den einzusetzenden Materialien bis zum Design,
- das Merchandising vom Packaging über die Präsentation der Waren bis zu ihrer Kommunikation.

Eines der Prinzipien der Markenführung definiert beispielsweise für den Non-Food Bereich die Ausrichtung des Angebots auf Programme mit Lösungen für die Bedürfnisse des täglichen Lebens, anstatt – wie üblich – auf Produktarten und -varianten (Sortiments-tiefe & -breite) zu setzen.



DIE NEUEN GESCHÄFTE: ZU HAUSE BEI COOP

Supermarkt: Nicht „experiential“, sondern einfach schön

Hypermarkt: Ein Auslaufmodell auf menschliche Dimensionen bringen

Jedes der zu Projektbeginn besuchten Geschäfte zeichnete sich durch eine eigene Raumgestaltung aus. Auch das durchaus gültige nationale Format wurde immer sehr eigenwillig interpretiert. Auffällig war die Ausgestaltungen der Regale und Theken mit Kunstblumen, Weintrauben aus Plastik, Plüschtieren, oder Häkel- und Spitzendeckchen. Das war nicht einfach nur kitschig, sondern war auch Ausdruck eines sympathischen und gleichzeitig etwas naiven Versuchs, eine Art Häuslichkeit für die Kunden zu schaffen. Also ein Gegenentwurf zu dem distanzierten, gestylten und geschliffenen Instore-Design, das im Retail Branding heute vielerorts üblich ist.

Deshalb haben wir uns entschieden, anstatt eines einheitlichen Formats, ein flexibles Modell zu entwickeln, das auf dem Konzept der „Einheit der Unterschiede“ beruht. Jede operative Genossenschaft muss es individuell anpassen können, wobei der Kunde aber immer den Eindruck behalten soll, „zu Hause bei Coop“ zu sein.

Für das neue Paradigma der Ladengestaltung haben wir uns nicht an den gängigen Stereotypen des Retail Brandings orientiert, die allein auf einer Inszenierung von Verkaufserlebnissen in einer sonst funkti-

onalen, standardisierten und anonymen Atmosphäre beruhen. Denn der Point of Sales ist nicht mehr der Ort, auf den sich alles konzentriert und an dem man die Sinne und die Aufmerksamkeit des Konsumenten erregen muss, um ihn mit raffinierten Mitteln zum Einkaufen zu bewegen. Der Kunde bedient sich heute vielmehr vieler unterschiedlicher Informationskanäle, um seine Kaufentscheidung zu treffen. Er kommt schon viel aufgeklärter in den Laden als dies früher der Fall war. Hier noch ein Überzeugungsfeuerwerk abbrennen zu wollen, wirkt schnell kontraproduktiv.

Gerade aus diesem Grund gilt es, für die neuen Orte des Einkaufens eine einladende und familiäre Atmosphäre zu schaffen, die Vertrauen weckt. Mit warmen, ruhigen und heiteren Farben haben wir Orte entworfen, die „bewohnt“ und „bewohnbar“ sind. Es sind Farben der Erde und des Meeres, die an die Herkunft der Speisen und gleichzeitig auch an die Stände eines Viktualienmarktes erinnern und so den Kunden auf intuitive Weise Orientierung geben: Blattgrün für Obst und Gemüse, Bordeaux für den Weinbereich, Senfbraun für die Bäckerei, Weiß und Rosa für die Metzgerei oder Meerblau für die Fischtheke.

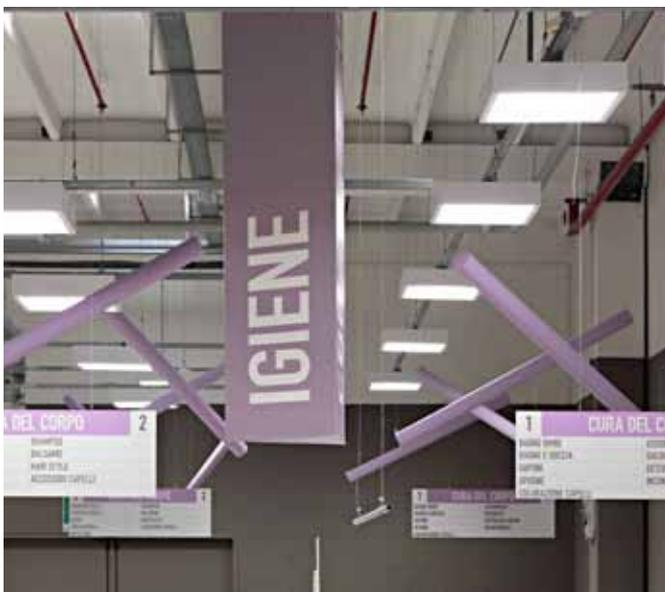


Mit unserem Handelskonzept wollen wir dem Kunden im Wechselspiel von konzentriertem Einkaufen und Ablenkung, sachlicher Information und Begeisterung, Funktionalität und Schönheit auch ein

Stückchen Freude vermitteln. Und gerade das kann in Zeiten der Krise eine weitere, ausschlaggebende Kompetenz des Handels werden.



Es war ein noch schwierigeres Unterfangen, ein neues Gestaltungskonzept für die großflächigen Hypermärkte zu entwickeln. Denn dieses Format hat heute als „Tempel des Hyperkonsumismus“ ausgedient und erinnert oft an ein Warenlager. Um diese überdimensionierten Räume auf menschlich fassbare Dimensionen zu bringen, haben wir uns für eine polyzentrische Raumgestaltung entschieden. Hierfür entwickelten wir ein architektonisches System aus hängenden Elementen, das aus Zylindern, Prismen und Baldachinen besteht. Damit bildet sich eine Art städtische Struktur mit unterschiedlichen Bezirken, deren jeweiliges Angebot sich auf eines der Grundbedürfnisse der Kunden bezieht. So gibt es beispielsweise Bereiche für die Themen Geschmack und Tradition, Gesundheit und Wohlbefinden, Geselligkeit oder Häuslichkeit.



Auch beherrschen Aktionen und Sonderangebote nicht – wie normalerweise üblich - den gesamten Laden, sondern ihnen werden ausgewählte Flächen zugeordnet, die von überall her gut sichtbar sind. Da Erschwinglichkeit und Vorteilhaftigkeit („Convenienza“) einen der Grundwerte von Coop bilden, war es uns wichtig, dieses Thema klar und deutlich, aber nicht marktschreierisch zu behandeln und auch nicht ausschließlich auf das Billige auszurichten. Deshalb haben wir darauf geachtet, dass

- das Visual Merchandising von Sonderangeboten die Würde des Produkts erhält und nicht einfach nur das Billige zum Ausdruck bringt und dass
- die Gestaltung der Aktionsflächen mit Girlanden, Bannern und anderen Ikonen der Freude an ein Dorffest erinnert, allerdings mit urbaner Eleganz.



EIGENMARKE ALS AUSDRUCK DER IDENTITÄT DER MARKE

Eigenmarkenprodukte interpretieren die Beziehung zwischen der Marke und den aktuellen und latenten Bedürfnissen der Kunden

Die Non-Food Eigenmarke bedingt einen notwendigen Schritt des Handels in Richtung vertikale Integration

Um eine Non-Food Eigenmarke in einem von spezialisierten Category Killer dominierten Umfeld relevant und erfolgreich zu machen, müssen die großen Einzelhandelsketten heute einen Schritt in Richtung vertikale Integration gehen und die folgenden Kompetenzen aufbauen:

- Die Fähigkeit, aktuelle Bedürfnisse der Konsumenten zu interpretieren und zukünftige zu antizipieren, um ein attraktives Angebot mit breiter Bedürfnisabdeckung durch möglichst wenige Artikel mit starker Markenausstrahlung zusammenzustellen.
- Die Bereitschaft, Produktdesign und Visual Merchandising als integrale Bestandteile der Sortiments- und Produktentwicklung zu verstehen und nicht als letztes Glied der Wertschöpfungskette.
- Ein Verständnis für Materialeigenschaften und konstruktive Techniken zu entwickeln und Methoden wie Design to Cost oder Quality Funktion Deployment anzuwenden, um zusammen mit Lieferanten nachhaltige Produkte mit bestem Preis- / Leistungsverhältnis zu entwerfen.
- Langfristige Entwicklungsbeziehungen zu ausgewählten strategischen Herstellern aufzubauen und zu pflegen.

Unsere Beratung in Bezug auf die Eigenmarkenstrategie hat sich vorwiegend auf den Non-Food Bereich konzentriert. Hierfür war es notwendig, das gesamte Non-Food Angebot zu überdenken und zunächst die Verkaufszahlen des existierenden Sortiments über die letzten Jahre zu analysieren (Business Intelligence). Daraus konnten wir erste Erkenntnisse über die Erwartungshaltung der Kunden gewinnen.



Mit dem zusätzlichen Verständnis sowohl der aktuellen Bedürfnisse der Konsumenten (Customer insight) sowie der soziokulturellen Kräfte, die zukünftige Bedürfnisse generieren (Customer foresight), konnten wir

- die Strategie des neuen Eigenmarkensortiments im Non-Food Bereich entwerfen,
- dessen Kerngeschäftsfelder definieren und
- die neu zu entwickelnden Kompetenzfelder und die strategischen und operativen Prozesse bei Coop identifizieren.

Damit die Eigenmarkenprodukte sich nicht nur im Packaging von denen des Wettbewerbs unterscheiden, sondern die Identität und das Qualitätsverständnis der Marke Coop widerspiegeln, mussten wir das Verständnis für Design als Produktsprache wecken. Das bedingte entsprechende Kompetenzen im Projekt- und Design Management sowie im Design, die wir zusammen mit unserem Partner Studio Fragile eingebracht haben.



PRODUKTPROGRAMM KOCHEN, ESSEN UND TRINKEN: DAS SCHÖNE FÜR ALLE

Erschwingliches Design für den Alltagsgebrauch

De-Packaging anstatt Packaging

Sagen, was es ist - Keine Phantasienamen

Auf Grundlage der entwickelten Strategie für den Non-Food Bereich von Coop, haben wir ein vollständiges Produktprogramm für Kochen, Essen und Trinken entwickelt. Die Pfannen, Töpfe, Teller, Gläser, Bestecke, Tischdecken und Textilien für Tisch und Küche wurden exklusiv für Coop vom Studio Fragile aus Mailand entworfen. Diese Produkte wurden in Zusammenarbeit mit vorwiegend italienischen Herstellern entwickelt, auch um die Mission von Coop zu bekräftigen, das eigene Land zu unterstützen.

So kann Coop zu sehr günstigen Preisen den Kunden Designobjekte für den Alltagsgebrauch anbieten, in denen klassische Formen und Archetypen der italienischen Kultur zusammenspielen. Selbstverständlich mit einigen Zugeständnissen an den Zeitgeist. Ausgesuchte Formen, wenige Farbalternativen und neue graphische Zeichen ermöglichen eine Vielzahl von Kombinationen, sowohl innerhalb einer Linie als auch Linien übergreifend.





Um die neue Verbundenheit der Produkte mit ihrer Marke klar und deutlich zu kommunizieren, haben wir die neuen Non-Food Eigenmarkenprodukte mit einem roten „O“ als Siegel versehen, der die Identität der Marke Coop durch seine Reduzierung auf eines seiner „O’s“ auf den Punkt bringt.

Es gibt nichts Wirkungsvolleres als das „Packaging“, um in einem Geschäft auf ein neues Produktprogramm aufmerksam zu machen. In Fall der neuen Eigenmarkenprodukte von Coop haben wir uns allerdings für ein „De-Packaging“ entschieden. Wir haben Verpackungen nur in ihrer Primärfunktion eingesetzt, wenn sie also zum Schutz oder für die Lagerung der Ware notwendig sind. Sonst haben wir – wenn möglich – Aufkleber anstatt Verpackungen benutzt.

In Bezug auf die Ikonographie der Verpackungen haben wir uns für Nahaufnahmen von frischen Früchten und Gemüse entschieden oder Bilder benutzt, die mit der Verwendung der jeweiligen Produkte in Zusammenhang stehen, wie beispielsweise einen Wasserspritzer bei Gläsern oder einen Dampftropfen bei Glasdeckeln, jeweils freigestellt vor weißem Hintergrund. Für die Bezeichnung der Produkte haben wir keine Phantasienamen erfunden, sondern verwenden einfach die umgangssprachlichen Namen der einzelnen Objekte wie „Pfanne“, „Topf“, „Teller“, „Gabel“ usw.


PADELLA
ALLUMINIO ANTIADERENTE



Wir haben dieses neue Programm von Eigenmarkenprodukten mit dem Claim „Il bello per tutti“ also „das Schöne für alle“ eingeführt. Dieser Claim sagt aus, dass Design nicht nur für einige Auserwählte ist, sondern auch mit der Fähigkeit zu tun hat, schöne, ori-

ginelle und langlebige Dinge zu schaffen, die sich jeder leisten kann. Der Claim schließt zugleich an die Mission von Coop an und ist daher ideal für die Markteinführung von Produkten, die es nur bei Coop gibt.

IL BELLO PER TUTTI



**L'ESCLUSIVITÀ
DEL DESIGN ITALIANO
ALLA PORTATA DI TUTTI**



VISUAL MERCHANDISING: WAHRNEHMUNG UND ORIENTIERUNG

Bedürfnisorientierte Sortierung: *less is more*

Haptische Warenpräsentation

Produkte brauchen Platz zum Sprechen

Das Visual Merchandising für Kochen, Essen und Trinken beruht auf einem Shop-in-Shop Konzept, in dem das Angebot nicht nach Warengruppen, sondern nach Handlungsschritten wie kochen, vorbereiten, konservieren, auftischen, trinken sortiert ist. Diese intuitive Strukturierung des Angebots wird durch eine vertikale Warenpräsentation unterstützt, bei der die Produkte nach Farben von den helleren zu den dunkleren angeordnet sind. Zusätzliche lenkt die Massifizierung von besonders günstigen Produkten an den Ecken und in ausgewählten Abschnitten des Shop-in-Shop die Aufmerksamkeit der Kunden auf den gesamten Bereich.

Um die besonderen Merkmale und Eigenschaften ausgewählter Eigenmarkenprodukte herauszustellen, haben wir ein spezielles Kommunikationssystem innerhalb der Regale entwickelt („Antihft-Pfannen sind gut, solche ohne PFOA Beschichtung noch besser“; „Wasser aus dem Hahn ist gut für die Umwelt“; „Das Geschirr von Coop enthält keine Ausbeutung“). Ein LED-Beleuchtungssystem rückt die Produkte und Botschaften ins richtige Licht und sorgt gleichzeitig für eine substantielle Strom einsparung.



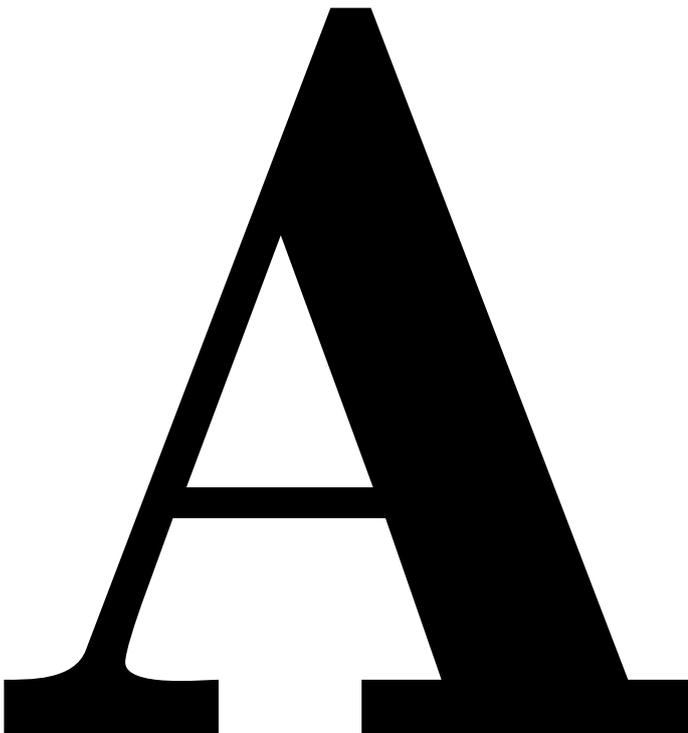
Die sehr graphische Gestaltung des Shop-in-Shop verbessert die Wahrnehmung des gesamten Angebots deutlich und vereinfacht den Auswahlprozess der Kunden. Notwendige Voraussetzung hierfür ist eine Reduzierung der Anzahl der Artikel bei gleicher Bedürfnisabdeckung des Angebots, was eine umfangreiche „Business Intelligence“ und „Consumer Insight“ Arbeit erforderte (*less is more*). Schon in der Pilotphase erreichte das auf dieser Basis entwickelte Shop-in-Shop Konzept eine Umsatzsteigerung von mehr als 20% mit einem um 1/3 der SKUs bereinigten Sortiments.



DESIGN MANAGEMENT, DAS UNBEKANNTE WESEN

Das klassische Briefing, eine Quelle von Missverständnissen Design Management, eine Kultur des Projektes und der Innovation

Markenführung ist eine strategische Aufgabe aus der sich der taktische Rahmen für die operativen Einheiten über klare Prinzipien und Richtlinien ableitet. Die operative Umsetzung vom Design der Eigenmarkenprodukte über die Kommunikation bis zum Retail Branding geschieht heute häufig noch über ein klassisches Briefing der Designer. Auf dessen Grundlage unterbreiten sie – üblicherweise drei – Vorschläge, aus denen sich dann das operative Management für einen entscheidet, der dann – oft mit deutlichen Veränderungen – umgesetzt wird.



Diese Vorgehensweise entspricht der vorherrschenden linearen, mechanistischen Auffassung von Unternehmensabläufen, in denen Designer als „verlängerte Werkbank“ des Unternehmens verstanden werden. Das setzt aber implizit voraus, dass Manager und Designer die gleiche Sprache sprechen, auch wenn sie aus sehr unterschiedlichen Welten kommen und ganz anders denken. Es ist daher kein Zufall, dass diese Praxis viele „Übersetzungsfehler“ und „Missverständnisse“ erzeugt. Das Ergebnis durchbricht selten gängige stilistische Grenzen. Häufig reproduziert es nur aktuelle Trends oder spiegelt die persönliche Auffassung der Designer wider, bringt aber nur in den seltensten Fällen die Identität der Marke zum Ausdruck.

Um heute in unseren übersättigten Märkten einen bleibenden Eindruck bei den Kunden zu hinterlassen, kommt es auf die Kohärenz aller Facetten des Markenauftritts und der Markenkommunikation an, genauso wie auf Innovation. Das erfordert eine enge und interaktive Zusammenarbeit mit den Kreativen und Designern in Form eines iterativen Prozesses des Entwurfes. Das Neue entsteht in diesem Prozess, den man Design Management nennt, durch eine ständige Auseinandersetzung

- mit den Anregungen, Ansätzen und Ausarbeitungen der Kreativen, die es verstehen, die schwachen Signale unserer Gesellschaften und den Zeitgeist zu erfassen und zu interpretieren,
- mit dem Verstehen der aktuellen und latenten Bedürfnisse und Motivationen der Menschen (customer insight and foresight)
- und mit den Anforderungen der Markenführung und deren Prinzipien und Regeln.



Design Management lehnt sich an die Methode des Prototypings an, das in der Entwicklung von Software weit verbreitet ist. Doch vor allen Dingen bedeutet Design Management eine Kultur des Projektes und der Innovation, die auf der interdisziplinären Zusammenarbeit des operativen Managements mit externen oder internen Kreativen fußt. Durch diese Kultur wird die Marke überall dort, wo sie sich gegenüber dem Kunden artikuliert, fassbar und erfahrbar. Deshalb darf man den Begriff „Design“ auch nicht auf die reine Formgebung einschränken, wie dies im deutschen Sprachraum üblich ist. Man muss ihn vielmehr in seiner angelsächsischen Bedeutung als „Entwurf des Neuen“ verstehen.

In dem über viereinhalb Jahre dauernden Projekt bei Coop haben zunächst wir die Aufgaben des Design Managements übernommen und im Projektverlauf durch die schrittweise Einbindung von ausgewählte Personen diese Kompetenz in der Organisation aufgebaut. Design Management wird sich zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Konsumgüterindustrie entwickeln, denn - wie das Beispiel IKEA sehr beeindruckend zeigt - es ermöglicht einer Marke, sich sehr wirkungsvoll zu positionieren und vom Wettbewerb zu differenzieren.



UNSERE VORGEHENSWEISE: ZUKUNFT REALISIEREN

REALISE unterstützt Unternehmen, ihre Identität und ihr Können zu mobilisieren, um ihre Zukunft zu verwirklichen. Dabei zeichnen wir uns durch eine Vorgehensweise aus, die neue Impulse setzt. Sie besteht aus drei aufeinander aufbauenden Phasen. Jede dieser Phasen führt zu konkreten Projektergebnissen, die mit uns oder eigenständig weiterverfolgt werden können.

PHASE I

10 IDEEN
FÜR DAS NEUE MARKEN-PARADIGMA

- Kurze und scharfe Erhebung und Bewertung der aktuellen Situation
- Erarbeiten der entscheidenden internen und externen Herausforderungen
- Formulierung der Leitlinien der Erneuerung

Teilnehmerkreis: Top-Management

Beraterkreis: REALISE mit ausgewählten Experten aus unserem Netzwerk

Dauer: 1 – 2 Wochen

PHASE II

PROJEKTVORSCHLÄGE
ZUR REVITALISIERUNG DER MARKE

- Workshops mit den relevanten Abteilungen des Unternehmens
- Interviews mit ausgewählten Stakeholdern
- Identifikation der notwendigen Handlungsfelder
- Entwurf und Abstimmung eines Vorgehensmodells für den Veränderungsprozess

Teilnehmerkreis: Entscheidungs- und Kompetenzträger sowie Multiplikatoren

Beraterkreis: REALISE

PHASE III

REALISIERUNG
DES NEUEN ALS TREIBER DES WANDELS

- Auswahl von Designern und Spezialisten aus dem Netzwerk von REALISE, die zur Marke passen
- Definition relevanter Pilotprojekte als Plattform des internen Kompetenzaufbaus
- Aufstellen von Implementierungsgruppen als Keimzellen der Veränderung
- Projektbegleitung, Design Management und evtl. Interimsmanagement durch REALISE

Teilnehmerkreis: Ausgesuchte Mitarbeiter

Beraterkreis: REALISE mit Designern und Spezialisten aus unserem Netzwerk gemeinsam mit vom Kunden ausgewählten Agenturen und Ladenbauer



Prof. Simonetta Carbonaro
Geschäftsführerin REALISE GmbH
s.carbonaro@realise.de

REALISE GmbH
strategic consultants
Sitz: Bürklinstrasse 6, D-76137 Karlsruhe
Büro: Klauprechtstrasse 39, D-76137 Karlsruhe

Tel: +49 (0) 721 – 16 13 718
Fax: +49 (0) 721 – 98 22 372

info@realise.de
www.realise.de

© REALISE GmbH / FRAGILE srl