

Traditionsmarken und Challenger Brands

David vs. Goliath in der Food-Industrie



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Phänomen Challenger Brands

Angriff auf und Impuls für Traditionsmarken

Challenger Brands sind ein internationales Phänomen der Start-up bzw. Gründerszene. Die meisten von Ihnen sind deutlich jünger als 10 Jahre und wollen als Herausforderer von Traditionsmarken eine Branche verändern, indem sie etablierte Angebote dauerhaft ablösen.

Ihr ökologisch-ökonomischer Gehalt und die Nachhaltigkeitsorientierung gibt sich nicht mit konventionellen Forderungen wie „Steigerung des Marktanteils von x auf y im Zeitraum z“ zufrieden, sondern fordert strategischen Strukturwandel und bietet eine umfassend neue Art und Weise, Angebote zu formulieren.

So auch in der deutschen Food-Industrie z. B. bei

- **Molkereiprodukten:** Oatly oder Vly (weiße Linie), yFood oder Soylent (Mahlzeiterersatz), Simply V oder Violife (gelbe Linie)
- **Fleisch:** LikeMeat, Endori, Garden Gourmet oder The Vegetarian Butcher
- **Süßwaren:** Tony's Chocology, holy sh*ocolate, the nu company

Die folgende Abbildung fasst die besonderen Charakteristika von Challenger Brands zusammen. Sechs Bereiche spielen dabei eine zentrale Rolle:



Was machen Challenger Brands anders?

- **Unternehmens- und Führungsidentität:** häufig dezentrale Organisationsstrukturen mit Wertekanon der jüngeren Gründergeneration. Die Werthaltungen setzen sich im unbefangenen und direkten Ausdruck der Challenger Brands in allen Stakeholder-Beziehungen fort. Dazu gehören auch Verwender-Zielgruppen und Handelskunden.
- **Nachhaltigkeit:** fester Bestandteil der Vision und Mission. Sie entsteht aus der Mitte der Unternehmen, nicht zur Erfüllung auferlegter politischer, gesellschaftlicher, rechtlicher Normen.
- **Junge Verwender:** Die Zielgruppen sind oft jünger als der Durchschnitt der Verwender in den jeweiligen Warengruppen. Die Ähnlichkeit zwischen eigenen Werten, Ausdrucksweise und Nutzenversprechen der Challenger Brands schaffen Affinität, z. B. für Generation Z/Y. Challenger Brands entstammen der modernen Gegenwart, geführt, gemocht und gekauft von „digital Pioneers und Natives“ mit starkem digitalem Fußabdruck.
- **D2C-Beziehungen:** statt traditionellem Handel als Zentralelement des Geschäftsmodells bei Traditionsmarken stehen D2C-Beziehungen wie eCommerce, Social Commerce und digitale Communities im Vordergrund.
- **Stakeholder-Beziehungen:** zum Handel oft vielversprechend, weil Challenger Brands junge Shopper in die Läden holen mit Ladenverkaufspreisen, die über dem Durchschnitt der jeweiligen Warengruppe liegen.
- **Finanzierungsarchitektur:** statt konventioneller Instrumente oftmals (internationale) Wagniskapitalgeber mit Fokus auf Wertsteigerung der Anteile und mittelfristigem Exit.

Fünf Treiber der Entwicklung

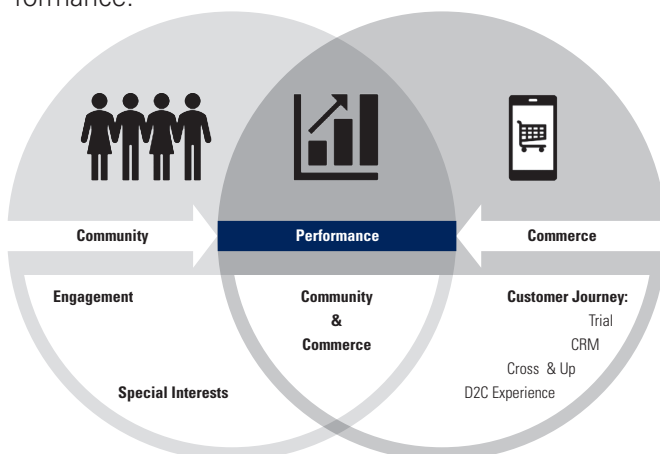
Zukunftschance auch für Traditionsmarken

1. Wert- und Konsumhaltung als Beschleuniger

Vegane/vegetarische Ernährung, ökologisches Bewusstsein, aber auch typische Werte jüngerer Generationen wie z. B. Authentizität, Ehrlichkeit, Individualismus, Nachhaltigkeit und Gesundheit beeinflussen das Konsumverhalten und treiben Challenger Brands. Die Motivatoren „Rette die Welt“, „Rette Dich selbst“ und „Tue das Richtige“, erzeugen Zugehörigkeit zum Zeitgeist und spielen in Zukunft eine wichtige Rolle.

2. Entwicklungschance „Love Brands“

Diese rufen bei ihren Zielgruppen besonders positive Emotionen hervor, inspirieren durch Narrative und Storytelling und erzeugen Markenbindung und Community-Feeling durch Follower und Social Media Engagement Rates. In der Community wird die Markenbegeisterung geteilt und das wirkt auch anziehend auf „Outsider“. Um jedoch ökonomischen Erfolg (Performance) aus der Community zu generieren, bedarf es eines weiteren Bausteins: Commerce. Es ist dabei aber immer darauf zu achten, den Kern bzw. Purpose der Community nicht durch Überkommerzialisierung zu verwaschen. Nur wenn eine grundlegende Authentizität gesichert ist führt die Kombination von Community und Commerce zu gesteigerter (Unternehmens)-Performance.



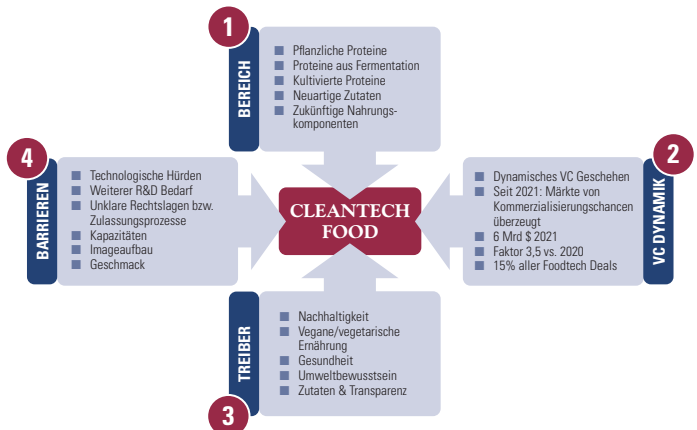
3. Cleantech Food

Dabei steht die Nutzung verschiedener Proteinbasen in einer ungefähren zeitlichen Abfolge; die Phasen sind nicht überschneidungsfrei.

a) Traditionelle Proteine auf konventioneller, tierischer Basis waren vor ca. 2015 substantiell dominant.

b) Pflanzenbasierte Proteine sind seit ca. 2015 eine zunehmend bedeutsame Quelle.

c) Proteine aus Fermentation und kultivierte Proteine werden ab jetzt und vor allem in Zukunft eine wichtige Rolle spielen.



Pflanzenbasierte Produkte haben sich mittlerweile aus der Nische heraus entwickelt. Das gilt insbesondere bei Fleisch und bei Molkereiprodukten der weißen Linie, aber auch in der gelben Linie. In der weissen Linie sind bereits 60% aller Neuprodukte pflanzlich und in der gelben Linie geht der Trend in die gleiche Richtung.

4. Blockchain und Metaverse

Investitionen in den eigenen Webshop, Datenautobahn und Cyberspace, das durch Google, Apple, Facebook und Amazon organisierte Web 2.0 – alles bald Geschichte. Die aktuelle digitale Wertschöpfung über die Plattformen der großen Internetkonzerne wird sich Richtung Social Commerce verlagern. Challenger Brands mit ihren jungen Verwendern und Communities mit Social Commerce Neigung sind gut positioniert für z. B. Web 3.0 mit Blockchains und Metaverse.

5. Wagniskapital im Fluss

Das alles hat die Kapitalwelt erkannt und investiert enorm. Die Wagniskapital-Investitionen in pflanzliche Proteine, Proteine aus Fermentation und kultivierte Proteine – wie z. B. Perfect Day, Turtle Tree oder Remilk – erreichten 2021 ein Allzeithoch. Die Höhe der VC-Investitionen geben heute Hinweise auf strategische Veränderungen von morgen.

David vs. Goliath – wer ist wer?

Die Zukunft ist (noch) ergebnisoffen

Heute noch führende Marken wie z. B. bei Molkereiprodukten, Fleisch oder Süßwaren sind im Netzwerk ihrer Interessengruppen und in den Köpfen der Verbraucher fest als Traditionsmarken etabliert. Bekanntheit, Sympathie, hohe Verfügbarkeit und die Verbundenheit zu traditionsbewussteren Konsumenten zahlen auf das mächtige Markenkapital und hohe Anziehungskraft von Traditionsmarken ein.

Die Stärke der Traditionsmarken ist zugleich aber auch ihre potenzielle Schwäche:

- Bei jungen Generationen spielen z. B. Marken aus digitalen und Startup-Umfeldern eine große Rolle. Traditionsmarken laufen Gefahr, ganze Generationen an diese sogenannten Challenger Brands zu verlieren.

- Erste Folgen dieser Beliebtheit von Challenger Brands bei jüngeren Zielgruppen sind ein sich abzeichnender Kampf um Regalplätze im stationären Handel. Hier wird schon sichtbar, dass die etablierte Praxis auf den Kopf gestellt werden könnte.

Die W&P-Vorgehensweise für Traditionsmarken ist klar: Traditionelle Marken müssen den Wandel anstoßen, der bei Challenger Brands der Großteil der Identität, Vision und Mission ist. Und dies kann nicht mit tradierten absatzwirtschaftlichen Instrumenten geschehen.

Das Vorgehen von W&P basiert auf drei Säulen. Durch das schrittweise Vorgehen stellen wir sicher, dass jederzeit Transparenz, Zielorientierung und ein gemeinsames Verständnis gegeben sind.



Ihr Nutzen

Zukunftsfähig und nachhaltig

Die Dynamik der nächsten zwei Jahre sollte nicht überschätzt und die der nächsten 10 Jahre nicht unterschätzt werden. Alle Dynamiken sind Bestandteil einer auf allen Ebenen von Gesellschaft und Politik gewollten Nachhaltigkeitswende.

W&P ist der Überzeugung, dass auch Traditionsunternehmen diesen Ausgangspunkt wählen können, um Wirkungsstärke in die Nachhaltigkeitsambitionen zu bringen: Motivation und Vision ist ein integraler Bestandteil auf dem Weg zur Nachhaltigkeitsstrategie.

Der Umgang mit Transformationsdruck durch Challenger Brands und ihren besonderen Merkmalen bedeutet für Sie als GestalterIn eines Traditionsunternehmens, den Wandel jetzt anzustoßen.

Dafür existieren keine Lösungen von der Stange. Pauschale Rezepte, um auf den Transformationsdruck zu reagieren, gibt es nicht, weil jedes Unternehmen mit seinen speziellen Werten, Fähigkeiten und Angeboten in verschiedenen Warengruppen und spezifischen Segmenten agiert.

Fazit: Die Antwort auf die Frage nach David oder Goliath ist keine Frage von Traditionsmarke oder Challenger Brand. Der Gewinner wird sein, wer den Strukturwandel systematisch, relevant und umsetzungsstark gestaltet!

Gehen Sie das Thema „Challenger Brands“ mit uns als Partner jetzt an – die Vorteile liegen auf der Hand:

- 1 Volle Transparenz hinsichtlich des konkreten und spezifischen Transformationsdrucks
- 2 Identifikation von Chancen und Risiken, Potenzialen und Erfolgsfaktoren für Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit
- 3 Perspektiven eröffnen: Aus dem Transformationsdruck in die Offensive kommen und Lösungsszenarien evaluieren
- 4 Zukunft gestalten: Entwicklung einer strategischen Gesamtkonzeption mit konkreten Zielen und Prioritäten
- 5 Umfassender und präziser Umsetzungsfahrplan schafft hohes Engagement und Zukunftsstimmung im Unternehmen
- 6 Faktenbasierte Objektivierung und Strukturierung mit tiefer Branchenexpertise und Empathie

Interesse geweckt? Sprechen Sie uns an!

In einem unverbindlichen Gespräch erläutern wir Ihnen gerne detailliert unsere Vorgehensweise und zeigen Ihnen spezifische Ansätze und Vorteile für Ihr Unternehmen auf.

Unser Team für Sie



Dr. Timo Renz
Managing Partner

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 249
E-Mail: renz@wieselhuber.de



Dr. Stefan Kemp
Leiter Konsumgüter & Handel

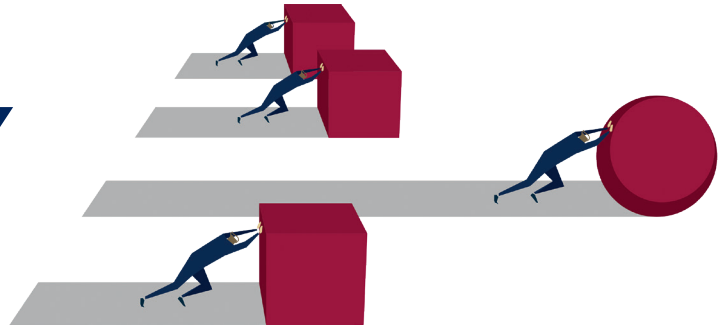
Telefon: +49 (0)89 / 286 23 266
E-Mail: kemp@wieselhuber.de



Martin Berger
Senior Consultant

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 109
E-Mail: berger@wieselhuber.de

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de