



Store Check: Das Kleinformat Horst profiliert sich als Wohlfühl-Baumarkt. **Seite 30**

Das Familienunternehmen Hassia will Bionade wieder zu alter Stärke führen. Hassia-Chef Dirk Hinkel und Marketing-Geschäftsführer Stefan Müller sagen im LZ-Gespräch, wie das gelingen soll.

„Bei uns steht sie im Mittelpunkt“

Herr Hinkel, Herr Müller, als Sie Bionade vor einem Jahr übernommen haben, sagten Sie, 2018 wird ein Lehrjahr. Was haben Sie gelernt?
Dirk Hinkel: Dass wir uns mit Bionade 10 Prozent mehr Umsatz geholt haben, aber 25 Prozent mehr Arbeit.

Das klingt nach einem schlechten Deal.

Hinkel: Das erste Jahr war von Aufbauarbeit geprägt, ich bezeichne es gerne als technisches Jahr. Wir muss-

ten die Marke zunächst vertrieblich von Radeberger lösen, um eine eigene, nationale Marketing- und Vertriebsorganisation aufzubauen und sie mit der Brunnenmannschaft zu verzahnen. Zudem mussten wir den Produktionsstandort Ostheim integrieren. So dass wir eigentlich erst im Sommer so richtig loslegen und die ersten Dinge anpacken konnten. Die Dynamik stimmt uns sehr zuversichtlich, dass wir das Verhältnis von Umsatz und Arbeit schnell zu unseren

Gunsten verbessern. Sie brauchen sich also nicht zu sorgen.

Ich Sorge mich nicht, ich bin skeptisch – wie viele. Herr Müller, für Eckes haben Sie „Die Limo“ groß gemacht. Nach Ihrem Wechsel zu Hassia sind Sie auf Radeberger zugegangen, wollten Bionade unbedingt haben. Warum?

Stefan Müller: Bionade ist eine Marke

Fortsetzung auf Seite 26



Fortsetzung von Seite 25

mit unheimlich viel Substanz. Sie vereint fast alle nachhaltigen Trends, die wir heute im Markt für Erfrischungsgetränke beobachten: Sie ist bio, erzählt eine authentische Geschichte und hat weniger Zucker als vergleichbare Produkte. Die Brauer-Familie Leopold/Kowalsky hat mit dem Produkt Pionierarbeit geleistet. Bionade ist und bleibt das Original.

Ein Original, das seine beste Zeit womöglich schon hinter sich hat.

Müller: Das denke ich nicht. Vielleicht war sie ihrer Zeit voraus. Wenn Sie heute das erste Mal eine Bio-Limonade für Erwachsene machen würden, dann wäre sie wahrscheinlich genau so, wie sie hier steht.

Herr Hinkel, der Markt ist umkämpfter denn je, ständig kommen neue Produkte, ob von etablierten Wettbewerbern oder in Start-up-Küchen zusammengemischt. Was sprach gegen den Kauf einer jungen, unverbrauchten Marke?

Hinkel: Dagegen sprach nichts. Aber wie Herr Müller sagt, spricht vieles für Bionade. Es ist nicht nur eine fantastische Marke, sondern auch – und das kommt oft zu kurz – ein richtig gutes Produkt. Die brauähnliche Herstellung und die hohe Qualität der natürlichen Rohstoffe unterscheidet es von vielen anderen.

Müller: Dass derzeit so viel Bewegung im Markt ist, ist gut für die Kategorie. Der Konsument sucht Abwechslung, deshalb zeigt sich der Handel ja auch offen. Und die Arrivierten sind gezwungen, über ihr eigenes Angebot einmal gründlich nachzudenken und sich anzustrengen. Aber eines ist klar: Die wenigsten Start-ups werden dauerhaft erfolgreich sein. Und noch weniger werden es auf eine Größenordnung schaffen, die Bionade auch heute noch hat. Das heißt ja nicht, dass wir uns nicht trotzdem nach jungen Marken umschauen.

Hinkel: Eine neue Marke bis zu dem Volumen zu bringen, das Bionade auch heute noch dreht, ist sehr kostenintensiv. Eines wird gerne vergessen: Bionade stand in den Jahren unter Radeberger weitestgehend stabil.

Der große Einbruch fand schon vor der Radeberger-Übernahme statt, sonst wäre es wohl auch nicht

zum Verkauf gekommen. Von den einst über 200 Millionen verkauften Flaschen in Spitzenjahren sind heute wie viele übrig, ein Viertel?

Hinkel: Absatzzahlen für einzelne Marken kommentieren wir nicht. Es sind Fehler gemacht worden, keine Frage. Ein Knackpunkt war sicher die sehr drastische Preiserhöhung von 30 Prozent im Jahr 2008. Wobei der eigentliche Fehler die ursprüngliche Preispositionierung war: Bionade war viel zu günstig für die Qualität.

Müller: Mit der späteren Übernahme durch Radeberger kam eines zum anderen und die Geschichte vom gescheiterten David, der sich an Goliath verkauft hat, war für Journalisten einfach zu schön, um sie nicht ständig zu wiederholen. Bis heute. Dabei war und ist der Besitzerwechsel vor allem ein mediales Thema. Viele Konsumenten wissen überhaupt nicht, zu wem die Marke gehört. Und es ist ihnen auch nicht so wichtig.

Hinkel: Unsere Marktforschung hat gezeigt, dass die Einstellung der meisten zur Marke immer noch sehr positiv ist.

Wieso hat es die größte Braugruppe Deutschlands mit all ihrer Vertriebskraft dann nicht geschafft hat, Bionade zu alter Stärke zurückzuführen?

Müller: Für Radeberger hatte Bionade eine flankierende Funktion. Bei uns steht sie wieder im Mittelpunkt eines Familienunternehmens. Das ist etwas ganz anderes. Was Bionade braucht, ist die volle Aufmerksamkeit. Und die geben wir ihr.

Hinkel: In der Gastronomie etwa konnte Radeberger das Potenzial von Bionade gar nicht ausschöpfen, weil der Fokus auf Objekten liegt, in denen Bier ausgeschenkt wird. Hier wollen wir wieder deutlich breiter werden.

In Hamburgs Kneipen-Szene ist Bionade einst groß geworden. Wie wichtig ist die Gastronomie heute noch?

Hinkel: Vom Umsatz her hat sie weniger Bedeutung als das Handelsgeschäft. Aber für die Markenwahrnehmung ist sie extrem wichtig. Deshalb wird sie hier genauso unsere volle Unterstützung bekommen.

Sie starten mit zwei neuen Sorten ins Jahr – Orange und Zitrone. Ist es wirklich das, was Bionade braucht?

Müller: Ganz schön unspektakulär, oder? Es ist so einfach, dass wir uns das bestimmt nicht ausgedacht haben. Wir haben uns viel mit der Marke und den Konsumenten beschäftigt, im Übrigen schon vor der tatsächlichen Übernahme. Die größte Frage war, wenn 84 Prozent der Leute Bionade kennen und wiederum 90 Prozent davon Bionade trinken würden, warum wird sie dann nicht öfter gekauft?

Und?

Müller: Und ein Punkt war tatsächlich, dass vielen die klassischen Sorten gefehlt haben. Bionade hatte damals eine besondere Geschichte erzählt, die zehn außergewöhnlichen Sorten waren genau wie das spezielle Herstellungsverfahren Teil davon. Heute ist Bio Mainstream, das Angebot an Limo-Sorten groß. Von einer etablierten Marke er-

»Wenn Sie heute das erste Mal eine Bio-Limonade für Erwachsene machen würden, dann wäre sie wahrscheinlich genau so, wie sie hier steht.«

Stefan Müller



»Was Bionade braucht, ist die volle Aufmerksamkeit. Und die geben wir ihr.«

Dirk Hinkel



warten die Konsumenten auch die Klassiker: Immerhin stehen Orange und Zitrone für 77 Prozent des Marktvolumens bei Limonaden. Sie waren also tatsächlich ganz oben auf der Wunschliste.

So einfach?

Müller: So einfach.

Was waren die anderen Gründe?

Müller: Einige haben die Marke einfach aus den Augen verloren. Aber das zu ändern, daran arbeiten wir ja gerade. Wir haben das Etikett aufgefrischt, neues POS-Material entwickelt und im Frühjahr gehen wir mit einer großen Kampagne raus.

Hinkel: Zudem arbeitet unser Außendienst gerade intensiv daran, Bionade auch bei den Handelskunden wieder in den Fokus zu rücken. Neulich hat der Chef einer Getränkemarkt-Kette Bionade Schwarze-Johannisbeere-Rosmarin probiert, er war begeistert von der „neuen“ Sorte. Die gab es unter Radeberger allerdings auch schon. Wir müssen den Kunden wieder zeigen, was wir hier haben.

Auf ihren Bionade-Vertriebsgeschäftsführer Juan Gravalos müssen sie dabei verzichten – er ist schon nach einem Jahr wieder weg. Zuvor ging bereits der Vertriebsleiter Handel, Christian Beneke. Hat das Fritz-Kola-Gespinn nicht zum Familienbetrieb Hassia gepasst?

Hinkel: Zunächst einmal bin ich beiden dankbar für die sehr gute Aufbauarbeit.

Bei Christian Beneke war es einfach so, dass er mehr „draußen“ sein wollte. Wenn man eine Marke neu übernimmt, dann gibt es aber auch im Vertrieb viele Hausaufga-

ben, die am Schreibtisch gemacht werden müssen. Mit Herrn Gravalos haben wir nach einem Jahr eine Bestandsaufnahme gemacht, zurück und voraus geschaut und dabei festgestellt, dass es in der Zusammenarbeit nicht zu 100 Prozent passt. Bei aller Freiheit, die wir Bionade geben wollen, gibt es Schnittstellen, an denen wir uns abstimmen müssen, um die nötigen PS auf die Straße zu bringen.

Wo gingen die Meinungen denn auseinander?

Hinkel: Bitte haben Sie Verständnis, dass wir uns zu internen Dingen grundsätzlich nicht äußern möchten.

Suchen Sie einen neuen Vertriebsgeschäftsführer?

Hinkel: Wie suchen einen neuen Gesamtvertriebsleiter für Bionade. Damit sind wir dann sauber aufgestellt: mit je einem Vertriebs- und einem Marketingleiter bei Bionade, die fachlich an die Hassia-Gruppen-Geschäftsführer Andreas Dietzel und Stefan Müller berichten. Und disziplinarisch an mich als Bionade- und Gruppen-Chef.

Sie holen Bionade näher an sich ran?

Hinkel: Nein, Bionade war vorher schon eng bei uns. Die Austauschwege sind genau die gleichen, es wird lediglich der Vertriebsgeschäftsführer durch einen Gesamtvertriebsleiter ersetzt. Wenn neue Strukturen geschaffen werden, liegt es in der Natur der Sache, dass man auch mal nachjustiert.

Was wird es außer den beiden Sorten noch Neues geben?

Müller: Bei den Gebinden wird sich im Sommer auch noch etwas tun.

Groß und Glas?

Hinkel: Lassen Sie sich überraschen. Bislang haben wir neben der 0,33-Liter-Glasflasche noch eine 0,5-Liter-PET-Flasche, die allerdings vor allem für den Unterwegs-Verzehr gedacht ist. Mit Blick auf größere Gebinde müssen wir uns fragen, wie wir den Haushaltskonsum am besten stärken können. Grundsätzlich aber bleibt unser Fokus als Unternehmen auf Glas. Auch bei unserer zweiten neuen Marke Ti Erfrischungstee werden wir mit Glas den Weg in die



Es war einmal...

... eine Limo, die war vieles: Szene-Brause, Öko-Pionier, Verräter. Vor allem aber war sie ein Gefühl. Heute ist sie einfach nur da. | Miriam Hebben

DIE NEUE HEIMAT

Vor gut einem Jahr wechselte Bionade von der Oetker-Tochter Radeberger zur Hassia-Gruppe, Bad Vilbel. Der hessische Mineralbrunnen war bis dato regional aufgestellt – in Summe aber größer als manch nationaler Konkurrent. Mit starken Marken wie Rosbacher und Elisabethen-Quelle, dem Namensgeber Hassia, der Kelterei Rapp's und der Ostmarke Vita Cola erwirtschaftete Hassia 2017 einen Umsatz von 246 Millionen Euro. 2018 wuchs Hassia im Absatz um knapp 10 Prozent. Die genauen Zahlen kommuniziert das Unternehmen Mitte Februar. Der Umsatz stieg laut Hinkel überproportional zum Volumen – auch, aber nicht nur durch den Zukauf. Der Bionade-Umsatz liegt nach

LZ-Schätzungen zwischen 23 und 24 Millionen Euro. Bionade wird weiterhin in Ostheim vor der Rhön produziert. Dort sind 85 Mitarbeiter beschäftigt. Die in der Hassia-Zentrale angesiedelte Marketing- und Vertriebsorganisation umfasst aktuell 35 Kollegen. Bionade-Geschäftsführer ist Hassia-Chef und -inhaber Dirk Hinkel. In oberster fachlicher Verantwortung stehen die Gruppen-Geschäftsführer Andreas Dietzel (Vertrieb) und Stefan Müller (Marketing). Müller wechselte 2016 zum hessischen Mineralbrunnen. Davor stand er sein ganzes Berufsleben in den Diensten von Eckes-Granini, wo er unter anderem „Die Limo“ zum Erfolg geführt hat. *Iz 06-19*

Gastronomie gehen. Bislang gibt es Ti nur als Einweg-Produkt.

Ti haben Sie mit von Radeberger übernommen.

Müller: Ja, das geht bei der Bionade-Geschichte immer ein bisschen unter. Aber das Radeberger-Innovationsteam hat mit Ti eine tolle, total unterschätzte Marke geschaffen, deren Potenzial wir nun heben wollen. Wir haben bei unserer Kelterei Rapp's 450 Liter große Teekessel aufgestellt, in denen der Bio-Tee für Ti frisch aufgebriht wird. Wenn Sie das Gebäude betreten, duftet es herrlich nach frischem Tee. Der Markt für Tee-basierte Erfrischungsgetränke wächst enorm und wir wollen mit Ti mitwachsen.

Die ein oder andere Tasse Tee im Haus wird sicher ganz gut tun, angesichts des Kraftaktes, den Sie mit Bionade vor sich haben.

Hinkel: Dafür brauchen wir keinen Tee. Wir sind fest entschlossen, Bionade zu alter Stärke zurückzuführen. In aller Ruhe und ohne Zeitdruck. *Iz 06-19*

Das Gespräch führte Miriam Hebben.



FOTO: UNTERNEHMEN

Im Jahr 2007 schrieb eine Hamburger Kneipe draußen auf die Tafel: „Bei uns gibt es keine Bionade!“ Damals war die Marke auf dem Höhepunkt ihres Erfolges und dabei, der Szene zu entwachsen und sich unters Volk zu mischen: Die Studenten liefen mit der Langhalsflasche über den Campus, Großstadtmütter dekorierten den Geburtstagsstisch der Kinder mit der Öko-Brause. Der damalige Bionade-Chef Peter Kowalsky freute sich über das ablehnende Statement des Hamburger Kneipenbesitzers: „Ist doch klasse. Wir stehen schon für was.“ Kowalsky wollte immer raus aus der Nische, von der Szene allein könne das Unternehmen nicht leben, „dafür ist sie viel zu unbeständig“. Er selbst hat es nicht geschafft, sie aus der Popularität in die Profitabilität zu bringen.

Fast zehn Jahre hatte die Familie aus der Rhön zuvor daran gearbeitet, aus der fermentierten Limo ein Geschäft zu machen. Kowalskys Stiefvater, Braumeister Dieter Leipold, entwickelte das Produkt schon Mitte der 90er Jahre. Etwas zehn Jahre später tauchte Bionade dann in der Hamburger Kneipenszene auf – dort, wo auch Fritz-Kola groß wurde und sich bis heute Gründer die Hacken ablaufen, in der Hoffnung, das nächste Kult-Getränk zusammengemischt zu haben.

Die Mundpropaganda war groß, die Medien laut – und Ostheim vor der Rhön dicht. Während die Kunde vom Holunder-Wunder durchs Land ging, verstopften die Lastwagen mit Bionade-Flaschen den ganzen Ort. „Bionade ist wie eine Krake, sie nimmt sich alles, was sie kriegen kann“, sagte Kowalsky.

Die entstehende Größe zeigte der Familie logistische und wirtschaftliche Grenzen auf: Im Sommer kam die Ware nicht schnell genug vom Hof weg, im Winter standen die Bänder still. Kündigungen kamen für den Chef nicht in Frage, Bionade war schließlich seine Familie. Auf der Höhe des Erfolges tendierte die Marge gegen null, sagte er später einmal.

Von wirtschaftlichen Zwängen genötigt, blieb den Gesellschaftern – dazu gehörte neben der Gründerfamilie auch der Abfüllpartner Rhönsprudel – die

Flucht nach vorne. Was folgte, zwang die Krake in die Knie: eine Preisanpassung von satten 30 Prozent, parallel dazu eine große Kampagne mit überzogenen Botschaften. Der Kowalsky, der kriegt den Hals nicht voll, dachte sich die Meute. Absatz und Umsatz brachen ein, und zwar noch bevor Rhönsprudel seine Anteile 2009 an Radeberger verkauft hat.

Anfangs versuchte die Familie Kowalsky noch gemeinsam mit Radeberger Bionade auf die Spur zurück zu bringen. Aber eigentlich war klar, dass David und Goliath Hand in Hand schlecht laufen können. Kowalsky hatte nie etwas für die ganz Großen übrig, auch wenn er selbst mit Bionade gerne größer geworden wäre.

Bei Radeberger rückte Bionade in die zweite Reihe. Die Bier-Vertriebler verkauften die Limo halbherzig mit, das reichte gerade so, um sie über die vergangenen Jahre auf niedrigem Niveau weitestgehend stabil zu halten. Mit der Marke lässt sich längst kein Kneipenbesucher mehr locken – ob man sie im Angebot hatte oder nicht. Hamburger Edeka-Händler sind beim Blick in die Zahlen ernüchert. Damit gehöre sie aktuell eigentlich nicht zum Pflichtsortiment. Und doch steht sie im Regal, vielleicht aus alter Verbundenheit – weil man sich noch daran erinnert, wie sie die Kisten einmal stapelweise durch den Laden geschoben haben. Ein Teil des Bionade-Gefühls ist offenbar noch da. Irgendwo, irgendwie.

Im Zuge des Wechsels zu Hassia hat die LZ zusammen mit Innofact die Markenwerte abklopfen lassen: 88 Prozent der Deutschen kannten die Marke Ende 2017 über 40 Prozent bekundeten Sympathie und für knapp 35 Prozent war sie immer noch ein Kultgetränk. Nur rund ein Fünftel meinte, dass Bionade eine Marke ist, die die besten Zeiten hinter sich hat.

Jetzt ist es wieder an einem Familienunternehmen, aus dem, was übrig ist, etwas zu machen. Ein paar alte Fans zurückgewinnen, die Beziehung zu den Noch-Verwendern stärken und auf dem Weg zum Mainstream neue Kunden gewinnen. Leicht wird das nicht, der Markt ist voll und Bionade nicht ohne Last. Das schärfste Urteil fällt oft die Konkurrenz. Und was sagt die? „Wenn es einer schafft, dann die Hassias.“ *Iz 06-19*