



Dr. Ralf Mayer de Groot

Erfolgsgeheimnisse: Wie Biermarken wieder wachsen!

Copyright: Alle Rechte vorbehalten: Dr. Ralf Mayer de Groot 2014

Bier ist nach wie vor eines der Lieblingsgetränke der Deutschen, obwohl der Absatz langfristig um über ein Viertel gesunken ist. Und zahlreiche Gründe sprechen dafür, dass die Hektoliterzahlen weiter sinken werden. Es wird daher immer wichtiger, im hart umkämpften Biermarkt mit Innovationen zu überzeugen und neue Kaufimpulse zu erzielen. Dies können

- innovative emotionale (Re-) Positionierungen (erläutertes Beispiel: Ustersbacher [Seite 1]) und deren
- kreative Kommunikation sein, um die Absätze zu steigern. (Beispiele: Franziskaner [S. 2], Hasseröder [S. 2], Ur-Krostizer [S. 3], Beck's in Italien [S. 3]),
- gutes oder neues Design der Markenausstattung (Beispiele: Welde [S. 4], Berliner Pilsener [S. 4]),
- oder neue Produkte sein (Beispiele: Craft-Biere [S. 8], Krombacher Weizen [S. 6], Flensburger [S. 7], Karlsberg Mixery [S. 7],
- wobei die Markenarchitektur im Zeitablauf gegebenenfalls angepasst und optimiert werden muss (Beispiel: Beck's [S. 5]).

Auch kleinere und mittelgroße Marken mit begrenztem Budget können systematisch große Erfolge erzielen, wenn sie ihre vielfältigen Chancen gezielt nutzen. Aber nur eindeutige Marktforschungs-Erkenntnisse über bewusste und – vor allem – unbewusste Konsumenten-Bedürfnisse und deren nachweisbare wirksame Umsetzung in eine konsequente Markenführung garantieren einen Erfolg. – Zahlreiche Fallstudien verdeutlichen Ihnen in der Folge die Möglichkeiten.

1. Mit neuer Positionierung und Kommunikation zum Erfolg

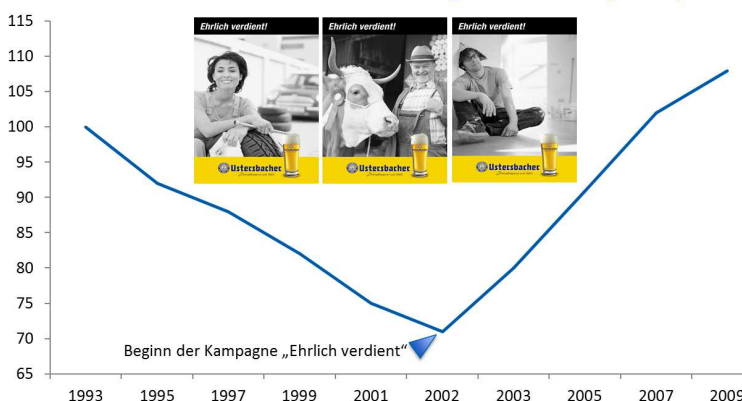
In Deutschland gibt es über 5.000 Biermarken, aber nur wenigen gelingt es, ein faszinierendes Markenprofil aufzubauen. Eine gute Bierqualität nach dem Reinheitsgebot reicht längst nicht mehr aus, um sich im Markt durchzusetzen. Zudem erzielen viele Werbe- und Verkaufsförderungs-Aktivitäten kaum eine Wirkung, weil die verwendeten Aussagen und Bilderwelten weitgehend austauschbar sind – wie z.B. glückliche Biertrinker, schöne Natur-Landschaften, attraktive Gläser mit Wassertropfen.

Regionale Heimatsgefühle haben ihren emotionalen Wert – auch bei jüngeren Zielgruppen. Aber ein Bekenntnis zu einer Region reicht allein nicht aus. Denn der Konsument möchte nicht nur ein Bier aus einer bestimmten Region oder aus Deutschland trinken, sondern seine Bedürfnisse erlebnismäßig befriedigen. Wichtig ist, ein Nutzenversprechen wird erst dann verhaltensrelevant, wenn eine Ursache-Wirkungs-Kette den Biertrinker emotional und rational überzeugt. – Produkt, Marke und Region sollten möglichst gezielt eine Symbiose eingehen, um das jeweils angestrebte Markenprofil zu erreichen. Heimat hat viele Facetten, man muss sicherstellen, die richtigen anzusprechen.

Ustersbacher: Schneller Kurswechsel mit „Ehrlich verdient!“

Die Marke Ustersbacher im Augsburger Gebiet wies viele positive Merkmale und regionale Assoziationen auf. Dennoch entwickelten sich die Umsätze seit längerem stärker rückläufig wie bei vielen mittelgroßen Brauereien. Eine qualitative Marktforschung sollte die Ursachen ermitteln, um die Stärken der Marke auszubauen und eventuelle Defizite schnell und gezielt zu beseitigen.

Ustersbacher Umsatzentwicklung 1993 – 2009 (Index)



Das bisherige eher weniger attraktive Verwendebild („Bier der Arbeiterschicht“) wurde kommunikativ (vor allem durch Plakatwerbung) schnell optimiert.

An die Stelle der Region Bayrisch-Schwaben, die eher negativ aufgeladen war („Armenhaus Bayerns“), wurde das „Ustersbacher Land“ kreiert. Diese neuartige Bezeichnung klingt heimatisch-ländlich und löst emotionale regionale Verbundenheits-Assoziationen aus. Zudem wurden die Produktvorteile von Ustersbacher stärker als bisher ausgelobt und der zentrale emotionale Kategorie-Benefit von Bier gezielt angesprochen.

Die richtige Umsetzung dieser Marktforschungs-Erkenntnisse führte zum Erfolg: Nach Jahren rückgängiger Bierausstoßentwicklung gelang mit der Kampagne „Ehrlich verdient!“ schnell ein nachhaltiger Kurswechsel mit zweistelligen Absatzzuwächsen pro Jahr. Diese Fallstudie beweist erneut, dass es auch bei begrenztem Budget möglich ist, Marken gezielt und systematisch zu größeren Erfolgen (weiter) zu entwickeln. – Die Investitionen in die Marktforschung haben sich vielfach bezahlt gemacht.

Franziskaner Weissbier wieder auf dem Erfolgsweg

Im Jahre 1363 wurde in München die „Bräustatt bey den Franziskanern“ gegründet. Und auch heute noch – über 650 Jahre später – wird in München Franziskaner gebraut. In den letzten Jahren vor dem Aufkauf durch die ABInbev-Gruppe im Oktober 2004 wurde die Marke aber durch austauschbare Werbung sträflich vernachlässigt. So stolperte in der TV-Werbung ein junger Mann, von seinem Bernhardiner gezogen, in einen Waldsee. „Lieber angenehm erfrischen. Franziskaner“ lautete die wenig überzeugende Botschaft. 2004 warb eine Frau vor einer Alpenkulisse mit der Aussage „Das Frische an Bayern. Franziskaner Weissbier“. Die Kampagne wirkte – mangels Differenzierung – eher wie eine Gemeinschaftswerbung für Weißbier und wurde kaum erinnert. Entsprechend verlor Franziskaner an Aktualität, Image und Marktanteile.

Im Mittelpunkt der Neuausrichtung stand zunächst Marktforschung, um Franziskaner klarer zu positionieren und besser zu kommunizieren. Eine Schlüsselerkenntnis lautete: Das historische Markensymbol des Mönchs ist eine zentrale Stärke und das Wiedererkennungssignal von Franziskaner. Der Mönch war geradezu prädestiniert, zum Leben erweckt zu werden. Durch die Herausarbeitung und gezielte Ansprache der wirklichen Kaufgründe relevanter Zielgruppen gelang es die Marke zu stärken. – Die Effektivität der Werbung wurde zuvor in zuverlässigen Wirkungs-Pretests überprüft und sichergestellt.

Seit dem Werberelaunch in 2005 setzt Franziskaner Weissbier qualitative Maßstäbe und differenziert sich markant von den übrigen Wettbewerbern. Die Werbung konzentriert sich auf das Markensymbol, den Franziskaner Mönch, der für Brautradition und höchste Bierqualität steht. Auf unterhaltsame Art und Weise erfährt der Zuschauer die traditionellen Markenwerte von Franziskaner Weissbier, taucht in die Welt des Mönchs und die Natur Bayerns ein. Bei emotional-gastlicher Geselligkeit und mit ehrlicher Kennerschaft findet die Geschichte ihren glaubwürdigen und unverwechselbaren Höhepunkt, denn damals wie heute gilt: *Kenner schätzen Franziskaner Weissbier.*

Franziskaner entwickelte sich 2005 positiv – trotz der Beendigung von Lieferverträgen mit ehemaligen Partnerbrauereien. 2006 wuchs die beliebte Weißbiermarke mit dem Mönch um 4,9% und 2007 um 7,3%. 2011 erzielte Franziskaner sogar zweistellige Absatzsteigerungen im rückläufigen Biermarkt.



Die 5 Hasseröder Freunde grillen zusammen. Plötzlich fängt es an, stark zu regnen. Sie flüchten unter einen großen Sonnenschirm. Aus Spaß schubst ein Freund einen anderen in den Regen hinaus. Als er aus dem Regen zurückkommt, lachen beide und stoßen mit Hasseröder an.

Hasseröder startet mit einer neuen Kommunikationsstrategie durch

Viele Jahre lang warb Hasseröder konsequent mit Natur – ebenso wie viele Konkurrenten. Anzeigen zeigten einen schönen Bach, der durch einen dichten Laubwald und an bemoosten Ufern vorbei floss – und natürlich den Auerhahn, eines der markantesten Bier-Markenzeichen.

Nach der Übernahme der Marke versuchte ABInbev zunächst den Harz, die Heimat von Hasseröder, als Alleinstellung zu nutzen. Der Harz ist bekannt für seine Landschaft und in weiten Kreisen der Bevölkerung positiv besetzt. So weit so gut. Aber der Texter machte aus dem bisherigen Claim „herzhaft frischer Biergenuss“ einen „harzhaften frischen Genuss“. – Keine gute Idee, wie qualitative Studien zeigten: „Harz als Landschaft –

prima, aber Harz als Geschmack? Das erinnert eher an verharzte Tannenzweige. Die intendierte Genuß-Botschaft blieb in der (un)bewussten Decodierung des Slogans auf der Strecke. Die Absatzwirkung der Werbung war negativ.

Im Mai 2005 erfolgte eine Änderung der Kommunikationsstrategie, die zuvor in qualitativen Studien und Werbewirkungstests überprüft worden war. Die TV-Spots erzählen Geschichten von fünf sympathischen Hasseröder-Freunden, die mitten aus dem Leben gegriffen sind. Sie setzen typisch männliche Verhaltensweisen auf humorvolle Art in Szene und zeigen mit einem Augenzwinkern, wie Männer ticken. Die unterhaltsamen TV-Spots mit dem Claim „Männer sind so!“ drücken nicht nur die Freundschaft der Männer aus, sondern Hasseröder steht im Mittelpunkt der Handlung.

Die Werbewirkungstests ermittelten eine starke emotionale Wirkung und sagten einen positiven Absatzeffekt vorher. – Der Erfolg im Markt: Ausbau der Marktführerschaft in Ost-Deutschland zur klaren Nummer eins und gute Resonanz im Westen führten zu 6% Wachstum gegenüber Vorjahr im um 7% rückläufigen Pilssegment (= 13% plus zur Gesamtmarkt-Entwicklung).

Ur-Krostitzer

Das Markenzeichen ist das Porträt des schwedischen Königs Gustav II. Adolf, der 1632 während des Dreißigjährigen Krieges auf dem Weg nach Leipzig an dem Dorf Krostitz vorbeigekommen sein soll. Der Legende nach ließ er sich vom heimischen Brauherrn ein Bier bringen und bedankte sich mit einem goldenen Ring.

Im Jahr 2008 wurde das komplette Sortiment der traditionsreichen Biermarke Ur-Krostitzer auf die elegante Longneckflasche und einen moderneren Kasten umgestellt. Die Markenausstattung wurde nur vorsichtig optimiert. Zudem wurde der Relaunch mit einer neuen Kampagne unterstützt. Unter der Headline "Wahre Helden stehen mitten im Leben" wird ebenso reduziert wie klar das Produkt auf Plakaten und bei anderen Aktivitäten in den Mittelpunkt gestellt. – Der Ur-Krostitzer Verwender wird so bestärkt in seiner Entscheidung für seine regional verwurzelte Marke. Der neue Ur-Krostitzer Markenauftritt verzichtet auf Scheinwelten und stärkt emotional das Selbstbewusstsein relevanter Zielgruppen. Die Wirkung im Markt: In Sachsen konnte Ur-Krostitzer seinen Absatz gegen den Markttrend fünf Jahr in Folge überdurchschnittlich steigern.



Beck's: Eine neue Werbekampagne beflügelt in Italien den Umsatz

Oft lohnt es sich, auch lange Bewährtes zu hinterfragen. 2003 wurde die TV-Kampagne mit dem bekannten grünen Segelschiff und attraktiven jungen Leuten in Europa ausgestrahlt. BECK'S wuchs mit dieser prägnanten Markenwelt kontinuierlich, sowohl im Umsatz als auch im Absatzvolumen.

In anderen Ländern wie den USA erwies sich eine neue, so genannte *Global Campaign* als erfolgreich. Damals wurden vier Schwarz-Weiss-Filme verwendet, nur die BECK'S Flasche war im Pack-Shot am Ende grün. Ein TV-Spot zeigte ein junges, sich küssendes Paar. In zwei weiteren Spots hatten ein Paar oder eine Gruppe attraktiver Leute Spaß am Strand und im Meer. Der vierte Spot stellte das Produkt in den Mittelpunkt.

Das internationale Management stellte die Frage, welcher der alternativen TV-Kampagnenansätze in Italien die bessere Wirkung erzielte. Die vier Schwarz-Weiss-Filme der *Global Campaign* und der neueste *Green Sail Spot* wurden zu diesem Zwecke getestet. Beide Kampagnen-Alternativen erzielten gute Testergebnisse. Aber die *Global Campaign* bewirkte in Italien sogar noch höhere Image- und Absatz-Effekte und wurde daher in der weiteren BECK'S Kommunikation in Italien erfolgreich eingesetzt.

2. Mit neuem Design zum Erfolg

Gerade kleinere Brauereien müssen Innovationskraft beweisen und mit neuen Impulsen auf sich aufmerksam machen und überzeugen. Ein originelles Flaschendesign und eine kreative Bierglas-Gestaltung ist sicherlich nicht alles, aber auf jeden Fall viel wert, um sich auf dem hart umkämpften Biermarkt durchzusetzen. Denn Kaufentscheidungen werden zu 70% im Handel getroffen. In durchschnittlich 3,4 Sekunden entscheidet ein Konsument am Einkaufsort, welches Produkt er wählt – bei Routineentscheidungen oft noch schneller.



Jeder Markenauftritt muss also in kürzester Zeit die Kaufentscheidung des Konsumenten – bewusst oder unterbewusst – zu Gunsten der eigenen Marke beeinflussen. Die essentielle kommunikative Bedeutung der Packung wird jedoch in vielen Firmen noch immer unterschätzt. Packungen werden daher viel zu selten vorher getestet. Dabei ist die Flaschen- oder Bierglas-Gestaltung gerade bei kleinerem Budget das wichtigste Kommunikationsmittel. Sie ist die konzentrierteste Form der Markenidee und positioniert eine Marke auf direktestem Wege. Zudem ist sie im Haushalt oder in der Gastronomie das am längsten wirkende Werbemittel. Sie sollte daher die Markenwelt schnell, unverwechselbar und Absatz steigernd kommunizieren. Die Sinne kaufen mit oder wie es die FAZ ausdrückte: „Beim Kaufen setzt der Verstand aus.“

Tests von Packungs-Designs beschränken sich meistens darauf, zu analysieren, ob eine Packung „mehr gemocht wird“ als eine andere, ob sie als „auffälliger“ oder „moderner“ erlebt wird. Aber die Marketing-Kernziele – also die ausgelöste Image- und Absatzwirkung – wird bei neuen Packungs- oder Produkt-Designs selten überprüft. – Beim Packungs-Sales Effect-Test stehen hingegen die bewirkten Image- und Absatzeffekte im Mittelpunkt der Analyse. – Und die Erfahrung zeigt, dass die Umsatzwirkung von Packungsalternativen, oft um das Zehnfache oder mehr abweichen kann, sowohl positiv als auch negativ.

Welde No.1 mit unverwechselbarem Design zum Erfolg

Die Weldebräu aus Planckstadt gilt als „kreativster Mittelständler Deutschlands“ (Die Welt) und als „eine der ganz wenigen echten Kultmarken“ (getränke markt). Mit der geschwungenen Welde Flasche und dem Welde Glas gewann die Marke viele Verpackungspreise (Deutscher Verpackungspreis, Österreichischer Staatspreis, bestes europäisches Glasdesign, Preis für die schönsten deutschen Bieretiketten). Die Welde-Gestaltung wurde sogar im Design Annual New York aufgenommen. Zudem hat Welde einen eigenen Kunstpreis geschaffen und bedruckt in limitierten Sondereditionen Flaschen mit künstlerischen Motiven.

Viele kleine Brauereien sind verschwunden. Welde dagegen hat sich behauptet. In einer Zeit, in der der Bierkonsum langfristig um 30 Prozent zurückgegangen ist, hat das Unternehmen im Mannheimer Raum um zehn Prozent zugelegt. Der Umsatz lag 2012 bei 11 Millionen Euro (brand eins 2/2013)

Berliner Pilsener: Mutig, anders, provozierend und doch so berlinerisch wunderbar

Berliner Pilsner wurde 1902 gegründet. Später in der DDR entwickelte sich Berliner Pilsner zu einem der verbreitetsten Ost-Berliner Traditions-Biere. Nach der deutschen Wiedervereinigung ging der Umsatz der Marke zurück. Eine Markenkernanalyse ergab 2006, dass das Image von Berliner Pilsner als „verstaubt“ wahrgenommen wurde.

Das Relaunchziel war: Berliner Pilsner sollte zu einem modernen und attraktiven Metropolenbier werden und so die Verkaufszahlen wieder steigern. Es wurden daher grundlegende Änderungen im Erscheinungsbild vorgenommen. Die bisherige Flasche wurde durch Longneck-Flaschen ersetzt. Etikett, Schriftart und Logo wurden optimiert. Seitdem steht der rote Berliner Bär vor der Reichstagskuppel auf dem Etikett der Bierflaschen.

Unterstützt wurde dieser Markenwandlungs-Prozess durch moderne Werbekampagnen und Promotions (u.a. Sport- und Musikevents, Riksha-Taxis), um neue Zielgruppen für die Marke zu gewinnen. Berliner Pilsner nutzt aufmerksamkeitsstark in eindrucksvollen Bildern die vielen faszinierenden Facetten der Metropole. Plakate und Kinofilme zeigen Streifzüge durch die Stadtbezirke, getrieben vom Beat der Berliner-Pilsner-Hymne: "Berlin, du bist so wunderbar!" Und jeder Stadtbezirk trägt seinen Akzent bei: Köpenick prickelnd, Friedrichshain spritzig, Charlottenburg vom Feinsten, Schöneberg feinherb. Diese Assoziationen werden auf das Bier übertragen: spritzig, prickelnd und vom Feinsten! Top-Pilsner eben – Made in Berlin!

Der Erfolg im Markt: Berliner Pilsner wurde Marktführer in der Region und wächst gegen den rückläufigen Biermarkttrend.

3. Mit Vielfalt im Markt wachsen

Viele deutsche Brauereien versuchen mit dem Angebot von anderen Biersorten unter etablierten Marken sowie Bier-Mix-Getränken neue Wachstumsquellen zu erschließen. Von den 1.300 Brauereien in Deutschland setzen schon 500 auf Spezialitäten bis hin zu Craft- oder Gourmet-Bieren. Wichtig ist beim Markenausbau, auf das Markenimage und die Markenarchitektur zu achten.

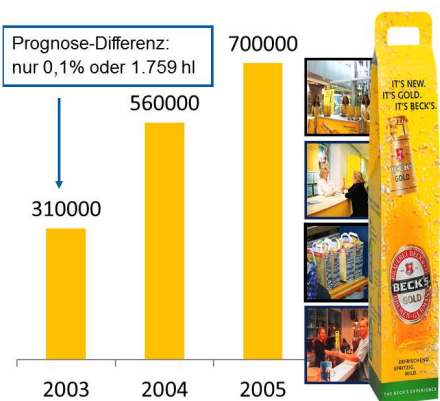
Erfolgreiche Markenerweiterungen von Beck's und gezielte Optimierung der Markenarchitektur

Beck's wuchs mit der prägnanten Markenwelt rund um das grüne Segelschiff kontinuierlich. Aber die Wahrnehmung als eher "herbes, kräftiges" Bier begrenzte in Deutschland zukünftige Wachstumsmöglichkeiten. Denn etwa 90% aller Biertrinker bevorzugten eher mildere Biere. – Deshalb stand Beck's vor der Herausforderung, ein neues, weiteres Produkt mit deutlich milderem Geschmack einzuführen. Dies sollte die Stärken nutzen, ohne die Marke Beck's zu beeinträchtigen.

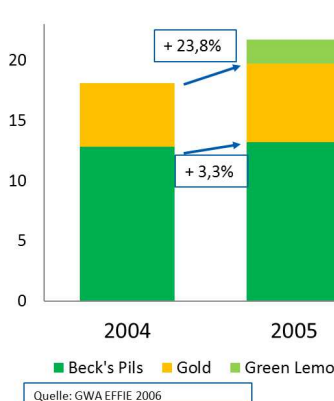
Bei der Entwicklung wurde nichts dem Zufall überlassen. In jeder Phase des Entwicklungsprozesses wurden umfangreiche Marktforschungs-Analysen durchgeführt. Gezielte Optimierungshinweise steigerten erheblich die Absatzchancen im Vorfeld der Beck's Gold-Einführung. – Wichtig war vor allem die Erkenntnis, dass eine große Proberkaufschwelle bestand, obwohl die Testpersonen vordergründig von der innovativen Beck's Gold-Idee – absolut nachvollziehbar und glaubwürdig – begeistert waren. Aber das letztlich entscheidende Unterbewusste, das sogenannte limbische System, sagte „Nein!“: Die Denkschablone vor Verkostung lautete: „Das ist eine Promotion-Flasche, die ein herbes Beck's Bier enthält.“ – Kreative Prober-Aktivitäten überwand diese Hemmschwelle bei den Trinkern milder Biere und Beck's Gold wurde eines der erfolgreichsten Szenetränke

Die Differenz des in Wirkungs-Tests und Marktsimulationen vorhergesagten Absatzvolumen von Beck's Gold betrug nur 1.719 hl (= 0,1% bei einer Gesamtmenge von über 300.000 hl im ersten Jahr). Auch die niedrige Kannibalisierungsrates des Stammprodukts wurde durch den Autor realitätsnah prognostiziert, wie der Marktforschungsleiter David Shaw als auch sein Nachfolger Alexander Schipke bestätigen. (Shaw, Schipke, Mayer de Groot 2004) – Beck's Gold beweist exemplarisch, dass man neue Produkte systematisch zu größerem Erfolg führen kann.

BECK'S GOLD Erfolg und Validierung:
Volumen-Entwicklung 2003 – 2005



Beck's Volumenanteile im Pils und Bier-Mix Markt



Nach der erfolgreichen Einführung von Beck's Gold stand die Marke im Jahr 2005 vor der Herausforderung, weiteres Wachstum zu erzielen, neue Verwender zu überzeugen und die Innovationsführerschaft zu behaupten. Der Launch von Beck's Green Lemon bedeutete gleich eine dreifache Innovation: (1) Beck's Green Lemon ist ein neues Geschmackserlebnis aus frischen Beck's mit spritziger Limone und (2) das erste Angebot im dynamisch wachsenden Segment der Biermischgetränke in einer Klarglasflasche, so dass die Zielgruppe (3) die neuartige hellgrüne Getränkefarbe sehen kann.

Zum Einführungszeitpunkt von Beck's Green Lemon gab es in dem Bier-Mix-Segment bereits einige erfolgreich etablierte Produkte. Mixery von Karlsberg war damals mit eindeutigem Abstand Marktführer (mit 16,1 Prozent Marktanteil) in diesem Teilmarkt. –Die Einführungskampagne für Beck's Green Lemon setzte einen klaren Fokus auf das neue Produkt und das „Frische“-Versprechen. Zudem wurden Sampling-Aktionen (von 1,5 Millionen Proben) an Zielgruppen relevanten Orten (zum Beispiel Modeboutiquen, Fitnessstudios) durchgeführt, die sich bei Beck's Gold als ausschlaggebend für den großen Erfolg erwiesen hatten.

Beck's Green Lemon wurde nach nur 20 Wochen Marktführer im Bier-Mix-Segment. Die ursprüngliche Volumen-Zielsetzung wurde mit 240.000 hl deutlich übertroffen. Es gab keine Kannibalisierung innerhalb der Beck's Rang! Der Volumenzuwachs von Beck's Green Lemon ging on Top. – 82 Prozent des Volumens von Beck's Green Lemon wurden aus dem Softdrink- und Spirituosen- / Wein- / Sekt-Segment generiert.



Es folgten weitere Produkt-Neueinführungen wie Beck's Level 7, Beck's Chilled Orange und Beck's Ice. Deren Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Beck's Markenportfolio wurde im Jahr 2010 in Limbique Emotional Explorern qualitativ überprüft. Kreative Marktforschungstechniken (wie Rollenspiele, symbolische Besetzungen und systemische Aufstellungen) zeigten, dass Beck's Pils und Beck's Gold weniger als maskuline Biere galten als zuvor. Maskulinität ist jedoch ein wichtiger Erfolgsfaktor im Biermarkt.

Beck's entwickelte daher einen neuen Werbeauftritt mit dem Claim „Folge Deinem inneren Kompass“ und eine völlig neue Markenarchitektur. Das Sortiment wurde zudem gezielt durch Beck's Lime erweitert, das sich mit 4,9 % Alkohol sowie 90% Bier- und 10% Lime-Anteil hauptsächlich an Männer richtet und ein komplett neues Segment im Biermarkt kreiert.

Im Zuge des Relaunches unterteilte Beck's 2011 sein Markenportfolio entsprechend der unterschiedlichen Zielgruppen und Verwendungsanlässe in zwei Säulen: einerseits in Biere mit vollem Charakter und 4,9 % Alkohol (Beck's Pils, Beck's Gold und Beck's Lime) und andererseits in fruchtig-herbe Biermischgetränke mit 2,5 % Alkohol, die sich vorwiegend an eine jüngere Zielgruppe wenden (Beck's Green Lemon / Ice / Chilled Orange und Beck's Black Currant).

Für beide Säulen der Markenarchitektur wurde ein neues Erscheinungsbild erarbeitet und umgesetzt. Beim Relaunch von Beck's Gold wurde das Bier moderner und maskuliner gestaltet und von der Bier-Mix Range optisch deutlich differenziert. (Möller 8/2011; Milewski 3/2014)

Die Beck's Pils und Gold Absätze wuchsen nach dem Relaunch um mehr als 5% und deutlich stärker als die Konkurrenz. Das Mitte des Jahres eingeführte Beck's Lime erzielte zusätzliche Wachstumsimpulse. Der Bierkonsum der 18- bis 34-Jährigen erreichte den höchsten jemals gemessenen Wert von 60%. Deutlich gestärkt wurde auch der Erfolgsfaktor „maskuline Marke“ (+ 30 Prozent). ABInbev-Deutschlandchef Chris Cools freute sich in einer Pressemitteilung über die Entwicklung: „Unsere Strategie geht auf ... eines der besten Geschäftsjahre seit langem Diese Entwicklung zeigt, dass man mit dem richtigen Konzept auch in einem rückläufigen Markt Wachstum erzielen kann.“ – 2013 wurde Beck's aufgrund der Erfolge von der Lebensmittel Zeitung als Topmarke ausgezeichnet und die Marke war 2014 Finalist beim Marken Award.



Krombacher Weizen

Die Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG ist eine der größten deutschen Privatbrauereien. Die Sorte Krombacher Pils ist die meistgekauftete Pils-Marke Deutschlands und auch das alkoholfreie Bier ist Marktführer – Dank einer dominanten Besetzung des zentralen emotionalen Kategorie-Benefits für Bier durch die Marke Krombacher.

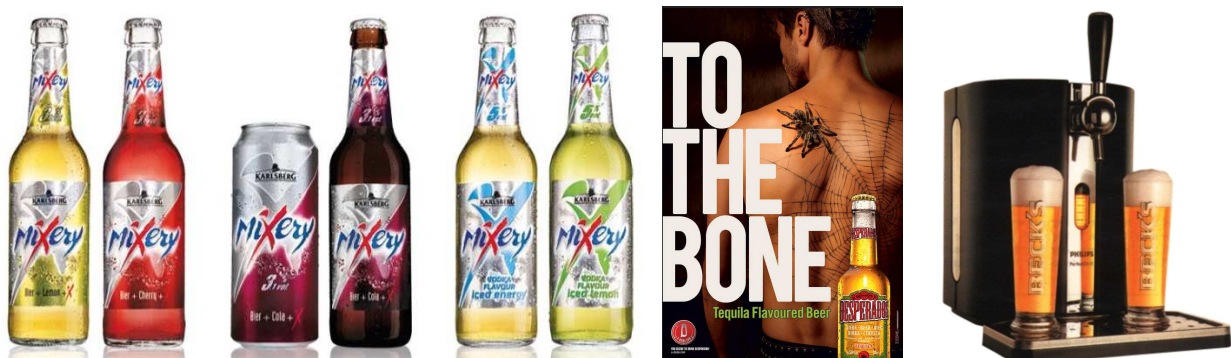
Mitte des letzten Jahrzehnts stellte sich Krombacher die Frage, welche anderen Produktbereiche unter der Marke Krombacher erfolgreich vermarktet werden könnten. Es wurde bewusst eine große Bandbreite an Markendiversifikations-Produkten getestet. Viele Ideen erwiesen sich als „zu mutig“, aber ein modernes Krombacher Weizenbier-Konzept hatte in Marktsimulationen ein vielversprechendes Marktpotenzial. Die sechsstellige Hektoliter-Prognose des Autors für Krombacher Weizen bestätigte sich mit 144.000 hl bereits im Einführungsjahr. Krombacher Weizen wurde zum Produkt des Jahres 2008 gewählt. 2012 wurden 211.000 hl von dieser erfolgreichen Markenerweiterung verkauft.

Flensburger: Mit Vielfalt und Eigenständigkeit im Markt bestehen.

Flensburger gehört zu den wenigen deutschlandweit operierenden Brauereien, die nicht zu einem Brauereikonzern gehören, sondern sich weitgehend in Familienbesitz befinden. Ein bekanntes Erkennungszeichen der Marke ist das „Ploppen“ beim Öffnen der Bügelflaschen.

Anfang der 1970er-Jahre setzt sich bei Bierflaschen der deutlich kostengünstigere Kronkorken in der Produktion durch. Die Flensburger widersetzen sich dem Trend und produzieren weiter mit Bügelverschluss. Allerdings steckte dahinter keine echte strategische Überlegung, sondern der Firmen-Patriarch Emil Petersen hatte im Alter keine große Investitionsneigung mehr, in neue Technik zu investieren. Langfristig erwies sich dies als eine gute Entscheidung, denn heute gehört der "Plopp" zum Markenkern und ist seit den 1980er Jahren fester Bestandteil der Funk- und Fernsehwerbung. Die Werbung kokettiert außerdem gern mit der norddeutschen Markenherkunft, trockenem norddeutschem Humor und Wortspielereien. "Das flenst" – mit diesem pffiffigen Slogan bewirbt die Flensburger Brauerei Emil Petersen ihr Bier. Umgangssprachlich wird das Pils-Produkt der Brauerei daher oft als „Flens“ bezeichnet.

Der "Plopp" und der norddeutsche Humor allein reichen allerdings nicht, um sich am rückläufigen Markt durchzusetzen. Viele Konkurrenten setzen auf niedrige Aktionspreise, die eine mittelgroße Brauerei nicht bieten kann. Die Flensburger Brauerei setzt deshalb auf Produktvielfalt. Unter der Marke Flensburger werden neben *Pilsener* angeboten: Gold, Dunkel, Kellerbier, Malz, Edles Helles, Radler, Biermix, Bierbrand, alkoholfrei, Fassbrause, Wasser sowie saisonal *Winterbock* und *Frühlingsbock*. Mit Erfolg: Während der Bierkonsum in Deutschland seit Jahren abnimmt, konnte die Flensburger Brauerei ihren Absatz im Jahr 2012 um 5,7 Prozent steigern.



Karlsberg MiXery

Der Markt für Cola-Biere in Deutschland wurde und wird von MiXery gemacht. Herr Braunberger von der Brauerei Karlsberg hat dieses Produkt aus Bier und Cola ursprünglich erfunden und damit zunächst national hohe Umsätze erzielt. Doch später führten Wettbewerber die sogenannten „Bunt-Biergetränke“ ein. Die eindimensionale MiXery Kompetenz war weniger gefragt, und die Umsätze sanken.

Im Mittelpunkt der Neuausrichtung standen zunächst Marktforschung und Produktentwicklung, um Karlsberg MiXery klarer zu positionieren und besser zu differenzieren. „Bier + Cola + X“ so lautet die Getränkekombi, die neben Bier und Cola auch die geheimnisvolle Geschmackskomponente "X" enthält. Durch die stärkere Herausstellung soll sie den MiXery Produkten seit 2010 in der Zielgruppen-Wahrnehmung ein ganz eigenständiges Geschmacksprofil verleihen. – Auf den neugestalteten Etiketten wurde der visuelle Markenkern, das „X“ von MiXery, zum Leuchten gebracht und gleichzeitig für mehr Trennschärfe gesorgt. Die visuelle Zerteilung der Marke ermöglicht es, die neue MiXery-Angebotsvielfalt durch neue Line Extensions zu kommunizieren.

Mit den „iced-Varianten“ hat Karlsberg zudem einen zusätzlichen Nutzen im Biermix-Segment etabliert. Eine zweite Cola-Bier-Sorte unter dem Namen "iced" mit 5% Alkohol bietet den Cola-Bier-Trinker eine zusätzliche Alternative zu der MiXery Cola mit 3,1 % Alkohol. – Auch die neuen iced „Vodka Flavour“ Varianten entwickeln sich im Markt erfolgreich und wachsen zweistellig. MiXery wurde mit stetig steigendem Absatz wieder die Nr. 1 bei Bier und Cola sowie bei Bier-Mischgetränken insgesamt. – MiXery wurde von 2010 bis

2012 (3 Jahre in Folge) in der jährlichen Handelsumfrage der GETRÄNKE ZEITUNG zum „Getränk des Jahres“ in der Kategorie „Biermix“ gewählt.

In einem ähnlichen Segment befindet sich auch die international erfolgreiche Marke Desperados, die ursprünglich in Frankreich entwickelt wurde und inzwischen zu Heineken gehört. Als „tequila flavoured beer“ ist Desperados international unangefochtener wertmäßiger Marktführer bei Bier-Mix-Getränken und wächst zweistellig. Das Markenkonzept spricht vor allem hedonistisch geprägte junge Erwachsene mit emotionalem Abenteuerdrang an.

PerfectDraft Zapfsystem: Gezielt und schnell zum Erfolg durch neue Insights

Viele Bierliebhaber ziehen ein frisch gezapftes Bier vom Fass den Flaschenbieren vor und verbinden damit erlebnismäßig Vorteile. Entsprechend gab es unzählige Versuche Fassbier-Zapfsysteme für zu Hause einzuführen, die in der Vergangenheit scheiterten. Oft waren die Fässer zu groß, die Gestaltung zu wenig attraktiv für den privaten Bereich oder die Technik zu kompliziert. Am bekanntesten waren die „5-Liter Partydosens“, die bei der Verwendung allerdings viele Probleme hatten. Der Grund lag vor allem in zu schlicht konstruierten Zapfhähnen, aber auch in der schwierigen Dosierung des Drucks. Im Kühlschrank beanspruchten sie viel Platz und das Bier wurde nach dem Öffnen durch fehlenden Druckausgleich und mangelnde Kühlung innerhalb weniger Stunden schal.

Bei der Entwicklung des PerfectDraft-Zapfsystem von Philips und Beck's (ABInbev) stand zunächst Marktforschung im Mittelpunkt. Das Erfolgsrezept wurde in qualitativen Untersuchungen herausgearbeitet: Echter Zapfhahn, attraktives Design, integriertes Kühlsystem, patentiertes 6 Liter-Fass und einfache Handhabung garantieren perfekten Genuss bis zu 28 Tage nach Anstich. Marktsimulationen sagten vorher, dass die Abfüllkapazität und die ursprünglich geplante Menge bei den patentierten Fässern nicht ausreichen würden, falls PerfectDraft parallel zu Deutschland auch in BE-NE-LUX eingeführt werden würde.

Diese Prognose bestätigte sich: Nwz online schrieb am 30.11.05: „Beck's-Mutterkonzern (wird) vom Erfolg seiner Heim-Zapfanlage überrollt – Bier knapp.“ „Fest steht: (AB)Inbev und Philips ist im trüben deutschen Biermarkt ein schäumender Coup gelungen.“ Der Erfolg war zunächst so groß, dass die Verbraucher in einer ungewöhnlichen Werbekampagne dazu aufgerufen wurden, die Mehrwegfässer schnell zurückzugeben.



Craft-Biere

Seit wenigen Jahren haben wir ein Umdenken in der Bierbranche und bei den Verbrauchern: Viele suchen heute gezielt nach Qualität. Der Trend kommt aus den USA. Spezialbrauer („craft brewers“) entwickeln seit Jahren mit Handwerkskunst und Experimentierfreude spannende Alternativen zu den Mainstream-Bieren. Craft Biere haben in den USA inzwischen einen Umsatzanteil von über 10 Prozent am Gesamtmarkt. Statt über den sinkenden Konsum und die vielen Preisaktionen zu jammern, setzt eine zunehmende Zahl an deutschen Brauern (zusätzlich) auf Charakterbiere.

Die Möglichkeiten sich als deutscher Brauer kreativ auszuleben, sind im Vergleich zu Winzern relativ begrenzt, werden aber zunehmend genutzt. Heimische Brauer experimentieren mit speziellen Aroma-Hopfen-sorten, verwenden ausgewählte Hefekulturen, überraschen mit ausdrucksstarken Malzkombinationen und veredeln ihre Starkbiere in Rum-, Cognac- oder Whiskyfässern.

Zur Avantgarde zählen Markus Lohner, der 2014 zum „Craft-Bierbrauer“ des Jahres gekürt wurde und dessen Cambia Bavaria Brauerei circa 30 Craft-Biersorten anbietet oder der Nischenproduzent und „Wanderbrauer“ Fritz Wülfing mit seinem „Fritz Ale“. Aber auch mittelständische Brauereien wie Apostelbräu,

Maisels, die Weißbierbrauerei Schneider oder Welde sind dabei. Selbst Große springen auf den Trend auf, wie beispielsweise Radeberger mit Braufactum, einer Firmentochter mit ausschließlich Luxusbieren.

Die neuen Charakterbiere unterscheiden sich deutlich von den leichtgängigen, süffigen Mainstream-Bieren. Häufig werden sie in limitiertem Umfang oder als saisonale Spezialitäten angeboten. Dreiviertel Literflaschen, verschlossen mit einem Naturkorken, differenzieren oft, wecken (un)bewusst Champagner-Assoziationen und kosten nicht selten 20 Euro oder mehr. Aber es gibt auch Craft-Biere in normalen Bierflaschen oder Bierflaschen mit Bügelverschluss. Zutaten wie seltene Hopfensorten aus Argentinien, Neuseeland oder Südafrika haben ihren Preis. Hinzu kommen deutlich höhere Rohstoffanteile sowie der zeitintensivere und damit teurere Ausbau in Holzfässern. Auch die Volumenprozentage dieser Gourmetbiere sind oft höher, denn Alkohol ist auch ein Geschmacksträger. Der „Holzfassgereifte Eisbock“ der Brauerei Faust oder der mit Honig veredelten „Dubbel“ von Riegle hat jeweils elf Volumenprozentage – mehr als doppelt so viel wie einem Pils.

Diese Craft-Charakterbiere trinkt man nicht auf einem Volksfest, sondern eher zu zweit zu Hause, in einer gepflegten Bar oder im Restaurant. Sie können, wie Wein, auch als Begleiter feiner Speisen eingesetzt werden. – Einige Experten schätzen, dass Craft-Biere – auf Grund der höheren Preise – langfristig zehn bis zwanzig Prozent des Bierumsatzes in Deutschland ausmachen können. Eine optimale Positionierung und Vermarktung vorausgesetzt.

Zusammenfassung und Ausblick: Fertigmachen zum Wechsel auf Wachstums-Kurs

Brauereien müssen Innovationskraft beweisen und mit neuen Marketing- und innovativen Produkt-Impulsen auf sich aufmerksam machen und überzeugen. Auch kleine Marken mit begrenztem Budget können große Erfolge erzielen, wenn sie ihre vielfältigen Chancen gezielt nutzen. Dies können

- innovative emotionale (Re-) Positionierungen und deren
- kreative Kommunikation,
- gutes oder neues Design der Markenausstattung und / oder
- neue Produkte sein, um die Absätze zu steigern,
- wobei die Markenarchitektur im Zeitablauf gegebenenfalls angepasst und optimiert werden muss.

Aber nur eindeutige Marktforschungs-Erkenntnisse über rationale und – vor allem – emotionale Konsumentenbedürfnisse und deren (vorab) nachweisbare wirksame Umsetzung in eine konsequente Markenführung mit effektiven Marketingaktivitäten garantieren Erfolg.

Neue Chancen bieten auch die sogenannten Craft Biere, die in den USA ausgesprochen erfolgreich sind. Dies setzt aber voraus, dass die deutschen Brauereien ihre Craft Biere optimal positionieren und vermarkten. Nur wer die Konsumentenbedürfnisse wirklich kennt, hat große Erfolgchancen. „Wissen ist Macht, Nicht-Wissen ist Ohnmacht“ (oder bewirkt Nichts).



Dr. Ralf Mayer de Groot leitet seit 2007 das internationale MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult Netzwerk. Zuvor war er 7 Jahre Vorstand und COO bei Konzept & Analyse, Marketing Geschäftsführer / CMO bei der Media Agentur Carat in Deutschland sowie CEO und Gesellschafter bei Target Group, nach einer internationalen Karriere in der MARS Gruppe und bei der Werbeagentur Scholz & Friends. Er gibt sein Wissen an mehreren Universitäten weiter, ist ein gefragter Sprecher bei Kongressen und Autor mehrerer Fachbücher und zahlreicher Artikel. Weitere spannende Artikel und Fallstudien finden Sie unter www.mayerdegroot.com
Kontakt: 06198-50 29 21 oder mdg@mayerdegroot.com

Literatur

- Mayer de Groot, R.: Erfolgreich positionieren, Markenartikel 1-2 / 2011, S. 54 ff. und 3 / 2011, S. 60 f.
Mayer de Groot, R.; Zinke, J.: 22 Große Erfolge mit begrenztem Budget, Eppstein und Regensburg 7 2012
Mayer de Groot, R.: Marken-Diversifikation und Tragfähigkeit, Eppstein / Nürnberg 2003
Meck, G.: Bier oder Champagner? Das ist hier die Frage, FAZ 10.08.2014 S. 20
Milewski, M.: Beck's auf Kurs, absatzwirtschaft 3/2014, Sonderausgabe zum Marken Award, S. 64 ff.
Möller, A.: Relaunch der Beck's Produkte, Brauindustrie 8/2011 S. 39
o.V.: Beck's Green Lemon mischt den Markt auf, in: GWA EFFIE 2006 – Die effizientesten Kampagnen 2006
Schöwing, T.: Kampf gegen „kastrierte“ Biere, Markenartikel 8/2014, S.42 ff.
Shaw, D. J.; Schipke, A.; Mayer de Groot, R.: Beck's Gold segelt auf Erfolgskurs, in: planung & analyse 2 / 2004, S. 20 ff.
Wenderoth, A.: Der Exot, brand eins 2/2013, S. 84 ff.