

„Den großen die Stirn bieten“

7/2005

# markenartikel

0,99€

## WERT DER MARKE

Albert und Arthur E. Darboven über die Symbiose aus Comic und Marke

Dr. Reinhard Zinkann über die künftige Handelsstrategie von MIELE

Ulrich Khuon, Intendant Thalia Theater, über Theater als Marke in Zeiten leerer Kassen

Stephanie Schmid  
Ustersbacher

Dr. Uwe Lebock  
Karsten Seibert  
Konzept & Analyse

Mit freundlicher Empfehlung von  
KONZEPT  ANALYSE

HANDEL

RECHT

EVENTS

# Den Großen die Stirn bieten

## Die Privatbrauerei Ustersbacher als Erfolgsmodell

MITTLEREN REGIONALBIERMARKEN machte in den letzten beiden Jahrzehnten die Globalisierungswelle schwer zu schaffen. Insbesondere jüngere Zielgruppen scheinen sich aufgrund aktueller Trends wie den Alkopops und den milden »Gold«-Varianten immer stärker vom klassischen Bierkonsum zu entfernen. Darunter leiden vor allem größere Regionalbiermarken, die für einen reinen Nischencharakter in der Regel zu groß sind, auf der anderen Seite aber auch nicht dem TV-Wettkampf und Preiskampf der überregionalen Biere standhalten können. Insgesamt gab es im Gesamtmarkt Bier erhebliche strukturelle Veränderungen. Die Zahl der Braustätten veränderte sich zwischen 1990 und 2003 kaum. Dennoch ging insbesondere der Bierverbrauch pro Kopf der Bevölkerung deutlich zurück. In der Nische konnten sich kleine Lokal- und Hausbrauereien durchaus etablieren, weshalb ihre Zahl leicht zunahm. Die großen, im Werbefernsehen präsenten Biere konnten weitgehend den Bestand ihrer Braustätte halten. Dramatisch verlief dagegen die Entwicklung der mittleren Regionalbraustätten, mit einem Ausstoß von 100.000 bis 500.000 Hektolitern. Hier ging der Anteil gegenüber 1990 um mehr als 20 Prozent zurück. Dies dürfte dabei aber nur der Anfang sein im Wettbewerb der »globalen« Biere gegenüber den »glokalen« Regionalen.

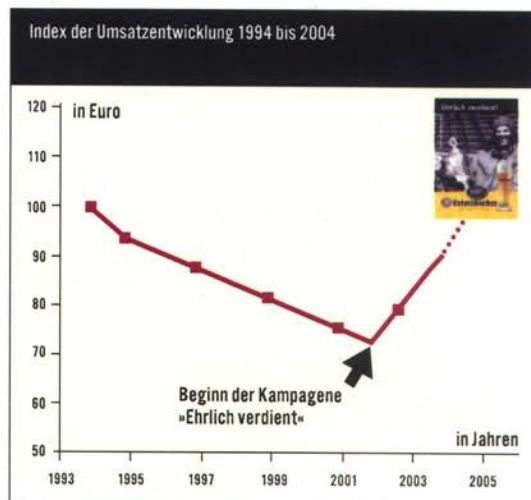
### Die regionale Verbundenheit als Wachstumsfaktor

Für Regionalbiermarken ist unter diesen Wettbewerbsbedingungen und den dramatischen Absatzrückgängen die Vermittlung regionaler Verbundenheit häufig ein zentraler Erfolgsfaktor. Je kleiner die Brauerei gemessen am Ausstoß ist, desto bedeutsamer werden die Faktoren der Verbundenheit mit Region und in der Region lebenden Menschen. Die Wahrnehmung als regionale Besonderheit oder Spezialität mit einer drastisch reduzierten Verfügbarkeit im Markt fördert den Nimbus der Exklusivität. Um aber über die Kernregion (Gemeinde, Landkreis, Regierungsbezirk u.ä.) hinaus wachsen zu wollen, ist es für Regionalbrauereien von zentraler Bedeutung zu wissen, wie Regionen emotional aufgeladen sind und auf welche Weise sie markentechnisch für tatsächliches Wachstum nutzbar sind.

Auch die Marke Ustersbacher stand vor der Frage, ob sie sich eher in ihrem Kernraum als Nischenprodukt etablieren oder als Marke mit übergeordnetem Wachstumspotenzial positionieren sollte. Bei der Marke Ustersbacher handelt es sich um ein typisch mittelständisches Familienunternehmen im ländlichen Raum, wenige Kilometer von Augsburg entfernt. Die Marke weist im Prinzip alle Merkmale auf, die typischerweise auf ein deutsches Regionalbier zutreffen: Gebraut nach dem deutschen Reinheitsgebot, sorgfältig ausgewählte Zutaten, Sortenvielfalt, quellfrisches Wasser, traditionelles Braumeisterhandwerk und Verbundenheit mit der Region. Die Marke gewann darüber hinaus zahlreiche Auszeichnungen der DLG und CMA, lag aber im Pricing stets deutlich unter dem bayrischen Durchschnitt, zugleich aber über dem Preisniveau des Billig-Bieres Oettinger. Auf der Grundlage dieser Kernelemente entwickelte sich Ustersbacher von einer kleinen Landbrauerei zu einem fortschrittlichen Betrieb mittlerer Größe mit einem Bierausstoß zwischen 100.000 und 500.000 Hektolitern.

### Die Neupositionierung

Um neue Wachstumsimpulse zu erhalten, wurde das Nürnberger Institut Konzept & Analyse im Jahre 2001



HANDEL

RECHT

EVENTS



beauftragt, mittels Marktforschung markentechnische Lösungsvorschläge zu entwickeln. Die markantesten Defizite der Marke lagen dabei

- in einem wenig attraktiven Verwenderbild
- in einer eher negativen Identifizierung der Bevölkerung mit der Region Bayrisch-Schwaben und
- in einer bis dato zu geringfügigen Wahrnehmung der Produktvorteile von Ustersbacher.

Eine verstärkte Auslobung der Vorzüge von »Bayrisch-Schwaben« hätte nur kontraproduktiv gewirkt, zumal sich die Bewohner der Augsburger Region eher als Notlösung zwischen den erfolgreichen Vorzeigeregionen Württemberg-Schwaben und Altbayern betrachten. Auf Produktebene wurde Ustersbacher als preisgünstig im Sinne von »value for money« wahrgenommen. Es mangelte der Marke stark an »added value«, das heißt die Marke wurde als »gut und billig« wie eine Handelsmarke wahrgenommen, die zahlreichen DLG-Preisauslobungen aber wurden nicht erinnert. Die größte Schwierigkeit hatte die Marke mit dem Verwenderbild, um im Kernraum und im Expansionsgebiet stärkere Breitenwirkung erzielen zu können. Ustersbacher wurde insgesamt als Bier empfunden, das allein zur Standard-Funktionserfüllung von Bier bei einem guten Preis diente.

Auf der Grundlage einer Marktforschungsuntersuchung von Konzept & Analyse konnte eine Neupositionierung für Ustersbacher erarbeitet werden: Die Marke sollte ein Bier für in Schwaben lebende Menschen werden (»Menschen wie du und ich«), die ein hochwertiges, heimisches Bier mit Braumeistertradition (ohne Schwaben zu sagen) zu einem fairen Preis wünschen. Gleichzeitig muss Ustersbacher das Bier sein, das für den Alltagsausgleich in der Region Schwaben steht: Ein Bier, das den Feierabend einläutet und bei dem der erste Schluck am besten schmeckt.

**Ehrlich verdient!**

www.ustersbacher.de

**400 Jahre**

**Ustersbacher**  
Privatbrauerei seit 1605

Veränderung der Marktanteile der Großbrauereien gegenüber den mittleren und kleineren Unternehmen

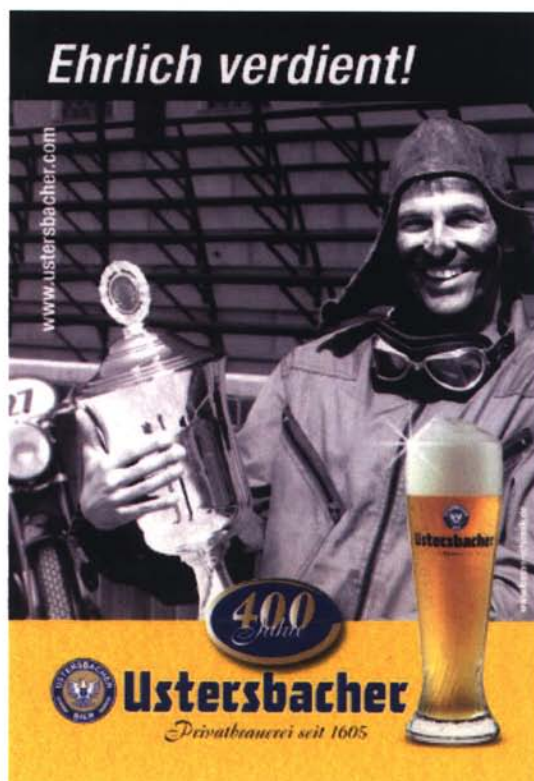
	1996	2001	2002	2003	2003 zu 1996
Betriebene Braustätten	1.276	1.298	1.287	1.268	- 0,60 %
Braustätten < 10.000 hl	790	869	882	851	7,70 %
Braustätten < 10 - 10.000 hl	339	308	283	289	- 14,70 %
Braustätten < 100 - 500.000 hl	94	69	70	75	- 20,20 %
Braustätten > 500.000 hl	53	52	52	53	0,00 %
Bierausstoß (in 1.000 hl)	114.200	108.500	107.600	105.300	- 7,80 %
Pro-Kopf-Verbrauch (in l.)	131,9	122,4	121,5	117,7	- 10,80 %

HANDEL

RECHT

EVENTS

## » Nach Jahren relativer Rückgänge im Bierausstoß gelang mit der Kampagne »Ehrlich verdient!« ein Turnaround



Auf der Grundlage der Analyse-Ergebnisse wurde der Marken-Relaunch von Ustersbacher betrieben: Das tendenziell eher negative Verwenderbild musste schnellstmöglich in Richtung »Mitte/Durchschnittsverwender« gedreht werden, um gezielte Produkt-Kommunikation betreiben zu können. Dabei wurde die Markentypik verändert und die Vorgaben der Marktforschung zielgerichtet von der Agentur Basan & Schimak mit dem Claim »Ehrlich verdient!« umgesetzt.

Die Nennung der Region Schwaben wurde dabei stets vermieden. Vielmehr entwickelte die Agentur mit der Auslobung des »Ustersbacher Landes« ein ganz eigenes Regional-Branding: Das Ustersbacher Land gab es vorher nicht, klingt heimatisch-ländlich, birgt alle Verbundenheitskomponenten

der Region, ohne aber die Schwaben-Problematik weiter zu betonen. Im Rahmen des Relaunchs von 2002 wurde eine Kampagne entwickelt, die ihrem Grundmuster trotz unterschiedlicher Motive treu bleibt. Die Protagonisten der Kampagne belohnen sich nach getaner Arbeit mit frischem Feierabendbier. Sie haben sich ihr Ustersbacher »ehrlich verdient!«. In dieser Mechanik der Selbstbelohnung wurzelt ein wichtiger Teil der neu gefundenen Markenstärke.

### Der Erfolg

Nach Jahren relativer Rückgänge im Bierausstoß gelang mit der Kampagne »Ehrlich verdient!« ein Turnaround in nur knapp zwei Jahren: Das Ausstoß-Niveau von 1995 wurde 2004 nahezu erreicht.

In einer Zeit, die geprägt ist von Unternehmensschließungen, Personalabbau und Geiz-ist-geil-/Oettinger-ist-genauso-gut-Botschaften, konnte sich Ustersbacher als regionale Konsumbiermarke nicht nur behaupten, sondern seine Marktposition erfolgreich ausbauen. Die Brauerei Ustersbacher kann mit dem Jahr 2005 auf eine 400-jährige Unternehmensgeschichte zurückblicken und mit guten Gewissen den kommenden Jahren entgegensehen.

Es hat sich also für eine mittelständische Brauerei gezeigt, dass man durchaus auch als Konsumbier erheblich wachsen kann, wenn die Bedürfnisse der Verbraucher richtig verstanden werden und über die verschiedenen Marketing-Mix-Elemente gezielt, konsequent und treffend berührt werden. Mit dem Leitsatz »Produkte aus der Region kaufen und dadurch Arbeitsplätze, Betriebe und Lebensqualität in der Region erhalten« stellt sich die Brauerei erfolgreich dem Ausverkauf deutscher Unternehmen entgegen.

Stephanie Schmid, Mitinhaberin Ustersbacher  
Dr. Uwe Lebok, Vorstand Konzept & Analyse  
Karsten Seibert, Projektleiter Konzept & Analyse