

Beck's Gold setzt die Segel

Von der Challenge, das Bier neu zu erfinden

Autoren

Ralph Ohnemus / CEO

Seit Oktober 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von Konzept und Analyse AG. Vorher war er 15 Jahre Kunde von Konzept & Analyse. Er bringt sehr viel nationale und internationale Marketing- und Vertriebserfahrung in Senior Management Positionen mit, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation, zuletzt als ‚SVP Consumer Sales‘ verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialkette bei Viag Interkom/O2. An der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft führt er Seminare zum Thema „Marketingstrategie“ durch.



r.ohnemus@ka-brandresearch.com

Florian Klaus

Studium der Psychologie und Marketing an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, seit 2005 bei Konzept & Analyse AG. Er ist Teamleiter und überwiegend für Kunden aus den Bereichen Food und Beverage, Handel und Dienstleistung, insbesondere Telekommunikation und neue Medien zuständig.



f.klaus@ka-brandresearch.com

Ausgangslage der Marke Beck's



Als Marke besitzt Beck's in Deutschland einen sehr hohen Markenwert, der sich nicht nur auf wachsenden Absatzzahlen begründet, sondern vor allem auch durch die große Markenbekanntheit und -sympathie zustande kommt. Mit einem Markenkern, der für Werte wie Freiheit, Qualität und Internationalität steht, trifft die Positionierung genau den Zeitgeist der jungen Zielgruppe. In der

Szenegastronomie ist Beck's *das* Flaschenbier schlechthin. Und auch bezüglich Innovationsfähigkeit und Performance wird der Marke von Experten ein hohes Potenzial zugesprochen. Doch trotz dieser guten Voraussetzungen, konnte Beck's keine signifikanten Erfolgssteigerungen mehr erreichen und wurde von vielen Menschen abgelehnt, weil das Getränk in der grünen Flasche für zu herb und zu kräftig gehalten wurde. Rund 90% der Biertrinker bevorzugten nämlich eher mildere Sorten und können daher von der klassischen Marke Beck's nicht erreicht werden.

Traditioneller Genuss und modernes Lebensgefühl

Obwohl Bier immer noch ein Lieblingsgetränk der Deutschen ist, kann man schon seit einigen Jahren beobachten, wie der Biermarkt zunehmend kleiner wird. Modernere, leichtere oder vermeintlich gesündere Produkte füllen die Regale und versprechen dem Verbraucher ein aktiveres und dynamischeres Lebensgefühl. Als eine der größten Bierhersteller-Marken sah sich Beck's ernsthaft mit dieser Problematik konfrontiert und machte sich auf, das Bier neu zu erfinden.

Strategischer Kurs der Markenerweiterung

Für die Menschen, die sich grundsätzlich von der Markenwelt angesprochen fühlen, von der Marke aber kein entsprechendes Geschmackserlebnis geboten bekommen, sollte zusätzlich zum bestehenden Produkt ein neues entwickelt werden, das ihren Bedürfnissen entspricht. Dabei wurden einige wesentliche Leitgedanken verfolgt:

1. Nachhaltiges Markenwachstum in Deutschland für zusätzlichen Profit
2. Deutlich milderes Geschmackserlebnis, das der neuen Zielgruppe gerecht wird
3. Präzise Differenzierung vom bestehenden Angebot unter der übergeordneten Dachmarke
4. Alleinstellung im Wettbewerb (kein me-too zu etablierten Pilsmarken)
5. Synergieeffekte der Dachmarke nutzen, ohne das Risiko eines negativen Rücktransfers
6. Einhaltung des Deutschen Reinheitsgebots

Schlüssel-Koordinaten der Marktforschung

Um nichts dem Zufall zu überlassen, wurden alle Überlegungen mit umfangreichen Marktforschungstests und Analysen abgesichert. Denn nur so kann bei einer Neueinführung sichergestellt werden, dass Konzept und Produkt nicht am Verbraucher vorbei entwickelt werden. Von der ersten Konzeptidee an stand also der Konsument im Zentrum der Untersuchungen, wurde bei der Produktentwicklung mit einbezogen und zu seiner Meinung bezüglich Packaging und Design befragt. Und auch das umfassende Kommunikationspaket wurde gründlich nach allen Seiten hin abgesichert. Die zentralen Ergebnisse der Marktforschungsstudien lassen sich in wenigen Sätzen zusammenfassen: Das Konzept „Beck's Gold“ erweckte durch alle Untersuchungen hindurch großes Interesse. Die Konsumenten waren der Meinung, dass es gut zu Beck's passt und sich weder auf die Dachmarke, noch auf das Stammprodukt negativ auswirkt. Als besonders gelungene Verpackung stellte sich die patentierte Weißglasflasche mit speziellem UV-Schutz dar, die auch nachweislich das mildere Geschmackserlebnis unterstützt und das ganze Produkt wertig, einzigartig und innovativ erscheinen lässt. In diesem Zusammenhang fand auch der Name „Beck's Gold“ (als eine Variante unter vielen) besonderen Anklang.

Beck's Gold auf dem Prüfstand: Der Home Use Test

Vor der endgültigen Markteinführung wurde ein ausführlicher Home Use Test durchgeführt, der insbesondere das Marktpotenzial von Beck's Gold bestimmen sollte. Wesentlicher Inhalt der Untersuchung war aber auch die Exploration der relevanten Zielgruppe. So sollte überprüft werden, ob das Produkt tatsächlich eine neue Käuferschicht anspricht und wie die individuelle Bedürfnisstruktur der neuen Zielgruppe eigentlich beschaffen ist. Außerdem erhoffte man sich durch die anschließende Stärken-Schwächen-Diagnostik noch detaillierte Optimierungshinweise zu erhalten. Da das Produkt neben dem bestehenden „Beck's Pils“ eingeführt werden sollte, war es natürlich ebenfalls von besonderer Bedeutung, mögliche Kannibalisierungseffekte und unerwünschte Imagetransfers auszuschließen. Zu diesem Zweck wurde die „MOT Brand Extension Markt Simulation“ von Konzept & Analyse als Methode ausgewählt, die sowohl das Marktpotenzial, als auch die

Kannibalisierungsrate und mögliche (positive und negative) Rücktransfers sichtbar machen kann

Methodische Absicherung des Markentransfers:

Die K&A Marktsimulation stellt harte Ansprüche an das neue Transferprodukt einer etablierten Marke. Es muss nicht nur den (Teil-)Markt-Anforderungen entsprechen, sondern der Konkurrenz auch deutlich überlegen sein. Denn nur dann, und wenn der Verbraucher dem neu eingeführten Produkt einen gewissen Grad an Innovativität zuschreibt, stehen die Aussichten auf Erfolg gut. Andernfalls wird der Verbraucher das vertraute Produkt seiner individuellen Hauptmarke bevorzugen, bei dem er kein zusätzliches Kaufrisiko eingehen muss. Schließlich kennt er dessen Produkteigenschaften ja bereits und weiß sie zu schätzen. Beim Eintritt in einen Transfermarkt löst der bekannte Markenname in den Köpfen der Verbraucher unmittelbar eine assoziative Bilderwelt aus, die die Wahrnehmung der faktischen und emotionalen Produkteigenschaften verändern kann. Dies gilt sowohl für positive Wahrnehmungsveränderungen (vielleicht überträgt der Kunde die gute Qualität des klassischen Beck's Pils auf das neue Beck's Gold), als auch für eventuell störende oder negativ erscheinende Produkteigenschaften (es könnte auch sein, dass der herbe und kräftige Geschmack des Stammprodukts den milden Genuss des neuen Produkts beeinträchtigt). Blindtest-Versuche, die eine objektive Produktbeurteilung anstreben, liefern in diesem Fall kaum brauchbare Resultate.

Untersuchungsdesign und zentrale Ergebnisse:

Im Rahmen unserer experimentellen Marktforschungsanalyse wurden 500 Biertrinker aus Bremen, Dortmund und München vor und nach einem Home Use Test befragt. Das erste Interview diente vor allem der Erforschung von Einstellungen gegenüber der Hauptmarke sowie des Stammprodukts „Beck's Pils“. Danach wurde „Beck's Gold“ als Produktkonzept beurteilt, bevor es dann zu Hause probiert werden konnte. Nach einer entsprechenden Testphase im heimischen Setting erfolgte eine zweite Erhebung, bei der erneut die Eigenschaften und Imagekomponenten des neuen Produkts untersucht wurden.

Und auch das Image von „Beck’s Pils“ wurde noch einmal gemessen, um sicher zu stellen, dass sich die Markenerweiterung nicht ungünstig darauf ausgewirkt hat.

Die Studie deckte einige sehr interessante Ergebnisse auf:

- **Vor der Produktverwendung:** Auch wenn das neue Produkt spontan hohes Interesse erweckte, reichte es nicht für ein ausreichendes Probekauf-Interesse aus. Das Beck’s Gold Konzept wurde eher rational interpretiert und konnte die Verwender anderer Premium-Biermarken nicht richtig überzeugen.
- **Nach der Home Use Phase:** Nachdem sich die befragten Konsumenten ausreichend mit dem neuen Produkt beschäftigen konnten und die Gelegenheit hatten, es auch geschmacklich zu testen, fiel das Marktpotential deutlich höher aus als zuvor. Beck’s Gold übertraf geschmacklich alle Erwartungen. Etwas vollkommen Neues wurde wahrgenommen. Das Angebot war nicht nur attraktiv, es war einzigartig im deutschen Biermarkt und definierte ein völlig neues, eigenständiges Biersegment. Beck’s Gold war also mehr als nur eine Line Extension. Siehe Abbildung 1

Auch die üblichen Bedenken eines Markentransfers konnten durch die Untersuchung ausgeräumt werden. Das neue Produkt war als ganzheitliches Konzept mit eigener Flaschengestaltung, unverkennbarem Geschmack und überzeugender Bilderwelt so eigenständig positioniert, dass es das Hauptprodukt kaum kannibalisieren konnte. Vielen Beck’s Pils Usern schmeckte das neue Bier ihrer Stammmarke einfach nicht herb genug, so konnte man davon ausgehen, dass die Einführung vor allem zu Lasten der Konkurrenz gehen würde.

Zudem versprach das neue Produkt positive Image-Auswirkungen auf die Muttermarke, die Beck’s nicht nur stärken, sondern auch nachhaltig verjüngen konnten. Das Absatzpotenzial konnte also auf Grundlage dieses ausführlichen Home Use Tests als durchweg positiv eingeschätzt werden.

Schlüsselergebnisse In-Home-Use-Test

Beck’s Gold ist mehr als eine Line Extension - es definiert ein neuartiges Biersegment!

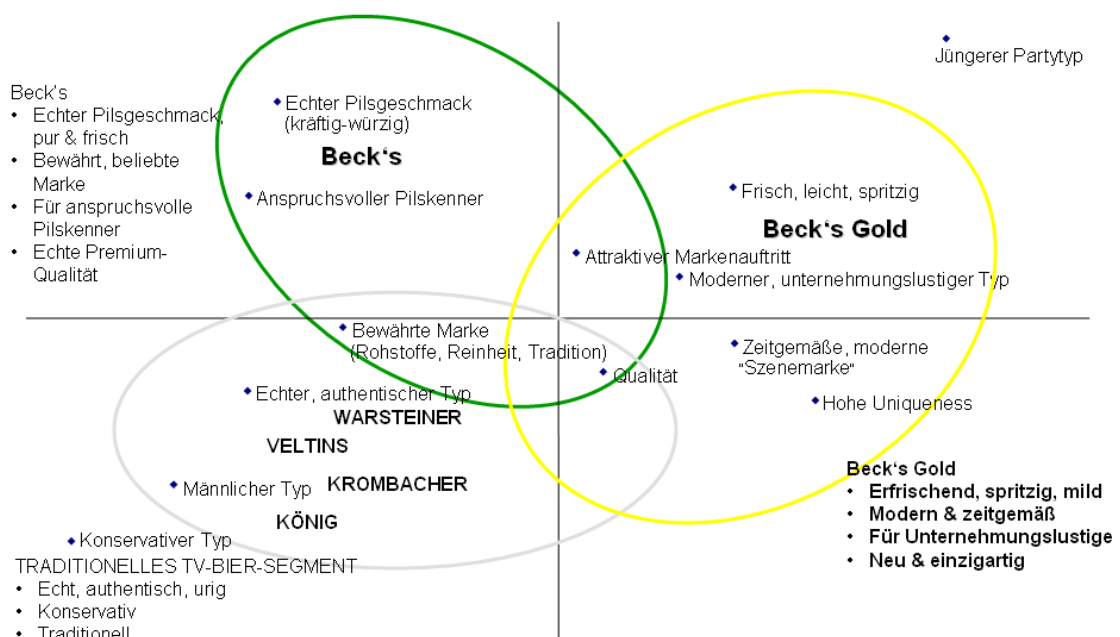


Abbildung 1, Quelle Konzept & Analyse AG

Ein neuer Biergenuss als Markenstrategie

Beck's Gold wurde als pures, echtes Pils mit frischem und vor allem mildem Geschmack eingeführt, das durch die helle Flasche einen besonders leichten Eindruck macht. Zur Zielgruppe gehören alle, die ein solches Geschmackserlebnis suchen und zugleich ein Bier trinken wollen, das von einer starken und modernen Marke stammt, mit dem man sich also gerade in der Szenegastronomie sehen lassen kann. Frauen fühlten sich von dem weniger hopfigen Geschmack besonders angesprochen. Die hohe Qualität und das aktuelle Image werden sowohl durch den wertig klingenden Namen „Beck's Gold“, als auch durch die ungewöhnliche weiße (und dennoch UV-geschützte) Flasche unterstrichen. Dabei ließ sich das neue Produkt trotz seiner Eigenständigkeit problemlos in den Markenkern der Muttermarke einordnen (Freiheit, Produktqualität und Internationalität) und durch Etikettierung und Flaschenform auch eindeutig als zur Dachmarke gehörig identifizieren.

Für Beck's wird die Markenkompetenz zum einen über den Bier-Typ „Pilsener“ und Flaschenbier definiert, zum anderen aber auch über die moderne Lifestyle-Marke, die sich im echten Preis-Premium wieder finden lässt. Beck's Gold wurde unter dieser Dachmarke als Submarke neben Beck's Pils und Beck's Alkoholfrei eingeführt.

Strategisch wurde die Zielgruppe der Muttermarke auf der Grundlage psychographischer Kriterien definiert. Es handelt sich demnach bei Beck's Konsumenten um individuelle Abenteurer und unkonventionelle Performer, die nach dem Ungewöhnlichen, aber auch nach dem Echten, dem Originalen suchen. Der Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen besteht darin, dass die Performer sich stärker an Macht und Geld orientieren und sich selbstbewusst über Vorschriften hinwegsetzen. So wie auch die zentralen Markenwerte, gelten auch die strategischen Zielgruppen für Dach- und Submarken, und damit auch für Beck's Gold.

Um nun das hohe Marktpotenzial des Neuprodukts auch maximal abzuschöpfen, war es erforderlich, aus dem eher rationalen Produktkonzept ein emotionales Markenerlebnis mit entsprechender emotionaler Positionierung herauszuholen. Zudem galt es, die Probierkauf-Barriere abzubauen, indem man möglichst direkte

Produktkontakte schuf. Die Markteinführung wurde daher in zwei Phasen vollzogen.

Markteinführung

Die erste Phase begann im Juni 2002 mit der selektiven Einführung von Beck's Gold in nur 250 ausgewählten Gastronomie-Outlets. Diese waren dafür bekannt und geschätzt, in kürzester Zeit deutliche Trendentwicklungen im Konsumentenverhalten aufzudecken. Man beabsichtigte mit dieser gezielten Markteinführung in stilvoll-modernen Outlets, die Besucher von der neuen „Beck's Gold Experience“ zu begeistern.

Und der Erfolg gab dieser Einführungsstrategie Recht, denn schon innerhalb der ersten 40 Tage konnte sich Beck's Gold als trendiges Getränk für aktive und moderne Menschen behaupten und erreichte überraschend hohe Marktanteile. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch ergänzende Verkaufspromotions, bei denen der Premium-Preis allerdings nicht angerührt wurde. Die Kannibalisierung von Beck's Pils fiel erwartungsgemäß gering aus, sodass nach einer erfolgreich abgeschlossenen ersten Phase 9 Monate später die Einführung im Handel folgen konnte. Die Listungsbereitschaft war aufgrund des hohen Nachfragedrucks entsprechend hoch ausgeprägt und auch der Ausbau der Gastronomie-Distribution ließ sich leicht realisieren.

Bei der nationalen Produkteinführung sorgte ein integrierter Multichannel-Marketingmix für eine hohe Image- und Probierkaufwirkung. Es bestand unter anderem aus gut platzierten TV- und Kinospots, auflagenstarken Printmedien-Anzeigen und aus speziell auf die Zielgruppe ausgerichteten Sampling-Aktivitäten, die mit insgesamt 1,6 Millionen Flaschen für große Aufmerksamkeit sorgten. Außerdem wurden 100.000 Direct Mails in den Städten München und Hamburg versendet und der Kunde durch ausgeprägte POS-Unterstützung direkt in der Kaufumgebung auf das neue Angebot aufmerksam gemacht.

Eine bis heute erfolgreich gefahrene Strategie ist auch die Veranstaltung spezieller Beck's Events, wie die Modemesse Bread & Butter in Berlin, eine Partyreihe mit dem Berliner Radiosender Kiss FM oder die aktuell laufenden Beck's Gold Ruhrnächte.

Marketing Fallstudie

K&A BrandResearch® 2009 – Nürnberg

Durch erfolgreiches Eventmarketing und die ausdrucksstarke Kommunikationswirkung des Kino-Werbespots gelang es schließlich, das Produkt emotional aufzuladen. Die gefühlsmäßige Verbindung zur Marke gilt als Grundvoraussetzung dafür, dass das hohe prognostizierte Marktpotenzial auch tatsächlich abgeschöpft wird.

In einem Konzept & Analyse-Werbewirkungstest konnten diese Eigenschaften des Spots mithilfe eines Pretests zuverlässig abgesichert werden. Der Spot kommuniziert nicht nur eine eigenständige und attraktive Positionierung von Beck's Gold, er

schafft es auch, eine Balance zu klassischen Markensymbolen der Muttermarke herzustellen: Der Spot zeigte junge Erwachsene an einer Strandbar in Sonnenuntergangsstimmung. Durch geschickte Lichtstimmung wurde das ‚goldene Bier‘ in der damals ungewöhnlichen transparenten Glasflasche hervorgehoben. Auch die Geschmackspositionierung wird durch Farbigkeit und Spot-Atmosphäre erfolgreich transportiert, sodass insgesamt ein hoher Impact erzielt wird, der sich nicht nur im Image, sondern auch in einer guten Abverkaufswirkung widerspiegelte (I.Wahl). Diese Wirkung konnte durch Verkostungen noch deutlich gesteigert werden.



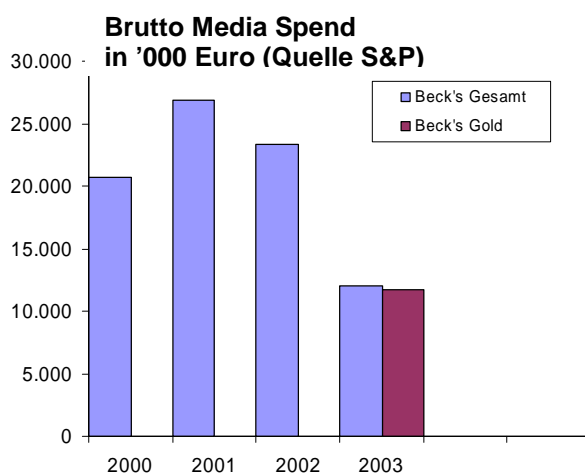
Durch ungewöhnliche Sampling Aktivitäten an Universitäten, Flughäfen, Top-Reisebüros und zielgruppenaffinen Outlets (z.B. Boutiquen, Juweliere und Fitness Center) wurden an vielen Orten Produktkontakte hergestellt, wo man es als Verbraucher zunächst gar nicht erwartet hätte. Beck's Gold trat damit aktiv in das Leben der auserwählten Zielgruppe ein und machte sie erfolgreich auf sich aufmerksam. Der Erfolg dieses Vorgehens wird allein schon dadurch sichtbar, dass der Abverkauf in Städten mit Sampling-Aktivitäten signifikant höher lag, als in anderen Städten (64,2 Liter normierter Abverkauf mit Sampling gegen 41,1 Liter ohne Sampling).

Erreichung des Zielhafens „Markterfolg“

Obwohl Beck's Gold einen relativ geringen Share of Voice besitzt (4%!), wurden nach der Einführung alle internen Absatzprognosen weit übertroffen. Die große Nachfrage führte zwischenzeitig sogar zu Lieferengpässen und einer kurzfristigen Werbepause für Beck's Gold. Nur so konnte der Nachfragedruck etwas reduziert und der Nachschub in ausreichenden Mengen produziert werden. Die gewählte Einführungsstrategie zahlte sich auch insofern aus, als dass das Mediabudget-Volumen der Gesamtmarke Beck's kaum erhöht werden musste, um das neue Produkt auf den Markt zu bringen. Offensichtlich ist es gelungen, mit der Neueinführung Beck's Gold auch gleichzeitig auf das Konto der Dachmarke

einzu zahlen. Schon im September konnte das gesteckte Absatzziel für das Gesamtjahr 2003 erreicht werden, und das für 2004 anvisierte sogar schon im November 2003.

Diese Leistung muss man vor allem vor dem Hintergrund würdigen, dass Beck's mit seinen Produkten eine Hochpreisstrategie verfolgt und mit 29% deutlich über dem Durchschnittspreis für einen Liter Bier liegt. Und da die Kannibalisierungsrates für Beck's Pils bei gerade einmal 10% angesiedelt ist, kann man



davon ausgehen, dass Beck's Gold sich vor allem zu Lasten anderer Biermarken und auch anderer Biersorten wie z.B. Weizen weiterentwickelte.

Es ist mit Beck's Gold tatsächlich gelungen, ein völlig neues Biersegment zu definieren und dauerhaft zu halten. Zahllose „milde“ Me-toos von anderen Brauereien folgten dem Trendsetter mit eigenen Weißglasflaschen und ähnlich golden klingenden Namen, ohne das Original von seinem Erfolgskurs ab bringen zu können. Bitburger hat es von allen Marktfolgern am besten gelöst. Mit Bit Sun wurde eine Submarke geschaffen, die mit werblicher Unterstützung ein gutes Stück dieses milden Marktes erobern konnte..

Ergänzende Informationen zur Validität unserer Marktsimulations-Vorhersage

Unsere Prognose des Marktanteils wies lediglich eine Differenz von 0,1% im Vergleich zu den tatsächlich realisierten Werten auf. In Hektolitern könnte man diesen Unterschied mit 1.719 hl anschreiben, wobei das gesamte Absatzvolumen schon im ersten Jahr über 300.000 hl lag. Auch die Vorhersage von Kannibalisierungseffekten war äußerst präzise. Die Qualität der Prognose beweist die Sinnhaftigkeit einer sorgfältigen Pre-Testanlage, die die Prinzipien eines simulierten Testmarktes reflektiert. Mit dem richtigen Test lassen sich so die Chancen eines neuen Marketing Mixes präzise vorhersagen, auch wenn bei dieser extrem genauen Vorhersage sicherlich auch ein wenig das Glück des Tüchtigen geholfen hat.

Beck's Gold – was geschah nach dem Riesenerfolg?

Nicht nur der Wettbewerb warf einen begehrlichen Blick auf Beck's Gold, auch InBev, die Mutterfirma, wollte schnell weitere Erfolge sehen und so wurden in zu schneller Folge weitere Biervarianten und Biermixe auf den Markt geworfen. Konzept & Analyse hat anlässlich des Launches von Beck's Gold ausdrücklich vor diesem Vorgehen gewarnt, da

es bei Markentransfers eine geraume Zeit braucht, bis sich das neue Markenbild hinreichend verfestigt hat. Eine zu schnelle Abfolge neuer Angebote führt dagegen schnell zu einer Art Markenflimmern - was ist Beck's? Eine coole trendige Premiumpilsmarke aus dem Norden? Oder eine biernahe Getränkemarkte irgendwo zwischen Bier und Mixgetränken angesiedelt und mit immer schwächer werdenden Markenkern? Das Markenmanagement war sich dieser Gefahr bewusst, sah allerdings keine andere Möglichkeit, die Wachstumsziele der Mutter zu erfüllen. Die vielen Beiboote des stolzen Windjammers tun sich in 2009 zunehmend schwer. Gold verliert inzwischen, Chilled Orange und Level 7 findet man kaum noch, Green Lemon bleibt noch knapp stabil und nur das neue Beck's Ice kann etwas zulegen. Wie lange noch?

Abstract / Zusammenfassung:

Obwohl Bier immer noch ein Lieblingsgetränk der Deutschen ist, verzeichnete der Biermarkt in den letzten Jahren immer mehr Verluste. Bier erschien vielen Verbrauchern als unmodern, altbacken und obendrein schwer und ungesund, sodass vor allem die jüngeren Verbraucher zunehmend darauf verzichteten. Die Beck's Brauerei nahm diese Challenge in Angriff und eröffnete mit Beck's Gold ein völlig neues Biersegment, das mit seinem frischen, milden Geschmack vor allem Biertrinker ansprach, die von der Marke Beck's zwar angetan waren, denen das klassische Beck's Pils aber nicht das gewünschte Geschmackserlebnis bieten konnte. Der gesamte Entwicklungsprozess wurde kontinuierlich durch umfassende Marktforschungsanalysen begleitet und abgesichert, sodass es letztendlich gelang, den modernen Genuss von frischem, mildem Bier völlig neu zu erfinden.