DIE MARKE

WWG
Österreichische
Werbewissenschaftliche
Gesellschaft
Herausgeber

Willy Lehmann

RÖMERQUELLE®

Edition Wirtschaft
im Verlag Christian Brandstätter

DIE MARKE – „RÖMERQUELLE“

Willy Lehmann

DIE MARKE – „RÖMERQUELLE“

Verlag Christian Brandstätter

WWG Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.):
Die Marke, Band 1 – „Römerquelle“

1. Auflage

Die graphische Gestaltung des Werkes sowie die technische Herstellung stammen von Franz Hanns,
die Gestaltung des Umschlages von Norgard Luftensteiner.
Das Lektorat besorgte Maria Seifert,
Satz, Druck und Bindung: M. Theiss, 9400 Wolfsberg.
Gesetzt wurde aus der Optima, 11/12 Punkt.
Die Reproduktion der Bilder erfolgte bei Reproform in Wien.

© 1994 by Verlag Christian Brandstätter, Wien
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Abdrucks oder der Reproduktion einer Abbildung, sind vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
ISBN 3-85447-547-0

Christian Brandstätter Verlagsgesellschaft m.b.H.
A-1080 Wien, Wickenburggasse 26
Telephon (0 222) 408 38 14-15

INHALT

Vorwort 7

1 Einführung 9
1.1 Ziele der Arbeit 9
1.2 Begriffsabgrenzung 10

2 Der Mineralwassermarkt 11
2.1 Die Entwicklung 11
2.2 Gesetzliche Eingliederung 12
2.3 Pro-Kopf-Verbrauch 13
2.4 Der Wettbewerb 15

3 Die historische Entwicklung der Römerquelle 25
3.1 Konstanz durch gleichbleibende Produktqualität 25
3.2 Von den Römern bis zu den heutigen Eigentümern 26
3.3 Römerquelle-Kennzahlen 1993 27

4 Schöpfung der Marke 29
4.1 Die Suggestivkraft der Marke 30
4.2 Die Positionierung 32

5 Erfolgsfaktoren der Markenführung 39
5.1 Die Unternehmenskultur 39
5.2 Die Innovationen 43
5.3 Die Marktbearbeitung 61
5.4 Der Umgang mit der Öffentlichkeit 69
5.5 Die Kampagne 82

6 Der Wert der Marke 121
6.1 Einstellungen zur Römerquelle 122
6.2 Image der Römerquelle 123
6.3 Einkaufsverhalten im Lebensmitteleinzelhandel 126
6.4 Einkaufsverhalten in der Gastronomie 126
6.5 Das Modell des Markenwertes nach Aaker 128
6.6 Neue Ansätze der Markenwert-Evaluierung 128

7 Resümee 129

Literatur 131

Bildnachweis 135

Vorwort

Die WWG Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft hat sich zum Ziel gesetzt, die Werbewissenschaft mit der Praxis zu verbinden. Um dies zu erreichen, hat die WWG im Laufe Ihres viele Jahrzehnte umfassenden Wirkens ihre zweimonatlich erscheinende Fachzeitschrift „Werbeforschung & Praxis" als Verbindung zwischen Praxis und Theorie und umgekehrt zwischen Theorie und Praxis geschaffen.

Mit diesem ersten Band der Reihe „Die Marke" will die WWG etwas Neues hinzufügen.

Sie will gemeinsam mit der Praxis das Verständnis des Phänomens „Marke" verbessern. Denn der Erfolg von Unternehmen, sogar der Wirtschaft eines Landes, hängt mehr denn je von der Stärke seiner Marken ab.

Marken schaffen somit Mehrwert, z. B. Vertrauen in Produkt und Qualität, aber auch Erlebniswerte und andere Zusatznutzen. Diese Reihe soll Beginn und Auftakt zu neuem Markenverständnis sein.

Dieser erste Band, „Die Marke – Römerquelle", eine Fallstudie verfaßt von Herrn Mag. Willy Lehmann, wendet sich an die Marketingpraktiker ebenso wie an die Marketing- und Werbetheorie. Dieses Buch, eine Markenerfolgsgeschichte, will aber nicht Selbstbeweihräucherung sein, sondern es ist vielmehr eine spannende Darstellung der Entwicklung einer Marke auf dem österreichischen Mineralwassermarkt.

Mag es mit dem ersten Band dieser Reihe gelingen, dem ganzheitlichen anstatt atomistischen Denken, integrativer anstatt instrumentaler Sichtweise neue Faszination zu geben.

Der Herausgeber dieses Buches, die Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft, hat die Absicht, mit dem Titel „Die Marke – Römerquelle" eine mehrbändige Schriftenreihe zum Thema „Markenführung" zu starten. Zielsetzung ist es, jährlich eine Marke in Form eines Buches zu präsentieren.

Dr. Günter Schweiger
Professor für Werbewissenschaft
und Marktforschung WU Wien,
Präsident der WWG

1 Einführung

1.1 Ziele der Arbeit

„Marke" ist einer der in der Marketingliteratur, Werbewissenschaft und Marktforschung am häufigsten zitierten, diskutierten und dadurch auch strapazierten Begriffe.

Die Zukunft gehört den Unternehmen, die Bedeutung und Identität ihrer Marke kennen und diese in die ganze unternehmerische Organisation einfließen lassen. Während Unternehmensplanung und Unternehmenskultur intern ablaufen, bringt die Marke die Bedeutung des Wettbewerbes und ständige marktwirtschaftliche Anforderungen ins Spiel. Sensibilität für die Marke heißt, sie genau zu kennen, um ihre Facetten, Möglichkeiten und Dynamik lebendig umsetzen zu können. (Kapferer J. N., 1992, S. 327)

Die Interdependenz interner und externer Faktoren ist für die Performance am Markt ausschlaggebend. War in der Marketing-Theorie der letzten zwei, drei Dekaden vielfach eine „Reduktion" auf einen gewissermaßen instrumentalistischen Ansatz vorherrschend, soll die vorliegende Arbeit eine darüber hinausgehende Betrachtungsweise vermitteln. Natürlich ist es notwendig, den optimalen Einsatz aller zur Verfügung stehenden Instrumente zu beschreiben. Doch gilt heute, vielleicht mehr denn je, die These von Hans Domizlaff (Domizlaff H., 1992, S. 165), daß gute Markenschöpfungen nicht aufgrund mechanischer Rechnung, sondern durch Einfühlungsvermögen geprägt werden. Ein genialer Instinkt ist oft wichtiger und erfolgreicher als „... die graue Theorie einer markentechnischen Wissenschaft und die Mosaikarbeit eines systematischen Markenaufbaus". (Domizlaff H., 1992, S. 207) Es ist kaum möglich, nur mit summierbaren Erfahrungen objektiv und nüchtern ein Markengebilde zu konstruieren. Erst wenn das markentechnische Wissen gewissermaßen zur Selbstverständlichkeit wurde, und das in allen Bereichen des Unternehmens – nicht nur im Marketing –, wird schöpferisch gearbeitet. Auf die Kreativität aber folgt automatisch das in Fleisch und Blut übergegangene Erfahrungswissen der Markentechnik.

Am Beispiel der Römerquelle soll der Prozeß der Markenfindung, Markenführung und Markentechnik dargestellt und nachvollzogen werden. Von der Phase der Markenschöpfung, der Markenpositionierung, der Kreativleistung und der darauffolgenden konsequenten Markenführung wird ein bereichsübergreifender, holistischer Marketingansatz beschrieben.

1.2 BEGRIFFSABGRENZUNG

Das Wort „Marke" leitet sich vom mittelhochdeutschen „marc" ab, was soviel wie „Zeichen", aber auch „Grenzlinie zur Unterscheidung" bedeutet (Mackensen L., 1972, S. 601). Als solche dienen Marken dazu, daß Dinge wahrgenommen werden. Dies bedingt ihre unterscheidungsfähige Kennzeichnung, vor allem mit dem Ziel, daß sich damit ein bestimmtes Verhalten auf seiten des Zeichenwahrnehmenden einstellt (Kelz A., 1989, S. 22).

Nach semiotischer Auffassung sind Zeichen materielle Erscheinungen (Burkart R., 1983, S. 29), denen eine Bedeutung zugewiesen wird. Die Tatsache, daß das Markenwesen immer neue Formen hervorbrachte, aber auch das Empfinden, den Markenartikel nur ungenügend mit einem abgegrenzten Merkmalskatalog wissenschaftlich erfassen zu können, führte zu der Entstehung sogenannter instrumentaler Ansätze (Berekoven L., 1978, S. 42). Diese statische Betrachtungsweise (gleiche Qualität, gleiche Menge, gleicher Preis) wird dem Wesen des Markenartikels aber nicht mehr gerecht (Houch B., 1976, S. 102).

Generell wird dem Wert einer Marke viel zuwenig Bedeutung beigemessen. Begriffe wie Marken-Kapital, Marken-Potential und die Marke als Unternehmensgut kommen im Sprachgebrauch äußerst häufig vor. Mit diesen Worten wird allerdings ein Besitztum beschworen, das schwer oder kaum wertmäßig zu greifen ist. Die Marke findet in keiner betriebswirtschaftlichen Bilanz ihren Niederschlag, stellt aber, wie im vorliegenden Fall, zweifelsohne neben dem Unternehmensvermögen an Grundstücken, Gebäuden, Gebinden und Finanzen die wesentliche Stütze des Unternehmens dar. Es ist folglich jener „Wert" der Marke, den es gilt, wissenschaftlich zu erforschen. Auch in dieser Hinsicht versucht vorliegende Arbeit Antwort zu geben.

2 Der Mineralwassermarkt

2.1 Die Entwicklung

Zu 80% besteht der Mensch aus Wasser, über sieben Zehntel der Erdoberfläche sind mit Wasser bedeckt. Ein Mensch, der trinkt, schüttet Wasser ins Wasser (Wagner C., 1993, S. 8). Dem Wasser kommt seit Bestehen der Menschheit eine enorme Bedeutung zu. Eine auch für diese Case Study äußerst relevante Blüte erlebte die Wasserkultur während der Römerzeit. Der unmittelbare Vorläufer des Mineralwassers, des „Stahlwassers" der beginnenden Aufklärung, ist das Brunnenwasser, von dessen magischer Verankerung in alten Märchen, Mythen und Sagen schon ausführlich die Rede war. Allein im antiken Rom gab es 591 Brunnen (Wagner C., 1993, S. 78).

Eine der ersten Erwähnungen des Begriffs Mineralwasser geht auf den Arzt Theophrastus Bombastus von Hohenheim (Hohenheim T. B. 1562), besser bekannt unter dem Namen Paracelsus, zurück, der jedoch Mineralwasser in erster Linie als Badewasser in seiner Heilwirkung beschrieb. Jene Heilwirkung des Wassers determiniert vielfach aber bis heute das Image von einer Reihe auf dem Markt erhältlicher

Bereits zur Jahrhundertwende wurden z. B. „Franz-Josef-Bitterwasser" und „Hunyadi János" weltweit exportiert.

Mineralwassermarken. Um 1900 gab es bereits in Flaschen abgefülltes Mineralwasser, das weltweit exportiert wurde, z. B. Franz-Josefs-Quelle und Hunyadi János/Budapest.

Anzumerken ist, daß zu jener Zeit Mineralwasser über einen Preis und ein dementsprechend exklusives Image verfügt hat wie heute Champagner (Wagner C., 1993, S. 98).

2.2 GESETZLICHE EINGLIEDERUNG

2.2.1 Codex Alimentarius Austriacus Kapitel B 17

Das österreichische Lebensmittelbuch gehört zu den am strengsten abgefaßten lebensmittelrechtlichen Bestimmungen weltweit. Alles was hierin nicht ausdrücklich genehmigt ist, gilt als nicht gestattet. Seit 1993 gilt in Österreich für Mineralwasser ein an die EU-Richtlinien angepaßtes Codex-Kapitel.

Das Teilkapitel A, „Natürliches Mineralwasser“, ist bereits abgehandelt und soll zur Verordnung erhoben werden. Die weiteren Teilkapitel für Sodawasser, Quellwasser, Tafelwasser etc. sind zur Zeit der Drucklegung dieser Arbeit noch in Beratung.

2.2.1.1 Natürliches Mineralwasser

„Natürliches Mineralwasser hat seinen Ursprung in einem unterirdischen, vor jeder Verunreinigung geschützten, Wasservorkommen.“ *(Codex Kap. B 17/Abschnitt A/1993)* Natürlichem Mineralwasser dürfen keine Stoffe zugesetzt werden (ausgenommen CO_2), und es muß in unmittelbarer Nähe zum Quellort abgefüllt werden.

Galt bisher eine Unterscheidung jener Wässer, die unter 1000 mg gelöste feste Stoffe beinhaltet haben, als Tafelquellwasser und solcher Wässer mit 1000 mg bis 6500 mg Inhaltsstoffe als Mineralwasser, so fällt diese Differenzierung weg.

Alle den Kriterien des Codex-Kapitels entsprechenden Wässer dürfen sich nunmehr „natürliches Mineralwasser“ nennen, wobei die bisherigen Tafelquellwässer ein Gutachten über ihre ernährungsphysiologische Wirkung beibringen müssen.

Mit dem Erheben des Codex in den Verordnungsrang soll die seit 1935 gültige Verordnung, die die ausschließliche Verwendung von Glasflaschen als Verpackung vorgibt, außer Kraft gesetzt werden.

Erstmalig wurden exakte Kriterien für die Eignung von Mineralwasser für die Zubereitung von Säuglingsnahrung festgelegt. Für jeden Inhaltsstoff gibt es Höchstgrenzen. Sechs inländische Wässer entspre-

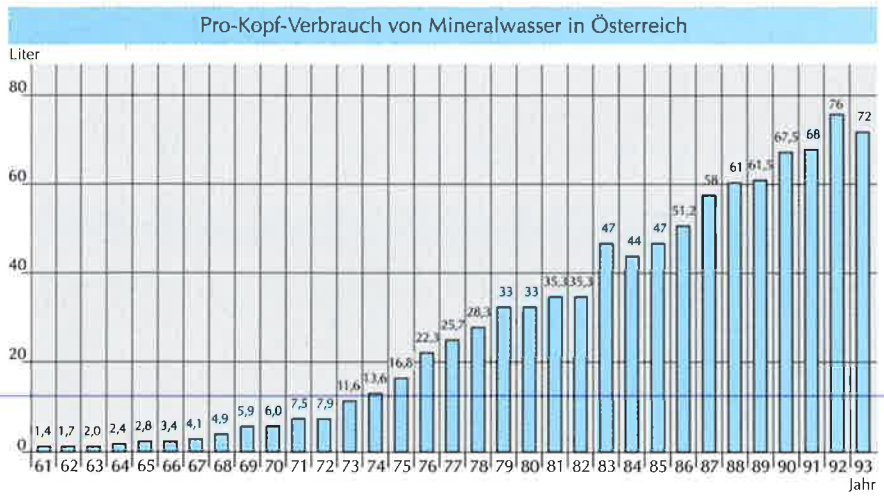
chen diesen Kriterien: Frankenmarkter, Kobersdorfer Schloßquelle, Montes, Silberquelle, Vöslauer und Römerquelle.

2.3 PRO-KOPF-VERBRAUCH

Die eigentliche Entwicklung des österreichischen Mineralwasser-Marktes begann in den sechziger Jahren. Der österreichische Pro-Kopf-Verbrauch betrug ca. 5 Liter pro Jahr. Das Image von Mineral- und Tafelquellwasser war zur Gänze durch gesundheitsbezogene Aussagen begründet. Der Mineralwasservertrieb erfolgte über Apotheken, Drogerien bzw. einem „Ab-Quelle"-Verkauf. Dementsprechend war Mineralwasser ein Getränk für Kranke.

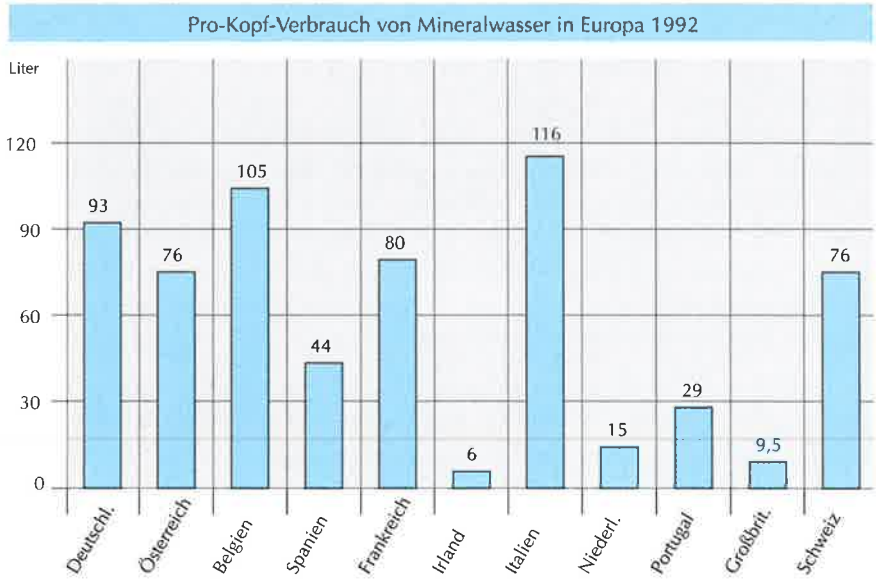
Seit Beginn der siebziger Jahre hat sich, nicht zuletzt durch den professionellen Aufbau der Marke Römerquelle, das Bild von Mineralwasser in der Öffentlichkeit gänzlich gewandelt.

Die gesamte Branche setzte zu einem Höhenflug der Abfüll- und Verkaufsziffern an. Der Pro-Kopf-Verbrauch spricht eine eindeutige Sprache:

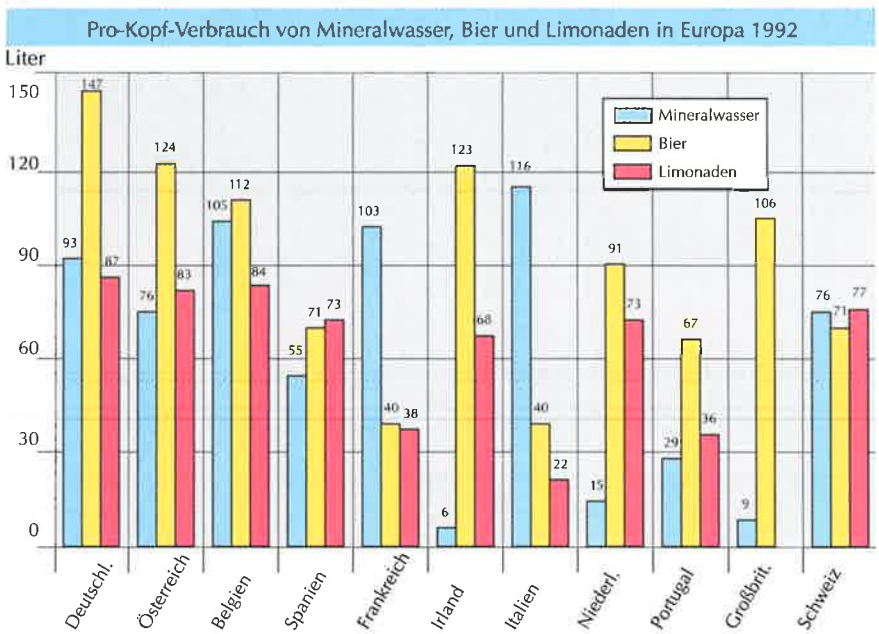


Mit dieser Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauches liegt der heimische Markt durchaus im weltweiten Spitzenfeld. Während etwa in den USA oder Rußland ca. 20 Liter pro Kopf und Jahr konsumiert werden, trinken Italiener, Franzosen und Deutsche noch um einiges mehr von diesem hochwertigen Lebensmittel.

Das Ranking der bedeutendsten Mineralwassertrinker-Nationen sieht wie folgt aus (Gisem-Unesem, 1993, S. 9):



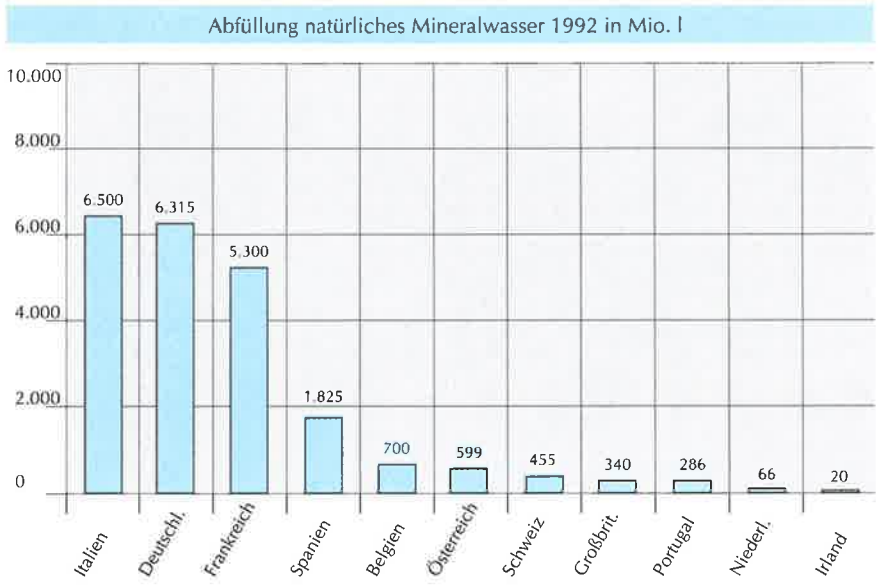
Sieht man in diesem Kontext auch die Pro-Kopf-Quoten von Bier und Limonaden, ergibt sich folgendes Bild (Gisem-Unesem, 1993, S. 9):



Die hier angegebenen Mineralwasser-Vergleichsziffern aus Spanien und Frankreich verstehen sich als Gesamtziffern für abgefülltes Wasser.

Frankreich und Italien sind sozusagen die Mineralwassertrinker-Nationen. Deutsche, Belgier und Österreicher sprechen, obwohl die Konsumziffern für Mineralwasser im europäischen Spitzenfeld liegen, noch mehr dem Bier zu.

Von der absoluten Abfüllmenge her betrachtet, belegt Österreich Platz sechs im europäischen Ranking (Gisem-Unesem, 1993, S. 10).



2.4 DER WETTBEWERB

Der heimische Mineralwassermarkt wächst heute durchschnittlich zwischen zwei und sechs Prozent jährlich. Ausreißer, wie das Jahr 1992, in dem das Branchenwachstum durch extrem heißes Sommerwetter 9,8% betrug, sind positive Ausnahmen, wobei 1993 im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang von 5% bescherte.

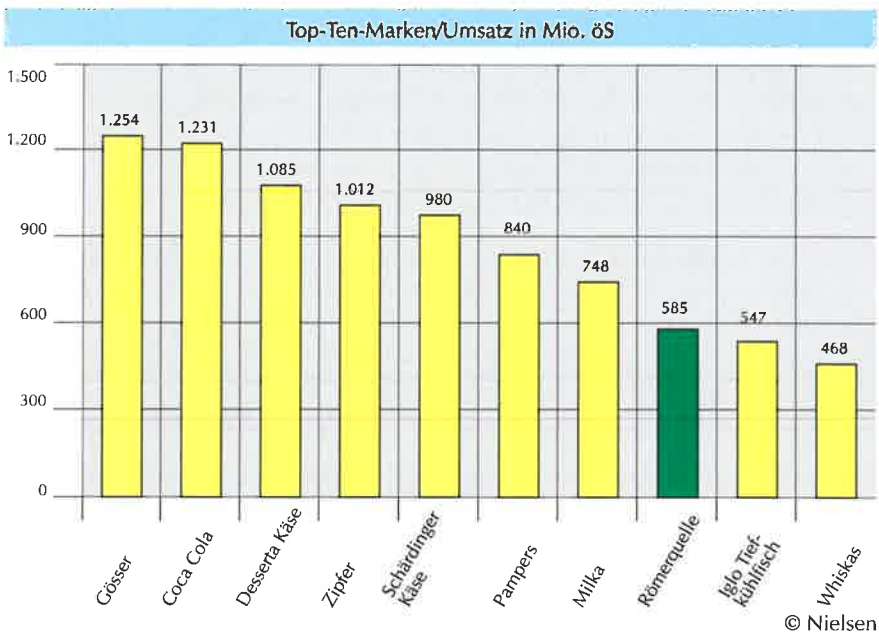
Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb, wobei das hauptsächlich verwendete Marketinginstrument der Mineralwasserabfüller die Preispolitik ist. Die Entwicklung auf dem Markt während der letzten Jahre zeigt, daß Römerquelle als hochpreisiger Markenartikel und die Gruppe der Billigwässer Wachstumsraten und steigende Marktanteile aufweisen. Römerquelle ist seit 1974 unangefochtener Marktführer.

„Unabhängig davon, ob die übrigen Unternehmen den Marktführer bewundern oder respektieren, bestreiten sie nicht seine dominierende Position. Der Marktführer ist ein Orientierungspunkt für die Wettbewerber: ein Unternehmen, das es herauszufordern, zu imitieren oder zu meiden gilt." (Kotler P., 1982, S. 284)

2.4.1 Lebensmitteleinzelhandel

70% aller Wässer werden im Lebensmitteleinzelhandel vertrieben. In der Bedeutung der Sortimente ist Mineralwasser mit einem Schillingumsatz von öS 1,7 Milliarden eines der wichtigsten im Handel (Nielsen, 1993).

In diesem Zusammenhang lassen sich die zehn umsatzstärksten Marken wie folgt darstellen (Nielsen, 1993, in: C.A.S.H. 11/93, S. 31):



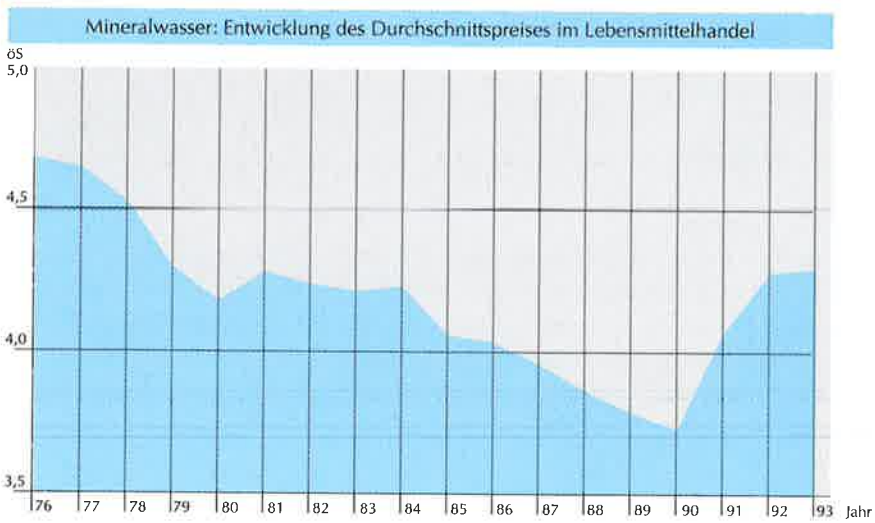
Die Marktanteile der bedeutendsten Wettbewerber sehen hierbei folgendermaßen aus. (Nielsen, 1994):

Marktanteile Mineralwasser – Österreich (wertmäßig, in Prozent)

	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93
Römerquelle	30,4	31,0	31,8	32,2	30,9	31,2	29,5	29,9	29,0	29,7	30,2	30,4	30,5	30,8	32,3	32,9
Vöslauer	22,6	23,9	22,0	22,1	22,1	22,3	20,3	20,1	21,2	22,3	22,8	21,9	21,9	21,5	20,0	19,5
Peterquelle						4,6	4,8	4,2	3,9	3,7	3,8	3,5	3,2	3,3	2,9	2,6
Alp-/Riedquell			6,9	6,3	6,5	6,5	6,2	5,1	4,9	4,9	4,9	4,7	4,1	4,1	3,4	3,1
Gasteiner	6,6	5,3							3,1	3,3	2,9	3,0	2,9	3,1	3,0	3,1
Juvina								8,5	8,6	8,1	8,2	8,0	8,2	8,8	8,8	8,1
Billigmarken		1,5		11,3	16,1	16,4	18,8	9,0	15,1	15,0	15,2	17,4	18,0	18,4	19,8	20,1
Alle anderen	40,4	38,3	39,3	28,1	24,4	19,0	20,4	23,2	14,2	13,0	12,0	11,1	11,2	10,0	9,8	10,6

© Nielsen

Beeindruckend ist auch die Entwicklung der Durchschnittspreise für Mineralwasser während der letzten Jahre (Nielsen, 1994).



© Nielsen

Lediglich in den Jahren 1981, 1991 und 1992 konnte durch paritätische Preiserhöhungen ein weiterer Preisverfall verhindert werden. Bei genauer Konkurrenzbeobachtung zeigt sich aber eindeutig, daß durch aggressive Preisreduktion keine Erfolge erzielbar sind. Billigwässer werden zunehmend substituierbar, und jene Produkte, die zwischen Billig- und Markenartikel angesiedelt sind, bekommen massive Ertragsprobleme. Diese Situation spiegelt u. a. jene Tatsache wider, daß innerhalb der letzten vier Jahre sechs Unternehmen, die zusammen rund 60% der Marktbedeutung ausmachten, ihre Besitzer gewechselt haben (Vöslauer, Juvina, Long Life, Martinsquelle, Waldquelle, Bad Gleichenberger).

2.4.2 Gastronomie

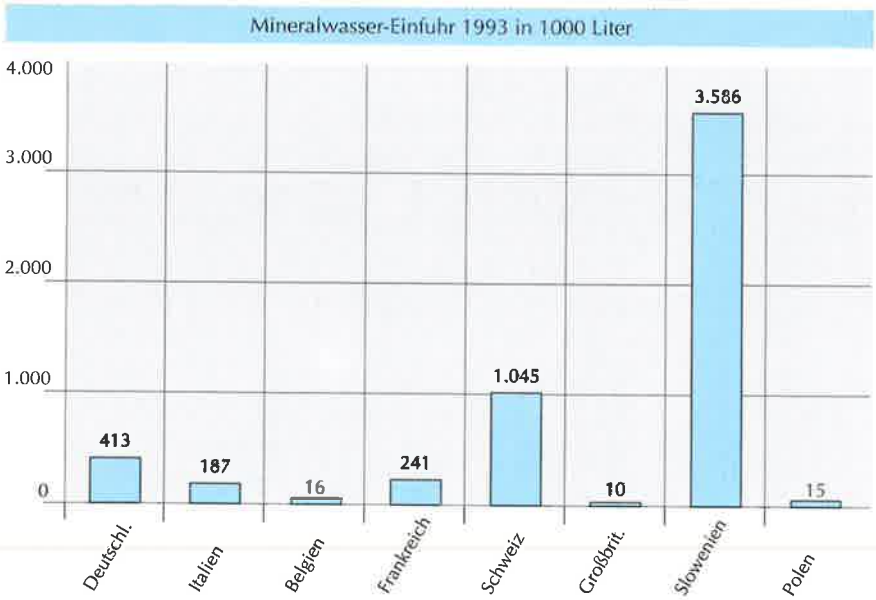
Jene Menge, die über Restaurants, Hotels und dergleichen zum Endverbraucher gelangt, beträgt etwa 30% des gesamten Branchenangebotes. Exakte Marktforschungsdaten, ähnlich jenen des Lebensmitteleinzelhandels-Segments, sind bei ca. 60.000 zumeist individuell geführten Betrieben österreichweit nicht erhältlich. Fest steht allerdings auch in diesem Segment die Bedeutung der Warengruppe Mineralwasser. Wenn es um die Zukunftsaussichten der Gastronomen bezüglich ihrer Sortimente geht, steht Mineralwasser an erster Stelle (Schimmel A., 1993, S. 6). Ebenso ist der erwirtschaftete Deckungsbeitrag in der Gastronomie bei keiner Warengruppe höher als bei Wasser.

Selbst Tee und Kaffee als beliebte DB-bringende Produkte rangieren hinter Mineralwasser, weil zur Herstellung des Endproduktes sowohl spezifische Maschinen ebenso wie hohe Personalkosten pro verkaufter Einheit zu Buche schlagen, die mit jenem Rohaufschlag von Mineralwasser (zwischen 500 und 1000 Prozent) nicht annähernd konkurrieren können.

2.4.3 Ausland

2.4.3.1 Importe

Alle Mineralwassereinfuhren nach Österreich betragen nicht einmal ein Prozent des Inlandsvolumens. Größte Bedeutung kommt hier den Importen aus dem ehemaligen Jugoslawien zu. Die weltweit stark distribuierten Marken aus Frankreich, Italien, Belgien oder Deutschland spielen eine eher untergeordnete Rolle (Statistisches Zentralamt, 1994).



5,5 Mio. Liter Mineralwasser-Import entsprechen knapp 1% des österreichischen Mineralwasser-Abfüllvolumens.

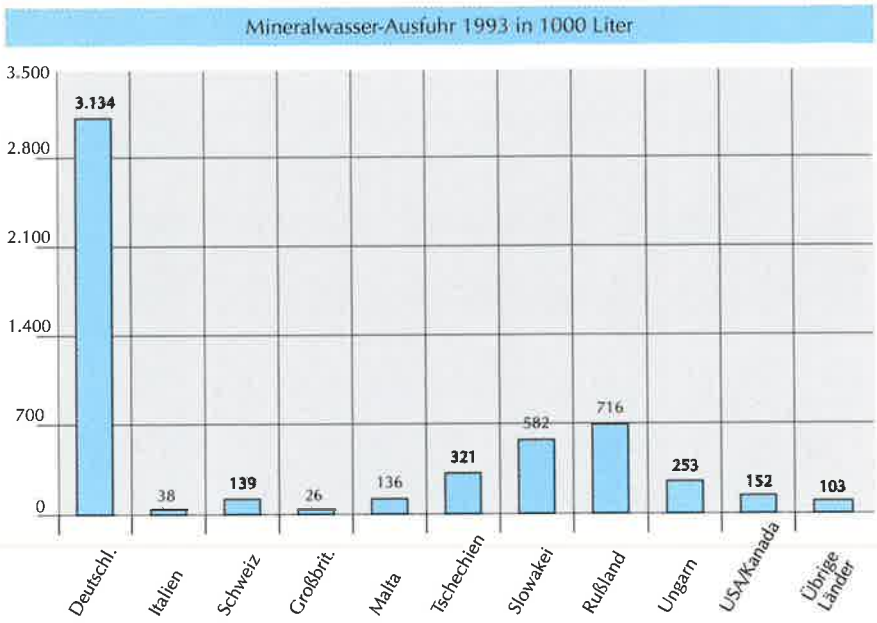
Auch ein Beitritt Österreichs zur EU wird keine gravierende Änderung dieser Situation nach sich ziehen, weil schon heute kaum Handelshemmnisse den Markteintritt erschweren. Da das österreichische Preisgefüge äußerst niedrig liegt und die Qualität des österreichischen Mineralwassers zur höchsten Spitze zählt, ist ein Markteintritt ausländischer Marken relativ schwierig.

2.4.3.2 Exporte

Etwas höher als die Einfuhren sind die österreichischen Mineralwasser-Ausfuhren (Statistisches Zentralamt, 1994). Bemerkenswert hierbei ist, daß Römerquelle allein über 50% davon bestreitet.

Für den Fall eines EU-Beitrittes erleichtert sich für die Branche zweifellos der Eintritt in ausländische Märkte. Hohe Schutzzölle und aufwendige Anerkennungsverfahren in den Bestimmungsländern entfallen.

Dennoch muß die Sinnhaftigkeit starker Export-Tätigkeit genau analysiert werden. Hohe Transportkosten, der Einsatz von Einweggebinden in vielen Staaten der Erde (was gegen alle ökologische Tendenzen spricht) und die mangelnde Auslandserfahrung der Branche werden nicht gerade einen Boom dieser Geschäftssparte nach sich ziehen.



5,6 Mio. Liter beträgt der österreichische Mineralwasser-Export.

2.4.4 Die Kommunikation

Wurde eingangs das am häufigsten strapazierte Marketinginstrument der Branche, die Preispolitik, erwähnt, so soll an dieser Stelle auf einige traditionsreiche und professionell beworbene Marken eingegangen werden. Als Grundlage dient die Darstellung der aktuellen TV-Spots für Alpquell, Güssinger, Gasteiner und Vöslauer.

Alpquell und Gasteiner verwenden die Orte ihrer Herkunft: die Berge, aus denen kristallklares, reines, hochwertiges Mineralwasser entspringt.

Während der Extrembergsteiger Thomas Bubendorfer als Testimonial „für“ Alpquell schwitzend die Felswände emporklettert, verwendet Gasteiner die erfrischende Kühle der Berge. Es gelingt eine klare Abgrenzung der beiden Marken aufgrund ihres Werbestils, wobei die grundsätzliche Positionierung sehr ähnlich ist.

(Musik unterlegt)

Er: Ich liebe die Natur,

die Berge.

Was soll ich anderes

trinken, als

ALPQUELL.

Das Mineralwasser

aus den Bergen.

Er II: ALPQUELL und ALPQUELL still.

Er: Ahh.

(Musik unterlegt)

Sie: Diese Hitze. Jetzt ein GASTEINER.

So rein, so frisch.

Gesang: GASTEINER.

Er: Hol' dir die Berge.

GASTEINER kristallklar.

Hol' dir die Berge.

(Musik unterlegt)

Sie: Das

Prickeln von

GÜSSINGER.

Ah, die neue

Etikette der

Genießer.

Auf das, was wir lieben.

Er: GÜSSINGER macht

Durst aufs Leben.

Güssinger als Marktführer der sechziger Jahre bringt durch eine noblen und gehobenen Lebensstil demonstrierende Kampagne Elemente der Kulinarik und des Genusses in sein Markenprofil. Ein deutliches Abheben vom sportlich jugendlichen Image anderer Mitbewerber ist die Folge, wobei auf die enorme Tradition dieser Marke aufgebaut wird.

Einen bemerkenswerten Relaunch seiner Marke vollzieht zur Zeit der Branchenzweite Vöslauer. 1991 von der Unternehmensgruppe der Ottakringer Brauerei übernommen, ging man daran, eine einheitliche Corporate Identity zu erarbeiten. Es folgte ein völlig neuer Auftritt vom Etikett bis zu den TV-Spots, die aufwendig und mit viel Liebe für das Detail produziert wurden. Es gelingt durch die Heterogenität der Aussagen sowohl generische Elemente („er raucht zuviel, er ißt zuviel...“), sportliche Elemente (Läufer) wie auch hedonistische Elemente („... dann wollte keiner gehen“) in einem für die Marke passenden individuellen Werbestil zu vereinen.

Wettbewerb, gerade wenn er professionell in der Kommunikation umgesetzt wird, ist für die gesamte Branche ein Glücksfall. Aus Sicht des Konsumenten steigt die Bedeutung, und die Marktteilnehmer werden zum verstärkten Nachdenken angeregt.

Das Resultat ist wiederum günstig für den Verbraucher. Schnellere und bessere Befriedigung der Kundenbedürfnisse, höhere Qualität, mehr Innovation, ein breiteres Angebot und Transparenz der Marken bei klaren Unterscheidungsmerkmalen ist die Folge.

(Musik und Gesang unterlegt)

Er: VÖSLAUER.

Wirkt Wunder.

(Musik und Gesang unterlegt)

Er: VÖSLAUER.

Wirkt Wunder.

3 Die historische Entwicklung der Römerquelle

Die erste „gewerbliche Nutzung" der Römerquelle geht auf die Römer und im speziellen auf die Zeit Marc Aurels zurück, der das Zentrum des Imperium Romanum nach Carnuntum verlegte (161–180 n. Chr.).

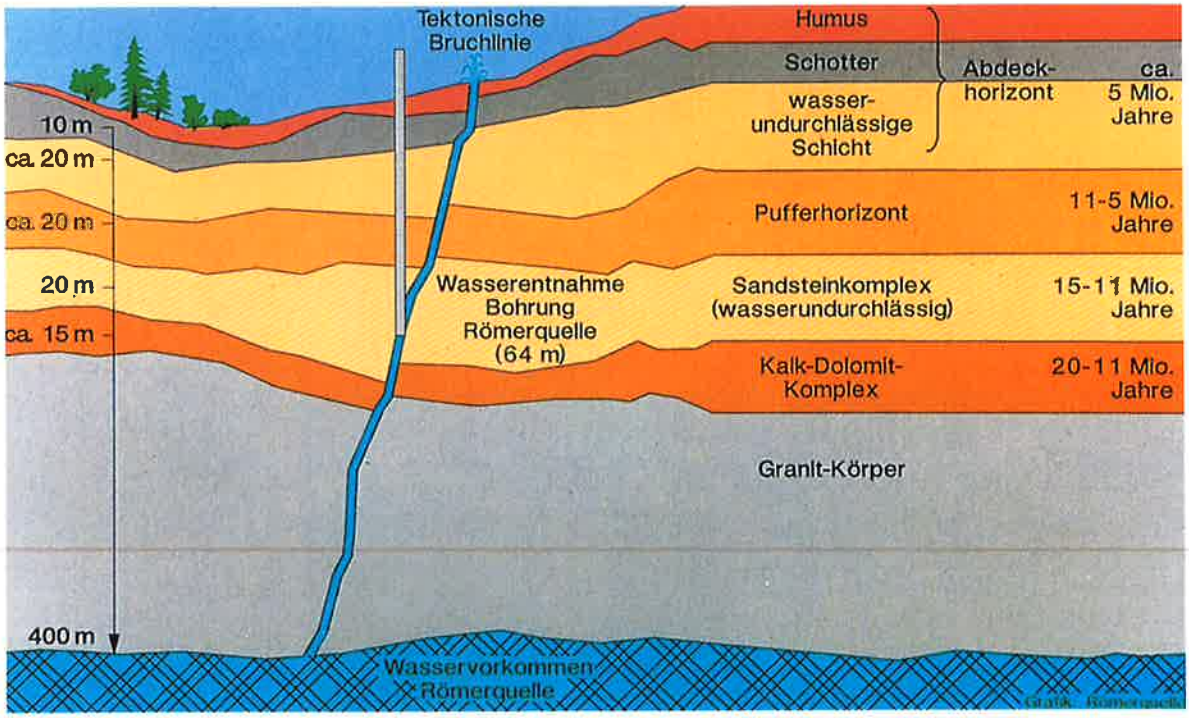
Marc Aurel wurde der Sage nach von seinen Verletzungen, die er in einer Schlacht erlitt, durch das Edelstaler Wasser geheilt. Diese Überlieferungen sind historisch nicht abgesichert, belegbar sind aber Funde von Scherben und Tongefäßen sowie Steine eines römischen Brunnens (Wagner C., 1993, S. 174). Es führte auch eine Wasserleitung von Edelstal nach Carnuntum, die als archäologisches Zukunftsprojekt auf ihre Freilegung durch die Wissenschaftler des Archäologieparks Carnuntum wartet.

Der römische Soldatenkaiser und Philosoph Marc Aurel soll der Sage nach durch den Genuß von Wasser aus der Römerquelle von einer schweren Verwundung genesen sein.

3.1 Konstanz durch gleichbleibende Produktqualität

Die Altersanalyse der Römerquelle ergibt nach der ^{14}C-Methode ein Alter von über 5300 Jahren. Das Quellvorkommen beginnt bei einer Tiefe von 400 Metern, wobei darüberliegende Gesteinsformationen aus dem Tertiär und Quartär die Quelle vor Verunreinigungen schützen.

In einer tektonischen Bruchlinie tritt das Mineralwasser artesisch mit einer Temperatur von 17 Grad Celsius zu Tage. Modernste Technologie garantiert, daß Römerquelle ohne Umwelteinflüsse so in Flaschen gefüllt wird, wie ihre Zusammensetzung in der Tiefe ist.



Millionen Jahre alte Gesteinsformationen schützen das Wasservorkommen der Römerquelle.

Eng mit dieser unveränderbaren Konstanz des Produktes sind eine Reihe von unternehmerischen Entscheidungen der Jetztzeit verbunden. Die gesamte Umweltgesinnung des Unternehmens, oder die Entwicklung der heutigen Markenkampagne über Jahrzehnte hinweg, haben ihre Wurzeln – vielleicht auch unbewußt – in der eigentlichen Produktqualität.

3.2 VON DEN RÖMERN BIS ZU DEN HEUTIGEN EIGENTÜMERN

Das römische Weltreich ging allmählich zu Ende (Vertreibung der Römer durch Odoaker 488 n. Chr.), doch lag Edelstal an einer bedeutenden West-Ost-Verbindung. Hunnen, Awaren und Türken ließen ihre Spuren zurück. Kriege und Kämpfe in der Region erlaubten es der Römerquelle nicht, über ihre lokale Bedeutung zu wachsen. Erst Ende des 19. Jahrhunderts erlangte durch einen ungarischen Viehhirten namens Gotscholy die Heilwirkung der Quelle größere Bekanntheit. Um 1900 war das Edelstaler Bad bis Wien bekannt und die Mineralwasserabfüllung schien bis in die sechziger Jahre, im Vergleich zum Kur- und Badebetrieb, eine eher untergeordnete Rolle zu spielen.

Zwischen Rapsfeldern, Äckern und einem alten Kellerviertel eingebettet, liegt das burgenländische Edelstal, der Herkunftsort der „Römerquelle".

Diverse Eigentümerwechsel kennzeichneten die Besitzerstruktur des Abfüllbetriebes. 1965 wurde das Unternehmen von den heutigen Gesellschaftern aus der Konkursmasse der Vorbesitzer erworben.

Die neuen Eigentümer waren Österreichs bedeutendste Landwirtschafts-Handels-Firma Prochaska & Cie und ihre drei leitenden Direktoren. Vom Mineralwassergeschäft verstand man zu jener Zeit noch nicht viel und konnte daher ohne „Betriebsblindheit" den Aufbau des Unternehmens beginnen.

3.3 RÖMERQUELLE-KENNZAHLEN 1993

Heute sind 170 Mitarbeiter (102 im Abfüllbetrieb Edelstal, 25 in der Verwaltung Wien, 43 im Verkauf und Vertrieb) im Unternehmen beschäftigt. Es wird ein Jahresumsatz von öS 455 Millionen erzielt. Das Abfüllvolumen beträgt 178 Millionen Flaschen. Die Exportquote liegt bei geringen 2%, was aber über 50% aller österreichischen Mineralwasserausfuhren entspricht.

Zur Zeit der Firmenübernahme hätte man eine derartige Entwicklung sicher nicht für möglich gehalten (1965: 11 Mitarbeiter, Umsatz: öS 2,1 Millionen). Verantwortlich dafür war aber die Schöpfung einer bedeutenden, österreichischen Marke und die darauffolgende Markenführung.

4 Schöpfung der Marke

Eine echte Marke läßt sich in ihrer Entstehungsgeschichte mit Pflanzen oder sogar Menschen vergleichen. „Der Gärtner muß sich stets an die Wachstumsbedingungen halten... Er kann beschneiden, den Boden bereiten, Unkraut entfernen und mit vorsichtiger Hand das Wachstum in die richtigen Bahnen leiten. Er braucht aber trotzdem eine günstige Witterung, und wenn der Sonnenschein einer Konjunktur längere Zeit vollständig fehlt, dann gehören schon große Reserven und eine Engelsgeduld dazu, um nicht den Mut und die Überzeugung von dem Wert der Arbeit zu verlieren." (Domizlaff H., 1992, S. 167)

Die Markenschöpfung zielt im wesentlichen auf zwei Aufgaben (Domizlaff H., 1992, S. 177):

A) Schaffung einer Markenidee: Diese Dimension ist fachlich-technisch und bezieht sich auf die materiellen Eigenschaften der Marke. Römerquelle hat sich zum Ziel gesetzt, das bestmögliche Produkt abzufüllen und anzubieten (Römerquelle-Firmenleitbild, 1988, S. 2). Die Zusammensetzung des Mineralwassers ist unveränderbar und außer der Zugabe von Kohlensäure von vornherein gegeben. Daß es sich bei dieser Zusammensetzung (ausgewogene Mineralisierung, geschmacksneutral, natriumarm, geeignet für die Zubereitung von Säuglingsnahrung) um einen Naturschatz, der seinesgleichen sucht, handelt, ist sicherlich ein Qualitätsvorteil. Dieser Qualitätsvorteil sollte 1990 sogar in einem Urteil des OGH im Rahmen einer Wettbewerbsklage bestätigt werden (OGH, 1990, S. 12ff.). Das Ziel, bestmögliche Produkte anzubieten, wird aber nicht nur durch die Mineralisierung gewährleistet, sondern durch den höchsten technisch möglichen Standard. So wurde etwa 1977 die weltweit größte Abfüllanlage für 1-Liter-Flaschen installiert. 1992 wurde der erste „Sterilfüller", der unmittelbar vor dem Füllvorgang die Mineralwasserflasche mit 105° C Heißdampf ausstrahlt, in Betrieb genommen. Ein Prototyp, der ebenfalls weltweit zum ersten Mal in der Branche bei Römerquelle aufgestellt wurde. Diese beiden spektakulären Beispiele unterstreichen den

Standard, der in der Technologie bei Quellfassung, Wassergewinnung und Quellschutz seit jeher angewandt wird.

B) Die zweite Aufgabe der Markenschöpfung besteht in der Schaffung des Trägers der Markenidee. „Die Tatsache, daß eine Masse beispielsweise mehr auf den Tenor, den Klang, Stil und viele andere Äußerlichkeiten einer Rede reagiert als auf den sachlich vernünftigen Inhalt, läßt erkennen, daß es auch bei einer technisch-fachlich gut fundierten Markenidee auf das äußere Gewand ankommt, mit dem die Markenidee Anklang suchen muß.“ (Domizlaff H., 1992, S. 177)

4.1 DIE SUGGESTIVKRAFT DER MARKE

Name und Symbol einer Marke sind ihre Identitätsquellen. Beides ist im vorliegenden Fall in den historischen Wurzeln begründet. Die Römer tranken das Wasser aus Schalen. Später füllte man Mineralwasser in Ton- und heute in Glasflaschen. Die Phase der eigentlichen Markenentstehung zeigt den Weg von der ursprünglichen Aufmachung des Produktes,

in der bildlich der Römer an der Quelle kniet und trinkt, über die grafische Reduktion auf den Legionärskopf samt Speer auf dem Symbolträger, dem Etikett,

hin zur heute noch Gültigkeit besitzenden Aufmachung.

Entscheidend war das gesamte Erscheinungsbild:

- die Verbannung des kriegerischen Speers, der Aggressivität vermittelt und auf einem Lebensmittel problematisch wirkt;
- das Kreieren einer eigenen Flaschenform, die der Marke eine absolute Eigenstellung verlieh. Auch Mitbewerber füllten in die damals existierenden Mineralwasser-Normflaschen. Bei der Umstel-

lung auf die neue Flaschenform wurde der gesamte Römerquelle-Gebindepark an Mitbewerber verkauft. Diese wiesen durch die dadurch entstandene Eindeckung mit Glasflaschen und die finanzielle Bindung einige Jahre Reaktionszeit auf, um ihrerseits mit eigenen Formflaschen auf den Markt zu kommen;

- die Verwendung eines Schraubverschlusses statt des üblichen Kronenkorkens, wodurch es möglich wurde, Mineralwasser-Flaschen auch auf mehrere Male ohne nennenswerten CO_2-Verlust zu konsumieren;
- das Ersetzen der Holz- durch Kunststoffkisten.

4.2 DIE POSITIONIERUNG

„Unter Positionierung versteht man alle Maßnahmen, die darauf abzielen, das Angebot so in die subjektive Wahrnehmung der Abnehmer einzufügen, daß es sich von den konkurrierenden Angeboten abhebt und diesen vorgezogen wird.“ (Kroeber-Riel W., 1988, S. 42)

„Wenn ein Unternehmen marktorientiert ist, wird es anerkennen, daß die beliebteste Form des Wettbewerbsvorteils eine von den Kunden wahrgenommene Überlegenheit ist – die siegreiche ‚Position'.“ (Arnold D., 1992, S. 133)

„Die Hauptidee ist, daß der Erfolg nicht durch das Ausmaß an Stärke hinter der Marke bestimmt wird, sondern durch die Art, wie diese Kraft eingesetzt wird – die Fähigkeit eines Unternehmens, sich selbst im Verhältnis zu seinen Mitbewerbern in der Meinung der Konsumenten vorteilhaft zu positionieren.“ (Ries A. und Trout J., 1982)

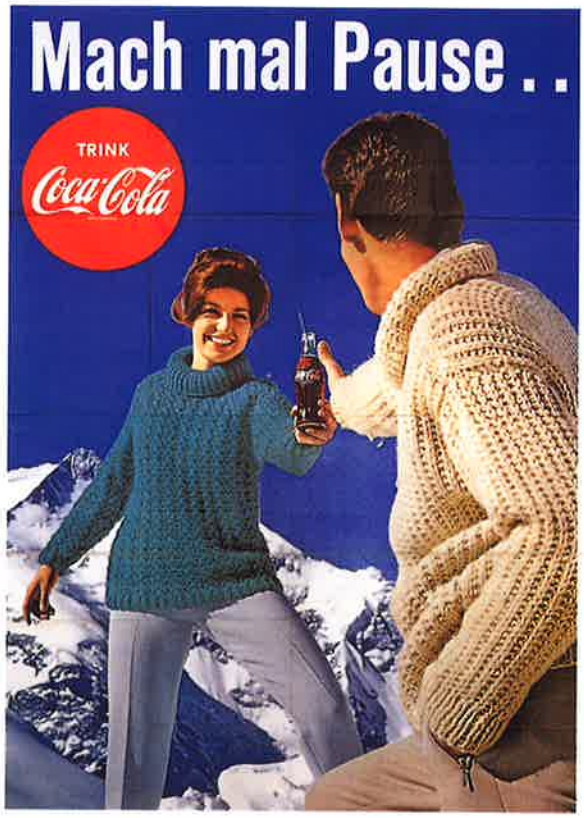
Deshalb war es notwendig, das Wettbewerbsumfeld genau zu betrachten. Der Markt der alkoholfreien Erfrischungsgetränke war in den sechziger Jahren durch einen Boom der Limonaden-Branche gekennzeichnet. Das Produktversprechen der Limonaden lautete: Erfrischung.

Slogans wie „Mach mal Pause ... trink Coca Cola“,

„Keli zischfrisch“

oder „Schartner – die Bomben-Erfrischung“ waren marktbeherrschend.

Der Pro-Kopf-Konsum erreichte schon damals 19 Liter. (Unveröffentlichter Forschungsbericht des Instituts für Werbewissenschaft und Marktforschung/WUW, 1978)



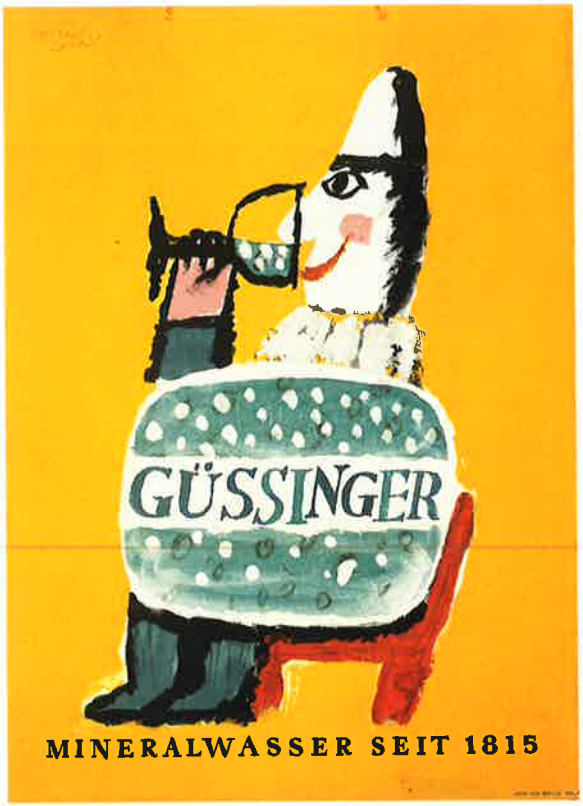
Erfrischungs-Elemente dominierten die Positionierung von Limonaden während der 60er Jahre.

Der Mineralwassermarkt wurde hingegen von Gesundheits- oder, besser formuliert, Krankheits-Items beherrscht. Mineralwässer, wie Thalheimer, Preblauer, Güssinger, Gasteiner, Vöslauer, waren vorherrschend. Römerquelle verwendete zu dieser Zeit einen Ohrwurm als Slogan:

„Es verjüngt sich jede Zelle, trinkst Du täglich Römerquelle".

Die Aufgabe des Managements bestand nun darin, in der Markenpositionierung eine klare Differenzierung sowohl zur Erfrischung als auch zur Krankheit zu finden. Man beauftragte eine Marktforscherin, Frau Dr. Eva Braunegger, mit einer tiefenpsychologischen Studie, um Klarheit über mögliche Produktpositionierungsvarianten zu bekommen.

Preblauer
Sauerbrunn
heilkräftig und erfrischend
DAS ÖSTERREICHISCHE REIN NATÜRLICHE
HEIL- u. TAFELWASSER
FÜR NIERE UND BLASE BEI KATARRHALISCHEN ERKRANKUNGENEN DER ATMUNGSORGANE BEI MAGENERKRUNGEN


GÜSSINGER
MINERALWASSER SEIT 1815

Es verjüngt sich jede Zelle,
trinkst Du täglich
RÖMERQUELLE
Das hochwertige Heil- und Mineralwasser

4.2.1 Marktforschung 1970

Es ging darum, die im archaischen Gedächtnis vorhandenen Assoziationen des Produktes Wasser, respektive Mineralwasser, zu ergründen. 1970 ging man mit der Marktforschung ins Feld.

Als wesentliches Resultat der Studie konnten Elemente der Kernpositionierung von Römerquelle gefunden werden, die heute noch mehr Gültigkeit besitzen als 1970. (Braunegger E., 1970)

- Wasser wird als das lebensspendende Element schlechthin verstanden. Ohne dieses Gut gibt es weder Pflanzen- noch Tierleben, und beim Verbrauch durch den Menschen werden ihm Eigenschaften wie potenzfördernd und fruchtbarmachend zugesprochen. Der erste Eckpunkt des Dreiecks der Produktpositionierung war gefunden – Vitalität.
- Potenzförderung, Fruchtbarkeit und Lebensspendung sind, was den Menschen betrifft, auch untrennbar mit Erotik verbunden. Tatsächlich gibt es kaum ein Element, das erotischer assoziiert wird als Wasser. Eckpunkt Nr. 2 – Erotik.
- Der dritte Eckpunkt war die logische Schlußfolgerung zur eigentlichen Verwendung. Mineralwasser als hochwertiges Lebensmittel, als hochwertiges Getränk zur erlesenen Küche – die Kulinarik.

Linke Seite: Die Mineralwässer versprachen Gesundheit und Heilwirkung.

Dieses „magische" Dreieck – Vitalität, Erotik, Kulinarik – sollte, gerade weil es das Wasserverständnis des Konsumenten zu 100 Prozent traf, ein ganz wesentlicher Schlüssel zum Erfolg sein.

Die Frage war aber, welche Umsetzungsform dieser Grundidee einer „Marke" mit 2000 Jahren Tradition zum zeitgerechten Erscheinungsbild verhalf.

4.2.2 Kreative Umsetzung

Die 1970 durchgeführte „Braunegger-Studie" sollte die Werbelandschaft der Zukunft um eine einprägsame Kampagne bereichern. Mit dem tiefenpsychologischen Wissen um das Element Wasser ging man an das Ausformulieren der werblichen Umsetzung. Das Darstellen der Kernpositionierung wurde in die Hände dreier junger, aufstrebender Werber und Marketingfachleute gelegt: Dkfm. Walter Posch (heute Betreiber der Plus Werbeagentur), Dkfm. Hans Schmid (heute Besitzer von Österreichs größter Werbeagentur GGK und Miteigentümer der GGK/GGT Worldwide, Zeitschriften-Verlage [Wiener, A la Carte, etc.]) und Gottfried Furgler (heute Marketingberater) als Konsulent.

Es wurde ein Slogan gesucht, der vor allem die beiden Items Vitalität und Erotik vermittelt. Die Journalistin und Werbetexterin Dr. Hanne Zoyer war in wochenlanger, intensiver Zusammenarbeit mit den Krea-

tiven der Agentur auf jenen Slogan gekommen, der bis zum heutigen Tage untrennbar mit dem Produkt verbunden ist: „Römerquelle belebt die Sinne“.

Die grafische Gestaltung der Römerquelle-Welt sollte noch einige Zeit brauchen. 1971 empfahl man, die kommunikative Aufgabe der Markenbildung am Plakat vorzunehmen. Ein Sujet ohne Produkt, das den Markennamen penetrieren sollte, war die Folge. Auch eine gewisse erotische Anmutung wurde erzielt.

Dieses Sujet brachte sicherlich Schwung in den damaligen Werbe-Alltag. Im speziellen was die Außenwerbung betraf, deren charakteristische Kampagnen ausschließlich produktbezogen waren.

Durch diesen erotischen Paukenschlag in der damals noch recht braven Plakatlandschaft Österreichs war der erste Schritt der Marke somit getan.

5 Erfolgsfaktoren der Markenführung

„Eine Marke muß eine Mischung einander ergänzender physischer, rationaler und emotionaler Anreize sein. Diese Mischung muß klar erkennbar sein und zu einer klaren Persönlichkeit führen, die dem Konsumenten wertvolle Vorteile liefert." (Arnold D., 1992, S. 36)

Betrachtet man die drei vergangenen Jahrzehnte, so scheint ex post der Erfolg der Marke fast logisch und vorgezeichnet. Mit den Instrumenten der Marketingtheorie lassen sich auch hervorragend jene Entscheidungen nachvollziehen, die schlußendlich die Gesamterscheinung von Unternehmen und Marke ausmachen. Es ist allerdings notwendig, Querverbindungen, zwischenmenschliche Beziehungen und gesellschaftliche Strömungen zu beleuchten, um einen ganzheitlichen Marketingansatz erkennen zu können.

5.1 Die Unternehmenskultur

Im vorliegenden Fall ist das Entstehen der firmenindividuellen Kultur von zwei Personen und der Marktentwicklung geprägt.

Die Startphase der Markenbildung trug die einprägsame Handschrift des damaligen Geschäftsführers und Miteigentümers Dir. Emil Steiner. Ein autoritärer und, im positiven Sinn des Wortes, patriarchalischer Führungsstil, verknüpft mit genialen Ideen der Marktbearbeitung, Unternehmensexpansion und damit korrespondierenden Organisations- und Strukturproblemlösungen legten den Grundstein des Erfolges. Dir. Komm.-Rat Anton Wandl, der 1973 zum Unternehmen stieß und seit 1982 die Geschäftsführung innehat, entwickelte, schon in den siebziger Jahren beginnend, einen klassischen 9.9 Führungsstil. Dadurch wurde die ausgeprägte Heterogenität der heute existierenden Ziel- und Wertvorstellungen der Mitarbeiter und, damit verbunden, jene des Unternehmens ermöglicht. Begriffe wie Kultur der Einheit, Kultur des Dienens und Kultur der Kreativität sind hier ebenso Bestandteile

wie Umweltmanagement und gesellschaftliche Verantwortung, die sich u. a. in der Affinität zu Kunst, Kultur, Wissenschaft etc. zeigt.

Drei Beispiele sollen den idealen Nährboden für die Markenführung exemplarisch verdeutlichen:

- das Firmenleitbild,
- das OPS,
- das Finanzmanagement.

5.1.1 Das Firmenleitbild

Die historisch gewachsene und gelebte Unternehmenskultur sollte Ende der achtziger Jahre verbalisiert und dokumentiert werden. Man entschloß sich, nicht den vielleicht üblichen Weg zu gehen, d. h. eine Projektgruppe zu installieren, die über Werte und Ziele des Unternehmens nachdenkt, um sie dann gewissermaßen „top down“ zu verordnen. Es lag dem Management am Herzen, die Unternehmenskultur von jenen Menschen beschreiben und erarbeiten zu lassen, die sie bestimmen und auch leben. Auf diese Art gelangte man zu einem „basisdemokratisch“ erstellten Leitbild, das ohne das 10köpfige Management zustande kam.

Das Marktforschungsinstitut OGM wurde beauftragt, in zwei Interview-Runden alle vorhandenen Gedanken zum Unternehmen zu eruieren. Die erste Runde war persönlichen Interviews gewidmet, die offene Fragestellungen und oftmals stundenlange Gespräche zwischen Interviewer und Römerquelle-Mitarbeiter zur Folge hatten. Ein Drittel aller Mitarbeiter wurde befragt. Dieser repräsentative Querschnitt über alle Abteilungen war die Basis für einen standardisierten Fragebogen, den alle Mitarbeiter (mit Ausnahme des Managements) bekamen. Die Auswertung dieser beiden Runden ergab die Grundlage für den ersten Textentwurf des Leitbildes.

Das Texten oblag dem langjährigen PR-Berater des Unternehmens, Dr. Hansjörg Wachta. Mit dem ersten Textvorschlag ging man in Präsentations- und Diskussionsrunden. In Gruppen zu maximal 10 Personen wurden Gliederung, Inhalte, Fehler etc. aufgearbeitet. Das überarbeitete Leitbild wurde abermals diskutiert, umformuliert und wiederum ausgesandt. Als keiner der damaligen 150 Mitarbeiter wie immer geartete Einwände gegen Inhalt und Formulierung mehr hatte, konnte die Druckfreigabe erfolgen. Der Prozeß der Leitbild-Erstellung dauerte ein Jahr. Das Resultat läßt sich in folgende Punkte zusammenfassen:

- allgemeine Grundsätze, die sowohl gesellschaftsorientierte Verantwortung sowie die Langfristigkeit aller unternehmerischen Entscheidungen festlegen;
- das Produkt mit der Verpflichtung zum höchsten technischen Standard als Teil der zukunftsorientierten Qualitätssicherstellung;
- die Mitarbeiter als Garant für die erfolgreiche Entwicklung von Marke und Unternehmen;
- die Kunden mit der einseitigen Verpflichtung des Unternehmens, die Interessen und Vorteile von Distributeuren, Zwischenhändlern und Konsumenten allen Überlegungen voranzustellen;
- die Umwelt, deren Schonung betriebsintern zur Selbstverständlichkeit wurde und in der Diskussion mit den Mitarbeitern, aber auch außerhalb der betrieblichen Sphäre eine Ausdrucksform der Unternehmenskultur darstellt;
- die Öffentlichkeit, deren Information eine Bringschuld darstellt und, völlig produkt- und kundenunabhängig, den Dialog mit allen interessierten Personen und Institutionen sucht;
- die Eigentümer, mit der Verpflichtung, die Kapitalstruktur mit 100% Eigenkapitaldeckung zu erhalten und sich als Unternehmen aus der aktuellen Tagespolitik herauszuhalten.

5.1.2 Das OPS

Hinter diesen drei Buchstaben verbirgt sich eine Mitarbeiterführungsphilosophie, die auf den amerikanischen Unternehmensberater Riaz Khadem (Khadem R., 1988) zurückgeht. OPS steht für One Page System und soll ein Selbststeuerungssystem des gesamten Unternehmens sein. Jeder im Unternehmen sollte sich seine Ziele selbst setzen. Zu diesem Zweck ist es notwendig, sich über seinen Arbeitsbereich Klarheit zu verschaffen. Was macht den Erfolg meiner Tätigkeit aus? Was ist mein Beitrag zum Unternehmenserfolg? Was sind die dafür verantwortlichen Erfolgsbereiche und in diesen Erfolgsbereichen die verantwortlichen Erfolgsfaktoren? Diese Erfolgsfaktoren werden mit quantifizierbaren Zielebenen versehen, wobei drei Abstufungen ein Abgehen von der bisher üblichen eindimensionalen Zielformulierung darstellt. Diese drei Zielebenen sind:

- ein Minimalziel, das unter allen Umständen erreicht werden muß;
- das befriedigende Ziel, am ehesten mit der bisher üblichen Zielformulierung zu vergleichen;
- ein optimales Ziel, das beim Zusammentreffen aller positiven Faktoren erreichbar ist.

Die Implementierung des OPS erfolgte „top down“. Im Management mußte zuallererst die Praktikabilität der individuellen Zielformulierung und Abstimmung mit den anderen Abteilungen und Mitarbeitern erfahren werden. Schrittweise erfolgte ein Durchdringen der Hierarchiestufen, wobei der letzte Schritt das Formen selbststeuernder Gruppen auf, hierarchisch gesehen, unterster Ebene ist. Mit Workshops und Seminaren wurde die Vision der absoluten Eigenverantwortlichkeit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt.

Wenn hierbei internalisiert werden konnte, daß jeder, sowohl im Privatleben wie im Beruf selbst, dafür verantwortlich ist, Probleme zu lösen und Spaß an seinem Tun zu haben, dann bedeutete es einen großen Schritt vorwärts, was die Realisierung von OPS betraf. Denn 8 Stunden (oder mehr) am Tag verbringt man an seinem Arbeitsplatz. Es ist, um Spitzenleistungen erbringen zu können, unbedingt notwendig, Freude an seiner Arbeit zu haben. Wenn man unzufrieden ist, weil gewisse Dinge nicht so laufen, wie man es gerne hätte, ist man bei OPS aufgefordert, in Team-Meetings diese Probleme aufzuzeigen, zu diskutieren und somit einer Lösung zuzuführen. Vorgesetzte sind gleichberechtigte Teammitglieder, deren Stimme nicht mehr oder weniger Bedeutung hat als jene der Mitarbeiter.

Resultate des OPS sind:

- ein Abbau der Hierarchie;
- die Funktion des Vorgesetzten als Coach, der jederzeit da ist, um Hilfestellung zu geben, aber auch Fehler zuläßt, ohne von vornherein alles selbst machen zu müssen;
- ein Delegieren von Verantwortungsbereichen an jene „ausführende Stellen“, die vielfach ohnehin besseres Detailwissen aufweisen;
- ein Freispielen der Führungskräfte für strategische Arbeiten;
- eine zielorientierte Kommunikation, durch die Notwendigkeit der Zielabstimmung abteilungsintern und bereichsübergreifend.

Im Rahmen der Realisierung von OPS wurden Mitarbeiterfördergespräche als regelmäßige Standortbestimmung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem installiert. Hierbei wird nicht nur über berufliche Aspekte, Ziele und beidseitiges, zwischenmenschliches Verhältnis, sondern auch über die Vereinbarkeit beruflicher und privater Zukunftsaspekte intensiv diskutiert. Diese halbjährlich bzw. jährlich anberaumten Gespräche sollten de facto keine offenen Fragen übriglassen und dazu dienen, etwaige Unzufriedenheiten oder Probleme aufzugreifen und zu beseitigen.

OPS setzt für alle Beteiligten ein hohes Maß an Vertrauen, Verantwortungsgefühl und Reife voraus. All jene Voraussetzungen sind durch das „Klima“ im Unternehmen gegeben und fixer Bestandteil der Unternehmenskultur.

5.1.3 Das Finanzmanagement

Römerquelle stellt aus Sicht des Rechnungswesens kein typisch österreichisches Unternehmen dar. Eine 100-Prozent-Eigenkapitalquote, das Finanzieren von Investitionen aus dem Cash-Flow und die Sicherung und Stärkung der Substanz existieren als Maxime.

Diese Haltung spiegelt sich noch dramatischer in den ersten 10 Jahren des Markenaufbaus wider. Es wurde keine Dividende an die Eigentümer ausbezahlt. Das gesamte erwirtschaftete Kapital kam dem Aufbau des Unternehmens und der Marke zugute.

Investitionsfreude, das Erschließen neuer Technologien sowie das In-Kauf-Nehmen von, ceteris paribus gerechnet, unwirtschaftlichen Amortisationszeiten, die sich durch Änderungen der Umweltbedingungen doch ökonomisch vertreten lassen, prägten seit jeher die Finanzpolitik des Unternehmens. Die starre, oder besser konsequente Finanzpolitik sieht in einem „going public" kein Thema. In Zeiten des Börsenbooms stieß man in Diskussionen vielfach auf Unverständnis. Doch mit den Kurskorrekturen der Wiener Börse nach unten verstummten auch jene Stimmen, die euphorisch einen Gang an die Börse gefordert hatten. Auch eine Mitarbeiterbeteiligung steht derzeit (leider) nicht zur Diskussion.

Die finanzielle Potenz des Unternehmens stärkt selbstverständlich in psychischer Hinsicht. Römerquelle-Mitarbeiter sind stolz darauf, im Unternehmen zu arbeiten, und sorgen sich nicht um ihre Arbeitsplätze. Ein Beweis dafür ist, daß die Bedeutung der Firma im Gegensatz zu Durchschnittswerten anderer Unternehmen im Rahmen einer Arbeitszufriedenheitsanalyse (OGM, 1988) an erster und nicht an letzter Stelle steht.

Für dieses gute Ranking der Firma ist, neben vielen anderen Facetten der Unternehmenskultur, in hohem Maße auch die finanzielle Sicherheit ausschlaggebend.

5.2 DIE INNOVATIONEN

Die Unternehmenskultur bietet und bot ideale Voraussetzungen zum Etablieren der Marke Römerquelle. Durch ständiges Forschen, durch intensive Marktbeobachtungen im Ausland und durch eine enorme Einfühlungsgabe für den Konsumenten waren es gerade die Innovationen, die einen Führungsanspruch in der Branche vermittelten.

5.2.1 Die Formflasche mit Drehverschluß

Das Abgehen von der Mineralwasser-Normflasche (a. a. O., Kap. 4.1, S. 30ff.) hatte nicht nur aufgrund des unverwechselbaren Designs einen enormen Einfluß auf die Suggestivkraft der Marke. Convenience-Aspekte durch problemlose Wiederverschließbarkeit der Römerquelle-Flaschen gegenüber den anderen, mit Kronenkork versehenen Produkten führten zu einer außerordentlichen Konsumentenakzeptanz. Die Auslieferung in Kunststoffkisten ließ die Holzkiste (Schiefer, herausragende Nägel usw.) als nicht zeitgemäß erscheinen.

Römerquelle ersetzte als erstes Unternehmen Holzkisten (oben) durch Kunststoffkisten (unten).

Es war abermals Römerquelle, die auf dem Verschluß-Sektor Pionierarbeit leistete.

Der Aluminium-Schraubverschluß ermöglichte es Konsumenten im Lebensmittelhandel etwa, eine Flasche Römerquelle aus dem Regal zu nehmen und einen oder mehrere Schlucke zu trinken, um dann die angebrochene Flasche wieder zurückzustellen. Die darauffolgende Reaktion von Römerquelle war das Stanniolieren des Flaschenhalses samt Verschluß.

Sales-Folder präsentierten die neue Verschluß-Technologie.

Wenn jetzt jemand am Verschluß drehte, war das „Frischesiegel" gebrochen. Doch diese Methode war wenig ausgereift. Beim Öffnen der Flasche und dem folgenden Einschenken fielen häufig Stanniolreste ins Glas, ganz zu schweigen von den Etiketten-Bröseln auf den Lippen, sollte man gar aus der Flasche getrunken haben.

Aus diesem Grund suchte man nach einer besseren Lösung: einem verbesserten Aluminium-Verschluß. Man beließ die champagnerähnliche Flaschenhalsgestaltung, etikettierte aber nicht über den Verschluß.

Der nächste Schritt in Sachen Verschlußtechnologie ließ nicht lange

auf sich warten. Ein Schweizer Patent wurde aufgegriffen, und abermals war Römerquelle Österreichs erstes Mineralwasser mit Kunststoffverschluß.

Die Wettbewerbssituation war von einem Nachvollziehen des Römerquelle-Weges gekennzeichnet. Die Abfüllbetriebe stellten sukzessive auf eigene Formflaschen, die Brunnenflasche bzw. AF-Normflasche um. Ohne Schraubverschluß und in Holzkisten war Mineralwasser bald nahezu unverkäuflich.

5.2.2 Die blaue Römerquelle mit wenig Kohlensäure

Das Jahr 1978 war durch die Einführung des ersten kohlensäurearmen Mineralwassers in Österreich gekennzeichnet. Bisher war der Konsument an ein Mineralwasser mit etwa 5,5 g Kohlensäure pro Liter gewöhnt. Im Ausland, vor allem in den romanischen Ländern, wurde hauptsächlich stilles Wasser getrunken. Ende der siebziger Jahre sah man in Deutschland, wie vor allem französische stille Wässer auf den Markt kamen und eine ganz spezifische Konsumentenschicht ansprachen:

- junge, fitneßorientierte Mineralwassertrinker;
- sportliche Mineralwassertrinker, die nach der körperlichen Anstrengung keine weitere Belebung des Kreislaufs durch CO_2 wünschen;
- ältere Personen, die auf die magenschonende Wirkung eines kohlensäurearmen bzw. -freien Wassers Wert legten.

Um dieser Entwicklung im Inland zuvorzukommen, entschied man sich, eine zweite Sorte Römerquelle auf den Markt zu bringen. Die Entwicklung des Designs wurde der klassischen Römerquelle untergeordnet, wobei in der Anfangsphase sowohl am Etikett wie in der Kommunikation klare Differenzierungsakzente gesetzt werden mußten.

Das Etikett wurde gewissermaßen auf den „Kopf“ gestellt. Schriftzug und Balken mit dem Vermerk „mit wenig Kohlensäure“ standen über dem Römerquelle-Kopf. Der Balken wurde als „Störer“ asymmetrisch links plaziert und die Signalfarbe Rot sollte die Differenzierung hervorheben.

Heute hat sich dieser Auftritt logischerweise jenem der kohlensäurehältigen Römerquelle angeglichen.

Auch die Produkteinführungskampagne konnte sich von der Römerquelle-Kampagne klar abheben, um später harmonisch in die Römerquelle-Werbung integriert zu werden.

Zwei Frauen, eine typisch „prickelnd", die andere „still", symbolisierten die nunmehr zwei erhältlichen Mineralwasser-Typen. Auf dem Plakat und unterstützend in Hörfunk und TV wurde diese österreichische Neuheit kommuniziert.

Als die kohlensäurearme Römerquelle als Product Placement in die Kampagne integriert wurde, unterstützte eine separate Printkampagne ihren Markenauftritt.

Grafiken von Mick Haggerty zeigten u. a. die sportliche Positionierung dieses Produktes.

Trinker kohlensäurearmen bzw. -freien Mineralwassers sind intensivere Mineralwasserverwender und besitzen überdies eine höhere Markentreue – eine Voraussetzung dafür, daß sich dieses Produkt rasch auf dem Markt etablierte und sich ebenso bald Nachahmer in der Branche fanden.

ERQUICKENDE STILLE
RÖMERQUELLE

ERQUICKENDE STILLE
RÖMERQUELLE

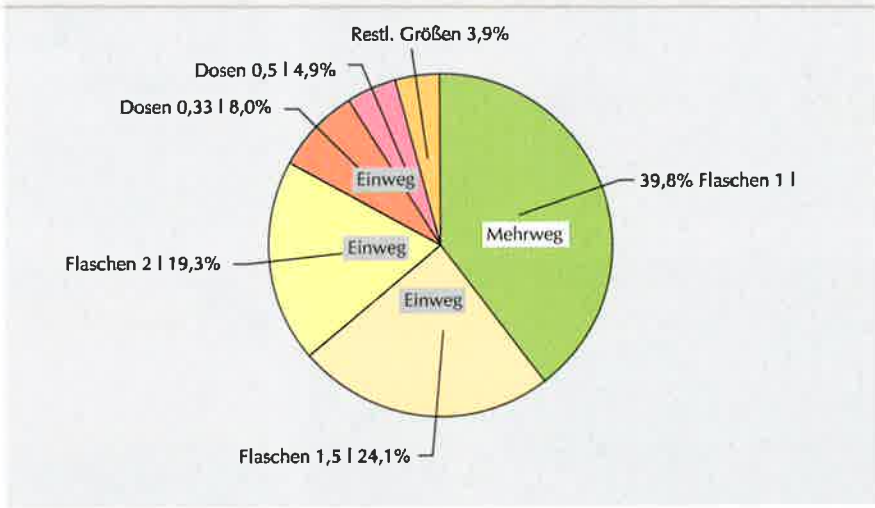
ERQUICKENDE STILLE
RÖMERQUELLE

ERQUICKENDE STILLE
RÖMERQUELLE

5.2.3 Die Split-Box

Abermals stand Convenience als Wunsch des Verbrauchers Pate bei einer Römerquelle-Neuentwicklung. Mineralwasser durfte laut Verordnung (Bundesgesetzblatt 1935, Stück 136, Nr. 526 §1) ausschließlich in Glasflaschen mit einem maximalen Nenninhalt von 1,5 Liter gefüllt werden. Anderen Getränken, wie Cola und Limonaden etwa, standen andere Gebindeformen, wie Aluminium- oder Weißblechdosen bzw. Kunststoff-Flaschen, zur Verfügung. Es waren Bequemlichkeit und mangelnde Sensibilität gegenüber Umweltschutz, die im Bereich der Soft-Drinks eine gewaltige Expansion von leicht zu tragenden Einweggebinden hervorriefen. Der Einweganteil auf dem Limonadenmarkt im Lebensmitteleinzelhandel kletterte Ende der achtziger Jahre auf ca. 60% (Nielsen, 1993).

Limonaden/Größen und Gebinde 1990



© Nielsen

Schon früh erkannte man diesen drängenden Wunsch nach Vereinfachung des Heimtransports von Flaschen bei Römerquelle. 1987 kam eine von der Dortmunder Thier-Brauerei abgewandelte und eigenständig entwickelte, teilbare Kiste auf den Markt. Ein dreijähriger Patentschutz sorgte für eine ausreichende Alleinstellung in der Branche.

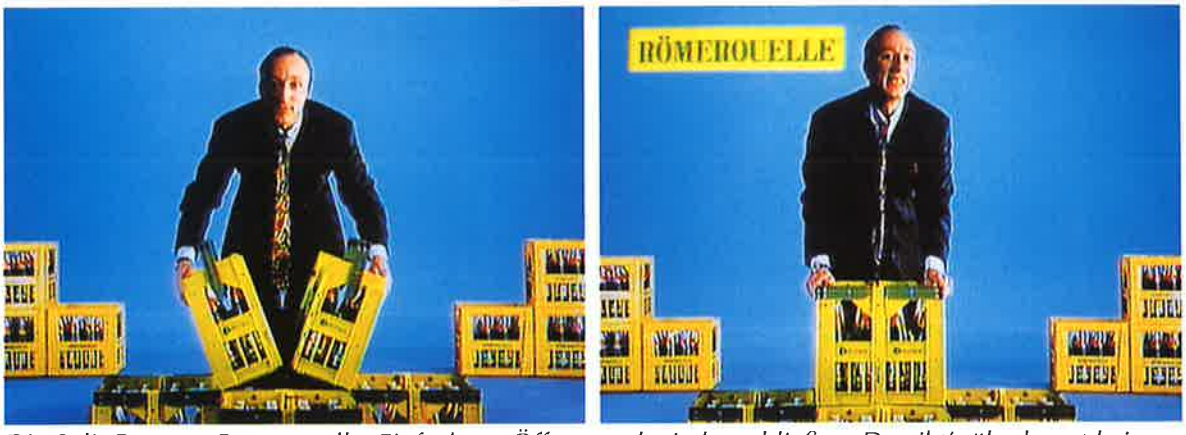
Die Einführung der Split-Box im Lebensmitteleinzelhandel stellte sich als äußerst schwieriges Unterfangen dar. Das verkaufte Produkt ist dasselbe wie in der herkömmlichen 12er-Kiste, und eine weitere Verpackung „blockiert“ im Handel lediglich wertvollen Shelf-Space, lauteten die Argumente der anfänglichen Split-Box-Ablehner. Der Druck der Konsumenten, und hier vor allem der weiblichen Kunden, motivierte den Lebensmittelhandel rasch, auf Zusatzumsätze und -erträge nicht zu verzichten.

Hupe. – Ich tanke nur mehr Römerquelle, denn die paßt hinter jeden Fahrersitz. OFF: Die Split-Box von Römerquelle.

Schau Fiffi, und das geht so: Hier hochziehen, und jetzt können Fiffi und ich die Römerquelle ganz leicht nach Hause tragen. OFF: Die Split-Box von Römerquelle.

'S Wetter is' schlecht. Die Menschen san a schlecht. Und überhaupt is' de ganze Welt schlecht. – Aber des do, des is' net schlecht. OFF: Die Split-Box von Römerquelle.

Ausschlaggebend für den starken Konsumentendruck war, einmal mehr, eine von der klassischen Kampagne losgelöste Einführungskampagne. Fast tägliche TV-Spots sorgten über zwei Monate für die

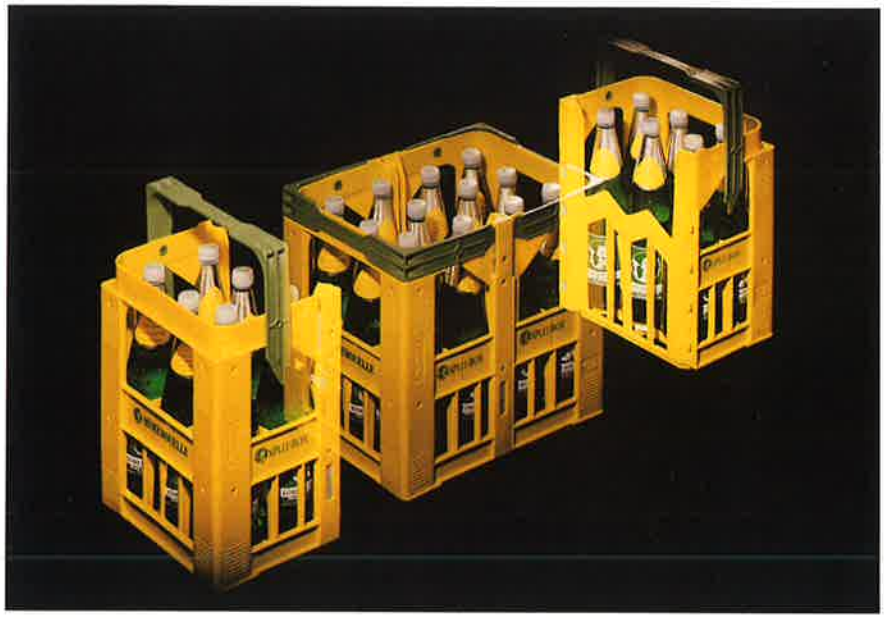


Die Split-Box von Römerquelle. Einfach so. Öffnen und wieder schließen. Da gibt's überhaupt keine Komplikationen. OFF: Die Split-Box von Römerquelle.

Pupupidu (singt). – So einfach ist es. Aber ich frage Sie, wo san jetzt oi die netten Männer, die mir beim Tragen helfen wollten? Puh! OFF: Die Split-Box von Römerquelle.

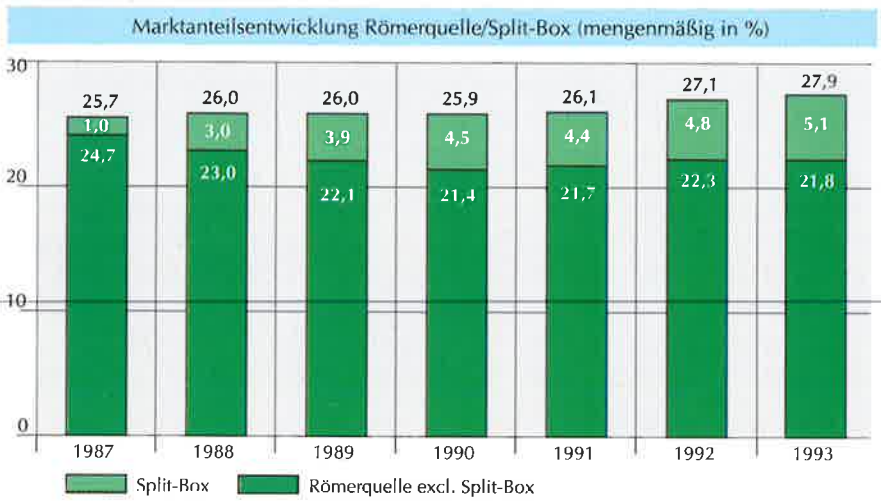
Spliit Boox – (stöhnend) äh äh – ha ha ha ha! OFF: Die Split-Box von Römerquelle.

nötige öffentliche Bekanntheit. Dieser Umstand ermöglichte schließlich eine Durchdringung des Marktes, wobei in kleinen Lebensmittelgeschäften das Platzproblem zu einer wahlweisen Verfügbarkeit von herkömmlichen 12er-Kisten oder Split-Boxen führte.



Innovation auf dem Kisten-Sektor. Split-Box – die teilbare Kiste.

Eindrucksvoll beweisen die Ziffern der Marktforschung, wie mit Lancieren der Split-Box ein anhaltender Marktanteils-Ausbau bei Römerquelle erzielt werden konnte (Nielsen 1994).



© Nielsen

Seit damals werden immer wieder TV-Spots für die Split-Box geschalten. Und auch die internationale Werbeszene in Cannes reihte die Split-Box-Kampagne unter jene Filme, die in die Shortlist aufgenommen wurden.

Drei Faktoren runden das Bild des Erfolges ab:

- Heute sind über eine halbe Million Split-Boxen österreichweit im Umlauf. Die Nachfrage seitens des Endverbrauchers und Lebensmitteleinzelhandels ist nach wie vor steigend.
- Die Split-Boxen sind aus eigenem recycliertem Kunststoff-Granulat (Flaschenverschlüssen und kaputtgegangenen Kisten) hergestellt.
- International gesehen wurde die Split-Box durch Römerquelle „hoffähig“ gemacht. Unternehmen, wie etwa die bayerische Paulaner Brauerei und der Schweizer Migros-Konzern stellten ihre Produktion, nach eingehender Prüfung der Gegebenheiten bei Römerquelle, auf das neue Verpackungssystem um.

5.2.4 Flavourisierte Wässer

Ebenso wie bei der kohlensäurearmen Römerquelle kam der Anstoß, ein Mineralwasser mit Geschmack auf den Markt zu bringen, aus dem Ausland. Im Gegensatz zu der tradierten „europäischen Mineralwasserkultur“ kam diese Entwicklung aus den USA.

Nachdem dieser Trend zuerst in Frankreich (Perrier) aufgenommen wurde, war es nur eine Frage der Zeit, bis Römerquelle in Österreich abermals als erstes Unternehmen folgte.

Die Produktentwicklung stellte sich als äußerst schwierig dar, weil die Philosophie des flavourisierten Wassers im Gegensatz zu Limonaden keine Beigabe von Saft aus den verwendeten Früchten vorsieht. Allein die ätherischen Öle der Schalen stellen den Grundstoff für das fertige Produkt dar. Römerquelle startete mit Römerquelle Lemon 1992 und folgte ein Jahr später mit Römerquelle Orange.

Dadurch, daß weder Saft noch Zucker noch Süßstoff, sondern ausschließlich natürliche Auszüge von Zitronen bzw. Orangen verwendet werden, erwies sich die geschmackliche Zusammensetzung als bedeutendster Faktor. Schließlich gelang es bei beiden Produkten, ein miteinander vergleichbares, harmonisches Geschmacksbild zu finden. Dieser „touch of lemon“ oder „orange“ stellt de facto eine neue Geschmacksrichtung dar.

Die Entwicklung des Etiketts erfolgte aus Diskretionsgründen im Ausland. Die Londoner CI-Agentur Davis & Baron wurde unter Federführung der GGK Wien mit der Gestaltung beauftragt. Höchst interessant war hierbei das Herantasten vom klassischen Römerquelle-Etikett zum letztlich entwickelten Etikett.

Zuerst wurde mit Gelb als führender Farbe gearbeitet, aber die Nähe zur nicht flavourisierten Römerquelle – und damit mangelnde Unterscheidbarkeit – war zu stark.

Die Etikettenentwicklung für Römerquelle Lemon und Orange.

Schließlich legte man sich auf die Darstellung mit „verwaschenem" Hintergrund fest, ohne aber das Corporate Design der Dachmarke zu verlassen. Das deutliche Branding durch die Prominenz des bekannten Logos, verknüpft mit der Assoziationswelt sonnengereifter Zitronen bzw. Orangen, verbindet „alt" und „neu". Entscheidende Kriterien, die von der Dachmarke ausgehen:

- Beliebtheit,
- angenommene Qualität,
- Markentreue

werden im gefundenen Markenauftritt widergespiegelt (Aaker D. A., 1992, S. 232).

Der Einsatz der Kommunikationspolitik wurde zeitlich exakt geplant und durchgeführt. Beginnend mit den ersten Verkaufsgesprächen in Lebensmitteleinzelhandel, Großhandel und Gastronomie wurde eine Pressekonferenz, bei der das Produkt vorgestellt wurde, durchgeführt. Abermals wurde auf diese Art in der Öffentlichkeit „Mineralwasser-Geschichte" geschrieben.

Massiv wurde in die TV- und HF-Einführungskampagne sowie in POS-Werbemittel investiert. Die Kampagne sollte eigenständig und von der

Das Corporate Design der flavourisierten Wässer wird durch ein klares Branding und Appetite Appeal der Früchte determiniert.

klassischen Römerquelle-Kampagne differenzierbar sein. Jedoch nach einer vorher nicht exakt definierten Marktreife soll sich diese Produktlinie in die Römerquelle-Welt einfügen lassen.

Es entstanden TV- und HF-Spots, die mit der bewährten Römerquelle-Musik, allerdings mit verändertem Arrangement, begannen, um in weiterer Folge von Mandolinenklängen, die das südländische Ambiente der Zitrusfrüchte einbringen, abgelöst zu werden. Das Finale ist wieder die klassische Römerquelle-Musik.

Die Einführung der Römerquelle Orange brachte einen Kurzspot (5 Sekunden) im Anschluß an den Lemon-Film und eine darauffolgende Fremdwerbung.

Werbeblock:

Spot 1
Spot 2
Spot 3
Römerquelle Lemon
Spot 5
Römerquelle Orange
Spot 8

(Musik unterlegt)
OFF: Entdecken Sie Römerquelle Lemon, mit einem Hauch von Zitronen.

(Musik unterlegt)
OFF: Und wann entdecken Sie die neue Römerquelle Orange?

Unterstützend wurden im Hörfunk Orange-Spots geschalten.

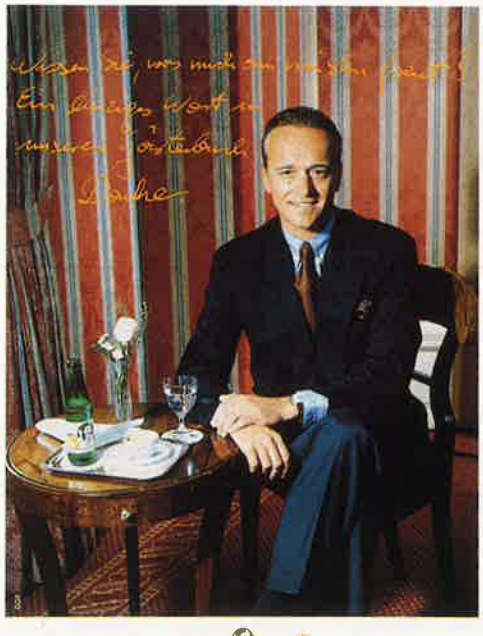
> Es war nur eine Frage der Zeit,
> bis nach den sonnengereiften Zitronen
> auch die fruchtigen Orangen
> auf den Geschmack des belebenden
> Mineralwassers kamen.
> Römerquelle Orange. Der erfrischende neue
> Geschmack mit einem Hauch von Orangen.
> Römerquelle Orange – Eine Frage der Zeit.

Eine weitere Facette war die Fortführung der Gastronomie-Printkampagne für die flavourisierten Wässer. Junge, innovative Gastronomen – auch Söhne und Töchter – der Hauben-, Kronen- und Sterne-prämierten gehobenen Gastronomie bzw. Hotellerie werben für Römerquelle Lemon und Orange.

RÖMERQUELLE Lemon

RÖMERQUELLE Lemon

RÖMERQUELLE Orange



RÖMERQUELLE Orange

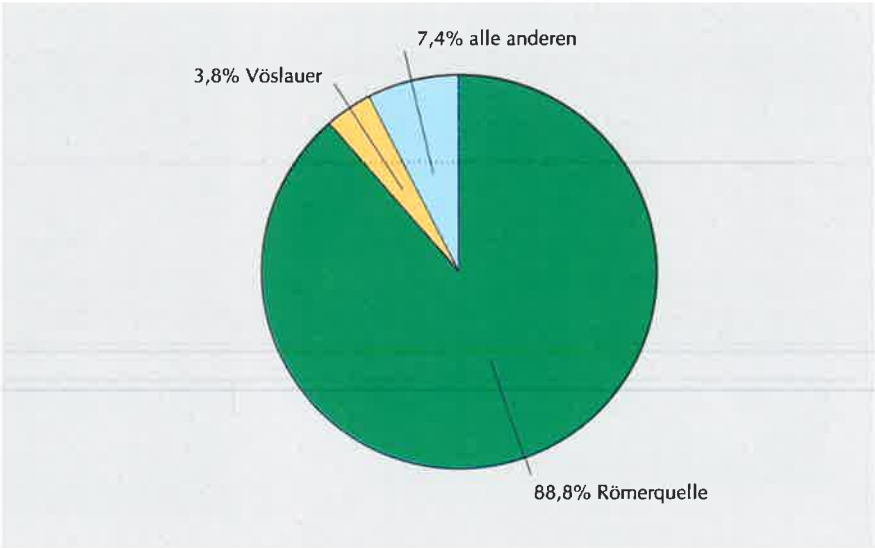
Der Erfolg von Römerquelle Lemon und Orange läßt sich sehen:

- Die Distribution beider Wässer liegt über jenen Werten – aller Mitbewerberprodukte (Nielsen 1992).
- 6 Monate nach der Markteinführung das 4.-bedeutendste Produkt auf dem Mineralwasser-Markt (Nielsen 1992).
- Laut einer qualitativen Umfrage in den Lebensmitteleinzelhandels-Zentralen und bei Marktleitern von Verbraucher- und Supermärkten war Römerquelle Lemon die zweiterfolgreichste Produktneueinführung der letzten Jahre innerhalb 50 Warengruppen (Nielsen 1992).
- 8,6% Umsatzanteil 1992 und 9,6% am Römerquelle-Gesamtumsatz im Jahre 1993.

Die Mitbewerberschaft reagierte rasch. Juvina konterte, mit nur wenigen Monaten Verzögerung, noch im Sommer 1992. Da Juvina Zitrone aber eine andere Produktphilosophie – Mineralwasser mit Zugabe von Zitronensaft und der damit verbundenen Nähe zur Limonaden-Welt (Saft = Limonade) – verfolgte und überdies kaum kommunikatorisch in Erscheinung trat, entschied der Markt zugunsten Römerquelle.

Mit über einem Jahr Verzögerung brachte Vöslauer ebenfalls Produkte mit Saftanteilen auf den Markt, Vöslauer Lemon und Orange.

Anteile Flavours 1993



Im Jahr 1993 lag die wertmäßige Marktbedeutung flavourisierter Mineralwässer bereits bei 5,1 Prozent (Nielsen, 1994). Mit 88,8 Prozent dominiert Römerquelle dieses Segment.

© Nielsen

5.3 DIE MARKTBEARBEITUNG

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Bereich der Unternehmenskultur ist das Potential der Mitarbeiter. Gerade für die Bearbeitung des aufstrebenden Mineralwasser-Marktes waren, und sind es auch heute, jene Menschen wichtig, die im Verkauf und Vertrieb tätig sind.

„Die Einführungsarbeit einer Markenware ist Sache des Verkaufsapparates." (Domizlaff H., 1992, S. 111) Mit dieser Feststellung charakterisiert bereits 1939 Hans Domizlaff die enorme Bedeutung des Verkaufs für die erfolgreiche Markenbildung.

5.3.1 Kreativität der Markterschließung

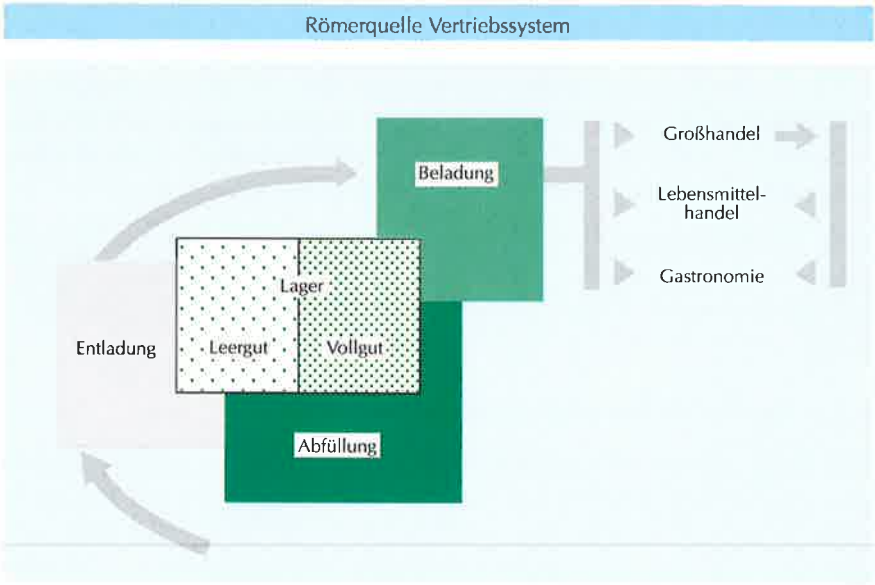
Das in Drogerien und Apotheken verkaufte Mineralwasser bescherte den „frischgebackenen" Eigentümern der Römerquelle Mitte der sechziger Jahre nicht gerade überschäumende Mineralwasser-Umsätze. Es galt, offensiv und korrespondierend der Positionierung von Wasser und Mineralwasser generell bzw. der Römerquelle im speziellen (vgl. (a. a. O., Kap. 4.2, S. 32ff.), für Mineralwasser neue Distributionskanäle zu erschließen. Lebensmittelhandel und Gastronomie wurden mit eigenem Fuhrpark beliefert. Zahlreiche Frustrationserlebnisse mußten hingenommen werden, weil sich der Mineralwasser-Verkauf in noch nicht erschlossenen Märkten als äußerst kompliziert darstellte. Doch mit dem Einsetzen der Werbekampagne und der Strategie, österreichweit mittels Getränkegroßhändlern ein Logistiknetz zu installieren, ließ auch der Erfolg nicht lange auf sich warten.

Heute sind es über 200 Getränkeverleger, die für den Vertrieb von Römerquelle sorgen. Alle bedeutenden Brauereien, mit Ausnahme der Brau AG, zu deren Konzern Römerquelle-Mitbewerber Gasteiner und Güssinger gehören, sowie AF-Getränkehersteller (von Coca-Cola-Abfüllern bis zu regional bedeutenden Sodawasserproduzenten) und reine Getränkegroßhandelsbetriebe sind dafür verantwortlich, daß es in der Römerquelle-Distribution österreichweit keine weißen Flecken gibt.

Neben diesem Vertriebszweig hat sich in der Bundeshauptstadt Wien seit jeher ein Römerquelle-eigenes Auslieferungslager bewährt.

Die Entscheidung, statt auf massiven Eigenvertrieb auf viele lokale Vertriebspartner zu setzen, implizierte zweierlei:

- Nur eine starke Marke kann sich in einem derartigen Umfeld behaupten.
- Der Römerquelle-Verkauf muß in erster Linie den Vorteil der Partner im Auge haben, denn der Vertriebspartner setzt auf jene Artikel im Sortiment, bei denen er am meisten profitiert.



5.3.2 Die Römerquelle-Logistik

Die Getränke-Logistik und hier vor allem der Bereich der Mehrweg-Getränke ist aufgrund der Kostenintensität eines der am stärksten diskutierten Themen der Branche. Es entwickelte sich eine Mischform unterschiedlicher Lieferarten.

Ab Quelle Edelstal werden folgende Partner für die Feinverteilung beliefert:

- Distributionspartner (Getränkefachgroßhandel),
- Lebensmittelhandels-Zentrallager,
- Logistikzentren,
- einzelne Großkunden,
- Eigenvertrieb.

Der Vertrieb erfolgt durch LKWs und seit dem Sommer 1993 teilweise per Bahn. Auch hier gibt es Unterscheidungsmöglichkeiten der Transporteure:

- Speditionen,
- Selbstabholer,
- Eigenvertrieb.

Die Schwankungsbreite des Transportvolumens pendelt heute zwischen 30 LKW-Zügen (schwacher Wintertag) und 120 LKW-Zügen (starker Sommertag) täglich. Der Römerquelle-eigene Fuhrpark in Edelstal besteht aus 9 LKW-Zügen, der Rest des Liefervolumens verteilt sich auf Selbstabholer und Speditionen.

5.3.2.1 Das Römerquelle-Partnernetz

Die Früchte jener Aufbauarbeit der sechziger und siebziger Jahre, die den Grundstein zum aktuellen Vertriebsnetz gelegt haben, können heute geerntet werden. Langjährige, konstant wachsende Partnerschaften bilden ein starkes Fundament für die Marke. Römerquelle-Verleger beliefern Handel und Gastronomie, wobei im Lebensmittelhandelsbereich generell das sogenannte „Streckengeschäft" vorherrscht, bei dem der Distributeur eine fixe Zustellgebühr erhält, die Abrechnung des Warenwertes jedoch zentral, zwischen Handelsorganisation und Römerquelle erfolgt. Die Gastronomie, abgesehen von überregionalen Kettenbetrieben, wird auf eigenen Namen und Rechnung des Großhändlers beliefert.

Die Stärke dieses Vertriebsapparates drückt sich deutlich in den Marktanteilen am Gastronomiemarkt aus. Rund 36% aller in der Gastronomie und Hotellerie verkauften Mineralwässer kommen von Römerquelle. Die Spitzengastronomie setzt zu etwa 44% (Anteil der 0,25-Liter-Flasche) auf Römerquelle, was auch die Markenstärke und das Profil der Marke widerspiegelt.

5.3.2.2 Lebensmittelhandels-Zentrallager

Im sogenannten „zweistufigen Handel" werden Zentrallager beliefert, die wiederum die Feinverteilung an die angeschlossenen Kettenbetriebe – Eigenfilialen bzw. selbständige Kaufleute, die einer Organisation (z. B.: Spar, Adeg, Nah & Frisch...) angehören – vornehmen.

5.3.2.3 Logistikzentren

Die jüngste Entwicklung in der österreichischen Getränke-Logistik stellen Logistikzentren dar. Dem jeweiligen Lebensmittelhandelsbetrieb wird durch einen Logistiker das gesamte Getränkesortiment angeliefert. Für den Handel gibt es

- nur einen Lieferanten, statt bisher Dutzende;
- nur eine Warenübernahme, mit deutlicher Herabsetzung des Schwundes;
- nur einen Verrechnungspartner.

Ein Handelskonzern, die Billa-Merkur-Gruppe, bedient sich als erster österreichischer Handelsbetrieb seit November 1991 dieses Systems.

Römerquelle beliefert durch die Exporttätigkeit nach Deutschland bereits eine Reihe von Logistikzentren und hat die Vorzüge dieses Systems kennengelernt. Das Hauptargument pro Logistikzentrum liegt in der Kostengünstigkeit für alle Beteiligten.

Der Handelsbetrieb hat ein gewaltiges Einsparungspotential durch die genannten Handling-Vorteile. Die Industrie wird sich dann eines Logistikers bedienen, wenn er kostengünstiger als bestehende Systeme

arbeiten kann. Dies ist garantiert z. B. durch die Sortimentstiefe und eine bessere Auslastung pro Lieferstop.

In den USA haben sich Logistikfirmen bereits zu Full-Service-Agenturen für den Handel entwickelt, die von Immobiliensuche, Architektur, Bau, Marketingberatung, Werbung bis hin zur geschlossenen Versorgungskette, etwa vom Bauern bis ins Geschäft, ihre Leistungen anbieten (Duban J. A., 1990).

5.3.2.4 Großkunden

Sowohl im Rahmen der Logistikzentren wie bei allen anderen Distributionsformen gibt es den Fall, daß einzelne Outlets Großmengen (1 LKW-Zug) abnehmen und in der kostengünstigsten Transportart direkt beliefert werden.

5.3.2.5 Der Eigenvertrieb

Ein wesentliches Standbein im Rahmen der Römerquelle-Logistik stellt das Betreiben eines eigenen Auslieferungslagers in Wien dar. Dieses Lager ist dem Verwaltungssitz angegliedert und arbeitet wie ein Getränkegroßhändler. 15 LKWs beliefern den Handel und die Gastronomie von Wien und Umgebung. Durch das Betreiben dieses Eigenvertriebes sammelt das Unternehmen auch Erfahrungen im Vertrieb, die vor allem in der Kommunikation mit Partnerbetrieben bedeutend sind. In vielen Bereichen kann durch das Wissen um mögliche Probleme Hilfestellung geboten werden, die den betroffenen Partnern zugute kommt.

5.3.3 Verkäufer-Ausbildung

Die enge Kundenbindung bedingt eine spezielle Stellung des Verkäufers aus Sicht des Partners. Man erwartet sich vom Markenartikler eine kompetente Beraterfunktion. Diese Beraterfunktion reicht in vielen Fällen über die eigentliche Sortimentsberatung bis in die Betriebsorganisation oder das Marketing hinein. Die Erfahrung hat gelehrt, daß nur über den Erfolg und Vorteil des Partners langfristig auch Erfolge für den Verkäufer zu erzielen sind. Das hohe Anforderungsprofil an die Person des Außendienst-Mitarbeiters hatte aber zur Folge, daß enorme finanzielle und zeitliche Anstrengungen unternommen wurden und werden, um in Sachen Aus- und Weiterbildung die benötigte Hilfestellung zu geben.

Selbstverantwortung, unternehmerisches Denken und Agieren sowie die Abstimmung im Verkaufsteam gemäß dem im gesamten Unternehmen praktizierten One Page System (a. a. O., Kap 5.1.2, S. 41ff.)

leisten einen weiteren Beitrag zur Profilierung des Persönlichkeitsbildes und zur Kompetenz der Verkaufspersönlichkeiten.

Wenn Gerd Gerken das „... Umschalten von der Analyse zur Mimesis, vom rationalen Beobachten zum teilnehmenden Verschmelzen" (Gerken G., 1993, S. 2) fordert, so sind diese Gedankeninhalte – egal wie man zu Gerken und seinen Theorien steht – sicherlich richtig. Nur ein alternatives Verschmelzen, ein Szenen-Management erlaubt es, die Gedankenwelt des jeweils betroffenen Kunden zu verstehen. Spricht man dieselbe Sprache, ergibt sich auch schnell eine gemeinsame Aktionsbasis. Somit ist ein weiterer wichtiger Beitrag zum erfolgreichen Markenaufbau die entsprechende Geisteshaltung der Mitarbeiter im Verkauf. Bei Römerquelle sind Mitarbeiter, die jahrelang Erfahrung in Gastronomie bzw. Handel sammeln konnten, in ebendieser Sparte als Betreuer tätig. Verknüpft mit dem hohen Ausbildungs- und Managementniveau ergibt sich abermals ein Vorteil für das Markenprofil.

5.3.4 Preis- und Konditionspolitik

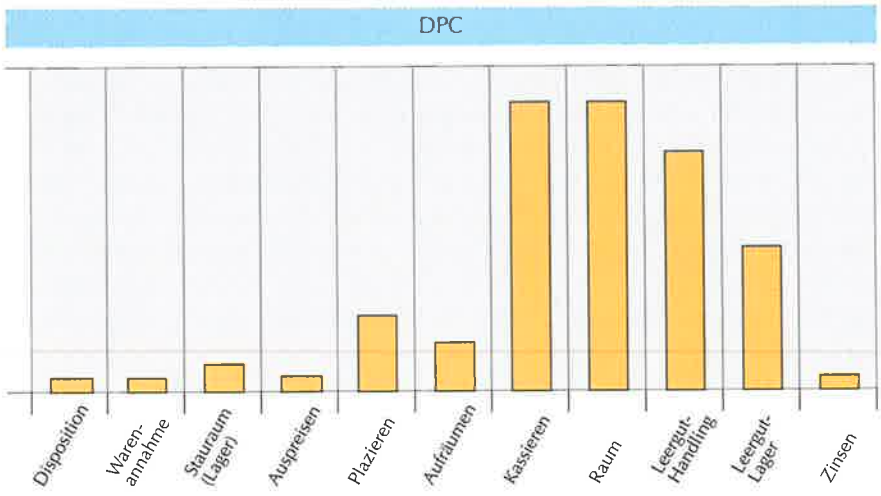
Absolute Transparenz ist eine Prämisse, die in der Konditionsfrage vielleicht zu einer starren und nach außen wenig flexiblen Haltung führt, dem jeweiligen Römerquelle-Abnehmer aber das Gefühl von Ehrlichkeit und Sicherheit gibt. Auch ist durch die Fluktuation von Einkäufern eine völlig durchsichtige und nach einheitlichen Richtlinien aufgebaute Preispolitik unerläßlich. Der Spielraum für Konditionen ist für den Verkäufer denkbar gering, und die Preispolitik als Marketinginstrument hat bei einem Produkt mit Premium-Preis die Aufgabe der Preispflege. Tiefpreise können auf Dauer den Ruf und die Ertragskraft einer Marke schwächen.

Wenn etwa Aktionsangebote massiv unter „magische" Preisschwellen gedrückt werden, ergibt sich für den Konsumenten ein Gewöhnungseffekt, der ihn bei höheren Preisen abwarten läßt, das Produkt zu kaufen, bis abermals ein attraktiver Tiefpreis kommt.

Das Resultat ist sowohl für Händler als auch Anbieter negativ. Der DPP (Direct Product Profit) sinkt (Nielsen, 1989), und der Druck auf die Industrie, Konditionen zu erhöhen, steigt. Ziel der Römerquelle-Preisstrategie ist es, die Erfolgsformel „Drehzahl x Spanne" für den jeweiligen Partner zu optimieren. Mineralwasser ist generell gesehen ein äußerst umschlagsstarkes Produkt. Der durchschnittliche Lagerumschlag etwa im Lebensmitteleinzelhandel beträgt 0,3 Monate. Dazu kommt die Spanne, die als Hochpreisprodukt nur ganz wenige Anbieter in der Branche bieten können.

Stellt man allein den DPC (Direct Product Cost) eines Produktes (Niel-

sen, 1989) mit dem Durchschnittspreis öS 5,06 (Durchschnittspreis Römerquelle) und einem mit öS 3,20 (Durchschnittspreis Billigwässer) gegenüber, wobei die Differenzen der Kosten minimal auseinander liegen,



© Nielsen

ist das Forcieren des Segmentes der Billigwässer durch den Lebensmittelhandel unverständlich. Noch dazu ist das Vorurteil, daß der Konsument nur daran interessiert sei, billig einzukaufen, a priori falsch. Der Wert, mit allen dazugehörenden Facetten, den Produkte für den Konsumenten haben, ist für die Bereitschaft, Geld auszugeben das Entscheidende (Brandmeyer K., 1990, S. 82). Jener Käufer, der Billigwässer aufgrund seiner persönlichen Wertanmutung kauft, sucht diese aber nicht nach Marken aus, sondern nach dem günstigsten Preis. Eine Angebotsvielfalt in diesem Preissegment ist demnach ein Fehler in der Sortimentspolitik des Händlers, der sich in der Ertragszahl widerspiegelt.

5.3.5 Countdown + 20%

Seit Beginn der Erschließung neuer Märkte, abseits des Apotheken- und Pharmabereichs, stand ein öffentlicher Dialog mit den unterschiedlichen Kundengruppen im Vordergrund. Auf breiter Basis wurden aktuelle Branchenthemen diskutiert, um gemeinsam für die betroffenen Kunden zu positiven Lösungsansätzen zu gelangen. Vor allem im Getränkegroßhandelsbereich wurde diese Dialogbereitschaft stets goutiert, und viele Unternehmen erhielten Denkansätze und mögliche Strategie-Varianten durch gemeinsame Diskussion.

Aber auch Lebensmitteleinzelhandel und Gastronomie wurden mit Hilfe von Fachmedien, die eine Gesprächsplattform bildeten, angesprochen. Legendären Ruf besitzen hier die „Regal-Abende". Die Fachzeitschrift „Regal" war die Plattform für Treffen mit Handelsunternehme(r)n und Römerquelle. Die erarbeiteten Thesen und Lösungsansätze waren in der Zeitschrift nachzulesen und bildeten auf breitester Ebene Gesprächsstoff in der Branche.

Ein aktuelles Beispiel für diese Art des öffentlichen Dialogs sowie der Zielrichtung, Vorteile den Partnern zu verschaffen, stellt die Aktion „Countdown + 20%" dar. Ausgangspunkt für diese Aktion war ein österreichweit angelegter Test mit einer Lebensmittelhandels-Organisation. Drei Thesen, die von Römerquelle aufgestellt wurden, sollten verifiziert werden:

1. Ertragssteigerung durch marktanteilsgerechte Plazierung des Mineralwasser-Sortiments,
2. Ertragssteigerung durch Aktionierung nur einer Mineralwassermarke,
3. Ertragssteigerung durch Ausbau der Kontaktstrecke für Mineralwasser.

Das Marktforschungsinstitut Nielsen (Nielsen, 1991) erarbeitete das Testdesign mit Test- und Kontrollmärkten. Das Ergebnis war verblüffend klar. Allein durch marktanteilsgerechte Plazierung und das Aktionieren lediglich einer Mineralwassermarke zur selben Zeit, betrug das Ertragssteigerungspotential bis zu 20% für den Händler. Weitere 16% kamen durch die Kontaktstreckenausweitung um 50% hinzu, doch steht das Platzproblem des Handels im krassen Gegensatz zu dieser Maßnahme. Die 20% Ertragssteigerung gaben auch obengenannter Aktion ihren Titel.

Gemeinsam mit Nielsen und „Regal" bot man via Fachzeitschrift den Lebensmittelhändlern an, ihre individuelle „Wasserstraße" zu optimieren. Regionale Unterschiede und Geschäftsgrößen waren die Parameter für die Nielsen-Analyse. Der Lebensmittelhandel brauchte lediglich jene Produkte zu nennen, die er im Sortiment führte, sowie Angaben zu seinem Standort zu machen, z. B. Kontaktstrecke für Wasser, Geschäftsgröße etc., und bekam kostenlos und neutral eine Nielsen-Analyse.

Der Rücklauf dieser Aktion war enorm und sprengte sogar das erwartete Positiv-Szenario. Ein starker Beweis dafür, wie wichtig derartige Dialogformen sind, ist die Nutzung und Weiterentwicklung dieses Systems noch Jahre danach. Auch der Einsatz von Regaloptimierungs-Software (Nielsen-Spaceman) durch immer mehr Handelsorganisationen verhilft dem Projekt „Countdown + 20%" zu wachsender Bedeutung.

5.3.6 Legendary Services

Ein Faktor bei der Handhabung von One Page Management ist die Auseinandersetzung mit Legendary Services, die Frage nach den wirklich herausragenden (Dienst-)Leistungen aus der Sicht der Kunden. Drei wichtige Bereiche, sowohl aus Sicht des Konsumenten als auch aus Sicht des Absatzmittlers, sollen diese „Spitzenleistungen“ illustrieren:

- Lieferbereitschaft,
- Reklamationsbehandlung,
- Technologievorsprung.

5.3.6.1 Lieferbereitschaft

Die Unternehmenspolitik, stets ausreichend in Leergebinde zu investieren, macht sich alljährlich im Sommer bezahlt. Bei Römerquelle ist für Saisonspitzen vorgesorgt. Viele Großhändler, Lebensmittelhändler und Gastronomen decken sich in dieser Zeit, statt mit Produkten von Mitbewerbern, die mitunter Gebindeengpässe aufweisen, mit Römerquelle ein. Dieser Zusatzverkauf in Zeiten der Saisonspitze ist ebenfalls eine Begründung dafür, daß das Römerquelle-Wachstum der letzten Jahre immer über jenem der gesamten Branche lag.

5.3.6.2 Reklamationsbehandlung

„Die alten Kunden zählen, nicht die neuen“ (Aaker D. A., 1992, S. 72), könnte das Motto für die Reklamationsbehandlung lauten. Jede Reklamation ist eine Chance, den Reklamierenden zum treuesten Kunden, den man sich vorstellen kann, zu gewinnen. Deshalb wird immer, auch bei jeder einzelnen Konsumenten-Beanstandung, unmittelbar und persönlich reagiert. Fehler und menschliches Versagen können auftreten, aber durch massiven persönlichen Einsatz gelingt es in der Regel, den Reklamierenden von einem Markenwechsel abzuhalten. Durch Informationen, die beim Besuch durch einen Firmenrepräsentanten vermittelt werden, tritt auf einmal ein Unternehmen mit dem Konsumenten in Beziehung. Und gerade durch Wissen um Hintergründe, verbunden mit persönlicher Bekanntschaft, die vielleicht unerwartet war, erfolgt fast zwangsläufig eine enge Kundenbindung.

Einschränkend muß erwähnt werden, daß eine derartige Reklamationsbehandlungskultur einen hohen Standard in der Produktion voraussetzt. Denn bei Überhandnehmen von Beanstandungen von außen ließe sich der Aufwand organisatorisch und kostenrechnerisch nicht durchführen.

5.3.6.3 Technologievorsprung

Die Tatsache, daß Neuerungen in der Branche von Römerquelle ausgehen, und daß damit korrespondierend die eingesetzten Anlagen dem modernsten Stand der Technik entsprechen, erfüllt nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch seine Abnehmer mit einem Gefühl der Produktsicherheit. Für jeden Absatzmittler ist es angenehm, sich sowohl argumentatorisch wie auch qualitativ meßbar mit derart beschaffenen Produkten zu umgeben. Für den informierten Konsumenten wiederum steigt die Wertigkeit des Produktes mit der Gewißheit, die höchstmöglichen hygienischen und technischen Standards angewandt zu wissen (z. B. modernste Abfüllanlage weltweit). (a. a. O., Kap. 4, S. 29)

5.4 DER UMGANG MIT DER ÖFFENTLICHKEIT

Public Relations sollen produktunabhängig und kundenunabhängig Vertrauen, Verständnis und Anerkennung erwirken (Seitel F. P., 1992, S. 8ff., vgl. div. Definitionen in Bogner F., 1990, S. 26ff.).

„Inzwischen gibt es auch für PR Hunderte Definitionen und Umschreibungen, im wesentlichen kommt es aber nicht auf die Begriffe, sondern auf das Handeln derer an, die sich in der Öffentlichkeit bewegen und mit ihr umzugehen haben." (Bogner F., 1990, S. 26)

Seit Ende der siebziger Jahre wird bei Römerquelle professionell auf Öffentlichkeitsarbeit gesetzt. Personifiziert durch Dr. Hansjörg Wachta, der dieses fundamentale Verständnis von PR im Unternehmen implementierte, wurde ein langfristig aufgebautes Konzept verwirklicht.

Der Hintergrund des Handelns ist ethischer Natur. Genau wie jeder Mensch ein reines Gewissen haben möchte, sollte es sich auch in einem Unternehmen verhalten. Römerquelle ist in ihrer Gesellschaftsform eine Ges.m.b.H., und das Gesetz definiert dies als „Juristische Person" (HGB §§ 33, 34). Jede Person, egal ob natürlich oder juristisch, hat demnach Verantwortung zu tragen. Bei Römerquelle ist man sich dessen bewußt. Es herrscht eine Politik der „offenen Tür", und Information wird als Bringschuld angesehen. Alle interessierten Öffentlichkeiten werden gleichermaßen offenherzig informiert.

Der im Bereich der PR oft vordergründig angestrebte Effekt, sich in den Medien wiederzufinden, ist mit der langfristig angelegten Öffentlichkeitsarbeit unvereinbar. Es wird seitens der Geschäftsleitung nur dann in Form von Pressekonferenzen und Presseaussendungen an Journalisten herangetreten, wenn wirklich berichtenswerte Aktionen gesetzt wurden. Auf diese Weise wird verhindert, daß eine Art Hofberichterstattung über Lapidarereignisse erfolgt. Der Seriosität sowie dem öffentlichen Interesse wird derart entsprochen.

Drei Beispiele zeigen das Engagement des Unternehmens in völlig unterschiedlichen Ebenen:

- Umwelt,
- Wissenschaft,
- Kultur.

Doch allen Aktivitäten ist eines gemeinsam: das ehrliche Bemühen um den positiven Beitrag, der als integrierter Bestandteil der Gesellschaft zu leisten ist.

5.4.1 Das Umweltmanagement

Heute gilt der Edelstaler Abfüllbetrieb als weltweites Musterbeispiel für ökologische Unternehmensführung in der Getränkeindustrie. Der Anstoß dafür liegt allerdings in der jahrtausendealten Geschichte des Produktes. Das über 5000 Jahre alte Wasser und die „gewerbliche Nutzung“ der Quelle vor 2000 Jahren (a. a. O., Kap. 3, S. 25f.) vermittelt Zeitbegriffe, die schwer nachvollziehbar sind. Betrachtet man die ökologische Entwicklung der letzten 50–60 Jahre, so war es genau jene Zeitspanne, die zum heute so trist anmutenden, ökologischen Weltbild führte. Die Menschheit hat es geschafft, den natürlichen, selbstregulierenden Prozeß, der über Jahrtausende funktionierte, ins Wanken zu bringen.

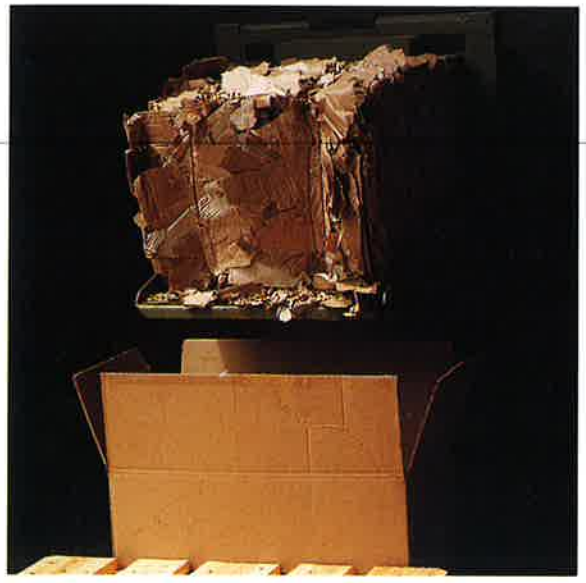
Als Abfüller eines Naturproduktes, das auch nicht in kleinstem Ausmaß behandelt werden darf, war es für das Unternehmen naheliegend, sich schon frühzeitig dieser Zusammenhänge bewußt zu werden. Nachdem die Mineralwasserabfüllung das einzige Standbein des Unternehmens ist, begann man großräumig, landwirtschaftlich genutzte Flächen rund um die Quelle aufzukaufen, um Klee anzubauen.

Diese Art des Quellschutzes wird bis heute praktiziert, obwohl Gesteinsschichten aus dem Tertiär und Quartär die Quelle vor Verunreinigungen schützen. Doch sind etwaige tektonische Verschiebungen unvorhersehbar – Alpen und Karpaten trennten sich auch vor Millio-

nen Jahren. Mit aktivem Quellschutz kann auch durch noch so unrealistische Ereignisse dem Quellvorkommen keine Umweltbelastung gefährlich werden.

Ende der siebziger Jahre wurde mit Recycling von Abfällen begonnen. Die Etikettenreste der gereinigten Mehrwegflaschen wurden nicht mehr zum „normalen" Müll gegeben, sondern getrennt gesammelt, zu Ballen gepreßt und an die Papierindustrie zur Weiterverarbeitung abgegeben. Mit Papierrecycling wurde der Einstieg in ein umfassendes Wiederverwertungssystem getan.

Abgewaschene Etiketten, Karton und Granulat vermahlener Verschlüsse werden genauso einer Wiederverwertung zugeführt wie ...



Heute sind es 100% aller betrieblichen Abfälle, die dem Recycling zugeführt werden:

- der gesamte Papierabfall, vom Büromüll über Karton bis zu den abgewaschenen Etiketten,
- Kunststoff-Verschlüsse und kaputtgegangene Kisten, die im Hause zu „Granulat“ vermahlen werden,
- Bruchglas,
- Holz gebrochener Paletten,
- Kunststoff-Umreifungsbänder für Paletten,
- PE-Folien,
- Kompost etc.

... das Granulat kaputter Kisten oder Bruchglas.

Die Funktionsfähigkeit dieses Systems wurde nur durch strikte Mülltrennung am Ort des Anfallens ermöglicht.

Den einzigen nicht weiterverarbeitbaren Abfall – und dieser ist nicht unmittelbar produktionstechnisch bedingt – stellt der Kehricht dar. 15 Kubikmeter pro Monat ist jene Menge, die auf 35.500 Quadratmeter verbauter Fläche anfallen.

Bei näherer Beschäftigung mit dem Umweltthema gelangt man zu Visionen. Eine Vision ist z. B., als Industriebetrieb das Idealbild des Baumes anzustreben, der blüht, Früchte trägt – also ein „Produktionsbetrieb" ist – und seine Blätter fallen läßt, die wiederum Schutz und Nahrung für den Boden bilden. Es war daher das Ziel, einen geschlossenen Produktionskreislauf zu installieren, die Umwelt optimal zu schonen, um sie irgendwann in der Zukunft möglichst überhaupt nicht mehr zu belasten.

Recycling ist zwar eine praktikable Lösung, um Mülldeponien zu entlasten, stellt aber sicherlich nur die zweitbeste Alternative dar. Müllvermeidung muß die angestrebte Lösung lauten. So übt Römerquelle, sicherlich aufgrund der Marktbedeutung, Druck auf ihre Lieferanten aus, z. B. Verschlüsse, Leim etc. in Mehrweggebinden anzuliefern.

Ein weiterer Aspekt bei der Umsetzung des geschlossenen Produktionskreislaufes war das Bewußtsein, für alle Emissionen, die man verursacht, auch verantwortlich zu sein. 1981 wurde mit der Planung (Betrieb seit 1984) einer vollbiologischen Kläranlage begonnen, die zwei Emissionsprobleme gleichzeitig beseitigt:

- basisches Abwasser, verursacht durch das Waschen der Mehrwegflaschen mit einer 1,5% Natronlaugenlösung,
- saure Abluft durch die Verbrennung von Heizöl bzw. Erdgas bei der Energieerzeugung.

In der Abwasserneutralisation (pH-Wert des Abwassers ca. 12) werden die säurehaltigen Rauchgase des Heizhauses eingepreßt. Das neutralisierte Abwasser wird mit einem pH-Wert von 7–8 in ein Wiederbelebungsbecken geleitet, wo Mikroorganismen und Sauerstoff das Abwasser vollbiologisch aufbereiten. Es wird vom Klärschlamm getrennt und in den Wiesgrabenbach eingeleitet. Der übriggebliebene Klärschlamm wird nach eingehender Analyse durch die landwirtschaftlich-technische Bundesanstalt an die Bauern der Umgebung als „Bio-Dünger" abgegeben.

Die angestrebte Schadstoff-Freiheit des Klärschlamms wird nur durch strikte Befolgung von ökologisch verträglichen Beschaffungsspezifikationen erreicht. Kein im Unternehmen verwendetes Material darf toxikologische Stoffe, Schwermetalle oder ökologisch bedenkliche Zu-

sammensetzungen aufweisen. Die Biologie in der Kläranlage läuft sonst Gefahr zusammenzubrechen, bzw. im Klärschlamm wären diese Stoffe auffindbar und somit keine Verwendung als Dünger mehr möglich.

Nachdem produktionstechnisch stets ökologisch optimiert wurde – seit 1990 Energierecycling mit 40% Energieeinsparung pro Flasche, Installation von Photovoltaikanlage, Windrad und Planung eines Blockheizkraftwerkes –, wandte man sich der ökologischen Bauweise bei Neubauten sowie der Landschaftsökologie zu.

Die Eigendynamik der Umweltgesinnung ist fest bei allen Mitarbeitern verankert (a. a. O., Kap. 5.1.1, S. 40f.). Sie hat nichts mit politischer „Grün-Gesinnung“ zu tun, sondern spiegelt eine Geisteshaltung wider. Gemäß der aktiven Informationspolitik des Unternehmens wird seit 1986 regelmäßig eine Umweltbilanz veröffentlicht, die als Art G+V-Rechnung den Recyclingbereich beleuchtet und alle Umweltmaßnahmen deskriptiv auflistet. Es erfolgt keine Zwangsbeglückung der Öffentlichkeit mit dieser Umweltbilanz, sondern all jene, die Interesse dafür bekunden, erhalten sie kostenlos.

Römerquelle-Umweltbilanz 1993

Abschreibung	*Energie*	*Anfallende Mengen*	*Betriebskosten*	***Kosten gesamt***	*Entsorgungskosten Ersparnis*	*Erlöse aus Recycling*	***Erlöse gesamt***	***Differenz***
Kunststoff-Recycling (Verschlüsse, Kisten, Umreifungsbänder, Folien)								
52.200 S	(170.223 kWh) 175.300 S	498,5 t 2.280 m³	51.900 S	**279.400 S**	592.800 S	2,466.800 S	**3,059.600 S**	**+2,780.200 S**
Papier-Recycling (Etiketten, Karton, Büro-Abfall)								
18.900 S	(55.750 kWh) 57.400 S	335,2 t Etiket. / 36,1 t Karton	29.500 S	**105,800 S**	2,178.800 S 3.800 S	–	**2,182.600 S**	**+2,076.800 S**
Kläranlage								
130.100 S	(181.703 kWh) 187.200 S	420 t 420 m³	559.200 S	**876.500 S**	793.800 S 100.000 S	–	**893.800 S**	**+ 17.300 S**
Glasbruch								
5.000 S	–	1.017,2 t 1.937 m²	–	**5.000 S**	503.600 S	101.700 S	**605.300 S**	**+ 600.300 S**
Gesamtergebnis								
206.200 S	(407.676 kWh) 419.900 S	2.270,9 t	640.600 S	**1,266.700 S**	4,172.800 S	2,568.500 S	**6,741.300 S**	**+5,474.600 S**

Auch kann jeder Interessierte das Werk in Edelstal besichtigen und sich von den Aktivitäten überzeugen.

Werblich wird die Umweltgesinnung überhaupt nicht kommuniziert. Eine Untersuchung des psychotechnischen Instituts (Psychotechnisches Institut Wien, 1989) analysierte die Umwelt-Strukturierung (GFK, 1993) der Österreicher in:

- ca. 30% aktive Umweltbewußte (aktueller Wert: 21%) und
- ca. 70% passive Umweltbewußte bis Desinteressierte und Ablehner.

Die 30% aktiv Umweltbewußten sind gegenüber Umweltargumenten in der Werbung so negativ eingestellt, daß sie a priori annehmen, ein weiteres Unternehmen streife sich fälschlicherweise ein „grünes Mäntelchen" über.

Der hier von Römerquelle beschrittene Weg ist sicher der langsamere, auf jeden Fall aber der nachhaltigere. Heute, im dritten Jahrzehnt aktiven Umweltschutzes, ist diese Gesinnung eine merkbare Dimension der öffentlichen Meinung über das Unternehmen und somit auch der Marke.

5.4.2 Der Umgang mit der Wissenschaft

Es war keineswegs ein Imagegewinn, der Römerquelle dazu motivierte, einen engen Kontakt zur Wissenschaft und zu Universitäten zu suchen. Ausgangspunkt war vielmehr ein pragmatischer. Man machte sich die Arbeit in der Forschung als Auftraggeber diverser Projekte zunutze. So wurden etwa das Institut für Werbewissenschaft und Marktforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie das Marketinginstitut der Johannes-Kepler-Universität Linz mit Marktforschungsaufträgen oder die Hochschule für angewandte Kunst mit Designstudien beauftragt. Der Vorteil war allen Beteiligten evident:

- eine Projektfinanzierung für das jeweilige Institut,
- praxisorientierte Ausbildung für die Studenten,
- Ergebnisse erster Güte – weil hochmotiviert erarbeitet – für den Auftraggeber.

Im Zuge der offenen Informationspolitik ist Römerquelle auch ein beliebter Ansprechpartner für Studenten unterschiedlichster Fachrichtungen. Eine Vielzahl von Hausarbeiten, Seminararbeiten und Diplomarbeiten beleuchten das Unternehmen bzw. Teilbereiche daraus. Jeder Dialog mit interessierten Studenten und wissenschaftlichem Lehrpersonal stellt einen Gewinn für das Unternehmen dar. Durch eingehende Diskussionen und Denkanstöße von „außen" erweitert

sich der betriebliche Problemlösungshorizont. Eine unbekümmerte Kritikfähigkeit der Studentenschaft regt zum Nachdenken an und erlaubt schnelles Erkennen aktueller Strömungen.

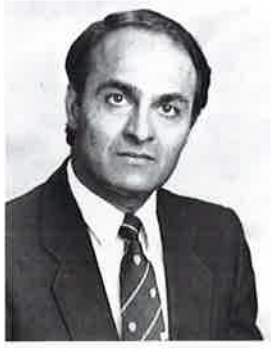
Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt in diesem Zusammenhang der rasche Zugang zur aktuellsten Fachliteratur dar, der dem jeweiligen praktischen Handeln in der Unternehmensführung den theoretischen Unterbau bzw. kreative Denkansätze liefert.

Bisheriger Höhepunkt im Rahmen der „wissenschaftlichen“ Arbeit der Römerquelle stellt das University-Sponsoring dar.

5.4.2.1 University-Sponsoring

Dr. Günter Schweiger, Professor für Werbewissenschaft und Marktforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU), initiierte die Idee, nach angloamerikanischem Vorbild von der Privatwirtschaft (mit-)finanzierte Gastprofessoren an seinem Institut einzusetzen. Diese Idee korrespondierte mit der Sponsor-Philosophie des Unternehmens, gesellschaftlich verantwortungsvoll zu agieren. Einer Elite von in akademischer Ausbildung stehenden Personen wird durch Römerquelle ein qualitativ hochstehendes Lehrangebot eröffnet, das ohne ihr Zutun nicht möglich wäre.

Internationalität und Praxisorientierung der universitären Lehre sind überdies Anforderungen an Absolventen, denen aber nur mit Unterstützung der Wirtschaft entsprochen werden kann.



Dr. Vic Johar, Professor für Marketing an der California State University, war der erste Römerquelle-Gastprofessor.

So gelang es 1989, den ersten „privatwirtschaftlich“ unterstützten Gastprofessor an einer österreichischen Universität zu installieren: Dr. Vic Johar, Marketingprofessor an der California State University. Die Durchsetzung gelang mit Unterstützung des damaligen Rektors der WU, Prof. Robert Hansen.

Der Erfolg des Gastsemesters von Prof. Johar ließ weitere Gastprofessoren und Dozenten folgen. Ebenso folgten andere Unternehmen dieser Sponsoridee.

Eine weitere wissenschaftliche Innovation stellte das erste „transatlantische Marketing-Seminar“ dar. Gemeinsam mit Studenten der Miami University in Oxford/Ohio/USA arbeitete eine Seminargruppe von Prof. Schweiger mögliche Marktchancen und Markteintritts-Strategien für Römerquelle auf dem US-amerikanischen Markt aus. Die amerikanischen Studenten brachten zu ihrem Aufenthalt nach Wien zwei Professoren ihrer Universität mit. Es standen also mit drei Universitätsassistenten des Lehrstuhls für Werbewissenschaft und Marktforschung und dem Marketingleiter von Römerquelle sieben Betreuer zur Verfügung. Das Betreuungsverhältnis der Studenten war ein für österreichische Verhältnisse somit utopisch anmutendes: 5:1 (34 Studenten : 7 Betreuer).

Für Römerquelle ergaben die daraus resultierenden Gruppenarbeiten sechs völlig unterschiedliche Marktbearbeitungs- und -entwicklungs-Szenarien. Von „don't enter the market" bis zu einer Bearbeitungs- und Investitionsstrategie, die erst nach einigen Jahren den „break even point" erreicht, waren die wesentlichsten Ansätze vertreten.

5.4.2.2 Archäologiepark Carnuntum

Einen anderen Zugang zur Wissenschaft und auch zur Kultur dokumentiert die Zusammenarbeit der Römerquelle mit dem Archäologiepark in Carnuntum. Die historischen Wurzeln (a. a. O., Kap. 3.2, S. 26) des Unternehmens bedingen eine massive finanzielle Unterstützung. Neben dem öffentlichkeitswirksamen Effekt, als Unterstützer bei der Beschilderung des Archäologieparks präsent zu sein, resultiert aus der intensiven Beschäftigung mit der Historie ein gewaltiges Wissen um die Tradition der Quelle. Verantwortlich für diese fruchtbare Kooperation ist seitens des Archäologieparks Prof. Werner Jobst. Er und sein Team haben einen pragmatischen Brückenschlag zwischen einst und jetzt, bzw. zwischen Archäologie und Ökonomie geschafft. Zwei Zukunftsprojekte stehen hierbei neben dem Archäologiepark Carnuntum zur Diskussion:

- die Freilegung der Wasserleitung Edelstal-Carnuntum,
- die Erforschung der „Villa Rustica" in Edelstal.

Unterstützung bei der Erforschung der historischen Wurzeln.

5.4.3 Das Kunstengagement

Gesellschaftliche Verantwortung sowie die PR-Maxime mit allen interessierten Öffentlichkeiten, unabhängig ob Kunde oder nicht, zu kommunizieren, waren der Hintergrund für das seit 1980 laufende Engagement der Römerquelle in der bildenden Kunst. Die Kunst ist für die kulturelle Harmonie einer Gesellschaft unabdingbar. Die finanzielle Existenzberechtigung der Kunstszene war Ende der siebziger Jahre, als der Römerquelle-Kunstwettbewerb kreiert wurde, außer durch staatliche Förderungen kaum legitimiert. In dieses „Vakuum“ stieß damals Römerquelle, um mit Zurückhaltung in der PR-Berichterstattung einen wesentlichen und wertvollen Beitrag zur jungen „Kunstszene“ Österreichs zu leisten. Es wäre ein leichtes gewesen, Kunstimage etwa durch Ausstellungen berühmter Maler zu erwirken, oder, allgemein imagebildend, das für den Kunstwettbewerb vorgesehene Kapital in die klassische Werbung zu investieren. Die Wirkung in der breiten Öffentlichkeit wäre sicher eine schnelle und effiziente gewesen. Doch das intensive Beschäftigen mit der eigentlichen Kunstszene – Künstler, Galerien, Studenten, Kunstinteressierte – hat ebenda eine derart nachhaltige Wirkung erzielt, die durch andere Aktivitäten nicht möglich gewesen wäre. Nur durch Konstanz in der Ausrichtung des Wettbewerbs und durch den daraus resultierenden Dialog wurde Vertrauen zwischen Künstlern und Wirtschaft aufgebaut. Der Wettbewerb sah Preisträger (Grafik/Foto) und Ankäufe vor.

Seit vielen Jahren ein fixer Bestandteil der österreichischen Kunstszene: der Römerquelle Kunstwettbewerb.

Die prämierten Arbeiten wurden anläßlich von Ausstellungen in Klagenfurt, Linz, Salzburg und Wien der Öffentlichkeit präsentiert. Ein Katalog wurde aufgelegt. Dies stellte für viele junge Künstler ein willkommenes Sprungbrett für ihre persönliche Karriere dar.

Heute blickt man auf eine Reihe prominenter Preisträger zurück. Namen wie Gunter Damisch, Anselm Glück, Tone Fink, Johannes Deutsch, Die Damen etc. zieren die Liste der Preisträger.

Ebenso hochkarätig war seit jeher die Zusammensetzung der internationalen Jury-Runden:
Peter Baum, Konrad Oberhuber, Walter Koschatzky, Dieter Ronte, Jan Hoet u. v. a. zählten zu den Juroren.

Nach zehn Jahren Wettbewerbsgeschichte erschien 1991 ein Buch über „Das pluralistische Jahrzehnt" (Baum P., et al, 1991). Anhand des Römerquelle-Kunstwettbewerbes konnte die Entwicklung der österreichischen Grafik- und Fotokunst während der achtziger Jahre dokumentiert werden.

Heute läuft das Kunstengagement von Römerquelle mit geringfügigen Anpassungen intensiver denn je. Es ist abermals nicht die Wirkung in der breiten Öffentlichkeit, die den Impuls dafür gibt, sondern die Kraft, die das Unternehmen aus dem Dialog mit der Kunstszene schöpft. Man schafft es, aus dem „Tagesgeschäft" herauszukommen und die Dinge aus einem völlig anderen und vielleicht auch künstlerischen kreativen Blickwinkel zu betrachten. Die Schaffung eines gelösten kreativen Klimas erlaubt mitunter gewagte Entscheidungsszenarien. Vor allem in der Kommunikation und Werbung kommt diese Geisteshaltung der Markenführung sehr zugute.

5.4.4 Sonstige Sponsoring-Aktivitäten

Neben dem bewußt langfristig orientierten Engagement in den obengenannten Bereichen werden eine Vielzahl von Sponsorships unternommen, die das Bild der Marke in der Öffentlichkeit mosaikartig komplettieren. Entsprechend der Gerkenschen Mimesis (Gerken G., 1993, S. 2) werden durch das aktive Teilhaben am Geschehen in diversen Szenen gegenseitiges Verstehen, Vertrauen und Anerkennung erwirkt.

Schon frühzeitig, als der Begriff Sozio-Sponsoring nahezu unbelegt war, unterstützte man bei Römerquelle den Hilfsfonds für brustkrebsoperierte Frauen. Hilfe für die Erdbebenopfer Armeniens und die Unterstützung von „Ferien in Frieden" für Kinder aus dem ehemaligen Jugoslawien sollten die ärgste Not in Katastrophenfällen ein wenig lindern.

Die Versorgung Ebreichsdorfs mit Mineralwasser aufgrund der prekären Trinkwassersituation dauerte monatelang. Einzige Auflage seitens Römerquelle bestand darin, *keine* PR-mäßige Berichterstattung darüber zuzulassen. Denn die Hilfe sollte seriös und ausschließlich für jene Personen sein, die ursächlich davon betroffen waren.

Unterstützungen für die erste alkoholfreie Disco in Vorarlberg und die

Kurier-Weihnachtsaktion für Bergbauern sind weitere Beispiele für das Sozialengagement.

Zur Kultur besteht durch den Kunstwettbewerb eine logische Nahbeziehung. Von den Bregenzer und den Mörbischer Festspielen bis zu Kabarett (H. P. Heinzl, Simpl, Die Hektiker, Ybbsiade, Badener Kabarettfrühling) reicht der Bogen des Sponsorships. Seit 1992 ist Römerquelle auch das offizielle Mineralwasser der Viennale.

Sportsponsoring besitzt bei Römerquelle eher geringere Bedeutung. Trotzdem ist Römerquelle das offizielle Mineralwasser des ÖFB und auch bei allen Fußball-Länderspielen im Ernst-Happel-Stadion mit Bandenwerbung vertreten. Alljährlich wird der Fußballrömer an die bedeutendste Fußballpersönlichkeit bzw. Mannschaft verliehen. Auch wird seit den siebziger Jahren der SC Eisenstadt und das Nachwuchsleistungszentrum Burgenland gefördert.

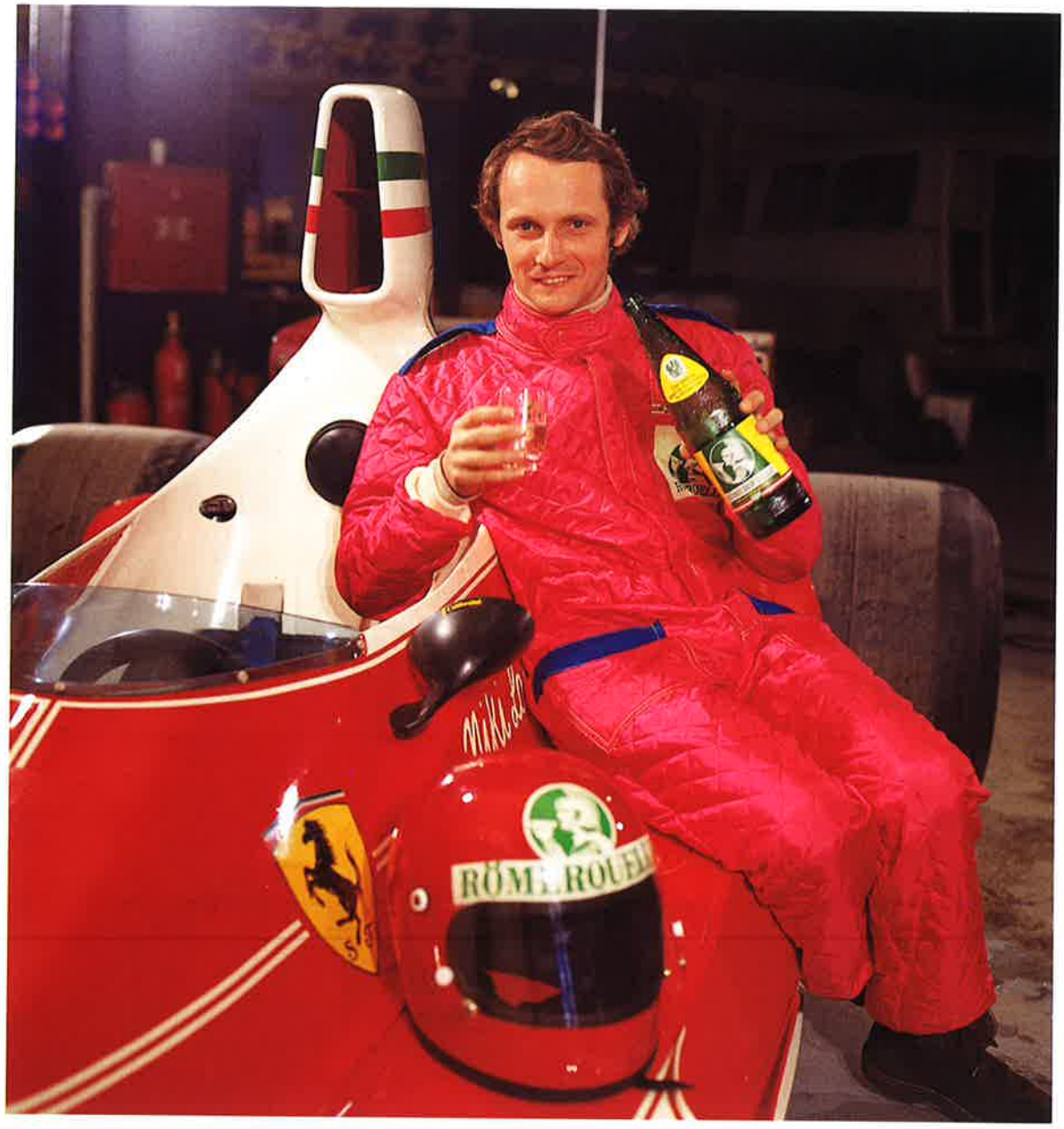
Die Stars der Fußball-WM 1978: Trainer Helmut Senekowitsch mit Friedl Koncilia und Hans Krankl. Römerquelle war bereits damals das offizielle Mineralwasser des ÖFB.

Ein weiteres Standbein repräsentiert der Reitsport mit der Unterstützung aller bedeutenden Springreit-Veranstaltungen und Durchführung des Römerquelle-Reitcups.

Die Römerquelle-Tennistrophy und die Unterstützung des Tischtennisvereins TTC Langenlois zeigen doch eine gewisse Breitenwirkung der „sportlichen Aktivitäten“.

Den größten Wirkungsgrad des Sportsponsorings hatte aber zweifellos der Motorsport, personifiziert durch Niki Lauda. 1976, in dem Jahr nachdem Lauda erstmals Formel-1-Weltmeister wurde, kam für Römerquelle, die seit 1974 Marktführer in Österreich war, der absolute Durchbruch. Die Bekanntheit der Marke stieg auf über 90% und lag damit über den gestützten Response-Werten des damals gerade zwei Jahre im Amt befindlichen Bundespräsidenten Rudolf Kirchschläger.

Formel-1-Weltmeister Niki Lauda sorgte für ein rasantes Ansteigen der Markenbekanntheit.



Veranstaltungssponsoring schließt den weiten Kreis der hier angesprochenen Varianten. Tage der offenen Tür, Gala-Nächte, wie die LK-Gala (Ehrung der besten österreichischen Lebensmittelhändler), Wahl des Koches des Jahrzehntes und die alljährliche Trophée Gourmet (der österreichische „Gastronomie-Oskar“) sollen hier beispielhaft erwähnt werden.

Österreichs „Gastronomie-Oskar“, die Trophée Gourmet, ein alljährliches Highlight der Branche.

Die Bedeutung der Sponsoring-Aktivitäten ist durch den persönlichen Einsatz, was die Betreuung und Abwicklung betrifft, enorm. Aber nur durch diese Auseinandersetzung mit den jeweiligen Öffentlichkeiten wird eine Integration des Unternehmens und eine gewisse Selbstverständlichkeit der Marke möglich. Oberste Maxime stellt aber hierbei ein Höchstmaß an Seriosität dar. Effekthascherei, wie im Sponsoring als Motivation vielfach verankert, ist bei Römerquelle streng verpönt.

5.5 DIE KAMPAGNE

Anknüpfend an die Ausgangssituation der Markenschöpfung (a. a. O., Kap. 4.2.2, S. 35ff.), galt es, die Positionierung Vitalität-Erotik-Kulinarik mit dem Slogan „belebt die Sinne“ aufzubauen.

Das 1971 verwendete Plakatsujet vermittelte lediglich zwei der drei Positionierungsinhalte, und der Weg zur heute so selbstverständlichen Römerquelle-Darstellung, unabhängig vom genutzten Werbemedium, sollte noch auf sich warten lassen.

5.5.1 Das Trägermedium – Plakat

Auf die Penetration des Markennamens ohne Darstellung des Produktes (1971) folgte im Jahr 1972 ein Miteinbeziehen der Kulinarik. Eine Tischszene mit zwei Personen betonte diesen Aspekt. Der Maler Josef Bramer war für das etwas impressionistisch anmutende Gemälde, das 1973 die Plakatwände zierte, verantwortlich. Während dieser beiden Jahre stand die knisternde Erotik, die in der Folge Römerquelle-Plakatgeschichte schreiben sollte, etwas im Hintergrund. Mit dem Finden der gestalterischen Linie – drei Personen – setzte man die Umsetzung der Markenpositionierung fort. Drei Personen (zwei Männer, eine Frau oder umgekehrt) erwiesen sich als die ideale Lösung. Der Betrachter ordnet bei zwei Personen eindeutig zu, bei vier Personen werden jeweils zwei und zwei einander zugehörig vermutet, ab fünf Personen

1971

1972

1973

wird die Gruppensituation unübersehbar und verwirrend. So blieben jene Dreiecksverhältnisse, die sich seit den Zeiten der griechischen Tragödie als spannungsreichste zwischenmenschliche Beziehung erwiesen haben. Der Betrachter des jeweiligen Plakates interpretiert selbst, Lösungen bleiben offen, und das Aktivitätsniveau beim Werbeempfänger steigt. Für das Sujet aus dem Jahr 1974, verbunden mit der unterstützenden Print-Kampagne (a. a. O., Kap. 5.5.2.3, S. 98ff.), erhielt Römerquelle den Staatspreis für Werbung. Zwei Ungereimtheiten kennzeichneten jedoch dieses Stadium.

Bereits im dritten Jahr nach Kampagnenstart warf man, wenn auch nur vorübergehend, den Slogan über Bord. Ersetzt wurde dieser durch ein „eindeutig zweideutiges" Karl-Kraus-Zitat: „In zweifelhaften Fällen entscheide man sich für das Richtige" – gemeint war natürlich das Mineralwasser. Das Branding erfolgte prominent und nicht als harmonisch integrierter Szenenbestandteil.

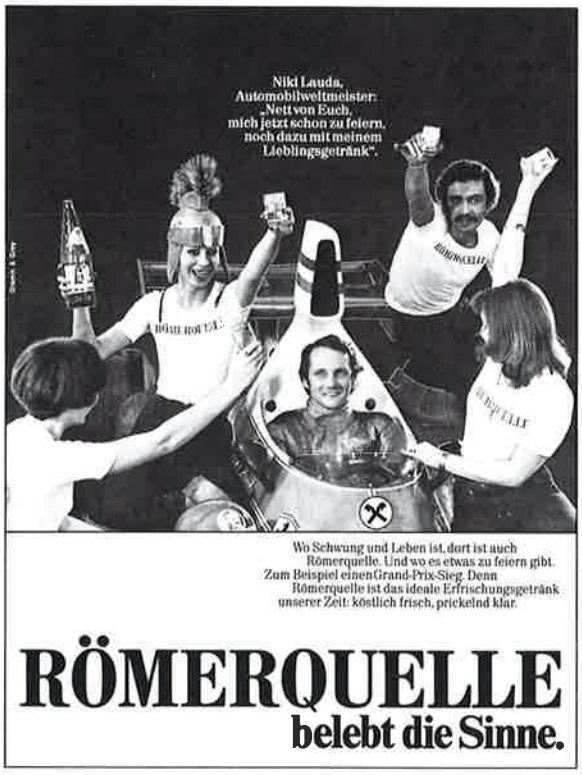
1974

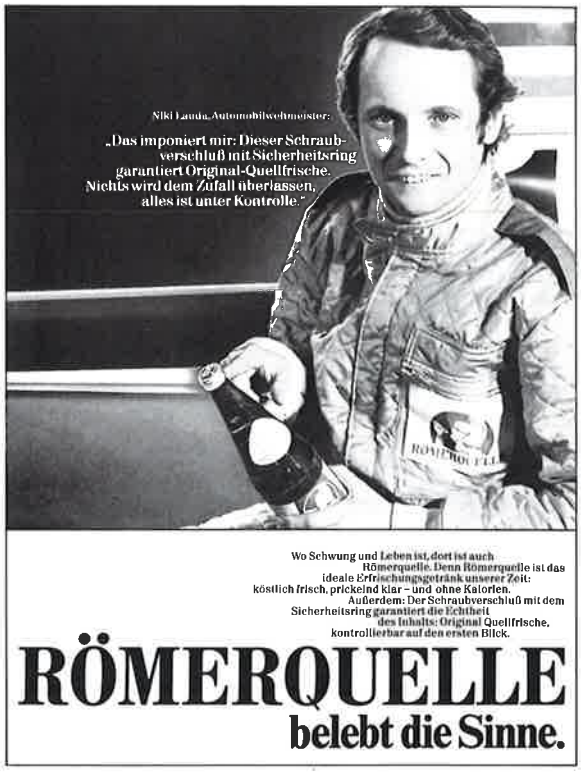
Man schwamm auf der Erfolgswelle und modifizierte für 1975, das Jahr, in dem Römerquelle die Führungsrolle in der österreichischen Mineralwasser-Wirtschaft bereits innehatte, die Geschichte der Dreiecksbeziehung weiter. Es kehrte der Slogan „belebt die Sinne“ zurück, dafür verzichtete man seitens der Agentur wieder auf die Integration des Produktes und somit auf die Kulinarik. Gottfried Kumpf als bekanntes Testimonial am Plakat sowie der Markterfolg konnten über den Unmut der Kampagnenentwicklung nicht hinwegtäuschen. „Mit Staatspreis vor die Tür gesetzt“ betitelte damals das Nachrichtenmagazin „Profil“ (Wagner C., 1993, S. 24) die Trennung Römerquelle und GGK nach fünfjähriger erfolgreicher Zusammenarbeit. Diese erste Phase der Identitätsfindung auf dem Plakat reflektiert aber alle Inhalte der später gültigen Kernpositionierung.

1975

1977

Die Jahre 1976 bis 1979 waren durch die Betreuung der Agentur Gramm & Grey geprägt. Die Idee, Niki Lauda als Testimonial zu promoten und gänzlich auf die Römerquelle-Kampagne zu verzichten, stellte einen Bruch des Werbestils dar. Es verlagerte die gesamte Assoziationswelt der Marke. Pragmatisch betrachtet, erfüllte diese Strategie, nicht zuletzt durch die professionelle Arbeitsweise des Formel-1-Weltmeisters – Griff zur Römerquelle nach dem Sieg in Monte Carlo 1976, als ihm Champagner angeboten wurde, Auftritt mit Römerquelle-Kappe nach dem Feuerunfall 1976 –, ihre Wirkung zur Gänze.





Die enorme Popularität Niki Laudas ließ aber schon bald erkennen, daß ein längeres Aussetzen der Marken-Kampagne ein krasser Fehler der Markenführung wäre. Römerquelle entwickelte sich mit ungeahnter Dynamik fort von ihrer Positionierung, hin zum „Lauda-Wasser". Aus diesem Grund wurde nach einjähriger Werbeabstinenz wieder auf das Plakat gesetzt. Neue Agenturen versuchen stets kreative Umsetzungen bestehender Positionierungen. So auch Gramm & Grey, die sich Monets Klassiker „Picknick im Grünen" als Vorbild nahm. Eine Betonung der Kulinarik mit starkem Branding durch eine überdimensionierte Flasche war das Resultat. Die Dreiecksbeziehung wurde fallengelassen. Im Jahr 1978 eliminierte man den Slogan und promotete den „Champagner unter den Mineralwässern".

1978

1979

Es gelang, sich der Hauptinhalte der Kampagne anzunähern, doch sind die Anfangsjahre keineswegs von einem einheitlichen oder in sich geschlossenen Auftritt geprägt.

So erforderte es auch der Launch der „stillen Römerquelle mit wenig Kohlensäure“, sich in der Werbung auf diese Innovation zur Gänze zu konzentrieren. 1978 und 1979 standen im Zeichen des kohlensäurearmen Wassers und setzten einen Schlußpunkt unter die werbliche Heterogenität der ersten Dekade.

Eine Agentur-Konkurrenzpräsentation verhalf der GGK nach vier Jahren „Interregnum“ zum Etatgewinn. Dkfm. Hans Schmid und sein Team setzten gedanklich richtig dort fort, wo 1975 aufgehört wurde: beim magischen Dreieck Erotik-Vitalität-Kulinarik, dargestellt durch das Dreiecksverhältnis, im gehobenen Lebensstil. Drei bis vier Affichierungstermine mit je einmonatiger Präsenz prägten ein unverwechselbares Erscheinungsbild. Die Römerquelle-Kampagne, sowie die gleichzeitig von der GGK entwickelte Palmers-Kampagne, verhalfen auch der österreichischen Außenwerbung zu hoher Reputation.

Ein Erfolgsgeheimnis der Plakatsujets war die Verwendung von Amateur-Models. Interessante Personen wurden gewissermaßen „von der Straße weg“ für Fotoaufnahmen verpflichtet. Auch der Mut, nicht

1980

1980

1980

1980

1981

1981

1981

1981

1982

1982

1982

1983

1983

1983

1984

1984

1984

1985

1985

1985

1986

1986

1986

1986

1987

1987

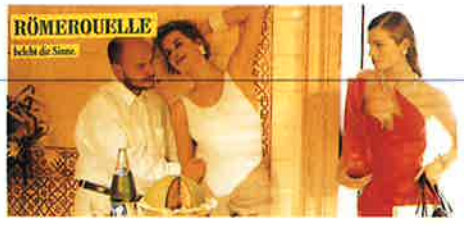
1987

unbedingt „beautiful people" abzubilden, sondern auch fallweise ältere, bärtige, korpulente, aber absolut interessante Personen zu fotografieren, implizierte Spannungsmomente. Der jeweils aktuelle Zeitgeist und die Mode machten die Römerquelle-Plakate zu Trendsettern. In den Plakatszenen spiegelten sich aber auch stets alle Verwendungsbereiche wider. Vom Picknick bis zum Heurigen, vom Café bis zum Toprestaurant oder „nur" in der privaten Sphäre: Eine Vielzahl von Geschichten wurde auf dem Plakat erzählt.

An den Reaktionen des Publikums konnte man rasch erkennen, ob ein Sujet besonders gut ankam. Anrufe bzw. Briefe mit der Bitte um Übersendung des Plakates bis zu Anfragen, wo das eine oder andere Kleidungsstück oder eine Requisite zu kaufen sei, gehören zur alltäglichen „Fanpost". Der bis 1990 allmonatliche Plakat-Monitor (Info Institut) sah das Römerquelle-Plakat stets auf den Spitzenrängen. GGK-intern sah man dem jeweiligen Ranking der Top Ten (nicht ganz ernst gemeint) mit Unbehagen entgegen. War in einem Monat das Palmers-Plakat Nr. 1, gab es bei Römerquelle Diskussionen über die „Mittelmäßigkeit" des Sujets, et vice versa, wenn einmal Palmers hinter Römerquelle Rang zwei belegte. Die Jahre 1980 bis 1987 bestachen durch die absolute Konstanz. Obwohl man ständig bemüht war, bei Beibehaltung der Positionierung eine Aktualisierung der Sujets zu erreichen. Es wurden in weiterer Folge professionelle Fotomodels engagiert.

In den Plakatreihen der Jahre 1988 und 1989 versuchte man, über die Personenauswahl Geschichten in Fortsetzungen zu erzählen. Jeweils zwei Personen, die auf einem Plakat vertreten sind, erscheinen am unmittelbar darauffolgenden wieder. Eine Person scheidet aus, dafür kommt eine neue hinzu. Die Grundvoraussetzung für die Wirkung dieser Fortsetzungsgeschichten war durch die hohe Aufmerksamkeit

1988



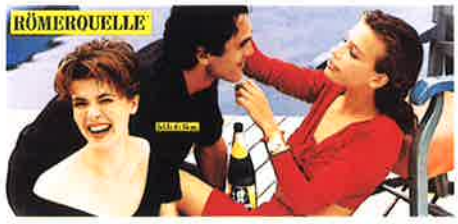
1988

1988

1988

1989

1989



1989

der Öffentlichkeit gegeben. Nach zwei Jahren stellte man aber fest, daß der Aufwand (Kosten, Terminabstimmung der Models etc.) in keiner Weise mit dem Verständnis in der Öffentlichkeit korrespondierte. Auch war der Fotostil nach dem erfolgreichen Jahr 1988 – Römerquelle-Plakate erreichten im Jahresranking (Info Institut, 1988) die Ränge 1, 2 und 4 – nunmehr ein anderer:

- Die Kulinarik wurde immer mehr in den Hintergrund gedrängt, was für Einzelsujets belanglos wäre, wenn das Folgesujet wieder stärker ausgeprägt ist.
- Die Vitalität wirkte aufgesetzt und eher lasziv.
- Die knisternde Erotik der Dreiecksbeziehung wirkte geschwächt.

Obwohl das Image der Marke kontinuierlich im Steigen begriffen war,

1990

1990

1990

erkannte man gewisse akonforme Tendenzen in manchen Regionen und jüngeren Altersgruppen (Karmasin H., 1988, vgl. Fessel+GFK, 1990). In eingehenden Diskussionen mit den Kreativen der GGK wurde die Rückbesinnung auf die Wurzeln der Markenkampagne vollzogen.

Die beiden ersten Plakate des Jahres 1990 sprühten vor Vitalität und fröhlicher Ausgelassenheit. Kulinarik und Erotik waren vorhanden, aber doch reduziert. Die Response-Werte dieser beiden Sujets waren ausgezeichnet. Dennoch erkannte man, daß ein nicht ganz unproblematischer Weg eingeschlagen worden war. Die fröhliche Stimmung war mit der subtilen, hintergründig angelegten Kampagne der Vergangenheit nicht vergleichbar. Es bestand die Gefahr, die unverwechselbare Stellung aufzugeben, da allein das Product Placement der Römerquelle-Flaschen auf den Absender hinwies, sonst aber die Anmutung von Coca-Cola- oder Champagner-Werbung transportiert wurde. Eine dazu im Kontrast stehende Aufnahme im Herbst 1990 erhielt die Ausgewogenheit der Kampagne.

Jugendlichkeit und Hochwertigkeit vermittelten die Sujets der Jahre 1991 und 1992, wobei es auch gelang, Römerquelle Lemon im Herbst 1992 nahtlos in die Markenkampagne zu integrieren.

1991

1991

1991

1992

1992

1992

1993

1993

1993

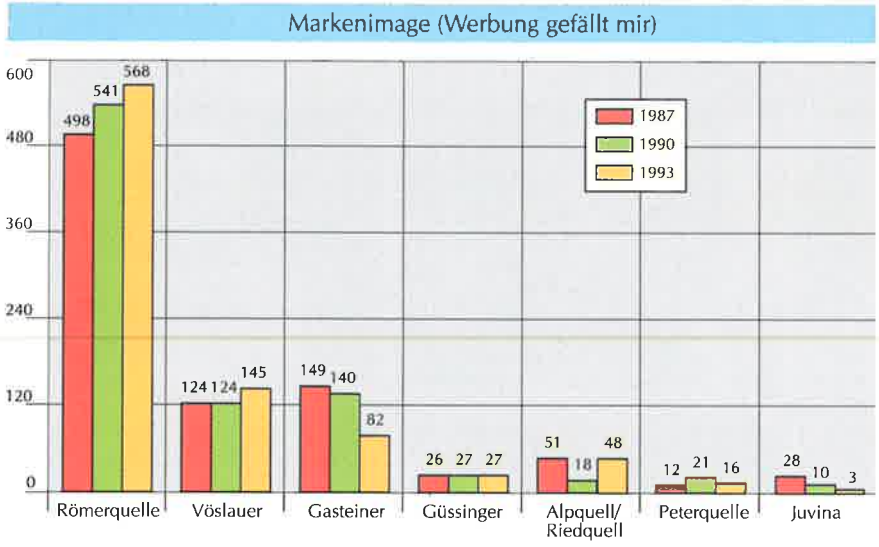
1994

1993 überzeichnete die aktuelle Strömung der In-Szene. Selten waren Plakatsujets der Kampagne so diskutiert wie das Frühjahrssujet. Das Fokussieren extrem aussehender Jugendlicher führte zu unerwartet hoher Akzeptanz in ebendieser Szene. Das Folge-Plakat fügte sich aber wieder nahtlos in die langjährig konstante Reihe ein.

Nach außen wirkt die Plakatkampagne absolut homogen. Lediglich die internen Strömungen, die, untermauert durch eine Vielzahl von Marktforschungsdaten, über Chancen- und Problemlösungspotentiale Aufschluß geben, führen zu Modifikationen. In Summe gesehen, stellt auch die Plakatkampagne ein mosaikartiges Gebilde dar. Herausragende Plakatsujets lassen solche, die einmal nicht das Briefing zu 100% treffen, schnell vergessen. Die Intentionen aller müssen aber in die Richtung gehen, stets zu optimieren und dadurch, auch im entsprechenden Rahmen, die Kampagne zu aktualisieren. Bis Anfang der neunziger Jahre herrschte die Meinung vor, daß Sujets, die zehn Jahre alt waren, genauso noch ihre Wirkung tun würden. Heute erkennt man allerdings den eingeschlagenen Weg auch daran, daß diese Sujets bereits überaltet wirken. Das heißt, daß durch das ständige „Feinjustieren“ die Kampagne aktueller denn je ist und an der gesellschaftlichen Evolution partizipiert.

Ein Abweichen von der Konsequenz, den eingeschlagenen Weg fortzuführen, wäre ein Kardinalfehler. Auch wenn Kritiker immer wieder bemerken, „denen fällt nichts Neues mehr ein“, läßt sich Römerquelle nicht beirren. Die gefährlichsten Gegenströmungen sind jedoch nicht jene von außen, sondern die von Mitarbeitern und Agentur. Ideen, wie nur mehr zwei Personen abzubilden und den Stuhl, auf dem die dritte Person saß, leer zu lassen, bringen, trotz prinzipieller Beibehaltung der Markenpositionierung, nur Verwirrung beim Betrachter. Benjamin Heinrichs führt in seinem „Lob der Wiederholung“ aus: „Der Mensch

ersehnt sich furchtsam das Neue, doch wahrhaft liebt er nur das Alte. Das Neue macht uns neugierig, die Wiederholung aber süchtig." (Heinrichs B., 1987, vgl. dazu Brandmeyer, K., 1990, S. 149) Alle Imagewerte, die Römerquelle-Werbung betreffend, untermauern dies. Auf die Frage nach dem Gefallensgrad der Werbung wurden seit jeher Spitzenwerte erzielt, die weiter steigen (Fessel+GFK, 1993).



Investitionen in die Werbung sind genauso zu betrachten wie Investitionen in Anlagen und Maschinen. Sie sind langfristig orientiert und müssen sich betriebswirtschaftlich rentieren. Heute die Römerquelle-Kampagne durch ein neues, kreatives Erscheinungsbild zu ersetzen, hieße eine reibungslos laufende, mit jeweils modernster Technologie aufgerüstete Hochleistungsmaschine gegen einen um vieles kleineren „Halbautomaten" zu tauschen. Die vielen Millionen Schilling an Investitionen der letzten zweieinhalb Jahrzehnte würden mit einem Schlag ihre Wirkung verlieren. Ein Start beim Nullpunkt verlangt viele Anstrengungen, die Verunsicherung der Konsumenten auszugleichen. Deshalb gilt auch für die Zukunft die Maxime, das Trägermedium Plakat im gewohnten Stil weiterzuentwickeln und der Markenpositionierung treu zu bleiben.

5.5.2 Unterstützende Medien

5.5.2.1 Der Film

TV und Kino zählen zu den nachhaltigsten Werbeträgern. Die Möglichkeit, den Werbestil mit Ton, Musik, Farben, Bildern, Bewegung etc. dem CD unterzuordnen, führte zu einer starken Nutzung dieser Medien. Römerquelle-Filme erzählen Plakat-Stories. Es vollzieht sich ein nahtloser Übergang von der Außenwerbung zum elektronischen Medium. Der Betrachter sieht eine homogene Markenkampagne unabhängig vom Medium.

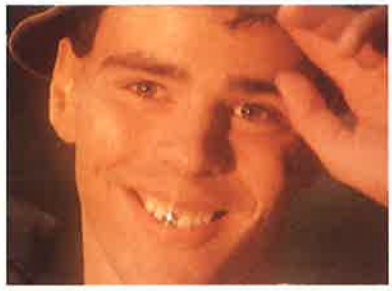
RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.



RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

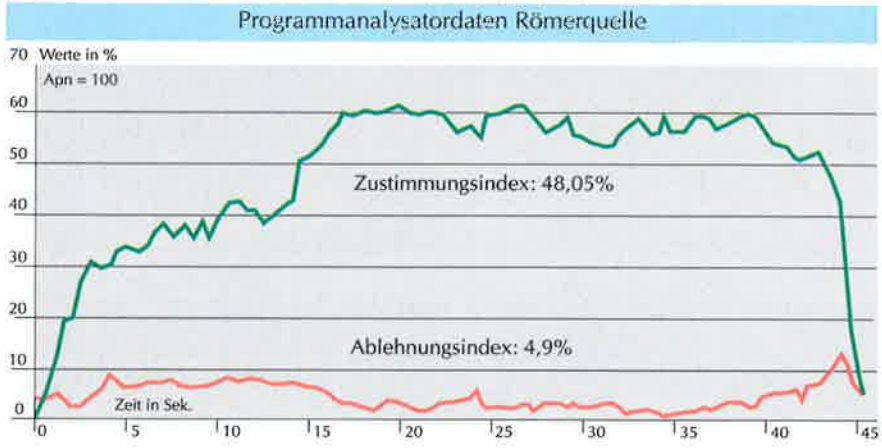
RÖMERQUELLE

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

Unterstrichen wird diese Homogenität durch die Konstanz der Musikuntermalung. Der von Hubert Bognermayer komponierte Jingle ist ein Garant für die Spot-Identifikation.

Auch hier kann man die hohe Akzeptanz des Römerquelle-Spots nachvollziehen. Eine Analyse (Lackner R., 1992) des Instituts für Werbewissenschaft und Marktforschung zeigt folgende Pro- und Contra-Stimmung während eines 45-Sekunden-Kino-Spots.



5.5.2.2 Der Hörfunk

In den Anfängen der Plakatkampagne wurden beide elektronischen Medien, TV und HF, jeweils alternierend eingesetzt. Ein Jahr Unterstützung durch Hörfunk, dann wieder ein Jahr mit TV. Auch hier gelang es, die Römerquelle-Welt mit der typischen Römerquelle-Musik und den entsprechenden Texten gänzlich in das Radio zu transponieren.

```
Egon kam zur Party mit Madelaine.
Franz kam zur Party mit Blick auf Madelaine.
Und Madelaine verließ die Party mit Franz.

Römerquelle belebt die Sinne.
```

Stefan hatte die Idee mit dem Landhaus.
Franz hatte die Idee mit dem Spargel.
Und Irene hatte die Idee mit Stefan.

Römerquelle belebt die Sinne.

August plante einen Ausflug zu zweit.
Maria machte den Ausflug zu dritt.
Und Kurt plante den nächsten Ausflug ohne August.

Römerquelle belebt die Sinne.

Claudia genießt den Spargel mit Sauce Chablis.
Herbert genießt den Hummer mit Sekt.
Und Renate genießt den Blick von Herbert.

Römerquelle belebt die Sinne.

Paul schenkte Anna eine Torte Savoy.
Thomas schenkte Anna Konfekt.
Und Anna schenkte Thomas ein verstecktes Lächeln.

Römerquelle belebt die Sinne.

Radiowerbung entwickelte sich aber zu einer Art penetranter, marktschreierischen Reklame. „Der Stil der Markentechnik ist der Stil einer unaufdringlichen Vornehmheit..." (Domizlaff H., 1992, S. 48) „Ruhige" Werbung läuft hier zunehmend Gefahr, die angestrebte Wirkung zu verfehlen. Aus Aktualitätsgründen ist aber HF noch immer ein wichtiges Medium, das aufgrund der Rahmenbedingungen hohe Anforderungen an die Agentur stellt.

Man bleibt ja schließlich nur einmal jung.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne

Das Glück liegt im Genuß und nicht in den Dingen.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne

Tugendhaft sein ist nichts anderes,
als bewußt zwischen verschiedenen Sinnesfreuden wählen.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne

5.5.2.3 Die Anzeige

Es ist ein leichtes, die Sujets der Außenwerbung in Printmedien einzusetzen. Schon 1974 waren es die mit dem Staatspreis für Werbung (1975) ausgezeichneten Sujets.

Trinkst du Wasser, achte auf die Quelle.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne

Wenn man keine Gelegenheit hat, muß man eine schaffen.

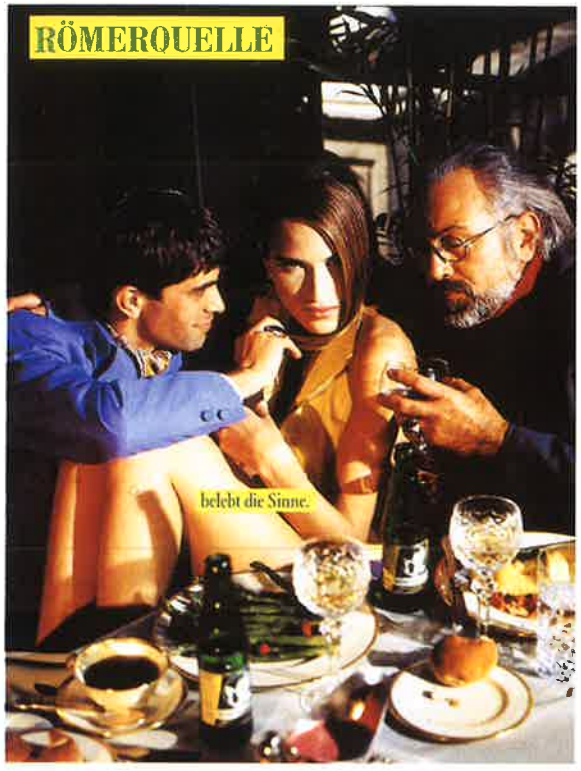
RÖMERQUELLE
belebt die Sinne

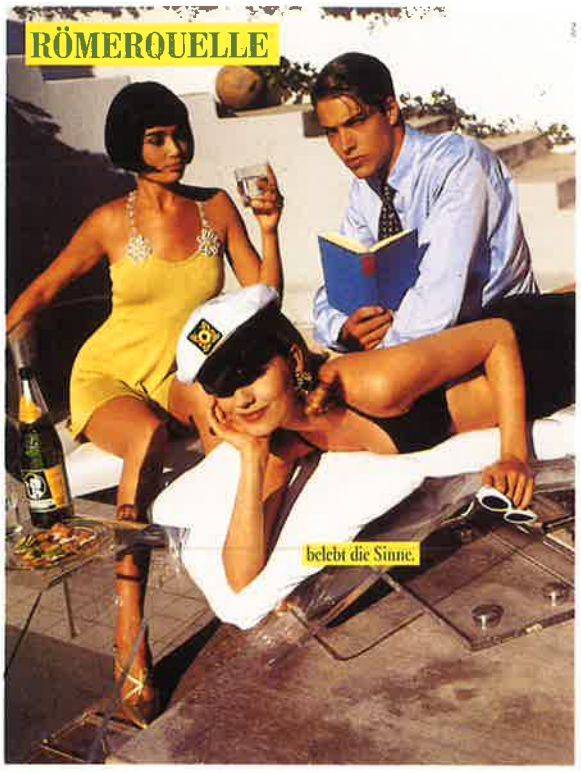
Alles zu beleben, ist der Zweck des Lebens.

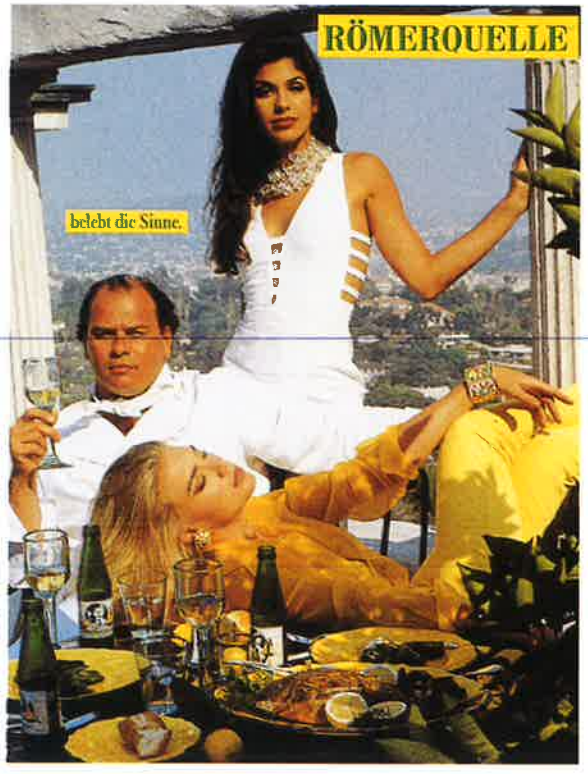
RÖMERQUELLE
belebt die Sinne

Zur Zeit der Einführung der kohlensäurearmen Römerquelle zierten sportliche Sujets von Mick Haggerty die Zeitschriften und Illustrierten.

Bis heute werden Plakataufnahmen meist hochformatig in den entsprechenden Printmedien eingesetzt.


RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

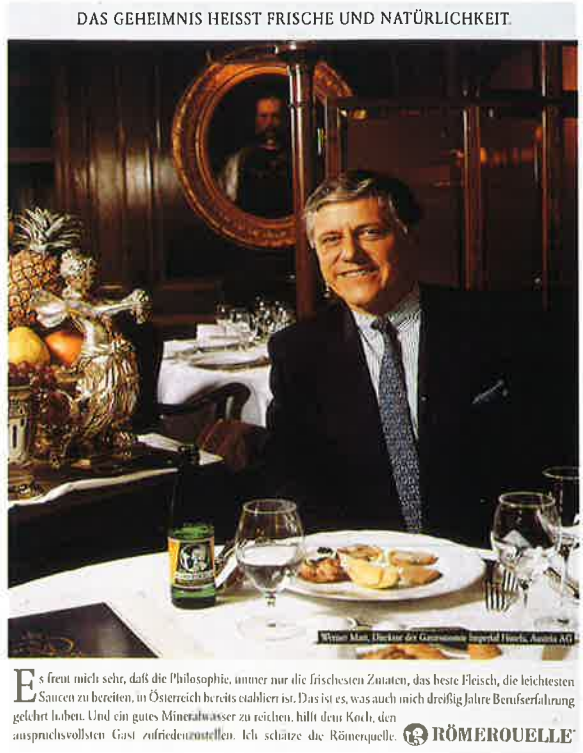

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.


RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

RÖMERQUELLE
belebt die Sinne.

Mitte der achtziger Jahre erkannte man die Chance, im Print-Bereich eine Facette der Römerquelle-Positionierung separat und verstärkt zu penetrieren: die Kulinarik.

Es folgte eine Gastronomie-Kampagne, die Vertreter der gehobenen Gastronomie als Testimonial „vor den Vorhang“ holte. Prominente Römerquelle-Kunden zierten vornehmlich die letzten Umschlagseiten (U 4) einschlägiger Gastronomie-Fachmagazine.



VOM LANDE LEBEN.

RÖMERQUELLE

FÜR EINEN BURGENLÄNDER GIBT'S NUR EINS: RÖMERQUELLE.

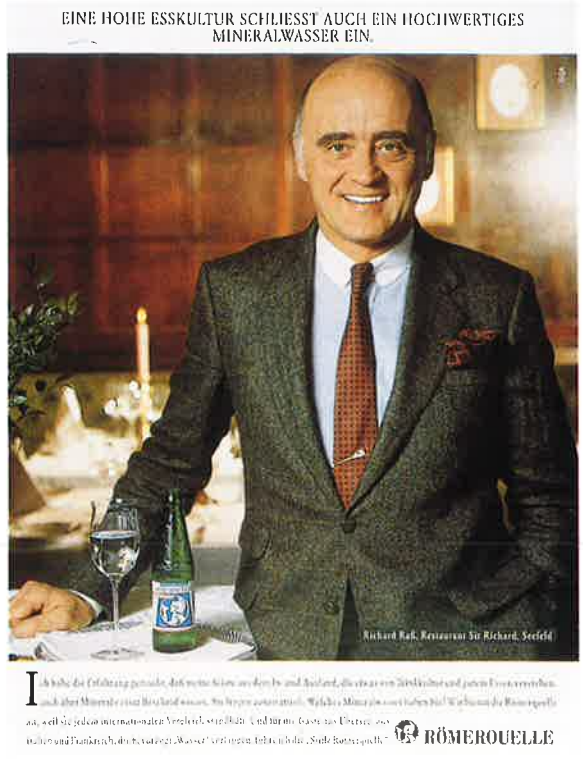
RÖMERQUELLE

SPRITZIGKEIT FÜR KAROTTE UND STEINBUTT.
SOMMERLICHE LEICHTIGKEIT DER MARILLENKALTSCHALE.

RÖMERQUELLE

MUSIK FÜR DEN GAUMEN.

Unser Publikum rekrutiert sich nicht zuletzt aus den Besuchern der Salzburger Festspiele. Und wer nach Mozart im Ohr hat, sollte auch den Gaumen entsprechend gestellen lassen. Unsere Küche ist eine typisch österreichische, die Produkte stammen von den Bauern, die hier wohnen. Bei den Weinen sind wir patriotisch eingestellt. Wie auch bei den Mineralwässern. Wenn bei uns zur Tafel Mineralwasser bestellt wird, servieren wir die Römerquelle. Aus Überzeugung. RÖMERQUELLE



Eine ungeahnte Eigendynamik führte zu Wartelisten von Spitzengastronomen, die in die Römerquelle-Gastro-Kampagne aufgenommen werden sollten. Mit grafischen und leicht inhaltlichen Veränderungen während der Jahre 1990 und 1992 wird heute auch in Publikumsmedien diese Kampagne für Römerquelle Lemon und Orange genutzt (a. a. O., Kap. 5.2.4, S. 54ff.).

Die enorme Bedeutung dieser Gastronomie-Kampagne wird dann erlebbar, wenn in den Plakatsujets die Kulinarik in den Hintergrund gedrängt wird. Dieser fixe Bestandteil der Markenkampagne rundet das Römerquelle-Bild werblicher Natur somit ideal ab.

Josef Fadinger.

Josef Fadinger hat das Restaurant „Gutfried" überzeugend zum Sieg in der Kategorie „Kreative Küche" geführt. Dafür erhielt er die begehrte „Trophée Gourmet 1989". Damit ist er der erste in dieser Sparte, der diese Auszeichnung für österreichische Gastronomie entgegennehmen.

Ich suche meine Arbeit in der Entdeckung neuer kulinarischer Kompositionen und deren perfekten Präsentation.

RÖMERQUELLE

Willi Bründlmayer.

Willi Bründlmayer ist bei Weinliebhabern gut bekannt. In vielen der besten Restaurants der Welt werden seine Weine serviert. Er erhielt die „Trophée Gourmet" als bester Winzer des Jahres 1989.

Der Wein fordert Hingabe und Optimismus. Vom Pflanzen der Reben bis zum Verkosten der ersten Flaschen vergehen fünf bis sechs Jahre.

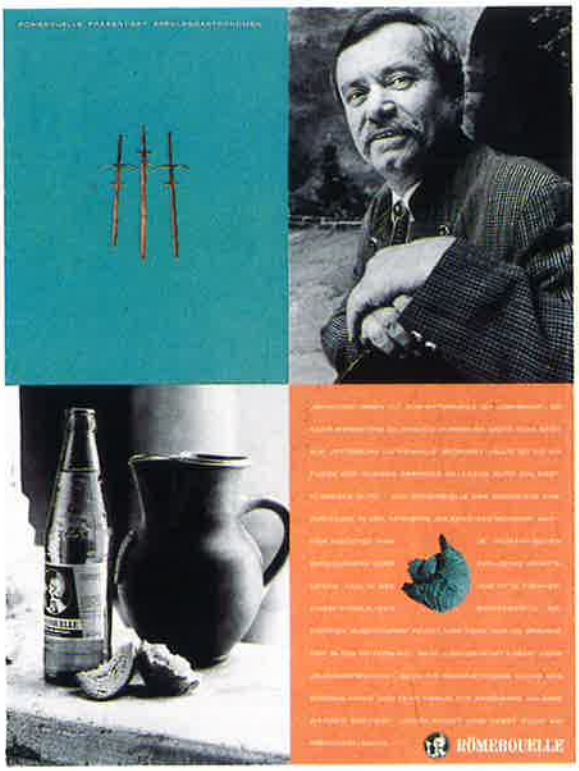
RÖMERQUELLE

Frank Bläuel.

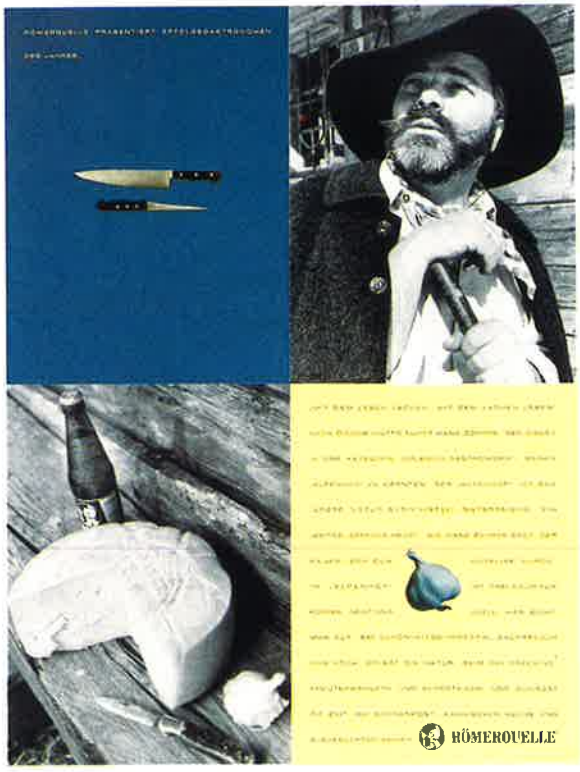
Frank Bläuel konnte sich in der Publikumswertung der „Trophée Gourmet" an die Spitze setzen. Dafür bekam er die bedeutendste Auszeichnung des Jahres 1989 für hervorragende gastronomische Leistungen. Der „Falkinger Vogel" in Mistelbach des Wienerwaldes wurde zum beliebtesten Restaurant gewählt.

Ich versuche ständig, die Ansprüche, die unsere Gäste an das Restaurant stellen, noch ein wenig zu übertreffen.

RÖMERQUELLE


RÖMERQUELLE

RÖMERQUELLE


RÖMERQUELLE

Unser Erfolgsrezept?
Spaß an der Arbeit und
Zeit für die Gäste
RÖMERQUELLE
Lemon

RÖMERQUELLE
Orange

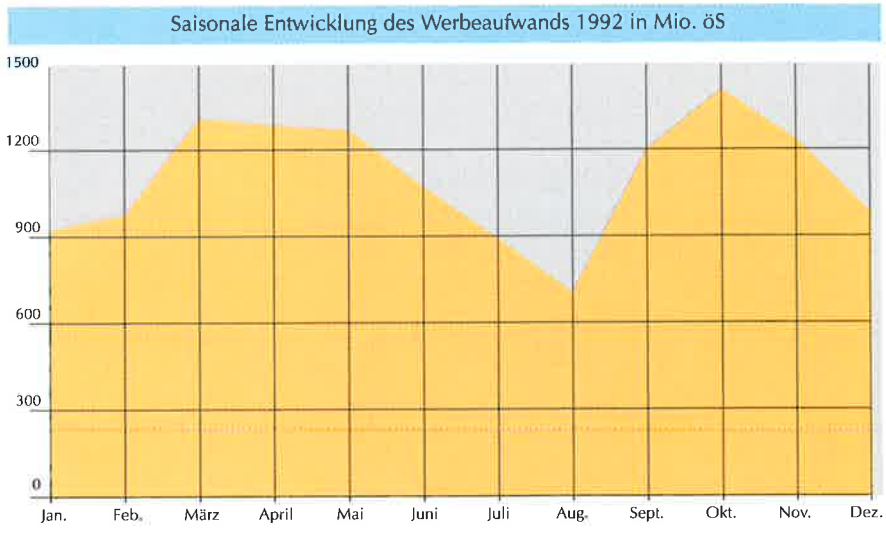
Es ist schön,
Gastgeber
zufriedener
Gäste
zu sein!
RÖMERQUELLE
Lemon

5.3.3 Die Mediaplanung

Bei Agenturpräsentationen rangiert Mediaplanung stets an letzter Stelle. Stundenlange aufreibende Diskussionen über Werbemittelgestaltung führen oft dazu, daß dem Werbeträger – wo es um Statistiken, Zahlen und Fakten geht – nur mehr erschöpft Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die optimale Veranlagung des verfügbaren Kapitals gilt aber auch – wenn nicht verstärkt – in der Werbemittlung. Budgets sind als investitionspolitisches und marktpolitisches Datum vorgegeben. Entscheidend ist der optimale Media-Mix. Statistische Entscheidungsmodelle stehen hier jeder Agentur heute bereits EDV-gestützt zur Verfügung. K-Werte, OTS, GRP's sind durch die Verfügbarkeit von Media-Analysen auf Knopfdruck zu erhalten.

Trotzdem empfiehlt sich die intensive Beschäftigung mit dieser Thematik, weil alle hier verwendeten Daten sich auf Mittelwerte beziehen. Am Beispiel TV läßt sich demonstrieren, wie Optimierungen möglich sind:

Die Saisonalität von Werbeaufwendungen in den klassischen Medien verhält sich wie folgt (Nielsen, 1993):



© Nielsen

Demgegenüber sieht die Situation beim ORF so aus, daß die höchsten Reichweiten im Winter (Dezember bis Februar) erzielbar sind (ORF, 1993, S. 9).

Bei der zeitlichen Werbeplanung muß überdies auf Gesetzmäßigkeiten der Nachfrage Rücksicht genommen werden. Grundsätzlich bestehen drei Möglichkeiten, um auf Bedarfs- oder Saisonschwankungen zu reagieren (Schweiger G. und Schrattenecker G., 1986, S. 51f.):

- antizyklische Werbung (in „schwachen" Zeiten),
- prozyklische Werbung (zur Verstärkung der eigenen Position),
- konstante Werbeausgaben.

Als Entscheidung für den optimalen Werbemitteleinsatz gilt das zur Verfügung stehende Budget. Römerquelle investiert heute ca. 30 Millionen Schilling jährlich in klassische Medien. Ein Drittel davon in TV. Es gilt, mit diesem Budget dreierlei zu erreichen (Schweiger G., 1975, S. 33ff.):

- die Kontakthäufigkeit und deren Verteilung zu optimieren,
- möglichst viele Personen in der Zielgruppe zu erreichen (Reichweite) und
- diese Personen zu einem optimalen Preis anzusprechen (1000er-Preis).

Vergleicht man die Reichweitenstatistik mit der Hauptwerbezeit im ORF, erkennt man, daß diese fast konträr zur Nachfragezeit der werbetreibenden Wirtschaft verläuft.

Setzt man hier noch die jeweilige Preisgestaltung der Tarifzonen in Ansatz, sind jene Zeiten mit höchster Reichweite und geringstem Konkurrenzdruck auch die preislich (1000er-Preis) günstigsten. Römerquelle-Imagespots werden demnach hauptsächlich in den Monaten Dezember bis Februar geschalten.

Unabhängig davon ist jedoch die Auswahl des jeweiligen Werbeblocks, des Tages, an dem geworben wird, bzw. eine gezielte Plazierung im Block.

Die Reichweiten in den TV-Blöcken „Wetter" und „Hauptabend" sind die höchsten. Dadurch, daß auf diese beiden Werbeblöcke, in denen maximal zwei Spots vorkommen, durch Zuschläge Mehrkosten entfallen, ist trotz rund 20% Aufmerksamkeitssteigerung der Wirkungsgrad von Fall zu Fall zu überprüfen. Plazierte Spots, etwa erster TV-Film im dritten Block (nach dem Wetter), bringen ein ähnlich gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Auch sind die Wochentage in der Werbenutzung völlig unterschiedlich. Sonntag und Montag bringen hier eine Reichweitenoptimierung.

Kalkuliert man K-Werte, OTS und GRP's, kommen statistisch optimierte Ziffern als Ergebnis heraus. Der Nachteil ist, daß sie nicht mit der tatsächlichen Wirkung übereinstimmen.

Betrachtet man etwa Wasserverbrauchskurven von kommunalen Trinkwasserversorgern, sieht man eindeutige Verbrauchsspitzen – gerade zu Zeiten der Werbeblöcke. (Wiener Wasserwerke, 1990 u. 1993)

Unterschiedliche Werbeblöcke und Wochentage sind hier ebenfalls nachzuvollziehen und in die Werbemittelplanung zu integrieren.

Last but not least ist das Konkurrenzumfeld des jeweiligen Mediums zu analysieren. Die statistischen Daten des ORF beziehen sich auf die Vergangenheit. Stetige Tariferhöhungen, steigender Wettbewerb durch Verkabelung und Einsatz der Satelliten-Anlagen und damit verbunden sinkende Zuschauerzahlen während der Werbeblöcke sind hier ins Kalkül zu ziehen (Pan Media, 1994, S. 12).

Das bedeutet, daß errechnete 1000er-Preise dementsprechend zu betrachten sind. War bis zum Jahr 1991 der ORF ein Medium mit 1000-Seher-Preisen um öS 100,– (30 Sek. Spot Block 3), so hat sich dieser Wert auf öS 160,– bis öS 223,– (ORF, 1993, S. 10f.) – zwei Jahre später – entwickelt. Demgegenüber steigt die Attraktivität anderer Medien. Staatliche Rundfunkanstalten im Ausland, etwa die ARD, senken aus diesem Grund ihre Preise. Mangelnde Flexibilität bei der Erfüllung von Kundenwünschen im Vergleich zur Serviceorientierung der übrigen Medien – teilweise bedingt durch die Einschränkung der Werbezeiten – erfordern ein „intensives Miteinander“, um praktikable ORF-Zuteilungen zu erhalten.

Jeder Werbeträger, vor allem Print und Funk, bietet ähnliche Möglichkeiten der Analysierung wie das Fernsehen. Beim Plakat liegt die Problematik bei der Stellenauswahl, der ständigen Optimierung des Plakatnetzes sowie einer strengen Affichierungskontrolle.

Der Zeitaufwand, der mit der intensiven Auseinandersetzung dieser Medien zusammenhängt, zeitigt aber unter Garantie meßbare Erfolge.

Mediaplanung wird zunehmend Kundenangelegenheit (Neuhauser W., 1992). Erstklassige Beratung durch die Agentur wird vorausgesetzt, aber die Investition und die Auftragsvergabe liegt wie bei anderen betrieblichen Investitionen in der Hand des Unternehmens. Schließlich geht es um Investitionen in den bedeutendsten Unternehmenswert – die Marke.

Blickt man zur Anfangsphase der Römerquelle-Kampagne zurück, ist die breite mediale Präsenz um eine Investition von öS 2 Millionen beeindruckend.

Von 1971 bis Ende 1993 wurden öS 650 Millionen in die Bewerbung der Marke Römerquelle investiert.

5.5.4 Die Werbewirkung

Die exakte Mediaplanung liefert die Grundlage und die kreative Umsetzung der Gestaltung, führt zum Gehirn und hoffentlich auch zum Herzen der Konsumenten.

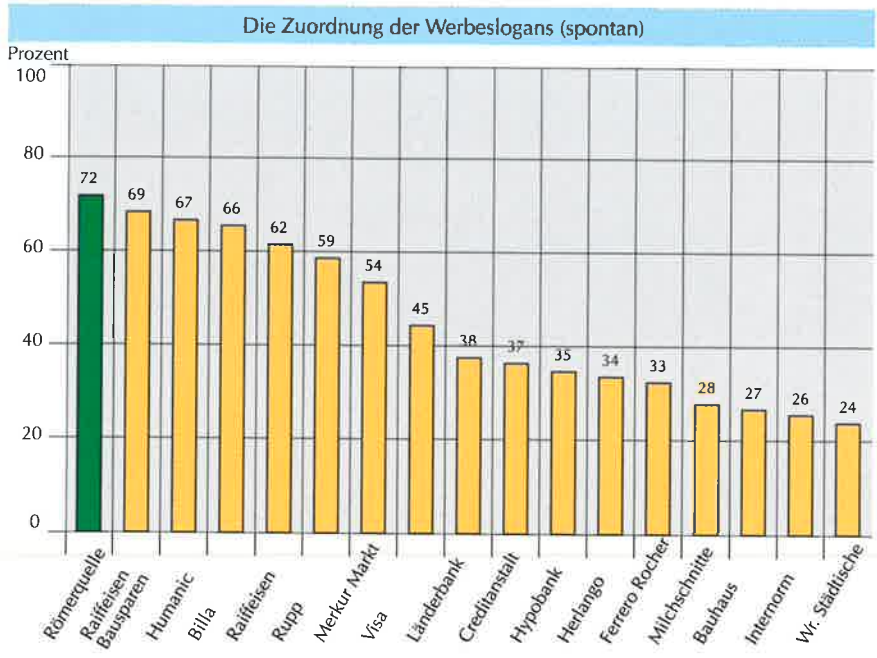
Es wird in der Literatur bereits davon gesprochen, daß das bewährte „Sender-Empfänger“-Modell nicht mehr funktioniert und fraktale Werbung, die individualistisch und unlogisch angelegt ist, der Schlüssel zum Erfolg sei. Man überläßt „... die Sinn-Deutung des ganzen Spektakels dem Konsumenten“ (Gerken G., 1993, S. 7). Genau das tut aber Römerquelle seit über zwei Jahrzehnten. Die Werbeerinnerung erreicht dadurch auch Höchstwerte (Fessel+GFK, 1993).

Werbeerinnerung spontan/gestützt

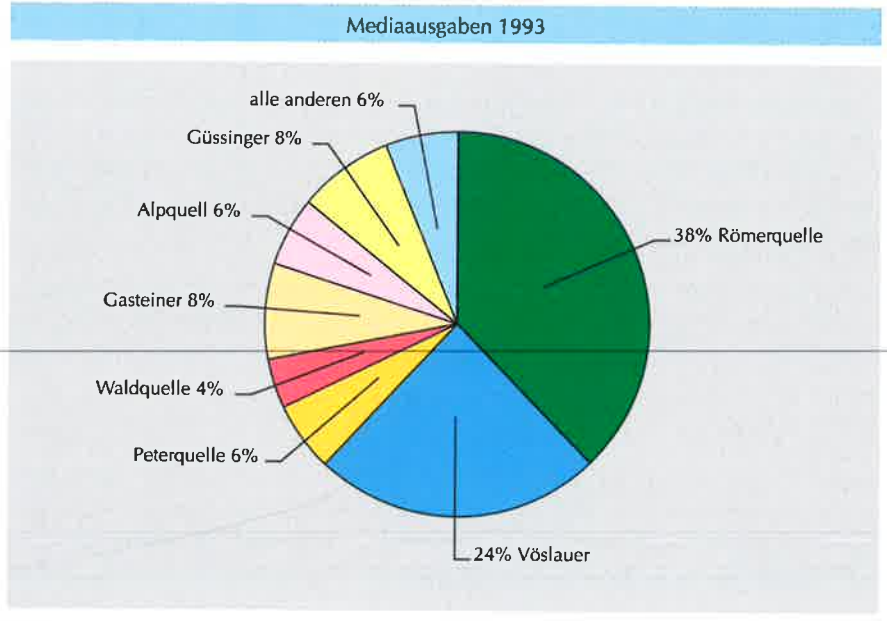
Vergleich 1987 mit 1990 und 1993 – total in %

	Spontan			Gestützt		
	1987	1990	1993	1987	1990	1993
Römerquelle	48	66	58	63	76	68
Vöslauer	21	24	22	34	36	35
Gasteiner	10	14	9	25	28	26
Güssinger	3	5	6	12	14	15
Alpquell/ Riedquell	13	8	13	21	13	19
Peterquelle	3	5	4	6	7	8
Juvina	3	3	3	4	7	5
Longlife	2	2	1	4	5	3
Radenska	2	1	2	6	4	7
Preblauer	1	1	0	3	3	2
Waldquelle	1	2	3	2	3	5
Markusquelle	0	1	0	1	2	1
Gleichenberger Johannis-brunnen	0	0	0	1	2	1
Perrier	0	0	0	0	2	1
Bonaqua	0	–	0	1	1	1
Severin	0	0	–	1	1	0
Astoria	0	1	1	0	1	2
Sulzegger	0	0	0	1	1	1
Frankenmarkter	–	1	1	–	–	–
andere Angaben	2	2	1	–	–	–
keine Angabe	33	20	25	23	12	17

Die Markenidentifikation und Identifikation des Slogans „belebt die Sinne“ sind ebenfalls durch den langjährigen Lerneffekt kein Thema (market news, 1991, S. 2).

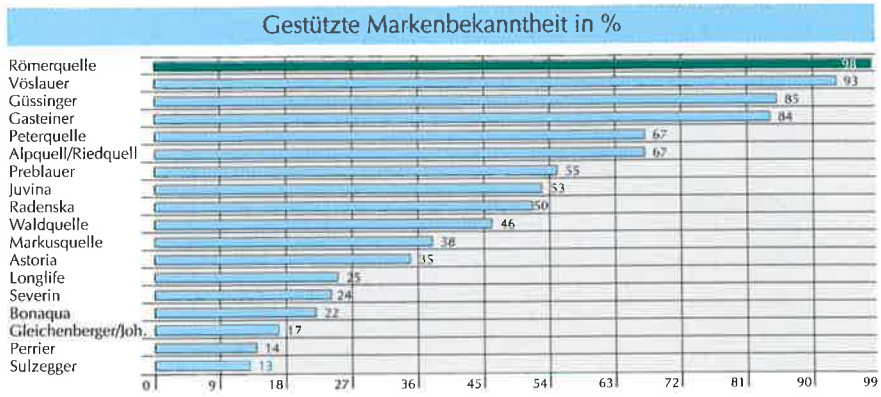


Und die Kennziffern für den „share of voice" stellten sich im Jahr 1993 wie folgt dar (Nielsen, 1993):



© Nielsen

Die Markenbekanntheit spiegelt der GFK-Image-Radar (Fessel+GFK, 1993) wider, wobei die gestützten Werte kaum weiter optimierbar sind.



5.5.5 Verkaufsförderung

Hard-Selling-Aktionen sind in erster Linie auf den verstärkten Warenabfluß einer bestimmten Periode, mit dem Anliegen, nachhaltigen Mehrverkauf zu erzielen, abgestimmt. Der Marke wird unabhängig von der Image-Kampagne eine zusätzliche Dynamik verliehen, die thematisch und/oder regional fokussiert werden kann. Zwei Beispiele aus der Römerquelle-Praxis sollen jene Dimensionen illustrieren:

- klassische Promotions mit medialer Unterstützung,
- Kooperationen.

5.5.5.1 Promotions

Neben der klassischen Werbung finden sich bei Römerquelle immer wieder Promotions, die in der Öffentlichkeit für großes Aufsehen sorgten. Hauptziel aller Promotions ist neben dem „In-den-Blickwinkel-des-Betrachters-Rücken“ auch eine Aktivität, ein Auseinandersetzen des Publikums mit der Marke.

Die Attraktivität der Preise und die kreative Promotion-Umsetzung waren stets Erfolgsgaranten. Drei Promotions, bei denen es Autos zu gewinnen gab, brachten Rücklaufquoten von über 50% und mehr als eine Million Teilnehmer österreichweit.

Zu gewinnen gab es einen Mercedes 230 (1979), drei VW-Golf Cabrios (1983) und einen Audi quattro (1985). Die verlosten Autos hatten eines gemeinsam: Man konnte sie nicht kaufen, sondern nur bei Römerquelle gewinnen. Eine Fülle von Sonderausstattungen und Extras führten zum Teilnahme-Boom.

GRAMM & GREY
Großes Gewinnspiel rund um das Römerquelle Frischesiegel
230
Sicher versiegelt ist halb gewonnen!
Aus gutem Grund ist Römerquelle siegelsicher abgefüllt. Weil von der Quelle bis zu Ihrem Einkaufskorb ein weiter Weg dazwischen liegt. Und unbefugtes Öffnen viel öfter vorkommt, als man denkt.
Nur Römerquelle ist siegelsicher abgesichert. Das gibt die volle Garantie für Original-Quellfrische und ist hygienisch obendrein.
Hauptpreis: 1 Mercedes-Benz 230
Wert: S 210.860.– 80 kW/109 PS, 2307 ccm
Mercedes-Benz – Die Sicherheit, besser zu fahren.
...und 11 Weekendflüge nach London
mit Besuch von Scotland Yard, dem sichersten Ort der Welt.
Bitte, die richtigen Antworten ankreuzen und Kupon einsenden an Römerquelle, Holzmanngasse 3, 1211 Wien.
Preisfragen:
1. Welche Funktion hat das Frischesiegel?
☐ Garantie für Original-Quellfüllung
☐ Schonung des Schraubverschlusses
2. Woran merkt man, daß die Flasche schon geöffnet wurde?
☐ Stanniolfolie am Verschlußrand aufgerissen
☐ Stanniolfolie unversehrt
3. Ist Römerquelle Österreichs erstes und einziges Mineralwasser mit Frischesiegel?
☐ ja ☐ nein
Teilnahmebedingungen:
Alle richtig ausgefüllten Einsendungen, die bis 22. Mai 1979 eingelangt sind, nehmen an der Verlosung teil. Die Verlosung erfolgt unter Ausschluß des Rechtsweges. Die Gewinner werden schriftlich verständigt. Eine Ablöse der Preise in bar ist nicht möglich.
RÖMERQUELLE®

DER RÖMERQUELLE
QUATTRO
FÄHRT BLEIFREI IN DIE ZUKUNFT.
W 1041
GEWINNEN SIE EINEN VON DREI.
RÖMERQUELLE

DEN RÖMERQUELLE GOLF
KANN MAN NICHT KAUFEN.
ABER 3x GEWINNEN.
RÖMERQUELLE

Beim 1. Niederösterreichischen Umweltpreis 1991 wurde ein „biologisch integriertes" Haus im Wert von einer Million Schilling ausgespielt. Eine Zusammenarbeit mit den Niederösterreichischen Nachrichten und dem Lebensmitteleinzelhandel ließ eine optimale Bearbeitung dieses Zielmarktes zu.

Der 1. niederösterreichische Umweltpreis, ausgeschrieben von der neuen NÖN und Römerquelle.

Die 1993 in Wien und Niederösterreich durchgeführte Römerquelle-Orange-Promotion bestach durch ihre Idee. Acht Teams (pro Team: 2 Frauen, 1 Mann), als Römer in Toga und Tunica gekleidet, besuchten Lebensmittelgeschäfte in Wien und Niederösterreich. Sie postierten

sich vor den Geschäftslokalen und überreichten den höchst erstaunten Kunden Gutscheine für eine Flasche Römerquelle Orange sowie Teilnahmekarten für eine 14tägige Kreuzfahrt, die als Hauptpreis winkte. Die mediale Präsenz erstreckte sich auf Inserate in Kronen Zeitung, Kurier und NÖN sowie Hörfunk-Spots im ORF Wien/Niederösterreich und Radio CD International. In den Inseraten wurde konkret auf die Handelsbetriebe eingegangen, die besucht wurden. Man erreichte ungeahnten „good will“ beim Handel. Einerseits war für ihn kein Aufwand im Promotion-Handling notwendig, andererseits wurde für ihn Werbung betrieben. Sogar die Teilnahmekarten für das Gewinnspiel wurden nicht wie üblich im Geschäft aufgelegt, sondern persönlich an die Kunden verteilt – dadurch erreichte man Personengruppen, die üblicherweise nie bei Gewinnspielen mitmachen. Für Römerquelle ergab sich eine schlagartige Distribution des neuen Produktes Römerquelle Orange sowie eine Bemusterung der Konsumenten.

5.5.5.2 Kooperationen

Die Zusammenarbeit mit speziellen Angebotsgruppen und Vereinigungen, vor allem in der Gastronomie, wirkt stark integrativ. Ein gegenseitiges Verständnis und Problembewußtsein führt zur Mimesis (Gerken G., 1993, S. 2). Die Marke erreicht eine Alleinstellung im Konkurrenzumfeld, woraus die angestrebte Verkaufsförderung resultiert.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sollen einige Kooperationspartner erwähnt werden:

- Vinoveritas Austria (Weinreisen/Österreichwerbung),
- BÖG (Bund Österreichischer Gastlichkeit),
- F+B Manager Club (Food + Beverage Manager Club),
- ÖWM (Österreichische Weinmarketing-Gesellschaft),
- ÖHV (Österreichische Hotelier-Vereinigung).

5.5.6 Product Placement

Das harmonische Integrieren der Marke/des Produktes in mediale Ereignisse, abseits der klassischen Werbung, wird, bedingt durch die Reizüberflutung, immer bedeutender.

Für Römerquelle ergeben sich zwei Ansatzpunkte:

- das Produkt dort verfügbar zu haben, wo z. B. Pressekonferenzen, Veranstaltungen und Präsentationen stattfinden;
- das aktive Product Placement bei Auftragsproduktionen.

Ist ersteres durch harte Verkaufsarbeit und der daraus resultierenden Distribution bedingt, gelten beim zweiten Ansatz ähnliche Beurtei-

lungskriterien wie bei der klassischen Werbung. Hinzu kommen als wesentliche Determinanten das Umfeld, in dem die Marke präsentiert wird, und die Regie. Nichts wirkt negativer als ein klar erkennbarer „packshot". Die Product-Placement-Wirkung erfolgt äußerst subtil und darf aus diesem Grund keinesfalls „aufgesetzt" erscheinen.

Auch beim Product Placement war Römerquelle eines der ersten Unternehmen, die diese Möglichkeit der Kommunikation in Österreich nutzten. Die Sendungen „Meisterkochen" oder „Sport am Montag" bzw. „Sport Arena" zählen seit 1990 zum fixen Bestandteil der Römerquelle-Kampagne. Zusätzliche Popularität erhielten diese Aktivitäten durch die Klage des „Medienzaren" Kurt Falk, der im Product Placement einen Verstoß gegen das österreichische Rundfunkgesetz vermutete und eine versteckte Werbezeiten-Ausdehnung als strafbaren Tatbestand einklagte. Der Prozeß erstreckte sich bis zum OGH, in dessen Urteil Product Placement dem ORF erlaubt wurde, wenn im Nachspann auf die Unternehmen bzw. Marken, die Produktionskostenzuschüsse leisten, hingewiesen wird.

Die durch Product Placement vermittelten Image-Inhalte sind so heterogen wie die Marke selbst. Meisterkochen, bei dem Römerquelle zur Speisenzubereitung als qualitativer „Meisterkniff" verwendet wird, verleiht kulinarische Inputs. Die Sportsendungen verstärken die sportliche Image-Dimension der Marke.

6 Der Wert der Marke

„Eine aktuelle Forderung von Wissenschaft und Praxis ist die Feststellung des ‚tatsächlichen Wertes' von Marken. Darüber gibt die Bilanz eines Markenartikelunternehmens bekanntlich keine Auskunft." (Weinberg P., 1992, S. 36)

Der Markenwert ist die Gesamtheit aller Eindrücke, sowohl positiv als auch negativ, die mit der Marke in Bezug gebracht werden. Diese Wertvorstellungen werden hervorgerufen durch (Brandmeyer K. 1990, S. 115):

- eigene Erfahrungen (beim Gebrauch),
- Werbung (symbolischer Kontakt),
- Kommunikation mit anderen (auch mit Kritikern der Marke),
- Beobachtung anderer Verwender,
- Wahrnehmungen am POS (Plazierung, Preis, Umfeld),
- redaktionelle Berichte (PR, Warentests).

Brandmeyer und Schulz erarbeiteten einen Ansatz für die Marken-Bilanz, in der 19 Kriterien bewertet werden (Brandmeyer K., 1990, S. 119):

1. Wert des Marktes,
2. Entwicklung des Marktes,
3. Wertschöpfung des Marktes,
4. wertmäßiger Marktanteil,
5. relativer Marktanteil im Vergleich zum Marktführer,
6. Marktanteilsentwicklung,
7. Gewinn/Marktanteils-Verhältnis,
8. gewichtete Distribution,
9. Handelsattraktivität,
10. Produkt-Qualität,
11. Preisverhalten,
12. „share of voice",
13. Markentreue,
14. Vertrauenskapital,
15. „share of mind",
16. Werbeerinnerung,
17. Marken-Identifikation,
18. Internationalität,
19. internationaler Markenschutz.

Aufbauend auf diesen Ansatz der Marken-Bilanz hat A. C. Nielsen in Zusammenarbeit mit dem Marketing-Lehrstuhl Prof. Trommsdorff an

der Technischen Universität Berlin ein Markenbewertungssystem entwickelt.

Betrachtet man die obige Gliederung, wurden die markt- und werberelevanten Punkte 1 bis 12 sowie 15 bis 19 bereits abgehandelt (a. a. O., Kap. 2, S. 11ff.; Kap. 3, S. 25ff.; Kap. 5, S. 39ff.).

Von größter Bedeutung für die Evaluierung des Markenwertes ist die Stellung und Bedeutung des Produktes beim Konsumenten. Die Punkte 13 und 14 versuchen, Treue sowie Vertrauen zu skalieren und genauso wie Marktanteile, Distribution und Werbeerinnerung in die Marken-Bilanz einzugliedern.

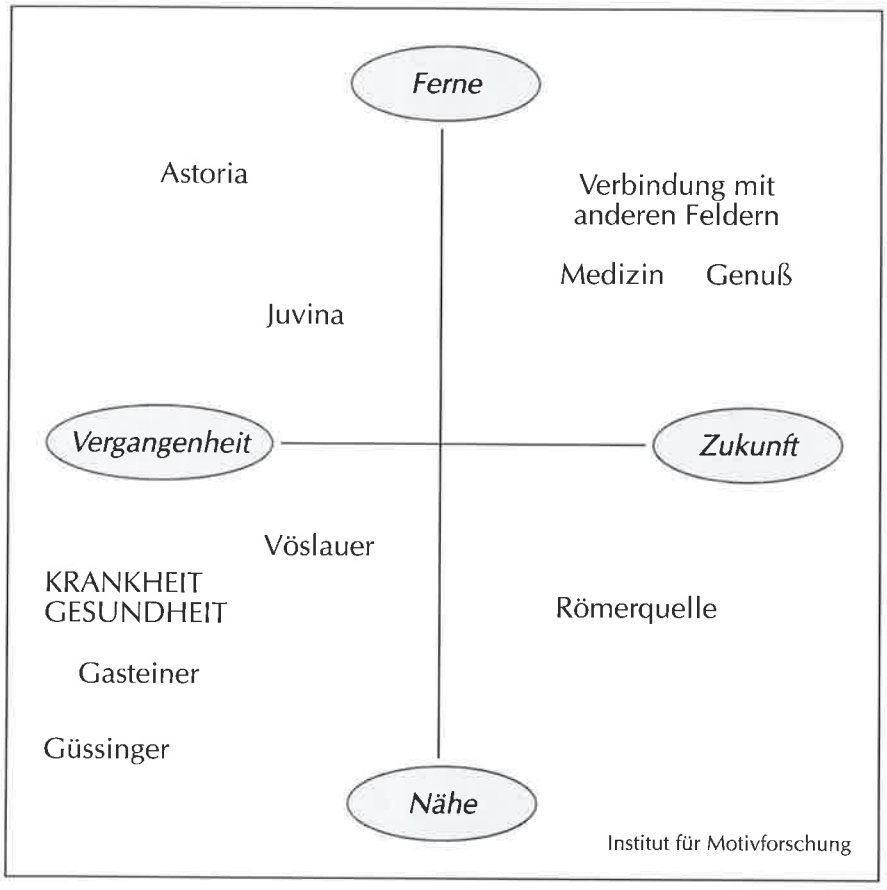
Doch gerade hier liegt der Kernpunkt für jeden (zukünftigen) Markenerfolg. Anhand von vier Beispielen soll darauf eingegangen werden:

- Einstellungen zur Römerquelle,
- Image der Römerquelle,
- Einkaufsverhalten im Lebensmitteleinzelhandel,
- Einkaufsverhalten in der Gastronomie.

Das Wissen um derartiges Datenmaterial ist vielfach tiefgreifender und für die zukünftige Markenführung entscheidender als statistische Kumulationen.

6.1 EINSTELLUNGEN ZUR RÖMERQUELLE

Mineralwasser ist ein eher generisches Produkt. Durststillen ist der Hauptnutzen. Fitneß- und Gesundheitsorientierung prägen weitere Einstellungen zu dieser Warengruppe. Hedonistische Facetten sind kaum vorherrschend. In diesem Umfeld hat sich Römerquelle eine unverwechselbare Stellung erarbeitet. Im Vergleich zu einigen Mitbewerbermarken sieht die Positionierung hochwertig und prestigeorientiert aus. (Karmasin H., 1992) Generisch angelegte Positionen laufen Gefahr, austauschbar zu sein, was auch mit den steigenden Marktanteilen der Billigwässer (a. a. O., Kap. 2.4, S. 15ff.) korrespondiert.

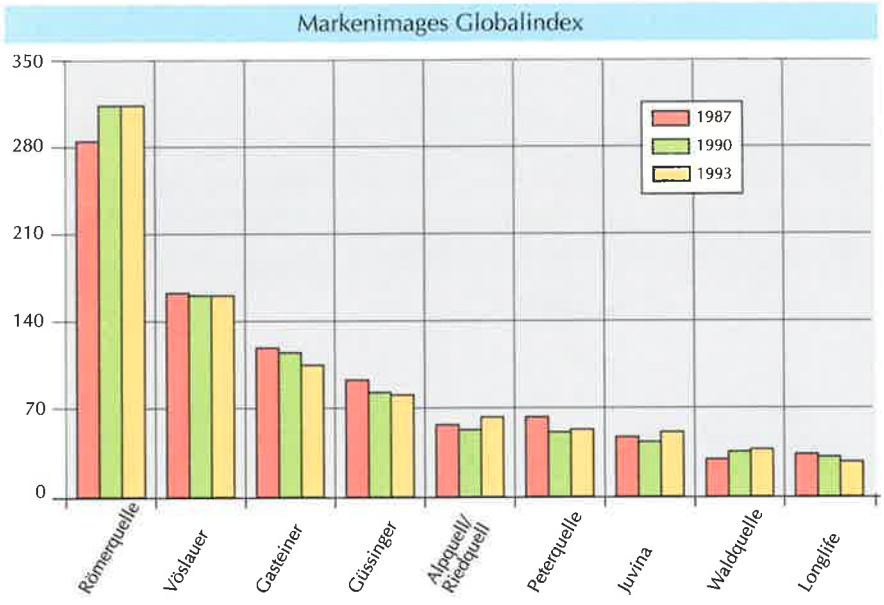


6.2 IMAGE DER RÖMERQUELLE

„Image ist ein Konstrukt, das unsichtbar, unfühlbar, unhörbar ist. Von seiner Existenz hört man nur indirekt. Durch die Meinung von anderen Personen oder eben durch bestimmte Verhaltensmuster der Gesellschaft. Verhalten ist hier das Schlagwort – sozusagen das Endprodukt eines ‚Images'." (Schweiger G., 1988, S. 25)

„Sowohl in der Umgangssprache als auch in der Konsumentenverhaltensforschung spricht man somit beim ‚Image' von dem subjektiven Bild, das sich jemand von einer Sache oder einer Person macht." (Schweiger G., 1988, S. 24)

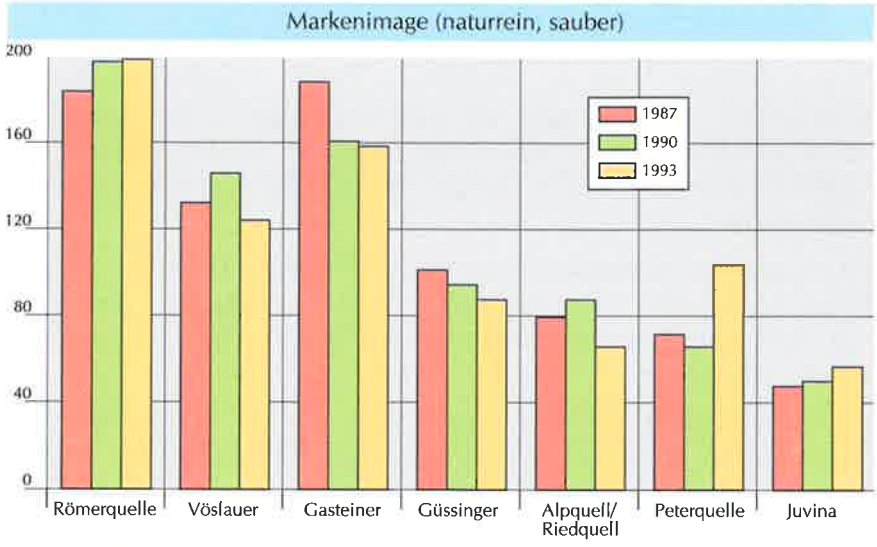
Fessel+GFK entwickelte eine Fragenbatterie zum Thema Markenimages der Mineralwässer, die seit 1987 alle drei Jahre von Römerquelle beauftragt wird. Images ändern sich nur sehr langfristig, und anhand der Vergleichsdaten früherer Marktforschungsdurchgänge ist eine exakte Analyse der Veränderungen möglich (Fessel+GFK, 1993).



Dieses Gesamtimage setzt sich aus einer Fülle von Einzelwerten zusammen:

Markenimage	
Bekannte, weitverbreitete Marke	Ist eher teuer
Schmeckt ausgezeichnet	Macht viel Werbung
Marke mit Tradition	Werbung gefällt mir
Überall leicht erhältlich	Ist besonders gesund
Erfrischend/durstlöschend	Naturrein, sauber
Besonders prickelnd	Konservativ, solid
Eignet sich gut zum Mischen	Jung, dynamisch
Modernes, zeitgemäßes Getränk	Ausgefallen/extravagant
Sympathische Marke	Hat einen guten Ruf
Preiswerte Marke	Würde ich gerne kaufen

Römerquelle ist im Wettbewerbsvergleich in allen Dimensionen die führende Marke. Interessant ist aber, daß etwa Gasteiner in Zeiten der Penetration ihres alten Slogans „'s ist halt reiner, das Gasteiner“ in der Dimension „Reinheit“ führend war und mit dem Verlassen dieser Positionierung diese Vormachtstellung verloren hat.



Auf der anderen Seite gelingt es Marken wie Juvina und Waldquelle in den Bereichen naturrein und preiswert dazuzugewinnen.

Neben der verbalen Imagemessung ist für die Erkennung des tatsächlichen Markenwertes das Miteinbeziehen nonverbal gemessener Imagefaktoren notwendig. Oliver Herzig vom Institut für Werbewissenschaft und Marktforschung der WU Wien erarbeitete bei seinem integrativen Ansatz der nonverbalen und verbalen Imagemessung eine operationalisierbare Darstellungsmöglichkeit von „Markenwelten" (Herzig O., 1991, S. 172). Es wird versucht, Erkenntnisse der Kommunikationstheorie in die Imageforschung einzubeziehen. In der Kommunikation stehen Wörter und Bilder gleichberechtigt nebeneinander. Römerquelle besitzt ein fest verankertes, vorwiegend visuell dominiertes Image. Während etwa in der verbalen Imagemessung keine Ausprägung der Positionierung „Erotik" erkennbar ist, wird durch die Vorlage von Bildern sehr wohl darauf repliziert. „Die nonverbale Imagemessung ist also in der Lage, die subtileren Wirkungen von Werbebotschaften auch in der Marktforschung sichtbar zu machen." (Herzig O., 1991, S. 172)

Starke Ausprägungen in den Dimensionen

- gehobener Lebensstil,
- Genuß und
- Erotik

sprechen ebenso für die Marke wie die Tatsache, daß Bilder, die sonst nicht mit Mineralwasser in Verbindung gebracht werden, Römerquelle zugeordnet sind (Herzig O., 1991, S. 158).

6.3 EINKAUFSVERHALTEN IM LEBENSMITTELEINZELHANDEL

Produkterfahrung, Vertrauen, Wissen um die Marke sowie Image sind wichtige Faktoren bei der Kaufentscheidung im Supermarkt. Das Einkaufsverhalten variiert aber je nach soziodemographischer Rahmenbedingung.

Im urbanen Bereich etwa beträgt der durchschnittliche Mineralwasser-Einkauf sechs Flaschen, während in ländlichen Regionen eine Kiste mit zwölf Flaschen die mittlere Kaufzahl ist (Mayerhofer W. und Herzig O., 1989, S. 6).

Auch die Bereitschaft, Preisschwellen für seine Lieblingsmarke zu überschreiten, differiert, z. B. Wien öS 5,25; Niederösterreich öS 4,82 (Mayerhofer W. und Herzig O., 1989, S. 6). Von größtem Interesse sind aber Segmentationen von Käufertypen (Mayerhofer W. und Herzig O., Abb. 11):

- Ca. 39% sind Stammtrinker eines Produktes;
- ca. 31% wechseln je nach preislicher Attraktivität zwischen zwei bis drei Marken;
- ca. 8% kaufen immer das billigste Produkt.

Auch geben „Wählerstromanalysen“ darüber Aufschluß, von wem man Käufer gewinnt und zu welchen Mitbewerbern, aus welchen Gründen, Konsumenten abwandern. (OGM, 1993, S. 9)

6.4 EINKAUFSVERHALTEN IN DER GASTRONOMIE

Hat der Konsument im Lebensmitteleinzelhandel die Möglichkeit, unter mehreren Produkten in der Warengruppe Mineralwasser auszuwählen, so besteht zumeist keine vergleichbare Situation in der Gastronomie.

Ein einziges Mineralwasser, überwiegend sogar ohne Markennennung in der Speisen- und Getränkekarte, ist die Regel in der Sortimentspolitik (Kulhavy E. und Kinast K., 1991, S. 23ff.). Die gehobene Gastronomie sowie der urbane Bereich bilden hiebei sicherlich Ausnahmen.

Nennung der Marke in der Speisenkarte gehobener Gastronomen:

Stadt: 80%
Land: 20%

Entscheidend für den Produktkauf ist demnach die Distribution. Trotzdem ist es aber der Gast, der durch das Existieren von starken, unverwechselbaren Marken kein Überhandnehmen von Billigprodukten

zuläßt. Denn bei Gastronomie-Rohaufschlägen zwischen 500 und 1000 Prozent für Mineralwasser spielen die geringen Preisunterschiede im Einkauf eine untergeordnete Rolle, und dem Wunsch des Gastes nach einem Produkt seiner meist gehobenen Wertvorstellung wird entsprochen.

Erfolgreiche Gastronomen wissen um die Erwartungshaltung ihrer Gäste exakt Bescheid. Und es ist auch hier wiederum die Stärke von Römerquelle, die für den nachhaltigen Konsumentendruck sorgt. Ein eindrucksvolles Resultat lieferte eine von OGM durchgeführte oberösterreich-repräsentative Studie (n=300).

Auf die Frage, welches Mineralwasser in der Gastronomie bevorzugt wird, antworten 54% aller Befragten mit Römerquelle (OGM, 1991, S. 10).

Römerquelle	54%
Gasteiner	14%
Vöslauer	13%
Güssinger	5%
Juvina	2%
Radenska	1%
andere	8%
keine Marke verlangt	2%
Anzahl der Befragten	**300**

Grenzt man weiter auf drei Marken ein (Würden Sie lieber X, Y oder Römerquelle serviert bekommen?), steigt dieser Wert auf 72% an. (OGM, 1991, S. 13)

Die Schlußfolgerung für den Gastronomen, dessen Ziel es ist, den Konsumentenwünschen zu entsprechen, muß demnach die Aufnahme von Römerquelle ins Sortiment sein.

Der österreichweite Marktanteil von 44% in der gehobenen Gastronomie bzw. 36% im Gastronomie-Durchschnitt (a. a. O., Kap. 5.3, S. 61ff.) hat demnach auch in Zukunft Steigerungspotential.

6.5 DAS MODELL DES MARKENWERTES NACH AAKER

Fünf Dimensionen sind für die Bildung des Markenwertes verantwortlich:

- Markentreue,
- Markenbekanntheit,
- angenommene Qualität,
- Markenassoziationen,
- andere Markenvorzüge.

Der Markenwert spiegelt die Aktiva und Passiva der Marke wider. Langfristige Ausrichtung der Markenführung (Imagewerbung versus kurzfristige Price-Offs) ist das erklärte Ziel. Auch die Ertragskraft der Marke bedingt Markenvorteile, die es gilt auszubauen.

Ein Grundpfeiler des Markenwertes ist der Kundenstamm. Markentreue reduziert die Marketingkosten, da „... ein Kunde leichter zu halten ist, als zu gewinnen bzw. wiederzugewinnen.“ (Aaker D., 1992, S. 313) Die Marktbearbeitung und der Umgang mit den Kunden hat eine Kundenorientierung als erste Priorität zur Folge.

Die Markenbekanntheit und die angenommene Qualität sind Grundvoraussetzungen für Kaufimpulse und das Bestehen im Konkurrenzumfeld. Markenassoziationen und andere Marktvorzüge unterscheiden die Marke von Mitbewerbern und liegen vielfach im Metabereich des jeweiligen Unternehmens.

Aaker geht in seinem Modell intensiv auf die qualitativen Aspekte der Markenführung ein. Wettbewerbsvorteile, die einmal errungen wurden, sollten nicht wieder abgegeben werden – denn angestrebt wird eine Erhaltung, respektive ein stetiger Ausbau des Wertes der Marke.

6.6 NEUE ANSÄTZE DER MARKENWERT-EVALUIERUNG

Die unterschiedlichen Ansätze der Festlegung des Markenwertes dokumentieren die Komplexität der Thematik. Ein völlig neuartiger Ansatz wird gerade am Institut für Werbewissenschaft und Marktforschung an der WU Wien entwickelt.

Im Rahmen einer Diplomarbeit soll, ausgehend von der Sichtweise des Konsumenten, dieses Thema behandelt werden. Objekt der Analyse ist jene Marke, deren Entwicklung und Führung Gegenstand dieser Publikation sind. Es handelt sich gewissermaßen um die wissenschaftliche Anknüpfung an obige Ausführungen, um ein weiteres Kapitel in der Dokumentation der Markenführung von Römerquelle zu schreiben.

7 Resümee

Anhand des Beispieles Römerquelle wurde die Entstehung einer Marke nachvollziehbar dargestellt. Die Entwicklung des Gesamtmarktes sowie jene Umstände, die zur Markenschöpfung führten, bildeten die Rahmenbedingungen. Das Herausarbeiten der Erfolgsfaktoren:

- Unternehmenskultur,
- Innovationen,
- Marktbearbeitung,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Kampagne

sollte auch Inputs liefern, in der Markenführung Heterogenität und Kreativität zu fördern, jedoch Konstanz sowie Zielorientierung aller Aktivitäten als oberste Maxime zu verankern.

Eine Diskussion um die Bedeutung des Markenwertes rundet das Thema ab:

Die Marke stellt das höchste Kapital des Unternehmens dar. Diese daraus resultierende Verpflichtung hochzuhalten, sollte uns im Umgang mit Marken immer bewußt sein.

LITERATUR

AAKER David A.: Management des Markenwerts, Campus-Verlag, Frankfurt/New York, 1992

ARNOLD David: Modernes Markenmanagement, Ueberreuter, Wien 1992

BAUM Peter, RONTE Dieter, SOTRIFFER Kristian, ZUCKRIEGL Margit und WACHTA Hansjörg: Das pluralistische Jahrzehnt. Graphik und Photographie in Österreich am Beispiel der Römerquelle-Kunstwettbewerbe 1980–1990, Verlag Wolfhart, Wien 1991

BEREKOVEN Ludwig: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens. In: Gabler-Verlag (Hrsg.), Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden 1978

BOGNER Franz H.: Das neue PR-Denken: Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Ueberreuter, Wien 1990

BRANDMEYER Klaus: Unterwegs in Sachen Marke. Aufsätze und Vorträge zur Markenführung, Marketing Journal, Hamburg 1990

BRAUNEGGER Eva, Institut für werbepsychologische Untersuchungen: Motiv- und Imagestudie für Mineralwasser, Wien 1970

BUNDESGESETZBLATT 1935/Stück 136 Nr. 526

BURKART Roland: Kommunikationswissenschaft, Grundlagen und Problemfelder. Umrisse einer interdisziplinären Sozialwissenschaft, Böhlau-Verlag, Wien/Köln 1983

DOMIZLAFF Hans: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Marketing Journal, Hamburg 1992

DUBAN James A.: Wie reorganisiert sich der amerikanische Handel? Vortrag C.A.S.H.-Handelsforum, Fuschl 1990

FESSEL + GFK Institut für Marktforschung: Image Radar Mineralwasser, Wien 1987,1990, 1993

GERKEN Gerd: Radar für Trends. Der Zukunfts-Letter des Instituts für Trend-Forschung Nr. 10, Mai 1993, Muditas GmbH, Worpswede 1993

GFK Österreich: Das Umweltbewußtsein der österreichischen Haushalte 1985–1993, Wien 1993

GISEM-UNESEM, Groupement International et Union Européenne des Sources d'Eaux Minérales Naturelles: 1993 – 40éme Anniversaire, Madrid 1993

HEINRICHS Benjamin, In: Die Zeit vom 9. Jänner 1987, in: Brandmeyer K., 1990

HERZIG Oliver A.: Markenbilder, Markenwelten. Neue Wege in der Imageforschung. Hrsg: Schweiger Günter, Universitätsprofessor für Werbewissenschaft und Marktforschung, Wirtschaftsuniversität Wien: Empirische Marketingforschung, Band 9, Service Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien 1991

HGB Handelsgesetzbuch vom 10. Mai 1897. In: Kodex des österreichischen Rechts, Handelsrecht, 5. Auflage, Verlag Orac, Wien 1986

HOHENHEIM Theophrastus Bombastus von (Paracelsus): Baderbuchlin, Mühlhausen 1562

HOUCH B.: „Markenartikel" als Marketingsystem. In: Markenartikel 3/1976, Markenartikelverlag GmbH., Wiesbaden 1976

INFO Institut für Markt- und Meinungsforschung GmbH.: Plakat-Recall-Check, Wien 1988

INSTITUT für Werbewissenschaft und Marktforschung/Wirtschaftsuniversität Wien: Unveröffentlichter Forschungsbericht, Wien 1978

KAPFERER Jean-Noël: Die Marke – Kapital des Unternehmens, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1992

KARMASIN Helene, Institut für Motivforschung: Imageanalyse Römerquelle, Wien 1979, 1988, 1992

KELZ Andreas: Die Weltmarke. Wissenschaftliche Schriften: Reihe 2, Wissenschaftlicher Verlag Dr. Schulz-Kirchner, Idstein 1989

KHADEM Riaz und LORBER Robert: Das Memo-Management. Erfolg durch richtige Informationsarbeit, Rowohlt Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg 1988

KOTLER Philip: Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle, 4. völlig neubearbeitete Auflage, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1982

KROEBER-RIEL Werner: Strategien und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1988

KULHAVY Ernest und KINAST Kurt: Römerquelle. 2. Marketingseminar Wintersemester 91/92, Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Handel, Absatz und Marketing, Linz 1991

LACKNER Robert: Werbewirkungsmessung für einen Werbespot von Römerquelle, durchgeführt am Ordinariat für Werbewissenschaft und Marktforschung (o. Univ.-Prof. Dr. Günter Schweiger) an der Wirtschaftsuniversität Wien 1992

MACKENSEN Lutz: Ursprung der Wörter. Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, München 1972

MARKET-NEWS: Was Sie schon immer über Ihren Werbeslogan wissen wollten, Linz 1991

MAYERHOFER Wolfgang und HERZIG Oliver A.: Einkaufsverhalten und Markenpräferenz am Beispiel Römerquelle, durchgeführt am Ordinariat für Werbewissenschaft und Marktforschung (o. Univ.-Prof. Dr. Günter Schweiger), an der Wirtschaftsuniversität Wien 1989

NEUHAUSER Walter: Referat am Marketing-Tag 1992, Wien 1992

NIELSEN A. C. Company Ges.m.b.H. (Hrsg.): Warengruppe Mineralwasser inklusive Flavoured, Index NLI 056R01) Wien 1978–1994

NIELSEN A. C. Company Ges.m.b.H. (Hrsg.): Warengruppe Limonaden, Index NLI A-052PE1, Wien 1993

NIELSEN A. C. Company Ges.m.b.H. (Hrsg.): Nielsen Marketing Research, DPP, Direct Product Profit, Wien 1989

NIELSEN A. C. Company Ges.m.b.H. (Hrsg.): Nielsen Marketing Research, Römerquelle-Test, Wien 1991

NIELSEN A. C. Company Ges.m.b.H., In: C.A.S.H. 11/93, Manstein Verlag, Perchtoldsdorf 1993

NIELSEN A. C. Company Ges.m.b.H. (Hrsg.): Römerquelle, Image der Industrie beim Handel, Wien 1992

OGH: Oberster Gerichtshof, 4 Ob, 140/90, Wien, 20. November 1990

OGM Österreichische Gesellschaft für Marketing: Arbeitszufriedenheitsanalyse Juli–Oktober 1988, Wien 1988

OGM Österreichische Gesellschaft für Marketing: Mineralwasser in der Gastronomie, Wien 1991

OGM Österreichische Gesellschaft für Marketing: Untersuchung Römerquelle, Wien 1993

ORF Österreichischer Rundfunk: Werbung 1994, Wiener Graphische Kunstanstalt, Wien 1993

PAN MEDIA: Newsletter Winter 93/94, Wien 1994

PSYCHOTECHNISCHES Institut Wien: Psychologische Analyse/Rundfunkkampagne Römerquelle August 1989, Wien 1989

RIES Al und TROUT Jack: Positioning. The Battle for Your Mind, Warner Books, New York 1982

RÖMERQUELLE Ges.m.b.H. (Hrsg.): Firmenleitbild der Römerquelle Ges.m.b.H., Wien 1988

SCHIMMEL Axel: in ÖRGV-Praxis 4/1993, Salzburg 1993

SCHWEIGER Günter: Mediaselektion – Daten und Modelle, Studienreihe Betrieb und Markt Band 18 (Hrsg.: Behrens K. Chr. und Bidlingmaier J.) Verlag Gabler, Wiesbaden 1975

SCHWEIGER Günter: Österreichs Image im Ausland, Norka Verlag, Dr. Norbert Kastelic, Wien 1988

SCHWEIGER Günter und SCHRATTENECKER Gertraud: Werbung. Eine Einführung, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart/New York 1986

SEITEL Frazer P.: The Practice of Public Relations, 5th edition, Macmillan Publishing Company, New York 1992

STATISTISCHES ZENTRALAMT Österreich, Abt. 4: 2201 10 000 Mineralwasser und Wasser mit CO_2 ohne Zusatz/Einfuhren – Ausfuhren, Wien 1994

WAGNER Christoph: Lebendiges Wasser. Mythos. Nektar. LebensMittel. Römerquelle, Verlag Christian Brandstätter, Wien 1993

WEINBERG Peter: Erlebnismarketing, Verlag Franz Vahlen, München 1992

WIENER WASSERWERKE: Wasserverbrauch, Wien 1990, 1993

Bildnachweis

Archiv D+R Verlag, Wien: 82

Archiv Fürnkranz, Wien: 37 (oben rechts)

Archiv GGK, Wien: 51, 52, 57, 94, 95
(Die Filme wurden produziert von Comtel, Filmhaus, Movie Group, Tale)

Archiv Güssinger, Sulz bei Güssing: 34 (oben rechts)

Mick Haggerty, Wien: 49, 100 (oben links und rechts)

Gerhard Heller, Wien: 58, 59, 102, 103, 104, 105, 106, 107

Markus Morianz, Los Angeles: 101

Archiv Nielsen A. C. Company Ges. m. b. H., Wien: 21, 22, 23

Archiv Preblauer, Prebl: 34 (oben links)

Archiv Römerquelle, Wien: 26, 34 (unten), 36, 44 (oben), 45, 47, 48, 76, 78, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 98, 99, 100 (unten), 111, 115, 116, 117
(Im Rahmen der Plakatwerbung haben fotografiert: Claude Buri, John Cook, Margit Marnul, Markus Morianz, Peter Oberleithner, Ben Oyne, Shila Rock, Elfi Semotan, Peggy Sirota, Ellen von Unwerth)

Gerhard Trumler, Wien: 11, 25, 27, 30, 31, 44, (unten links und rechts), 47, (oben links und rechts), 53, 55, 56, 71, 72, 77

Archiv Wiener Stadt- und Landesbibliothek: 33, 37, (unten links und rechts)

Der Autor
Willy Lehmann, geboren 1959 in Wien. Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 1988 Marketingleiter bei Römerquelle. 1990 Prüfung zum Werbungsmittler und Werbeberater. Lebt in Wien.

Der Herausgeber
Günter Schweiger, 1941 in Krummau an der Moldau geboren. Studium an der Hochschule für Welthandel Wien. Seit 1974 Professor für Werbewissenschaft und Marktforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 1986 Präsident der Österreichischen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft. Lebt in Wien.

Verlag Christian Brandstätter · Wien

In einem ganzheitlichen Marketingansatz beleuchtet dieses Buch am Beispiel „Römerquelle“ die Schöpfung einer Marke sowie die Erfolgsfaktoren der Markenführung.
Die ebenso anschauliche wie fundierte Darstellung ermöglicht wertvolle Einblicke in

die Unternehmenskultur,
die Innovationen,
die Kreativität der Marktbearbeitung,
den Umgang mit der Öffentlichkeit und
die Werbung.

ISBN 3-85447-547-0

9 783854 475477

Die WWG (Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft) hat es sich zum Ziel gesetzt, die Werbewissenschaft mit der Praxis zu verbinden. Mit vorliegender Publikation soll eine mehrbändige Schriftenreihe zum Thema „Markenführung" begonnen werden. Dieser erste Band *Die Marke – „Römerquelle"* wendet sich sowohl an die Marketingpraxis wie auch an die Marketing- und Werbetheorie. Die Entwicklung des österreichischen Mineralwassermarktes sowie die historischen Wurzeln bilden die Grundlage für die Schöpfung der Marke Römerquelle und deren Positionierung. Ein ganzheitlicher Marketingansatz beleuchtet die Erfolgsfaktoren der Markenführung.

Die Unternehmenskultur stellt einen Grundpfeiler des Erfolges dar. Das Selbstverständnis der Mitarbeiter, das Führungssystem, aber auch das Finanzmanagement sind Ausdrucksform einer für das Unternehmen und die Marke typischen Werthaltung.

Eine Vielzahl von Innovationen haben den österreichischen Mineralwassermarkt geprägt. Römerquelle war Österreichs erste Mineralwassermarke mit Kunststoffkiste, Drehverschluß, stillem Mineralwasser, Split-Box und flavourisiertem Mineralwasser.

Kreativität in der Marktbearbeitung war für den Aufbau eines weitreichenden Distributionssystems verantwortlich.

Der Umgang mit der Öffentlichkeit erfolgt produkt- und kundenunabhängig, der Hintergrund des Handelns ist ethischer Natur. Allen Aktivitäten des Unternehmens ist eines gemeinsam: das ehrliche Bemühen um den positiven Beitrag, der als integrierter Bestandteil der Gesellschaft zu leisten ist. Umweltmanagement, der Umgang mit der Wissenschaft und das Kunstengagement dokumentieren diese Geisteshaltung.

Die Römerquelle-Werbung läßt Inhalte, Gestaltung und Problembereiche über ein Vierteljahrhundert nachvollziehen. Es ist erkennbar, wie die Positionierung der Marke „Vitalität – Erotik – Kulinarik" konstant beibehalten und jeweils aktualisiert wurde. Betrachtungen zur Mediaplanung runden diesen Bereich ab.

Eine aktuelle Forderung von Wissenschaft und Praxis ist die Feststellung des „tatsächlichen Wertes" von Marken. Bilanzen geben darüber keinen Aufschluß. Die Marke stellt aber, wie im vorliegenden Fall, zweifellos neben dem Unternehmensvermögen an Grundstücken, Gebäuden, Gebinden und Finanzen die wesentliche Stütze des Unternehmens dar. Der Zugang zu dieser Thematik setzt den Schlußpunkt hinter die Darstellung der Entwicklung eines österreichischen Markenartikels.

Die Marke stellt das höchste Kapital des Unternehmens dar. Diese daraus resultierende Verpflichtung hochzuhalten, sollte uns im Umgang mit Marken immer bewußt sein.

Verlag Christian Brandstätter · Wien