

Mag. Stephanie Kretz / **Die Kraft der Marke**



WWG

*Österreichische
Werbewissenschaftliche
Gesellschaft*
Herausgeber



Die Brauerei Zipf hat sich in den seit ihrer Gründung im Jahre 1858 vergangenen Jahren von einer kleinen Landbrauerei zu einer der umsatzstärksten Biermarken am österreichischen Markt entwickelt.

Dieses Buch versucht, die Erfolgsfaktoren der Brauerei Zipf und seiner Marke herauszuarbeiten. Zu diesem Zweck wird der Werdegang des Unternehmens in den letzten 150 Jahren dargestellt, der in engem Zusammenhang mit der Entwicklung des österreichischen Biermarktes steht. Ziel ist es, so dem Leser den Mythos der Marke Zipfer zu vermitteln.

Zunächst wurde in einem einleitenden Abschnitt ein Versuch unternommen, den theoretischen Hintergrund des Phänomens Marke unter die Lupe zu nehmen. Schließlich verkörpert die Marke mehr als bloß ein physisches Produkt. Durch ihren Symbolcharakter repräsentiert sie einen zusätzlichen Wert für das Unternehmen, der gepflegt werden muß, um von Dauer zu sein.

Der zweite Teil des Buches ist der Erfolgsgeschichte der Marke Zipfer und somit gleichzeitig der Markenpflege von Zipfer gewidmet. Voraussetzung für diesen Erfolg bildete zunächst das geeignete Produkt – gefunden 1967 mit dem „Zipfer Urtyp“.

Aber ein gutes Produkt alleine bedeutet bei den heute herrschenden Bedingungen gesättigter Märkte noch nicht automatisch gleichzeitig Erfolg. Erst in Kombination mit einem konsequenten Markenauftritt, einer unverwechselbaren Markenpositionierung und einer einprägsamen Marktkommunikation rundet sich das Bild der Marke für den Konsumenten ab.

Kontinuität und Identität sind immer wiederkehrende Schlagworte. Gerade im Zusammenhang mit der Marke Zipfer, die sich bereits seit den 60er Jahren dieser Philosophie verbunden fühlt.

Schließlich heißt es seit inzwischen mehr als 25 Jahren:

URTYPISCH ZIPFER
EIN GLAS HELLER FREUDE!

WWG

Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft

DIE MARKE „ZIPFER“

Mag. Stephanie Kretz

**DIE MARKE –
„ZIPFER“**

WWG

Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft

1. Auflage

Umschlaggestaltung:
Saatchi & Saatchi Werbeges.m.b.H., Wien



Alleiniges Vertriebsrecht für den Buchhandel:
SERVICE FACHVERLAG an der Wirtschaftsuniversität Wien,
Döblinger Hauptstraße 7A/12, A-1190 Wien



Gesamtherstellung:
Ueberreuter Print und Digimedia GmbH,
Industriestraße 1, A-2100 Korneuburg

© 1999 by WWG, 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 der WWG unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WWG Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft
Augase 2–6, A-1090 Wien
Tel. (01) 313 36/4617 DW

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	7
Einleitung	9
I. DIE MARKE	
1. Der Begriff Marke	14
1.1. Der Begriff Marke aus absatzwirtschaftlicher Sicht	14
1.2. Der Begriff Marke aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht	16
1.3. Abgrenzung von Marke und Markenartikel	17
2. Systematisierung von Marken	20
3. Nutzen von Marken	26
3.1. Grundnutzen und Zusatznutzen	26
3.2. Markenimage und Markenidentität	27
4. Funktionen von Marken	31
4.1. Funktionen aus Sicht der Konsumenten	32
4.2. Funktionen aus Sicht der Markeninhaber	33
4.3. Funktionen aus Sicht der Absatzmittler	34
5. Der Wert einer Marke	36
5.1. Dimensionen des Markenwerts	36
5.2. Messung des Markenwerts	38
II. DIE MARKE ZIPFER	
1. Was ist Bier?	44
1.1. Die Geschichte von Bier	44
1.2. Die Herstellung von Bier	46
1.3. Bier als Markenartikel	49
2. Der Biermarkt	51
2.1. Der Weltbiermarkt	51
2.2. Der europäische Biermarkt	53
2.3. Der österreichische Biermarkt	54

3. Die Geschichte der Brauerei Zipf	61
3.1. Der Anfang	61
3.2. Der Aufstieg	62
3.3. Brauerei Zipf AG vorm. Wm. Schaup	64
3.4. Fusion mit der Österreichischen Brau AG	68
4. Die Erfolgsfaktoren der Marke Zipfer	70
4.1. Das Produkt	73
4.1.1. Vom „Urhell“ zum „Urtyp“	73
4.1.2. Sortiment	74
4.1.3. Qualität	77
4.1.4. Innovationen.	79
4.1.5. Umweltfreundlichkeit	87
4.2. Der Markenauftritt	88
4.2.1. Im österreichischen Biermarkt vorherrschende Marketingstrategie.	88
4.2.2. Optischer Auftritt der Marke Zipfer	89
4.2.3. Die Marke Zipfer in der Österreichischen Brau AG.	97
4.3. Die Markenpositionierung	98
4.3.1. Segmente im österreichischen Biermarkt.	100
4.3.2. Positionierung der Marke Zipfer	102
4.3.3. Positionierungen der wichtigsten Konkurrenzmarken	103
4.4. Die Kommunikation	106
4.4.1. Werbung.	107
4.4.2. Sponsoring	122
5. Der Erfolg der Marke Zipfer	127
5.1. Bekanntheitsgrad österreichischer Biermarken	127
5.2. Image der Marke Zipfer.	130
Resümee	133
Abbildungsverzeichnis	135
Literaturverzeichnis	137

VORWORT

Die Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft (WWG) will mit der Reihe „Die Marke“ 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.

Die Marke „Zipfer“ ist der vierte Band dieser Reihe. Diese markentechnische Studie wurde von Frau Stephanie Kretz verfaßt. Diese Veröffentlichung wendet sich gleichermaßen an den Marketingpraktiker wie an den Studierenden.

Unser Dank gebührt der Brau Union Österreich AG, die dieses Thema durch die Wirtschaftsuniversität Wien bearbeiten ließ, Herrn Dr. Helmut Schuller, Marketingdirektor, und Herrn Andreas Stieber, Produktmanager, die Frau Mag. Kretz bei der Bearbeitung unterstützten.

Frau Kretz hat die schwierige Aufgabe gemeistert, die Marke „Zipfer“ im Zuge ihrer Diplomarbeit am Lehrstuhl für Werbewissenschaft und Marktforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien, wissenschaftlich betreut von ao.Univ. Prof. Dr. Helmut Kurz, zu verfassen.

Sie hat sich diesem Thema mit großem Engagement gewidmet. Das besondere Naheverhältnis von Frau Kretz zur Marke „Zipfer“ ist auch familiär geprägt. Der Gründer der Brauerei Zipf, Herr Franz Schaup, ist ein Vorfahre von Frau Mag. Kretz. Diese Brauerei war der Ausgangspunkt der Entwicklung eines Unternehmens, das die Marke „Zipfer“ von einer kleinen Regionalmarke zu einer österreichischen Spitzenstellung bringen sollte.

Dr. Günter Schweiger
o.Univ. Prof. für Werbewissenschaft
und Marktforschung, Wirtschaftsuniversität Wien,
Präsident der WWG

EINLEITUNG

„In Zukunft ist die **Marke das wichtigste Kapital** des Unternehmens“ (KAPFERER 1992, 9).

PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG

Durch ihren Symbolcharakter, SIMON nennt es die „**Magie**“ der Marke (vgl. 1994,9), ist die Marke mehr als das reine physische Produkt. Während die Produkte an sich in immer homogeneren Märkten zunehmend austauschbar werden, verkörpert eine Marke einen zusätzlichen Wert für das Unternehmen.

Daß dieser Wert gepflegt werden muß, um von Bestand zu sein, ist in den vergangenen Jahren verstärkt ins Zentrum des Interesses von Wissenschaft und Praxis gerückt. Nicht ohne Grund hat der österreichische Markenartikelverband im Frühjahr 1997 und Winter 1998 mit großem Aufwand unter dem Motto „**Achten Sie auf die Marke**“ versucht, Konsumenten auf die Vorteile von Markenprodukten aufmerksam zu machen und zu mehr Markenbewußtsein beim täglichen Einkauf anzuregen.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, die **erfolgreiche Entwicklung einer österreichischen Marke anhand des Beispiels der Biermarke Zipfer darzustellen**. Schließlich eignet sich ein konkretes Beispiel am besten, um zu verdeutlichen, was eine erfolgreiche Marke ausmacht.

Bevor man jedoch den Werdegang einer bestimmten Marke analysieren kann, ist zunächst in einem ersten Schritt eine Auseinandersetzung mit dem Phänomen Marke allgemein erforderlich. Zu diesem Zweck ist die Arbeit in zwei grundsätzliche Abschnitte unterteilt: einen ersten Teil zur Klärung der theoretischen Grundlagen und einer anschließenden Fallstudie über die Marke Zipfer.

AUFBAU DER ARBEIT

Der erste Abschnitt versucht, einen einführenden Überblick über die theoretischen Überlegungen zum Thema Marke zu geben. Zur besseren Übersichtlichkeit ist dieser Abschnitt in fünf Kapitel unterteilt, wobei angesichts der Vielfalt der Literatur kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden kann.

Nach einer einleitenden Klärung der begrifflichen Grundlagen von Marken sowie Markenartikeln sollen die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Marken kurz systematisiert werden.

Das dritte Kapitel befaßt sich mit den verschiedenen Nutzenaspekten von Marken. Dieses Kapitel und das anschließende Kapitel über die Funktionen von Marken aus Sicht von Konsumenten, Markeninhabern und Absatzmittlern machen deutlich, daß mit einer Marke mehr als die bloße Markierung eines Produktes gemeint ist.

Im abschließenden Kapitel der theoretischen Einführung in die Materie der Marke wird noch kurz auf bestehende Überlegungen zum Marktwert und dessen Bestimmung eingegangen werden. Dabei interessiert im Rahmen dieser Arbeit vor allem der Wert einer Marke aus dem Blickwinkel der Markenführung bzw. Markenkontrolle.

Der zweite Teil bildet mit einer Fallstudie über die Marke Zipfer den Hauptteil der Diplomarbeit. Dabei läßt sich die Fallstudie ebenfalls in fünf Kapitel unterteilen.

Zunächst gibt das erste Kapitel eine kurze Einleitung in die Materie Bier. Hierbei wird zum besseren Verständnis der nachfolgenden Dokumentation der Marke Zipfer erklärt, was Bier ist und woher es kommt. Außerdem wird geklärt, ob bei Bier von einer Marke im Sinn des ersten Abschnittes vorliegender Arbeit gesprochen werden kann.

Bevor im dritten Kapitel der Fallstudie über die Marke Zipfer die Geschichte der Brauerei Zipf von ihrer Gründung 1858 bis ins Jahr 1998 skizziert wird, möchte das zweite Kapitel dem Leser einen Überblick über den Biermarkt verschaffen. Um die unterschiedlichen Mengendimensionen zu verdeutlichen, wird der Biermarkt sowohl aus österreichischer als auch aus internationaler Perspektive betrachtet.

Im anschließenden vierten Kapitel werden die Erfolgsfaktoren der Marke Zipfer analysiert. Dabei ist es Ziel, die konsequente und ganzheitliche Markenführung, durch die sich die Marke Zipfer auszeichnet, herauszuarbeiten.

In einem abschließenden fünften Kapitel wird noch auf einzelne Ergebnisse von Marktforschung eingegangen, um das Kapital der Marke Zipfer zu veranschaulichen.

Die Recherchen zu der Fallstudie über die Marke Zipfer erstrecken sich vornehmlich auf Datenmaterial bis Ende des Jahres 1996.

An dieser Stelle möchte ich abschließend der Brau Union Österreich AG, insbesondere Dr. Helmut SCHULLER und Andreas STIEBER, für ihre tatkräftige Unterstützung dieser Diplomarbeit danken.

Ebenso gedankt sei Prof. Rudolf FERCH und Dr.-Ing. Fritz KRETZ. Gespräche mit ihnen lieferten hilfreiche Anregungen und Informationen für die Verfassung dieser Arbeit.



Die Marke

Zipfer empfiehlt: Achten Sie auf die Marke.

I. DIE MARKE

1. DER BEGRIFF MARKE

Am Anfang einer Arbeit, die sich mit dem Phänomen einer erfolgreichen Marke beschäftigt, sollte ein Überblick über die im Zusammenhang mit Marken verwendete Terminologie stehen. Dabei lassen sich bei Betrachtung der verschiedenen Definitionen des Begriffes Marke unter Berücksichtigung der zeitlichen Entwicklung zwei grundsätzliche Ansätze differenzieren – absatzwirtschaftliche und verhaltenswissenschaftliche Auffassungen von Marken (vgl. RIEDEL 1996, 7) – die im Folgenden skizziert werden sollen.

1.1. DER BEGRIFF MARKE AUS ABSATZWIRTSCHAFTLICHER SICHT

Ihren namentlichen Ursprung hat die Marke in dem mittelhochdeutschen Wort „marc“ – Grenze, Grenzland, Grenzlinie zur Unterscheidung – und dem französischen Wort „marque“ – auf einer Ware angebrachtes Zeichen (vgl. BRUHN 1994a, 5). Auch die wörtliche Bedeutung des englischen Begriffes „brand“ als Brandzeichen zur Kennzeichnung von Tieren (vgl. KAPFERER 1992, 17) sieht in der Marke ein rein objektives Unterscheidungsmerkmal.

Die Marke als Markierung von Waren ist das Resultat des menschlichen Bestrebens, „den Gedanken und Vorstellungen durch Symbole Ausdruck zu verleihen und die Zugehörigkeit von Menschen oder Sachen zu bestimmten Gruppen zu demonstrieren, um so bestimmte Rangabstufungen zu bekunden oder ganz einfach den Verkehr zu erleichtern“ (MELLEROWICZ 1963, 2). Zunächst ist also der formale Sinn der Marke als Zeichen zur äußeren Kennzeichnung von Gütern von zentraler Bedeutung. Die Markierung einer Ware dient zur Identifikation und Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten. Im Vordergrund dieses merkmalsorientierten Ansatzes steht somit das Interesse des Unternehmers, sein Angebot mit Hilfe produktbezogener Merkmale für Konsumenten identifizier- und unverwechselbar zu machen.

Gemäß der American Marketing Association wird eine Marke folgendermaßen definiert: „Marke: Ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und zu ihrer Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“ (KOTLER/BLIEMEL 1995, 679).

Diesem Markenverständnis entspricht auch die Auffassung einer Marke im juristischen Sinn als Wort-, Bild- oder Kombinationszeichen, dessen Aufgabe es ist, die Güter bzw. Dienstleistungen eines bestimmten Unternehmens im geschäftlichen Verkehr zu kennzeichnen, also zu individualisieren und dadurch unterscheidbar zu machen. Um einen rechtlichen Schutz der Marke zu rechtfertigen, muß die Absicht bestehen, die Marke tatsächlich zu benützen. Der Schutz einer Marke auf Vorrat ist nicht zulässig (vgl. ROEB 1994, 19).

Im Sinne der Definition der American Marketing Association ist die Marke ein dem Markenartikel übergeordneter Begriff. „Während die Eigenschaften einer Marke relativ „schnell“ gegeben sind, stellt der Markenartikel eine weiterführende Entwicklungsphase in der Markenpolitik eines Unternehmens dar, indem er ein höheres Niveau in den Merkmalsausprägungen der Marke (z.B. Produktqualität, Image, Bekanntheit) erreicht hat“ (BRUHN 1994a, 9).

Je nach Niveau der Merkmalsausprägungen kann man demzufolge von unterschiedlichen markenpolitischen Entwicklungsstufen sprechen. Bei der **markierten Ware** steht die physische Markierung des Produktes im Vordergrund, während es im Fall von **Markenwaren** bereits zum begleitenden Einsatz von Marketinginstrumenten kommt. Die höchste Entwicklungsstufe hat der **Markenartikel** erreicht. Das Produkt hat sich erfolgreich im Markt behauptet und verfügt nun neben seinem objektiven Sachnutzen über einen psychologischen Zusatznutzen für den Konsumenten (siehe dazu im Detail Kapitel I/3.).

Um wirtschaftlich wirksam zu sein, muß eine Marke allerdings einer Vielzahl an Menschen bekannt und vertraut sein sowie mit relativ hohen Wertschätzungen verbunden sein. Das Produkt, d.h. die materielle Ebene der Marke, wird mit attraktiven Bedeutungen und Assoziationen verknüpft (vgl. DINGLER 1997, 49). Nur so kann sie sich von der Masse der anderen Produkte herausheben, was sich im Markt in Gestalt relativ hoher und – abgesehen von wiederkehrenden saisonalen Schwankungen – im Zeitverlauf konstanter Nachfrage niederschlägt. Bei einer Marke handelt es sich also um eine Erscheinung, „die den Erfolg zum wesensmäßigen Inhalt hat und deshalb im Grunde so zu erklären ist“ (BEREKOVEN 1978, 45).

Hier tritt nun Erfolg als zentrales markenbildendes Kriterium hinzu. Der Erfolg einer Marke und als Folge deren Stellung im Wettbewerb sind bedingt durch die Akzeptanz durch Konsumenten, d.h. das Ausmaß in dem der Markenartikel im Vergleich zu anderen Erzeugnissen der gleichen Artikelgruppe bevorzugt wird (vgl. GEIGER 1978, 231), womit man bei einem verhaltenswissenschaftlich orientierten Ansatz der Auffassung von Marken angelangt ist.

1.2. DER BEGRIFF MARKE AUS VERHALTENSWISSENSCHAFTLICHER SICHT

Bei dieser neueren Betrachtungsweise rückt der Konsument in den Vordergrund. Die Marke wird aus Kundensicht betrachtet und ihre Bedeutung für den Kunden wird analysiert. „Formale Kriterien zur Bestimmung von Marken haben demnach nur Hinweischarakter – der entscheidende Faktor ist der Konsument, der über Erfolg oder Mißerfolg einer Marke entscheidet“ (ADJOURI 1993, 98). Erst durch die Anerkennung des Verbrauchers wird aus einer lediglich markierten Ware bzw. einer Markenware ein Markenartikel.

Produkt und Marke werden als Einheit wahrgenommen und subjektiv bewertet. In der Folge verknüpft der Kunde seine Produkterfahrungen sowie seine Assoziationen mit dem Markennamen und funktioniert die Marke somit von einer bloßen Produktbezeichnung um zu einem Träger seiner Vorstellungen, Emotionen und Wünsche (vgl. ADJOURI 1993, 98). Die Marke kann mit einer Person verglichen werden. „Schließlich betont DOMIZLAFF, daß es sich bei einer Marke um eine Persönlichkeit handelt, die gehegt und gepflegt (gemanagt) werden muß“ (RIEDEL 1996, 26).

Eine Weiterführung dieses Gedankens ist schließlich die Betrachtung der Marke als offenes energetisches System. Neben den bereits erwähnten Kriterien werden weitere konstitutive Komponenten des Systems Marke, wie z.B. Kunden, Distribution und Markenmacher, berücksichtigt, wobei „die Wechselwirkung zwischen Marke und Verbraucher, beschreibbar als (mehr oder weniger) anziehende Kraft, das entscheidende Konstruktionsmerkmal des Modells ist“ (SIEGMUND-SCHULTZE 1992, 141).

„Es ist die durch Markierung, Rückkopplung und Dauerhaftigkeit ausgelöste Wechselbeziehung zwischen produzierten Objekten und Objektsystemen einerseits und Menschen, die zeitweilig die Rollen von Nachfragern und Verwendern spielen, andererseits, die *Markenbilder*, *Markenpersönlichkeiten* entstehen läßt“ (MEYER 1978, 164). Die einzelnen Komponenten dieses Systems agieren und interagieren miteinander unter Einbeziehung der Markenprodukte (vgl. OTTE 1996,

151), was sich in einer permanenten Änderung der Zusammensetzung des Systems Marke im Zeitverlauf äußert. Mutationen und Auslese sind somit Voraussetzungen, damit sich eine Marke erfolgreich im Markt behaupten kann. Eine statische Marke ist weder wünschenswert noch auf Dauer überlebensfähig (vgl. BRANDMEYER 1996, 8).

Mit der Marke verbundene Vorstellungen prägen zunehmend das Wesen der Marke. Die zuvor eindeutigen Grenzen zwischen Marke und Markenartikel verschwimmen nach und nach, was die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer Abgrenzung zwischen den beiden Begriffen aufkommen läßt.

1.3. ABGRENZUNG VON MARKE UND MARKENARTIKEL

In der Literatur herrscht, wie zu zeigen versucht worden ist, keine einheitlich Auffassung, was die Definition der beiden Begriffe Marke und Markenartikel betrifft. Zum einen wird die Marke inhaltsbezogen, als übergeordneter Begriff verstanden, d.h. „daß es nicht darauf ankommt was eine Marke ist, sondern wie es zu einer Marke wird“ (ADJOURI 1993, 95). Zum anderen steht die Marke für das physisch wahrnehmbare Produkt, wobei ihr Erfolg als markenbildendes Kriterium unterstellt wird, und der Begriff synonym mit dem Markenartikel verwendet wird.

Während man die Marke also aus zwei Perspektiven betrachten kann, handelt es sich bei dem Markenartikel um einen rein absatzwirtschaftlichen Begriff. Laut MELLEROWICZ sind Markenartikel „für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung)“ (1963, 39), wobei eine umfassendere Betrachtung heute Dienstleistungen mit einschließt.

Anhand dieser Definition lassen sich also folgende **Kennzeichen eines Markenartikels** identifizieren:

1. unverwechselbare Markierung
 2. Fertigware
 3. gleichbleibende oder verbesserte Qualität des Produkts
 4. gleichbleibende Menge
-

5. gleichbleibende Aufmachung
6. großer Absatzraum
7. starke Verbraucherwerbung
8. hohe Anerkennung im Markt, Verkehrsgeltung

Auffallend ist ein Schwerpunkt auf Merkmalen, die im Einflußbereich des Unternehmens liegen und stark am Produkt orientiert sind. Lediglich die beiden letzten Kriterien – Verbraucherwerbung und Anerkennung im Markt – lassen eine Berücksichtigung der Sicht des Konsumenten erkennen. Ohne Vertrautsein in den Köpfen der Verbraucher und ihre Akzeptanz durch die Verbraucher ist die Marke schließlich nichts als eine bloße Adresse (vgl. SIMON 1994, 80).

Bekanntheit und Anerkennung kommen primär durch werbliche Kommunikation zustande. Der Werbung kommt dabei die Aufgabe zu, „die Marke bekannt zu machen, die Differenzierung zu verstärken, die Wiedererkennung zu erhöhen und somit eine positive Einstellung zur Marke zu schaffen“ (ADJOURI 1993, 100). Durch Werbung werden Wertvorstellungen der Konsumenten erzeugt und mit der Bekanntheit verknüpft, wodurch der Markenartikel Verkehrsgeltung erlangt (vgl. MELLEROWICZ 1963, 37). Laut BEREKOVEN (1978, 47) potenziert Werbung die vom Produkt auf die Abnehmerschaft wirkenden Eindrücke in mehrfacher Weise und Richtung. VOLTMER geht sogar so weit, die Marke mit Werbung gleichzusetzen. „Sie [die Marke] zeigt etwas vor, macht auf etwas aufmerksam und erreicht damit eine Abhebung vom anonymen Hintergrund oder gegen andere Angebote“ (1978, 208).

Der Trend, auch in ein Produkt eingehende Bestandteile mit Markennamen zu versehen – z.B. Styropor, Sympatex, Lycra oder NutraSweet – läßt die Frage aufkommen, ob das Festhalten am Kriterium des Fertigproduktes noch zeitgemäß ist (vgl. DICHTL 1992, 271). MELLEROWICZ hält am Kriterium der Fertigware unbedingt fest. Seiner Meinung nach ist die Marke des Endproduktes letzten Endes ausschlaggebend für die Kaufentscheidung des Konsumenten. Die Vorproduktmarke erfüllt das Sicherheitsbedürfnis des Verbrauchers nur teilweise, indem sie unterstützend wirkt, und ist daher nicht als echter Markenartikel zu verstehen (vgl. 1963, 18ff.).

Aus Herstellersicht können Vorprodukte in den unterschiedlichen Produktionsstufen jedoch durchaus den Status eines Markenartikels einnehmen, stellen doch qualitativ hochwertige Grundstoffe eine Voraussetzung für qualitativ hochwertige Endprodukte dar. Vorproduktmarken erleichtern es ihm dabei, eine gleichbleibende oder verbesserte Qualität seiner Erzeugnisse sicherzustellen (vgl. Kapitel I/2.).

In jüngerer Zeit wird immer mehr auf die Bedeutung von Vertrauen in Verbindung mit Marken verwiesen. So beschreibt z. B. SIEGMUND-SCHULTZE Vertrauen als „Bindungsenergie“ (1992, 138). Der Konsument hat das Bedürfnis, seine Marke im schnellebigen Wandel an bestimmten Merkmalen wiederzuerkennen.

Erfüllt eine Marke die Voraussetzung einer ausgeprägten Markenidentität, kann Vertrauen entstehen, was wiederum die Basis für eine dauerhafte Kundenbindung darstellt (vgl. MEFFERT 1996, 13). Die Grundlage für eine ausgeprägte Markenidentität ist Kontinuität, „was nicht Eintönigkeit bedeutet, sondern wahrgenommene Verlässlichkeit im Auf und Ab aller sonstigen Entwicklungen“ (KÖHLER 1996, 346). Dabei ist die Marke „Ausdruck bleibender Kompetenz, die aber Dynamik und Fortschrittlichkeit einschließen muß“ (MANN 1994, 485). Durch einen Mangel an Kontinuität würde nur die Stabilität des Markenbildes gefährdet, was in einer Verunsicherung der Konsumenten resultieren würde (vgl. WISWEDE 1978, 157).

Folgender Schluß bietet sich an: Die Marke setzt sich zusammen aus der objektiv wahrnehmbaren **Markierung einer Leistung** und einem zusätzlichen **Bedeutungssystem**, das mit der Leistung verbunden wird und wodurch das Produkt einzigartig wird (vgl. ADJOURI 1993, 225). Die Marke verkörpert dabei ein geschlossenes Absatzsystem, „das ganz auf Schaffung eines prägnanten Image und die Erlangung eines hohen Bekanntheitsgrades ausgelegt ist (DICHTL 1978, 22). **In diesem Sinn ist die Marke dem Markenartikel gleichzusetzen.**

Dies gilt auch für die Marke Zipfer, deren Erfolgsfaktoren im zweiten Abschnitt dieser Arbeit herausgearbeitet werden sollen (siehe Kapitel II/4.). Schließlich setzt eine erfolgreiche Marke voraus, daß mit ihrem Namen bestimmte Vorstellungen und Emotionen assoziiert werden, die gleichzeitig mit dem Produkt und seinen Eigenschaften in Verbindung gebracht und nicht isoliert von ihm gesehen werden.

2. SYSTEMATISIERUNG VON MARKEN

Um eine Marke charakterisieren zu können, muß zunächst eine systematische Analyse der Marke anhand unterschiedlicher Abgrenzungskriterien vorgenommen werden. Da es allerdings zahlreiche derartiger Klassifikationskriterien gibt, die sich mehr oder weniger gut eignen, Marken voneinander abzugrenzen, nimmt BRUHN zur Vereinfachung eine Reduktion auf zehn den Typ der Marke bestimmende Merkmalskategorien vor (vgl. 1994a, 26ff.).

1. Institutionelle Stellung des Markenträgers
2. Geographische Reichweite der Marke
3. Vertikale Reichweite der Marke im Warenweg
4. Anzahl der Markeneigner
5. Zahl der markierten Güter
6. Bearbeitete Marktsegmente
7. Inhalt der Marke
8. Verwendung wahrnehmungsbezogener Markierungsmittel
9. Art der Markierung
10. Herstellerbekenntnis

FRIEDERES faßt diese Abgrenzungskriterien in einem Schema zusammen und kommt so zu einem Markenidentifikationsraster (vgl. Abbildung 2), anhand dessen eine Analyse einer Marke vorgenommen werden kann (vgl. 1997, 43). Neben der Charakterisierung von Marken kann dieser Raster auch hilfreich bei der Gewinnung von Ideen für markenstrategische Entscheidungen herangezogen werden.

Dabei ist anzumerken, daß einige Kriterien – z.B. vertikale Reichweite im Warenweg, Anzahl der Markeneigner, bearbeitete Marktsegmente oder Art des Markierungsmittels – den Eindruck erwecken, zwanghaft für alle möglichen auftretenden Formen von Marken eine Bezeichnung finden zu wollen, und so zu einer eher künstlichen Abgrenzung führen. Als sinnvoll erscheint hingegen eine grundsätzliche Untergliederung von Marken anhand der institutionellen Stellung des Markenträgers, ihrer geographischen Reichweite und der Zahl der markierten Güter. Die übrigen Kriterien können dann ergänzend zur genaueren Charakterisierung der jeweiligen Marke herangezogen werden.

Produktmarke		Dienstleistungsmarke			
Herstellermarke		Handelsmarke		Duale Marke/Markenladen	
Individualmarke			Kollektivmarke/Gemeinschaftsmarke		
Eigenmarke		Fremdmarke		Lizenzmarke	
Industriemarke		begleitende Vorproduktmarke		Fertigproduktmarke	
Dachmarke			Submarke		
Einzelmarke/Monomarke		Sortimentsmarke/Produktgruppenmarke/Markenfamilie		Globalmarke	
A-Marke		B-Marke		C-Marke	
Erstmarke/Stammarke		Zweitmarke		Drittmarke	
lokale Marke	regionale Marke	überregionale Marke	nationale Marke	internationale Marke	globale Marke
Firmenmarke			Phantasiemarke		
Wortmarke	Bildmarke		Wort-Bild-Marke	Buchstabenmarke/ Zahlenmarke	

Abbildung 2: Markenidentifikationsraster

Quelle: FRIEDERES 1997, 43.

Im Folgenden soll nun kurz erläuternd auf die einzelnen Abgrenzungskriterien von Marken eingegangen werden.

Institutionelle Stellung des Trägers der Marke

Grundsätzlich ist, abhängig davon ob ein dingliches Produkt oder das Angebot eines Dienstleistungsunternehmens Gegenstand der Marke ist, eine Gliederung in **Produkt- und Dienstleistungsmarken** möglich, die ihrerseits wiederum in Herstellermarken und Handelsmarken unterteilt werden können.

Herstellermarken entsprechen der klassischen Auffassung von Marke und Markenartikel, indem der Erzeuger des Produktes als Absender in Erscheinung tritt – z.B. Coca-Cola, Persil oder Milka – während bei **Handelsmarken** der Handelsbetrieb und nicht der Hersteller für die Qualität bürgt – z.B. Ja! Natürlich (Billa) oder Meinl-Produkte (vgl. BRUHN 1994a, 26f. sowie RIEDEL 1996, 15f.). Zusätzlich existieren Beispiele von Marken, bei denen herstellendes und handelndes Unternehmen identisch sind – z.B. Anker, Palmers, Benetton oder Eduscho. Diese lassen sich unter dem Begriff **Duale Marke/Markenladen** zusammenfassen (vgl. FRIEDERES 1997, 11).

Geographische Reichweite

Anhand des Kriteriums der geographischen Reichweite kann man zwischen lokalen, regionalen, überregionalen, nationalen, internationalen und globalen Marken unterscheiden, wobei die Grenzen zwischen den einzelnen Kategorien fließend verlaufen. Beispiele für die einzelnen Markentypen wären: Fischerbräu, Tichy (lokal); nöm, Zwettler (regional); Römerquelle, Desserta oder PEZ (national); Esso, Wienerwald oder EC-Karte (international); Coca-Cola, Nestlé oder Kodak (global).

„Obwohl es durchaus üblich ist, von der Reichweite der Marke auf deren Bedeutung zu schließen, ist die Internationalisierung kein grundsätzliches Ziel der Markenführung, da nicht alle Markennamen international einsetzbar sind“ (RIEDEL 1996, 16). Die Ursachen hierfür sind rechtlicher, kultureller oder sprachlicher Natur. Allerdings ist bei zunehmendem internationalen Wettbewerb ein genereller Trend zu verstärkter Internationalisierung von Marken festzustellen.

Vertikale Reichweite der Marke im Warenweg

Das Kriterium der vertikalen Reichweite ermöglicht, je nach Stellung der Marke im Produktionsprozeß, eine Unterteilung in verschwindende Vorproduktmarke, begleitende Vorproduktmarke und Fertigproduktmarke vorzunehmen.

„**Verschwindende Vorproduktmarken** werden als markierte Rohstoffe oder Halbfabrikate im Rahmen des Fertigungsprozesses verwertet bzw. verbraucht, wohingegen **begleitende Vorproduktmarken** als Komponente im Folgeprodukt identifizierbar bleiben“ (BRUHN 1994a, 28). Beispiele für verschwindende Vorproduktmarken finden sich im Chemiebereich, wie die zahlreichen geschützten Marken bei Farben, Kunststoffen, Fasern oder anderen chemischen Erzeugnissen zeigen, während Sympatex, Lycra, Nutrasweet oder Intel Beispiele für Produktbestandteile sind, auf deren Marke auch am Fertigprodukt hingewiesen wird.

Fertigproduktmarken, für den Konsum durch Endverbraucher erzeugt, repräsentieren den größten Teil der Marken – z.B. VW, Philips oder IBM. Allerdings steigen mit zunehmendem Konkurrenzdruck auch die Ansprüche an die Markenführung von an industrielle Abnehmer gerichteten Produkten (vgl. FRIEDERES 1997, 14).

Anzahl der Markeneigner

Die Unterteilung in Individualmarken und Kollektivmarken basiert auf der Fähigkeit des Markenartikels, rechtlich geschützt zu werden. Ist ein einzelnes Unternehmen alleiniger Eigentümer der Markenrechte,

spricht man von einer **Individualmarke** – z.B. Kellogg's, Persil oder Nivea – wohingegen sich im Fall einer **Kollektivmarke** mehrere Unternehmen die betreffenden Markenrechte teilen – z.B. das Wollsiegel oder Einkaufsgemeinschaften im Handel wie Spar oder Adeg – was den Markeneigentümer vor allem die Nutzung von Synergieeffekten im Rahmen der Kommunikation ermöglicht.

Zahl der markierten Güter

Nimmt man eine Abgrenzung von Marken anhand von Zahl und Breite der unter einer Marke zusammengefaßten Produkte vor, spricht man von Einzelmarken, Familien- oder Produktgruppenmarken und Dachmarken.

Eine **Einzelmarke** wird dadurch charakterisiert, daß jeweils eine Marke mit einem Produkt und in der Folge mit einem Produktversprechen gleichgesetzt wird. Soll ein neues Produkt auf den Markt gebracht werden, muß folglich auch eine neue Marke geschaffen werden. Ein klassisches Beispiel für einen Vertreter einer Einzelmarkenstrategie ist Procter & Gamble mit seinen Marken wie z.B. Meister Proper, Ariel oder Bounty. Dabei kann ein Trend zum Aufbau eines kompletten Sortiments, vor allem basierend auf dem Verlangen der Kunden nach unterschiedlichen Produktvarianten, beobachtet werden (vgl. MANN 1994, 486) – z.B. eine Spaltung des Angebots bei Waschmitteln in Color-, Kompakt- und Flüssigwaschmittel, die alle unter dem Namen Ariel angeboten werden.

Werden einzelne Produktgruppen unter einem einheitlichen Markennamen geführt, spricht man von einer **Familienmarke**. Anzutreffen ist dieser Typ von Marke vor allem im Körperpflege- und Kosmetikbereich, z.B. Nivea. „Ziel dieser Strategie ist die Realisierung von Kosteneinsparungspotentialen, die sich insbesondere durch Synergieeffekte im Kommunikationsbereich ergeben“ (RIEDEL 1996, 14).

Eine **Dachmarke** zeichnet sich laut BRUHN dadurch aus, „daß sämtliche Produkte eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke angeboten werden“ (1994a, 29), während FRIEDERES diesen Markentyp als Globalmarke definiert. Er sieht die zentrale Funktion einer Dachmarke darin, „den Zusammenhang zwischen verschiedenen Marken eines Angebotsprogramms bzw. einer Gruppe von Unternehmen zu signalisieren“ (1997, 15). Ein Unternehmen kann somit über mehrere Dachmarken verfügen. Ähnlich unterscheidet DICHTL zwischen Dachmarken mit Firmencharakter, z.B. VW, und Dachmarken mit Produktcharakter, z.B. Nivea von Beiersdorf (vgl. 1992, 273).

Allen Betrachtungsweisen gemein ist, daß das Unternehmen über eine möglichst homogene Produktpalette verfügen muß, um die Kunden nicht unnötig zu irritieren. So ist z.B. der Name Milka mit der As-

soziation an Süßigkeiten besetzt und läßt sich nicht problemlos auf salziges Knabbergebäck übertragen. Des weiteren verlangt eine Dachmarke „die klare Ausrichtung aller Lebensäußerungen eines Unternehmens auf eben diese Marke. Das Unternehmen selbst wird zur Marke, zum Markenartikel. Jedes einzelne Produkt, jeder Brief, jede öffentliche Äußerung, sind Botschaften des Ganzen“ (MEYER 1978, 162).

Bearbeitete Marktsegmente

Diese Form der Kategorisierung bezieht sich auf das vom Unternehmen zu bearbeiten beabsichtigte Marktsegment. Zeitpunkt des Markteintritts und Positionierung des Produkts ermöglichen eine Unterscheidung zwischen Erst-, Zweit- und Drittmarke bzw. A-, B- und C-Marke (vgl. BRUHN 1994a, 29ff.), wobei eine zunehmende preisliche Polarisierung von Märkten in einer abnehmenden Bedeutung des mittleren Preissegments resultiert. Ein Beispiel aus dem Sekt-Bereich wären die Marken Henkell Trocken (Erstmarke), Carstens SC (Zweitmarke) und Rütgers Club (Drittmarke).

Inhalt der Marke

Der Inhalt einer Marke als Kriterium ermöglicht eine Einteilung in Firmen- und Phantasiemarken. Während bei der **Firmenmarke** der Bezug zum herstellenden Unternehmen unmittelbar erkennbar ist, muß dieser Zusammenhang im Fall einer **Phantasiemarke** dem Konsumenten erst durch ausdrückliche Hinweise kommuniziert werden. Beispiele für Firmenmarken wären BP, Bahlsen oder Schärddinger, während es sich bei den Marken Whiskas, Milka oder Philadelphia um Phantasiemarken handelt.

Verwendung wahrnehmungsbezogener Markierungsmittel

Wird der jeweils von der Marke angesprochene Wahrnehmungssinn zur Charakterisierung herangezogen, kann man zwischen **akustischen und optischen Marken** einerseits und **olfaktorischen und taktilen Marken** andererseits unterscheiden, wobei letztere Typen eher selten auftreten. Als Beispiele für die verschiedenen Typen von Marken ließen sich folgende Beispiele anführen: Eurovision, Ö3 (akustisch); Coca-Cola Flasche, Milka lila Kuh (optisch); 4711, Chanel N°-5 (olfaktorisch); Nylon, Tempo Taschentücher (taktil).

Art der Markierung

Dieses Unterscheidungskriterium basiert auf der Gestaltung von Markennamen und Markenlogo. Demzufolge können Marken in Form von **Wortmarken und Bildmarken** sowie einer **Kombination dieser beiden** vorkommen.

Bildmarken**Wortmarken**

COMPAQ

**Buchstabenmarken****Wort-Bild-Marken**

Abbildung 3: Beispiele für Wort-, Buchstaben-, Bild- und Wort-Bild-Marken
Quelle: SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, 150.

Herstellerbekenntnis

Bezieht sich die Einteilung auf die Eigentumsverhältnisse an den mit der Marke verbundenen Rechten, kann man zwischen **Eigen-, Fremd- und Lizenzmarken** unterscheiden. „Bei Eigenmarken besitzt das produzierende Unternehmen die Rechte an der Marke, während bei Fremdmarken das Unternehmen Waren für ein anderes Unternehmen, welches im Besitz der Markenrechte ist, produziert“ (FRIEDERES 1997, 13). Lizenzmarken nehmen eine Art Mittelstellung ein, da bei ihnen Produktidee und tatsächliche Herstellung des Produkts voneinander getrennt sind. Beispiele für Eigenmarken wären hierbei Felix Tomatenketchup und Pril Spülmittel, während die von Billa unter dem Markennamen O’Lacys vertriebenen Produkte, hier Tomatenketchup und Spülmittel, von dem jeweils herstellenden Unternehmen als Fremdmarken produziert werden. Lizenzmarken umfassen hingegen Produkte wie z.B. eine Bekleidungsline unter dem Markennamen Marlboro oder unter dem Namen Chanel vertriebene Kosmetika.

3. NUTZEN VON MARKEN

„Die Marke ist immer mehr als ein Ding“ (SIMON 1994, 23).

3.1. GRUNDNUTZEN UND ZUSATZNUTZEN

In Anlehnung an eine Zerlegung der Marke in die Markierung und ein ergänzendes Bedeutungssystem (vgl. Punkt I/1.3.) läßt sich auch der Gesamtnutzen einer Marke in zwei Komponenten zerlegen: in den **Grund- oder Sachnutzen** einer Marke und in einen **psychologischen Zusatznutzen** für den Konsumenten.

Der Grundnutzen einer Marke als objektiv feststellbare Produktqualität steht für Eigenschaften und primären Verwendungszweck des jeweiligen Produktes. Der Zusatznutzen einer Marke wird hingegen subjektiv von den Verbrauchern wahrgenommen und wird vor allem in der Erlebnisdimension der Marke begründet. Das emotional aufgeladene Erlebnisbild der Marke übernimmt dabei die Funktion einer Brücke zwischen der Markenidentität und den Käufern (vgl. SIMON 1994, 67).

Unsere heutige Zeit ist charakterisiert durch technisch ausgereifte Produkte, Märkte mit zunehmenden Sättigungstendenzen und einem Überfluß an Information. Eine Differenzierung von Konkurrenzprodukten aufgrund rein funktional-quantitativer Kriterien ist kaum mehr möglich, da fast alle Produkte ihren Grundnutzen mehr oder weniger gleich gut erfüllen. Das Profil einer Marke entfernt sich immer mehr vom eigentlichen Produktkern hin zu dem besonderen Charakter einer Marke, seinem Image (vgl. DICHTL 1978, 22).

Der Zusatznutzen einer Marke als ergänzende Möglichkeit zur qualitativen Differenzierung rückt also verstärkt in den Vordergrund, wobei der Beitrag des Produktes zur Lebensqualität der Konsumenten die zentrale Frage ist (vgl. WEINBERG 1992, 31). Die Kombination von Gebrauchszweck und spezifischem Zusatznutzen ergibt ein eigenständiges, für die Marke charakteristisches Profil, ihr Image (vgl. HENNING-BODEWIG 1988, 16). Schließlich kauft der Konsument die Marke „nicht allein wegen ihrer produkttechnischen Konsistenz, sondern wegen der Botschaften, die mit der Marke verbunden und durch kommunikative Prozesse aufgebaut werden“ (ADJOURI 1993, 147). Daher ist es für Marken „lebensnotwendig, vom reinen Pro-

duktvergleich unabhängig zu werden und sich mit den emotionalen und fundamentalen Werten der Konsumenten zu verbinden“ (TRACHTENBERG 1997, 31). Nur so kann eine Marke stark genug werden, um in einem Umfeld von zunehmendem Preisdruck und rückläufiger Markentreue bestehen zu können.

„Zwischen die Marke und uns haben wir die Wahrnehmung geschoben, wodurch Marke und persönliche Erfahrung eine schöpferische Symbiose eingehen“ (BRANDMEYER 1991, 55f.). Von den Kunden erwünschte persönliche Eigenschaften werden auf das Produkt projiziert und führen so zu einer Markenpersönlichkeit, mit der sich der Einzelne identifizieren kann. Diese Markenpersönlichkeit erlaubt es ihm, Zuneigung oder Ablehnung gegenüber einem Produkt zu empfinden, und ermöglicht es ihm, das richtige Produkt auswählen zu können (vgl. WISWEDE 1978, 137 und HENNING-BODEWIG 1988, 14). Dabei wird der Markenartikel durch eine langfristig gleichbleibende Markierung für die Erlebnisvermittlung begünstigt, denn „Markenartikel erzielen einen umso höheren Anteil an markentreuen Konsumenten, je stärker die Erlebnisstruktur mit der Verbrauchereinstellung übereinstimmt“ (WEINBERG 1992, 35).

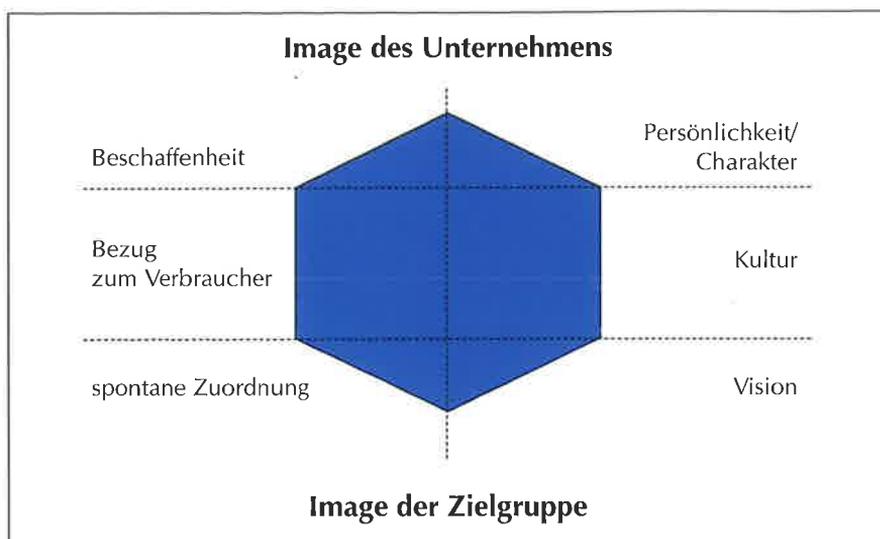
3.2. MARKENIMAGE UND MARKENIDENTITÄT

Das Image einer Marke, das SIMON als Magie der Marke umschreibt (vgl. 1994, 29) „basiert auf dem gesamten Erscheinungsbild einer Marke, so, wie es von den Nachfragern und Verwendern gesehen wird“ (MEYER 1978, 165). Es setzt sich zusammen aus der Leistungsfähigkeit einer Marke, ihrer Persönlichkeit und der Persönlichkeit ihrer Verwender (vgl. BIEL 1996, 4) und ist das subjektive Ergebnis einer Dekodierung von Nutzenversprechungen und Nutzenerwartungen. Das Image einer Marke steht also für ihre Akzeptanz bei den Konsumenten.

Im Gegensatz zum Image ist die Markenidentität ein Aussagekonzept, das aus der Sicht des Markeninhabers dazu dient, Inhalt, Idee und Eigendarstellung der Marke zu spezifizieren. Eine Marke braucht ein Soll-Image-Profil, „ein Führungsinstrument, das genau benennt, welches die Eigenschaften der Marke sind und was sie auslösen sollen“ (SIMON 1994, 73). Denn solange nicht die Idee, das Wesen der Marke bestimmt ist, erscheint es wenig sinnvoll, daß sich die Verbraucher ein Bild von dieser Marke machen (vgl. KAPFERER 1992, 44f. und DINGLER 1997, 45f.).

Darstellen läßt sich die Markenidentität in einem sechsseitigen Prisma, dessen einzelnen Facetten einander widerspiegeln (siehe Abbildung 4). Dabei repräsentiert die rechte Hälfte des Prismas – Per-

Abbildung 4:
Identitätsprisma
einer Marke
Quelle:
KAPFERER 1992, 52.



sönlichkeit/Charakter, Kultur und Vision – die inneren Werte einer Marke, während die linke Hälfte – Beschaffenheit, Bezug zum Verbraucher und spontane Zuordnung – für die sozialen Kriterien steht, die die Marke nach außen hin vertreten und sichtbar sind. Die spezifische Persönlichkeit einer Marke, ihre Identität, entsteht nun durch die wechselseitige Beziehung der beiden Seiten des Prismas.

Laut KAPFERER kann nun mit Hilfe dieser sechs Dimensionen der Identität einer Marke ihr Kern oder „core value“ schrittweise herausgearbeitet werden (vgl. 1992, 50ff. und DINGLER 1997, 50ff.). Dabei muß kritisch angemerkt werden, daß es sich bei den einzelnen Dimensionen der Markenidentität, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen, um eher undeutliche Begriffe handelt, denen es an einer exakten Operationalisierung mangelt. Sie helfen jedoch zu verdeutlichen, daß es sich bei Marken um äußerst komplexe Gebilde handelt, die aus den unterschiedlichsten Perspektiven betrachtet werden sollten, um ihre einzelnen Facetten zu erfassen.

Beschaffenheit

Grundsätzlich ist eine Marke einmal eine Gesamtheit objektiver Merkmale. Das Produkt ist ihr Kern, ihre physische Basis.

Beispiel: **Wick Hustenbonbon**: dreieckiges Produkt und kurzer, kantiger Name. Bei **Pulmoll Hustenbonbons** hingegen denkt man spontan an eine runde Blechdose und ein rundes Bonbon, das symbolisch auch im O von Pulmoll enthalten ist. Dieses Runde, Geschlossene des Produktes findet sich schließlich ebenfalls im Markennamen des Produktes wieder.

Persönlichkeit/Charakter

Die Marke ist eine Persönlichkeit mit eigenem Charakter. Für den Konsumenten sichtbar wird diese Persönlichkeit vor allem durch die Marktkommunikation der Marke, indem die einzelnen Eigenschaften der Marke vorgestellt werden.

Beispiel: **Marlboro**: Die Assoziationen kühn, unabhängig, selbstbewußt, aktiv, individualistisch, non-konformistisch, maskulin und freiheitsliebend werden durch die Figur des Cowboys hervorgerufen.

Kultur

Jede Marke entsteht aus einer bestimmten Kultur, einem Wertesystem und bedient sich dieser als Bezugsrahmen.

Beispiel: **Apple** ist ein Symbol für das Progressive der kalifornischen Kultur. Im Gegensatz zu den konservativen Marken der amerikanischen Ostküste will man bei Apple die Gesellschaft verändern.

Bezug zum Verbraucher

Die Marke bietet einen Rahmen für Beziehungen, sie gibt Gelegenheit für einen Austausch von Menschen. Vor allem im Zusammenhang mit Dienstleistungsmarken ist die Frage nach dem Bezug einer Marke zu ihrer Zielgruppe, d.h. wie man mit seinen Kunden umzugehen beabsichtigt, ein wesentliches Kriterium zur Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz.

Beispiel: Die Marke **Yves Saint Laurent** steht für Verführung. Unabhängig davon, ob in der Kommunikation Menschen direkt vorkommen, übernimmt die Beziehung zwischen Mann und Frau eine zentrale Position in der Kommunikation der Marke. **Dior** steht dagegen für Eleganz, die – ohne negative Bedeutung – mit Werten wie Prunk, Zur-Schau-Stellen und Glänzen-Wollen in Verbindung gebracht wird.

Spontane Zuordnung

Durch Werbung und die markantesten Produkte einer Marke entsteht bei den Verbrauchern ein Abbild des typischen Käufers, den die Marke ansprechen will. Dieses Abbild kann mit dem Image einer Marke verglichen werden und darf nicht mit der Zielgruppe selbst, also den potentiellen Benutzern der Marke, verwechselt werden.

Beispiel: **Du Darfst** wird spontan mit schlanken Frauen, die so bleiben wollen, wie sie sind, in Verbindung gebracht und nicht als ein weiteres Diät-Produkt für dicke Menschen, die abnehmen wollen, gesehen.

Vision

Während die spontane Zuordnung für das Bild der Zielgruppe nach außen steht, versteht man unter der Wunschvorstellung oder Vision einer Marke das innere Bild, das man sich im Unternehmen von der Zielgruppe macht.

Beispiel: **Adidas:** Sportler zu Siegern machen, indem ihnen mit neuen Schuhkonzepten Spitzenleistungen ermöglicht werden. **Benetton:** Brüderlichkeit und weltumspannende Gleichheit.

In engem Zusammenhang mit dem Nutzen von Marken stehen die unterschiedlichen Funktionen von Marken, mit denen sich das nächste Kapitel befassen wird.

Vision

Während die spontane Zuordnung für das Bild der Zielgruppe nach außen steht, versteht man unter der Wunschvorstellung oder Vision einer Marke das innere Bild, das man sich im Unternehmen von der Zielgruppe macht.

Beispiel: **Adidas:** Sportler zu Siegern machen, indem ihnen mit neuen Schuhkonzepten Spitzenleistungen ermöglicht werden. **Benetton:** Brüderlichkeit und weltumspannende Gleichheit.

In engem Zusammenhang mit dem Nutzen von Marken stehen die unterschiedlichen Funktionen von Marken, mit denen sich das nächste Kapitel befassen wird.

4. FUNKTIONEN VON MARKEN

Solange man eine Marke lediglich als Resultat eines formellen Merkmalskataloges sieht, existieren die Funktionen und somit auch Vorteile einer Marke ausschließlich für den Markeninhaber. Versteht man unter einer Marke allerdings ein ganzheitliches System, rücken auch Vorteile für Konsumenten und Handel ins Zentrum des Interesses.

Abbildung 5 liefert einen Überblick über die einzelnen Funktionen von Marken. Im Anschluß werden dann die wichtigsten Markenfunktionen aus Hersteller-, Handels- und Konsumentensicht kurz erläutert.

Funktionen des Markenartikels		
Herstellersicht	Handelssicht	Konsumentensicht
<ul style="list-style-type: none"> • Planungs- und Verkaufshilfe • Absatzförderungsfunktion • Unterstützungsfunktion im Hinblick auf andere absatzwirtschaftliche Aktivitäten • Stabilisierende Wirkung im Rahmen langfristiger Absatzpläne • Profilierungsfunktion gegenüber der Konkurrenz • Innovationsfunktion • Instrument zum Aufbau eines Firmenimages • Verhandlungsposition für Hersteller-Handel-Beziehung • Stiftung psychologischen Zusatznutzens 	<ul style="list-style-type: none"> • Minderung des Absatzrisikos durch Selbstverkäuflichkeit der Herstellermarken • Renditefunktion • Verminderte Beanspruchung eigener Marketinginstrumente • Kostenersparnis durch schnellen Produktschlag • Profilierungsfunktion gegenüber Herstellern (bei Handelsmarken) • Solidarisierungsfunktion im Handelsverbund 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierungshilfe beim Einkauf • Informations- und Identifikationsfunktion • Entlastungsfunktion beim Einkauf durch hohen Distributionsgrad • Minderung des Risikos einer Fehlentscheidung • Darstellung der individuellen Zusatznutzenbedürfnisse • Prestigefunktion (Exklusivitätssignal)

Abbildung 5: Übersicht über die Funktionen des Markenartikels

Quelle: BRUHN 1994 a, 24.

4.1. FUNKTIONEN AUS SICHT DER KONSUMENTEN

Orientierungsfunktion

Durch die Marke wird das Produkt individualisiert und wiedererkennbar gemacht. Der Konsument kann sich Transparenz über die am Markt herrschende Produktvielfalt machen, indem er eine Vielzahl von Einzelinformationen, die er zur Beurteilung des Produktes benötigen würde, zu einem Gesamtbild bündelt, – sog. „information chunks“ – und bei künftig anfallenden Kaufentscheidungen von diesen Schlüsselinformationen Gebrauch macht.

Die Informationsgewinnung und -verarbeitung werden wesentlich vereinfacht, wenn der Verbraucher die Marke wiedererkennt und auf bereits gemachte Erfahrungen als Orientierungshilfe zurückgreifen kann (vgl. RIEDEL 1996, 12). Denn „eben im Vertrauen auf die Marke wissen oder glauben sie [die Nachfrager] sich weitgehend oder gänzlich der Mühe enthoben, vor dem Kauf das gesamte Angebot überprüfen zu müssen, um die richtige Entscheidung treffen zu können“ (BEREKOVEN 1978, 44f.).

Sicherheitsfunktion

Mit zunehmender Massenproduktion ist der direkte Kontakt zwischen herstellendem Unternehmen und Konsumenten verlorengegangen. Die Marke übernimmt nun einen zentralen Teil dieses Kommunikationsprozesses, indem sie eine Verbindung zwischen Markenhersteller und Konsumenten herstellt und es dem Konsumenten ermöglicht, dem Produkt Vertrauen entgegenzubringen (vgl. ADJOURI 1996, 103 und LEITHERER 1955, 548). Sie „vertritt den Absender und ersetzt gewissermaßen die persönliche Bekanntschaft. Sie erhält damit auch die Bedeutung der Garantie“ (VOLTMER 1978, 209).

Das herstellende Unternehmen tritt in Form der Marke als Absender des Produktes auf, und wird durch Druck des Marktes zur Beibehaltung gleicher oder verbesserter Qualität verpflichtet. Schließlich bürgt es mit seinem Namen für die Qualität seiner Produkte und führt mit dieser Garantie in Folge zu einer Minimierung des wahrgenommenen Risikos einer Kaufentscheidung beim Käufer.

Dabei darf die Rolle des Handels in diesem Kommunikationsprozeß nicht vergessen werden. Ausschlaggebend für Kauf oder Nicht-Kauf ist vor allem der Qualitätseindruck in der Kaufsituation, d.h. zu dem Zeitpunkt, zu dem der potentielle Kunde mit dem Produkt in Berührung kommt (vgl. MELLEROWICZ 1963, 25).

Ebenso verlangt der Verbraucher nach einer Garantie, daß die angebotenen Produkte tatsächlich seinen Bedürfnissen entsprechen. Je höher die Komplexität der angebotenen Güter ist, um so weniger kann sich der Konsument auf sein Wissen zur Qualitätsbeurteilung verlassen. Er ist darauf angewiesen, daß ihm gewisse Symbole – verkörpert in der Marke – die entscheidenden Hinweise auf die Qualität des Produktes liefern (vgl. AAKER 1992, 195 und MELLEROWICZ 1963, 16).

Nach dem zweiten Weltkrieg wurde die Funktion des Markenartikels als Garantieverprechen des Produzenten noch mit einem zusätzlichen Aspekt versehen. „Als nach Zeiten der Not und Entbehrung die Markenartikel anstelle der wenig geschätzten Surrogate wieder am Markt auftauchten, signalisierten sie die Rückkehr zu normalen wirtschaftlichen Verhältnissen“ (GEIGER 1978, 231). Die Konsumenten konnten wieder auf ihre bereits gelernten Schlüsselinformationen zurückgreifen.

Distinktionsfunktion

Produkte werden nicht nur wegen ihres physischen Sachnutzens gekauft, sondern vor allem auch zur sozialen Unterscheidung und zum Prestigegewinn. „Eine Marke verkörpert in der Vorstellung des Verbrauchers einen Teil seines eigenen Wertesystems, sie ist eine Projektion seines Selbstwertgefühls und Medium für seine Selbstverwirklichung. Die Marke repräsentiert den Lebensstil des Konsumenten“ (SIEGMUND-SCHULTZE 1992, 234).

Die Marke ermöglicht es ihrem Käufer, sich anderen Gesellschaftsmitgliedern anzugleichen und sich ihnen zugehörig zu fühlen bzw. sich von ihnen abzugrenzen, indem sich der Konsument mit der Markenwelt, die von dem markenführenden Unternehmen und den typischen Käufern der Marke aufgebaut wird, identifiziert. Mit der Marke ersteht er primär ein Wertsymbol, das ihn in die Lage versetzt, seine eigene Identität zu inszenieren (vgl. KAPFERER 1992, 55).

4.2. FUNKTIONEN AUS SICHT DER MARKENINHABER

Unterscheidungs- und Herkunftsfunktion

Diese Funktion entspricht der ursprünglichen Bedeutung der Marke als Markierung (vgl. LEITHERER 1955, 548f.). Die eigenen Produkte sollen sich durch die Markierung von sog. „No Names“, d.h. dem reinen Produkt ohne jeglichen hinweisenden Zusatz, und anders markierten Produkten abheben. Als Grundfunktion der Marke gilt die

Unterscheidungsfunktion daher als Voraussetzung für eine Erfüllung der Markenfunktionen aus Konsumentensicht und für eine Eignung der Marke als Kommunikationsmittel.

Werbefunktion

Die Funktion der Marke als Kommunikationsmittel weist mehrere Facetten auf. Die Marke „benennt den Gegenstand der Kommunikation, sie kann selbst eine Botschaft erhalten, und sie wirkt als „Signalcode“ und kann dadurch grundsätzlich zur Übermittlung von Botschaften beliebiger Art eingesetzt werden“ (HENNING-BODEWIG 1988, 9). Im Idealfall gelingt es der Marke dabei, eine persönliche Bindung zwischen Verbraucher und Produkt aufzubauen (vgl. HENNING-BODEWIG 1988, 119).

Als Kommunikationskonstante wird die Marke neben einer Herkunftsbezeichnung also zusätzlich zu einem Symbol für das Produkt selbst und seinen Nutzen für den Verbraucher. Mit diesen Schlüsselinformationen können in weiterer Folge auch Kunden erreicht werden, die sich mit detaillierten Werbebotschaften nur schwer oder kaum ansprechen lassen.

Zusätzlich kann die Kommunikationsfunktion der Marke die Verhandlungsposition des Markeninhabers gegenüber dem Handel stärken. Nachdem die Marke an sich Werbung für das Produkt ist, kann es zu einem Nachfragesog kommen, durch den sich der Handel gezwungen sieht, den Markenartikel in sein Sortiment aufzunehmen, um keine Wettbewerbsnachteile zu erleiden.

4.3. FUNKTIONEN AUS SICHT DER ABSATZMITTLER

Minderung von Absatzrisiko und Marketingaufwand

Markenartikel zeichnen sich durch einen hohen Grad an Selbstverkäuflichkeit aus. Aufgebaut durch konsequent intensive Marketinganstrengungen der Markeninhaber haben die Verbraucher bei Markenartikeln, anders als bei anonymen Produkten, relativ ausgeprägte Vorstellungen über Eigenschaften sowie über Qualität und Preis einer Marke (vgl. BRUHN 1994a, 22 und RIEDEL 1996, 12).

Der Kunde weiß, was ihn beim Kauf des Produktes erwartet, was in Folge zu einer Reduktion des Absatzrisikos des Handelsbetriebes führt. Zusätzlich kann er auf intensive Beratungs- und Verkaufsförderungsmaßnahmen seinerseits verzichten, spricht doch jede

Marketingtätigkeit der Markeninhaber für die von ihm vertriebenen Waren.

Andererseits können es sich Handelsbetriebe auch oft nicht leisten, auf die Leistung erfolgreicher Marken zu verzichten, da sie ansonsten erhebliche Umsatzeinbußen in Kauf nehmen müßten. Außerdem könnte ihr Image bei den Konsumenten aufgrund des falschen Sortiments in Mitleidenschaft gezogen werden.

Nutzen und Funktionen von Marken unterstreichen, daß der Wert einer Marke immer mehr in den Vordergrund rückt. Die Marke ist längst nicht mehr eine bloße Markierung von Produkten zur optischen Unterscheidung, sondern zeichnet sich vor allem durch ihr übergeordnetes Bedeutungssystem, das ihr einen Charakter bzw. eine Persönlichkeit verleiht, aus. Auf diesen Aspekt der Marke müssen die Anstrengungen des Markeninhabers ausgerichtet sein.

Im folgenden Kapitel wird versucht, dieses „Mehr“ der Marke in Form des Markenwerts greifbar zu machen.

5. DER WERT EINER MARKE

5.1. DIMENSIONEN DES MARKENWERTS

„Der Markenwert umschreibt eine Gruppe von Vorzügen und Nachteilen, die mit einer Marke, ihrem Namen oder Symbol in Zusammenhang stehen und den Wert eines Produkts oder Dienstes für ein Unternehmen oder seine Kunden mehr oder mindern“ (AAKER 1992, 31). Mit dem Markennamen werden unterschiedliche Eigenschaften – Markentreue, Markenbekanntheit, angenommene Qualität, Markenassoziationen sowie andere Vorzüge der Marke – verknüpft, die in Folge einen Wert für Konsumenten bzw. das markenbesitzende Unternehmen repräsentieren.

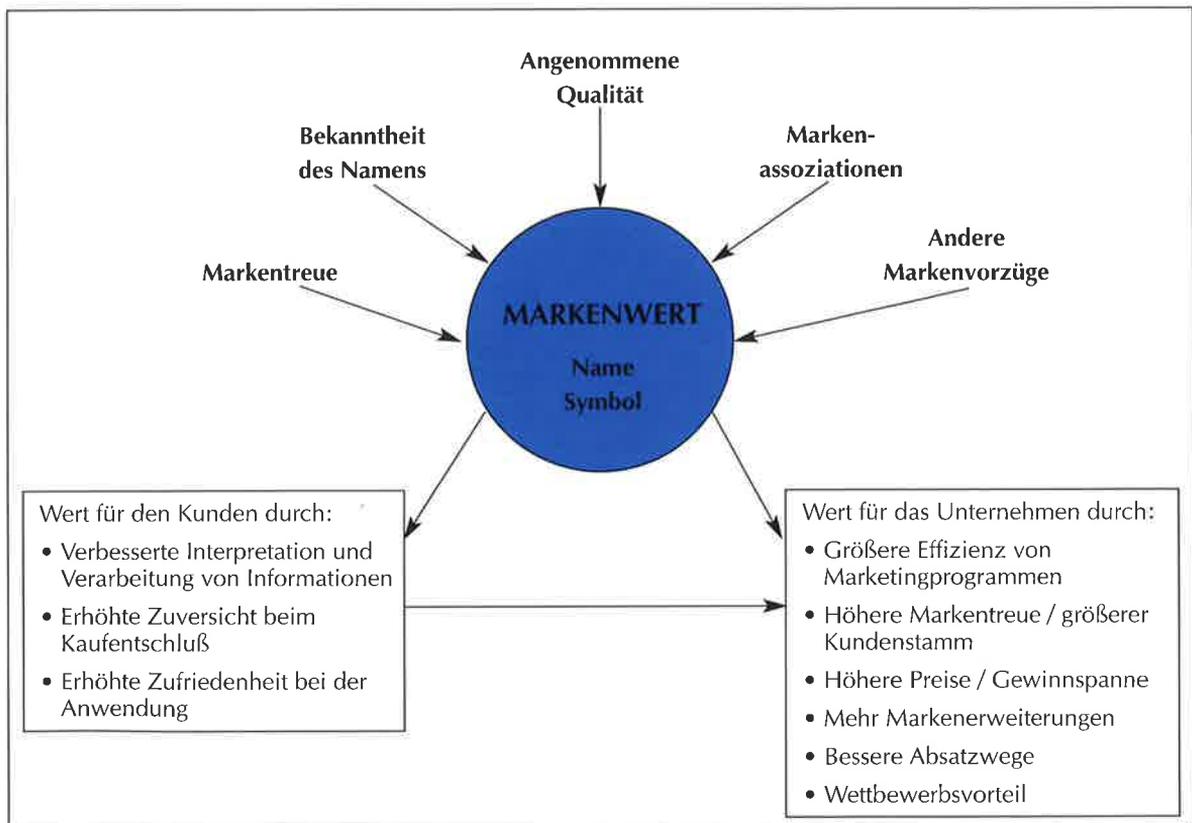


Abbildung 6: Potentielle Bestandteile des Markenwerts

Quelle: AAKER 1992, 32.

Diese eher allgemeine Definition des Markenwerts basiert auf der Vorstellung einer Marke als Herkunfts- und Unterscheidungsmerkmal (vgl. AAKER 1992, 22f.). Die ergänzenden Vorstellungen und Assoziationen, die gemeinsam mit der Markierung den Markenartikel ausmachen, stehen für den Markenwert. Zusatznutzen und über die Grundfunktion der Marke als Merkmal zur Kennzeichnung der Herkunft und zur Unterscheidung hinausgehende Markenfunktionen können demnach unter dem Dach des Markenwerts zusammengefaßt werden.

FRANZEN geht von einer Unterteilung des Markenwerts in drei Dimensionen, nämlich Markenstärke, Finanzwert und Inhalte des Markenbildes, aus, die zusammen einen Wert ergeben. Eine Bewertung des Markenwertes hat somit idealerweise alle drei Aspekte zu berücksichtigen (vgl. 1995, 130f.).

Markenstärke

Die Auffassung des Markenwerts als Markenstärke geht davon aus, daß die Kaufentscheidung des Konsumenten durch die Existenz von Marken beeinflußt wird. Unter Markenstärke wird die Fähigkeit der Marke verstanden, ein bislang unmarkiertes Produkt für den Verbraucher attraktiver und dadurch wünschenswerter zu machen, wobei der Begriff als die „Gesamtheit der Assoziationen, Anmutungen und Vorstellungen der Konsumenten gegenüber einer Marke, die durch die

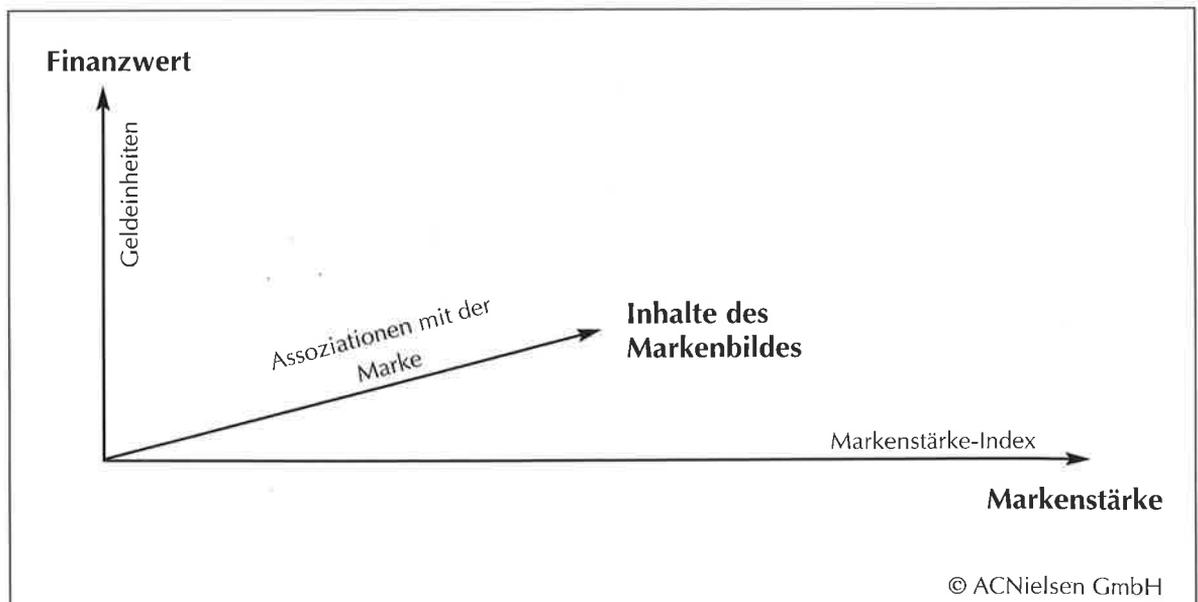


Abbildung 7: Dimensionen des Markenwertes

Quelle: FRANZEN 1995, 130.

Markierung initiiert werden und welche sich in einer beständigen Wertschätzung gegenüber der Marke äußern“ (BEKMEIER 1994, 384) definiert werden kann.

Aufgabe der Markenstärke ist es, aus der Perspektive der Konsumenten die Stellung der eigenen Marke im Vergleich zu den Konkurrenzmarken zu bestimmen. Anhand von Änderungen der Markenstärke können dann Rückschlüsse auf die Wirkung strategischer Marketingmaßnahmen gezogen werden.

Finanzwert

Die Marke erleichtert nicht nur die Kundenbindung, sie repräsentiert für das Unternehmen auch ein kapitalisierbares Vermögensgut. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, den Wert einer Marke in Geldeinheiten auszudrücken.

Inhalte des Markenbildes

Die dritte Dimension des Markenwerts versteht den Wert einer Marke als Lernkonzept und befaßt sich mit der Frage seiner Entstehung.

5.2. MESSUNG DES MARKENWERTS

In engem Zusammenhang mit den unterschiedlichen Dimensionen des Markenwerts steht der mit seiner Messung verfolgte Zweck. Abhängig vom Motiv der Markenwertmessung rücken aufgrund der Perspektive entweder die Markenstärke oder der Finanzwert der Marke mehr in den Vordergrund der Betrachtung.

Dabei können folgende Gründe für ein Interesse an der Ermittlung von Markenwerten angeführt werden (vgl. BERNDT/SANDER 1994, 1356ff. und SCHWEIGER/ FRIEDERES 1995, 26f.):

Finanztechnische Perspektive

- Unternehmenstransaktionen
- Aktivierung von Marken in der Bilanz
- Festlegung von Schadensersatzforderungen bei Markenmißbrauch
- Lizenzierung von Marken

Absatzwirtschaftliche Perspektive

- Markenführung und -kontrolle
- Steigerung der Verhandlungsmacht gegenüber dem Handel
- Leistungsbeurteilung im Personalmanagement

Ziel dieser Arbeit ist es, den Mythos der Marke Zipfer zu dokumentieren. Zu diesem Zweck erscheint es sinnvoll, sich auf die Erfolgsfakto-

ren der Marke zu konzentrieren und nicht notwendigerweise eine finanzielle Bewertung der Marke Zipfer vorzunehmen. Daher steht bei der nachfolgenden Dokumentation der Marke Zipfer der Aspekt der Markenführung und -kontrolle im Vordergrund.

Am geeignetsten zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren einer Marke erweisen sich die sehr praxisorientierten Bewertungsansätze der Firmen ACNielsen bzw. Interbrand, da sie durch die explizite Berücksichtigung einer Vielzahl von Kriterien das Markenmanagement in Hinblick auf markenpolitische Entscheidungen sensibilisieren sollen (vgl. BERNDT/SANDER 1994, 1369).

Es handelt sich bei beiden Ansätzen um Scoring-Modelle, bei denen in einem mehrstufigen Prozeß Zielgrößen der operativen Markenführung zu einem Gesamtwert der Marke verdichtet werden. Änderungen im Markenwert sind somit grundsätzlich auf Veränderungen der operativen Größen zurückzuführen (vgl. RIEDEL 1996, 47).

Zunächst werden in einer ersten Stufe die Ausprägungen der einzelnen Indikatoren einer Marke gemessen, die anschließend in einer zweiten Stufe durch Gewichtungsfaktoren zu einer arbiträren Größe für den Markenwert verdichtet werden. Das Ergebnis dieser ersten beiden Phasen entspricht sozusagen der Markenstärke. Abschließend kann dieser Markenwert anhand eines Umrechnungsschlüssels noch in eine monetäre Größe, den Finanzwert der Marke, transformiert werden.

Marken-Bilanz von ACNielsen

„Der Markenwert ist die Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen, die im Konsumenten ganz oder teilweise aktiviert werden, wenn er das Markenzeichen wahrnimmt, und die sich in ökonomischen Daten des Markenwettbewerbs spiegeln“ (SCHULZ/BRANDMEYER 1989, 365).

Die Marken-Bilanz besteht aus 19 Kriterien, die sich unter sechs Überschriften zusammenfassen lassen. Je nach ihrem angenommenen Beitrag zum Markenwert werden die Ausprägungen der Kriterien branchenweise unterschiedlich gewichtet und in Skalenwerte transformiert, wobei insgesamt ein Maximalwert von 500 Punkten erreicht werden kann. Anschließend wird aus der Gesamtpunktzahl ein Markenwert-Faktor, der – gleichgesetzt mit der fiktiven Rest-Lebensdauer – dem Zukunftspotential der Marke entspricht. Ein Vergleich des Markenwert-Faktors im Zeitverlauf läßt somit Rückschlüsse auf eine Zu- oder Abnahme des Markenwerts zu.

In einem weiteren Schritt kann schließlich die Ermittlung eines monetären Wertes der Marke auf Basis ihres zukünftigen Ertragswertes vor-

Was gibt der Markt her?

- Wert des Marktes
- Entwicklung des Marktes
- Wertschöpfung des Marktes

Welchen Anteil holt sich die Marke aus Ihrem Markt?

- Wertmäßiger Marktanteil
- Relativer Marktanteil
- Marktanteilsentwicklung
- Gewinn-Marktanteil

Wie bewertet der Handel die Marke?

- Gewichtete Distribution
- Handelsattraktivität der Marke

Was tut das Unternehmen für die Marke?

- Produktqualität
- Preisverhalten der Marke
- „Share of Voice“ (Verhältnis der Werbeausgaben für die Marke zu den gesamten Werbeausgaben einer Branche)

Wie stark sind die Konsumenten mit der Marke verbunden?

- Markentreue
- Vertrauenskapital der Marke
- „Share of Mind“ (spontane oder gestützte Markenbekanntheit)
- Werbeerinnerung
- Marken-Identifikation

Wie groß ist der Geltungsbereich der Marke?

- Internationalität der Marke
- Internationaler Markenschutz

Abbildung 8:
Bewertungskriterien der
Markenbilanz
Quelle: SCHULZ/
BRANDMEYER 1989,
366ff..

genommen werden. Die zuvor als Punktzahl ermittelte Markenstärke fließt dabei als Diskontierungsfaktor in die Ermittlung des Geldwertes mit ein. Eine hohe Punktzahl, d.h. eine hohe Markenstärke, bedeutet einen niedrigen Diskontierungsfaktor und resultiert somit in einem hohen Ertragswert der Marke (vgl. SCHULZ/BRANDMEYER 1989, 366ff. und BERNDT/SANDER 1994, 1362f.).

Interbrand-Modell

Im Gegensatz zum eher kundenorientierten Bewertungsansatz von ACNielsen ist der Bewertungsansatz von Interbrand eher bilanzorientiert, indem er auf einer Auffassung des Markenwerts als immaterieller Vermögensgegenstand basiert.

„Wir definieren den Wert einer Marke als diejenigen einzelnen Werte umfassend, die auf Markenzeichen, Logo, Verpackung und Aufma-

Marktführerschaft

Marktbeeinflussungsmöglichkeiten

- Gegenwärtiger Status und Rolle
- Wie wurde diese Position erreicht?
- Zukunftsaspekte

Stabilität

Überlebensfähigkeit

- Historie
- Aktuelle Position
- Zukünftige Entwicklungen

Markt

- Übersicht
- Trend
- Zukunftsperspektiven

Internationalität

Eignung, kulturelle/geographische Grenzen zu überschreiten

- Gegenwart
- Vergangenheit
- Zukunftsperspektive

Trend der Marke

- Entwicklung
- Status
- Planung

Marketing-Unterstützung

- Qualität und Kontinuität
- Qualität
- Zukünftige Strategie

Rechtlicher Schutz der Marke

Abbildung 9:
Bewertungskriterien
Interbrand-Modell
Quelle: o.V. 1989, 52.

chung sowie auf Rezept, Zusammensetzung oder Mischung der Rohstoffe zurückzuführen sind. In anderen Worten beinhaltet der Markenwert die der Marke eigenen intellektuellen Besitzrechte, die die Marke umfaßt“ (PENROSE in ROEB 1994, 38f.).

Gemessen wird der Markenwert anhand von sieben für den Wert einer Marke grundlegenden Faktoren, die ihrerseits in 80 bis 100 Unterkriterien unterteilt werden. Durch die unterschiedliche Gewichtung der Faktoren, die anders als bei der Marken-Bilanz über alle Branchen einheitlich ist, wird in Folge ein Maß für die Markenstärke berechnet. Unter Zuhilfenahme einer s-förmigen Transformationsfunktion wird nun aus der Punktzahl ein Multiplikator ermittelt, der bei Multiplika-

tion mit den vergangenen Gewinnen der Marke, d.h. auf die Marke zurückzuführende Gewinne der letzten Perioden, den Wert der Marke ergibt (vgl. BERNDT/SANDER 1994, 1363ff. und o.V. 1989, 51ff.).

Kritik an den Modellen

Aufgrund der einfachen Handhabung – vor allem die von der Marken-Bilanz benötigten Daten stehen vielen Unternehmen aus Handels- und Haushaltspanels routinemäßig zur Verfügung – und der Möglichkeit der Diagnose eignen sich die beiden Modelle gut zur Steuerung und Kontrolle im Marketing (vgl. BEKMEIER 1994, 385 und SCHULZ/BRANDMEYER 1989, 365). Allerdings muß bei einer kritischen Betrachtung auch berücksichtigt werden, daß beide Meßansätze einem erheblichen subjektiven Beeinflussungspotential – sei es z.B. die Auswahl und Gewichtung der einzelnen Faktoren oder die Abgrenzung des relevanten Marktes – unterliegen (vgl. o.V. 1989, 52f. und BERNDT/SANDER 1994, 1368f.). Schließlich fehlt auch bei beiden Modellen der Validitätsnachweis. Da die Modelle kommerziell genutzt werden, fehlt in der Literatur der Hinweis auf die Operationalisierung der einzelnen Bewertungskriterien. Somit kann nicht nachvollzogen werden, wie die Gesamtpunktzahl des Werts einer bestimmten Marke zustande kommt.

Brand Performancer

Eine Weiterentwicklung der Marken-Bilanz stellt der sog. „Brand Performancer“ von ACNielsen dar (vgl. FRANZEN 1995, 134f. und FRANZEN/TROMMSDORFF/RIEDEL 1994, 375f.). Auswahl und Gewichtung der Bewertungskriterien werden, um die Einwände der mangelnden Objektivität und Validität zu entkräften, auf der Grundlage einer Kausalanalyse vorgenommen und nicht alleine Plausibilitätsüberlegungen folgend. Zur besseren Berücksichtigung der unterschiedlichen Dimensionen des Markenwerts faßt der Brand Performancer den Markenwert als Zusammenspiel von vier Modulen – Brand-Monitor-System, Brand-Steering-System, Brand-Value-System und Brand-Control-System – auf. Basismodul und somit Grundlage für alle weiteren Analysen des Markenwerts ist dabei das Brand-Monitor-System, das zur Ermittlung der Markenstärke herangezogen wird.

Im Anschluß an diese theoretischen Überlegungen zum Thema Marke sollen nun nach einer kurzen Einführung in die Materie Bier die Erfolgsfaktoren der Marke Zipfer analysiert werden. Die oben dargestellten praxisorientierten Ansätze der Bestimmung des Markenwerts von ACNielsen und Interbrand sollen dabei Anregungen zur Interpretation der Stärken der Marke Zipfer liefern, da die Dokumentation der Marke zur Untermauerung auf einzelne Bewertungskriterien der Modelle verweist.

II. DIE MARKE ZIPFER

1. WAS IST BIER?

Laut dem österreichischen Lebensmittelbuch (Codex Alimentarius Austriacus) ist Bier wie folgt definiert: „Bier ist ein aus Zerealien, Hopfen und Wasser durch Maischen und Kochen hergestelltes, durch Hefe vergorenes, alkohol- und kohlenstoffhaltiges „Getränk“ (HLATKY 1996, 13).

Unter Zerealien werden Getreidearten wie Gerste, Weizen, Reis oder Mais verstanden. Gerste und Weizen werden zu Malz verarbeitet, d.h. die Getreidekörner werden zum Keimen gebracht und anschließend an warmer Luft getrocknet. Da bei der Herstellung des Malzes wertvolle Stärke verlorengelassen wird, werden der Maische – Mischung von Wasser und Malz – stärkereiche Getreidearten, wie z.B. Mais und Reis, als Rohfrucht beigegeben (vgl. SCHUSTER/WEINFURTNER 1963, 3ff.). Dabei darf der Anteil dieser Rohfrüchte insgesamt höchstens 25% erreichen, um den Biergeschmack nicht zu beeinflussen.

Weiters sind bei der Biererzeugung neben Doldenhopfen nur aus diesem gewonnene, reine Hopfenprodukte wie Hopfenpellets, -konzentrate oder -extrakte zulässig, und lediglich bei speziellen Biersorten dürfen zur Gärung anstelle von reinen Hefestämmen auch Mischkulturen mit Milchsäurebakterien verwendet werden.

1.1. DIE GESCHICHTE VON BIER

Das Gesetz zählt zwar die erlaubten Zutaten von Bier auf, aber woher kommt dieses Getränk, das von manchem Bierliebhaber als das „fünfte Element“ (WAGNER 1984, 44) bezeichnet wird, eigentlich?

Eines steht fest: Bier ist ein sehr altes Getränk. „Von seinem Werdegang her ist Bier dem Sauerteig verwandt, der als Lockerungsmittel im Brotteig wirkt, und historisch gesehen gehören Bierbrauen und Brotbacken (wie etwa bei den alten Ägyptern) eng zusammen. Bei beiden Vorgängen (...) besorgen Mikroorganismen, nämlich Gärungsbakterien bzw. Hefen die „Arbeit““ (LÜCKE 1993, 147).

Bereits die Sumerer und Ägypter kannten Bier, stammt doch die älteste bekannte Darstellung von Bier aus der Zeit um 3100 v. Chr. (vgl. JUNG 1970, 5). Wie es zum ersten Bier gekommen sein soll – ob per Zufall oder beabsichtigt – gibt es mehrere Thesen. Eine Variante besagt, daß man Wasser, um es schmackhafter zu machen, zerstoßenes Getreide zugegeben hat und diese Mischung dann einige Tage stehen hat lassen. In der Zwischenzeit sollen in der Luft befindliche Hefebakterien einen Gärungsprozeß eingeleitet haben und so zur Entstehung von Bier geführt haben. Eine andere These geht indes von einer Mischung von Brotresten und Wasser aus, die vergoren ein bierartiges Getränk ergeben hat (vgl. WAGNER 1984, 44 und HLATKY 1996, 14). Mit unserem heutigen Verständnis von Bier haben diese Getränke allerdings eher wenig gemein.

Im alten Ägypten und in dem Gebiet zwischen Euphrat und Tigris war Bier aus dem täglichen Leben gar nicht mehr wegzudenken. Arme und reiche Leute tranken Bier. Die Verwendungspalette reichte von der Ausgabe von Bier als Arbeitslohn bis zur Darbringung von Bier als Opfergabe für die Götter (vgl. JUNG 1970, 9ff.). Bei den Griechen und Römern ist es dann als barbarisches Getränk in Verruf geraten. Erst dank der christlichen Mönche des Mittelalters kam es zu einer Verbreitung des Bieres in Mitteleuropa. Zuvor war es neben dem Backen von Brot hauptsächlich Aufgabe der Frauen, Bier zu brauen. „Irische Ordensleute brachten das Wissen, wie Bier gebraut wird, in unseren Raum und gründeten in Ettal und St. Gallen in der Schweiz die ersten Klosterbrauereien“ (HLATKY 1996, 15). Stark genug gebraut erleichterte Bier die Einhaltung der strengen Fastenregeln der Orden. Daher auch die Bezeichnung „flüssiges Brot“. Außerdem stellte der Verkauf von Bier eine lukrative Einnahmequelle für die Orden dar.

Um die Gesundheit der Bevölkerung zu gewährleisten, sah man sich immer wieder veranlaßt, Brauordnungen zu veranlassen. So gab es bereits unter König Hammurabi (1728-1686 v. Chr.) erste Regeln das Brauen und die Ausschank von Bier betreffend. Da es im Mittelalter durchaus verbreitet war, zur Intensivierung der Würze bzw. Verbesserung der Haltbarkeit dem Bier Dinge wie Pech, Ochsen-galle oder diverse – auch giftige – Pflanzen beizugeben und man einen spekulativen Mißbrauch von Brotgetreide als Braugetreide vermeiden wollte, kam es 1516 zum Erlaß des Deutschen Reinheitsgebotes, welches in Deutschland bis heute seine Gültigkeit behalten hat. Gemäß dieser Verordnung darf Bier nur aus Wasser, Gerstenmalz und Hopfen hergestellt werden. Bierhefe – erst bei 800facher Vergrößerung sind Hefezellen unter dem Mikroskop erkennbar – war zu diesem Zeitpunkt noch nicht bekannt (vgl. HLATKY 1996, 14ff. und LÜCKE 1993, 151ff.).

Ein wichtiger Schritt für den Übergang des Brauwesens in das industrielle Zeitalter war 1841 die Entwicklung des „Lagerbieres nach Wie-

ner Art“ – einem hellen, untergärigen Bier im Gegensatz zu den gewohnten obergärigen, dunklen und trüben Bieren – durch den Brauer Anton Dreher II. Das so hergestellte Bier zeichnete sich durch die Vorteile einer längeren Haltbarkeit sowie einer besseren Transportfähigkeit aus. Den Brauereien wurde es dadurch ermöglicht, über ihr lokales Einzugsgebiet hinaus für ihre Produkte Geltung zu erlangen. Noch heute wird der Großteil der weltweit erzeugten Biere nach diesem Verfahren gebraut.

Mitte der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts entschied man sich in der Schwechater Brauerei auch als erstes Unternehmen zur Einführung einer künstlichen Kühlung. Von nun an, da man nicht mehr auf die Verwendung von Natureis zu Kühlungszwecken angewiesen war, war es das ganze Jahr hindurch möglich, Bier herzustellen, das länger haltbar war und zudem über längere Strecken transportiert werden konnte. Der Name Schwechat wurde weltweit zum Begriff für hochwertiges Bier. „Schwechater Lagerbier wurde damals bis Schweden, Algier, zum Bosphorus und sogar bis nach Rio de Janeiro und Philadelphia exportiert“ (WAGNER 1996, 41).

1.2.DIE HERSTELLUNG VON BIER

Zum Brauen eines Bieres benötigt man grundsätzlich folgende Zutaten: Wasser, zu Malz verarbeitete Braugerste, Hopfen und Bierhefe, die in den beiden Haupttypen obergärige und untergärige Hefe vorkommt. Die zur Biererzeugung ursprünglich verwendete obergärige Hefe arbeitet bei Temperaturen von 15-20°C und setzt sich nach dem Gärprozeß oben ab. Typische Vertreter obergäriger Biere sind z.B. Weizenbier, Ale, Kölsch oder Altbiere. Untergärige Hefe, deren Verwendung bei der Biererzeugung in Österreich heute am gängigsten ist, benötigt hingegen für den Gärvorgang Temperaturen von 5-10°C und sinkt nach der Gärung nach unten. Das Bier kann also leichter von Heferesten getrennt werden, wodurch es sich durch eine längere Haltbarkeit und bessere Transportfähigkeit auszeichnet. Neben Gerstenmalz läßt das Österreichische Lebensmittelbuch auch geringfügige Zugaben (max. 25%) anderer Getreidesorten wie z.B. Reis oder Mais zu.

Bis zur Erfindung von Kühlaggregaten war man, um die für die Herstellung von untergärigen Bieren notwendigen niedrigen Temperaturen zu erreichen, auf Natureis zur Kühlung angewiesen. In den Wintermonaten ist in Eisteichen in großen Mengen Eis hergestellt worden, das dann in riesigen Eiskellern eingelagert worden ist. Eine Kühlung war somit nur periodisch, bis das letzte Eis aufgebraucht war, möglich. Das letzte im Sommer noch trinkbare Bier war im März gebraut wor-

den – daher der Begriff des Märzenbieres. Später hätte das Bier die steigende Wärme nicht mehr ausgehalten. Die Entdeckung der künstlichen Kühlung ermöglichte dann den Übergang zu einer kontinuierlichen Biererzeugung.

Der Brauprozess

Zunächst wird das geschrotete Malz mit warmem Wasser zur sog. Maische vermischt und dann langsam auf ca. 72°C erhitzt. Bei diesen Temperaturen kann das im Malz enthaltene Eiweiß abgebaut bzw. die enthaltene Stärke in Zucker umgewandelt werden, wobei die ebenfalls im Malz enthaltenen Enzyme für die Umwandlung verantwortlich sind.

Im Läuterbottich werden dann feste und flüssige Bestandteile der Maische voneinander getrennt. Während die unlöslichen Teile – Treber – letztendlich als beliebtes Viehfutter in der Landwirtschaft verwendet werden, wird die Würze – der zuckerreiche Extrakt – in die Würzpfanne gepumpt, wo sie als nächstes mit Hopfen gekocht wird. Der Hopfen verleiht dem Bier dabei seinen frischen, herben Geschmack. Außerdem wirken seine Bitterstoffe antibakteriell und sind für die Konsistenz des Schaumes von Bedeutung. Nach dem Sieden läßt man die Würze absetzen und kühlt sie möglichst rasch auf die entsprechende Gärtemperatur ab.

Anschließend wird die abgekühlte Würze durch Beigabe von Hefe in offenen Gärbottichen bzw. geschlossenen Gärtanks zum Gären gebracht, wobei der Malzzucker in Alkohol und Kohlendioxid aufgespaltet wird. Bei einem untergärigen Bier dauert diese Hauptgärung

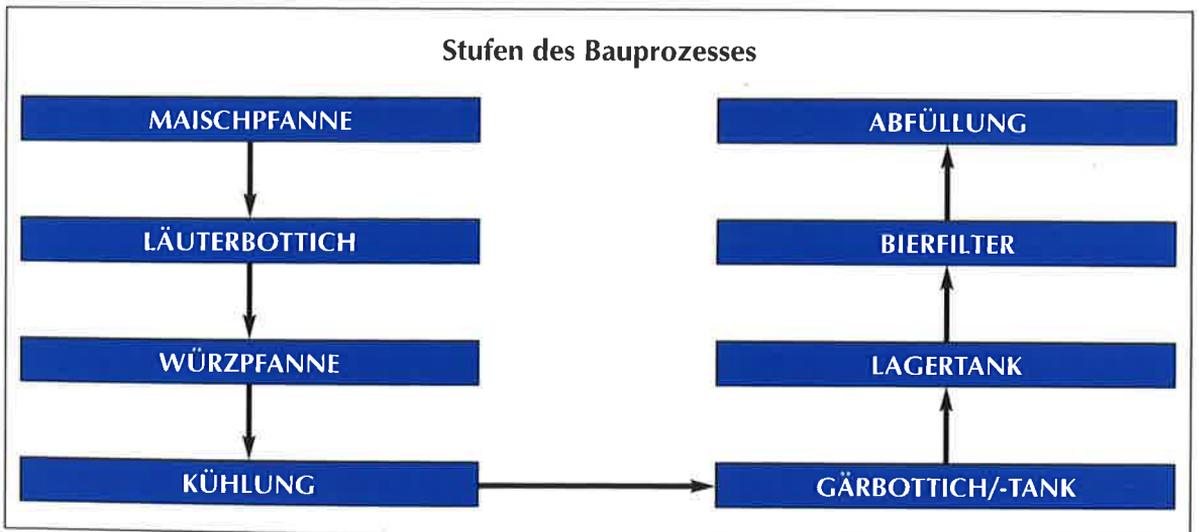


Abbildung 10: Stufen des Brauprozesses

ca. 8 Tage. Als nächstes wird das Jungbier, um es reifen zu lassen, einer Nachgärung unterzogen, im Laufe derer das biereigene Aroma entsteht, und sich die natürliche Kohlensäure löst. Abhängig von der erzeugten Sorte dauert dieser zweite Gärvorgang zwischen vier Wochen und bis zu sechs Monaten.

Bevor das gelagerte Bier schließlich in einem letzten Schritt abgefüllt werden kann, muß es noch über einen Kieselgurfilter gefiltert werden. Bei diesem Vorgang werden die Hefe und andere Partikel entfernt, um eine unkontrollierte Fortführung des Reifeprozesses in Faß oder Flasche und in Folge ein Sauerwerden des Bieres zu verhindern. Hefetrübe Biere werden nicht gefiltert sondern reifen in Faß oder Flasche weiter (vgl. WAGNER 1984, 16ff., SEIDL 1990, 18ff. und LÜCKE 1993, 147ff.).

Die österreichischen Biersorten

Abbildung 11 gibt einen Überblick über die in Österreich hergestellten Biersorten.

Biertyp/-sorte	Charakteristik	Stammwürze ¹
Schankbier	leicht, mild hopfenbitter hellgelb um 4,3 Vol.-%	9°-11°
Vollbier	stärker, vollmundig, mild, hopfenbitter	11°-15,9°
Stark- und Bockbier	stark, vollmundig, würzig, fein gehopft, alkoholreich (> 6,25 Vol.-%) bernsteinfarben wird im allgemeinen zu Weihnachten und Ostern verkauft	mind. 16°
Leichtbier	besonders leicht, max. 3,7 Vol.-%	unter 9°
Alkoholarmes Bier	nicht mehr als 1,9 Vol.-%	
Alkoholfreies Bier	nicht mehr als 0,5 Vol.-%	
Lager-/Märzenbier	harmonisch, ausgewogen malzig, mild hopfen- bitteres untergäriges Vollbier um 5,0 Vol.-%	12°-12,8°
Pilsbier	erfrischend, leicht, hellfärbig, wenig malzig, stärker gehopft Vollbier 4,0-5,0 Vol.-%	11°-13°
Spezialbier	vollmundig, ausgewogen würzig, fein gehopft	mind. 12,5°
Weizen-/Weißbier	erfrischend, spritzig, kohlenstoffreich, schwach gehopft, blank oder hefetrüb aus mind. 50% Weizenmalz 4,5-5,5 Vol.-%	11°-13°
Zwickel-/Kellerbier	vollmundig, unfiltriert Trübung von Hefe und Eiweißstoffen	
Dunkles Bier	vollmundig, schwach gehopft um 5,0 Vol.-%	12°-14°, auch 16°
Eis-Bier	helles, im Geschmack sehr frisches Bier hergestellt nach einem speziellen Brauverfahren	
Radler	Mischgetränk aus Bier und Limonade, üblicherweise im Verhältnis 1:1	

Abbildung 11: Österreichische Biersorten

Quelle: VERBAND DER BRAUEREIEN 1997a, 30 und SEIDL 1990, 275.

¹ Die Stammwürze oder Grädigkeit des Bieres darf nicht mit dem Alkoholgehalt eines Bieres verwechselt werden sondern ist eine Bezeichnung für die Menge an Extrakt, die sich in der unvergorenen Würze befindet. Dabei entspricht 1° Stammwürze einer Menge von 1 g Extrakt in 100 g unvergorener Würze. Als Faustregel für die Berechnung des Alkoholgehalts gilt Stammwürze dividiert durch drei, d. h. ein 12grädiges Vollbier hat folglich einen Alkoholgehalt von ca. vier Prozent (vgl. WAGNER 1984, 27).

1.3. BIER ALS MARKENARTIKEL

„Die Bierbrauer haben von Anfang an ihre Produkte unter eigenem Namen oder dem Namen der Braustätte angeboten. Das heißt, sie haben ihre Ware „markiert“. Dies läßt den Schluß zu, daß Bier heute zu den Konsumartikeln mit den **ältesten Markennamen** gehört“ (EGGERS 1994, 1494).

Die Frage, unter welchen Umständen eine Biermarke als Markenbier, d.h. als Markenartikel, bezeichnet werden kann, stellt sich in ähnlicher Weise wie die Frage nach den Wesensmerkmalen einer Marke allgemein (vgl. Kapitel I/1.). Abhängig von ihrem Entstehungszeitpunkt gibt es zwei grundsätzliche Standpunkte. Einerseits kann ein Markenbier in Anlehnung an die Definition eines Markenartikels von MELLEROWICZ als **Bündel bestimmter objektiver Produkteigenschaften** aufgefaßt werden. Probleme kommen allerdings bei der Forderung nach einem großen Absatzraum auf, würden doch bei diesen Kriterien viele altbekannte Biermarken, die nur von lokaler oder regionaler Bedeutung sind, durch den Rost fallen. Ebenfalls nicht unumstritten sind die unverwechselbare Markierung und die gleichbleibende Menge des Bieres. Während die Erfüllung dieser beiden Kriterien für Flaschen- und Dosenbier keine Schwierigkeiten bereitet, ist bei Faßbier, das immerhin ca. 30% des österreichischen Bierausstoßes ausmacht, die Gewährung der Identität der Ware Voraussetzung für das Bestehen der Markenartikeleigenschaft, d.h. das Bier muß dem Verbraucher in geeichten, mit der Marke des Bieres gekennzeichneten Gläsern oder auf Bieruntersetzern präsentiert werden. Ansonsten muß man von Nichtmarkenbier sprechen (vgl. PSCHORR 1992, 600 und MELLEROWICZ 1963, 28 bzw. 33f.).

Eine zweite Möglichkeit ist es, die **Markentreue des Verbrauchers** als Resultat seines Vertrauens in das Produkt als zentrales Element der Markenartikeleigenschaft von Bier zu betrachten. Der Markenartikel – und das gilt auch für Bier – ist „das Ergebnis einer subtilen, konstanten und kontinuierlichen, Vertrauen aufbauenden Arbeit beim Konsumenten, die dieser dann mit dem Testat bescheinigt: Dieses Produkt von diesem Hersteller ist für mich eine Marke (oder ein Markenartikel). In ihn setze ich mein Vertrauen“ (MERZ 1986, 198). Hiermit ließe sich auch die Vielzahl lokaler Biermarken erklären.

An beiden Ansätzen kritisiert PSCHORR, daß der Wechselwirkung zwischen Brauerei und Biertrinker zu wenig Beachtung geschenkt wird (vgl. 1992, 600f.). Erst das Bewußtsein der Brauereien, markenpolitisch aktiv zu werden, in Verbindung mit der Reaktion der Verbraucher machen aus einer Biermarke ein Markenbier.

Diesen Aspekt von Markenbier betont auch EGGERS. Nachdem es sich bei Bier um ein generisches Produkt handelt, ist eine über die bloße Markierung des Produkts hinausgehende Marke unbedingt erforderlich, um das Bier als Markenbier zu qualifizieren. Der Brauer muß beginnen, sich von seiner „Produktionsmentalität zu lösen und **Markenpolitik**, das heißt auf den Verbraucher hin orientierte Unternehmenspolitik, zu betreiben“ (EGGERS 1994, 1496). Vor allem in einem stagnierenden Biermarkt ist es von zentralem Interesse, derart die Aufmerksamkeit und Gunst der Verbraucher zu gewinnen.

Diese Überlegungen zur Frage Bier und Markenartikel erlauben im Zusammenhang mit den nachfolgend behandelten Biermarken die Schlußfolgerung, **daß Biermarken mit Markenbieren und somit auch mit Markenartikeln im Verständnis des ersten Teiles der vorliegenden Arbeit gleichgesetzt werden können.**

2. DER BIERMARKT

2.1. DER WELTBIERMARKT

Weltweit wurden 1995 ca. 1.249 Mio. hl Bier erzeugt. Gegenüber 1994 war das ein Anstieg um +2,9%. 1996 verlangsamte sich diese Entwicklung bei einer weltweit produzierten Menge von 1.266 Mio. hl (+ 1,4%).

Der Wachstumsrückgang ging vor allem zu Lasten von Südamerika (inkl. Mittelamerika und Karibik) und Asien. Während diese beiden Wirtschaftsregionen 1995 mit Zuwachsraten gegenüber 1994 von +13,2% (Südamerika) und +11,1% (Asien) den Wachstumsmotor des Weltbiermarktes repräsentierten, stieg ihre Bierproduktion 1996 lediglich um +4,1% bzw. +3,0% an. Der europäische und nordamerikanische Markt hingegen verhielt sich mit Veränderungen gegenüber 1995 von -0,1% bzw. +0,3% ähnlich wie in vergangenen Jahren stagnierend bis leicht rückläufig (vgl. JOH. BARTH & SOHN 1996, 4f. und JOH. BARTH & SOHN 1997, 4f.).

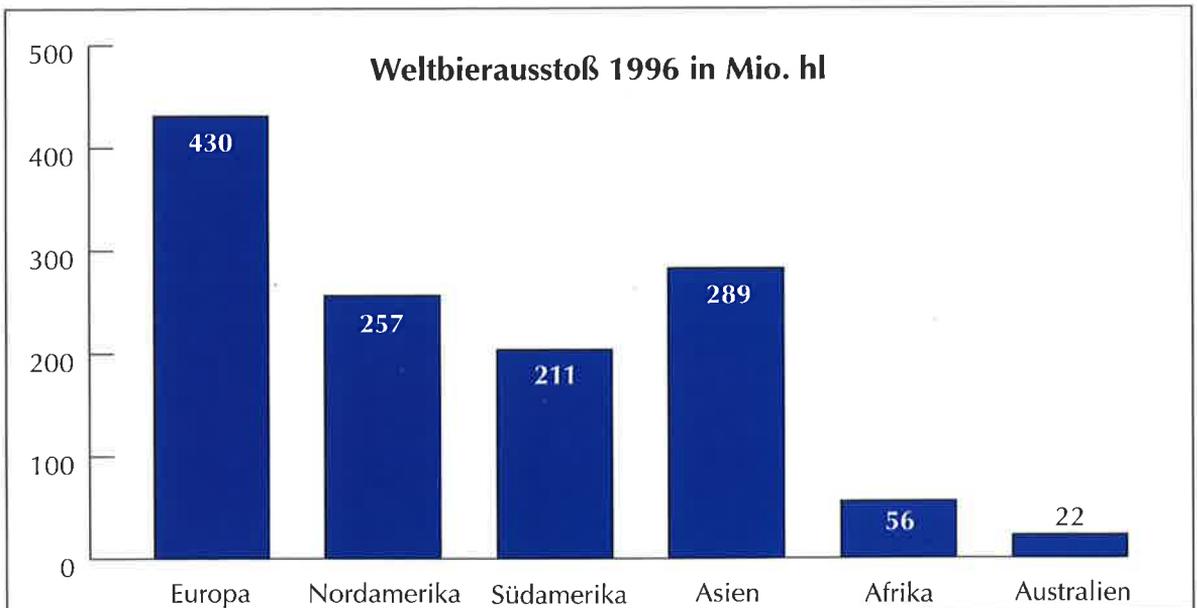


Abbildung 12: Weltbierausstoß 1996 in Mio. hl

Quelle: JOH. BARTH & SOHN 1997, 5.

Land	1996	1990
USA	234,8 Mio. hl	239,0 Mio. hl
China	163,2 Mio. hl	70,0 Mio. hl
Deutschland	114,2 Mio. hl	119,2 Mio. hl
Brasilien	88,5 Mio. hl	58,0 Mio. hl
Japan	67,9 Mio. hl	65,6 Mio. hl
Großbritannien	58,4 Mio. hl	63,0 Mio. hl
Mexiko	47,2 Mio. hl	39,7 Mio. hl
Südafrika	24,8 Mio. hl	22,5 Mio. hl
Spanien	24,7 Mio. hl	27,3 Mio. hl
Niederlande	23,5 Mio. hl	20,0 Mio. hl
Österreich	9,6 Mio. hl	9,6 Mio. hl

Abbildung 13: Die 10 größten Biererzeuger 1996

Quelle: JOH. BARTH & SOHN 1997, 4 und JOH. BARTH & SOHN 1992, 2.

Die positive Entwicklung des Jahres 1995 war vor allem auf beträchtliche Produktionszuwächse in jungen und expandierenden Märkten wie Brasilien (+34,4%), Kolumbien (+13,4%) und China (+10,8%) zurückzuführen. Diese dynamischen Märkte sind vor allem durch hohe Bevölkerungszahlen und einen erst allmählich entstehenden Stellenwert von Bier gekennzeichnet. So liegt z.B. der durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch Chinas gerade einmal bei ca. 10 l (vgl. BERGER 1994). Dennoch konnte es seinen jährlichen Bierausstoß seit 1990 mehr als verdoppeln und damit seine Stellung als inzwischen zweitgrößter Bierproduzent der Welt ausbauen.

1996 verzeichneten die ehemaligen GUS-Staaten und Frankreich mit Zuwachsraten von +13,2% bzw. 11,6% ein überdurchschnittliches Wachstum ihrer Biererzeugung. Der rasante Anstieg der Produktion in Südamerika und Asien konnte hingegen nicht beibehalten werden. Gegenüber 1995 ging der Ausstoßzuwachs 1996 in Brasilien auf +5,4%, in Kolumbien auf +3,9% und in China auf +5,5% zurück.

Die größten Mengen Bier wurden 1996 in den USA, in China und in Deutschland erzeugt. Die 10 größten Biererzeuger der Welt repräsentieren gemeinsam mit einem Gesamtausstoß von 847,2 Mio. hl ca. 67% der Weltbiererzeugung, während die österreichische Biererzeugung mit 9,6 Mio. hl weniger als ein Prozent des Weltmarktes für Bier ausmacht. Zum Vergleich: Alleine der drittgrößte Anbieter der USA – Coors – steht mit einem Marktanteil von 10% für eine jährliche Produktionsmenge von ca. 23 Mio. hl, d.h. mehr als der zweifache österreichische Jahresausstoß von Bier (vgl. BERGER 1994).

2.2. DER EUROPÄISCHE BIERMARKT

Mit einem Anteil von 34% vom Weltbiermarkt entspricht der europäische Markt ungefähr der Marktgröße des gesamten amerikanischen Marktes, d.h. Nord- und Südamerika zusammen. Allerdings kann man in den letzten Jahren eine zunehmende Verschiebung der Marktanteile in Richtung Asien und Südamerika feststellen. In diesen Ländern beginnt Bier langsam, ein weit verbreitetes Getränk zu werden. Seit 1990 ist der jährliche Ausstoß in Asien um +59% und in Südamerika um +34% gestiegen, während sich der europäische und der nordamerikanische Markt leicht rückläufig bzw. stagnierend verhielten.

Die Bierregionen Europas

Bei einer detaillierteren Betrachtung des europäischen Biermarktes läßt sich ein deutliches Nord-Süd-Gefälle im Konsum von Bier feststellen. Eine Unterteilung in drei Typen von Ländern, die sich unterschiedlich charakterisieren lassen, bietet sich an (vgl. ESCHENBACH/HOFFMANN/KUNESCH/UNGER 1992, 97f. und BERGER 1994):

1. Nordgürtel

Finnland, Norwegen, Schweden

Diese skandinavischen Länder verfügen über keine traditionelle Bierkultur, was in geringer Markenloyalität sowie einem stagnierendem Pro-Kopf-Verbrauch von Bier auf mittlerem Niveau seinen Ausdruck findet. Daneben zeichnen sich diese Länder trotz der höchsten Alkoholbesteuerung in ganz Europa durch einen hohen Konsum von Spirituosen aus.

2. Biergürtel

Benelux-Länder, Deutschland, Österreich, Tschechische Republik, Großbritannien, Irland und Dänemark

Der Biergürtel umfaßt alle europäischen Länder, die sich durch eine sehr ausgeprägte und eigenständige Biertradition auszeichnen. Damit verbunden weisen sie einen hohen Pro-Kopf-Verbrauch auf, der in letzter Zeit allerdings leicht rückläufig ist. Innerhalb dieser Gruppe von Ländern lassen sich wiederum drei Typen von grundsätzlich unterschiedlichen Bierkulturen identifizieren.

So sind die **Benelux-Länder** charakterisiert durch die Existenz einer Vielzahl von Bierspezialitäten und die Dominanz großer Brauereunternehmen, während der **deutschsprachige Markt (inkl. Tschechien)**

dagegen durch einen stark fragmentierten Wettbewerb, d.h. viele kleine bis mittelgroße Brauereien mit eher geringem Aktionsradius, der zunehmenden Konzentrationstendenzen unterliegt, gekennzeichnet ist. In diesem Markt werden Pils-Biere sowie lokale Spezialitäten bevorzugt. Eine dritte Ländergruppe mit großer Biertradition sind **Großbritannien und Irland**. Im Gegensatz zu den Benelux-Ländern und dem deutschsprachigen Raum nimmt hier mit dem Ale ein dunkles Bier eine dominierende Rolle ein. Außerdem ist der Bierkonsum stark durch eine enge Bindung an die Gastronomie – Pubs – geprägt.

3. Weingürtel

Frankreich, Italien, Portugal, Spanien, Griechenland

Südeuropa als dritte Ländergruppe läßt keine reine Bierkultur erkennen. Die Länder weisen einen hohen Pro-Kopf-Verbrauch von Wein und einen niedrigen bzw. mittleren Pro-Kopf-Verbrauch von Bier auf. Während der 80er Jahre verzeichnete der Bierkonsum in diesen Ländern einen deutlichen Anstieg und hat sich seit Beginn der 90er stabilisiert.

Wein stellt neben alkoholfreien Erfrischungsgetränken, Obstmost und anderen Biersorten bzw. -marken ein Substitutionsprodukt zu Bier dar, während zwischen Bier und härteren alkoholischen Getränken wie z.B. Korn eine Komplementärbeziehung besteht, d.h. die Produkte ergänzen einander im Konsum (vgl. TIETZ 1979, 75). Dabei steht Bier unter einem wesentlich geringeren Substitutionsdruck zu Wein als zu alkoholfreien Getränken wie Fruchtsäften, Limonaden und Mineralwasser. Der Verbraucher steht also viel mehr vor der Frage, zur Erfrischung zu einem kühlen Bier zu greifen oder seinen Durst mit alkoholfreien Erfrischungsgetränken zu stillen.

Da der Gesamtverbrauch von Getränken aufgrund des Vorhandenseins einer physiologischen Sättigungsgrenze beim Menschen allerdings nur mehr langsam zunimmt, und dennoch ständig neue Getränke in den Markt drängen – egal ob im Bierbereich oder neue alkoholfreie Erfrischungsgetränke wie Eistee oder Mineralwasser mit Geschmackszusätzen – ging das Wachstum des alkoholfreien Bereiches und anderer Innovationen im Biersektor in den letzten Jahren teilweise zu Lasten des traditionellen Bierkonsums (vgl. ESCHENBACH u.a. 1992, 114).

2.3. DER ÖSTERREICHISCHE BIERSMARKT

Die 71 in Österreich befindlichen Brauereiunternehmen erzeugten 1996 in ihren 78 Braustätten einen Ausstoß von 9,5 Mio. hl, was einen Rückgang von -1,2% gegenüber 1995 bedeutete. Davon wurden

im vergangenen Jahr 7,5% exportiert (713.000 hl), während ca. 350.000 hl nach Österreich importiert wurden. Ziel der österreichischen Bierexporte waren vor allem die Oststaaten: 113.000 hl (+160%) gingen in die ehemaligen GUS-Staaten und 130.000 hl nach Ex-Jugoslawien. Außerdem flossen ca. 200.000 hl in EU-Länder (vor allem Deutschland und Italien). Die Importe hatten ihren Ursprung primär in der Tschechischen Republik und in Deutschland (vgl. DANNER 1997, 24 und o.V. 1997a, 12).

Zusätzlich zu den offiziellen Importen werden Direkteinfuhren durch Grenzgänger auf ca. 50.000 hl geschätzt, die durch die Einführung der NRW-Einheitsflasche im Herbst 1996 eher begünstigt worden sind. Deutschland und Österreich haben im Moment (1997) die gleiche Einheits-Pfandflasche in Verwendung, womit sich für den Konsumenten das Problem der Flaschenrückgabe bei Direkteinfuhren erübrigt, und er direkt von den geringeren steuerlichen Belastungen von Bier in Deutschland profitieren kann.

Die eher geringen Exporte sind zum Teil auf die traditionsreiche Bierkultur Österreichs und die daraus resultierende hohe Identifikation der Konsumenten mit dem Produkt zurückzuführen. Außerdem muß berücksichtigt werden, daß aus Gründen des Transports – Rückführung des Leergutes wäre lediglich zeit- und kostenintensiv – nur Einweggebinde, d.h. Einwegflaschen bzw. Dosen, für den Export geeignet sind, die 0,5-l-Flasche als wichtigstes Gebinde jedoch einen Anteil von 54% am österreichischen Bierausstoß ausmacht.

Trotz der geringen Ex- und Importbedeutung von Bier in Österreich zeichnet sich ein Trend zu einer verstärkten Internationalisierung der österreichischen Brauwirtschaft mit Hilfe von Beteiligungen an verschiedenen osteuropäischen Brauereien ab. So ist z.B. die Brau Union an Brauereien in Ungarn, der Tschechischen Republik und Rumänien, oder die Ottakringer Brauerei sowie die Brauerei Zwettl an Betrieben in der Tschechischen Republik beteiligt.

Konsumverhalten der Österreicher bei Bier und anderen Getränken

Österreich ist traditionell ein Land von Biertrinkern. 45% der österreichischen Bevölkerung haben 1996 mindestens einmal die Woche zum Bierglas gegriffen. Bei einem Vergleich der Konsumhäufigkeiten von Bier mit den Werten des Jahres 1995 zeigt sich, daß der Anteil der Personen, die mehrmals pro Monat oder öfter Bier trinken, um 4%-Punkte von 65% auf 61% gesunken ist (vgl. SPECTRA 1996a). Teilweise ist diese rückläufige Entwicklung sicherlich auf das vergleichsweise kalte und nasse Wetter des Sommers 1996 zurückzuführen, das den üblichen saisonalen Anstieg der Bierverkäufe während der Sommermonate eher gedämpft hat.

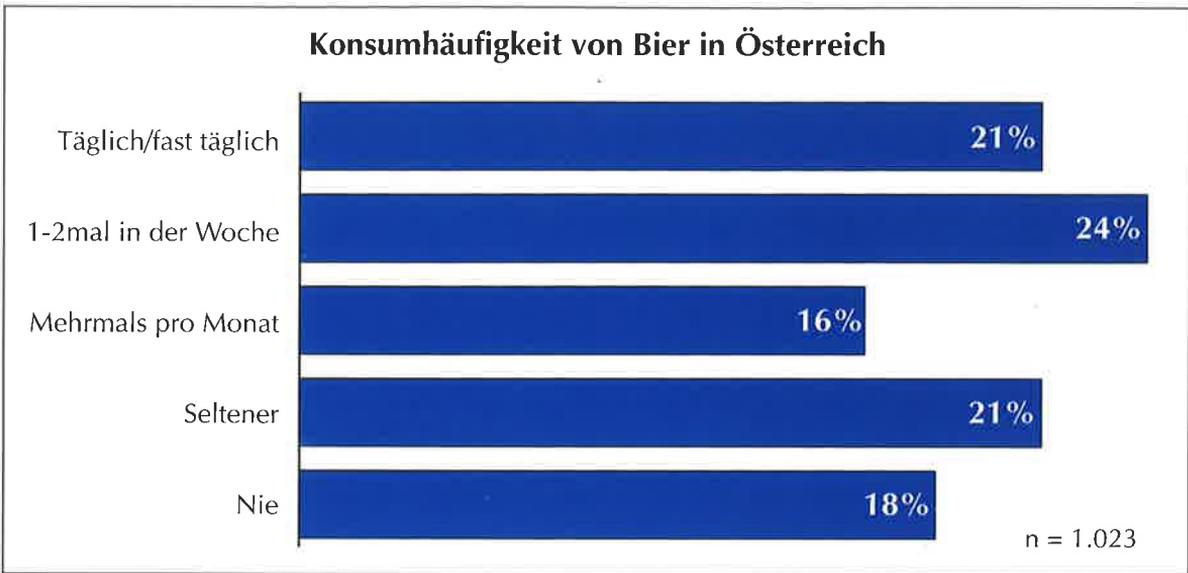


Abbildung 14: Konsumhäufigkeit von Bier in Österreich

Quelle: SPECTRA 1996a, 1.

Auffallend ist dabei eine unterschiedliche Verteilung der Häufigkeit des Konsums von Bier zwischen Männern und Frauen. So trinken nur 28% der Frauen 1-2mal die Woche oder öfter Bier, während hingegen 56% von ihnen seltener als mehrmals im Monat bis nie zu Bier greifen. Bei den österreichischen Männern ist dies genau umgekehrt verteilt: 64% konsumieren Bier regelmäßig, d.h. auf jeden Fall mehrmals pro Monat, und 28% trinken seltener als mehrmals im Monat Bier. Diese Zahlen legen den Schluß nahe, daß Bier trotz intensivierter Anstrengungen der Branche, vermehrt auch Frauen anzusprechen, noch immer ein eher männlich dominiertes Getränk ist.

Außerdem tendieren laut dieser Studie die Bewohner der westlichen Bundesländer Österreichs zu einem häufigeren Bierkonsum. 58% der Bewohner von Salzburg, Tirol und Vorarlberg sowie 52% der Oberösterreicher trinken Bier 1-2mal die Woche oder öfter, während dies nur 34% der Befragten in Niederösterreich und dem Burgenland bzw. 40% in Wien angeben. Wein nimmt in diesen Regionen traditionell eine hohe Stellung ein. Die Steiermark und Kärnten nehmen mit einem Anteil regelmäßiger Biertrinker von 48% eine Mittelstellung ein.

Auch mengenmäßig kann sich der österreichische Bierkonsum sehen lassen. 1996 konsumierten die Österreicher durchschnittlich eine Menge von 114 l pro Kopf. Damit liegt Bier in der Beliebtheitsskala der Österreicher an erster Stelle weit vor allen anderen Getränken (vgl. Abbildung 16). Bedenkt man noch, daß in die Berechnung eines durchschnittlichen Pro-Kopf-Verbrauchs auch eine große Zahl von Nicht-Biertrinkern bzw. Personen mit einem geringem Bierkonsum –

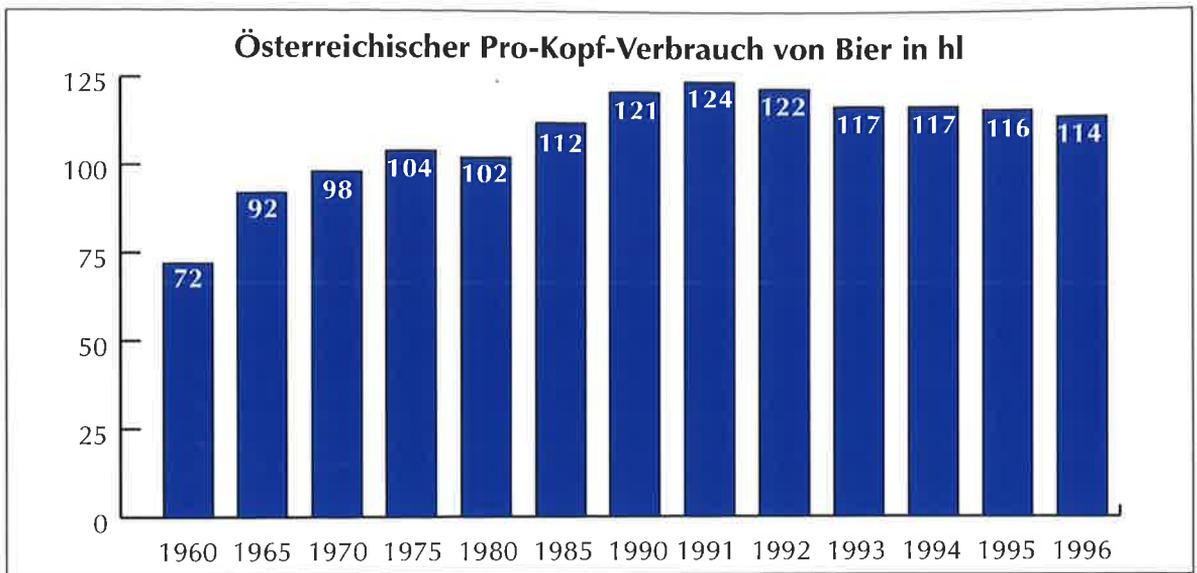


Abbildung 15: Österreichischer Pro-Kopf-Verbrauch von Bier in l
Quelle: VERBAND DER BRAUEREIEN 1997a, 20.

d.h. Kinder und Jugendliche, Alkoholgegner, Kranke und Frauen – mit einfließen, kann man sich denken, daß der tatsächliche Bierkonsum eines regelmäßigen Biertrinkers erheblich höher ausfällt.

Obwohl der jährliche Pro-Kopf-Verbrauch in letzter Zeit rückläufig ist – ein Rückgang um 10 l von 124 l im Jahr 1991 auf 114 l im Jahr 1996 – rangiert der heimische Bierkonsum bei einem internationalen Vergleich weiterhin im Spitzenfeld. Das Bierland Österreich liegt an vierter Stelle hinter anderen traditionsreichen Bierländern wie der Tschechischen Republik, Deutschland und Dänemark.

Getränk	Pro-Kopf-Verbrauch 1995 in l bzw. kg
Bier	116,0 l
Erfrischungsgetränke	90,8 l
Mineral-/Tafelwasser	70,3 l
Fruchtsäfte	31,4 l
Wein	29,0 l
Milch	102,0 kg
Kaffee	7,9 kg
Tee	0,5 kg

Abbildung 16: Getränke-
verbrauch 1995
Quelle: o.V. 1996a, 46.

Internationaler Pro-Kopf-Verbrauch von Bier 1995 in l

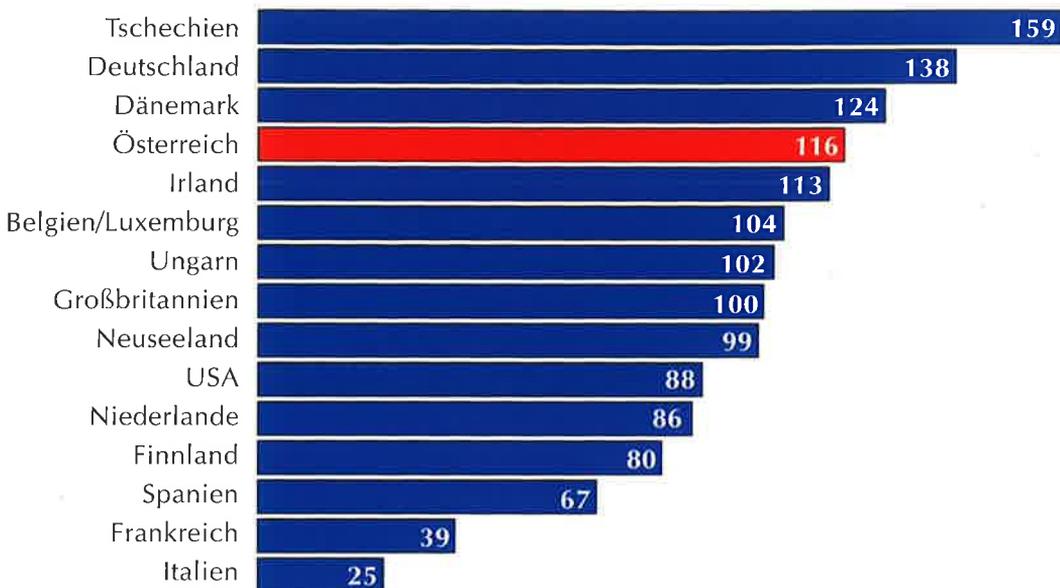


Abbildung 17: Internationaler Pro-Kopf-Verbrauch von Bier 1995 in l

Quelle: VERBAND DER BRAUEREIEN 1997a, 27.

Die Anbieter und ihre Marken

Der größte heimische Braukonzern ist mit einem Marktanteil von ca. 60% des österreichischen Lebensmittelhandels die Brau-Beteiligungs-AG, BBAG, deren Tochter Brau-Union für das Biergeschäft zuständig ist. Unter dem Dach der Brau-Union sind die beiden größten österreichischen Biermarken Gösler und Zipfer sowie zahlreiche andere Marken – u.a. Kaiser, Schwechater, Wieselburger, Puntigamer, Reininghaus, Edelweiss und Schloßgold – vereint (vgl. SCHAUMÜLLER 1996a, 197). Neben dem Marktführer gibt es mit der Wiener Ottakringer Brauerei und der Salzburger Brauerei Stiegl noch zwei weitere relativ bedeutende überregionale Anbieter sowie zahlreiche mittlere und kleinere Brauereien. Diese weisen allerdings allesamt außerhalb ihres Kernabsatzgebietes eher geringe Bedeutung auf.

Bei genauerer Betrachtung der Marktanteile der heimischen Biermarken kann man feststellen, daß sich die beiden Marktführer Zipfer – Marktanteil 1996: 13,7% – und Gösler – Marktanteil 1996: 14,1% – deutlich von den übrigen nationalen Marken, damit sind vor allem Ottakringer, Schwechater, Kaiser und Stiegl gemeint, abheben. Als einzige verfügen sie österreichweit, d.h. auch außerhalb des jeweiligen traditionell starken Regionalmarktes, über nennenswerte Bedeu-

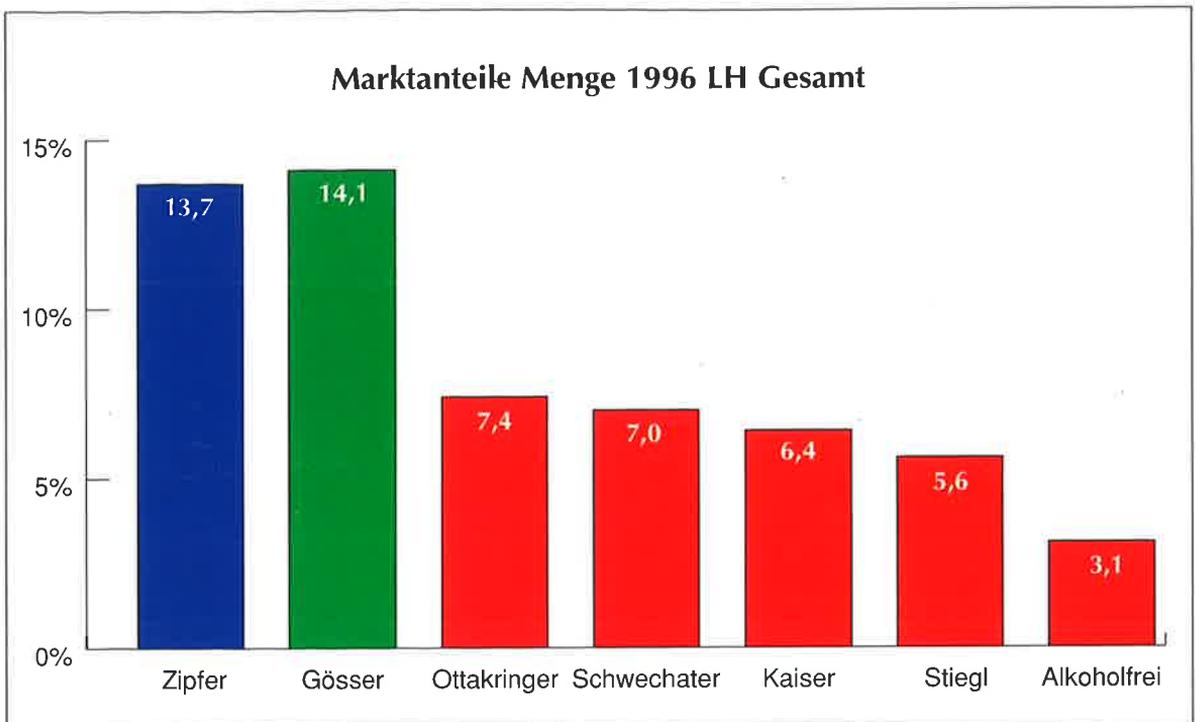


Abbildung 18: Marktanteile Biermarken im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel 1996
Quelle: ACNIELSEN 1997a.

zung. Man kann sie somit durchaus als die beiden einzigen nationalen Markenbiere bezeichnen.

Diese noch heute enge Bindung der Biermarken an ihren Regionalmarkt ist u.a. auf das sog. Bierkartell, das in Österreich bis 1980 bestanden hat, zurückzuführen. Diese Vereinbarungen der Brauereien gehen zurück auf die ersten Jahre nach der Jahrhundertwende, als die Tendenz zu einem ruinösem Wettbewerb zwischen den Brauereien die Brauereien Göss und Puntigam veranlaßte, den ersten Kundschaftsversicherungsvertrag abzuschließen (vgl. SEIDL 1990, 28). Ihr Ziel war es, den Absatz durch eine engere Bindung der Kunden, d.h. vor allem der Gastronomie, an die Brauereien für diese besser kalkulierbar zu machen. Einerseits wurden die Wirte durch Bierbezugsverträge an die Brauereien gebunden, andererseits wurden nicht lieferberechtigte Brauereien bei einer Lieferung an eine geschützte Absatzstätte mit der Bezahlung einer Pönale bestraft (vgl. NÜCHTERN 1977, 94ff.).

Die derart regional abgegrenzten Märkte und das Pönalesystem machten einen gezielten Einsatz absatzpolitischer Instrumente für die Unternehmen uninteressant. Das Biermarketing war primär durch dieses Kartell gekennzeichnet und weniger durch Maßnahmen zur Bildung von Markenimage bzw. Markenbewußtsein (vgl. NÜCHTERN, 130ff.).

Um so bewundernswerter ist es, daß die Marke Zipfer bereits in den 60er Jahren mit ihrer konsequenten Marken- und Sortimentspolitik begonnen hat. Mit dem Erfolg, daß Zipfer 1996/97 laut ACNIELSEN die erfolgreichste Biermarke im österreichischen Lebensmittelhandel war (vgl. o.V. 1997b, 42).

Aufgabe der nächsten beiden Kapitel ist es, die Stationen auf dem Weg zur österreichischen Biermarke Nummer 1 aufzuzeigen, indem zuerst die Geschichte der Brauerei Zipf erzählt wird, um dann systematisch auf die einzelnen Erfolgsfaktoren der Marke Zipfer einzugehen.

3. DIE GESCHICHTE DER BRAUEREI ZI PF

3.1. DER ANFANG

Die Geschichte der Brauerei Zipf beginnt in den 40er Jahren des vorigen Jahrhunderts. Zwischen 1842 und 1844 hatte Friedrich Hofmann im oberösterreichischen Zipf begonnen, in einem kleinen Brauhaus mit angeschlossenem Wirtshaus Bier zu brauen. Im Zuge des Ausbaus des Eisenbahnnetzes konnten allerdings die städtischen Brauereien ihren Lieferbereich aufs Land ausdehnen. Der dadurch härter werdende Wettbewerb dürfte eine wesentliche Ursache für die finanziellen Schwierigkeiten Friedrich Hofmanns gewesen sein.



Abbildung 19: Hofmann'sche Realität um 1850

Am 20. Juli 1858 erstand dann Franz Schaup – ein Wiener Bankier, der 9 Jahre zuvor gemeinsam mit seiner Frau Sophie die nahe Zipf am Rande des Hausruckes gelegenen Güter Frankenburg und Frein gekauft hatte – die Brauerei Zipf als Teil der sog. „Hofmann’schen Realität“ im Rahmen einer Zwangsversteigerung. Für einen Kaufpreis von 19.500 Gulden – heute würde das ungefähr ATS 4,5-5 Millionen entsprechen – erhielt er neben dem Brauhaus, das als Grundstock für die heutige Brauerei Zipf diente, eine Mühle und ein Sägewerk (vgl. KUTSCHERA 1966, 1f. und ARBEITSKREIS FÜR DIE ERSTELLUNG DER GEMEINDECHRONIK 1985, 90f.).

Der 20. Juli 1858 gilt heute als Gründungstag der Brauerei Zipf. Allerdings war die Brauerei Zipf zu diesem Zeitpunkt noch eine unbedeutende kleine Landbrauerei mit einem Ausstoß von 1.542 hl im Jahre 1859.

3.2. DER AUFSTIEG

Der Aufbau

Der bald darauf beginnende zügige Ausbau der Brauerei – Franz Schaup ließ z.B. Keller in den Berg nördlich der Brauerei treiben und Sudhaus und Mälzerei mit einer Dampfmaschine ausstatten (vgl. WEISER 1863, 3ff.) – fand Anerkennung und war von öffentlichem Interesse. So erhielt Adalbert Stifter – Dichter und Schulinspektor – von der oberösterreichischen Statthalterei im Dezember 1859 den Auftrag, „über die segensreiche Wirksamkeit des Gutsbesitzers Franz Schaup (...) Nachrichten einzuholen“ (STIFTER 1970, 79). In einem Brief an den Advokaten Balthasar Elischer schrieb er: „Ich habe im vergangenen Dezember einen Mann nicht kennengelernt, sondern nur die Spuren von ihm gefunden, der sich einen netten Nachsommer macht. Es ist der Wechsler Schaup aus Wien, der sich die Herrschaft Frankenburg in Oberösterreich gekauft hat, dort nun herumwirtschaftet, Sümpfe austrocknet, Schulen anlegt, Forste regelt, Brauhäuser baut und durch seine Wohltaten als ein Segen für die Gegend bezeichnet wird. Es geht sehr ins Herz, einen solchen Alten irgendwo zu finden“ (a.a.O., 79). Stifter, von seinem Besuch in Frankenburg sehr beeindruckt, verwendete Franz Schaup als Vorbild für die Figur des Peter Roderers in den „Nachkommenschaften“.

Als Franz Schaup die Brauerei 1864 seinem 26jährigen Sohn Dr. Wilhelm Schaup schenkte, ist es immerhin gelungen, binnen fünf Jahren den Ausstoß mit einer Jahresmenge von 14.206 hl beinahe zu verzehnfachen. 1871, dem Todesjahr von Franz Schaup, konnten bereits 48.000 hl ausgestoßen werden.

Ein moderner Pionierunternehmer

Wilhelm Schaups Tatkraft, Begeisterung und Idealismus ermöglichten den Aufstieg von einer Klein- zu einer Mittelbrauerei. Als moderner Unternehmer zeichnete er sich durch technische und soziale Pionierleistungen aus, wodurch es ihm gelang, Zipf bereits im ausgehenden 19. Jahrhundert zu einer industriellen Brauerei auszubauen. Die wichtigsten Stationen auf diesem Weg waren (vgl. o.V. 1983a, 2 und KRETZ 1968, 1ff.):

- Einführung einer künstlichen Kühlung (1892).
- Erste elektrische Industriebahn Österreichs (1894) von der Brauerei zum Bahnhof Redl-Zipf, womit das Unternehmen über eine direkte Anbindung an die heutige Westbahn verfügte. Damit verbunden war natürlich auch die frühe Elektrifizierung des Betriebes.
- Betriebskrankenkasse (1886) mit Unternehmensmitteln und Arbeitnehmer-Pflichtbeiträgen.
- Unterstützungsfonds für Mitarbeiter in Notfällen (1886).
- Betriebskrankenkasse mit einer hauptberuflichen Krankenschwester.
- Schule und Versorgungsheim.



Abbildung 20: Brauerei Zipf um 1905

Wilhelm Schaups Engagement beschränkte sich jedoch nicht nur auf unternehmerische Bereiche sondern umfaßte auch politische Tätigkeiten. So war er Bürgermeister in Neukirchen a.d. Vöckla sowie Landtags- und Reichsratsabgeordneter, wo er sich u.a. um Fragen der Biersteuer kümmerte, einem in Brauerkreisen stets aktuellen Thema, das insbesondere bei offenen Grenzen wettbewerbsverzerrend wirkt (vgl. KRETZ 1998).

Fortschrittlich war auch 1887 seine Entscheidung, eine öffentliche Familiengesellschaft zu gründen, an der Wilhelm Schaup gemeinsam mit seinen drei Töchtern Marie, Emilie und Sophie sowie seinem künftigen Schwiegersohn, Max Limbeck-Lilienau, beteiligt war. Dadurch ist es ihm gelungen, frühzeitig das Interesse seiner künftigen Erben an der Brauerei zu wecken, indem er sie in die Geschäftsleitung mit eingebunden hat.

Nach seinem Tod 1899 hinterließ Wilhelm Schaup „eine modernst eingerichtete Brauerei mit 120.000 Hektolitern Jahresausstoß, die als Begriff für höchste Qualität und fortschrittliche Führung galt“ (ARBEITSKREIS FÜR DIE ERSTELLUNG DER GEMEINDECHRONIK 1985, 94). Die Geschäftsführung ging in der Folge auf seine beiden Schwiegersöhne Dr. Richard Kretz und Max Limbeck-Lilienau über, während sich die drei Schwestern sozialen Belangen widmeten. Ihnen ist u.a. die Gründung einer Schule, eines Krankenhauses und eines Versorgungsheimes zu verdanken.

Der rasante Aufstieg des Unternehmens – 1913 wurden 143.000 hl ausgestoßen – wurde durch den ersten Weltkrieg jäh unterbrochen. 1917 wurde bei einem Ausstoß von nur 14.000 hl ein Tiefpunkt erreicht, dem nach Kriegsende allerdings eine rasche Erholung folgte.

3.3. BRAUEREI ZIPF AG VORM. WM. SCHAUP

Kriegsende und Geldentwertung machten es erforderlich, das Unternehmen am 1.1.1921 in eine Aktiengesellschaft – die „Brauerei Zipf AG vormals Wilhelm Schaup“ – umzuwandeln. Als finanzstarke Partner wurden die Vorläuferbank der heutigen Creditanstalt sowie die Brauerei Göss hinzugenommen, die gemeinsam 45% des Aktienkapitals hielten, während die restlichen 55% in Familienbesitz blieben. Für die Leitung des Unternehmens war nun ein Verwaltungsrat zuständig, der stark unter dem Einfluß der Partner stand. In der Folge des Börsenkrachs von 1929 ging die Minderheitsbeteiligung der Creditanstalt an die Continentale Gesellschaft für Bank- und Industriewerte in Basel über, bis schließlich die Brau AG, die im Oktober 1921 als Braubank AG aus den Zusammenschluß einer Gruppe von selbständigen

Brauereien hervorgegangen war (vgl. SCHAUMÜLLER 1996b, 101), 1935 die beiden familienfremden Aktienpakete übernahm. Die beiden nun entstandenen Blöcke – die Schaup'schen Erben auf der einen Seite und der Zusammenschluß von Konkurrenzbrauereien auf der anderen Seite – sollten sich die kommenden 30 Jahre ziemlich feindlich gegenüberstehen, bis dann Mitte der 60er Jahre schließlich das Eis langsam zu tauen und man Synergien zu nutzen begann (vgl. o.V. 1983a, 2 und WAGNER 1996, 70).

Die Weltwirtschaftskrise

1923 erwarb die Brauerei Zipf die Brauerei Wörgl, die bis einige Jahre nach der Fusion mit der Österreichischen Brau AG als zweite Braustätte im Westen Österreichs betrieben wurde. Außerdem gelang es im Laufe der 20er Jahre, das Absatzgebiet zu vergrößern, indem man kleinere Brauereien ankaufte und ihren Kundenkreis durch anschließende Stilllegung übernahm. 1930 erreichte man mit 233.436 hl den seit Gründung der Brauerei bislang höchsten Ausstoß (vgl. KRETZ 1969, 6ff.).

Die Weltwirtschaftskrise und der 2. Weltkrieg sollten jedoch dazu führen, daß es drei Jahrzehnte dauerte, bis solche Zahlen wieder erzielt

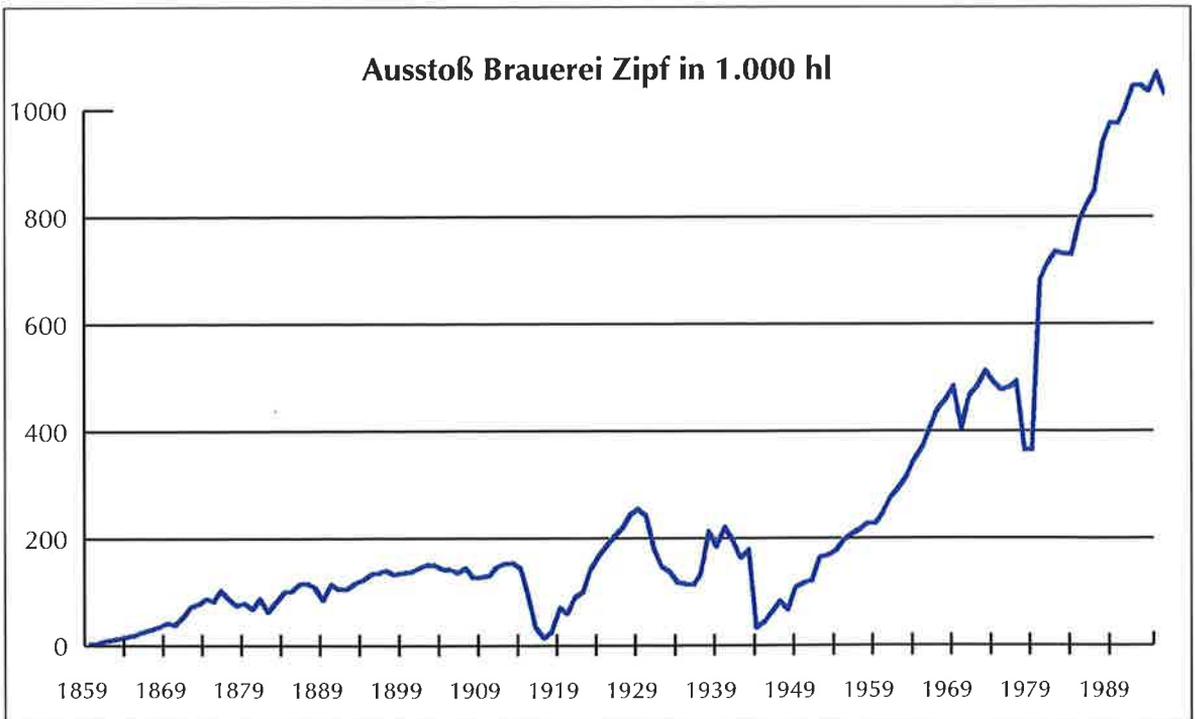


Abbildung 21: Ausstoß der Brauerei Zipf in 1.000 hl

Quelle: BRAUEREI ZIPF.

werden konnten. Der Bierkonsum ging aufgrund der schlechten allgemeinen wirtschaftlichen Lage – verstärkt durch erhebliche Erhöhungen der Biersteuer – stark zurück. So wurden 1930 ein Notopfer für die Landwirtschaft in der Höhe von ATS 4,45/hl und 1932 ein Krisenzuschlag zur Warenumsatzsteuer von ATS 2,12/hl eingeführt. Obstmost hingegen war nahezu unbesteuert und entwickelte sich als Folge guter Obsternten in den 30er Jahren zu einer großen Konkurrenz für Bier (vgl. BEURLE 1971, 10).

Die Zeit des Nationalsozialismus

Der Anschluß an das Deutsche Reich führte dann zunächst zu einer Phase des Aufschwungs. Ab dem Braujahr 1940/41 war allerdings auch das Brauwesen von einer Lenkung der Rohstoffversorgung betroffen, und eine mengenmäßig genügende Versorgung war nur durch Einbußen beim Gütegehalt, d.h. durch eine Verringerung der Stammwürze, möglich. Aber nicht nur die kriegsbedingte Zwangszuteilung von Rohstoffen, sondern auch ein Mangel an Mitarbeitern und die Requirierung aller Bierfahrzeuge erschwerten die Weiterführung der Produktion erheblich. Im Herbst 1943 kam es dann zur Einweisung eines Rüstungsbetriebes, der „Steinbruch Verwertungs Ges.m.b.H Schlier“.

In der Folge wurden zunächst die ausgedehnten unterirdischen Kelleranlagen, nach und nach auch andere Betriebseinrichtungen und die Werkstätten, beschlagnahmt, um dort flüssigen Sauerstoff für den Antrieb der V2-Raketen zu erzeugen sowie Tests der Raketentriebwerke durchzuführen. Im letzten Kriegsjahr kam es schließlich zum völligen Stillstand der Brauerei (vgl. o.V. 1983b, 4 und KRETZ 1996, 7ff.).

Der Wiederaufbau nach dem Krieg

Nach dem 2. Weltkrieg mußte wieder bei Null begonnen werden. Die Brauerei war zur Tarnung schwarz gestrichen und der Braubetrieb über einige Monate stillgelegt gewesen. In dieser Situation übernahm Dr. Fritz Kretz – Ur-Enkel des Brauereigründers – die Leitung der Brauerei Zipf. Zunächst alleine, ab Mitte der 50er Jahre gemeinsam mit seinem Neffen Dr. Gottfried Nüchtern, baute er das Unternehmen wieder auf und legte die Basis für den Aufstieg von Null im Jahre 1945 auf beinahe 1 Million Hektoliter Mitte der 90er Jahre. Kern dieser bemerkenswerten Entwicklung war die frühzeitige Ausrichtung Zipfs auf die Herstellung von Spezialbieren – vom „Zipfer Spezial“ führte der Weg über das „Zipfer Urhell“ zum „Zipfer Urtyp“.

Zuerst mußte jedoch die Bierproduktion wieder aufgenommen werden. Die vom Rüstungsbetrieb verursachten Schäden wurden schrittweise behoben, sodaß bereits im Februar 1946 das erste Zipfer Nachkriegs-Bier gebraut werden konnte. Der letzte zweckentfremdete La-

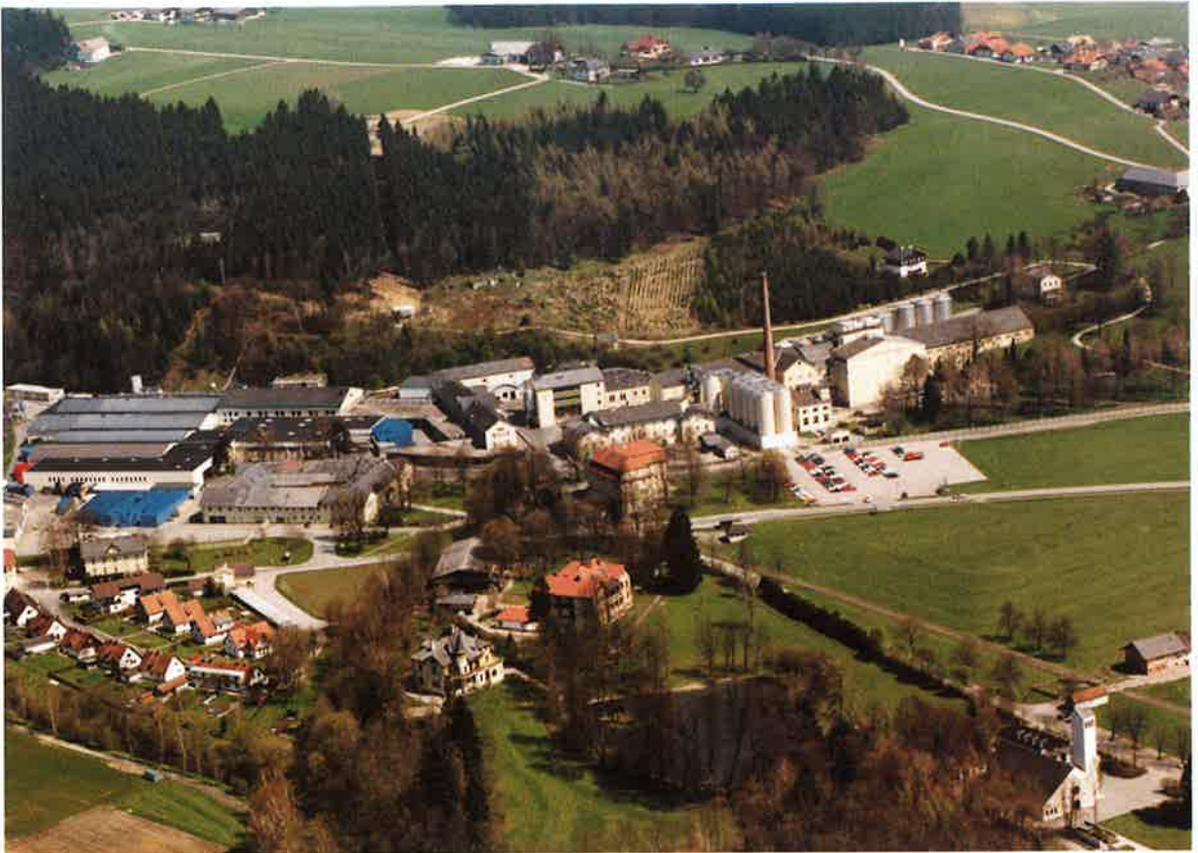


Abbildung 22: Brauerei Zipf heute

gerkeller wurde allerdings erst 1952 übergeben. Im Herbst 1949 hatte sich die Rohstofflage auch so weit entspannt, daß erstmals wieder die Erzeugung eines 12-grädigen Normalbieres möglich war. 1950 – die Jahresproduktion überschritt inzwischen wieder die 100.000-hl-Marke – konnte somit als erstes „normales“ Braujahr nach dem 2. Weltkrieg bezeichnet werden. Zum 100jährigen Jubiläum des Unternehmens 1958 hatte der Ausstoß wieder 200.000 hl erreicht (vgl. KRETZ 1969, 10ff.).

„Ein Glas heller Freude“

Zu Beginn der 60er Jahre begann man in Zipf, das Sortiment umzustellen. Zunächst wurde eine neue, hellere Sorte Bier entwickelt, um anschließend schrittweise mit einer systematischen markenpolitischen Umsetzung dieser neuen Biermarke zu beginnen.

Das nachfolgende Kapitel II/4. befaßt sich ausführlicher mit diesem Punkt.

3.4. FUSION MIT DER ÖSTERREICHISCHEN BRAU AG

Ein wichtiger Schritt in Richtung einer Verbesserung der Beziehungen zwischen der Brauerei Zipf und der Österreichischen Brau AG sowie in Richtung eines möglichen künftigen Zusammenschlusses der beiden Unternehmen war 1963 der Beschluß eines Arbeitsübereinkommens. Neben dem Austausch je eines Vorstandsmitgliedes wurden Fragen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit – z.B. eine gemeinsame Regelung von Verkaufsfragen, eine Harmonisierung der Verwaltung oder der Austausch von Erfahrungen – festgelegt. Hinsichtlich ihrer Führung blieben die beiden Unternehmen in dieser Phase selbständig, allerdings verlief das Wachstum der Brauerei Zipf ein wenig schneller als das der Brau AG (vgl. BEURLE, 1983, 1). So ermöglichte die Fertigstellung einer neuen Flaschen- und Lagerhalle 1967 das Überschreiten eines Ausstoßes von 400.000 hl, wodurch Zipfer zur fünftstärksten Biermarke Österreichs wurde (vgl. o.V. 1983a, 3).

Am 1.1.1970 kam es dann endgültig zur Fusion der Brauerei Zipf mit der Brau AG. Von diesem Zeitpunkt an ist die Brauerei Zipf ein we-

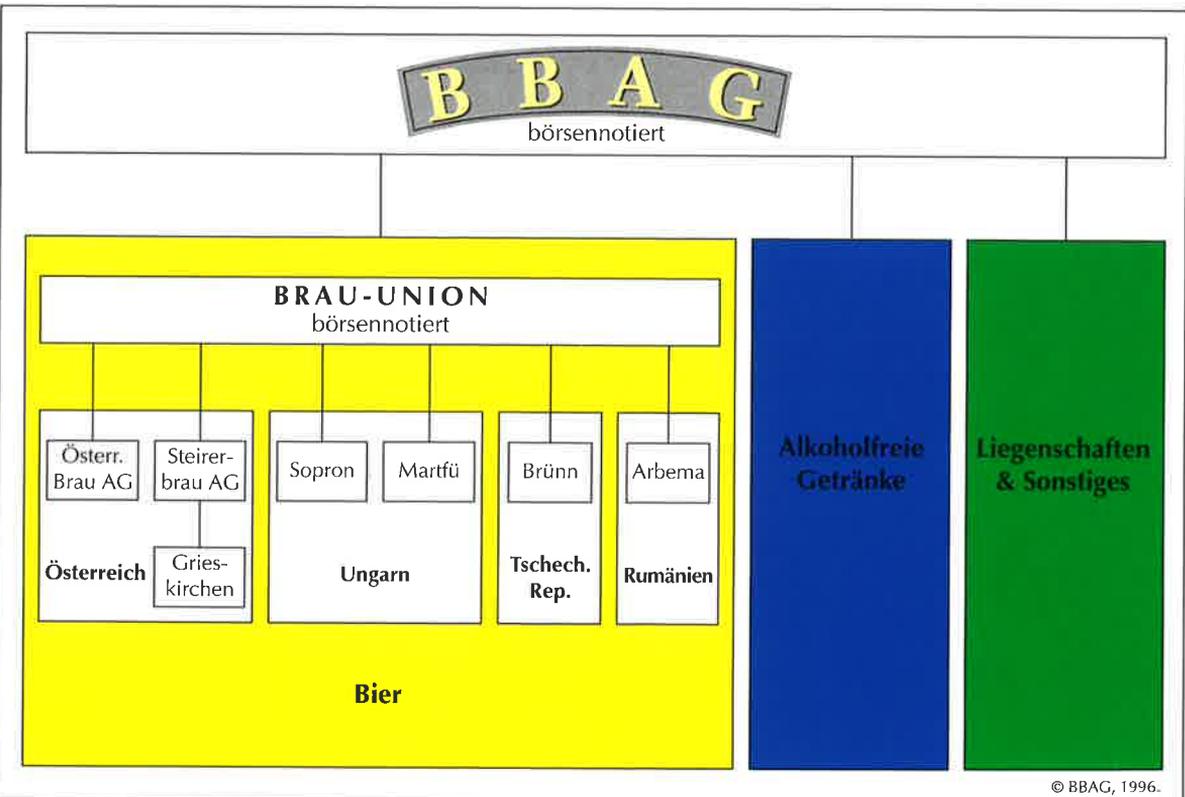


Abbildung 23: Organigramm des BBAG-Konzerns

Quelle: KRETZ 1997, 74.

sentlicher Bestandteil der Österreichischen Brau AG, entfiel doch im Fusionsjahr 1970 mit 450.000 hl ein Viertel des Gesamtausstoßes der Brau AG von 1,8 Mio. hl auf die Brauerei Zipf (vgl. SCHAUMÜLLER 1996b, 118).

Seit 1993 ist die Österreichische Brau AG gemeinsam mit der Steirerbrau und anderen ausländischen Schwestergesellschaften gleichberechtigtes Tochterunternehmen der Brau-Union. In weiterer Folge wurden, einem Beschluß des Frühjahrs 1997 folgend, die beiden Gesellschaften Österreichische Brau AG und Steirerbrau mit 1.1.1998 schließlich zur Brau Union Österreich verschmolzen (vgl. KRETZ 1997, 73).

4. DIE ERFOLGSFAKTOREN DER MARKE ZIPFER

Während der Ausstoß der gesamten österreichischen Brauwirtschaft seit 1980 um ca. +26% gestiegen ist, entwickelte sich die Marke Zipfer mit einer Zunahme ihres Ausstoßes um +51% im selben Zeitraum doppelt so dynamisch wie der Markt insgesamt (vgl. Abbildung 24). Seit Beginn der 90er Jahre lassen allerdings negative Wachstumsraten eine zunehmende Sättigung des Biermarktes erkennen. Der Marke Zipfer ist es in diesem verstärkt durch Stagnation der abgesetzten Menge und daraus resultierenden Überkapazitäten auf der Seite der Erzeuger gekennzeichneten Markt gelungen, einem ständig härter werdenden Wettbewerb standzuhalten und den Abstand zum bisheri-

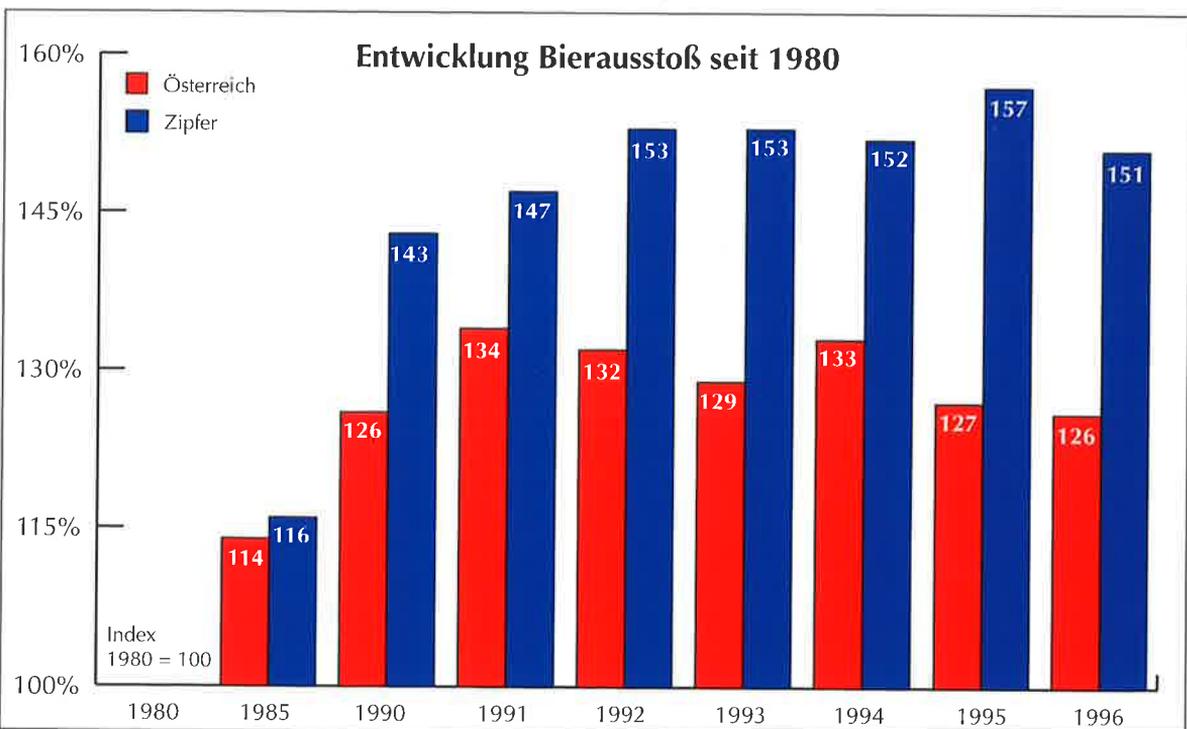


Abbildung 24: Entwicklung Bierausstoß seit 1980

Quelle: VERBAND DER BRAUEREIEN 1997a, 6f. und BRAUEREI ZIPF.

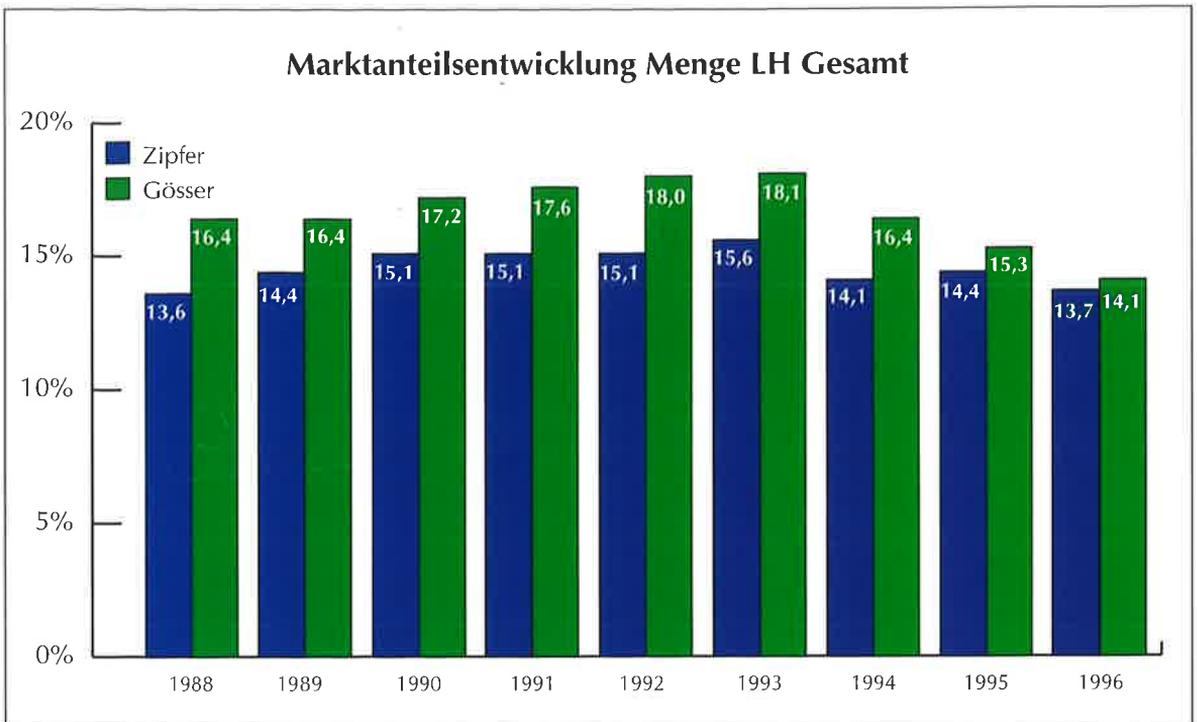


Abbildung 25: Entwicklung Marktanteile Zipfer vs. Gösser im österreichischen Lebensmittelhandel
Quelle: ACNIELSEN.

gen Marktführer Gösser im Laufe der Jahre kontinuierlich zu verringern (vgl. Abbildung 25). Betrachtet man die 0,5-l-Flasche isoliert liegt Zipfer 1996 mit einem Marktanteil von 14,6% sogar knapp vor Gösser mit einem Marktanteil von 14,0% (vgl. ACNIELSEN 1997a).

Ergebnis dieser Entwicklung ist, daß Zipfer 1997 erstmals vor Gösser die umsatzstärkste Biermarke im österreichischen Lebensmittelhandel ist (vgl. o.V. 1997b, 42) – ein nicht unbeachtlicher Erfolg, wurden 1996 doch 58% des österreichischen Bierabsatzes im Lebensmittelhandel getätigt, was einem Bedeutungszuwachs des Lebensmittelhandels von +8%-Punkten seit 1985 entspricht (vgl. VERBAND DER BRAUEREIEN 1997a, 24f.).

Bei genauerer Betrachtung ist jedoch ein genereller Rückgang der Umsätze im Bierbereich auffallend, dessen Ursache vor allem der starke Aktionsdruck bei Bier ist (vgl. Abbildung 26). Als umsatzstärkste Warengruppe im Lebensmitteleinzelhandel dient Bier immer wieder als Frequenzbringer, der mittels Sonderangeboten – zum Teil sogar unter dem Einstandspreis – die Kunden in das Geschäft locken soll. Das preisaggressivste Gebinde ist hierbei die Dose, die vor allem im Osten Österreichs sehr beliebt ist. 1996 konnte sie ihren Anteil am österreichischen Biermarkt um +17,7% auf 9,1% ausweiten (vgl.

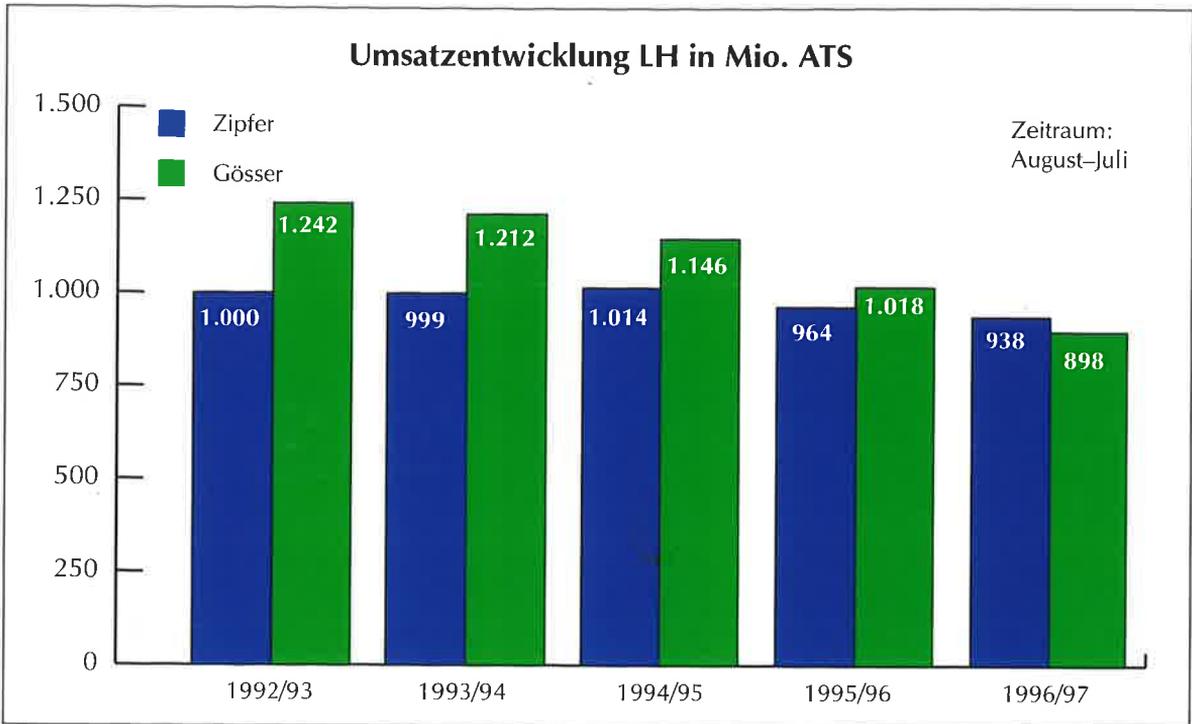


Abbildung 26: Umsatzentwicklung Zipfer vs. Gösler Lebensmittelhandel in Mio. ATS Quelle: CASH.

HORNACEK 1997, 96ff.). Eine differenziertere Positionierung der unterschiedlichen Biermarken soll indes helfen, diesen ruinösen Wettbewerb zu umgehen.

In den folgenden Punkten wird nun herausgearbeitet, wie es Zipfer gelungen ist, zu dieser heutigen Marktposition zu gelangen. **Identität und Kontinuität** (vgl. FERCH 1998) sind in diesem Zusammenhang regelmäßig wiederkehrende Schlagworte, denn gerade die Konsequenz und Ganzheitlichkeit der Markenführung der Marke Zipfer bilden das Fundament des Erfolgs dieser Marke.

Aufgabe der folgenden Punkte 4.1. bis 4.4. ist es daher, die Erfolgsfaktoren der Marke genauer zu beleuchten. Dabei lassen sich folgende Determinanten des Markterfolgs der Marke Zipfer identifizieren, auf die im Anschluß näher eingegangen werden soll:

- das Produkt
- der Markenauftritt
- die Markenpositionierung und
- die Kommunikation.

4.1. DAS PRODUKT

4.1.1. Vom „Urhell“ zum „Urtyp“

Nach dem Dünnbier der Kriegsjahre war man in den 50er Jahren froh, endlich wieder Bier in gewohnter Qualität kaufen zu können. Der Nachholbedarf der Konsumenten an malzigen, süßen und eher schweren Biersorten, bei denen vor allem deren Nährwert im Vordergrund stand, war groß. Bier erlangte wieder den Status eines Volksgetränkes und wurde vornehmlich im Gasthaus konsumiert. Eine kistenweise Vorratshaltung von Bier zu Hause war hingegen eher unüblich.

In der Brauerei Zipf dachte man schon weiter in die Bier-Zukunft. Motiviert durch die im Vergleich zu anderen Brauereien schwierige Ausgangssituation nach dem zweiten Weltkrieg, wollte man etwas Neues probieren. Man wollte sich weg von den Konsumbieren der Masse bewegen. Zu diesem Zweck verlagerte man die Produktion, aufbauend auf der bereits bestehenden Sorte „**Zipfer Spezial**“, zunehmend auf im Premiumbereich positionierte Bierspezialitäten. Im Unternehmen festigte sich die Vision, den Faktor Genuß beim Konsum von Bier ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken, indem man hierfür ein „**edles Genußbier**“ kreierte (vgl. BRAUEREI ZIPF 1997).

Eine Schlüsselrolle für die erfolgreiche Umsetzung spielte dabei der damalige Braumeister der Brauerei Zipf, Dipl. Brau-Ing. Harald Reichl. Anfang der 60er Jahre setzte er mit einer Produktneuentwicklung einen wichtigen Schritt in Richtung der heutigen Position der Marke Zipfer. Mit seinem neuen Produkt sah er eine sich im deutschsprachigen Biermarkt abzeichnende Entwicklungstendenz voraus. Ähnlich wie bei der Ernährung allgemein würde mit zunehmender Normalisierung der Verhältnisse auch ein Umdenkprozeß bei den Vorlieben für Bier in Richtung eines schlankeren, elegant gehopften Geschmackstyps stattfinden (vgl. BRAUEREI ZIPF 1992).

„ZIPFER URHELL zielte genau in die zu erwartende Richtung: Weniger Malz und damit heller, mehr Hopfen mit all seinen gesundheitsfördernden Bestandteilen, „schlanker“ und herber im Geschmack – das müßte die Bier-Zukunft sein!“ (BRAUEREI ZIPF 1992, 3). Bestätigung fand diese Vermutung in dem in Deutschland in den 70er Jahren verstärkt einsetzenden Trend zu Pils-Bieren (vgl. BERGER 1994).

Das „**Zipfer Urtyp**“ war geboren. Noch hieß das Produkt allerdings „**Zipfer Urhell**“. Seinen endgültigen Namen bekam das Bier 1967 als Ergebnis eines Wettbewerbs zur Namensfindung, da man eventuellen namensrechtlichen Schwierigkeiten – es bestanden Ähnlichkeiten mit dem Pilsner Urquell bzw. einem Apfelsaft aus der Schweiz – vorzeitig aus dem Weg gehen wollte.

Anfangs hielt sich die Begeisterung für das neue Bier allerdings in Grenzen. „Zu hell, da kann ja nicht viel drinnen sein, leer, zu bitter...“ (BRAUEREI ZIPF 1997, 3) oder „URHELL verursacht Kopfweg, die Stammgäste mögen es nicht...“ (BRAUEREI ZIPF 1992, 3) lauteten erste Reaktionen von Seiten der Verbraucher und der Gastronomie. Doch nach und nach gelang es der Brauerei Zipf, wahre Kenner und Genießer von der Bereicherung des Bierangebots durch ihr neues hopfenhelles Bier zu überzeugen.

Während „Zipfer Urhell“ Mitte der 60er Jahre gerade einmal 7% des Gesamtausstoßes von Zipfer ausmachte, entwickelte es sich rasch – mit jährlichen Zuwachsraten von 20% und mehr – zum das Wachstum des Unternehmens antreibenden Motor. Der Konsument gab in steigendem Maße den stärker gehopften, helleren Bieren des Sortiments den Vorzug. Daraufhin baute die Brauerei Zipf, in ihrer Vision bestätigt, diese starke Seite ihres Sortiments aus, während sie sich stufenweise aus der Erzeugung dunkler Biersorten zurückzog (vgl. BRAUEREI ZIPF 1968, 7).

4.1.2. Sortiment

Unter dem Dach „Zipfer“ als äußeres Kennzeichen für eine gemeinsame Herkunft bietet die Brauerei Zipf heute eine breite Palette von unterschiedlichen Biersorten für eine Vielzahl von Anlässen bzw. Geschmäckern an. Dabei stellt die Tradition der Brauerei, seit Jahrzehnten besonders helle, hopfenbetonte Biere zu brauen, ein wesentliches Charakteristikum der Biere aus Zipf dar und übernimmt die Funktion einer das Sortiment umschließenden Klammer.

Die einstmals auch angebotenen dunklen Biersorten „Zipfer Malzkönig“ und „Zipfer Kurmalz“ sind inzwischen vollständig aus dem Sortiment verschwunden.

Zipfer Urtyp

Das „Urtyp“ ist die führende Sorte der Brauerei Zipf. Es handelt sich hierbei um ein feinherbes, schlankes Vollbier mit einem Alkoholgehalt von 5,4 Vol.-%. Seine Entwicklung zu Beginn der 60er Jahre war Anlaß, die gesamte Produktpalette des Unternehmens systematisch auf diesen neuen, betont hopfenhellen Biertyp auszurichten.

Die Bedeutung des „Zipfer Urtyp“ als Grundstein für den rasanten Aufstieg der Marke Zipfer in den vergangenen Jahrzehnten verdeutlicht Abbildung 27. Während die Produktionsmenge aller übrigen Sorten der Brauerei im Verlauf der letzten Jahrzehnte relativ stabil geblieben ist, konnte das „Urtyp“ seine Position kontinuierlich ausbauen, indem es sich für die Ausstoßzuwächse des Betriebes verant-

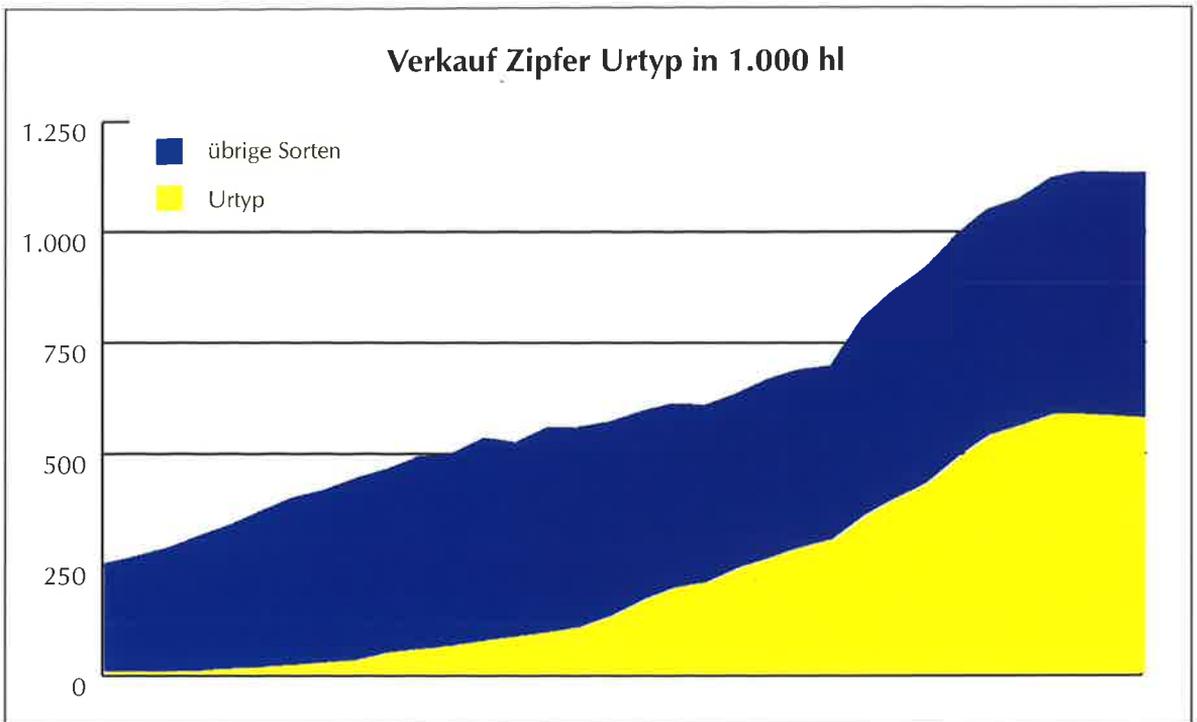


Abbildung 27: Verkauf Zipfer Urtyp in 1.000 hl

Quelle: BRAUEREI ZIPF.

wortlich zeigte. Angefangen bei ca. 4% des Gesamtausstoßes der Brauerei Zipf kommt das „Zipfer Urtyp“ Mitte der 90er Jahre für rund 63% des Ausstoßes auf.

Zipfer Urtyp MEDIUM

Grundsätzlich läßt sich das „Zipfer Urtyp MEDIUM“ mit denselben geschmacklichen Grundkomponenten wie das „Zipfer Urtyp“, d.h. feinherb und schlank, charakterisieren, ist allerdings ein wenig bitterer im Geschmack und dunkler in der Farbe. Zusätzlich zeichnet es sich durch seinen reduzierten Alkoholgehalt von 3,0 Vol.-% aus.

Zipfer Pils

„Um eine Marktlücke unseres Sortiments in hellen Bieren zu schließen, haben wir mit 1. April 1967 ein besonders gehopftes Bier unter der Bezeichnung ZIPFER PILS herausgebracht“ (BRAUEREI ZIPF 1968, 7). Bei „Zipfer Pils“ handelt es sich also um ein sehr helles Pilsbier, das noch stärker hopfenbetont als „Zipfer Urtyp“ ist, mit einem Alkoholgehalt von 5,2 Vol.-%.

Als Premiumsorte positioniert, gelangt dieses Bier ausschließlich in der 0,33-l-Flasche zum Verkauf. Durch eine Modernisierung der Aufmachung und die Einführung einer eigens für „Zipfer Pils“ entworfenen Flasche sollte der Anspruch der Marke als luxuriöse Gastronomiespezialität unterstrichen werden.

Zipfer Märzen

Das „Zipfer Märzen“ ist ein klassisches, helles Märzenbier mit 5,0 Vol.-% Alkohol. Dabei bezeichnet man in Österreich mit Märzenbier das landestypische hellgelbe untergärige Vollbier.

Zipfer Doppelgold

Ergänzend befindet sich mit dem „Zipfer Doppelgold“ auch ein malzbetontes Spezialbier mit 5,7 Vol.-% Alkohol im Sortiment der Brauerei Zipf. Charakteristische Merkmale dieser Sorte sind ihre goldhelle Farbe sowie ihr voller Geschmack.



Abbildung 28:
Zipfer Pils Flasche

Zipfer Stefanibock bzw. Zipfer Josefibock

Mit rund 15.000 hl Bockbierausstoß steht die Brauerei Zipf für etwas mehr als ein Drittel der österreichischen Produktion von Bockbier. Sie ist somit die bedeutendste heimische Starkbierbrauerei.

Bei den beiden Sorten „Stefanibock“ bzw. „Josefibock“ handelt es sich jeweils um ein lange gereiftes, stark gehopftes, schlankes Bockbier mit 7,1 Vol.-% Alkohol, das zu Weihnachten bzw. zu Ostern auf dem Markt angeboten wird. Auch hier folgt man der Tradition der Brauerei Zipf, besonders helle Biere zu brauen, womit man sich deutlich von den sonst eher süßen, malzigen Bockbieren anderer Brauereien unterscheidet.

Zipfer Kellerbier

Als besondere Spezialität wird in den letzten Jahren an Donnerstagen ausschließlich im Braugasthof der Brauerei Zipf, der in Zipf unmittelbar an das Brauereigelände anschließt, ein hefetrübes Zwickelbier, d.h. ein unfiltriertes Bier, vom Faß angeboten. Vor allem in den Sommermonaten, wenn bei Schönwetter von dem großen Gastgarten des Braugasthofes Gebrauch gemacht werden kann, erfreut sich die Ausschank des „Zipfer Kellerbieres“ als wöchentliches Ereignis großer Beliebtheit.

4.1.3. Qualität

Subjektiv erlebte Qualität

Seit jeher sieht die Brauerei Zipf in ihren Bemühungen, qualitativ hochwertige Biere zu brauen, die Basis für den guten Ruf der in Zipf erzeugten Biere. „Über Jahre konstant ist „Zipfer“ die erfolgreichste Biermarke Österreichs: Unaufhaltsam mit der besten Marktanteilsentwicklung der letzten Jahre. Dieser Erfolg hat eine solide Basis. Das unablässige Streben nach höchster Qualität“ (ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1993, 1). Dabei ist das Urteil der Verbraucher über die Produktqualität, d.h. ihre subjektive Einschätzung der Qualität, der bestimmende Faktor für den Erfolg. Durch ihre Kaufentscheidung bestimmen sie, ob sie ein Produkt im Vergleich mit anderen Erzeugnissen der Konkurrenz als qualitativ hochwertiger und somit wünschenswerter befinden (vgl. AAKER 1992, 108ff.).

Wie bedeutsam diese aus Konsumentensicht angenommene Qualität gerade bei einem homogenen Produkt wie Bier ist, zeigt der Fall der Brauerei Schlitz (vgl. AAKER 1992, 101ff.). Von 1947-57 war Schlitz führende Biermarke der USA, bzw. von 1957 bis in die frühen 70er Jahre Nummer zwei hinter Budweiser. Ende der 70er Jahre begann dann der Fall der Marke, die heute keine bedeutende Rolle im amerikanischen Biermarkt mehr spielt.

Ursache für den dramatischen Rückgang der Verkäufe war die Entscheidung des Unternehmens, die Kosten bedeutungsmäßig vor der Qualität zu reihen. Um Kosten zu sparen, waren Zutaten und Herstellungsverfahren verändert worden, was allerdings negative Auswirkungen auf die Produktqualität nach sich zog. Zusätzlich gefährdete das Unternehmen seinen Ruf als führende Biermarke, indem es Kostensenkungen in Form von niedrigeren Preisen und Sonderaktionen an seine Kunden weitergab und sich von der bislang erfolgreichen Werbekampagne hin zu ständig wechselnden, die Konsumenten verwirrenden Kampagnen abkehrte. Die Talfahrt von einem jährlichen Verkauf von 29 Mio. hl 1978 auf weniger als 1,6 Mio. hl 1986 ließ sich auch durch eine Rückkehr zu der alten Rezeptur nicht mehr aufhalten. Die Verbraucher hatten das Vertrauen in Schlitz verloren.

Dieses Beispiel macht deutlich, daß Qualität immer den Vorrang vor Kosten haben muß, denn nur eine hohe von den Konsumenten subjektiv empfundene Qualität beweist hohes Vertrauen der Konsumenten in die Marke und damit letztendlich auch den Erfolg einer Marke. Dabei sollte sich die Festlegung auf Qualität „in der Kultur des Unternehmens niederschlagen, in ihren Normen und Verhaltensweisen, ihren Symbolen und Werten“ (AAKER 1992, 118).

Kompromißlose Qualität

In der Brauerei Zipf hat daher die kompromißlose Qualität der erzeugten Produkte Vorrang. Sie bildet die Basis der Markenkultur der Marke Zipfer und ihres Führungsanspruches. „Von der Auswahl der Rohstoffe über sorgfältiges Brauen und Lagern bis zur professionellen Markenpflege. „Zipfer“ stellt an sich immer die höchsten Ansprüche und wird damit höchsten Ansprüchen gerecht“ (ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1993, 1).

Einerseits verfährt die Brauerei Zipf, um die hohe Qualität ihrer Produkte sicherzustellen, bei der Auswahl und Verarbeitung der für die Biererzeugung notwendigen Rohstoffe mit äußerster Sorgfalt, wie folgende Beispiele zu zeigen versuchen (vgl. BBAG 1997):

- das zum Brauen benötigte Wasser kommt aus fünf brauereieigenen Tiefbrunnen
- Verwendung von Rohhopfen aus den besten Anbaugebieten Europas, der in Naturhopfenkellern gelagert wird
- ausschließliche Verwendung von Malz aus der Mälzerei der Österreichischen Brau AG in Liesing.

Gemeinsam mit einer kontinuierlichen Qualitätssicherung während sämtlicher Produktionsstufen kann so die gleichbleibend hohe Qualität der Biere gewährleistet werden.

Auf der anderen Seite war der Betrieb seit seiner Gründung stets bemüht, die Produktion auf dem modernsten Stand von Technik und Wissenschaft zu halten, um die Erzeugung gleich guter bzw. verbesserter Biere zu gewährleisten. Die Brauerei Zipf war technischen Neuerungen gegenüber immer offen, wodurch sie sich frühzeitig zu einem industriellen Unternehmen wandelte.

„Diese gelebte Philosophie höchster Qualität ist Garantie für die Bierfreude und Leitmotiv für alle Mitarbeiter der Brauerei Zipf geworden. Es lautet: Qualität in allem, was wir tun!“ (ÖSTERREICHISCHE BRAU AG o.J., 3). Mit dieser Aussage, sowie dem für aus Zipf stammende Biere geltenden Schlagwort „Qualität aus Tradition“ erfüllt das Unternehmen die Forderung nach einer Verankerung der Verpflichtung zu hoher Qualität in der gesamten Unternehmenskultur.

4.1.4. Innovationen

In der Brauerei Zipf hat man sich nie auf seinem Erfolg ausgeruht. Neben ständigen technischen Neuerungen zur Verbesserung der Produktionsbedingungen und der Entwicklung des **„Zipfer Urhell“** als Basis für die heutige Produktpalette, werden in der Folge mit dem **„Zipfer Sechserträger“** und dem **„Zipfer Urtyp MEDIUM“** zwei weitere bedeutsame Innovationen des Unternehmens im Bereich seiner Produkte und deren Verpackungen vorgestellt.

Sechserträger

Der erste Sechserträger für Bier im österreichischen Lebensmittelhandel wurde 1978 von Zipfer für seinen **„Stefanibock“** eingeführt. Das äußerst positive Echo auf diese neue Verpackungsform veranlaßte die Brauerei Zipf allerdings bald darauf, auch **„Zipfer Urtyp“** im Sechserträger anzubieten und den Sechserträger somit ganzjährig in das Sortiment aufzunehmen.

Diese neuartige Form der Verpackung zeichnete sich vor allem durch ihre Handlichkeit, ihr geringes Gewicht und ihre für Alleinstehende oder Kleinhaushalte bzw. im städtischen Raum vorteilhafte Menge (d.h. weniger als eine Kiste) und zugleich durch ihre Kundenfreundlichkeit (handlicher als Einzelflaschen) aus. Eine ideale Verpackung also, um einen neuen Markt im Bereich der Nahversorgung zu erschließen sowie um in Form von Zweitplatzierungen Aufmerksamkeit zu erlangen. Zusätzlich bietet der Sechserträger die Möglichkeit, Sonderabfüllungen entsprechend zu vermarkten, indem die Gestaltung des Kartons auf individuelle Ereignisse hinweisen kann (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1983c, 7).

Inzwischen macht der Sechserträger, dessen Bedeutung vor allem im Bereich von Premiumbieren und Bierspezialitäten beachtlich ist, ca. ein Sechstel des Absatzes von Bier in 0,5-l-Mehrwegflaschen im Lebensmittelhandel aus. Dabei ist der „Zipfer Urtyp“ Sechserträger Marktführer im österreichischen Lebensmittelhandel. Zunehmendes Umweltbewußtsein und die höheren Belastungen für Handel und Vertrieb führten allerdings Anfang der 90er Jahre zu einer sorgfältigen Überarbeitung des Konzepts des Sechserträgers. Ziel der Bemühungen war ein neuer, leichter zu handhabender, umweltfreundlicherer Zipfer Sechserträger.

Basierend auf der ursprünglichen Idee des Sechserträgers wurde dann im Herbst 1993 ein neues Verpackungssystem als Ergebnis vorgestellt. Eine Verpackungsinnovation, die entscheidende Vorteile für Handel, Konsumenten und Umwelt bringt, indem sie erstmals eine echte Mehrweglösung für Bierflaschen in Sechserträgern erlaubt (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1993 und ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1995, 1).



Abbildung 29: Neuer Zipfer Sechserträger

Vor allem der **Handel** profitiert von dieser überarbeiteten Lösung, die den Zipfer Sechserträger umweltfreundlich als geschlossenes System in einer Mehrwegkiste für den Transport präsentiert. Bis zu diesem Zeitpunkt war es erforderlich, zusätzlich zu den Sechserträgern leere Kisten für den Rücktransport des Leerguts mitzuliefern, was einen erheblich höheren Manipulationsaufwand verursachte. Der leere Sechserträger hingegen ist als Restmüll im Haushalt verblieben.

Hier setzt die neue Kiste an, die speziell für den Transport von Sechserträgern von der Brauerei zum Handel und retour konzipiert wurde. Im Poolformat gehalten ist sie mit den herkömmlichen Bierkisten des Unternehmens stapelbar und auf die genormten Maße von Europapalletten ausgerichtet. Sie kann also ohne weiteren Aufwand wie eine „gewöhnliche“ Bierkiste gehandhabt werden. Außerdem kann die Transportkiste, um den Manipulationsaufwand weiter zu minimieren, durch ein neuartiges Pinolensystem sowohl ganze Sechserträger als auch einzelne lose Bierflaschen aufnehmen.

Zusätzliche Vorteile für den Handel sind, daß der Sechserträger wegen der großen Fenster der Kiste, die in demselben Blau wie die übrigen Zipfer Bierkisten gehalten ist, am POS optimal präsentiert werden kann. Die gut sichtbaren Seitenwände des Sechserträgers sorgen für eine möglichst große Aufmerksamkeitswirkung der Produkte. Weiters wurde bei der Entwicklung des neuen Sechserträgers bereits seine Eignung zur Einhebung eines Verwertungsbeitrages berücksichtigt. Zu diesem Zweck wurde der Träger mit Verschußblaschen ausge-



Abbildung 30:
Zipfer Sechserträger

stattet, die vor der erstmaligen Entnahme einer Bierflasche zerrissen werden müssen, wodurch sich gebrauchte Sechserträger eindeutig von ungebrauchten Sechserträgern unterscheiden lassen. Nach dem Öffnen können dann die Laschen nach innen umgeklappt werden, und der Träger kann wie bisher zum Rücktransport der leeren Flaschen ins Geschäft verwendet werden, wo er schließlich vollautomatisch von Kistenrückgabeautomaten erfaßt werden kann.

Auch für den **Konsumenten** ist der neue Sechserträger vorteilhaft. Der Originalverschluß übernimmt eine Garantiefunktion für den Inhalt. Der Kunde begegnet dem Sechserträger im selben Zustand, wie er die Brauerei verlassen hat, da es ohne Zerstörung des Verschlusses nicht möglich ist, einzelne Flaschen auszutauschen. Außerdem sorgen die Laschen des Verschlusses für mehr Stabilität des Kartons bei Transport und Lagerung.

Nicht außer Acht lassen darf man auch, daß sich der Verbraucher sicher sein kann, umweltbewußt eingekauft zu haben. Schließlich war es ein wesentliches Ziel, die Umweltverträglichkeit des Sechserträgers zu verbessern. Welche Vorteile diese Innovation für die **Umwelt** mit sich gebracht hat, sollen nachfolgende Beispiele illustrieren:

- Da die Sechserträger nicht mehr auf eigenen Paletten transportiert werden müssen, können jährlich ca. 200 Tonnen Verpackungsmüll – Trays, Folien und Zwischenlagen – vermieden werden.
- Die Anlieferung der Verkaufseinheit als ein Artikel – ohne separate Anlieferung von leeren Kisten für Leergut – resultiert in einer um 50% höheren LKW-Auslastung, was eine Einsparung von ca. 150.000 LKW-Kilometern pro Jahr bedeutet.
- In die Brauerei Zipf zurückkommende Sechserträger werden vollständig recycelt.

Zipfer Urtyp MEDIUM

„Nichts auf der Welt ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist!“ (ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1997, 1).

Der österreichische Biermarkt befindet sich in einer Phase des Wandels. Die Zeiten eines automatischen Wachstums des Bierausstoßes sind vorbei. Statt dessen weist der Markt seit 1995 eine stagnierende bis leicht rückläufige Entwicklungstendenz auf, die sich nicht ausschließlich mit kühlem und verregnetem Wetter während der Sommermonate entschuldigen läßt. Die Ursachen des Absatzrückganges liegen auch in folgenden Punkten (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1997, 4):

- hohe Marktsättigung des österreichischen Biermarktes
- rückgängige Nächtigunzzahlen im Tourismus
- Abfluß von Kaufkraft ins Ausland durch Kofferraumimporte
- 0,5-Promille-Diskussion und Einführung der 0,5-Promille-Grenze Anfang 1998
- Sparbudget und Steuerbelastung.

Um den österreichischen Biermarkt zu beleben, wurden in den letzten Jahren verstärkt neue Produkte wie z.B. Eisbier, Radler oder Schwarzbier eingeführt. Diese Produktinnovationen von Seiten der Brauereien zielen jedoch vor allem auf Marktnischen, d.h. äußerst spezifische Verwendungssituationen und Konsumentengruppen, ab, wodurch ihre mengenmäßige Wirkung auf den Biermarkt von vornherein relativ beschränkt ist. Eine breitenwirksame Bierinnovation, die im Mengenkonsumentbereich angesiedelt ist, fehlte bislang.

Gleichzeitig steigt das Interesse an alkoholärmeren Alternativen zu Bier. Die aktuellen Diskussionen um Alkohol im Straßenverkehr bzw. am Arbeitsplatz zeigen dies. Erste Versuche in Richtung weniger Alkohol sind neben alkoholfreiem Bier Radler und Leichtbier.

Für den echten Biertrinker stellen diese Produkte allerdings keine wirklich befriedigende Lösung der Alkoholproblematik dar. Radler werden von ihm nur zögernd angenommen, weil er Bier nicht mit Limonade vermischt sehen möchte. Bei Leichtbier muß er hingegen geschmackliche Einbußen in Kauf nehmen. Und ganz auf Alkohol verzichten möchte der wahre Biertrinker auch nicht, weshalb er eher selten zu alkoholfreiem Bier greift (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1997, 5).

Genau hier setzt das „Zipfer Urtyp MEDIUM“ an. Ein neues Produkt, das den Namen Zipfer trägt, sollte einerseits zu der bestehenden Produktpalette der Brauerei Zipf passen, d.h. ein besonders helles, hochwertiges Bier sein, dessen Konsum urtypischen Genuß verspricht. Andererseits sollte ein neues Produkt in der Lage sein, eine möglichst breite potentielle Zielgruppe anzusprechen, weshalb man sich bei Zipfer auch bislang von der Einführung ausgesprochen modischer Nischenprodukte distanziert hatte.

Die dem „Zipfer Urtyp MEDIUM“ zugrunde liegende Idee war, dem echten Biertrinker eine geschmacklich vollwertige Alternative zu seinem gewohnten Bier zu bieten, ohne daß er die unangenehmen Folgen des Alkohols in Kauf nehmen muß, d.h. ohne daß „es ihm zu Kopf steigt“ (ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1997, 5). Die Lösung lag in der Entwicklung eines neuen Bieres, das zwar mit 3,0 Vol.-% um ca. 44% weniger Alkohol als ein herkömmliches „Zipfer Urtyp“ enthält, dem Konsumenten jedoch trotzdem ein urtypisch volles Biererlebnis verspricht.

Ermöglicht wurde dieses neue Bier durch ein spezielles Gärverfahren, das in Kombination mit den besten Rohstoffen und moderner Brautechnik das Geheimnis des neuen „Zipfer Urtyp MEDIUM“ ist (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1997, 12). Indem der Gärprozeß bei besonders niedrigen Temperaturen stattfindet, kommt es nur zu geringer Alkoholbildung. Das Resultat ist ein Bier, das dank hohem Stammwürzegehalt (9,6°) ein volles Geschmackserlebnis erlaubt, sich aber dennoch durch einen deutlich reduzierten Alkoholgehalt auszeichnet.

Hier liegt auch der zentrale Unterschied zu einem Leichtbier. Leichtbiere schmecken vor allem leicht, d.h. ihr Stammwürzegehalt, der für den Geschmack des Bieres hauptsächlich verantwortlich ist, ist niedriger. Trotz des leichten Geschmacks kann ihr Alkoholgehalt sogar noch höher als der von „Zipfer Urtyp MEDIUM“ liegen. Alkoholfreies Bier darf hingegen einen maximalen Restalkohol von 0,5 Vol.-% aufweisen. „Zipfer Urtyp MEDIUM“ ist jedoch bewußt nicht in Konkurrenz zu alkoholfreiem Bier sondern als leichtere Alternative zu „normalem“ Bier konzipiert worden.

Nachdem man das geeignete Produkt entwickelt hatte, benötigte man einen Namen für das neue Bier. Man entschied sich für die Bezeichnung „**Zipfer Urtyp MEDIUM**“. Die Gründe für diese Wahl sollen im Folgenden erläutert werden (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1997, 7ff.).

„**Zipfer Urtyp MEDIUM**“ heißt es, um einen deutlichen Zusammenhang mit dem bestehenden Sortiment der Brauerei Zipf herzustellen und so die Innovationskraft und Dynamik von Zipfer zu demonstrieren.

„**Zipfer Urtyp MEDIUM**“ wurde gewählt, weil „Zipfer Urtyp“ das erfolgreichste Premiumbier Österreichs ist und eine hohe Akzeptanz bei den Konsumenten aufweist, was folgende Zahlen unterstreichen sollen (vgl. ACNIELSEN 1996b, 13):

- Bekanntheit: 85% kennen „Zipfer Urtyp“
- Käuferreichweite: 54% trinken „Zipfer Urtyp“
- Markentreue: 6% trinken ausschließlich „Zipfer Urtyp“.

Dabei dient „Zipfer Urtyp“ als Orientierungspunkt und Qualitätsgarantie für den Verbraucher (vgl. Kapitel II/4.3.2.).

„**Zipfer Urtyp MEDIUM**“: Obwohl der Begriff Medium im Zusammenhang mit Bier neu ist, gelingt es ihm, spontan die richtigen Assoziationen hervorzurufen. 57% der Biertrinker verstehen darunter ein Bier mit nicht so viel Alkohol (vgl. SPECTRA 1997a). Daraus kann man schließen, daß die Bezeichnung „**Zipfer Urtyp MEDIUM**“ ohne zusätzliche erklärende Hinweise auf der Bierflasche generell geeignet ist, die richtigen Vorstellungen beim Konsumenten auszulösen.



Abbildung 31: Zipfer Urtyp MEDIUM

Nicht nur der Name „MEDIUM“, sondern auch die Produktidee stößt auf große Akzeptanz. 49% der Biertrinker waren ohne näheres Wissen spontan bereit, das neue Produkt bestimmt oder wahrscheinlich zu kaufen. Betrachtet man nur die Zipfer-Käufer, steigt die Kaufbereitschaft von „Zipfer Urtyp MEDIUM“ sogar auf 57%. Außerdem sind 66% der Biertrinker bzw. 74% der Zipfer-Käufer der Meinung, daß die Produktidee sehr gut bis gut zur Marke Zipfer paßt (vgl. SPECTRA 1997a).

Dabei wird „MEDIUM“ als neuartiges Produkt gesehen, bei dem man sich eine breite Palette von Verwendungsanlässen vorstellen kann, und das auch in größeren Mengen konsumiert werden kann. Dieser Punkt ist vor allem für die Funktion als Durstlöcher von großem Interesse.

Geschmacklich stellt man sich unter „Zipfer Urtyp MEDIUM“ ein mildes, aber süffiges Bier mittlerer Stärke vor. Direkt am Produkt getestet erfüllt das Bier bei 27% die Erwartungen. Für 47% fällt der Geschmack des neuen Bieres sogar besser als erwartet aus. Als Folge stieg die Kaufbereitschaft nach der Verkostung, bei der „MEDIUM“ durchaus dem direkten Vergleich mit „Zipfer Urtyp“ standhalten konnte, um +12% (vgl. SPECTRA 1997a).

Auf dem Markt eingeführt wurde „Zipfer Urtyp MEDIUM“ im Frühjahr 1997. Daß die Zeit reif für dieses neue Produkt im Bierbereich war, zeigt die positive Aufnahme beim Handel. Bevor auch noch die erste Flasche ausgeliefert worden ist, war „Zipfer Urtyp MEDIUM“ schon bei fast allen Handelskunden österreichweit gelistet (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1997, 21).

Angeboten wird „MEDIUM“ in der Einführungsphase in der 0,5-l-Flasche, sowohl in der Kiste als auch im Sechserträger, und in der 0,5-l-Dose. Eine Ausweitung des Angebots auf Faßbier wird für 1998 überlegt.

Unterstützt wurde der Markteinstieg durch eine aufmerksamkeitswirksame Werbekampagne während der Einführungsphase. In den Monaten Mai und Juni 1997 wurden gleichzeitig mit Plakaten an österreichweit über 2.000 Stellen und Anzeigen in Zeitschriften und Tageszeitungen mehr als 60 TV-Spots geschaltet. Ergänzend wurden im Lebensmittelhandel diverse Maßnahmen zur Verkaufsförderung, z.B. Displays und Kistenhänger sowie Verkostungen und die Verteilung von Produktproben, durchgeführt. Von Oktober bis Dezember 1997 wurde der TV-Spot erneut mehr als 50mal gesendet.

Der Erfolg der Einführung des „Zipfer Urtyp MEDIUM“ hat alle Erwartungen im Unternehmen übertroffen. Bereits vier Monate nach der Markteinführung hat es sich eine Spitzenposition sowohl im Handel als auch bei den Konsumenten erobert, was folgende Zahlen unterstreichen sollen (vgl. ACNIELSEN 1997b, und SPECTRA 1997b):

- Bei einer gewichteten Distribution von 83% zählt „Zipfer Urtyp MEDIUM“ bereits zu den Top 3-Sorten der Brau AG.
- Im Sommer kannten bereits 34% der Bevölkerung „Zipfer Urtyp MEDIUM“, Zipfer-Käufer kannten das neue Produkt sogar zu 63%.
- 94% beurteilten „Zipfer Urtyp MEDIUM“ mit sehr gut oder gut. Außerdem schätzten 64% den vollen Biergeschmack des neuen Produkts.

4.1.5. Umweltfreundlichkeit

Nicht nur der neue Sechserträger ist ein Zeichen für ein vorbildhaft-lich enges Verhältnis der Brauerei Zipf mit der Umwelt. Einige im Anschluß angeführte Beispiele versuchen zu zeigen, daß höchste Qualität der Produkte und Schonung der Umwelt in einem modernen Unternehmen einander nicht ausschließen müssen, sondern Hand in Hand gehen können. Schließlich ist Bier ein Naturprodukt und deshalb in seiner Produktqualität abhängig von der Qualität seiner Rohstoffe. Daher ist es verständlich, daß die Brauerei Zipf großes Interesse an der Natürlichkeit von Wasser, Hopfen und Gerste einerseits und der Schonung der Umwelt im Ganzen andererseits zeigt (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1995, 1f.).

- Die **Umstellung der Etiketten von Aluminium auf Papier** 1993 zieht eine jährliche Einsparung von ca. 10 Tonnen Aluminium mit sich.
- Die Brauerei Zipf war die erste österreichische Brauerei, die eine umfassende **Ökobilanz** erstellte, die zugleich die Grundlage für ein Brau AG-weit einheitliches **Abfallwirtschaftskonzept (AWK)** bzw. ein AWK für die gesamte österreichische Brauwirtschaft bildete. Das AWK der Brauerei Zipf wird in Jahresabstand aktualisiert.
- Ein von einem externen Umweltberater durchgeführtes **Umwelt-audit** diente der Identifizierung von Umweltrisiken sowie von Möglichkeiten zu Verbesserungen von technischen Einrichtungen in Hinsicht auf ihre Vereinbarkeit mit der Umwelt bzw. zu Verbesserungen der formalen Umweltorganisation des Betriebes. Basierend auf den Ergebnissen dieses externen Umweltaudits findet jährlich ein unternehmensinternes Umweltaudit statt, das gleichzeitig die Grundlage für die Erfüllung der Vorgaben der EG-Öko-Audit-Verordnung bildet.

Zusätzlich sollten die Mitarbeiter der Brauerei Zipf in Hinblick auf diese Thematik sensibilisiert werden.

- Eine 1994 gegründete „**Umweltrunde – Umweltmanagement**“ soll sich regelmäßig mit der Umweltproblematik bzw. dem Krisenmanagement befassen. Ergänzend existieren im Betrieb ein **Abfall-beauftragter** mit Stellvertreter und **Umweltschutzhelfer**, die für eine ordnungsgemäße Trennung der Abfälle in allen Produktionsstufen verantwortlich sind.

Daraus resultierte 1994 eine Wiederverwertung der anfallenden Rohstoffe zu 98% sowie die Verwendung von Mehrweggebinden für 98,6% der abgefüllten Biermenge. Außerdem ist es gelungen, den Energieverbrauch von 1991-94 merklich zu reduzieren – Wärme -14,2%, Strom -4,9% und Abwasser -1,2%.

- Seit 1990 werden in Zusammenarbeit mit der Salzburger Land-Tourismusgesellschaft verwirklichte Projekte zum Thema „Tourismus und Umweltschutz“ mit dem „**Zipfer Umweltpreis**“ ausgezeichnet.

4.2. DER MARKENAUFTRITT

Zu einem nicht unerheblichen Ausmaß verdankt die Marke Zipfer ihren Erfolg gewiß einer für den Biermarkt ungewöhnlich frühen und voraussichtigen Konzentration der Anstrengungen auf den Markt und der damit verbundenen Implementierung einer konsequenten Markenpolitik. Bevor im Anschluß die konkreten Schritte auf dem Weg zum optischen Auftritt der Marke Zipfer nachgezeichnet werden, wird zunächst kurz auf die im Biermarkt vorherrschende Marketingstrategie eingegangen, um so den Marktvorteil besser zu verstehen, den die Brauerei Zipf dadurch generieren konnte, daß sie als einer der ersten heimischen Anbieter über eine starke Biermarke verfügte.

4.2.1. Im österreichischen Biermarkt vorherrschende Marketingstrategie

Die für den Biermarkt – auch aus historischen Gesichtspunkten – charakteristischste Marketingstrategie ist eine **Marktrealstrategie**. Zunächst ist die Brauerei bemüht, eine lokale Abdeckung des Marktes „rund um den Schornstein“ (EGGERS 1994, 1498) zu erreichen, um dann in Folge ihr Einflußgebiet schrittweise auf eine regionale, überregionale und letztendlich nationale bzw. sogar internationale Ebene auszudehnen (vgl. EGGERS 1994, 1498).

Bedenkt man, daß – ähnlich wie die Brauerei Zipf – eine Vielzahl von Brauereien in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts gegründet wurde, erscheint diese Strategie umso einleuchtender. Anfangs war der Markt aufnahmebereit, die Nachfrage war vorhanden. Hindernisse stellten für die Brauereien eher mangelnde Transportmöglichkeiten bzw. Haltbarkeit des Produkts sowie Einschränkungen der Produktionskapazität als eine zu geringe Nachfrage nach Bier dar. Der Ausbau der Eisenbahn und andere technische Neuentwicklungen versetzten die Brauereien dann in die Lage, ihre Produkte in einem größeren Absatzraum zu vertreiben. Ihr Geltungskreis wuchs stufenweise, und der Ausbau der Kapazitäten verbunden mit Modernisierung stand im Vordergrund. Marketing war von eher untergeordnetem Interesse. Auch das in Österreich bis 1980 bestehende Bierkartell war für markenpolitische Bemühungen im Zusammenhang mit Bier nicht unbedingt förderlich (siehe dazu auch Seite 59).

Dieser Phase des Mengenwachstums folgte eine Phase der Stagnation und Konzentration, verdeutlicht durch vermehrte Zusammenschlüsse von Brauereien und die Stilllegung einer großen Zahl von Brauereien. So gab es in Österreich zu Beginn der 20er Jahre noch mehr als 150 Brauereien, während 1996, trotz eines Trends hin zu Gasthausbrauereien seit Beginn der 90er, nur mehr 78 Braustätten existierten (vgl. KRETZ 1965, 18 und VERBAND DER BRAUEREIEN 1997a, 14).

Marketing und damit verbunden der Ruf nach einer starken Marke wurde im Biermarkt daher erst in den 70ern zum Erfolgsfaktor (vgl. BERGER 1994). „Nach der Modernisierung und Erweiterung der Produktionsstätten werden wir den Schwerpunkt unserer Investitionstätigkeit auf den Markt verlagern“ (REEMTSMA GMBH in TIETZ 1979, 481). TIETZ umschreibt diese Tatsache 1977 anlässlich eines Bier-Symposiums mit den Worten „nach Pils kommt Marketing“ (TIETZ 1979, 481).

4.2.2. Optischer Auftritt der Marke Zipfer

In den 70er Jahren – als Marketing für Bier essentiell für ein weiteres Bestehen auf dem Markt zu werden begann – verfügte die Marke Zipfer allerdings bereits seit einem Jahrzehnt über einen das gesamte Unternehmen umfassenden Markenauftritt. Gleichzeitig mit der Einführung der neuen Biersorte hatte man nämlich mit der konsequenten Umsetzung eines blau-weißen Markenauftrittes begonnen. Verantwortlich für das neue Erscheinungsbild von Zipfer waren dabei der damalige Vorstandsdirektor Dr. Gottfried Nüchtern und der Salzburger Design-Fachmann Prof. Rudolf Ferch.

Im Unternehmen war man zu der Erkenntnis gelangt, daß die Herstellung qualitativ hochwertiger Waren nicht mehr ausreichend ist, um erfolgreich am Markt bestehen zu können: „Da die Ansprüche des Konsumenten und seine Urteilskraft steigen, muß dem Käufer das Produkt vorgestellt werden, um es verkaufen zu können. Mit der Herstel-



Abbildung 32:
Werbeschild
Zipfer Bier
ca. 1900-20

lung guter Ware allein ist es heute nicht mehr getan. Wir bemühen uns daher, beim Konsumenten unsere Marke zu einem festen Begriff zu machen. Denn auch die Werbung ist eine echte Investition auf dem Markt, die in der Zukunft ihre Zinsen tragen wird (...). Beim Biertrinken soll sich der Mensch entspannen und erholen; aus diesem Bedürfnis heraus wurde unsere Marktpolitik unter die Devise „Zipfer Bier – ein Glas heller Freude“ gestellt“ (BRAUEREI ZIPF 1966, 9).

Seit den frühen 20er Jahren war das Erscheinungsbild von Zipfer geprägt von wie in Abbildung 33 dargestellten Werbeschildern. Damals hatte diese eckige Schrift den ab Jahrhundertwende gültigen, eher rundlichen Schriftzug auf rotem Hintergrund zur Kennzeichnung von Bieren aus Zipf auf Werbeschildern (vgl. Abbildung 32) und Bierflaschen abgelöst. Auch mit unterschiedlichen Farben wurde experimentiert, existieren doch aus dieser Zeit sowohl in Blau als auch in Rot gehaltene Schilder. Angeblich soll es sogar Versionen in Grün gegeben habe. Resultat dieser farblichen Versuche war die Kombination von Blau und Weiß, die seither für Zipfer Bier steht.

Die Farbe Blau eignete sich am besten, die Marke Zipfer optisch eindeutig von der Konkurrenz anderer Biermarken abzugrenzen. Die in Rot gehaltenen Werbeschilder erwiesen sich aufgrund zu großer Ähnlichkeiten mit dem lokalen Konkurrenten „Linzer Bier“ als wenig brauchbar. Grün schied ebenfalls als ungeeignet aus, da es seit jeher die Farbe von „Gösser Bier“ war, und die Brauerei Göss zu diesem Zeitpunkt Aktionär der Brauerei Zipf war (vgl. KRETZ 1998).

Die Herausforderung bestand für die Brauerei Zipf darin, passend zu dem neuen hellen Bier ein neues Gesicht für die Marke Zipfer als Herkunftsbezeichnung zu finden. Der bisherige Auftritt der Marke Zipfer erschien für ein zukunftsweisendes Produkt zu düster, zu introvertiert.



Abbildung 33:
Werbeschild
Zipfer Bier
ca. 1920-64

Ziel war es daher, die Konsumenten mit einer **starken, selbstbewußten, eigenartigen und einprägsamen Alleinstellung** der Marke zu beeindrucken. Man wollte **anders als die anderen** sein, indem man die Marke mit einem **eigenen, unverwechselbaren Gesicht** versah (vgl. FERCH 1998).

Auf dem Weg zum neuen Erscheinungsbild des Unternehmens, das bis heute in seinen Grundzügen unverändert ist, wurden folgende Schritte unternommen:

- 1960 – Integration des Brauerwappens in das Markenlogo
- 1964 – neuer Zipfer Schriftzug
- 1965 – „ein Glas heller Freude“
- 1967 – Zipfer Urtyp.

Ein erster Schritt zur Aufwertung und Modernisierung des Erscheinungsbildes der Marke Zipfer war die Integration des Brauerwappens – ein Bottich mit zwei Löwen, die eine Krone halten – in das Markenlogo, was ab 1960 im Geschäftsbericht der Brauerei Zipf zu finden ist. Während die Farben Blau und Weiß der Marke Zipfer mit inzwischen hundertjähriger Tradition und Qualität assoziiert werden, soll das Wappen gemeinsam mit der neu hinzukommenden Farbe Gold symbolisch für das Besondere, Exquisite und Gepflegte an Zipfer Bier stehen.



Abbildung 34:
Zipfer Marken-
logo 1960-64

Tatsächlich modern wird der Markenauftritt ab 1964 beginnend mit der Entwicklung eines neuen Zipfer-Schriftzuges. Aufbauend auf den Farben Blau und Weiß wird ein neues Markenlogo mit geraden, schlanken Buchstaben – passend zum neuen hellen, schlanken Bier aus Zipf – eingeführt (vgl. Abbildung 35). 1965 wurde ergänzend zu dem neuen Markenlogo das für die Marke Zipfer urtypische stilisierte Sockelglas hinzugefügt, das auf einem Entwurf des Linzer Architekturprofessors Goffritzer basierte. Dieses einzigartige Bierglas, das für die Marke Zipfer markenrechtlich geschützt ist, soll ein Symbol für den von Zipfer Bier vermittelten reinen Biergenuß sein. Außerdem wurde der bis heute (1998) unveränderte Slogan kreiert – „**Ein Glas heller Freude**“ – eine Anspielung auf die zunehmende Beliebtheit der helleren, stärker gehopften Biere aus Zipf.

Dabei steht die Form des Glases in bewußtem Kontrast zu den damals für hochwertige Biere üblichen Bierflöten. **Ein Bierglas kann auch bauchig sein**, war die beabsichtigte Aussage.

„**Zipfer Bier – ein Glas heller Freude**“ war von diesem Moment an das Motto der Brauerei Zipf, und diese Philosophie findet sich im ganzen Unternehmen wieder. Die Entstehung eines prägnanten Unternehmensbildes – sowohl nach innen als auch nach außen – ist von primärem Interesse. Von der Werbung und der Aufmachung der Biere über Briefpapier und Veröffentlichungen der Brauerei Zipf bis zur einheitlichen Gestaltung des Fuhrparks dient der neue Markenauftritt als Richtlinie und weist einheitlich „auf die „helle Freude“ hin – den zukunftsweisenden Geschmackstrend als Gegenpol zu den marktbeherrschenden Biersorten“ (BRAUEREI ZIPF 1997, 3). Sogar auf die Ausstattung des Fahrpersonals mit einheitlicher in den Firmenfarben Blau und Weiß gehaltener Kleidung wurde größter Wert gelegt, „um das Werbebild, wo immer unsere Produkte das Unternehmen in der Öffentlichkeit repräsentieren, in Erfüllung unserer Marketinglinie ausgeprägt hervortreten zu lassen“ (BRAUEREI ZIPF 1968, 9).

Eine letzte Änderung des Markenauftritts der Marke Zipfer wird zu Beginn der 90er Jahre vollzogen. Da man aufgrund des seit beinahe drei Jahrzehnten unveränderten Erscheinungsbildes der Marke nicht altmodisch und verstaubt wirken wollte, hat man versucht, das Markenlogo der Marke Zipfer behutsam zu modernisieren und dem Geschmack der Zeit anzupassen, wobei in der Beibehaltung der bislang sehr erfolgreichen Kombination der Farben Blau und Weiß eine unabdingbare Vorgabe lag.



Abbildung 35:
Werbeschild
Zipfer Bier ab 1964

Ergebnis war die Umkehrung der Farbkombination (vgl. Abbildung 36), wodurch die Marke dem Zeitgeist entsprechend jünger und leichter wirken sollte. Ein Vergleich der beiden Werbeschilder (Abbildung 35 und 36) verdeutlicht dies. Während das seit 1964 gültige Werbeschild eher schwer und bodenständig wirkt, vermittelt das neue Markenlogo durch den weißen Hintergrund und den leuchtenderen Blauton einen wesentlich dynamischeren Eindruck. Zusätzlich sollen die in Gold gehaltenen Elemente des Markenlogos den Anspruch von Zipfer, eine elegante und exklusive Biermarke zu sein, unterstreichen. Dennoch nimmt Tradition und Verlässlichkeit bei der Marke Zipfer einen hohen Stellenwert ein – manifestiert durch die gleichbleibenden Grundelemente der Markenbildes.

In der Brauerei Zipf hatte man demnach bereits Mitte der 60er Jahre die Bedeutung einer Corporate Identity, d.h. einer auf einer langfristigen Unternehmensphilosophie basierenden eigenständigen Identität des Unternehmens und die Eigenschaft der Marke eines Unternehmens als sein wesentlicher Träger von Botschaften, erkannt (vgl. ADJOURI 1993, 160ff.). Mit dem Ergebnis, daß sich das gesamte Unternehmen und die Betriebsangehörigen mit dem neuen Markenauftritt und der Arbeit für die „**helle Freude**“ identifizieren. Dank dieser Stimmigkeit der Äußerungen des Unternehmens wird der Stil des Unternehmens, seine Art Botschaften zu vermitteln, den Konsumenten bewußter und vertrauter (vgl. FERCH 1998).

Als beendet kann die Umstellung des Markenauftrittes mit der Ausweitung auf die Flaschenetiketten im Jahr 1967 betrachtet werden. Durch die zunehmende Bedeutung des Flaschenbieres – der Ausstoß von Flaschenbier machte bereits 80% der erzeugten Menge von



Abbildung 36: Werbeschild Zipfer Bier heute

Zipfer Bier aus – sah sich das Unternehmen veranlaßt, seine Flaschenetiketten entsprechend der neuen Werbelinie umzugestalten. Bevor die neuen Etiketten behandelt werden, erfolgt jedoch ein kurzer Exkurs zur Bedeutung von Flaschenbier in Österreich.

Exkurs: Flaschenbier in Österreich

Seinen Siegeszug trat das Flaschenbier in Österreich 1928 an. In diesem Jahr wurden aufgrund einer freiwilligen Vereinbarung die bis dato mit einer aufgeprägten Firmensignatur gekennzeichneten Bügelverschlußflaschen durch eine Einheitsflasche mit Kronenkorkenverschluß ersetzt. Für die Brauereien zog diese Umstellung mehrere Vorteile mit sich: der unpraktische Bügelverschluß wurde durch Kronenkorken abgelöst, eine irrtümlich Abfüllung in eine fremde Flasche war nicht mehr möglich, und vor allem erübrigte sich der umständliche Rücktausch des Leerguts zwischen den Brauereien (vgl. KRETZ 1965, 47).

Die Brauereien bekamen die Möglichkeit, ihren Namen mit Hilfe von farbigen Etiketten auf der Flasche als Absender für ihre Produkte zu



Abbildung 37:
Etiketten Zipfer Bier 1967

verwenden. Ein erstes Massenkommunikationsmittel stand ihnen zur Verfügung. Daraus resultiert eine Auseinandersetzung mit der Herkunft des Bieres, und die Gestaltung der Flaschenetiketten zur Unterscheidung und Kennzeichnung von Produkten und Marken erlangt zunehmende Wichtigkeit.

Im Geschäftsjahr 1967 wurden ca. 65 Mio. Flaschen Zipfer Bier verkauft, d.h. die Anzahl der verkauften Flaschen hatte sich im letzten Jahrzehnt mehr als verdoppelt. Diese Entwicklung machte es erforderlich, der Gestaltung der Bierflaschen mehr Aufmerksamkeit als bisher zu schenken. Schließlich kann man eine Marke nicht über Faßbier verkaufen, da man nicht kontrollieren kann, wie der Konsument das Bier präsentiert bekommt. Flaschenbier im Lebensmittelhandel bietet hingegen die Chance einer Vielzahl wertvoller Kontakte mit den Kunden. Vom Kauf bis zum Konsum der Bieres sind der Verbraucher und sein Umfeld mehrfach dem Etikett ausgesetzt. Das Produkt selbst soll Werbung sein, um diese Chance der Kommunikation optimal auszunützen (vgl. FERCH 1998).

„In Übereinstimmung mit der klaren Marketinglinie des Unternehmens wurde für unsere Flaschenbiere eine neue Etikettenreihe entwickelt, die noch stärker als bisher den Namen unseres Hauses in den Vordergrund stellt. Gerade dem Flaschenbier, verpackt in den sauberen blau-weißen Kunststoffkisten, kommt besondere Bedeutung als Werbeträger auf dem Weg vom Produzenten zum Konsumenten zu“ (BRAUEREI ZIPF 1968, 9).

Das Ergebnis ist eine das gesamte Sortiment der Brauerei Zipf umfassende Serie von Etiketten (vgl. Abbildung 37). Je nach Sorte wurde ein anderer farblicher Hintergrund gewählt, der neben der Sorten-

Abbildung 38:
Etikett von Zipfer Urtyp
1967 und 1997



bezeichnung in der unteren Hälfte des Etiketts auf den ersten Blick helfen soll, die Produkte voneinander zu unterscheiden. Die übrigen gestalterischen Elemente, d.h. Rahmen und blau-weißes Firmenlogo mit goldener Krone, finden sich auf allen Etiketten wieder. Dabei sollen diese starken, einprägsamen Motive den Eindruck von Kompetenz vermitteln.

Bis heute sind die Etiketten von Zipfer Bier, abgesehen von der Umbenennung von „**Zipfer Urhell**“ auf „**Zipfer Urtyp**“ und kleineren kosmetischen Korrekturen zu Modernisierung, in ihren Grundzügen unverändert geblieben, wie Abbildung 38 verdeutlicht. Die Farbe Gold tritt nun stärker hervor, während sich der farbliche Hintergrund der unterschiedlichen Sorten nunmehr auf den Rand des Etiketts beschränkt. Die Marke Zipfer soll dadurch eleganter und exklusiver erscheinen und ihren Führungsanspruch unterstreichen. Außerdem wird die ausgeprägte Biertradition der Brauerei Zipf und ihr hoher Qualitätsanspruch vermehrt hervorgehoben.

„Diesem Markenbild und der bekannten Qualität unserer Produkte ist es zu verdanken, daß unser Abnehmerkreis ständig wächst und wir unangefochten den fünften Platz in der österreichischen Brauindustrie halten können. (...) das Marketing als Drehscheibe von Einkauf, Produktion und Verkauf wird damit zum zentralen Faktor für die moderne Betriebsführung, deren Grundsätze in der Unternehmenspolitik unseres Hauses festgelegt sind“ (BRAUEREI ZIPF 1969, 9).

Abbildung 39:
Sortiment Brau AG
Bier 1968

Quelle:
ÖSTERREICHISCHE
BRAU AG 1968, 31.



4.2.3. Die Marke Zipfer in der Österreichischen Brau AG

Die Fusion der Brauerei Zipf mit der Österreichischen Brau AG 1970 hat für den Markenauftritt der Marke Zipfer kaum Änderungen mit sich gebracht, obwohl man sich in der Brau AG gerade mitten in einer Phase der Straffung und Vereinheitlichung des Sortiments befand. Dort hatte man sich 1966 – zu einem Zeitpunkt, als die Umstellung des Markenauftrittes von Zipfer Bier beinahe abgeschlossen war – ebenfalls zur Schaffung eines langfristigen Marketing- und Werbekonzeptes entschlossen. Ziel war es, die zahlreichen regionalen Biermarken und -sorten des Unternehmens durch die Einführung von überregionalen, unter einem einheitlichen Markennamen geführten Sorten zu ersetzen, um so eine optimale werbliche Unterstützung im gesamten Absatzgebiet zu ermöglichen und in einem härter werdenden Wettbewerb besser bestehen zu können. Gleichzeitig tritt die Brau AG das erste Mal bewußt als Unternehmen in Erscheinung (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1975, 30).

Zunächst wurde eine Reihe von neu entwickelten Sorten – Märzen, Goldquell, Kaiser und Bischofsbräu – überregional unter dem Namen „**Brau AG Bier – die große österreichische Marke**“ (ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1968, 10) mit einem rot-weißen Doppelkrügel als Symbol parallel zu den regionalen Biermarken eingeführt, um in Folge die regionalen Marken nach und nach abzulösen (vgl. Abbildung 39). In einem zweiten Schritt sollten die regionalen Werbemittel durch Brau AG-Werbemittel ersetzt werden, sowie der Fuhrpark den Unternehmensfarben Rot und Weiß entsprechend einheitlich gestaltet werden. Hierbei entwickelte sich „Brau AG Kaiser“

*Abbildung 40: Sortiment Zipfer Bier 1970
Quelle:
ÖSTERREICHISCHE
BRAU AG 1971, 38.*



zur umsatzstärksten Sorte, was das Unternehmen 1981 veranlaßte, „eine „Kaiser“-Sortenfamilie mit „Kaiser Premium“, „Kaiser Märzen“, „Kaiser Doppelmalz“, „Kaiser Festbock“ zu schaffen, die die entsprechenden „Brau AG Bier“-Sorten im Markt ablöste“ (ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1982, 10).

Die Position der Marke Zipfer am Markt war 1970 allerdings schon so stark, daß sie sich erfolgreich gegen eine Integration in die Reihe der „Brau AG Biere“ wehren konnte. „Als am 1.1.1970 die Brauerei Zipf AG vorm. Wm. Schaup mit der Brau AG fusioniert wurde, wurden aber die unter der Bezeichnung „Zipfer Bier“ vertriebenen Sorten beibehalten“ (BEURLE 1971, 41).

Daher gab es in der Folge in einem Unternehmen mit Zipfer und Kaiser zwei unabhängige Marken. Immerhin entfielen 25% des gesamten Bierverkaufs der Brau AG auf Zipfer Bier. Außerdem entwickelten sich die beiden Sorten „Zipfer Urtyp“ und „Zipfer Pils“, unterstützt durch den Trend hin zu stärker gehopften, hellen, pilsartigen Bieren, am dynamischsten.

Die Biere aus Zipf behielten ihren Namen und ihr Aussehen (vgl. Abbildung 40). Die Farben Blau und Weiß waren nach wie vor die Farben der Brauerei Zipf, während die Brau AG als Ganzes mit ihren übrigen Produkten durch die Farben Rot und Weiß in Kombination mit dem Doppelkrügel repräsentiert wurde. Auch bei Neuinvestitionen wurden die unterschiedlichen Farben der Marken berücksichtigt, wie folgendes Beispiel der ab 1965 durchgeführte Umstellung auf Kunststoffkisten zeigen soll: „Die seinerzeitige Farbenwahl bei der Kunststoffkiste fiel für die Brau AG auf ein kräftiges Rot, für Zipf auf Blau; diese „Traditionsfarben“ sind beibehalten worden“ (BEURLE 1971, 23).

4.3. DIE MARKENPOSITIONIERUNG

KOTLER/BLIEMEL definieren Positionierung als „das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, daß es im Bewußtsein des Zielkunden einen besonderen und geschätzten Platz einnimmt“ (1995, 489). Entscheidend für die Positionierung einer Marke sind von den Konsumenten subjektiv als wichtig empfundene Eigenschaften des Produkts, die gleichzeitig helfen, das Produkt von denen der Konkurrenz abzugrenzen. Ohne Abgrenzung von den Produkten der Konkurrenz gibt es keine Positionierung. Hierbei kann zwischen einer informativen, d.h. sachlich, funktionalen, Positionierung, einerseits und einer emotionalen, erlebnisorientierten Positionierung andererseits unterschieden werden, wobei emotionale Erlebniswerte einer Marke auf gesättigten Märkten mit einem geringen Involvement der Käufer –

was auf den österreichischen Biermarkt zutrifft – von zentraler Bedeutung sind (vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG 1996, 220 und KROEBER-RIEL 1993, 47).

Wachstum ist in einem gesättigten Markt nur noch durch Verdrängung der Konkurrenten möglich. Marktanteilsgewinne eines Anbieters müssen zwangsläufig zu Lasten der Marktanteile der übrigen konkurrierenden Unternehmen gehen. Außerdem „stimmen die angebotenen Marken in ihren wesentlichen Produkteigenschaften weitgehend überein, so daß die Konsumenten kaum noch Qualitätsunterschiede erkennen. (...) Erst durch die zusätzlichen Erlebniswerte erhält die Marke eine besondere Note, die zu Konsumentenpräferenzen führt“ (KROEBER-RIEL/WEINBERG 1996, 220). Die Bedeutung von Marken und den durch sie vermittelten Erlebniswelten nimmt zu. Durch eine emotionale Aufladung der Marke muß neben dem Grundnutzen des Produkts ein Zusatznutzen für den Konsumenten geschaffen werden, der ihn in der Folge dazu veranlaßt, ausgerechnet dieses Produkt und kein beliebiges Konkurrenzprodukt zu kaufen.

Dieser **emotionale Zusatznutzen** einer Marke muß vor allem im Biermarkt Kernpunkt einer Positionierung sein. Schließlich haben Blindtests gezeigt, daß es gerade bei Bier für den Laien, d.h. den Konsumenten, schwierig bis unmöglich ist, tatsächlich vorhandene Qualitäts- bzw. Geschmacksunterschiede zu erkennen. ALLISON/UHL konnten in einer Untersuchung über den Einfluß der Markenkenntnis bei Bier auf das Qualitätserlebnis im Blindversuch – befragt wurden männlich Biertrinker, die mindestens dreimal die Woche Bier trinken – keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Beurteilung der unterschiedlichen Biermarken feststellen. Bei Markenbekanntheit hingegen zeichnete sich eine signifikante Verschiebung der Ergebnisse in Richtung der von den Versuchspersonen bevorzugten Marke ab (vgl. 1964, 36ff.).

Zu einem vergleichbaren Resultat gelangten auch BÖCKER/REITER. Ihrer Meinung nach eignen sich Einstellungstests am besten, das Markenwahlverhalten bei Bier bzw. anderen homogenen Produktgruppen zu erklären, während es Biertrinkern bei Blindtests nicht möglich ist, tatsächliche Unterschiede zwischen Biermarken zu erkennen. Außerdem kommen sie zu dem Schluß, „daß bei Produkten mit nur geringen objektiven Unterschieden objektive Eigenschaften bei der Wahl der bevorzugten Marke nur beschränkt kaufverhaltensrelevant sind“ (vgl. 1978, 61), was die Bedeutung der Erlebniskomponente gerade bei der Positionierung eines Markenbieres unterstreicht.

Eine andere, bei einer repräsentativen Stichprobe von Familien durchgeführte Studie über den Bierkonsum konnte dagegen durchaus signifikante Unterschiede bei der verbrauchten Menge sowie der Reihenfolge der Biermarken ermitteln (vgl. ANASTASI 1973, 353f.). Aller-

dings waren die Versuchspersonen dieser Studie lediglich vor die Aufgabe gestellt, die untersuchten Sorten in einer Reihenfolge zu ordnen, und mußten keinerlei Auskünfte über ihre Einschätzung von Qualität und Geschmack abgeben.

Diese Beispiele machen deutlich, daß es gerade im Biermarkt gilt, sich durch ein prägnantes, eindeutig identifizierbares Markenkonzept von der Vielzahl gleichartiger Biere abzugrenzen und in den Köpfen der Konsumenten festzusetzen. Denn „nicht das objektiv qualitätsvolle, aber austauschbare Produkt Bier, sondern die **unverwechselbare „Biermarke“** schafft die Voraussetzung, den Verbraucher auf ein bestimmtes Bier einzustimmen“ (EGGERS 1994, 1497), wie diese Untersuchungen eindeutig zeigen.

4.3.1. Segmente im österreichischen Biermarkt

Voraussetzung für die erfolgreiche Positionierung einer Marke ist eine Einteilung des Marktes in einzelne, möglichst deutlich von einander abgrenzbare Marktsegmente, um sich so gezielt und differenziert auf die unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten einstellen und diese erfüllen zu können. Der Biermarkt wird dabei zu Analyse Zwecken generell in vier unterschiedliche Marktsegmente unterteilt (vgl. ESCHENBACH u.a. 1992, 111f.):

- Billigbiere
- Konsumbiere
- Premiumbiere
- Bierspezialitäten

Betrachtet man die Verteilung des europäischen Biermarktes auf diese vier Marktsegmente, kann man einen Trend hin zu Premiumbieren und Bierspezialitäten, d.h. zu den höherpreisigen Wettbewerbssegmenten feststellen. Als Ausdruck sich ändernder Eß- und Trinkgewohnheiten werden Produkte dieser beiden Marktsegmente verstärkt nachgefragt (vgl. ESCHENBACH u.a. 1992, 112). In engem Zusammenhang steht auch das Markenbewußtsein der Konsumenten, denn „mit dem Trend zu den höherwertigen Biersorten wächst auch

Segment	EU-12-Durchschnitt	Österreich
Billigbiere	ca. 15%	ca. 7%
Konsumbiere	ca. 50%	ca. 80%
Premiumbiere	ca. 25%	ca. 5%
Bierspezialitäten	ca. 10%	ca. 7%

Abbildung 41:
Segmentierung
Biermarkt EU-12/
Österreich
Quelle:
ESCHENBACH
u.a. 1992, 112.

das Bedürfnis zur Identifikation mit bestimmten Biermarken, da Markenbiere in aller Regel einen bestimmten Qualitätsstandard garantieren“ (TIETZ 1979, 105).

Im Verhältnis dazu ist der österreichische Biermarkt mit einem Anteil von Premiumbieren von ca. 5% bzw. einem Anteil von Bierspezialitäten von ca. 7% noch weitgehend undifferenziert. Hier dominieren vor allem die Konsumbiere, die gute Qualität mit einem mittleren Preisniveau kombinieren. Noch steht also der Durchschnittsverbraucher im Mittelpunkt der Aktivitäten der Anbieter.

Allerdings hat der österreichische Markt durch verstärkte Bemühungen konsequenter Markenführung in letzter Zeit aufgeholt. Während die Konsumenten 1995 bei österreichischen Biermarken nur zwischen Qualitätsbieren und Alltagsbieren unterschieden haben, kann man 1996 eine deutlichere Differenzierung der heimischen Biermarken aus Sicht der Verbraucher feststellen. Psychologische Cluster beginnen sich zu bilden (vgl. SPECTRA 1996a). Dabei ist aus Sicht der Konsumenten grundsätzlich eine Einteilung in vier Gruppen möglich: Kennerbiere, Qualitätsbiere mit Tradition, Alltagsbiere mit Tradition und Billigbiere.

Neben der Erkenntnis, wie wichtig die Bedeutung von konsequenter Markenführung und Markenpflege im Zusammenhang mit Bier ist, existieren verstärkt Bestrebungen der heimischen Anbieter, den Biermarkt mit Hilfe von Produktinnovationen dynamischer zu gestalten und so weg von Konsumbieren mit Lager- und Märzenbieren als typischen Vertretern hin zu einer Verlagerung des Angebotsschwerpunktes in Richtung der höherpreisigen Segmente der Premiumbiere und Bierspezialitäten zu gelangen. Als erschließenswerte Zielgruppe erscheinen in diesem Kontext Jugendliche, Sportler sowie Frauen, d.h. Personenkreise, die bislang nur am Rande bis überhaupt nicht mit dem Konsum von Bier in Verbindung gebracht wurden. Angesprochen sollen sie hierbei z.B. mit Produktvariationen wie Eisbier, Radler

Kennerbiere	Qualitätsbiere mit Tradition	Alltagsbiere mit Tradition	Billigbiere
Wieselburger	Stiegl	Reininghaus	Schützenbräu
Föhrenburger	Zipfer	Schwechater	Egger
Hirter	Gösser		
Zwettler	Kaiser		
	Ottakringer		
	Puntigamer		

Abbildung 42:
Qualitative Markenpositionen österreichischer Biermarken
Quelle:
SPECTRA 1996a.

oder Leichtbier werden (vgl. ESCHENBACH u.a. 1992, 113). Des Weiteren wird das Segment der Biere mit reduziertem Alkoholgehalt neue Impulse durch die Anfang 1998 durchgeführte Senkung der Alkoholgrenze beim Lenken von Kraftfahrzeugen auf 0,5 Promille bekommen.

4.3.2. Positionierung der Marke Zipfer

Aufgrund der bereits festgestellten mangelhaften Möglichkeiten zu einer objektiven Differenzierung von Biermarken ist es naheliegend, bei der Positionierung einer Biermarke primär auf emotionale Aspekte der Marke zurückzugreifen. Dadurch soll das Angebot – in diesem Fall die Marke Zipfer – in der gefühlsmäßigen Erfahrungs- und Erlebniswelt der potentiellen Käufer verankert werden.

KOTLER/BLIEMEL unterstreichen diese Forderung mit folgender Aussage: „Die am längsten andauernde Positionierung einer Marke beruht auf den Werten der Kultur und der Persönlichkeit, die sie projiziert. Diese bestimmen das innere Wesen der Marke. Aber auch diese Assoziationen müssen laufend gepflegt, gefestigt und nach dem Trend zeitgemäß „verjüngt“ werden, wenn die Marke nicht langfristig veralten und ihre Bedeutung verlieren will“ (1995, 681).

Ausgangsbasis für die Positionierung der Marke Zipfer im österreichischen Biermarkt ist ihr **qualitativer Führungsanspruch**. Mit höchsten Anforderungen an Qualität und Produktgestaltung begründet (siehe dazu Kapitel II/4.1. sowie II/4.2.) ist dieser Führungsanspruch als Marketingziel definiert und festgehalten. Seine Umsetzung erfährt dieses Ziel, indem Zipfer Bier als **„die nationale Premiummarke“** positioniert wird, die sich durch ein **„gehobenes urtypisches Trinkerlebnis“** – umgesetzt in der Schlüsselidee **„Urtypisch Zipfer – ein Glas heller Freude“** – auszeichnet. Das Produkt und der mit seinem Konsum verbundene Genuß stehen im Vordergrund. Die Marke Zipfer entfernt sich hiermit von der im Bierbereich weit verbreiteten Strategie, Bier brauche Heimat, die lediglich zu austauschbaren Motiven bei der Umsetzung führt (vgl. HORNACEK 1996, 55).

Zur Untermauerung bedient sich das Unternehmen eines Positionierungsmodells (vgl. Abbildung 43). Im Zentrum des Modells steht das Marketingziel, das mit Hilfe einer erlebnisorientierten Positionierung der Marke umgesetzt werden soll. Von dieser Positionierung ausgehend werden dann Zielgruppe, Werbeziel, Botschaft/Versprechen sowie das Markenkapital abgeleitet, die ihrerseits in dem durch Zipfer Bier vermittelten Verbrauchernutzen resultieren.

Die Zielgruppe der Marke Zipfer läßt sich am besten als Bierkenner mit hohen Ansprüchen an die Qualität des Bieres umschreiben. Damit sind hauptsächlich Männer und erst in zweiter Linie Frauen ge-

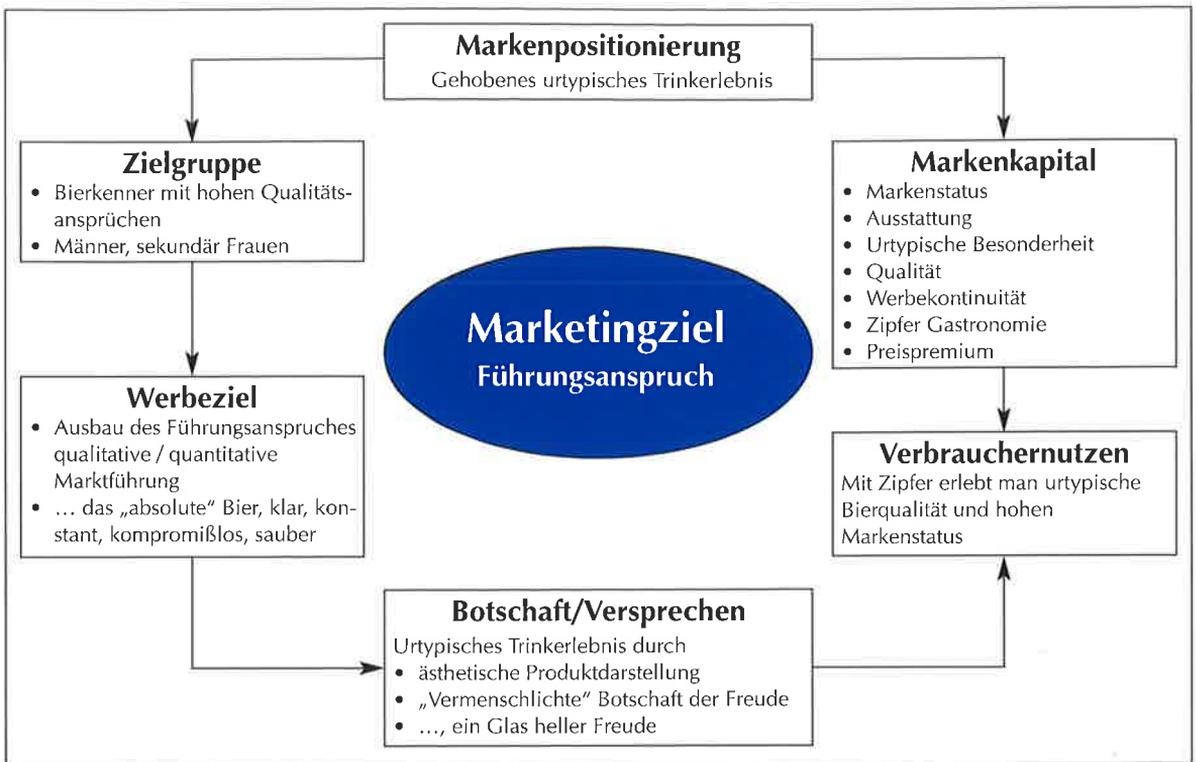


Abbildung 43: Positionierungsmodell der Marke Zipfer

Quelle: SCHULLER 1995, 157.

meint. Allerdings sollen mit dem im Frühjahr 1997 eingeführten „**Zipfer Urtyp MEDIUM**“ nun auch verstärkt Frauen und alkoholbewußte Biertrinker wie z.B. Sportler oder Autolenker als Zielgruppe angesprochen werden, die zwar den „**wahren Biergenuß**“ suchen, diesen jedoch nicht zum vollen Alkoholgehalt in Kauf nehmen wollen.

4.3.3. Positionierungen der wichtigsten Konkurrenzmarken

Um die Unverwechselbarkeit der Positionierung der Marke Zipfer zu verdeutlichen, werden in der Folge die Positionierungen der wichtigsten Konkurrenzmarken kurz dargestellt.

Gösser

Entsprechend dem Motto „**Gut, besser, Gösser... Österreichs bestes Bier**“ wird die Marke Gösser als überregionale Top-Marke positioniert. Ein Anspruch, dem sie mit einem Marktanteil von 14,1% (1996) durchaus gerecht wird.

Im Gegensatz zur Marke Zipfer ist die Marke Gösser jedoch durch einen sehr engen Bezug zu ihrer Heimat Steiermark charakterisiert, was

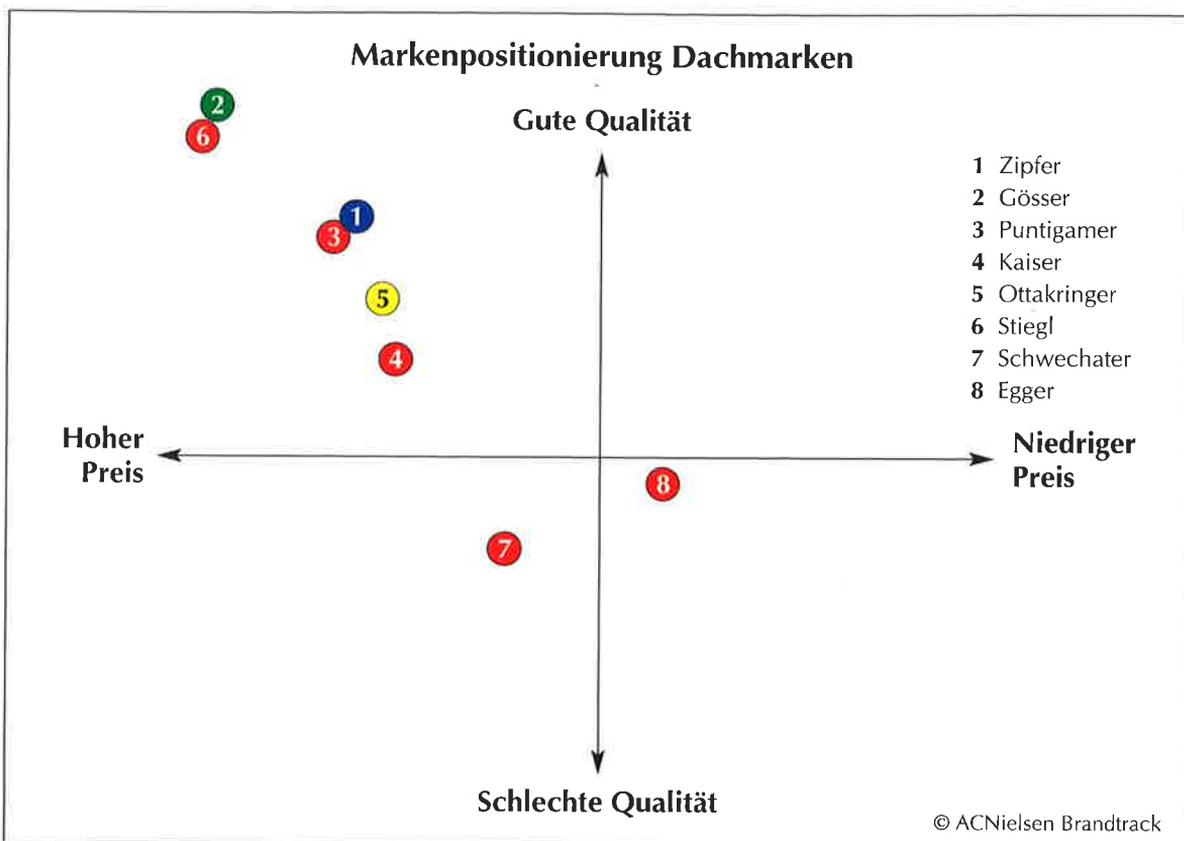


Abbildung 44: Markenpositionierung österreichischer Biermarken im Vergleich
 Quelle: ACNIELSEN 1996a, 21.

sich in Wertvorstellungen wie Natur, Tradition, Reinheit oder Frische widerspiegelt (vgl. GÜNTHER 1994, 98ff. und o.V. 1994, 44).

Puntigamer

Anders als bei Gösser nimmt die steirische Herkunft bei der Positionierung der Marke Puntigamer keine zentrale Stellung ein. Puntigamer, „**das bierige Bier**“, steht für Werte wie Geselligkeit, Volkstümlichkeit und Spaß. Es möchte ein Kumpel sein, mit dem man in der Gesellschaft anderer Leute lustig ist (vgl. GÜNTHER 1994, 98 und o.V. 1994, 51).

Kaiser

Die Marke Kaiser sieht sich als nationale Biermarke von gehobenem Niveau. Dabei ist Kaiser als ein dem Faßbier qualitativ entsprechendes Flaschenbier positioniert, indem es für sich das Schlagwort „**Faßtyp**“ als Verkaufsargument beansprucht. Zusätzlich soll das Bier

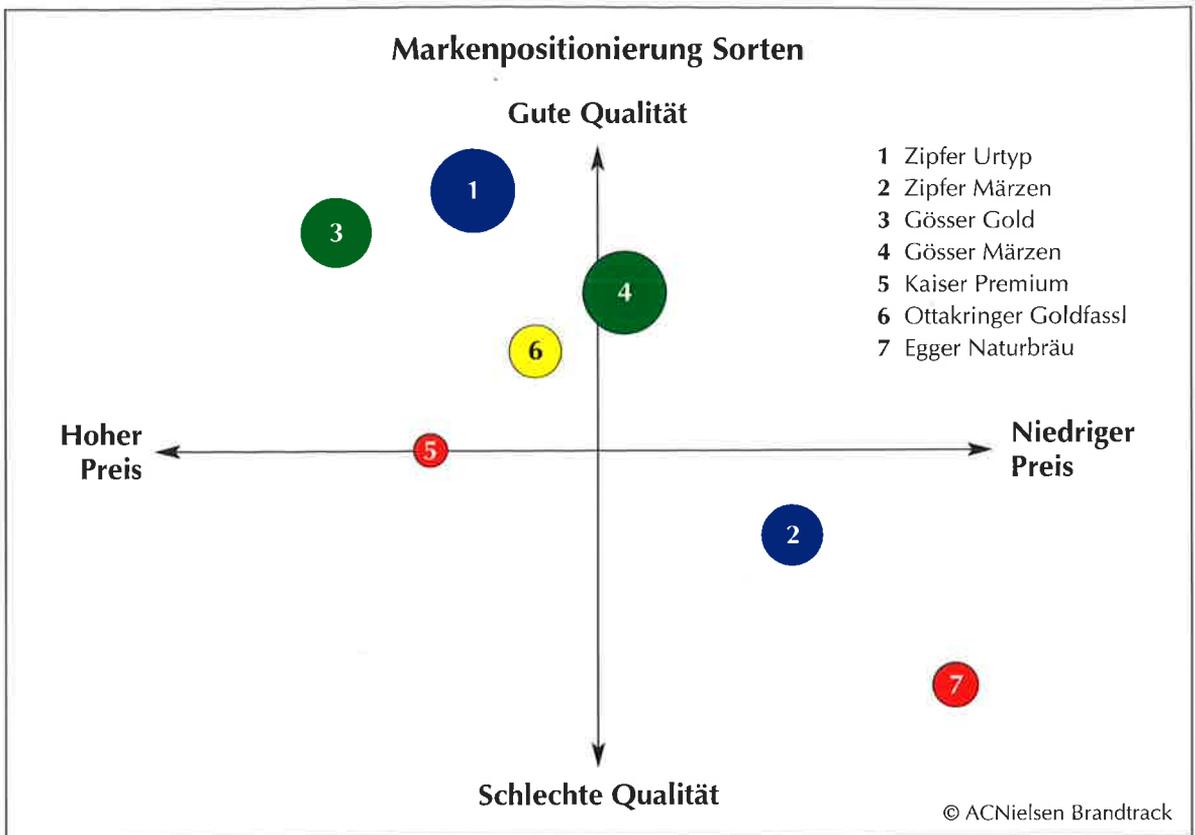


Abbildung 45: Markenpositionierung österreichischer Biersorten im Vergleich
Quelle: ACNIELSEN 1996a, 21.

– ausgedrückt durch den Slogan „**Hast ein Kaiser, bist ein Kaiser**“ – zu Genuß und Hochgefühl in allen Lebenslagen verhelfen (vgl. o.V. 1994, 46).

Ottakringer

Ottakringer ist „**das Wiener Bier**“; das gute, bodenständige Bier, das die große Wiener Brautradition weiterführt. Dabei möchte es als ein Symbol für den Mythos der guten alten k.u.k. Zeit des vorigen Jahrhunderts gelten (vgl. o.V. 1994, 50).

Stiegl

Ähnlich wie Gösser und Ottakringer ist Stiegl als „**das Salzburger Bier**“ eine Marke mit starker Heimatverbundenheit. Die Marke betrachtet sich als etwas Besonderes und möchte deshalb – umgesetzt in dem Slogan „**Zur Feier des Tages. Stiegl-Bier**“ – gewöhnliche, alltägliche Situationen ebenfalls zu etwas Besonderem machen (vgl. o.V. 1994, 50f.).

Abbildung 44 versucht, die Vorstellungen der Konsumenten zu den Dachmarken der verschiedenen österreichischen Biermarken anhand der Ausprägungen zweier Variablen – Qualität und Preis – graphisch darzustellen. Grundlage ist eine Umfrage von ACNIELSEN aus dem Jahr 1996, bei der 1.217 Auskunftspersonen schriftlich verschiedene, ihnen bekannte österreichische Biermarken beurteilen sollten (vgl. 1996a).

Auffallend ist dabei, daß sich – mit Ausnahme der beiden Marken Schwechater und Egger – alle Marken relativ wenig in ihrer Positionierung diese beiden Kriterien betreffend unterscheiden. Während Schwechater und Egger für Qualität zu günstigen Preisen stehen, zeichnen sich die übrigen Dachmarken durch hohe Qualität in Verbindung mit hohen Preisen aus.

Betrachtet man hingegen die Positionierung einzelner Sorten (vgl. Abbildung 45), grenzen sich die Marken deutlich stärker voneinander ab. „**Zipfer Urtyp**“ als das Premiumbier der Marke Zipfer, das im Mittelpunkt der Kommunikation der Marke steht, führt dabei das Feld der Konkurrenten eindeutig hinsichtlich der Einschätzung der Qualität an, wobei die Größe der Kreise ein Zeichen für die Markentreue der Verbraucher ist.

Der qualitative und quantitative Führungsanspruch der Marke Zipfer wird somit von den Konsumenten bestätigt, indem 14% der Urtyp-Käufer „Zipfer Urtyp“ meistens verwenden, und 6% von ihnen sogar ausschließlich „Zipfer Urtyp“ trinken (vgl. ACNIELSEN 1996a, 13ff.).

4.4. DIE KOMMUNIKATION

Zur Umsetzung des Führungsanspruchs der Marke Zipfer auf qualitative Marktführung als „**die nationale Premiummarke**“ wird die Kommunikationsstrategie der Marke in eine Hauptstrategie und eine begleitende Substrategie untergliedert (vgl. SCHULLER 1995, 156f.). Hauptanliegen ist es, den Führungsanspruch der Marke gepaart mit ultimativem Genuß mittels klassischer Kommunikation, d.h. vor allem Werbung, zu transportieren. Zusätzlich sollen durchgeführte Sponsoringmaßnahmen unterstützend zur Festigung des Markenimages wirken.

Im Vordergrund der Kommunikation steht dabei die Premiumsorte von Zipfer, das „**Zipfer Urtyp**“. Es verkörpert am besten den hohen Anspruch der Marke Zipfer, spricht aber zugleich auch für die „**Dachmarke Zipfer**“ als Ganzes.

In diesem Kapitel werden daher die wichtigsten Aspekte dieser beiden strategischen Elemente der Marktkommunikation dargestellt.

4.4.1. Werbung

Werbung zielt darauf ab, markenrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen ohne formellen Zwang, d.h. ohne Befehl, unter Einsatz unterschiedlicher Werbemittel sowie bezahlter Medien zu beeinflussen (vgl. SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, 9). Dabei soll die Werbung „im Dienste der Positionierung die Wahrnehmung der Abnehmer so beeinflussen, daß das Angebot in den Augen der Zielgruppen so attraktiv ist und gegenüber konkurrierenden Angeboten so abgegrenzt wird, daß es den konkurrierenden Angeboten vorgezogen wird“ (KROEBER-RIEL 1993, 45).

Werbung für Alkohol

Da hier die Kernelemente der Werbung für eine Biermarke, d.h. ein alkoholisches Getränk, analysiert werden sollen, muß zunächst auf das Bestehen bestimmter, teils freiwilliger, teils verpflichtender Einschränkungen im Zusammenhang mit Werbung für Alkohol hingewiesen werden. So verbietet der ORF Alkoholwerbung im Zusammenhang mit Kindern, Jugendlichen und Kraftfahrern sowie jede nicht produktbezogene, argumentierende Werbung für Alkohol. Die Werbeaussage darf lediglich die Empfehlung eines bestimmten Produktes bzw. einer bestimmten Produktgruppe zum Inhalt haben. Außerdem soll Werbung für Alkohol laut ORF und Werberat u.a. nicht zu mißbräuchlichem Alkoholkonsum anregen oder eine therapeutische, konfliktlösende Wirkung des Alkohols versprechen (vgl. ORF 1996 und WERBERAT 1997).

Auch der Verband der österreichischen Brauereien ist sich der Problematik Alkohol bewußt und fordert deshalb den mündigen Bürger auf seiner Internet-Homepage unter dem Motto „Niemals des Guten zuviel“ auf, verantwortungsvoll mit Alkohol umzugehen. Der bewußte Genuß von Bier sollte im Vordergrund stehen und nicht der maßlose Alkoholkonsum (vgl. VERBAND DER BRAUEREIEN 1997b).

Werbung für Bier

Bierwerbung hat sich vor allem in den letzten beiden Jahrzehnten in Österreich zu einem den Biermarkt wesentlich beeinflussenden Faktor entwickelt. Um dies zu verdeutlichen, soll zunächst die Entwicklung der Bierwerbung in den letzten 100 Jahren kurz geschildert werden, um im Anschluß detaillierter auf die derzeit bestehende Situation einzugehen.

Bis zur Jahrhundertwende war Bier in Österreich fast ausschließlich in Form von Faßbier erhältlich, das entweder unmittelbar im Wirtshaus konsumiert oder in einem Krug mit Deckel nach Hause transportiert

wurde, um es anschließend dort zu trinken. Bierwerbung beschränkte sich zu diesem Zeitpunkt vornehmlich auf an den Gaststätten angebrachte Werbeschilder, die auf das dort erhältliche Bier hinwiesen.

Um die Jahrhundertwende tauchen dann erste Bierflaschen auf. Der aufgeprägte Name der Brauerei dient zur Unterscheidung und Kennzeichnung der eigenen Flaschen. Mit der Einführung der ersten österreichischen Einheitsflasche für Bier 1928 entdecken die Brauereien die Möglichkeiten, die ihnen Flaschenetiketten als Mittel der Massenkommunikation bieten (siehe dazu auch den **Exkurs: Flaschenbier in Österreich**, 94). Neben Anzeigen in Printmedien sollte die farbige Gestaltung der Flaschenetiketten helfen, Kunden zu gewinnen. Der durch die Kundenschutzverträge eingeschränkte Wettbewerb am Biermarkt sorgte allerdings im Vergleich zu anderen Branchen für eine eher untergeordnete Rolle der Werbung.

Während des zweiten Weltkriegs rückte die Bierwerbung noch mehr in den Hintergrund. Den Unternehmen standen einerseits kaum ausreichend Geld für Werbung zur Verfügung, und außerdem war die Deckung des Bedarfs an qualitativ hochwertigem Bier aufgrund der Zwangsbewirtschaftung mit Rohstoffen generell in Frage gestellt worden.

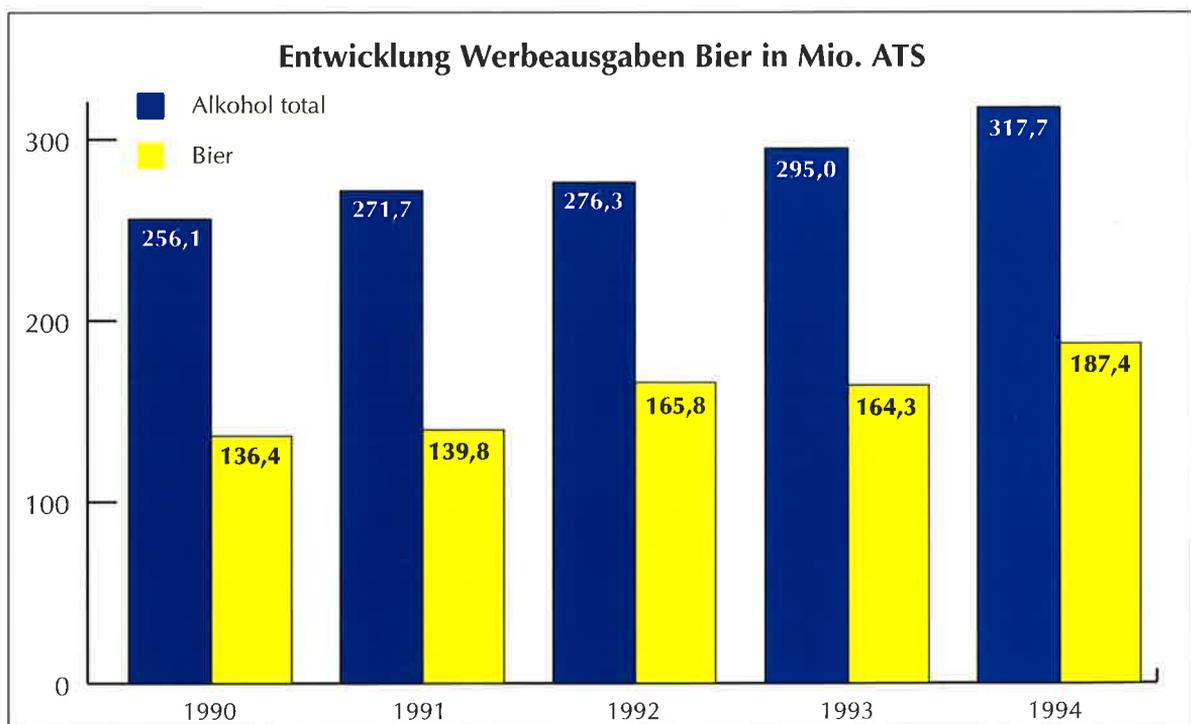


Abbildung 46: Entwicklung Werbeausgaben Bier in Mio. ATS

Quelle: MMO.

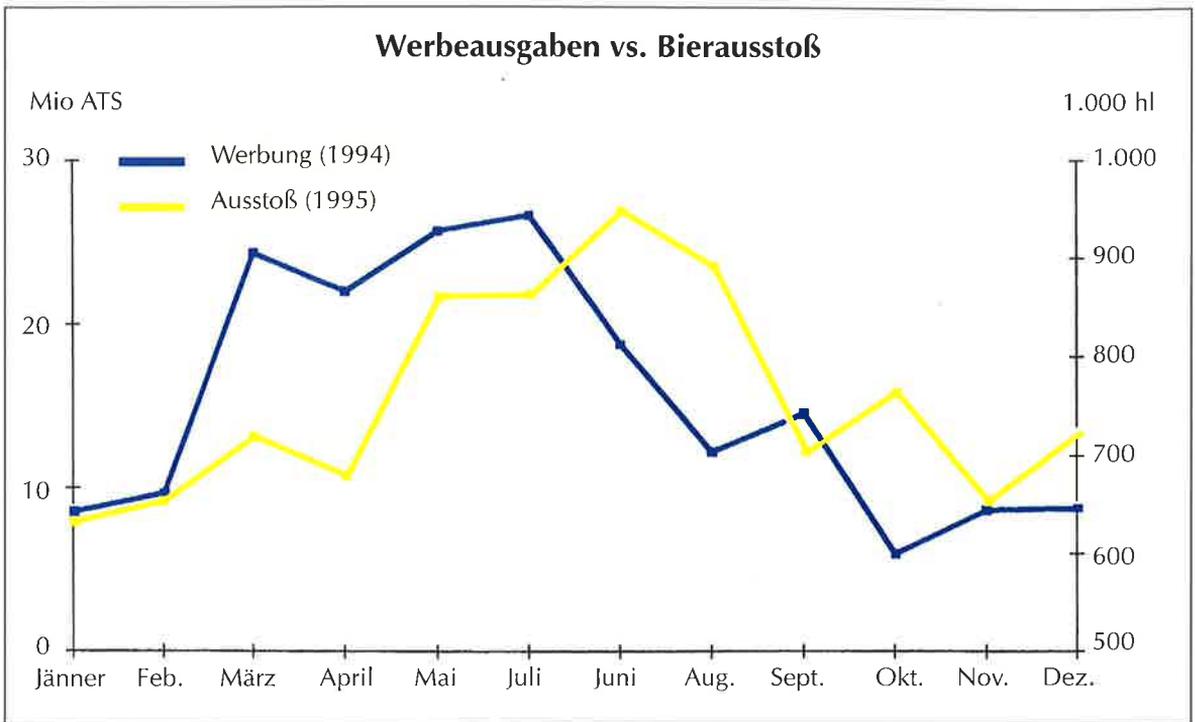


Abbildung 47: Werbeausgaben vs. Bierausstoß im Jahresverlauf
 Quelle: MMO und VERBAND DER BRAUEREIEN 1997a, 10f..

Erst nach dem 2. Weltkrieg, als die Qualität der Biere wieder gewährleistet werden konnte, begannen die Brauereien, sich auch für Möglichkeiten der Werbung für ihre Produkte zu interessieren. Ein erster Schritt neben der dauerhaften Anbringung von großen Werbetafeln an Hauswänden und Straßenrändern war die Entdeckung der Möglichkeit, die Bierautos als Werbeträger zu nutzen. Schließlich können die Fahrzeuge als fahrbare Bühnen im gesamten Liefergebiet ohne Streuverluste dazu beitragen, auf die Biermarke aufmerksam zu machen.

Nach und nach setzten sich die Unternehmen verstärkt mit ihrem Markenauftritt auseinander und griffen auf weitere Werbemittel, wie z.B. Anzeigen in Printmedien, Plakate oder Radio- und TV-Werbung zurück. Das Ergebnis ist ein Biermarkt, an dem 1997 mit allen zur Verfügung stehenden Facetten moderner Marktkommunikation, d.h. von klassischen Werbemedien über Sponsoring bis hin zu Auftritten der Unternehmen im Internet, um Marktanteile gekämpft wird (vgl. KRETZ 1998).

Trotz der zuvor geschilderten Einschränkungen der Rahmenbedingungen für Werbung im Zusammenhang mit Alkohol haben sich die jährlichen Ausgaben für Alkoholwerbung in Österreich laut Media & Market Observer (MMO), der bis 1994 die Ausgaben für Werbung in

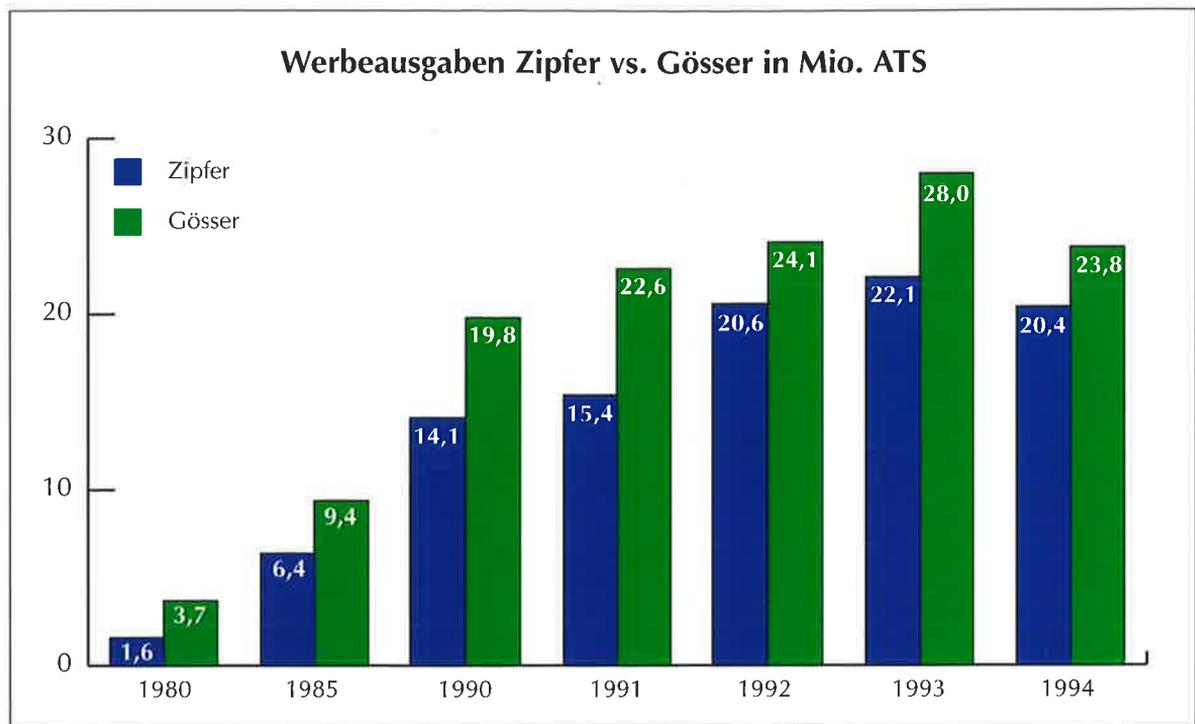


Abbildung 48: Werbeausgaben Zipfer vs. Gösler in Mio. ATS

Quelle: MMO.

klassischen Medien in Österreich erhoben hat, binnen 15 Jahren von ATS 82 Mio. 1980 auf ATS 318 Mio. 1994 beinahe vervierfacht (vgl. Abbildung 46). Innerhalb der Kategorie Alkohol haben sich die Ausgaben für Bierwerbung im selben Zeitraum sogar noch dynamischer entwickelt, was den zunehmenden Konkurrenzdruck im Biermarkt sehr gut verdeutlicht. Außerdem zeichnete sich der österreichische Biermarkt aufgrund der bis 1980 bestehenden Einschränkungen des Wettbewerbs durch einen gewissen Nachholbedarf an Werbung aus.

Im Jahr 1980 befanden sich die österreichischen Brauereien durch den Wegfall des Bierkartells plötzlich in der Situation, ihren Marktanteil durch eigene Anstrengungen verteidigen zu müssen. Bisher versäumte Bemühungen in Richtung des Aufbaus unverwechselbarer Marken mußten nachgeholt werden. Während der Anteil der Ausgaben für Bierwerbung an den Ausgaben für Alkoholwerbung insgesamt 1980 noch 37% betrug, kam Werbung für Bier 1994 für 59% der Aufwendungen für Alkoholwerbung auf.

Ob Werbung für Alkohol bzw. Bier tatsächlich den mengenmäßigen Verbrauch so deutlich steigert, wie manche Gesundheitsfachleute befürchten, kann allerdings bei einem Vergleich der Entwicklung der Werbeausgaben in diesen beiden Produktgruppen mit der Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauches von Bier in Frage gestellt werden.

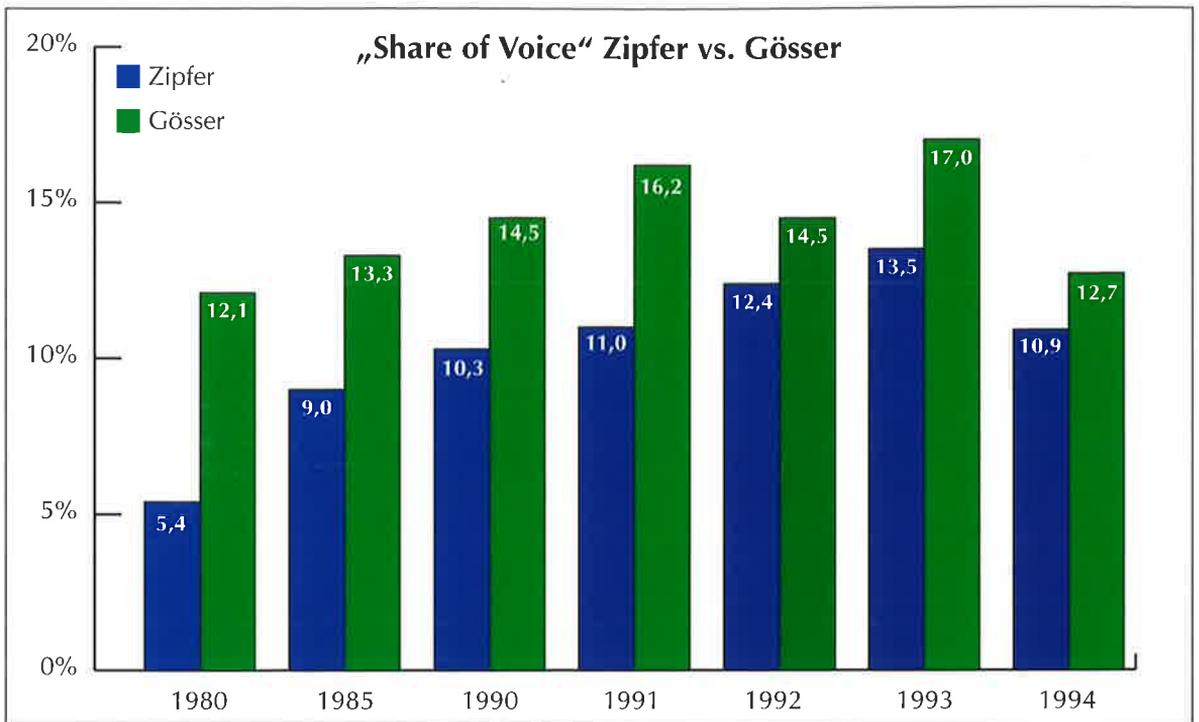


Abbildung 49: „Share of Voice“ Zipfer vs. Gösser

Quelle: MMO.

Während sich die Aufwendungen für Bierwerbung von 1980 bis 1994 mehr als versechsfacht haben, ist der jährliche Pro-Kopf-Verbrauch von Bier in Österreich im selben Zeitraum lediglich um +14,7% angestiegen (vgl. Abbildung 15). Seit 1994 weist der Bierkonsum sogar eine leicht rückläufige Tendenz auf. Die stark angestiegenen Werbeausgaben sind eher ein Resultat zunehmender Konkurrenz auf dem österreichischen Biermarkt sowie einer Informationsüberlastung der Konsumenten als ein Zeichen für einen starken Zusammenhang zwischen der Höhe der Werbeausgaben für Alkohol und einem überhöhten Alkoholkonsum oder sogar Alkoholmißbrauch.

Weiters ist eine starke Saisonalität von Bierwerbung auffallend, die große Parallelen mit dem saisonalen Verlauf der Bierverkäufe aufweist (vgl. Abbildung 47). Ähnlich wie der österreichische Bierausstoß steigen die Aufwendungen für Bierwerbung in der ersten Jahreshälfte an, erreichen ihren Höhepunkt zur Jahresmitte, um dann gegen Ende des Jahres wieder zurückzugehen.

Rechtzeitig vor dem Ansteigen des Bierausstoßes versuchen die Biermarken, ihre Bekanntheit zu erhöhen und in das Zentrum der Aufmerksamkeit ihrer potentiellen Kunden zu rücken. Um dabei nicht in der immer größer werdenden Informationsflut unterzugehen, sehen sich die Marken veranlaßt, ihren Werbeaufwand von Jahr zu Jahr kon-

tinuierlich dem wachsenden Gesamtwerbevolumen im Bierbereich anzupassen. Abbildung 48, die die Entwicklung der Werbeausgaben der beiden Hauptkonkurrenten im österreichischen Biermarkt Zipfer und Gösser in dem Zeitraum von 1980 bis 1994 gegenüberstellt, verdeutlicht diesen Druck, den die Marken aufeinander ausüben, sehr gut. Erhöht eine Marke ihre Werbeausgaben, müssen die Mitbewerber mitziehen, wollen sie nicht Gefahr laufen, an Bekanntheit zu verlieren.

Ein Indikator für die Werbeaktivitäten einer Marke neben der Summe der Ausgaben für klassische Werbung ist der „Share of Voice“, d.h. der Anteil ihrer Werbeaufwendungen an den Gesamtwerbeaufwendungen einer Branche. Werbeausgaben und „Share of Voice“ der Marke Zipfer sind zu Beginn der 80er Jahre relativ stark angestiegen. Zu diesem Zeitpunkt hat man begonnen, die Werbeaktivitäten der Marke auch verstärkt auf das Medium Fernsehen auszudehnen, was hilft, den Ausgabenanstieg zu erklären. Zu Beginn der 90er Jahre hat sich der „Share of Voice“ von Zipfer dann auf einer Höhe von 10-13% des Gesamtwerbeaufkommens für Bier eingependelt.

Vergleicht man die Entwicklung der Werbeausgaben der beiden Hauptkonkurrenten Zipfer und Gösser, kann man feststellen, daß sich die Ausgaben von Zipfer im Zeitraum von 1980 bis 1994 wesentlich

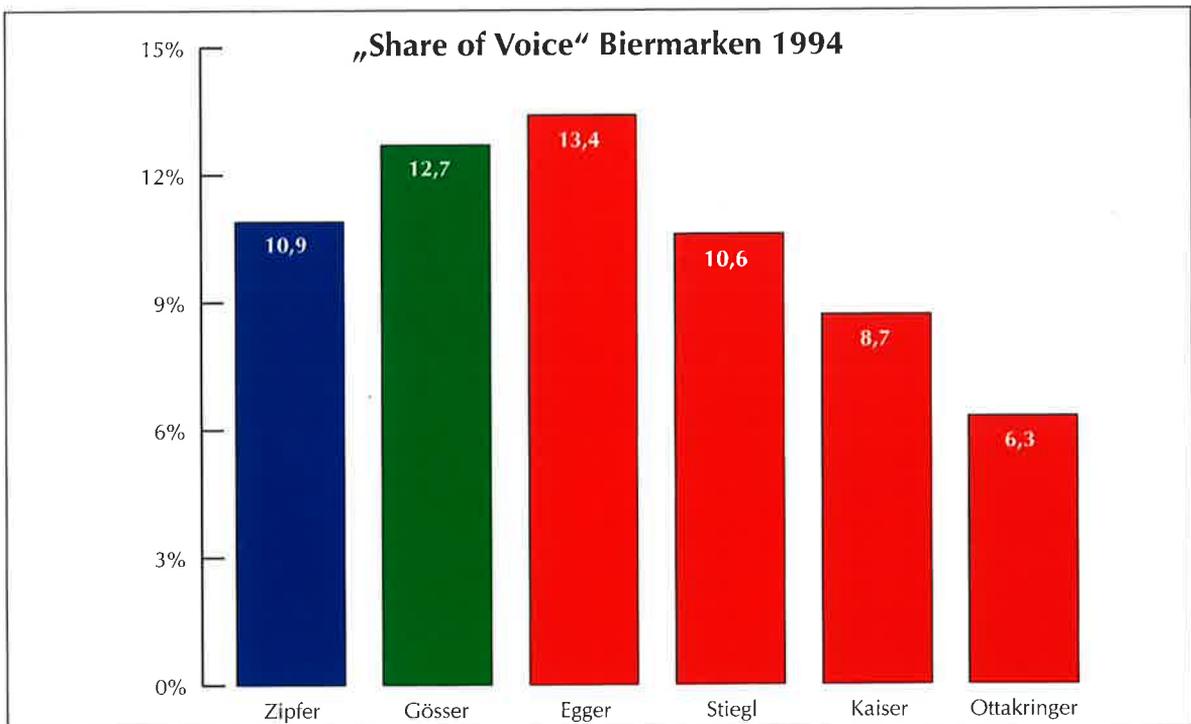


Abbildung 50: „Share of Voice“ Biermarken 1994

Quelle: MMO.

dynamischer als die Ausgaben von Gösser entwickelt haben. Bei Zipfer hat man 1994 12,8mal so viel Geld für Werbung ausgegeben wie im Jahr 1980, während die Aufwendungen für Werbung von Gösser im selben Zeitraum lediglich um das 6,4fache angestiegen sind. Dabei muß jedoch berücksichtigt werden, daß die Ausgangsbasis von Gösser 1980 mit einem „Share of Voice“ von 12,1% deutlich höher war als die von Zipfer mit einem „Share of Voice“ von 5,4%, und Zipfer so einen gewissen Nachholbedarf hatte.

Dabei zeichnen sich die beiden Marken durch ein relativ ausgewogenes Verhältnis ihrer Werbeausgaben, die ca. 2% ihrer Umsätze ausmachen, zu ihren Marktanteilen aus (zu den Marktanteilen vgl. Abbildung 18). Die Ganzheitlichkeit des Werbeauftritts der Marke Zipfer, deren Werbekampagne im Anschluß an diesen allgemeinen Teil über Bierwerbung in Österreich dargestellt wird, ermöglicht der Marke somit eine effiziente Ausschöpfung der für Werbezwecke zur Verfügung stehenden Geldmittel (siehe dazu Kapitel II/5.1.).

Der „Share of Voice“ der übrigen in Abbildung 50 gezeigten Biermarken ist hingegen verhältnismäßig hoch im Vergleich zu ihrem Marktanteil. Sie werben österreichweit mit enormen Aufwand, müssen jedoch regionale Streuverluste hinnehmen, da ihre Bedeutung bei den

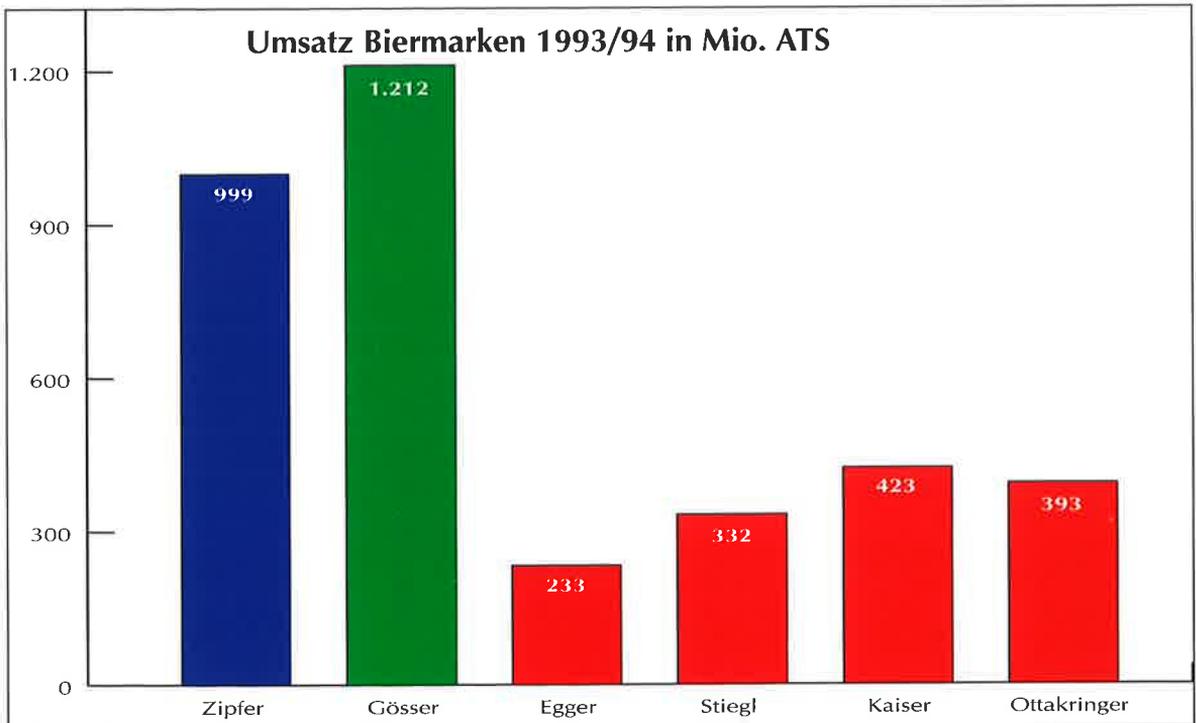


Abbildung 51: Umsatz Biermarken im österreichischen Lebensmittelhandel 1993/94 in Mio. ATS
Quelle: o.V. 1994, 43.

Konsumenten durch starke Schwerpunkte auf der Gegend ihrer Herkunft gekennzeichnet sind (siehe dazu **Die Anbieter und ihre Marken**, 58f.).

Entgegen den tatsächlich österreichweiten Biermarken Zipfer und Gösser, die mit Werbeausgaben im Ausmaß von ca. 2% des Umsatzes auskommen, bewegt sich der Anteil ihrer Ausgaben für Werbung in klassischen Medien zwischen 3-6% – Ottakringer: 2,9%, Kaiser: 3,8% und Stiegl: 5,7%. Am krassesten ist das Mißverhältnis zwischen der Höhe der Umsätze und der Höhe der Werbeaufwendungen bei Egger. Als relativ junge Marke am österreichischen Biermarkt benötigt sie entsprechend höhere Geldmittel, um sich am Markt Gehör zu verschaffen. Daher fließen auch 10,8% der Umsätze, d.h. das Fünffache des Prozentsatzes der beiden Marktführer Zipfer und Gösser, in Werbung in den klassischen Medien.

Die Zipfer TV-Kampagne

In ihren Grundzügen wird die aktuelle Werbekampagne der Marke Zipfer seit den frühen 80er Jahren unverändert durchgeführt. Dieser Abschnitt analysiert den Beitrag, den diese Kampagne zum Erfolg der Marke geleistet hat, indem ihre zentralen Elemente beschrieben werden.

Dabei wird in erster Linie die TV-Kampagne für Zipfer Bier betrachtet. TV-Werbung ermöglicht es, das Produkt plastisch und lebendig darzustellen und die Marke wie eine Persönlichkeit zu behandeln. Bei der Konzeption der Zipfer TV-Kampagne wurde allerdings auch die Möglichkeit zu einem integrierten Einsatz mehrerer Medien berücksichtigt, worauf später eingegangen wird (siehe dazu Seite 121).

Erste Versuche der Marke Zipfer, auch das Medium Fernsehen zu Zwecken der Kommunikation zu nützen, fanden in den 70er Jahren statt. Ausgangspunkt dieser ersten TV-Kampagne war die Position der Brauerei Zipf als **größte Landbrauerei Österreichs**. Die zentrale Botschaft war vor allem die Übermittlung von Werten wie **ländlich, rustikal und traditionell** im Zusammenhang mit der Marke Zipfer (vgl. STIEBER 1998).

Völlig neu für Bierwerbung war damals die großflächige Darstellung der Produktes, d.h. ein bildschirmfüllendes, sehr sorgfältig eingeschenktes Glas Bier. Ein Gestaltungselement ohne das heute fast keine Bierwerbung mehr auskommt (vgl. FERCH 1998).

Ausgangspunkt der aktuellen Werbekampagne ist das Marketingziel von Zipfer, das in dem in Abbildung 43 dargestellten Positionierungsmodell folgendermaßen formuliert wird: **Ausbau des Führungsanspruches auf qualitative und quantitative Marktführung**. Dabei soll

Zipfer Bier als das „**absolute Bier**“ präsentiert werden, das sich durch Eigenschaften wie **klar, konstant, kompromißlos und sauber** charakterisieren läßt.

Um dies zu erreichen, stützt sich die Gestaltung der Werbebotschaft auf eine **ästhetische Darstellung des Produktes** einerseits und eine **vermenschlichte Botschaft der Freude** andererseits als zentrale Säulen. Der Slogan der Marke Zipfer – „**Urtypisch Zipfer – ein Glas heller Freude**“ – übernimmt hierbei die Funktion einer die beiden Säulen zusammenfassenden Klammer.

In den Fernsehspots wird Zipfer Bier als ein sauberes und sorgfältig eingeschenktes kühles Glas Bier gezeigt, an dem als Zeichen der Frische sogar noch Kondenswasser langsam herabrinnt. So wie das sprichwörtliche Wasser im Mund, das dem Betrachter des Werbespots bei dem Gedanken an ein kühles Glas Zipfer in den Sinn kommt. Hierbei wird das Glas Bier, das symbolisch für die Marke steht, direkt angesprochen und so wie ein reales Wesen behandelt (vgl. Abbildung 52).

Das Unternehmen möchte so die Freude auf die Begegnung mit einem Glas Zipfer aufzeigen. Es zu trinken ist eine helle Freude, eben urtypisch Zipfer. Dabei wird diese Aussage der hellen Freude noch durch die für Zipfer Bier charakteristische hellgelbe Farbe unterstützt.

Die Zipfer Werbelinie ist seit Beginn der 80er Jahre von diesen Gestaltungsprinzipien gekennzeichnet. Dank dieser konsequenten Beibehaltung gewisser eindeutig wiedererkennbarer Elemente in der Fernsehwerbung hat sich zunehmend eine Markenkonstanz optische und akustische Äußerungen der Marke Zipfer betreffend entwickelt. Metapher und Symbole übernehmen primär die Kommunikation der Marke Zipfer, indem sie zeigen, wer die Marke ist, anstelle zu beschreiben, was die Marke tut. Dabei eignet sich die Marke durch die bildhafte Sprache Bedeutungsnuancen an, die ihre Einzigartigkeit unterstreichen. Ein Mythos entwickelt sich (vgl. LANNON 1995, 171).

Bei Zipfer nennt man diesen Mythos den „**Kult**“ der Marke Zipfer: „So wird der Markeninhalt zur Konstante. Es verfestigt sich das Vorstellungsbild und entwickelt sich ein „Kult““ (SCHULLER 1995, 157).

Dieser „Kult“ der Marke Zipfer basiert auf drei Säulen: Markenpersönlichkeit, Markencharakter und Markeninhalte. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente dieses Markenkults genauer betrachtet (vgl. SCHULLER 1995, 157).

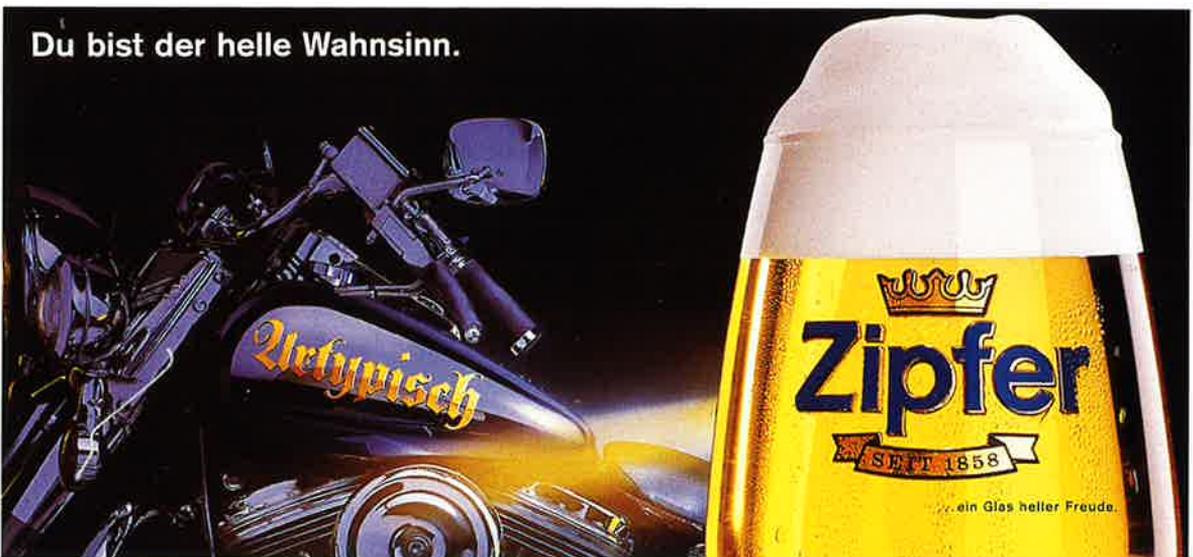


Abbildung 52: Verschiedene Zipfer-Werbemotive aus den 80er und 90er Jahren

Markenpersönlichkeit

Die Persönlichkeit der Marke Zipfer wird vor allem durch die spezifische Eigenart der Marke Zipfer bestimmt. Zipfer steht für **Urtypik und zeitgemäße, gehobene Tradition**. Etwas pathetisch versteht das Unternehmen darunter Werte, die über Generationen hinweg Bestand haben.

Dazu werden in der TV-Werbung Kultobjekte wie z.B. eine Lederjacke, eine Harley Davidson oder ein Porsche Boxster in Kombination mit einem kühlen Glas Zipfer präsentiert. Ähnlich wie diese Gegenstände hat sich Zipfer Bier über Jahrzehnte hinweg bewährt und ist generationenübergreifend ein Symbol für **Individualität, Exklusivität und Freude aber auch für Tradition, Verlässlichkeit und Beständigkeit**, ohne gleichzeitig verstaubt zu wirken.

Entscheidend für das Wesen der Marke Zipfer sind auch die mit der Brauerei Zipf als Absender des Bieres verbundenen Vorstellungen. Sie ist der Garant für die hohe Qualität der Produkte, indem sie Assoziationen wie **heile Welt, klar, sauber und Vertrauen** verkörpert. Die Brauerei Zipf steht für eine gesunde Natur, eine Landbrauerei in einer heilen Umgebung, d.h. ein Unternehmen, dem man als Absender Vertrauen entgegenbringt.

Aus Sicht des Verwenders verbinden sich diese beiden Aspekte der Persönlichkeit der Marke Zipfer schließlich in der **Freude am Produktstatus**, d.h. einem Glas heller Freude.

Markencharakter

Der Charakter oder Stil der Marke Zipfer lässt sich als **zart, unaufdringlich, eher kühl und erfrischend** beschreiben. Das Produkt steht zwar als kühles, erfrischendes Glas Bier im Mittelpunkt, wird dem Betrachter dennoch nicht marktschreierisch aufgedrängt.

Obwohl in den Werbespots keine Menschen vorkommen, wird eine erfreuliche, menschliche Botschaft übermittelt, indem das „Glas heller Freude“ wie ein guter, alter Freund behandelt wird, bei dem man sich auf ein Wiedersehen freut. Dabei sollen Aussagen wie **„Bleib' so wie Du bist“**, **„Ich bin so gern bei Dir“**, **„Du bist mein bester Zug“** oder **„Du bist der helle Wahnsinn“** die Nähe und Vertrautheit der Konsumenten mit Zipfer symbolisieren.



1. Sessel

Zipfer ist so urtypisch hell, daß es eine Freude ist,
daß es eine helle Freude ist!
Zipfer Urtyp –
Aus der traditionsreichen Landbrauerei.



2. Klavier

Wenn Du nicht da bist,
fehlt mir etwas.
Komm' doch her zu mir!
Ich bin so gern' bei Dir!
Urtypisch Zipfer –
Ein Glas heller Freude!



Abbildung 53:
Verschiedene
Zipfer-Werbespots aus
den 80er und 90er Jahren



3. Schach

Du bist mein bester Zug.
Urtypisch Zipfer –
Ein Glas heller Freude!



4. Harley Davidson

Sieh' mich an!
Zeig' mir, was Freiheit ist!
Du bist ein Wert,
der nie vergeht.
Urtypisch Zipfer –
Ein Glas heller Freude!

Markeninhalte

Der Inhalt der Marke Zipfer wird in der TV-Werbung einerseits durch optische und andererseits durch akustische Signale vermittelt. Optisch finden sich vor allem die **Zipfer-Farben Blau und Weiß**, sowie das **Zipfer-Sockelglas** wieder. Der optische Auftritt ist dabei in einem Markenmanual genau festgelegt und bleibt im gesamten Verlauf der Kampagne nahezu unverändert. Anfang der 90er Jahre wurde lediglich die Farbkombination des Markenlogos getauscht. Statt weißer Schrift auf blauem Hintergrund präsentiert sich das Logo der Marke Zipfer nun mit leuchtend blauer Schrift auf einem weißen, golden umrandeten Hintergrund. Dadurch sticht das Zipfer-Blau mehr ins Auge und das Markenlogo wirkt schlanker, moderner und dynamischer.

Akustisch verläßt man sich seit Beginn der TV-Kampagne auf eine **Musikkonstante**, in der sich der Markencharakter wiederfindet. Abhängig von Situation und Motiv des jeweiligen Werbespots wird das Basisthema variiert. Der grundsätzliche Charakter der Musik bleibt jedoch bestehen, wodurch sich eine Art akustisches Erkennungsmerkmal der Marke Zipfer entwickelt hat.

Abbildung 54: Zipfer-
Preisausschreiben
Sommer 1997

Zipfer SEIT 1868 Mit Zipfer zum neuen Traumauto.

+ 1.000
SOFORTGEWINNE

Gewinnen Sie den neuen Porsche Boxster.



Zipfer Mit Zipfer zum neuen Traumauto.
+1.000 SODFORTGEWINNE
Gewinnen Sie den neuen Porsche Boxster.

Sie träumen schon immer von einem Porsche? Vielleicht gewinnen gerade Sie den neuen Porsche Boxster. Oder eines von 1.000 Zipfer Badetüchern.

Die Gewinnfrage: Wie heißt die neue Sorte von Zipfer?

Reiben Sie dieses Feld auf und kreuzen Sie die richtige Lösung an.

Märzen Urtyp Medium Urtyp

Die Superchance:
 Erscheint unter dem Rubelfeld das Wort **SODFORTGEWINN**, haben Sie ein Zipfer Badetuch gewonnen.
 Einsendeschluß: 5. September 1997

Name:

Anschrift:

PLZ/Ort:

Kenn: Kautzweg. Rechtsweg ausgeschlossen. Der Gewinner wird schriftlich benachrichtigt. Mitarbeiter der BRAU AG sind von der Teilnahme ausgeschlossen.

Bitte mit
 6S 5,50
 frankieren

An
 Zipfer Bier
 Postfach 1
 A-4871 Zipf



Zipfer Gewinn Sie mit den Siegern.
 Beim Zipfer Olympia-Quiz
 100 Paar Zipfer Carving Ski.
 100 Zipfer Windbreaker.
KLEINE ZEITUNG

Kleben Sie hier die freigerubbelten Buchstaben von den Zipfer Rückenelketten ein:

OLYMPIA

Alle vollständig beklebten Teilnehmer nehmen ab 23. Jänner an der wichtigsten Verlosung der Zipfer Windbreaker teil.

Meine Schätzung:

Das österreichische Nationalteam wird bei den Olympischen Spielen in Nagano gewinnen.

Medaillen

Alle richtigen Schätzungen nehmen zusätzlich an der Schlussverlosung der 100 Paar Zipfer Carving Ski teil. Einsendeschluß ist der 15.2.1998.

Name:

Anschrift:

PLZ/Ort:

Bei Gewinn gewünschte Größe ankreuzen:

Zipfer Carving Ski: 170 180 190 cm lang

Zipfer Windbreaker: M L

Rechtsweg ausgeschlossen. Die Gewinner werden schriftlich benachrichtigt. Mitarbeiter der BRAU UNION ÖSTERREICH AG und der KLEINE ZEITUNG sind von der Teilnahme ausgeschlossen. Über das Gewinnspiel kann keine Korrespondenz geführt werden.

Bitte mit
 6S 8,50
 frankieren

An
 Zipfer Bier
 Postfach 1
 A-4871 Zipf

Verfolgtes Ziel dabei ist, das **Qualitätsversprechen** und den **Führungsanspruch** der Marke Zipfer sowohl mit optischen als auch mit akustischen Mitteln auszudrücken.

Um die Aufmerksamkeitswirkung der Werbekampagne zu optimieren und eine höhere Penetration der Zielgruppe zu erreichen, werden die jeweils aktuellen Werbemotive der Marke Zipfer ebenfalls in anderen Werbemedien, z.B. Anzeigen in Printmedien oder Plakaten, umgesetzt. Gleichzeitig führt das Unternehmen seit Jahrzehnten regelmäßig Preisausschreiben durch (vgl. Abbildung 54 und Abbildung 55). Die Möglichkeit, einen Gegenstand mit Kultcharakter wie z.B. eine Harley Davidson oder einen Porsche Boxster zu gewinnen, soll dabei das Involvement der Konsumenten erhöhen.

Zusätzlich haben die Teilnehmer auch immer die Möglichkeit, zahlreiche Zipfer-Accessoires zu gewinnen. Ähnlich wie Accessoires der Marke Coca-Cola haben diese Gegenstände inzwischen Kultcharakter erreicht, weshalb der **Quelle-Versand** eigens eine „Zipfer Boutique“ eingerichtet hat. Von Zipfer-Biergläsern oder Bierkrügen

Abbildung 55: Zipfer-Preisausschreiben Sommer 1997 und Winter 1997/98

über Zipfer-Tennisbälle oder Golfbälle bis hin zu Zipfer-Kleidungsstücken kann der Freund der Marke Zipfer dort alle möglichen **Kult-Gegenstände rund um's Bier** bestellen.

4.4.2. Sponsoring

Dem Sponsoring kommt als Möglichkeit erlebnisorientierter Kommunikation zunehmende Bedeutung in einem zielgruppenorientierten Marketingmix zu. Bei der Marke Zipfer hat man sich daher neben der Werbung für Sponsoring als Substrategie entschieden.

Zunächst soll aber der Begriff des Sponsoring erläutert werden. Laut HERMANNNS läßt sich Sponsoring dadurch kennzeichnen, „daß Vertreter des gesellschaftlichen Bereichs Wirtschaft mit Vertretern anderer gesellschaftlicher Bereiche zu dem finalen Zweck zusammenarbeiten, um ihre **jeweiligen Zielsetzungen** effektiver zu erreichen“ (1989, 5). Der **Sponsor** beabsichtigt dabei, bestimmte kommunikative Ziele zu erreichen, während sich der **Gesponserte** durch den Erhalt von Geld, Sachzuwendungen oder Dienstleistungen dazu verpflichtet, die Ziele des Sponsors – z.B. die Durchführung einer Veranstaltung – besser zu erreichen. Nach den unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern, in denen Sponsoring betrieben wird, ist eine Einteilung in **Sport-, Kultur, Sozial- und Wissenschaftssponsoring** möglich.

Ein wesentliches Argument für Sponsoring ist seine Doppelfunktion. Sponsoring ist Medium und Botschaft zugleich und ermöglicht es dem Sponsor, seine Zielgruppe emotional und erlebnisorientiert in einem nichtkommerziellen Umfeld anzusprechen. Gleichzeitig gehen Synergieeffekte von der unterstützten Veranstaltung oder der unterstützten Person auf die Marke aus. Zunächst ist die Veranstaltung oder die Person selbst Imageträger – d.h. im Fall der Marke Zipfer das Image von Spitzenleistung und Dynamik, das mit einem bestimmten Sportevent assoziiert wird, soll mittels Imagetransfer auf die Marke übertragen werden. Und zweitens kann im Rahmen anderer Kommunikationsmaßnahmen, z.B. klassischer Werbung oder Preisausschreiben, auf die unterstützende Aufmerksamkeitswirkung der Sponsoringaktivitäten zurückgegriffen werden (vgl. BRUHN 1994b, 1148 und HERMANNNS 1989, 9).

Aus Sicht des Sponsors lassen sich vor allem fünf nicht monetäre Ziele von Sponsoring identifizieren (vgl. BRUHN 1989, 16f. und BRUHN 1994b, 1139ff.):

- Steigerung bzw. Stabilisierung des Bekanntheitsgrades
- Aufbau, Stabilisierung oder Verbesserung des Markenimages
- Schaffung von Goodwill für das gesamte Unternehmen

- Kontaktpflege mit externen Gruppen (Kunden, Journalisten, usw.)
- Mitarbeitermotivation.

Die Formulierung monetärer Ziele für Sponsoringmaßnahmen hingegen ist nicht sinnvoll, weil es praktisch unmöglich ist, einen direkten Zusammenhang zwischen Sponsoringausgaben und Umsätzen bzw. Marktanteilen herzustellen.

Das Hauptziel, der von Zipfer unternommenen Sponsoringmaßnahmen liegt vor allem in der **Verbesserung des Markenimage und der gleichzeitigen Steigerung des Bekanntheitsgrades**. Dabei wird versucht, den Führungsanspruch der Marke gemeinsam mit der Vermittlung von Dynamik und Spitzenleistung zu unterstreichen. Die der Strategie zugrunde liegende Idee ist, die Marke Zipfer und Sieger sowie die Marke Zipfer und Sport-Spitzenereignisse, Top-Stars und VIPs miteinander zu verbinden und so bestehende Image-Affinitäten zwischen der Marke und den unterstützten sportlichen Ereignissen bestmöglich auszunützen (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1996).

Unter dem Motto **„Wenn die Besten der Welt sich messen, werden höchste Ansprüche gestellt – Zipfer – Urtypisch Erster, Erfolg verbindet“** hat man sich im Unternehmen zur Durchführung folgender Aktivitäten entschlossen (vgl. ÖSTERREICHISCHE BRAU AG 1996 und ZIPFER 1998):



Abbildung 56:
Zipfer als Sponsor
beim alpinen Ski-
Weltcuprennen in
Kitzbühel 1997

- **Alpiner Ski-Weltcup:** Unterstützung der Durchführung verschiedener Weltcuprennen seit 1991.
- **Offizieller Sponsor des österreichischen Olympia Teams.**
- **Leichtathletik:** 10 Jahre „Zipfer Gugl Grand Prix“ 1997 in Linz mit internationalen Top-Stars.
- **Tennis:** Unterstützung von ATP-Turnieren in Österreich; u.a. St. Pölten, Kitzbühel und Ca-Trophy in Wien, sowie der „EA-Ladies“, einem bedeutenden österreichischen Damen-Tennisturnier in Linz.
- **Golf:** Austrian Open 1998.

Dabei ist es Strategie des Unternehmens, die Durchführung wichtiger Sportereignisse in Österreich als Ganzes und nicht einzelne Athleten zu unterstützen. Eine Ausnahme bildet die Partnerschaft der Marke Zipfer mit dem österreichischen olympischen Komitee. Eine der wichtigsten Initiativen von Zipfer in diesem Zusammenhang ist der Olympiafonds, der helfen soll, Sportler zu fördern und die Voraussetzungen für weitere Trainingsmöglichkeiten zu schaffen.

Eine zentrale Funktion für den Erfolg von Sponsoringaktivitäten einer Marke übernimmt die Position, die das Sponsoring in der Kommunikationspolitik des Unternehmens einnimmt. Neben der sorgfältigen Auswahl der Sponsoringpartner wird ein mittel- bis langfristiges Engagement vorausgesetzt, um einen positiven Beitrag zur Erreichung der Imageziele leisten zu können. Kurzfristig wechselnde Sponsoringengagements rufen lediglich Irritationen bei den Zielgruppen hervor und zerstören mehr, als sie erreichen könnten.

Es erweist sich daher als sinnvoll, Sponsoring als fixes Element in die Kommunikationspolitik des Unternehmens im Rahmen einer Corporate-Identity-Strategie zu integrieren. HERMANNNS empfiehlt zu diesem Zweck die Einhaltung folgender Punkte (vgl. 1989, 8):

- Transport des Corporate Design durch sämtliche Maßnahmen
- Einbettung des Sponsoring in die Unternehmenskommunikation und systematische Kombination mit dem Einsatz der übrigen Kommunikationsinstrumente
- Kein Widerspruch zum sonstigen Verhalten des Unternehmens, sowohl nach außen als auch nach innen.

Darüber hinaus kann sich Sponsoring im Rahmen der Unternehmensphilosophie manifestieren. Sponsoringengagements werden als zentrale Werthaltungen der Unternehmung angesehen.

Bei der Marke Zipfer spiegeln sich die grundlegenden Werthaltungen des Unternehmens in Bezug auf sich selbst und seine Marke in der Auswahl der unterstützten Sportereignisse wieder. Das Motto

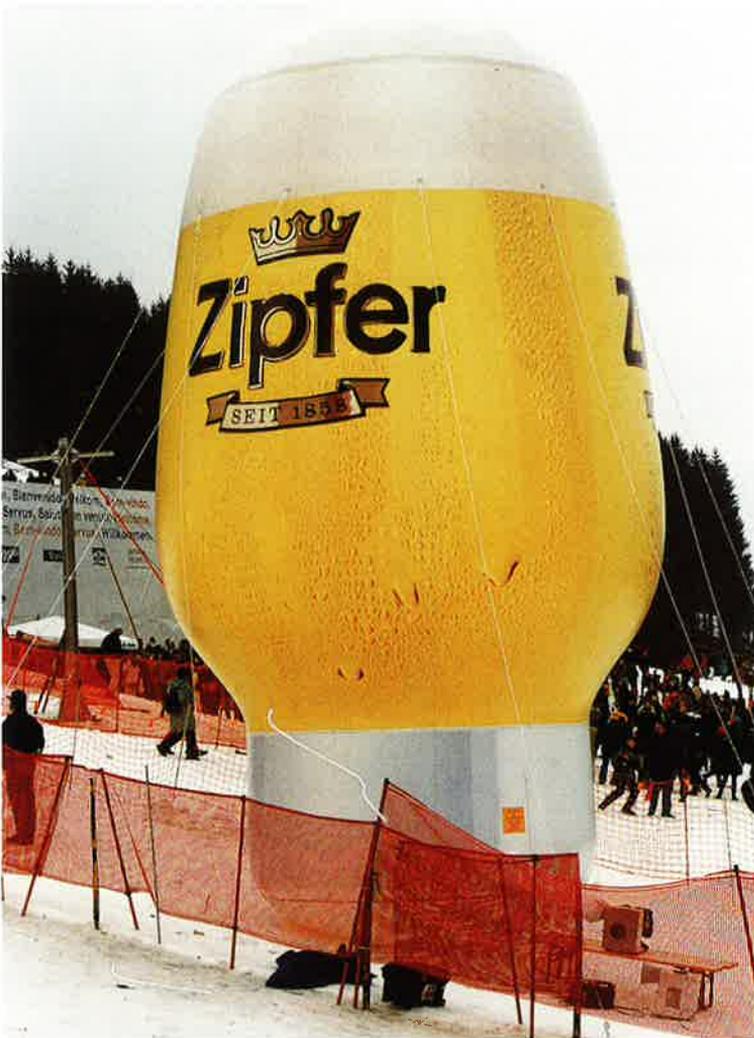


Abbildung 57: Aufblasbares überdimensionales Bierglas

„wenn die Besten der Welt sich messen“ unterstreicht dabei den Führungsanspruch von Marke und Unternehmen. Die Langfristigkeit und damit Konstanz der Sponsoringengagements ist ebenfalls gegeben, da einzelne Sportveranstaltungen seit nunmehr zehn Jahren unterstützt werden und eine Abkehr von Sportsponsoring derzeit nicht beabsichtigt ist.

Trotz der Vorteile von Sponsoring muß beachtet werden, daß der Kampf um Sponsorengelder in den vergangenen Jahren immer heftiger geworden ist, und daß die Durchführung der Veranstaltungen immer professioneller und somit auch aufwendiger wird. Hat man sich vor wenigen Jahren im alpinen Skisport neben Startnummern und Aufnähern auf der Kleidung der Athleten noch mit Werbeplakaten am Pistenrand sowie im Start- und Zielbereich begnügt, tauchen seit der

Saison 1996/97 zunehmend überdimensionale Gebilde wie eine lila Milka Kuh oder ein Happy Day Saftpaket am Rande des Geschehens auf. Der Eventcharakter der Sportveranstaltung rückt immer mehr ins Zentrum des Interesses der Zuschauer. Auch an Zipfer ist diese Entwicklung nicht spurlos vorübergegangen, wie das überdimensionale Bierglas in Abbildung 57, das in der Wintersaison 1996/97 zum Einsatz gekommen ist, zeigt.

Ergänzend zu den Aktivitäten in Sportbereich tritt die Marke Zipfer auch als Sponsor im kulturellen Bereich auf. Unternehmungen in diesem Bereich waren in den letzten Jahren z.B. die Unterstützung der **Ars Electronica** in Linz 1996 sowie von **Allegria**, einer Produktion des Cirque du Soleil, im Herbst 1997. Im Gegensatz zum Sport steht hier „**Zipfer Pils**“ mit seiner charakteristischen Flasche und nicht „Zipfer Urtyp“ im Mittelpunkt der Kommunikation.

Das Besondere der Pils-Flasche und die ausgesprochene Premium-Positionierung des Bieres sollen dabei die Kompetenz der Marke in kulturellen Dingen unterstreichen. Verstärkt wird dieser Effekt, indem man von der Möglichkeit Gebrauch macht, die Pils-Flaschen für die Dauer der Veranstaltung mit speziellen Etiketten, z.B. Cy-beer in Anspielung auf die Ars Electronica, zu versehen.

5. DER ERFOLG DER MARKE ZIPFER

Dieses Kapitel beschäftigt sich abschließend mit dem Erfolg der Marke Zipfer aus Sicht der Konsumenten, wobei einzelne Marktforschungsergebnisse herangezogen werden. Als Grundlage dient dabei eine Studie des Linzer Marktforschungsinstitutes SPECTRA über die österreichischen Biermarken aus dem Sommer 1996 (vgl. 1996a).

5.1. BEKANNTHEITSGRAD ÖSTERREICHISCHER BIERMARKEN

Die bekannteste österreichische Biermarke ist die Marke Gösser, die mit einem spontanen Bekanntheitsgrad von 67% das Bewußtsein der Konsumenten 1996 eindeutig dominierte. Dabei muß man berücksichtigen, daß Gösser schon relativ früh – trotz des Bierkartells –

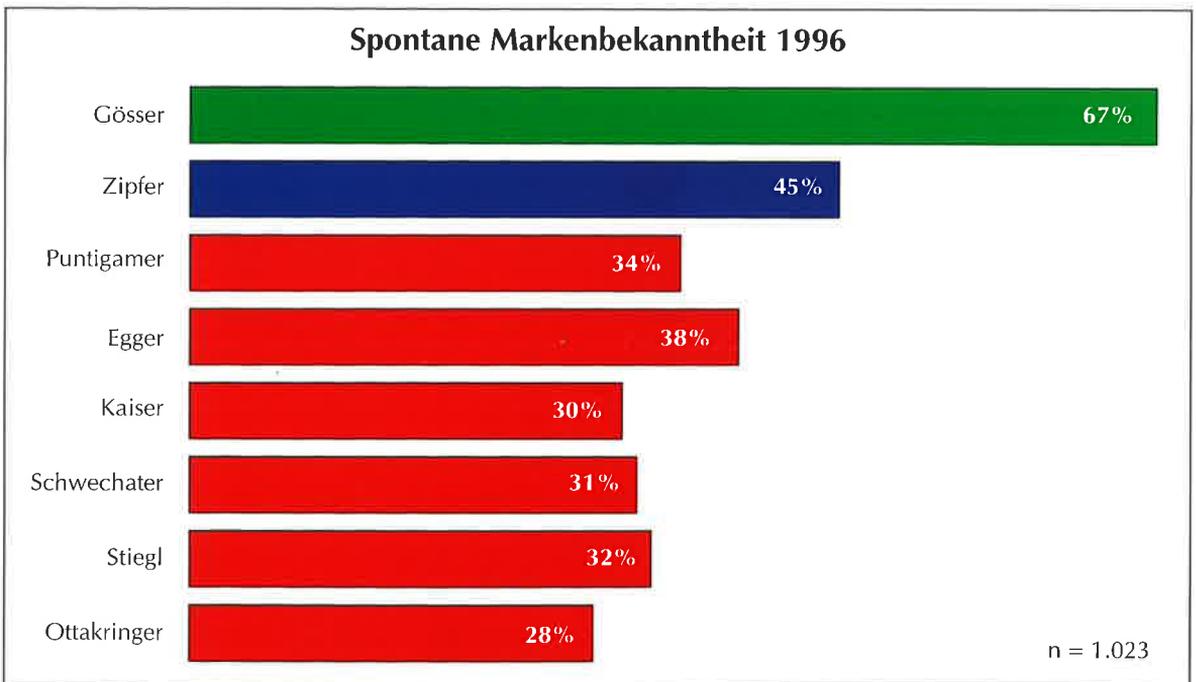


Abbildung 58: Spontane Bekanntheit österreichischer Biermarken 1996 Quelle: SPECTRA 1996a, 4.

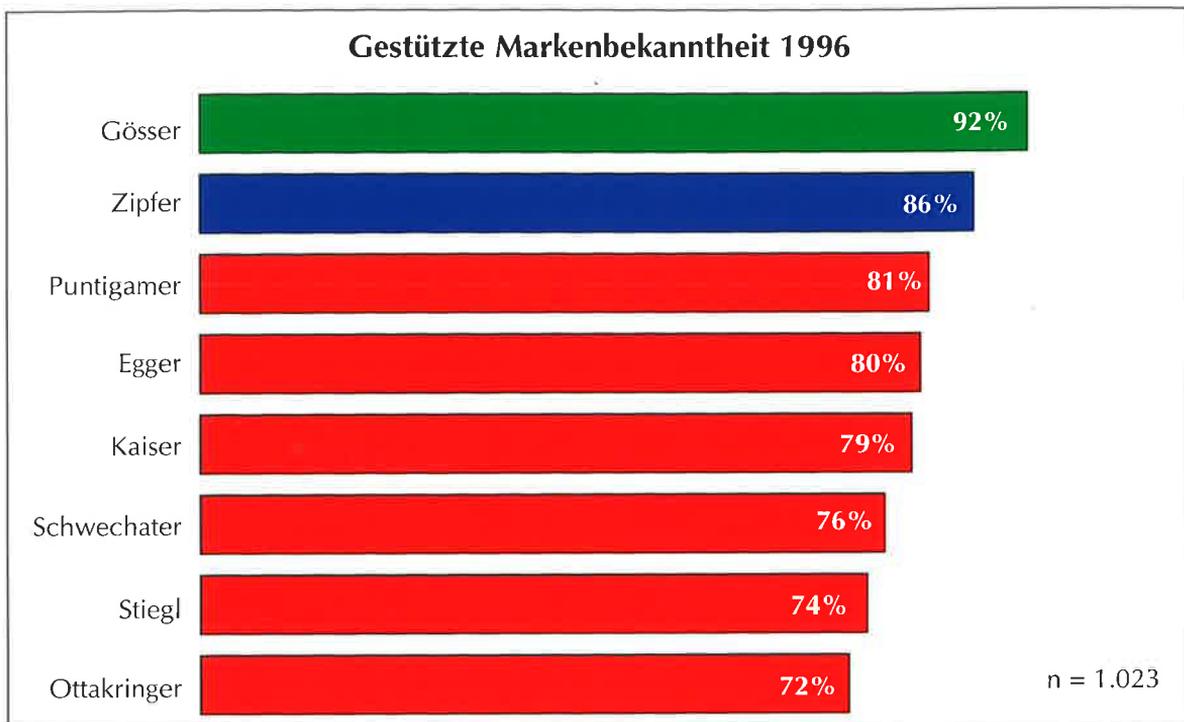


Abbildung 59: Gestützte Bekanntheit österreichischer Biermarken 1996 Quelle: SPECTRA 1996a, 4.

österreichweit stark vertreten war, und daß die Werbeausgaben der Marke in den vergangenen Jahren wesentlich höher waren als die der übrigen Biermarken.

Die Marke Zipfer folgt mit einer spontanen Bekanntheit von 45% an zweiter Stelle. Trotz des großen Abstandes zu Gösler liegt Zipfer noch deutlich vor den übrigen in Abbildung 58 dargestellten Biermarken. Die spontane Bekanntheit dieser Marken, die die unmittelbare Konkurrenz von Zipfer und Gösler repräsentieren, liegt um die 30%.

Danach folgen mit großem Abstand die übrigen österreichischen Biermarken. Ihre geringe spontane Markenbekanntheit läßt sich vor allem mit den großen regionalen Schwerpunkten ihrer Absatzbedeutung erklären.

Gegenüber 1995 mußten bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Stiegl +1%-Punkt oder Fohrenburger +3%-Punkte) alle Biermarken einen Rückgang ihrer spontanen Markenbekanntheit hinnehmen. Erklärt werden kann dieser Rückgang der Präsenz der Biermarken im Bewußtsein der Konsumenten u.a. durch einen Rückgang des Konsums von Bier, auf dessen Ursachen im Laufe der Arbeit schon eingegangen worden ist (vgl. Abbildung 14, 56 sowie **Zipfer Urtyp MEDIUM**, 82ff.).

Betrachtet man die gestützte Bekanntheit der österreichischen Bier-

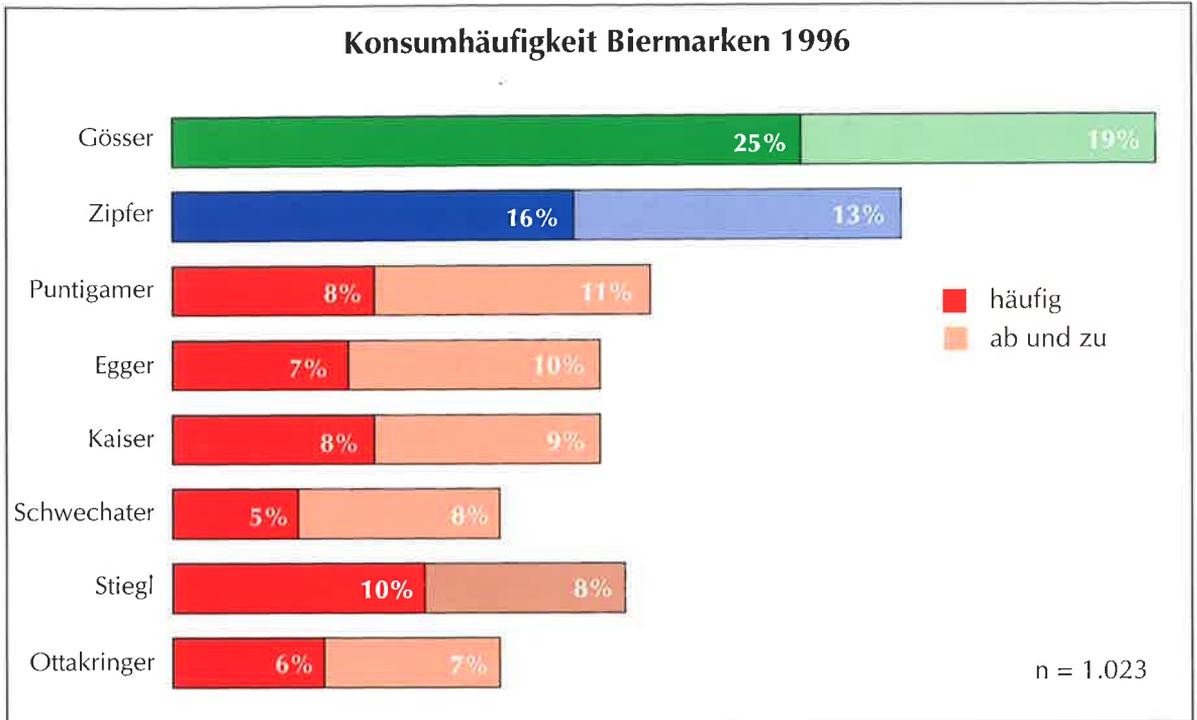


Abbildung 60: Konsumhäufigkeit österreichischer Biermarken 1996

Quelle: SPECTRA 1996a, 5.

marken ergeben sich keine wesentlichen Änderungen der Reihenfolge der Marken im Bewusstsein der Konsumenten. Gösler führt das Feld mit einer gestützten Markenbekanntheit 1996 von 92% nach wie vor an. An zweiter Stelle liegt wiederum die Marke Zipfer mit einer gestützten Bekanntheit von 86%.

Ausschöpfung der Markenbekanntheit

Indem die Häufigkeit des Konsums einer Marke zu ihrer gestützten Bekanntheit in Bezug gesetzt wurde, ermittelte SPECTRA den Ausschöpfungsgrad der Bekanntheit einer Marke. Dieser Index versucht zu verdeutlichen, wie gut eine Marke ihr Bekanntheitspotential in Käufer umsetzen kann.

Berechnet wird diese Kennzahl folgendermaßen:

$$\text{„Ausschöpfungsgrad“} = \frac{\text{häufiger Konsum/Kauf der Marke}}{\text{gestützte Bekanntheit}} \times 100$$

Für die Marke Zipfer ergab diese Berechnung 1996 einen Wert von 19%, d.h. 19% der Personen, die die Marke Zipfer gestützt kannten, kauften oder konsumierten die Marke Zipfer auch häufig. Gegenüber 1995 konnte Zipfer seinen „Ausschöpfungsgrad“ um +4%-Punkte verbessern.

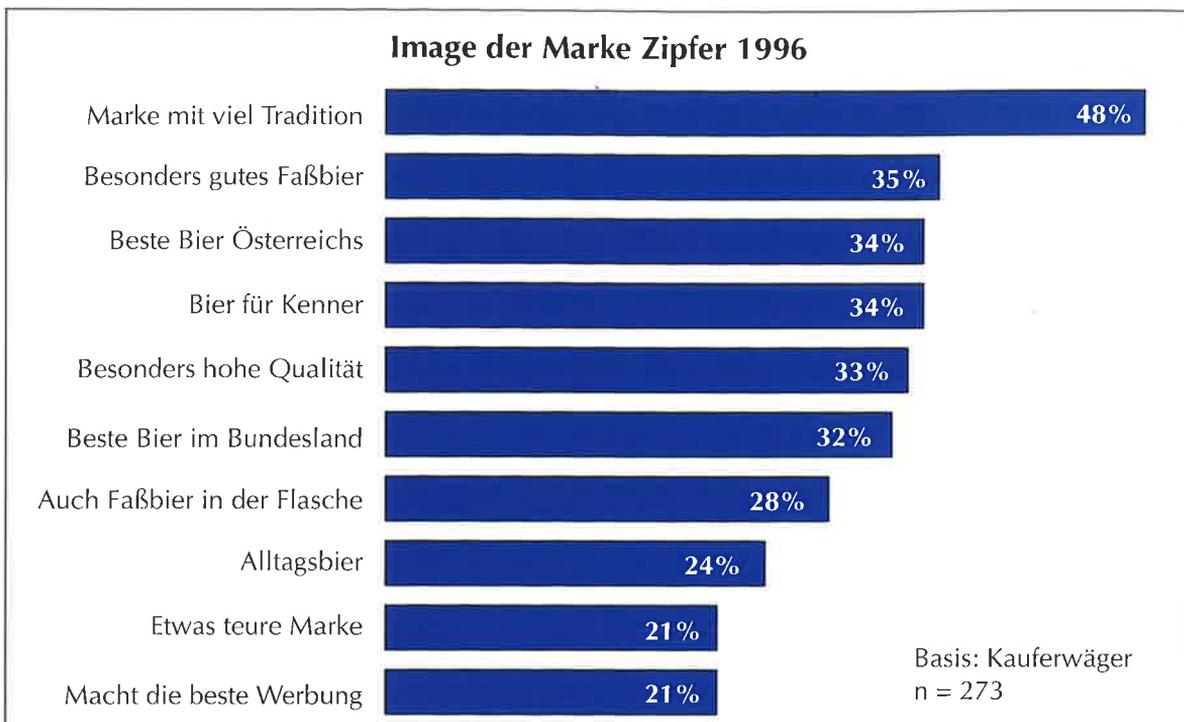


Abbildung 61: Image der Marke Zipfer

Quelle: SPECTRA 1996a, 31.

Auffallend sind große regionale Unterschiede der Güte der Umsetzung der Bekanntheit der Marke Zipfer in tatsächliche Käufer. Während 40% der Oberösterreicher, die die Marke Zipfer gestützt kennen, sie auch regelmäßig kauften bzw. konsumierten, lag diese Kennzahl in der Steiermark und in Kärnten nur bei 4% und in Niederösterreich und dem Burgenland bei 6%. Ein mittleres Niveau erreichte der Ausschöpfungsgrad der Markenbekanntheit in Wien (22%) und im Westen Österreichs, d.h. in Salzburg, Tirol und Vorarlberg (19%).

5.2. IMAGE DER MARKE ZIPFER

Grundlage für die Ermittlung des Images der Marke Zipfer waren die Auskunftspersonen, die den Kauf der Marke Zipfer in Erwägung ziehen, d.h. Personen, bei denen sich Zipfer in ihrem „Relevant Set“ (d.h. für Kauf/Konsum in Frage kommende Biermarken) befindet. 1996 waren dies 27% der befragten Personen, die dann unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften auf die Marke Zipfer zuordnen mußten.

Herausragendstes Persönlichkeitsmerkmal der Marke Zipfer ist „**Marke mit viel Tradition**“, das 48% der Käuferwäger von Zipfer auf

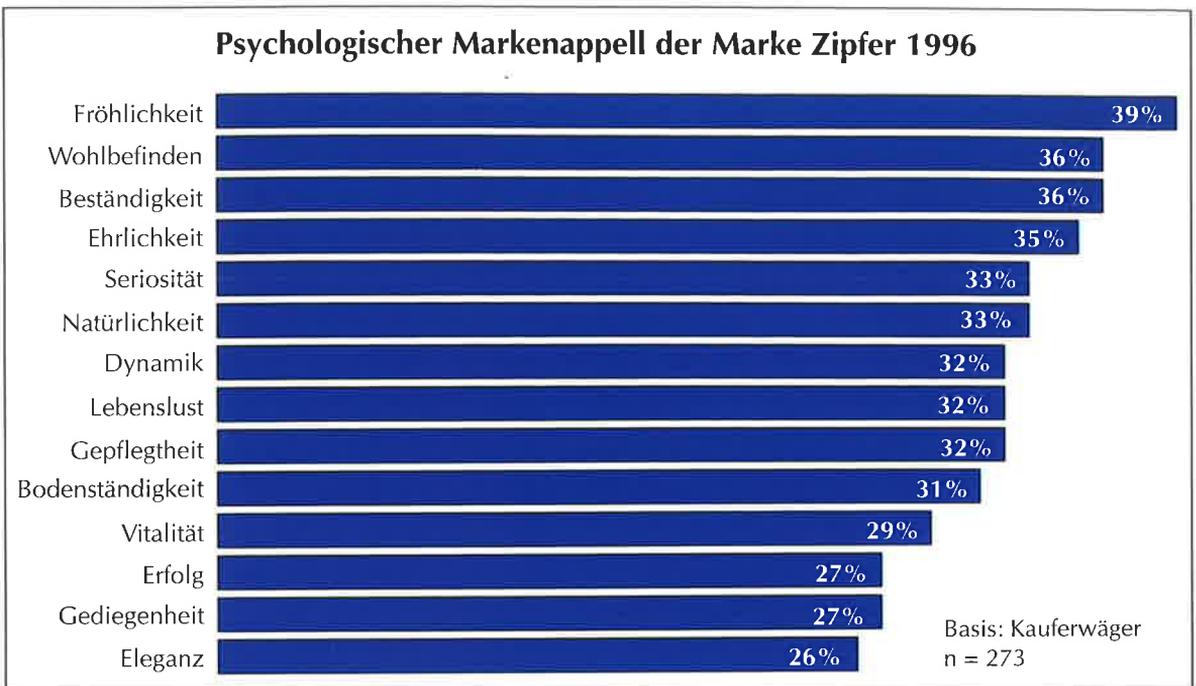


Abbildung 62: Psychologischer Markenappell der Marke Zipfer

Quelle: SPECTRA 1996a, 37.

die Marke zuordneten. Ebenfalls hohe Zustimmung erhielten die Aussagen „**bestes Bier Österreichs**“ (34%), „**Bier für Kenner**“ (34%) und „**besonders hohe Qualität**“ (33%).

Dabei wird der Charakter der Marke Zipfer von den Auskunftspersonen als **fröhlich, beständig, ehrlich, natürlich und gepflegt** beschrieben. Aber Zipfer ist zugleich auch eine **dynamische Biermarke**, deren Konsum **Lebensfreude und Wohlbefinden** vermittelt.

Diese Ergebnisse zeigen eine große Übereinstimmung der Persönlichkeit und des Charakters der Marke Zipfer aus Sicht der Konsumenten mit der Perspektive des Unternehmens. Positionierung und Werbung der Marke Zipfer weisen schließlich genau auf die oben genannten Eigenschaften hin.

Dank jahrzehntelangem Festhalten an den zentralen Aussagen der Kommunikation der Marke Zipfer und der konsequenten Prägung eines eigenen, unverwechselbaren Stils, der das ganze Unternehmen umfaßt, haben die Konsumenten das Anliegen der Marke Zipfer gelernt und verstanden. Markenname und Erscheinungsbild sind vertraut und rufen Erfahrungen der Vergangenheit hervor.

RESÜMEE

Ziel dieser Diplomarbeit war es, das Phänomen einer erfolgreichen Marke anhand des Beispiels der Marke Zipfer greifbar zu machen.

Grundsätzlich kann dabei festgestellt werden, daß eine Marke mehr ist als eine bloße Ansammlung zu erfüllender Kriterien. Vielmehr liegt **das wichtigste Element einer Marke** in einer zunehmend durch Marktsättigung und Informationsüberlastung gekennzeichneten Welt **in ihrem psychologischen Zusatznutzen für den Konsumenten.**

Durch das Bild, das sich der Konsument von einer Marke macht, d.h. durch ihr Image, gelingt es diesem wieder, die Produkte voneinander zu unterscheiden. Ein Resultat, von dem alle am Markt beteiligten Parteien profitieren.

Aufgrund branchenspezifischer Gegebenheiten haben sich Biermarken erst relativ spät mit der Bedeutung von Marketing und Markenpolitik zur bewußten Absatzsteuerung auseinandergesetzt.

Bei Zipfer hingegen hat man frühzeitig begonnen, unbeirrt seinen eigenen Weg zu gehen und anders als die anderen zu sein. Der Neuanfang nach dem zweiten Weltkrieg bot die Gelegenheit, mit einem neuen Produkt ein neues Bier-Zeitalter einzuleiten. Gleichzeitig wurde die Chance genützt, das neue Produkt mit einem eigenständigen, urtypischen Gesicht zu versehen.

Eine selbstbewußte Darstellung mit stark einprägsamen Motiven vermittelte den Eindruck von Kompetenz. So ist es auch mit begrenzten Geldmitteln gelungen, beim Verbraucher Vertrauen zu schaffen.

Diese für eine Marke ideale Ausgangssituation – eine gutes Produkt und eine adäquate, eigenständige Selbstdarstellung – bildete die Grundlage für das Herausarbeiten der Erfolgsfaktoren der Marke Zipfer:

- Produkt
 - Markenauftritt
 - Markenpositionierung
 - Kommunikation
-

Kontinuität ist dabei ein in allen Faktoren wiederkehrendes **zentrales Element**. Dank eines kontinuierlichen und konsequenten Markenauftrittes ist es gelungen; die Marke Zipfer mit der für sie urtypischen Identität zu versehen. Eine Identität, deren überzeugende Eigenart sowohl nach außen als auch nach innen wirkt.

Das zunehmende Interesse an Marken läßt die Frage nach der Bewertung von Marken aufkommen. Abhängig von dem Motiv gibt es zunehmend Versuche, den Wert einer Marke in Geldeinheiten bzw. als Index zu ermitteln. Ziel ist, das Phänomen Marke so greifbar und vergleichbar wie möglich zu machen.

Diese Arbeit hat versucht, einen Einblick in die Grundlagen des Kapitals der Marke Zipfer zu geben. Ohne die mit der Marke assoziierten Vorstellungen, würde dem Produkt seine Eigenheit und Unverwechselbarkeit fehlen.

Die Ermittlung des konkreten Markenwerts mit den modernsten wissenschaftlichen Methoden (siehe dazu RIEDEL 1996 und BEKMEIER 1997) bleibt hingegen künftigen Untersuchungen vorbehalten.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Achten Sie auf die Marke	12
Abbildung 2: Markenidentifikationsraster	21
Abbildung 3: Beispiele für Wort-, Buchstaben-, Bild- und Wort- Bild-Marken	25
Abbildung 4: Identitätsprisma einer Marke.	28
Abbildung 5: Übersicht über die Funktionen des Markenartikels	31
Abbildung 6: Potentielle Bestandteile des Markenwerts	36
Abbildung 7: Dimensionen des Markenwertes	37
Abbildung 8: Bewertungskriterien der Markenbilanz	40
Abbildung 9: Bewertungskriterien Interbrand-Modell.	41
Abbildung 10: Stufen des Brauprozesses	47
Abbildung 11: Österreichische Biersorten	48
Abbildung 12: Weltbierausstoß 1996 in Mio. hl.	51
Abbildung 13: Die 10 größten Biererzeuger 1996	52
Abbildung 14: Konsumhäufigkeit von Bier in Österreich	56
Abbildung 15: Österreichischer Pro-Kopf-Verbrauch von Bier in l	57
Abbildung 16: Getränkeverbrauch 1995	57
Abbildung 17: Internationaler Pro-Kopf-Verbrauch von Bier 1995 in l.	58
Abbildung 18: Marktanteile Biermarken im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel 1996	59
Abbildung 19: Hofmann'sche Realität um 1850.	61
Abbildung 20: Brauerei Zipf um 1905	63
Abbildung 21: Ausstoß der Brauerei Zipf in 1.000 hl	65
Abbildung 22: Brauerei Zipf heute	67
Abbildung 23: Organigramm des BBAG-Konzerns.	68
Abbildung 24: Entwicklung Bierausstoß seit 1980	70
Abbildung 25: Entwicklung Marktanteile Zipfer vs. Gösser im österreichischen Lebensmittelhandel	71
Abbildung 26: Umsatzentwicklung Zipfer vs. Gösser Lebensmittelhandel in Mio. ATS	72
Abbildung 27: Verkauf Zipfer Urtyp in 1.000 hl	75
Abbildung 28: Zipfer Pils Flasche.	76

Abbildung 29: Neuer Zipfer Sechserträger	80
Abbildung 30: Zipfer Sechserträger	81
Abbildung 31: Zipfer Urtyp MEDIUM	85
Abbildung 32: Werbeschild Zipfer Bier ca. 1900-20	89
Abbildung 33: Werbeschild Zipfer Bier ca. 1920-64	90
Abbildung 34: Zipfer Markenlogo 1960-64	91
Abbildung 35: Werbeschild Zipfer Bier ab 1964	92
Abbildung 36: Werbeschild Zipfer Bier heute.	93
Abbildung 37: Etiketten Zipfer Bier 1967	94
Abbildung 38: Etikett Zipfer Urtyp 1967 und 1997.	95
Abbildung 39: Sortiment Brau AG Bier 1968	96
Abbildung 40: Sortiment Zipfer Bier 1970	97
Abbildung 41: Segmentierung Biermarkt EU-12/Österreich	100
Abbildung 42: Qualitative Markenpositionen österreichischer Biermarken	101
Abbildung 43: Positionierungsmodell der Marke Zipfer	103
Abbildung 44: Markenpositionierung österreichischer Biermarken im Vergleich.	104
Abbildung 45: Markenpositionierung österreichischer Biersorten im Vergleich.	105
Abbildung 46: Entwicklung Werbeausgaben Bier in Mio. ATS	108
Abbildung 47: Werbeausgaben vs. Bierausstoß im Jahresverlauf	109
Abbildung 48: Werbeausgaben Zipfer vs. Gösser in Mio. ATS	110
Abbildung 49: „Share of Voice“ Zipfer vs. Gösser.	111
Abbildung 50: „Share of Voice“ Biermarken 1994	112
Abbildung 51: Umsatz Biermarken im österreichischen Lebens- mittelhandel 1993/94 in Mio. ATS.	113
Abbildung 52: Verschiedene Zipfer-Werbemotive aus den 80er und 90er Jahren	116
Abbildung 53: Verschiedene Zipfer-Werbespots aus den 80er und 90er Jahren	118
Abbildung 54: Zipfer-Preisausschreiben Sommer 1997	120
Abbildung 55: Zipfer-Preisausschreiben Sommer 1997 und Winter 1997/98.	121
Abbildung 56: Zipfer als Sponsor beim alpinen Ski-Weltcuprennen in Kitzbühel 1997.	123
Abbildung 57: Aufblasbares überdimensionales Bierglas	125
Abbildung 58: Spontane Bekanntheit österreichischer Biermarken 1996	127
Abbildung 59: Gestützte Bekanntheit österreichischer Biermarken 1996	128
Abbildung 60: Konsumhäufigkeit österreichischer Biermarken.	129
Abbildung 61: Image der Marke Zipfer.	130
Abbildung 62: Psychologischer Markenappell der Marke Zipfer.	131

LITERATURVERZEICHNIS

- AAKER, D. (1992), Management des Markenwerts, Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York 1992.
- ACNIELSEN (1986), Bier total und Af Bier in 1.000l, DJ 1986.
- ACNIELSEN (1991), Bier total und Af Bier in 1.000l, DJ 1991.
- ACNIELSEN (1992), Bier total und Af Bier in 1.000l, DJ 1992.
- ACNIELSEN (1993), Bier total und Af Bier in 1.000l, DJ 1993.
- ACNIELSEN (1994), Bier total und Af Bier in 1.000l, DJ 1994.
- ACNIELSEN (1995), Bier total und Af Bier in 1.000l, DJ 1995.
- ACNIELSEN (1996a), Bier total und Af Bier in 1.000l, DJ 1996.
- ACNIELSEN (1996b), Brandtrack 1/96.
- ACNIELSEN (1997a), Bier total und Af Bier in 1.000l, DJ 1997.
- ACNIELSEN (1997b), Bier total und Af Bier in 1.000l, JJ 1997.
- ADJOURI, N. (1993), Die Marke als Botschaft: die kommunikative Funktion der Marke und ihre Interdependenzen zur Werbung, Vier-Türme-Verlag, Münsterschwarzach 1993.
- ALLISON, R. und UHL, K. (1964), Influence of beer brand identification on taste perception, in: Journal of Marketing Research 8/64, 36-39.
- ANASTASI, A. (1973), Angewandte Psychologie, Beltz Verlag, Weinheim, Basel 1973.
- ARBEITSKREIS FÜR DIE ERSTELLUNG DER GEMEINDECHRONIK (1985), Geschichte der Gemeinde und der Pfarre Neukirchen an der Vöckla, in: GEMEINDE NEUKIRCHEN AN DER VÖCKLA (Hrsg.), 1985.
- BBAG (1997), Produktionsstätte: Zipf, in: <http://bbag.com>, 11/97.
- BEKMEIER, S. (1994), Markenwert und Markenstärke: Markenevaluierung aus konsumentenorientierter Perspektive, in: Markenartikel 8/94, 383-387.
- BEKMEIER, S. (1997), Markenbewertung aus konsumentenorientierter Perspektive, in: Werbeforschung & Praxis 6/97, 26-27.
-

- BEREKOVEN, L. (1978), Zum Selbstverständnis des Markenwesens, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing, 35-48, Gabler, Wiesbaden 1978.
- BERGER, R. (1994), Brauindustrie: Quo vadis? Internationales Industrieszenario, Vortrag beim 20. Management-Seminar für die Brauwirtschaft, München 1994.
- BERNDT, R. und SANDER, M. (1994), Der Wert von Marken: begriffliche Grundlagen und Ansätze, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 2, 1353-1371, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1994.
- BEURLE, Ch. (1983), Zipf und die Brau AG, in: ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (Hrsg.), 125 Jahre Brauerei Zipf, Sonderausgabe der Unternehmenszeitung „BrauAG Prost“ im Juni 1983, 1-2.
- BEURLE, G. (1971), 50 Jahre Österreichische Brau-Aktiengesellschaft: 1921–1971, in: ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (Hrsg.), Linz 1971.
- BIEL, A. (1996), Markenmagie: die Härte der „weicheren“ Seite der Marke, in: Werbeforschung & Praxis 1/96, 1-6.
- BÖCKER, F. und REITER, Ch. (1978), Geschmackspräferenz schlägt Qualität, in: Absatzwirtschaft 10/78, 60-63.
- BRANDMEYER, K. (1996), Kommunikationswert und Markenführung, in: Markenartikel 7/96, 300-302.
- BRAUEREI ZIPF (1966), Geschäftsbericht der Brauerei Zipf Aktiengesellschaft vorm. Wm. Schaup 1965.
- BRAUEREI ZIPF (1968), Geschäftsbericht der Brauerei Zipf Aktiengesellschaft vorm. Wm. Schaup 1967.
- BRAUEREI ZIPF (1969), Geschäftsbericht der Brauerei Zipf Aktiengesellschaft vorm. Wm. Schaup 1968.
- BRAUEREI ZIPF (1992), Presseinformation: Zipfer Urtyp 1967-1992.
- BRAUEREI ZIPF (1997), Zipfer Urtyp 1967-1997: 30 Jahre helle Freude, Festabend am 25. Juni 1997 im Sudhaus der Brauerei Zipf.
- BRAUEREI ZIPF, Ausstoß- und Absatzzahlen der Jahre 1859-1996.
- BRUHN, M. (1989), Planung des Sponsoring, in: HERMANN, A. (Hrsg.), Sport- und Kultursponsoring, 15-28, Vahlen, München 1989.
- BRUHN, M. (1994a), Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 1, 3-42, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1994.
- BRUHN, M. (1994b), Markenpolitik und Sponsoring, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 2, 1127-1160, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1994.

- DANNER, Ch. (1997), Die Sorgen der Bierbrauer, in: *Industrie* 3/97, 24.
- DICHTL, E. (1978), Grundidee, Entwicklungsepochen und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), *Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing*, 17-34, Gabler, Wiesbaden 1978.
- DICHTL, E. (1992), Grundidee, Funktionen und Varianten des Markenartikels, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 6/92, 270-274.
- DINGLER, R. (1997), Erfolgreiches Markenmanagement: vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, in: MTP E.V. ALUMNI (Hrsg.), Gabler, Wiesbaden 1997.
- EGGERS, W. (1994), Markenpolitik im Biermarkt, in: BRUHN, M. (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel*, Band 3, 1493-1507, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1994.
- ESCHENBACH, R., HOFFMANN, W., KUNESCH, H. und UNGER, M. (1992), *Gambrinus 2000: Studie über die Auswirkungen der wirtschaftlichen Integration Europas auf die österreichische Brauwirtschaft*, in: CONTRAST (Hrsg.), Wien 1992.
- FERCH, R. (1998), Gespräch mit Prof. Rudolf Ferch, 24. Januar 1998.
- FRANZEN, O, TROMMSDORFF, V. und RIEDEL, F. (1994), Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz, in: *Markenartikel* 8/94, 372-376.
- FRANZEN, O. (1995), Die praktische Nutzung der Markenbewertungssysteme, in: *Jahrbuch Markentechnik: Markentheorie, Markentechnik, Markenwelt, Horizonte, Forschungsbericht*, 129-149, Deutscher Fachverlag, Frankfurt/Main 1995.
- FRIEDERES, G. (1997), Die Nutzung der Produktherkunft zum Aufbau starker Marken in Osteuropa: ein empirisches Projekt, Dissertation an der WU-Wien.
- GEIGER, H. (1978), Markenartikel und Verbraucher, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), *Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing*, 231-254, Gabler, Wiesbaden 1978.
- GÜNTHER, D. (1994), *Kommunikations- und Markenpolitik: am Beispiel der Marke „Gösser“*, Diplomarbeit an der Grund- und Integrationswissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien 1994.
- HENNING-BODEWIG, F. und KUR, A. (1988), *Marke und Verbraucher: Funktionen der Marke in der Marktwirtschaft*, Band I: Grundlagen, VCH Verlags-Gesellschaft, Weinheim 1988.
- HERMANNNS, A. (1989), *Sponsoring: zukunftsorientiertes Instrument der Marktkommunikation*, in: HERMANNNS, A. (Hrsg.), *Sport- und Kultursponsoring*, 1-14, Vahlen, München 1989.

- HLATKY, M. (1996), Das große österreichische Bierlexikon, Austria Medien Service, Graz 1996.
- HORNACEK, H. (1996), Die Generation „X“, in: Bestseller 4/96, 54-56.
- HORNACEK, H. (1997), Der Krieg ums Bier, in: Cash 7/97, 96-104.
- JOH. BARTH & SOHN (1992), Hopfen 1991/92.
- JOH. BARTH & SOHN (1996), Der Barth Bericht: Hopfen 1995/96.
- JOH. BARTH & SOHN (1996), Der Barth Bericht: Hopfen 1996/97.
- JUNG, H. (1970), Bier: Kunst und Brauchtum, Schropp Verlag, Dortmund 1970.
- KAPFERER, J.-N. (1992), Die Marke: Kapital des Unternehmens, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1992.
- KÖHLER, R. (1993), Marke und Verbraucher: zu den Grundlagen lebenslanger Bindungen, in: Markenartikel 7/93, 340-347.
- KOTLER, Ph. und BLIEMEL, F. (1995), Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Aufl., Schäffer-Poeschl, Stuttgart 1995.
- KRETZ, F. (1965), Die Entwicklung der österreichischen Brauwirtschaft seit 1900: ein Überblick unter besonderer Berücksichtigung der wettbewerbsregelnden Funktion der Kundschaftsversicherungsverträge, Diplomarbeit an der Fakultät für Brauwesen der Technischen Hochschule München 1965.
- KRETZ, F. (1968), Rede des Vorstandes Dr. Fritz Kretz anlässlich der Aufstellung des Denkmals für den Gründer der Brauerei Zipf Dr. Wilhelm Schaup bei der Altenehrung am 6. Dezember 1968.
- KRETZ, F. (1969), 111 Jahre Zipfer: 1858-1969, BRAUEREI ZIPF AG VORM. WM. SCHAUP (Hrsg.).
- KRETZ, F. (1970), Rede anlässlich der letzten ordentlichen Hauptversammlung der Brauerei Zipf AG vorm. Wm. Schaup am 5. Juni 1970.
- KRETZ, F. (1996), Franz Schaup und seine Nachkommen als Unternehmer in und um Zipf, Rede anlässlich des 200. Geburtstages von Franz Schaup 1996.
- KRETZ, F. (1998), Gespräch mit Dr.-Ing. Fritz Kretz, 4. Januar 1998.
- KRETZ, N. (1997), Strategisches Controlling für den Konzern aus Sicht der Holding am Beispiel der BBAG Linz, Diplomarbeit an der Johannes Kepler Universität Linz 1997.
- KROEBER-RIEL, W. (1993), Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze, in: KÖHLER, R. und

- MEFFERT, H. (Hrsg.), Kohlhammer-Edition Marketing, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln 1993.
- KROEBER-RIEL, W. und WEINBERG, P. (1996), Konsumentenverhalten, 6. Auflage, Vahlen, München 1996.
- KUTSCHERA, R. (1966), Aus der Entstehungsgeschichte der Brauerei Zipf.
- LANNON, J. (1995), Was Marken heute erwartet: neuste Entwicklungen des Marktes bestätigen bewährte Markengesetze, in: Jahrbuch Markentechnik: Markentheorie, Markentechnik, Markenwelt, Horizonte, Forschungsbericht, 159-175, Deutscher Fachverlag, Frankfurt/Main 1995.
- LEITHERER, E. (1955), Die Entwicklung der modernen Markenformen, in: Markenartikel 10/55, 539-566.
- LÜCKE, S. (1993), Was trinken wir wirklich? Ein kritischer Blick auf Wasser, Wein, Bier und Saft, Ullstein, Frankfurt/Main, Berlin 1993.
- MANN, G. (1994), Herstellerperspektive, in: Markenartikel 10/94, 484-488.
- MEFFERT, H. und BURMANN, Ch. (1996), Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100, 1996
- MELLEROWICZ, K. (1963), Markenartikel: die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., Beck, München 1963.
- MEYER, P. (1978), Markenspezifisches Herstellermarketing, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing, 159-182, Gabler, Wiesbaden 1978.
- MERZ, G. (1986), König-Pilsener: ein Markenartikel seit 75 Jahren, in: Markenartikel 5/86, 197-198.
- MMO, Media & Market Observer: kumulierte Jahresdaten der Jahre 1980, 1985 und 1990-1994.
- NÜCHTERN, M. (1977), Kartelle: Ursachen, Auswirkungen, Entscheidungen: eine Analyse am Beispiel des Kartelles in der österreichischen Brauindustrie, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien 1977.
- ORF (1996), Werbung 1997.
- ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (o.J.), Brauerei Zipf: größte Landbrauerei Österreichs.
- ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (1968), Geschäftsbericht 1967/68 der Österreichischen Brau-Aktiengesellschaft über das Geschäftsjahr 1. April 1967 bis 31. März 1968.
-

- ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (1982), Geschäftsbericht 1981 der Österreichischen Brau-Aktiengesellschaft über das Geschäftsjahr 1. Jänner 1981 bis 31. Dezember 1981.
- ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (1971), Geschäftsbericht 1970 der Österreichischen Brau-Aktiengesellschaft über das Geschäftsjahr 1. Jänner 1970 bis 31. Dezember 1970.
- ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (1982), Geschäftsbericht 1981 der Österreichischen Brau-Aktiengesellschaft über das Geschäftsjahr 1. Jänner 1981 bis 31. Dezember 1981.
- ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (1993), Presseinformation: Zipfer stellt den Führungsanspruch.
- ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (1995), Presseinformation: Taten statt Worte: Brauerei Zipf und Umwelt.
- ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (1996), Presseinformation: Zipfer: aus heller Freude am Sport.
- ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (1997), Mitarbeiter-Präsentation „Zipfer Urtyp MEDIUM“, 21. April 1997.
- OTTE, T. (1996), Die Selbstähnlichkeit der Marke, in: Markenartikel 4/96, 151-155.
- O.V. (1983a), Pionierleistungen in wechselvoller Geschichte, in: ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (Hrsg.), 125 Jahre Brauerei Zipf, Sonderausgabe der Unternehmenszeitung „BrauAG Prost“ im Juni 1983, 1-3.
- O.V. (1983b), Zipf zum Ende des Zweiten Weltkrieges: V-2-Triebwerke donnerten, in: ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (Hrsg.), 125 Jahre Brauerei Zipf, Sonderausgabe der Unternehmenszeitung „BrauAG Prost“ im Juni 1983, 4.
- O.V. (1983c), Zipfer: erfolgreichstes Bier im Sechserträger, in: ÖSTERREICHISCHE BRAU AG (Hrsg.), 125 Jahre Brauerei Zipf, Sonderausgabe der Unternehmenszeitung „BrauAG Prost“ im Juni 1983, 4.
- O.V. (1989), Marken: how much in Dollar?, in: Absatzwirtschaft 8/89, 50-54.
- O.V. (1994), Top 50: Die Hitparade der umsatzstärksten Marken 1993/94, in: Cash 11/94, 41-51.
- O.V. (1995), Top 50: Die Hitparade der umsatzstärksten Marken 1994/95, in: Cash 11/95, 43-48.
- O.V. (1996a), Nicht immer, aber immer seltener, Trend 8/96, 46-51.
- O.V. (1996b), Top 50: Die Markenhitparade, in: Cash 11/96, 38-73.
- O.V. (1997a), Analyse: Exportmarketing für heimisches Bier, in: Key Account 2/97, 12-13.

- O.V. (1997b), Top 50: die stärksten Marken Österreichs, in: Cash 11/97, 30-67.
- PSCHORR, J. (1992), „Markenbier“ und Nichtmarkenbier, in: Markenartikel 12/92, 600-604.
- RIEDEL, F. (1996), Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung, Physica-Verlag, Heidelberg 1996.
- ROEB, T. (1994), Markenwert: Begriff, Berechnung, Bestimmungsfaktoren, Verlag Mainz, Aachen 1994.
- SCHAUMÜLLER, R. (1996a), Die BBAG: Anatomie eines Getränkekonzerns, in: WAGNER, Ch., TRUMLER, G. und ÖSTERREICHISCHE BBAG (Hrsg.), 1000 Jahre österreichisches Bier, 135-155, Verlag Christian Brandstätter, Wien 1996.
- SCHAUMÜLLER, R. (1996b), Von der Braubank zum Braukonzern: die BBAG-Story, in: WAGNER, Ch., TRUMLER, G. und ÖSTERREICHISCHE BBAG (Hrsg.), 1000 Jahre österreichisches Bier, 101-133, Verlag Christian Brandstätter, Wien 1996.
- SCHULLER, H. (1995), Zipfer: Markenkult einer Erfolgsmarke, in: Werbeforschung & Praxis 5/95, 156-157.
- SCHULZ, R. und BRANDMEYER, K. (1989), Die Marken-Bilanz: ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: Markenartikel 7/89, 364-370.
- SCHUSTER, K. und WEINFURTNER, F. (1963), Die Bierbrauerei: die Technologie der Würzebereitung, 2. Band, 4. Auflage, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart 1963.
- SCHWEIGER, G. und FRIEDERES, G. (1995), Vom Markenmythos zum Markenwert, in: Werbeforschung & Praxis 1/95, 26-31.
- SCHWEIGER, G. und SCHRATTENECKER, G. (1995), Werbung: eine Einführung, 4. Auflage, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, Jena 1995.
- SEIDL, C. (1990), Hurra! Bier! Reisen zu Österreichs Brauereien, Österreichischer Bundesverlag, Wien 1990.
- SIEGMUND-SCHULTZE, M. (1992), Die unsichtbare Hand des Marktes: Wirtschaft und Naturgesetze, Hoffmann und Campe, Hamburg 1992.
- SIMON, H.-J. (1994), Die Marke ist die Botschaft: Markentechnik als Erfolgsweg für Unternehmer, Marketing Journal, Hamburg 1994.
- SPECTRA (1996a), Marken-Update Bier 1996, 8/96.
- SPECTRA (1996b), Die Marktchancen von Zipfer Urtyp MEDIUM, 12/96.
- SPECTRA (1997), Zipfer Urtyp MEDIUM vier Monate nach dem Launch, 8/97.
-

- STIEBER, A. (1998), Gespräch mit Andreas Stieber, Product Management Zipfer, 23. Januar 1998.
- STIFTER, A. (1970), Nachkommenschaften, in: TÖRNBACHER, K. (Hrsg.), Reclam Universalbibliothek Nr. 7924, Philipp Reclam Jun. GmbH & Co, Stuttgart 1970.
- TIETZ, B. (1979), Markt und Marketing für Bier: eine Analyse aus Anlaß des 125jährigen Jubiläums der Privatbrauerei Thier, in: PRIVATBRAUEREI THIER (Hrsg.), Dortmund 1979.
- TRACHTENBERG, A. (1997), Wie Marken FIT für die Jahrtausendwende werden, in: Werbeforschung & Praxis 1/97, 30-31.
- TROMMSDORFF, V. (1995), Innovationen in der Markenpolitik, in: Werbeforschung & Praxis 5/95, 147-152.
- VERBAND DER BRAUEREIEN (1997a), Statistische Daten über die Österreichische Brauwirtschaft 1986-1996.
- VERBAND DER BRAUEREIEN (1997b), Bierkulinarium: Niemals des Guten zuviel, in: <http://bier.oesterreich.com>, 11/97.
- VOLTMER, W. (1978), Werbung und Marke, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing, 207-228, Gabler, Wiesbaden 1978.
- WAGNER, Ch. (1984), Das große Buch vom Bier: eine Kulturgeschichte der österreichischen Bierbraukunst, Verlag Christian Brandstätter, Wien 1984.
- WAGNER, Ch. (1996), Hausbräu, Brauhaus, Braugruppe: Stationen österreichischer Bier-Geschichte, in: WAGNER, Ch., TRUMLER, G. und ÖSTERREICHISCHE BBAG (Hrsg.), 1000 Jahre österreichisches Bier, 7-99, Verlag Christian Brandstätter, Wien 1996.
- WEINBERG, P. (1992), Erlebnismarketing, Vahlen, München 1992.
- WEISER, J. (1863), Berichte des Forst-Vereines für Österreich ob der Enns, 7. Heft, Verlag Jos. Feichtiger's Erben, Linz 1863.
- WERBERAT (1997), Selbstbeschränkungscode: Alkohol, in: <http://www.werberat.ot.at>, 12/97.
- WISWEDE, G. (1978), Psychologie der Markenbildung, in: GABLER-VERLAG (Hrsg.), Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing, 135-158, Gabler, Wiesbaden 1978.
- ZIPFER (1998): Zipfer Sport-Events '98, in: <http://www.sports.at/zipfer>, 1/98.
-



Die Autorin

Mag. Stephanie Kretz, geboren in Linz.

Aufgewachsen in Zipf/Oberösterreich in unmittelbarer Nähe der Brauerei Zipf.

Als Nachfahrin des Brauereigründers Franz Schaup besteht seit vielen Jahren ein Interesse an der Entwicklung der Marke Zipfer.

Studium der Handelswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien mit Spezialisierung auf Werbung und Marktforschung.

Seit Herbst 1998 als Business Consultant bei ACNielsen in Wien tätig.



Der Herausgeber

o. Univ. Prof. Dr. Günter Schweiger.

Studium an der Hochschule für Welthandel in Wien. Seit 1974 Universitätsprofessor für Werbewissenschaft und Marktforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien. Präsident der Österreichischen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft und des Marketing Club Österreich.

- Autor und Herausgeber von 29 Büchern
- Herausgeber der Zeitschrift „transfer - Werbeforschung & Praxis“

Arbeitsschwerpunkte:

- Imageforschung
- Exportwerbung
- Auswirkungen des Herkunftslandes auf die Beurteilung von Produkten
- Marktforschung

In Zeiten härter werdenden Wettbewerbs rückt die Rolle von Marken als ein zentraler Bestandteil des Erfolgs von Unternehmen zunehmend ins Interesse der verantwortlichen Personen. Nicht grundlos erfreut sich die Werbebranche eines stetigen Wachstums.

Dieses Buch möchte den Weg der Marke Zipfer zu ihrer heutigen Marktposition behandeln, indem die einzelnen Phasen von Unternehmen und Marke begleitet werden. Dabei bekommt die Entwicklung des Markenauftritts von Zipfer in den 60er Jahren eine zentrale Funktion. Schließlich wurden die Grundzüge und Kernaussagen der Marke Zipfer zu dieser Zeit geprägt und sind heute nach wie vor aktuell.

Auch heute gilt:

URTYPISCH ZIPFER
EIN GLAS HELLER FREUDE!