



Gerolsteiner – die Konkurrenz kann was erleben

Dank exzellenter Markenführung befindet sich die Gerolsteiner Gruppe, der größte deutsche Brunnenverbund, auf Wachstumskurs. Die Grundlage dazu wurde 1998 mit dem Relaunch der Kernmarke gelegt.

– von Christoph Berdi –

Erfolg macht mutig. „Erst wenn eine Marke durchgeschwitzt ist, wird sie den Menschen richtig sympathisch“, sagte der

Unternehmensvorsitzende Dr. Peter Traumann verschmitzt dem „Handelsblatt“, als er kürzlich das neue Konzept zum Sportsponsoring präsentierte. Leichtathletik als Werbeträger ist passé, nun soll das Durstlöcher-Erlebnis über den Radsport transportiert werden. Das bereits bestehende, allerdings zweitklassige Team wurde durch Einkauf des Italiensers Davide Rebellin und seiner Wasserträger Daniele Contrini und Ellis Rastelli in die Beletage des Radsports befördert. Auf den großen Rundfahrten wie dem Giro d’Italia wird neben dem Team Telekom auch ein Team Gerolsteiner unterwegs sein.

Gerolsteiner im Jahr 2002 – ein Unternehmen in voller Fahrt. Mehr Umsatz, überproportionales Wachstum, neue Jobs. So liest sich komprimiert die Bilanz für 2001, die das Unternehmen im Januar präsentierte. Die Gerolsteiner Gruppe hat 2001 235,7 Millionen Euro Erlöst – 11,1 Prozent mehr als im Jahr zuvor – und damit die Konkurrenz klar hinter sich gelassen. Zum Vergleich: Die Branche wuchs nach Angaben des Verbandes

Deutscher Mineralbrunnen (VDM) nur um 2,8 Prozent. Beim wertmäßigen Marktanteil legte Gerolsteiner AC Nielsen zufolge von 11,1 auf 11,4 Prozent zu, und das, obwohl eine Tochtergesellschaft verkauft worden war. Der mengenmäßige Marktanteil liegt nun bei neun Prozent. Gerolsteiner, verkündete das Unternehmen mit einigem Stolz, entziehe sich nicht nur der wirtschaftlichen Stagnation, sondern koppelte sich auch vom Trend zu Niedrigpreisen im Wassermarkt ab.

Der nonchalante Unterton ist Ausdruck eines Selbstvertrauens, das sich Gerolsteiner in den vergangenen vier Jahren hart erarbeitet hat. Mitte der 90er-Jahre sah die Zukunft des Unternehmens nämlich keineswegs so rosig aus, wie sich die Gegenwart darstellt. Gerolsteiner war unter Druck und in Zugzwang geraten.

GEROLSTEINER UNTER DRUCK – ZEIT FÜR EINEN RELAUNCH

Die Signale klangen alarmierend. Trotz des hohen Distributionsniveaus sanken die Marktanteile. Gerolsteiner wurde damals stark durch seine generischen Produkteigenschaften wahrgenommen und besaß kein klares Markenprofil. Schlimmer noch: Untersuchungen durch das Rheingold-Institut (morphologische Tiefenpsychologie) zeigten 1997, dass die

Verbraucher die Qualität des Wassers schätzten, die Marke aber als altbacken, traditionell und nicht dynamisch wahrnahmen. Sie verfügte über kein tragfähiges Image und verlor an Attraktivität, Relevanz und Nähe. Gerolsteiner fand sich zudem in der Rolle eines „Gralschütters der Reinheit“ wieder. Die Konsumenten gingen auf Distanz zur Marke, ein Prozess, der durch die damalige Werbung noch verstärkt wurde. Die Marktführerschaft geriet in Gefahr, und die Anfälligkeit für Attacken über den Preis wuchs. Bedenklich wurde die Situation auch deshalb, weil internationale Player mit Marken wie Volvic (Danone) und Vittel (Nestlé) auf den deutschen Markt drangen. Ihr Wellness-Ansatz veränderte die Wahrnehmung des Wassermarktes durch die Verbraucher. Der bisher von der (harten) Konkurrenz regionaler Mineralbrunnen geprägte, insbesondere über den Preis und über vielfältige Line-Extension geführte Wettbewerb verschärfte sich.

DIE NEUE VISION FÜR DIE MARKE

An einem Relaunch der Marke führte kein Weg vorbei. Gerolsteiner musste in einem generischen Low-interest-Markt

WACHWECHSEL BEI GEROLSTEINER

mit einem Premiumprodukt wieder auf Wachstumskurs kommen. Die Marketingziele wurden deshalb ehrgeizig gesteckt. Sie reichten vom Ausbau der Marktführerschaft deutschlandweit über die Ausdehnung der Stammmärkte auf Hessen (bisher Nordrhein-Westfalen, Saarland und Rheinland-Pfalz) bis zum festen Vorsatz, in Zukunft den Gesamtumsatz über Marktniveau zu steigern.

Dazu war es notwendig, Gerolsteiner über eine neue Kommunikation ein modernes, dynamisches Markenbild zu geben. Image- und Sympathieführerschaft in allen Altersklassen, eine regional unabhängige Identifikation mit Gerolsteiner, Image- und Sympathieführerschaft erhielten Priorität, als Gerolsteiner die neue Kreativstrategie verabschiedete. Es galt, das Gralshüter-Image zu überwinden und die hohe Qualitätseinschätzung durch Verbraucher und Handel wieder zum eigenen Vorteil zu nutzen. Gerolsteiner sollte über die Stilisierung des konsumrelevantesten Nutzen, dem Durstlöschen, einen emotionalen Mehrwert erlangen. Damit würde Gerolsteiner den Grundnutzen der gesamten Kategorie für sich „pachten“.

Gerolsteiner, so die Beschreibung der neuen Selling Proposition, „schmeckt und erfrischt mich so gut, dass ich gar nicht mehr aufhören möchte zu trinken und für einen Moment alles um mich herum vergesse“.

Sogar den Durst der eigenen Kinder – zisch. Das ist die Story hinter der „Dein



Dr. Peter Traumann (l.) gehört zu der Sorte Manager, die eine Marke leben. „Er ist immer präsent, pflegt aber auch die Philosophie des Loslassens und der Eigenverantwortung“, loben ihn seine Mitarbeiter. Wenn es sein muss, geht er für das Unternehmen auch mit dem Kopf durch die Wand, wie er mit der Einführung der PET-Mehrwegflasche gegen heftigen Widerstand bewies. Mit Gerolsteiner übergibt er im September ein gesundes, über Perspektiven verfügendes Unternehmen an seinen Nachfolger Jörg Croseck, den bisherigen Vertriebsdirektor der Gerolsteiner Gruppe.

Nach Stationen bei Kraft Jacobs Suchard und Kellogg's kam Croseck 1999 zu Gerolsteiner. Er bringt Erfahrungen aus Marketing und Vertrieb mit. Dass beide an einem Strang ziehen, zählt für ihn zu den Gerolsteiner-typischen Erfolgsfaktoren: „Integriertes Denken, fachliches und menschliches Verständnis zwischen Marketing und Vertrieb sind mir wichtig. Wir müssen durch die gesamte Kette Motivation erzeugen, um umzusetzen, was irgendwann als Marketingstrategie verabschiedet wurde.“

MARKEN-MONITORING

Das Handelspanel von AC Nielsen und das Haushaltspanel der GfK bilden die Basis für die Markenführung bei Gerolsteiner. Mit Hilfe des Werbemonitors von Research International wird die Wirkung der Kommunikation kontrolliert. Einmal im Jahr fertigt das Rheingold-Institut mittels morphologischer Tiefenpsychologie eine Grundlagenstudie zur Marke an. Früh signalisierte Rheingold das Gralshüter-Phänomen und die daraus resultierende wachsende Distanz der Verbraucher zur Marke.

Durst kann was erleben“-Kampagne, die nach gewonnenem Pitch von der Agentur TBWA Düsseldorf entwickelt wurde.

Aus dem Auftraggeber/Auftragnehmer-Verhältnis erwuchs mit der Zeit eine kongeniale Zusammenarbeit, wie Thomas Tausendfreude, Leiter Brandmanagement der Gerolsteiner Gruppe, berichtet: „Mein Team und die Agentur haben ein blindes Verständnis füreinander entwickelt. Es ist, als seien die Mitarbeiter dort Teil unserer Abteilung.“ Andere Dienstleister, etwa Verkaufsförderungs- oder PR-Agenturen, müssten sich mit der Leadagentur TBWA abstimmen.

Mit dem Fernsehen als Basismedium wird die neue Marken-Botschaft seit 1998 unter das Volk gestreut. Ganzjährig, denn Gerolsteiner will den Wasser-

konsum keineswegs nur auf den Sommer beschränkt sehen. TV wurde auch deshalb gewählt, weil über diesen Weg hohe Reichweiten erzielt werden und die Aktualisierung der Marke schnell vonstatten gehen konnte. Print nutzt Gerolsteiner im Mix mit TV-Werbung, um jüngere Frauen gezielt für die kohlenstofffreie Sorte anzusprechen. Funk wird taktisch zur Unterstützung von Aktionen und Promotions eingesetzt. Rund 30 Prozent des Marketing-Etats fließen in Below-the-line-Maßnahmen.

ÜBERZEUGENDER NACHWEIS DER EFFIZIENZ

Die Kommunikationsmaßnahmen verfehlten ihre Wirkung nicht. Messungen durch Research International ergaben,



Durstlöschen mit Wasser – ob am **Arbeitsplatz**, beim **Essen** oder in der **Gastronomie**. Gerolsteiner und TBWA haben ein **triviales Ereignis** zum **Erlebnis** stilisiert.

dass die spontane Markenbekanntheit von 52 Prozent im März 1999 auf 63 Prozent im Juni 2000 anstieg. Gerolsteiner avancierte nicht nur zum Top-of-Mind-Leader, sondern erreichte auch die Führerschaft bei allen relevanten Items wie „erfrischend“, „durstlöschend“, „sympathisch“, „seinen Preis wert“ und „für jede Gelegenheit“. Das Gralshüter-Image hat die Marke hinter sich gelassen. Sie wird nun als innovativer Marktführer wahrgenommen.

Der Erfolg des Marken-Relaunch ist messbar. Die Vorgabe eines überproportionalen Wachstums mit mindestens fünf Prozent wurde deutlich übertroffen. Nachdem der Absatz in Hektoliter von 1997 auf 1998 noch um 3,2 Prozent ge-

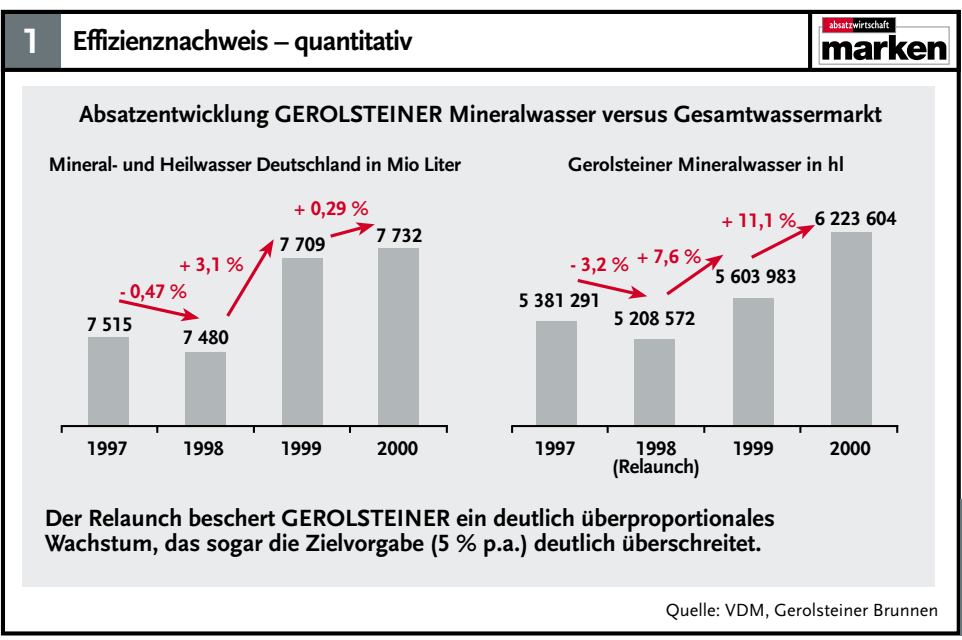
sunken war, stieg er seither zwischen sieben und zwölf Prozent per anno an. Der Umsatz für Gerolsteiner Mineralwasser wuchs allein 2000 um 13,9 Prozent. Gerolsteiner konnte die Preis-Premiumposition halten und Marktanteile hinzugewinnen. In Hessen, dem neuen Zielmarkt, wurde der Marktanteil für kohlenensäurehaltiges Wasser verdoppelt (auf 4,7 Prozent), im Segment Mineralwasser mit wenig Kohlensäure gelang sogar eine Verdreifachung des mengenmäßigen Anteils auf neun Prozent. Die Dachmarke Gerolsteiner liegt auf Platz zwei.

Zurückzuführen sind die Erfolge auch auf eine positive Entwicklung der Distribution, die für Sprudel, Stille Quelle

und das CO₂-freie Wasser Excelsis in den vergangenen Jahren erhöht werden konnte.

PRODUKTINNOVATION DURCH PET-FLASCHE

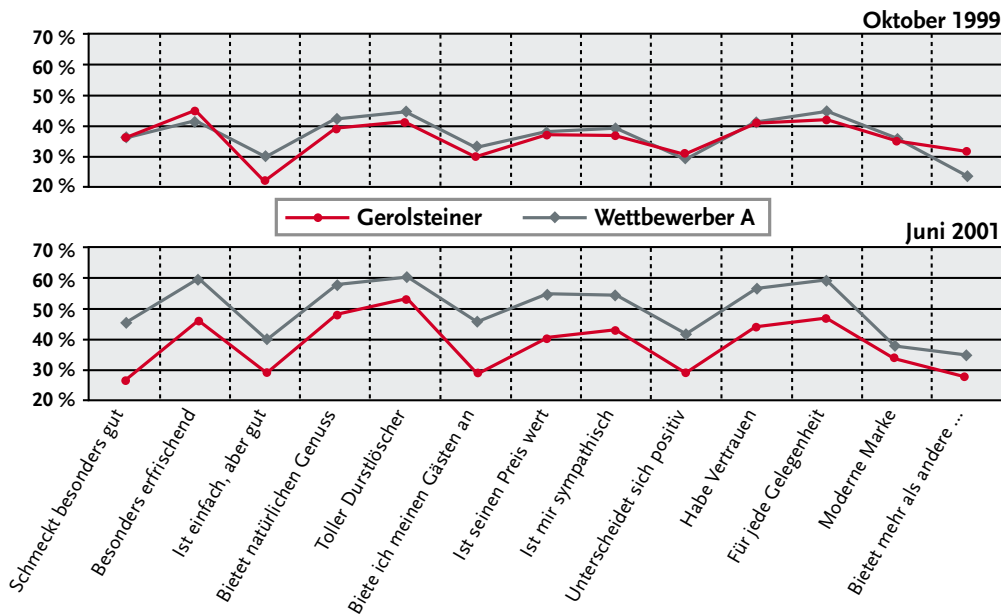
Der Markenrelaunch wurde durch eine wichtige Gebinde-Innovation begleitet: die Entwicklung und Einführung einer individuellen PET-Mehrwegflasche für das Gerolsteiner Mineralwasser. Peter Traumann erinnert sich noch gut an die Steine, die ihm der Lebensmittelhandel, Verbraucher- und Umweltverbände, die Gemeinschaft der deutschen Brunnen und die Politik immer wieder in den Weg warfen. Die äußeren Widerstände wuchsen sich zu fast unüberwindbaren Barrieren aus. Genauso lebendig ist die Erinnerung an die Teamleistung im eigenen Hause: „Die Begeisterung, die alle erfasste, trieb das Projekt schnell voran.“ Im November 1998 startete dann die „vertriebliche Kleinarbeit“, kurze Zeit später stiegen die ersten Key-Account-Kunden mit ein. Die letzten konnten erst Ende 1999 überzeugt werden – mit einer verbesserten Spanne, einer höheren Flächenproduktivität, die



Seit dem Relaunch wächst der Gerolsteiner-Absatz (rechts) stärker als der Markt.

Auf Distanz gebracht: Mit der Kampagne „Dein Durst kann was erleben“ setzte sich Gerolsteiner von seinen Wettbewerbern ab.

IVE-Werbemonitor – Entwicklung in den für die Kategorie relevanten Items



Quelle: Research International, Gerolsteiner Brunnen

den höheren Handlingaufwand mehr als wettmacht. Neben der finanziellen stimmte auch die ökologische Bilanz der PET-Flasche, was letztlich viele Kritiker verstummen ließ.

Die Einführung der PET-Flasche – Pionier auf diesem Gebiet war in Deutschland übrigens Coca-Cola Ende der 80er-Jahre – ermöglichte Gerolsteiner eine deutliche Verbesserung in der nationalen Distribution. Mit dem herkömmlichen Glas-Mehrwegsystem, bei dem mehr Gebinde als Inhalt durch die Republik transportiert wird, wäre dies betriebswirtschaftlich nicht darstellbar gewesen.

DER DURST IST NOCH NICHT GELÖSCHT

„Bis jetzt ist die Strategie aufgegangen. Das Kapital verzinst sich, die Marke ist mit Abstand führend in Deutschland, und die Markenwerte sind profilierte Spitzenwerte geworden“, zieht Peter Traumann Bilanz wie einer, der auch unter seinen beruflichen Lebensweg einen Schlusstrich zieht. So ist es denn auch. Mit dem gelungenen Relaunch der Marke bekam das Unternehmen Gerolsteiner eine neue Perspektive. Die Wachstumschancen sind bereits identifiziert.

Sie zu erschließen wird allerdings Aufgabe einer neuen Führung sein. Jörg Croseck, bisher Vertriebsdirektor der Gerolsteiner Gruppe, übernimmt im September die Geschäfte von Peter Traumann. Bis dahin will er seine Prioritäten und Strategien der Öffentlichkeit nicht preisgeben, nur so viel lässt er durchblicken: „Unsere vordringlichen Ziele sind der Ausbau und die Sicherung der marktführenden Position, der Ausbau der internationalen Aktivitäten und externes Wachstum.“ Der Durst des Gerolsteiner Unternehmens, zu dem die regionalen Brunnen Margon, Glashäger und Birresborner gehören, ist noch nicht gestillt.

Hier zu Lande will Gerolsteiner in jedem Bundesland unter die Top Five kommen, gelungen ist dies erst in der Hälfte der Länder.

Gerolsteiner beginnt nun auch, die Gegner neu zu definieren. Das Augenmerk des Managements gilt zunehmend den Wassermarken der Global Player. Allerdings mit Blick auf den nationalen Markt. Außerhalb der Landesgrenzen kann Gerolsteiner den Großen kaum Paroli bieten. Zwar hat das Wasser aus der Vulkaneifel seine Fans in den Benelux-Ländern und unter den Deutsch-

stämmigen in den USA, aber von den knapp eine Milliarde abgefüllten Flaschen gehen kaum 30 Millionen in den Export. Aber was noch nicht ist, kann ja noch werden. Thomas Tausendfreude plant gerade, mit Funkwerbung in New York und New Jersey „on air“ zu gehen.

MARKENKERNANALYSE 2000

- Gerolsteiner ist deutlich vom Gralshüter-Image abgerückt und wird als innovativer Marktführer erlebt, der sich um Kunden kümmert und mit dem man sich identifizieren kann.
- Gerolsteiner wird als Inbegriff von hochwertigem deutschem Mineralwasser erlebt.
- Gerolsteiner wird attestiert, dass es der Marke gelingt, Tradition und Moderne zu verbinden, deutsche Werte in eine dynamische, junge Form zu übersetzen.
- Gerolsteiner wird mehrheitlich die Kompetenz für eine CO₂-freie Sorte zugetraut. Die Kompetenzverbreiterung wird vom Verbraucher positiv bewertet.

Quelle: Rheingold 2000