

# Wachsen gegen den Trend

Der zur Vilsa-Gruppe gehörenden Marke Bad Pyrmonter gelingt, was im schrumpfenden Mineralwassermarkt die Ausnahme ist: Sie wächst kontinuierlich. Manager und Berater geben Einblicke in die Markenarbeit hinter diesem Erfolg.

Die Historie der Mineralwassermarke Bad Pyrmonter geht bis in das Jahr 1899 zurück. Sie stammt aus dem Herzen des Weserberglandes – einer Region, die auf eine mehr als 2.000-jährige Wassertradition zurückblicken kann. So wussten schon die Römer und Germanen, wie wertvoll die Quellen von Bad Pyrmont sind. Später kamen viele berühmte Persönlichkeiten wie Johann Wolfgang von Goethe, Königin Luise von Preußen und Benjamin Franklin ins Weserbergland, um hier das Wasser zu genießen. Seit den 1980er-Jahren ging der Glanz der Marke Bad Pyrmonter jedoch mehr und mehr verloren. Nicht nur die kommunikative Unterstützung wurde reduziert, auch Ausstattung und Gebinde kamen in die Jahre. Die Folge: Marktanteil und Markenbekanntheit erodierte. Seit 2001 gehört der Brunnen nun zur niedersächsischen Vilsa-Gruppe. Mit der Übernahme wurde

wieder in Marke und Standort investiert: 2013 wurde eine neue Produktionsanlage eingeweiht, 2014 folgten neue Handelsgebäude und im Jahr darauf schließlich exklusive Gebinde für die gehobene Gastronomie. Mit diesen Investitionen und der Einführung von Premium-Schorlen und -Limonaden wurden neue Impulse gesetzt und die Voraussetzungen für den nächsten Schritt geschaffen: Die gezielte Re-Aktivierung der Marke Bad Pyr-

monter. Es galt, eine Positionierung zu entwickeln, die die historischen Stärken der Marke aufgreift und eine moderne, zeitgemäße Identität schafft.

## Wachstum im umkämpften Markt

Wachstum im Mineralwassermarkt ist jedoch alles andere als ein Selbstgänger. Denn Mineralwasser ist zwar mit einem Pro-Kopf-Verbrauch von über 120 Litern nach wie vor der beliebteste Durstlöcher der Menschen in Deutschland – allerdings ist der Konsum rückläufig. Zudem ist der Markt extrem umkämpft und verändert sich disruptiv.

Immer schon stand natürliches Mineralwasser in Flaschen im Wettbewerb mit Wasser aus der Leitung. Seit einigen Jahren hat sich dieser durch die gestiegene Verbreitung von Wassersprudlern deutlich verschärft. Darüber hinaus stehen die mittelständischen deutschen Brunnen zunehmend in Konkurrenz zu internationalen Großkonzernen. Ein Mix, der einen sehr wettbewerbsintensiven Wassermarkt ergibt – mit Käuferverlusten und hohen Promotionsanteilen.

Zu diesen branchenspezifischen Herausforderungen kommen Faktoren, die mittelständische Marken in praktisch allen Food-Segmenten begleiten: Die starke Marktposition der Discounter, das Wachstum von Handelsmarken – und aktuell die inflationsbedingte Konsumzurückhaltung der Verbraucher. Alles andere als einfache Voraussetzungen für einen mittelständischen Markenartikler. Und dennoch schafft es Bad Pyrmonter als regionale Marke gegen den Trend zu wachsen. Was ist das Erfolgsrezept dahinter?

## Den Markentreibern auf der Spur

Was allen Beteiligten früh klar war: Um in einem umkämpften Marktumfeld wieder wachsen zu können und neue Verwender zu gewinnen, braucht Bad Pyrmonter eine klare Positionierung und ein fokussiertes,



Bad Pyrmonter: Relaunch der Limonaden-Range

attraktives Markenversprechen. Ende 2018 wurde daher ein Projekt zur Aktivierung der Marke gestartet, das die strategische Basis für die Weiterentwicklung und Wachstum liefern sollte. In Zusammenarbeit mit der Brandmeyer Markenberatung galt es folgende Fragen zu beantworten:

- Status quo: Wie stark ist die Marke Bad Pyrmonter in Heimmarkt und Expansionsgebiet?
- Markentreiber: Wie kann die Marke künftig am effizientesten aufgeladen werden?
- Positionierung: Auf welche Inhalte, Stilistik und Emotionen sollte sich Bad Pyrmonter fokussieren?
- Content: Welche Fakten und Stories können die Stärken der Marke am überzeugendsten vermitteln?

Allein auf Basis verfügbarer Marktdaten konnten diese Fragen nicht beantwortet werden. Nötig war ein Deep Dive in die DNA der Marke. Zunächst wurden im Zuge von Workshops mit der Geschäftsleitung und dem operativen Management sowohl mögliche Positionierungsfelder als auch konkrete Fakten, Besonderheiten und Marken-Stories erarbeitet. Dabei lag der Fokus darauf, nicht nur den Status quo von Marke und Markenwahrnehmung zu erfassen, sondern Potenziale für die künftige Aktivierung zu finden.

Auf die Ermittlung der Innensicht folgte sowohl qualitative als auch quantitative Verbraucherforschung. Befragt wurden 2.000 Mineralwasserkonsumenten aus Kernmarkt und Expansionsgebiet – darunter sowohl Verwender von Bad Pyrmonter, als auch von Wettbewerbsmarken. Es galt nicht nur zu ermitteln, wofür

die Marke aus Konsumentensicht steht und wie sie wahrgenommen wird – sondern womit sie am meisten Resonanz und Kaufbereitschaft erzeugen kann.

Im engen Zusammenspiel von Management und Beratern konnten klare Leitplanken für die künftige Ausrichtung der Marke entwickelt werden. Gemeinsam definiert wurden die inhaltliche Zielpositionierung (»Was sollen Konsumenten über Bad Pyrmonter denken?«), die positionierende Stilistik (»Wie sollen Konsumenten die Marke wahrnehmen?«) sowie eine positionierende Emotion (»Welches Gefühl soll die Marke bei Konsumenten erzeugen?«). Leitend war dabei immer der Gedanke, eine glaubwürdige Zielpositionierung zu entwickeln, die die Marken-DNA zuspitzt und in eine moderne, resonanzstarke Form bringt.

Auf allen drei Ebenen wurde darüber hinaus operationalisiert, wie die positionierenden Vorstellungen und Emotionen am effizientesten in den Köpfen der Konsumenten verankert werden können. Einige Beispiele: Bad Pyrmonter hat spezifischen Erzählstoff zu bieten, mit dem Konsumenten überzeugt werden können. So haben die Schorlen der Marke einen hohen Fruchtanteil und werden mit heimischen Früchten hergestellt. Das Mineralwasser passt aufgrund seiner besonderen Mineralisierung gut zu Wein und Speisen (was sogar durch Studien erwiesen ist). Auch die Tatsache, dass Wasser aus Bad Pyrmont schon vor 2000 Jahren in entfernte Gebiete exportiert wurde, bietet reichlich Stoff für starkes Storytelling.

Die Treiberanalysen zeigten zudem, dass eine weitere Facette stark auf eine positive Geschmackswahrnehmung einzahlt: die Glasflasche. Noch bevor von der mittlerweile vielzitierten Renaissance der Glasflasche in Deutschland gesprochen wurde, zeigten die eigenen Zahlen bereits einen starken Trend dorthin – die neu entworfene Flaschenarchitektur von Bad Pyrmonter verstärkte dieses Momentum zusätzlich. Analog dazu konnten konkrete Ableitungen für Stilistik, Bildwelten und Markenauftritt in Kommunikation und am POS getroffen werden. Denn schließlich gilt: Jede Strategie ist nur so gut, wie ihre Umsetzung.

## Ausrichtung der Markenkontaktpunkte

Erklärtes Ziel für die Umsetzung war es, über alle relevanten Kontaktpunkte ein konsistentes Markenbild aufzubauen, das die Zielpositionierung gegenüber den Konsumenten vermittelt. Es galt, die Stärken von

Mineralwasser-Range mit aktualisiertem Produktdesign



Bad Pyrmonter sichtbar zu machen, die Marke sukzessiv weiterzuentwickeln und zu modernisieren.

Damit alle Kontaktpunkte eine Sprache sprechen, kam dem Briefing sämtlicher involvierter Agenturen und Dienstleister – von Packaging bis Kommunikation – größte Bedeutung zu. Sie mussten in die Lage versetzt werden, die Idee und Vision der Marke zu verstehen und in den jeweiligen Disziplinen gleichermaßen kreativ wie zielgerichtet umzusetzen.

In enger Abstimmung mit den Agenturen – aber auch insbesondere mit Impulsen aus der eigenen Vertriebsmannschaft – war es so möglich, neue Maßnahmen und Verkaufsförderungsprogramme als Teamleistung zu entwickeln. Die Marke konnte damit zunächst im Handel reaktiviert werden und erhielt mehr Aufmerksamkeit, Stellflächen und Präsenz in den Märkten. Es wurde alles auf die Stärken der Marke ausgerichtet und angepasst – von den Etiketten bis zu den Werbemitteln.

Die Umsetzung überzeugte nicht nur die Handelspartner, sondern auch die Konsumenten. Der neue Markenauftritt steigerte Markenloyalität und Absatz. So konnte die Marke über ihren Kernmarkt hinaus neue Handelspartner begeistern. Das Wachstum von Bad Pyrmonter liegt seit Umsetzung der neuen Ausrichtung jährlich im zweistelligen Bereich.

## Was sind die Learnings?

Wenn wir uns nun die Frage stellen, welche allgemeinen Erkenntnisse sich aus der Arbeit an der Marke Bad Pyrmonter ergeben, dann sind es vor allem zwei Aspekte: Zum einen zeigt sich die Notwendigkeit ei-



■ **Stefan Esselborn** ist Mitglied der Geschäftsleitung der Vilsa-Gruppe in Bruchhausen-Vilsen. Er ist seit 2012 für die privatgeführte Unternehmensgruppe tätig und verantwortet die Unternehmensentwicklung und strategische Kommunikation. Zuvor hat er viele Jahre Weine- und Spirituosenmarken national und auf internationalem Parkett aufgebaut.



■ **Peter Pirck** ist geschäftsführender Gesellschafter der Brandmeyer Markenberatung in Hamburg. Seit 25 Jahren berät er Unternehmen und Institutionen in Sachen Markenführung. Sein zentrales Thema ist die Profilierung von Marken in umkämpften Märkten.



Kampagnenmotiv für die neue Markenausrichtung



Kampagnen-Adaption am POS mit WMF

ner fokussierten Ausrichtung auf eine starke, validierte Zielpositionierung. Eine inhaltliche Basis kann dabei mit Hilfe einer tiefgehenden Markenanalyse gelegt werden. Denn ohne die exakte Kenntnis der spezifischen Marken-DNA bleibt Markenführung das, was sie leider allzu häufig ist: Ein teures Spiel mit Versuch und Irrtum. Standardmodelle ohne tiefes Eindringen in die Spezifika der Marke bringen dabei wenig – denn sie führen am Ende zu Standardlösungen. Auch bringt es wenig, nur den Status quo der Marke aus Konsumentensicht abzubilden. Entscheidend ist, wie die Marke ihren Status weiter verbessern und wachsen kann. Denn das, was einer Marke heute zugeschrieben wird, wird morgen möglicherweise nicht mehr ausreichen, um am Markt Erfolg zu haben.

Zum anderen ist ein offenes und ergebnisorientiertes Management des Prozesses vonnöten – sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch im Zusammenspiel mit allen beteiligten Agenturen. Denn Markenführung ist immer auch ein Change-Prozess, der aus Überzeugung nur im gemeinsamen Sparring um die beste, individuelle Lösung erfolgreich sein kann. Markenführung kann nicht extern durch eine Agenturpräsentation eingekauft werden, sondern erfordert unternehmensseitig einen strukturierten Prozess, der in- und externe Impulse integriert und orchestriert. In diesem Zusammenspiel kann Markenwachstum gelingen – auch unter härtesten Marktbedingungen. ■

Stefan Esselborn, Peter Pirck