netzwerk zukunftsraum land LE 14-20

Marke KäseStrasse

Markenreorganisationsprozess mit kooperierenden Betrieben zur Stärkung der lokalen Marke und Sicherung der Käsekultur

THEMENBEREICH | LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT INKL. WERTSCHÖPFUNGSKETTE | KULINARIK
UNTERGLIEDERUNG | ALM- & BERGLANDWIRTSCHAFT | BETRIEBSWIRTSCHAFT | KULINARIK | VERMARKTUNG UND VERTRIEB
PROJEKTREGION | VORARLBERG
LE-PERIODE | LE 14–20
PROJEKTLAUFZEIT | 29.09.2015-30.09.2018
PROJEKTKOSTEN GESAMT | 182 744,00 €
FÖRDERSUMME AUS LE 14-20 | 73 097,60 €
MASSNAHME | FÖRDERUNG ZUR LOKALEN ENTWICKLUNG (CLLD)
TEILMASSNAHME | 19.2. FÖRDERUNG FÜR DIE DURCHFÜHRUNG DER VORHABEN IM RAHMEN DER VON DER ÖRTLICHEN BEVÖLKERUNG BETRIEBENEN STRATEGIE FÜR LOKALE ENTWICKLUNG
VORHABENSART | 19.2.1. UMSETZUNG DER LOKALEN ENTWICKLUNGSSTRATEGIE
PROJEKTTRÄGER | KÄSESTRASSE BREGENZERWALD GMBH

KURZBESCHREIBUNG

Das Projekt konzentrierte sich auf die Entwicklung der Dachmarkenorganisation „KäseStrasse“. Ein Schwerpunkt war dabei die Positionierung der Marke mit dem Leitprodukt Käse bzw. gentechnikfreien Heumilchprodukten in neuen Absatzmärkten. Die bestehende Produktmarke wurde überarbeitet und als Qualitätsmarke und Gütesiegel neu positioniert. Es wurden neue Vertriebspartner gesucht und mit diesen gemeinsam neue Kunden/Absatzmöglichkeiten für Sennereien und den Verein KäseStrasse geschaffen. Vor allem die hohe Bekanntheit der Marke KäseStrasse Bregenzerwald außerhalb der Region und international wurde genutzt, um die Produkte einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

Im Zuge des Projektes wurden die Möglichkeiten (Vor- und Nachteile) des Aufbaus einer gemeinsamen Vermarktung für alle Mitgliedsbetriebe - allen voran die Mitgliedssennereien - geprüft. Vor allem von Seiten der Sennereien bestand jedoch kein Bedarf bzw. kein Wunsch nach Zusammenlegung der Vermarktungsbemühungen.

AUSGANGSSITUATION

Die KäseStrasse Bregenzerwald ist ein Verein zur Erhaltung und Förderung der Bregenzerwälder Käsekultur und wurde mit Unterstützung von EU-LEADER-Mittel 1998 als umfassende Kooperation von Landwirten, Sennereien und Käsemachern, Tourismusbetrieben (Käsewirte), Handwerk und Vermarkter mit 150 Mitgliedern gegründet. Ziel war es, ein regionales Leitprodukt für Landwirtschaft und Tourismus zu positionieren. Die Markenarbeit konzentrierte sich auf zwei Handlungsfelder:

1. Die Entwicklung eines Käsesortiments und deren Positionierung am Markt: Als Alleinstellungsmerkmal wurde auf die silofreie Produktion hingewiesen, denn nur noch 2% der in der EU produzierten Milch ist aus silofreier Landwirtschaft. Der Bregenzerwald gilt als größte zusammenhängende silofreie Region der EU (Heumilchregion). Hinweis: von den 2,4 Mrd. Liter silofreier EU-Milch kommen 45 Mio. Liter allein aus dem Bregenzerwald!
2. Angebotsentwicklung im Erlebnis- bzw. Tourismussektor: Mit Angeboten, wie: Käsewirte, Käse & Wein, Käseherbst, Käsewanderwege, Alperlebnis, usw. wurde die Region als Erlebnis- und Kulinarik Region positioniert. Die regionale Erlebnismarke hat sich via Tourismus sehr rasch zu einer international bekannten Marke entwickelt. Der Bekanntheitsgrad „Bregenzerwald“ konnte maßgeblich gesteigert werden.

Es ist anzunehmen, dass der hohe Bekanntheitsgrad und indirekt die KäseStrasse immer noch ein Kriterium für eine Buchungsentscheidung ist. Die geschilderte Situation ist im Prinzip eine gute Voraussetzung für ein höherpreisiges Produkt. Das Markenkonzept für das Käsesortiment sah in der Vergangenheit ein Lizenzmodell vor, welches auch gleichzeitig die Finanzierungsgrundlage für die Weiterentwicklung und Pflege der Marke bilden sollte. Das bedeutet, dass der Verkauf des Leitproduktes Käse, neben den Mitgliedsbeiträgen, die laufende Markenarbeit (Entwicklung von Erlebnisangeboten, Ausweitung Angebotssortiment Käse, Qualitätssicherung, Mitgliederbetreuung, usw.) finanzieren sollte.

Um dies sicherzustellen, wurden Kooperationsverträge mit Handelspartner im (GV) Großverbrauchersektor und Endkundenbereich in Form von Lizenzverträgen vereinbart. Die Verträge wurden auch „Triangel Verträge“ genannt, da es sich um eine Vereinbarung zwischen dem Hersteller, dem Handel und dem Markeninhaber handelte. Diese drei Player standen in einer vertraglichen Beziehung. Die vereinbarte Lizenzzahlungen für die Markenanwendung pro verkauftem Produkt führte systemisch bedingt zu einer zunehmenden Umgehungen der Markenauszeichnung „KäseStrasse Bregenzerwald“, was in den vergangenen Jahren die Handlungsfähigkeit der Markenorganisation zunehmend einschränkte und zu einem gewissen Unmut unter den Mitgliedern führte. Den Kunden wurde zunehmend Käse gleicher Herkunft ohne die Marke „KäseStrasse“, jedoch mit anderen Hinweisen zum Ursprung Bregenzerwald, angeboten und damit der Markenhalter KäseStrasse in finanzielle Bedrängnis gebracht. So wurden in der Blütezeit jährlich ca. 600 Tonnen mit dem Logo der KäseStrasse ausgezeichnet und damit lizensiert.

Der Markenhalter bewarb jedoch die gesamte Käseregion mit einer Produktionsmenge von ca. 4.500 Tonnen. Dieser damalige Anteil von 19% ist heute auf 2,5% gesunken. Diese Situation macht deutlich, dass die Endprodukt-Lizenzierung der falsche Weg für das Überleben einer regionalen Dachmarken-Organisation ist. Da jedoch alle Milchverarbeitenden Produzenten (Sennereien) von der Öffentlichkeits- und Markenarbeit der KäseStrasse profitieren, ist es notwendig geworden, Restrukturierungsmaßnahmen einzuleiten und einen neuen Finanzierungsansatz zu suchen.

Der Erfolg der Marke ist unbestritten. Ein eindeutiger Hinweis dafür ist der Pro-Kopf Verbrauch von Käse in Österreich, welcher in den letzten 18 Jahren um 30% angestiegen ist. Eine Menge, die auch die vergangenen 10 Jahre angehalten hat. Zudem liegt im NUTS3 Vergleich der Bregenzerwald mittlerweile bei den höchsten Milchpreisen Europas. Ein Erfolg, der sich aus der Kooperation der Landwirte, Verarbeiter und Verbrauchern ergibt. Zwischenzeitlich wurden die Lizenzverträge weitgehend gekündigt und mit den Sennerei-Mitgliedern Einigkeit über die Werthaltigkeit der Markeninitiative KäseStrasse erzielt. Die 17 Dorfsennereien und 22

Alpsennereien (Kernmitglieder der KäseStrasse) haben mittlerweile beschlossen, die Finanzierung der Dachmarkenorganisation durch eine Sockelfinanzierung von € 0,003 pro kg Milch per anno abzusichern (Bemessungsgrundlage ist die Milchmenge von 26.667 kg - übersteigende Milchmenge des vergangenen Wirtschaftsjahres). Damit sollen Zahlungsumgehungen vermieden, die Anwendung der Marke wieder lukrativ und das gemeinsame Interesse an dieser bedeutenden lokalen Marke gestärkt werden.

Die Auflösung des Lizenzmodelles hin zu einer Dachmarkenorganisation „KäseStrasse“ für produzierende Betriebe ist nicht nur ein bedeutender Konsolidierungsschritt, sondern stellt die Organisation vor die Herausforderung das Markenkonzept und die Markenorganisation vollständig zu überarbeiten und zu implementieren. Mit dem vorliegenden Projekt soll die oben angedeutete strategische Weichenstellung zur Umsetzung gebracht werden. Die Anwendung der bestehenden Wort-Bild-Marke soll von derzeit 2,5% - der von den im Bregenzerwald produzierenden Kernsennereien - auf 60% gesteigert werden und damit eine Vervielfachung an Marktpräsenz erreicht werden.

Anmerkung: Wenn von der Marke gesprochen wird, so ist nicht nur von der Wort-Bildmarke (Logo, Markenzeichen, Brand Mark) die Rede. Hinter der Marke „KäseStrasse“ verbirgt sich die Summe aller Maßnahmen, die das Leitprodukt der KäseStrasse in seiner Einzigartigkeit am Markt positioniert. Es betrifft daher (fast) alle Handlungen der Markenorganisation KäseStrasse.

ZIELE UND ZIELGRUPPEN

Mit dem Projekt soll der Strategiewechsel vom Lizenzmodell zur Dachmarken(Service)Organisation für produzierende Betriebe vollzogen werden. Mit Abschluss des Projektes ist die Markenorganisation gestärkt und ein maßgebliches Bindeglied zwischen den 17 Dorfsennereien, den 22 Alpsennereien und den Vermarktern. Die Präsenz der bestehenden Wort-Bildmarke ist von 2,5% (der von den Kernsennereien im Bregenzerwald produzierten Käsemenge) auf 60% angestiegen. Zudem konnte das Marken-Sortiment durch Schafs- und Ziegenkäse als auch anderer Milchprodukte erweitert werden.

Mit der implementierten Dachmarkenorganisation sind Maßnahmen eingeleitet, die zu einer laufenden Qualitätsverbesserung und stärkeren Zusammenarbeit der Betriebe führen. Das Projekt konzentriert sich auf die Entwicklung der Dachmarkenorganisation „KäseStrasse“. Ein Schwerpunkt bildet dabei die Positionierung der Marke mit dem Leitprodukt Käse bzw. gentechnikfreien Heumilchprodukte; als Produktmarke = Qualitätsmarke und Gütesiegel.

Eine begleitende Maßnahme im Projekt bildet die Stärkung der Ursprungsmarke „aus der Region KäseStrasse Bregenzerwald“ bzw. „aus dem Bregenzerwald“. Im Bereich der Ursprungsmarke „Bregenzerwald“ wird im Rahmen des Projektes verstärkt die Zusammenarbeit mit den regionalen Player (Tourismus, Gastronomie, Handwerk, Handel) gesucht. Die Prägung der Ursprungsmarke ist ein gemeinsames Anliegen von: KäseStrasse Bregenzerwald, Tourismus Bregenzerwald, Werkraum Bregenzerwald, ehrlich Bregenzerwald usw. sein muss. Hier gilt es für alle Regionalmarkenvertretungen ein Maximum an Synergien für eine starke Ursprungsmarke zu nutzen. Ein diesbezüglicher Indikator sind die gemeinsamen Aktionen bzw. Aufritte der Organisationen auf Präsentationen, Messen, lokalen Veranstaltungen usw. Im Projektzeitraum werden mindestens zwei gemeinsame Aktionen pro Jahr ausgeführt.

PROJEKTUMSETZUNG UND MASSNAHMEN

Auf Grund der eingangs erläuterten organisatorischen Umstrukturierung in der KäseStrasse

(Kernmitglieder Sennerei) und der Fokussierung auf das Leitprodukt und Kerngeschäft Käse bedarf es umfassender Restrukturierungsmaßnahmen in der Dachmarkenorganisation. Allem voran gilt es, mit und für die Mitgliedsbetriebe, die Inhalte der geänderten Markenstrategie zu akkordieren. Die Strategie beinhaltet Maßnahmen zur Sortimentsentwicklung, zur Qualitätssicherung und zur Anwendung der Wort-Bild-Marke. Das restrukturierte Markenmodell KäseStrasse wird in Form eines Leitfadens schriftlich vereinbart. Bei der Erarbeitung geht es um die Fragen:

- Welcher Markt soll WIE angesprochen werden?

- Wer kann für welche Produkte und unter welchen Bedingungen die Marke „KäseStrasse Bregenzerwald“ anwenden?
- Unter welchen Bedingungen verpflichtet sich der Produzent die Marke anzuwenden?
- Wie gestaltet sich die Anwendung?
- Welches Service wird den Mitgliedern geboten?

Es geht vielfach um organisatorische und finanzielle Fragen, die im Rahmen des Projektes zwischen Mitglied, Markenorganisation und Vermarkter abgeklärt werden müssen. Um die Kontinuität wahren zu können, erfolgt eine sorgsame Weiterentwicklung des bereits bekannten Erscheinungsbildes. Die Wort-Bild-Marke der KäseStrasse bleibt erhalten.

Die Arbeitspakete:

- Markenstrategie: Prozess zur Gestaltung der Strategie
- Markendesgin und Gestaltung der Kommunikation
- Sicherung der Marken- bzw. Produktqualität und deren Weiterentwicklung
- Pilotaktionen, Markentest und Vertrauensbildende Maßnahmen
- Koordination und Coaching des Prozesses

ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN

Die am stärksten ersehnte Wirkung aus dem Strategiewechsel war der Erhalt einer geschlossenen Heumilchregion Bregenzerwald als ein unschätzbares Alleinstellungsmerkmal. Diese Heumilchregion konnte eindeutig bewahrt werden. Alle 13 Mitgliedssennereien sowie sämtliche weitere Mitglieder, welche Käse produzieren, verarbeiten auch weiterhin ausschließlich Heumilch.

Das Projekt sollte bewirken, dass die Bereitschaft der Produzenten zur Zusammenarbeit in Sachen Produktentwicklung, Qualitätssicherung und Vermarktung (ggfs. auch gemeinsamer zentraler Einkauf, Buchhaltung etc.) gestiegen ist. Aufgrund der Tatsache, dass sowohl Sennereien als auch viele Käseproduzenten seit jeher eigenständig in Sachen Produktentwicklung und vor allem Vermarktung tätig sind, gestalteten sich die Bemühungen um den Ausbau der Zusammenarbeit in diesen Bereichen als durchaus herausfordernd. Erste gemeinsame Projekte konnten umgesetzt werden (z.B. Entwicklung eines einheitlichen Pre-Pack-Etikettes für Mitgliedsalpen). Hier bedarf es jedoch auch in Zukunft kontinuierlicher Bemühungen und Bewusstseinsbildung seitens der KäseStrasse, um den Mehrwert einer einheitlichen Dachmarke für die jeweiligen Mitglieder zur transportieren.

Durch den verstärkt gemeinsamen Auftritt sollten die Marktposition des Bregenzerwälder-Käses weiter ausgebaut und der Milchpreis weiter stabilisiert werden. Zum jetzigen Zeitpunkt kann gesagt werden, dass der Milchpreis in der Region während der Laufzeit des Projektes (2016-2018) unverändert stabil gehalten werden konnte.

Bemühungen, durch die bewusste Platzierung der Premium-Marke KäseStrasse Bregenzerwald im Handel auch eine Preissteigerung zu erreichen, zeigen vereinzelt bereits Wirkung, gestalten sich aufgrund der Konkurrenzsituation und dem unverändert hohen Preisdruck im Handel jedoch weiterhin schwierig. Auch hier gilt es, in den nächsten Jahren die Bemühungen unverändert fortzusetzen.

Als Ergebnis aus dem Projekt wurde erwartet, dass 60 % der von den Kernsennereien produzierten Käsemenge im Bregenzerwald unter der Marke „KäseStrasse Bregenzerwald“ vermarktet wird. Dieser Prozentsatz fällt leider wesentlich geringer aus. Im Projekt konnten die Mitgliedssennereien nicht dazu bewegt werden, ihre jeweiligen zumindest im Heimmarkt gut eingeführten Marken aufzugeben und gemeinsam ausschließlich unter der Marke „KäseStrasse Bregenzerwald“ zu vermarkten. Man einigte sich jedoch darauf, dass auf den Etiketten der einzelnen Sennereimarken das Logo der KäseStrasse (Mitgliedssiegel) angeführt wird, um den KonsumentInnen damit die Zugehörigkeit zur KäseStrasse und der damit verbundenen hohen Produktqualität zu signalisieren.

Regio-V

LINKS

Projektbeschreibung auf der Website der LAG Regionalentwicklung Vorarlberg (http://www.regio-v.at/projects/125/marke-kaesestrasse)