

# 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 | LEADER

PROJEKTREGION | VORARLBERG

LE-PERIODE | LE 14-20

PROJEKTLAUFZEIT | 29.09.2015-30.09.2018

PROJEKTKOSTEN GESAMT | 118 955,73 €

FÖRDERSUMME AUS LE 14-20 | 47 582,29 €

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

PROJEKTRÄGER | 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 Vertriebspartnerschaften gesucht und mit diesen neue Kundschaft sowie 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 Landwirtinnen und Landwirten, Sennereien und Käsemacherinnen und -machern, Tourismusbetrieben (Käsewirtinnen und -wirte), Handwerk und Vermarktende mit 150 Mitgliedern gegründet.

Ziel war es, ein regionales Leitprodukt für Landwirtschaft und Tourismus zu positionieren. Die

Markenarbeit konzentrierte sich auf zwei Handlungsfelder: Die Entwicklung eines Käsesortiments und dessen Positionierung am Markt: Als Alleinstellungsmerkmal wurde auf die silofreie Produktion hingewiesen, denn nur noch zwei Prozent 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 Milliarden Liter silofreier EU-Milch kommen 45 Millionen Liter allein aus dem Bregenzerwald!

#### **Angebotsentwicklung im Erlebnis- bzw. Tourismussektor:**

Mit Angeboten, wie: Käsewirtinnen und -wirte, 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 Handelspartnerinnen und -partnern im 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 vereinbarten Lizenzzahlungen für die Markenanwendung pro verkauftem Produkt führte systemisch bedingt zu einer zunehmenden Umgehung der Markenauszeichnung „KäseStrasse Bregenzerwald“, was in den vergangenen Jahren die Handlungsfähigkeit der Markenorganisation zunehmend einschränkte und zu einem gewissen Unmut unter den Mitgliedern führte. Der Kundschaft 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 circa 600 Tonnen mit dem Logo der KäseStrasse ausgezeichnet und damit lizenziert. Der Markenhalter bewarb jedoch die gesamte Käseregion mit einer Produktionsmenge von circa 4.500 Tonnen. Dieser damalige Anteil von 19 Prozent ist heute auf 2,5 Prozent gesunken. Diese Situation macht deutlich, dass die Endprodukt-Lizenzierung der falsche Weg für das Überleben einer regionalen Dachmarken-Organisation ist. Da jedoch alle milchverarbeitenden Produzentinnen und 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 Prozent 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 Landwirtinnen und Landwirte, verarbeitenden Betriebe und Konsumierenden ergibt. Zwischenzeitlich wurden die Lizenzverträge weitgehend gekündigt und mit den Sennerei-Mitgliedern wurde 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 Kilogramm Milch per anno abzusichern. 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 Prozent - der von den im Bregenzerwald produzierenden Kernsennereien - auf 60 Prozent 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 vermarktenden Betrieben. Die Präsenz der bestehenden Wort-Bildmarke ist von 2,5 Prozent (der von den Kernsennereien im Bregenzerwald produzierten Käsemenge) auf 60 Prozent angestiegen. Zudem konnte das Markensortiment 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 beziehungsweise gentechnikfreien Heumilchprodukte; als Produktmarke = Qualitätsmarke und Gütesiegel. Eine begleitende Maßnahme im Projekt bildet die Stärkung der Ursprungsmarke „aus der Region KäseStrasse Bregenzerwald“ beziehungsweise „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. Auftritte 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- beziehungsweise 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 unschätzbare 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 produzierenden Betriebe 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 Käseproduzentinnen und -produzenten 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 (zum Beispiel 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 zu 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 Premiummarke 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 Prozent 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 der Kundschaft damit die Zugehörigkeit zur KäseStrasse und der damit verbundenen hohen Produktqualität zu signalisieren.

## ERFAHRUNG

Die gesetzten Projektziele waren im Nachhinein betrachtet äußerst ambitioniert - vor allem angesichts der Tatsache, dass vor allem die Mitgliedssennereien seit jeher die Vermarktung ihrer Produkte unter der jeweils eignen Marke selber betreiben. Der gewünschte Effekt der Etablierung einer gemeinsamen Dachmarke KäseStrasse Bregenzerwald (und damit der Unterordnung der bestehenden Sennereimarken) konnte nicht erzielt werden. Im Zuge der Bearbeitung des Projektes wurde festgestellt, dass der Erhalt der jeweiligen Eigenmarke von den Sennereien als unabdingbar für den Erhalt der Kleinstrukturiertheit der Milchwirtschaft und der damit einhergehenden Identifizierung der jeweiligen Genossenschaftsmitglieder zur „eigenen“ Sennerei angesehen wird. Als Erfolg bezeichnen kann man, dass zur Sennereimärke zusätzlich das Herkunftssiegel der Käsestrasse abgedruckt wird um der Kundschaft damit die Zugehörigkeit zur KäseStrasse und der damit verbundenen hohen Produktqualität zu signalisieren. Der zusätzliche Nutzen der vor allem außerhalb der Region stark bekannten Marke KäseStrasse Bregenzerwald steht außer Frage und so wird die Marke nahezu lückenlos mittransportiert.



Regio-V

## LINKS

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

[Projektbeschreibung auf der Website der LAG Regionalentwicklung Vorarlberg \(https://www.regio-v.at/projekte/marke-kaesestrasse/\)](https://www.regio-v.at/projekte/marke-kaesestrasse/)