

Nicole Kronberger

Themenstellung:

Bedeutung und Notwendigkeit einer klaren Positionierung –
dargestellt am Praxisbeispiel der Fruchtsaftmarke Eckes-Granini

BACHELORARBEIT



HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BUSINESS MANAGEMENT

Matrikel-Nr.: 20983

Mittweida, 2009

Nicole Kronberger

Themenstellung:

Bedeutung und Notwendigkeit einer klaren Positionierung –
dargestellt am Praxisbeispiel der Fruchtsaftmarke Eckes-Granini

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BUSINESS MANAGEMENT

Matrikel-Nr.: 20983

Graz, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. Klaus Vollert
Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes Stelling

Nicole Kronberger

Themenstellung:

Bedeutung und Notwendigkeit einer klaren Positionierung –
dargestellt am Praxisbeispiel der Fruchtsaftmarke Eckes-Granini

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BUSINESS MANAGEMENT

Matrikel-Nr.: 20983

Graz, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. Klaus Vollert
Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes Stelling

Bibliographische Beschreibung:

Kronberger, Nicole:

Bedeutung und Notwendigkeit einer klaren Positionierung – dargestellt am Praxisbeispiel der Fruchtsaftmarke Eckes-Granini. – 2009. – 76 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Business Management, Bachelorarbeit, 2009

Vorwort

Da es meine innerste Überzeugung ist, dass die strategische Positionierung eines Unternehmens ein überaus wichtiger, wenn nicht sogar der einzig wahre Erfolgsfaktor und zugleich der einzige wirkliche Wettbewerbsvorteil ist, war es für mich ein großes Bedürfnis, dieses Thema anhand eines Praxisteils zu erarbeiten. Zehn Wochen widmete ich mein gesamtes Engagement, meine Neugierde und meinen gesamten Wissensdurst der Erstellung einer praxisorientierten Bachelorarbeit. Da das Thema der Positionierung oftmals als Grundlage für Abschlussarbeiten herangezogen wird, kann man sich durchaus die Frage stellen, ob die folgende Arbeit nicht wieder nur eine Arbeit widerspiegelt, die es in ähnlicher Form schon vielfach gibt. Ich denke aber für einen erfolgreichen Abschluss kann man nur ein Thema auswählen, mit dem man sich zu 100 % identifizieren kann. Natürlich findet sich vor allem im Theorieteil der Positionierung Wissen wider, das ohne großartigen Neuerungen aus Büchern übernommen wurde. Das Einzigartige an dieser Arbeit ist aber die Umsetzung dieser notwendigen Basis in eine lebendige Praxisarbeit für den Fruchtsaftanbieter Eckes-Granini, die sich aus einer Fülle an neuen Ideen, Kritikpunkten und Lösungsvorschlägen zusammensetzt. Dies stellt einen echten und vor allem einzigartigen Zusatznutzen dieser Arbeit dar.

Besonderer Dank gilt an dieser Stelle dem Hochschulbetreuer dieser Arbeit, Klaus Vollert, der mich in seinen Vorträgen in meinem Vorhaben, das Thema zu behandeln, bestärkt hat und mir durch wertvolle Anregungen den richtigen Weg gewiesen hat. Des Weiteren bedanke ich mich bei der Marketingleiterin von Eckes-Granini Austria Doris Dannecker, die mir zahlreiche nützliche Informationen aus dem Unternehmen übermittelt hat und bei der Marketing- und Werbeagentur norbert kronberger & partner, die für die grafische Umsetzung der Kommunikationsmedien verantwortlich ist.

Bibliographische Beschreibung:

Kronberger, Nicole:

Bedeutung und Notwendigkeit einer klaren Positionierung – dargestellt am Praxisbeispiel der Fruchtsaftmarke Eckes-Granini. – 2009. – 76 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Business Management, Bachelorarbeit, 2009

Vorwort

Da es meine innerste Überzeugung ist, dass die strategische Positionierung eines Unternehmens ein überaus wichtiger, wenn nicht sogar der einzig wahre Erfolgsfaktor und zugleich der einzige wirkliche Wettbewerbsvorteil ist, war es für mich ein großes Bedürfnis, dieses Thema anhand eines Praxisteils zu erarbeiten. Zehn Wochen widmete ich mein gesamtes Engagement, meine Neugierde und meinen gesamten Wissensdurst der Erstellung einer praxisorientierten Bachelorarbeit. Da das Thema der Positionierung oftmals als Grundlage für Abschlussarbeiten herangezogen wird, kann man sich durchaus die Frage stellen, ob die folgende Arbeit nicht wieder nur eine Arbeit widerspiegelt, die es in ähnlicher Form schon vielfach gibt. Ich denke aber für einen erfolgreichen Abschluss kann man nur ein Thema auswählen, mit dem man sich zu 100 % identifizieren kann. Natürlich findet sich vor allem im Theorieteil der Positionierung Wissen wider, das ohne großartigen Neuerungen aus Büchern übernommen wurde. Das Einzigartige an dieser Arbeit ist aber die Umsetzung dieser notwendigen Basis in eine lebendige Praxisarbeit für den Fruchtsaftanbieter Eckes-Granini, die sich aus einer Fülle an neuen Ideen, Kritikpunkten und Lösungsvorschlägen zusammensetzt. Dies stellt einen echten und vor allem einzigartigen Zusatznutzen dieser Arbeit dar.

Besonderer Dank gilt an dieser Stelle dem Hochschulbetreuer dieser Arbeit, Klaus Vollert, der mich in seinen Vorträgen in meinem Vorhaben, das Thema zu behandeln, bestärkt hat und mir durch wertvolle Anregungen den richtigen Weg gewiesen hat. Des Weiteren bedanke ich mich bei der Marketingleiterin von Eckes-Granini Austria Doris Dannecker, die mir zahlreiche nützliche Informationen aus dem Unternehmen übermittelt hat und bei der Marketing- und Werbeagentur norbert kronberger & partner, die für die grafische Umsetzung der Kommunikationsmedien verantwortlich ist.

Inhaltsverzeichnis:

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1. Einleitung.....	7
1.1. Problemstellung.....	7
1.2. Zielsetzung.....	8
1.3. Vorgehensweise.....	10
2. Hauptteil.....	12
2.1. Positionierung.....	12
2.1.1. Grundlagen der Positionierung.....	12
2.1.2. Positionierungsmodelle.....	13
2.1.3. Positionierungseigenschaften	16
2.1.4. Positionierungsmanagement.....	19
2.1.4.1. klassisch, reaktives Positionierungsmanagement.....	19
2.1.4.2. modernes Positionierungsmanagement.....	20
2.1.5. Positionierungsstrategien.....	21
2.1.6. Markenpositionierung umsetzen	23
2.2. Eckes-Granini.....	27
2.2.1. Grundpositionierung.....	27
2.2.1.1. Ist-Zustand	30
2.2.1.2. Unternehmensphilosophie	33
2.2.2. Markenstruktur.....	34
2.2.3. Konkurrenzanalyse	42
2.2.3.1. Pago.....	42
2.2.3.2. Pfanner.....	44
2.2.3.3. Rauch.....	49
2.2.4. Empfehlung.....	56
2.2.4.1. Zielgruppenanalyse	56
2.2.4.2. Zusatzpositionierung Eckes-Granini Austria	58
2.2.4.3. Entwurf Kommunikationsmedien	60
2.2.4.4. Integration Zusatzpositionierung in Grundpositionierung	65
3. Schluss.....	67
3.1. Schlussfolgerung.....	67
3.2. Marketing- und Kommunikationserfolg.....	68
Literaturverzeichnis.....	71

Inhaltsverzeichnis:

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1. Einleitung.....	7
1.1. Problemstellung.....	7
1.2. Zielsetzung.....	8
1.3. Vorgehensweise.....	10
2. Hauptteil.....	12
2.1. Positionierung.....	12
2.1.1. Grundlagen der Positionierung.....	12
2.1.2. Positionierungsmodelle.....	13
2.1.3. Positionierungseigenschaften	16
2.1.4. Positionierungsmanagement.....	19
2.1.4.1. klassisch, reaktives Positionierungsmanagement.....	19
2.1.4.2. modernes Positionierungsmanagement.....	20
2.1.5. Positionierungsstrategien.....	21
2.1.6. Markenpositionierung umsetzen	23
2.2. Eckes-Granini.....	27
2.2.1. Grundpositionierung.....	27
2.2.1.1. Ist-Zustand	30
2.2.1.2. Unternehmensphilosophie	33
2.2.2. Markenstruktur.....	34
2.2.3. Konkurrenzanalyse	42
2.2.3.1. Pago.....	42
2.2.3.2. Pfanner.....	44
2.2.3.3. Rauch.....	49
2.2.4. Empfehlung.....	56
2.2.4.1. Zielgruppenanalyse	56
2.2.4.2. Zusatzpositionierung Eckes-Granini Austria	58
2.2.4.3. Entwurf Kommunikationsmedien	60
2.2.4.4. Integration Zusatzpositionierung in Grundpositionierung	65
3. Schluss.....	67
3.1. Schlussfolgerung.....	67
3.2. Marketing- und Kommunikationserfolg.....	68
Literaturverzeichnis.....	71

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1:	Positionierungsmodelle.....	15
Abb. 2:	Positionierung in Abhängigkeit des Involvements	17
Abb. 3:	Dynamische Positionierung	21
Abb. 4:	Positionierungsstrategien	22
Abb. 5:	Die strategischen Dreiecke der Positionierung.....	24
Abb. 6:	Logo Eckes-Granini mit dem Claim „the best of fruit“	28
Abb. 7:	Konzern-Website (links), sowie Österreich-Website (rechts).....	28
Abb. 8:	Umsatzentwicklung 2001-2008 in Mio. Euro bzw. Absatzentwicklung 2001-2008 in Mio. Litern.....	31
Abb. 9:	Markenanteile am Umsatz 2008	34
Abb. 10:	Pfanner Jahresumsatz in Millionen Euro.....	45
Abb. 11:	Rauch Jahresumsatz in Mio. Euro	51
Abb. 12:	Zielgruppenanalyse	57
Abb. 13:	Dynamische Positionierung Eckes-Granini	59
Abb. 14:	Entwurf Nummer eins der Website für Eckes-Granini Austria	60
Abb. 15:	Entwurf Nummer zwei der Website für Eckes-Granini Austria.....	61
Abb. 16:	Sujet NEU – strategische Marken „Läufer“.....	63
Abb. 17:	Sujet NEU – strategische Marke YO „Kind“	63
Abb. 18:	Positionierungsmodell NEU	69
Abb. 19:	Gegenüberstellung Website ALT und Sujet NEU.....	70

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1:	Positionierungsmodelle.....	15
Abb. 2:	Positionierung in Abhängigkeit des Involvements	17
Abb. 3:	Dynamische Positionierung	21
Abb. 4:	Positionierungsstrategien	22
Abb. 5:	Die strategischen Dreiecke der Positionierung.....	24
Abb. 6:	Logo Eckes-Granini mit dem Claim „the best of fruit“	28
Abb. 7:	Konzern-Website (links), sowie Österreich-Website (rechts).....	28
Abb. 8:	Umsatzentwicklung 2001-2008 in Mio. Euro bzw. Absatzentwicklung 2001-2008 in Mio. Litern.....	31
Abb. 9:	Markenanteile am Umsatz 2008	34
Abb. 10:	Pfanner Jahresumsatz in Millionen Euro.....	45
Abb. 11:	Rauch Jahresumsatz in Mio. Euro	51
Abb. 12:	Zielgruppenanalyse	57
Abb. 13:	Dynamische Positionierung Eckes-Granini	59
Abb. 14:	Entwurf Nummer eins der Website für Eckes-Granini Austria	60
Abb. 15:	Entwurf Nummer zwei der Website für Eckes-Granini Austria.....	61
Abb. 16:	Sujet NEU – strategische Marken „Läufer“.....	63
Abb. 17:	Sujet NEU – strategische Marke YO „Kind“	63
Abb. 18:	Positionierungsmodell NEU	69
Abb. 19:	Gegenüberstellung Website ALT und Sujet NEU.....	70

Tabellenverzeichnis:

Tab. 1:	Gliederung der Landesgesellschaften nach Marken, Marktanteil und Marktposition ...	27
Tab. 2:	Kennzahlen	31
Tab. 3:	SWOT Analyse Eckes-Granini.....	33
Tab. 4:	Gegenüberstellung der vier Fruchtsafterzeuger bezüglich Distribution und Preis.....	55
Tab. 5:	bestehende Zielgruppenanalyse der strategischen Marken	56

Tabellenverzeichnis:

Tab. 1:	Gliederung der Landesgesellschaften nach Marken, Marktanteil und Marktposition ...	27
Tab. 2:	Kennzahlen	31
Tab. 3:	SWOT Analyse Eckes-Granini.....	33
Tab. 4:	Gegenüberstellung der vier Fruchtsafterzeuger bezüglich Distribution und Preis.....	55
Tab. 5:	bestehende Zielgruppenanalyse der strategischen Marken	56

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die Eckes-Granini Group GmbH mit Sitz in Nieder-Olm, Deutschland, gilt seit seiner Gründung im Jahr 1857 als führendes europäisches Fruchtsaft- und Fruchtgetränke-Unternehmen. Mit vierzehn Landesgesellschaften in Europa, wobei sich davon vier gerade im Aufbau befinden, dominiert das Unternehmen den Fruchtsaftsektor im europäischen Raum. In fünf Ländern besitzt die Eckes-Granini Group GmbH die Fruchtsaft-Marktführerschaft. In Österreich belegt man mit einem wertmäßigen Marktanteil von 9,6 % Position zwei.¹

Die Eckes-Granini Austria GmbH hat ihren Unternehmenssitz in Allhartsberg, Niederösterreich, und ist seit dem Jahr 2001 ein 100%iges Tochterunternehmen der Eckes-Granini International. Davor gehörte man der Ybbstaler Fruchtsaft GmbH an, die jetzt ebenfalls als rechtlich eigenständiges Unternehmen in 100%igem Besitz der RWA (Raiffeisen Ware Austria) steht. Seit 2006 steht man in enger Anbindung an die Schwestergesellschaft in Deutschland. Eckes-Granini Austria beschäftigt 31 Mitarbeiter und verzeichnet einen Gesamtumsatz von 37 Mio. Euro.

Am Anfang dieses Jahres hat sich Eckes-Granini Austria das Ziel gesetzt, eine Schärfung der Markenidentität bzw. der Positionierung vorzunehmen. Man will die Corporate Identity an die vorherrschenden österreichischen Marktbedingungen noch präziser angleichen und eine gleichzeitige Integration in die Konzernidentität gewährleisten. Diesen Auftrag zur Realisierung oben genannter Zielsetzung bekam eine österreichische Agentur. Diese soll eine genaue Analyse der derzeitigen Situation, sowohl innen, als auch außen, vornehmen und anhand dieser Daten eine einzigartige Zusatzpositionierung für Eckes-Granini Austria schaffen. Die Herausforderung liegt vor allem darin, dass die neu gestalteten Kommunikationsmedien in die Kommunikation des Konzerns fließend integriert werden können, um keine Verwirrung und Ablehnung bei den Empfängern hervorzurufen.

Diese Arbeit mit der Themenstellung „Bedeutung und Notwendigkeit einer klaren Positionierung – dargestellt am Praxisbeispiel der Fruchtsaftmarke Eckes-Granini“ wird anhand dieser praktischen Ausführung aufzeigen, dass es langfristig gesehen,

¹ vgl. o.V. (2008) Führende Marktforschungsinstitute, Basis: Umsatz Lebensmittelhandel

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die Eckes-Granini Group GmbH mit Sitz in Nieder-Olm, Deutschland, gilt seit seiner Gründung im Jahr 1857 als führendes europäisches Fruchtsaft- und Fruchtgetränke-Unternehmen. Mit vierzehn Landesgesellschaften in Europa, wobei sich davon vier gerade im Aufbau befinden, dominiert das Unternehmen den Fruchtsaftsektor im europäischen Raum. In fünf Ländern besitzt die Eckes-Granini Group GmbH die Fruchtsaft-Marktführerschaft. In Österreich belegt man mit einem wertmäßigen Marktanteil von 9,6 % Position zwei.¹

Die Eckes-Granini Austria GmbH hat ihren Unternehmenssitz in Allhartsberg, Niederösterreich, und ist seit dem Jahr 2001 ein 100%iges Tochterunternehmen der Eckes-Granini International. Davor gehörte man der Ybbstaler Fruchtsaft GmbH an, die jetzt ebenfalls als rechtlich eigenständiges Unternehmen in 100%igem Besitz der RWA (Raiffeisen Ware Austria) steht. Seit 2006 steht man in enger Anbindung an die Schwestergesellschaft in Deutschland. Eckes-Granini Austria beschäftigt 31 Mitarbeiter und verzeichnet einen Gesamtumsatz von 37 Mio. Euro.

Am Anfang dieses Jahres hat sich Eckes-Granini Austria das Ziel gesetzt, eine Schärfung der Markenidentität bzw. der Positionierung vorzunehmen. Man will die Corporate Identity an die vorherrschenden österreichischen Marktbedingungen noch präziser angleichen und eine gleichzeitige Integration in die Konzernidentität gewährleisten. Diesen Auftrag zur Realisierung oben genannter Zielsetzung bekam eine österreichische Agentur. Diese soll eine genaue Analyse der derzeitigen Situation, sowohl innen, als auch außen, vornehmen und anhand dieser Daten eine einzigartige Zusatzpositionierung für Eckes-Granini Austria schaffen. Die Herausforderung liegt vor allem darin, dass die neu gestalteten Kommunikationsmedien in die Kommunikation des Konzerns fließend integriert werden können, um keine Verwirrung und Ablehnung bei den Empfängern hervorzurufen.

Diese Arbeit mit der Themenstellung „Bedeutung und Notwendigkeit einer klaren Positionierung – dargestellt am Praxisbeispiel der Fruchtsaftmarke Eckes-Granini“ wird anhand dieser praktischen Ausführung aufzeigen, dass es langfristig gesehen,

¹ vgl. o.V. (2008) Führende Marktforschungsinstitute, Basis: Umsatz Lebensmittelhandel

selbstverständlich sein muss, seine eigene Unternehmensidentität zu kennen, transportieren zu können und zu leben. Nur wer seine Identität in sein tägliches unternehmerisches Handeln integriert, behauptet am Markt glaubwürdig seine Position. Anhand der Erarbeitung verschiedener Positionierungsmodelle, -eigenschaften und –strategien wird speziell für Eckes-Granini die optimale Variante der Zusatzpositionierung definiert.

Damit der Erfolg der Arbeit gewährleistet ist, führt man umfassende Analysen hinsichtlich der Ist-Situation im Unternehmen, der Marktgegebenheiten und der Konkurrenz durch. Anhand dieser Daten werden die neuen Kommunikationsmedien ausgearbeitet, die zum strategischen Erfolgsfaktor des Unternehmens beitragen sollen.

Wie bereits angeführt, liegt die Herausforderung dieser Arbeit darin, die Zusatzpositionierung für Eckes-Granini Austria so auszurichten, dass sie einerseits der österreichischen Kultur und ihren Anforderungen in höchstem Maß entspricht und andererseits die Grundpositionierung des Konzerns in keiner Weise in den Hintergrund rücken lässt. Die Fokussierung auf die Frucht und die Natürlichkeit muss weiterhin Maßstab für alle kommunikationstechnischen Überlegungen sein, nur muss diese Emotion auch wirklich für den Empfänger erreichbar sein – Kundennutzen.

In den vergangenen Jahren hat man vor allem von der tiefen Verankerung im Fruchtsaftsegment bedingt durch die aktive Vermarktung der strategischen Marken profitiert, aber Eckes-Granini Austria wird sich nicht darauf verlassen können, auch in Zukunft das uneingeschränkte Vertrauen der Konsumenten zu erhalten, denn der Wettbewerb ist in diesem Segment sehr stark in der Vermarktung und Emotionalisierung seiner Produkte.

1.2. Zielsetzung

Die konkrete Zielsetzung der Marketingverantwortlichen der Eckes-Granini Austria GmbH besteht darin, das Image des Unternehmens innerhalb von Österreich durch einen klaren Produktnutzen, Sympathie, Emotion und Aktualität zu verbessern. Weitere Ziele sind die Attraktivität zu erhöhen, die Erreichung der Zielgruppen zu gewährleisten, wobei Konsumenten allerhöchste Priorität vor Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten haben

selbstverständlich sein muss, seine eigene Unternehmensidentität zu kennen, transportieren zu können und zu leben. Nur wer seine Identität in sein tägliches unternehmerisches Handeln integriert, behauptet am Markt glaubwürdig seine Position. Anhand der Erarbeitung verschiedener Positionierungsmodelle, -eigenschaften und –strategien wird speziell für Eckes-Granini die optimale Variante der Zusatzpositionierung definiert.

Damit der Erfolg der Arbeit gewährleistet ist, führt man umfassende Analysen hinsichtlich der Ist-Situation im Unternehmen, der Marktgegebenheiten und der Konkurrenz durch. Anhand dieser Daten werden die neuen Kommunikationsmedien ausgearbeitet, die zum strategischen Erfolgsfaktor des Unternehmens beitragen sollen.

Wie bereits angeführt, liegt die Herausforderung dieser Arbeit darin, die Zusatzpositionierung für Eckes-Granini Austria so auszurichten, dass sie einerseits der österreichischen Kultur und ihren Anforderungen in höchstem Maß entspricht und andererseits die Grundpositionierung des Konzerns in keiner Weise in den Hintergrund rücken lässt. Die Fokussierung auf die Frucht und die Natürlichkeit muss weiterhin Maßstab für alle kommunikationstechnischen Überlegungen sein, nur muss diese Emotion auch wirklich für den Empfänger erreichbar sein – Kundennutzen.

In den vergangenen Jahren hat man vor allem von der tiefen Verankerung im Fruchtsaftsegment bedingt durch die aktive Vermarktung der strategischen Marken profitiert, aber Eckes-Granini Austria wird sich nicht darauf verlassen können, auch in Zukunft das uneingeschränkte Vertrauen der Konsumenten zu erhalten, denn der Wettbewerb ist in diesem Segment sehr stark in der Vermarktung und Emotionalisierung seiner Produkte.

1.2. Zielsetzung

Die konkrete Zielsetzung der Marketingverantwortlichen der Eckes-Granini Austria GmbH besteht darin, das Image des Unternehmens innerhalb von Österreich durch einen klaren Produktnutzen, Sympathie, Emotion und Aktualität zu verbessern. Weitere Ziele sind die Attraktivität zu erhöhen, die Erreichung der Zielgruppen zu gewährleisten, wobei Konsumenten allerhöchste Priorität vor Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten haben

und die Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens und der Marken in eindrucksvoller Art zu schaffen.

Hauptaugenmerk dabei liegt auf den drei österreichischen strategischen Marken hohes C, FruchtTiger und YO. Ein ebenfalls klar definiertes Ziel ist es, die Marktführerschaft im Fruchtsaftsektor auch innerhalb Österreichs zu schaffen und den wertmäßigen Marktanteil um drei Prozentpunkte zu erhöhen.



Das Ziel der Positionierung wird oftmals auch bildlich gesprochen mit einem Markenaufbau beschrieben, der wie ein Leuchtturm aus der Fülle des Angebots herausragen soll.¹

Der Nutzen dieser Arbeit besteht im Allgemeinen darin, zu prüfen, inwieweit eine unverwechselbare Positionierung den Erfolgsfaktor eines Unternehmens bestimmt. Ist es notwendig, dass Konsumenten ein klares und visuelles Bild im Kopf haben, wenn sie an ein bestimmtes Unternehmen denken (Definition Begriff Positionierung) und führen solche Faktoren schlussendlich zu einem Kaufakt und folglich zur Kundenbindung oder reichen ausschließlich rationale Gründe aus, um ein bestimmtes Produkt / eine bestimmte Dienstleistung bei einem bestimmten Unternehmen zu erwerben?

Konkretisiert und beantwortet wird diese Fragestellung anhand der Eckes-Granini Austria GmbH. Zu Klären gilt es, ob die Weiterverfolgung der derzeit eher passiven Vermarktungsstrategie der Markenwelt weiterhin zur Sicherung des Unternehmenserfolges beiträgt oder ob es notwendig sein wird, eine einzigartige Erlebniswelt für das Unternehmen und seine Produkte zu schaffen. Grundsätzlich gilt es auch zu hinterfragen, ob eine Zusatzpositionierung in Österreich überhaupt sinnvoll und erfolgsversprechend ist. In dieser Arbeit werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie das Unternehmen seine Identität schärfen bzw. eine Zusatzpositionierung strategisch optimal umsetzen kann.

Durch die umfassende Phase der Analyse erhält das Unternehmen detaillierte Daten über den derzeitigen Zustand des Unternehmens, der Rahmenbedingungen des Marktes und

¹ vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004)

und die Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens und der Marken in eindrucksvoller Art zu schaffen.

Hauptaugenmerk dabei liegt auf den drei österreichischen strategischen Marken hohes C, FruchtTiger und YO. Ein ebenfalls klar definiertes Ziel ist es, die Marktführerschaft im Fruchtsaftsektor auch innerhalb Österreichs zu schaffen und den wertmäßigen Marktanteil um drei Prozentpunkte zu erhöhen.



Das Ziel der Positionierung wird oftmals auch bildlich gesprochen mit einem Markenaufbau beschrieben, der wie ein Leuchtturm aus der Fülle des Angebots herausragen soll.¹

Der Nutzen dieser Arbeit besteht im Allgemeinen darin, zu prüfen, inwieweit eine unverwechselbare Positionierung den Erfolgsfaktor eines Unternehmens bestimmt. Ist es notwendig, dass Konsumenten ein klares und visuelles Bild im Kopf haben, wenn sie an ein bestimmtes Unternehmen denken (Definition Begriff Positionierung) und führen solche Faktoren schlussendlich zu einem Kaufakt und folglich zur Kundenbindung oder reichen ausschließlich rationale Gründe aus, um ein bestimmtes Produkt / eine bestimmte Dienstleistung bei einem bestimmten Unternehmen zu erwerben?

Konkretisiert und beantwortet wird diese Fragestellung anhand der Eckes-Granini Austria GmbH. Zu Klären gilt es, ob die Weiterverfolgung der derzeit eher passiven Vermarktungsstrategie der Markenwelt weiterhin zur Sicherung des Unternehmenserfolges beiträgt oder ob es notwendig sein wird, eine einzigartige Erlebniswelt für das Unternehmen und seine Produkte zu schaffen. Grundsätzlich gilt es auch zu hinterfragen, ob eine Zusatzpositionierung in Österreich überhaupt sinnvoll und erfolgsversprechend ist. In dieser Arbeit werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie das Unternehmen seine Identität schärfen bzw. eine Zusatzpositionierung strategisch optimal umsetzen kann.

Durch die umfassende Phase der Analyse erhält das Unternehmen detaillierte Daten über den derzeitigen Zustand des Unternehmens, der Rahmenbedingungen des Marktes und

¹ vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004)

der Konkurrenzbetriebe Pfanner, Rauch und Pago. Die konkrete Ausarbeitung der Kommunikationsmedien, wie Website, Inserate für Konsument / Entscheidungsträger im Handel und Mailings bieten dem Unternehmen eine Grundlage und ein Werkzeug zugleich, dieses neue Corporate Design im Unternehmen ganzheitlich zu verankern. Diese Arbeit kann aber nur der Startschuss für eine langfristig ausgerichtete Strategie sein. Eine nachhaltige Zusatzpositionierung für Österreich kann nur erreicht werden, wenn die erschaffene Grundlage auch in die täglich gelebte Unternehmenspraxis einfließt und laufend den Veränderungen des Fruchtsaftmarktes angepasst wird. Durch diesen ständigen Prozess erlangen die in dieser Arbeit vor allem theoretisch angeführten Modelle und Strategien der Positionierung Lebendigkeit und führen das Unternehmen zu einer weiterhin sichereren und ertragreichen Position am Markt.

1.3. Vorgehensweise

Die Bearbeitung der Fragestellung bezüglich der Bedeutung einer klaren Positionierung wird vor allem mit der intensiven Auseinandersetzung mit einschlägiger Literatur einhergehen. Anhand unterschiedlichster Autoren, die sich mit dem Thema der Positionierung beschäftigen und allesamt variierende Ansichtsweisen vertreten, möchte ich versuchen, einen Konsens für diese Arbeit zu schaffen, damit das Ergebnis auf wissenschaftlicher Basis beruht und diese vor allem durch persönliche Anregungen und kritischen Überlegungen ergänzt wird. Anhand der geschaffenen wissenschaftlichen Grundlage wird konkret auf das Beispiel Eckes-Granini Austria eingegangen.

Um überprüfen zu können, inwieweit die Umsetzung der Zusatzpositionierung erfolgreich verlaufen ist, muss zuerst geklärt werden, wie die Ist-Position der Marke im Marktumfeld ist. Die Daten, die zu diesem Zweck benötigt werden, können aus dem umfassenden Geschäftsbericht von Eckes-Granini für das Jahr 2008 entnommen werden. Diese beruhen auf den Marktdaten des Lebensmittelhandels. Die Markenführungsaktivitäten können erst dann sinnvoll angepasst werden, wenn die Differenz zwischen Ist- und Soll-Position geklärt ist. Im Vordergrund dieser Arbeit steht vorwiegend die Protokollierung der Ergebnisse und nicht die Ausarbeitung der verschiedenen Methoden zur Imagemessung.

Bei der Konkurrenzanalyse wird die Grundlage durch Klärung folgender Sachverhalte geschaffen: Anzahl der wichtigsten Wettbewerber, das Profil der Konkurrenzunternehmen, die Struktur des Liefersortiments und das Produktangebot. Die Stärken bzw. Schwächen

der Konkurrenzbetriebe Pfanner, Rauch und Pago. Die konkrete Ausarbeitung der Kommunikationsmedien, wie Website, Inserate für Konsument / Entscheidungsträger im Handel und Mailings bieten dem Unternehmen eine Grundlage und ein Werkzeug zugleich, dieses neue Corporate Design im Unternehmen ganzheitlich zu verankern. Diese Arbeit kann aber nur der Startschuss für eine langfristig ausgerichtete Strategie sein. Eine nachhaltige Zusatzpositionierung für Österreich kann nur erreicht werden, wenn die erschaffene Grundlage auch in die täglich gelebte Unternehmenspraxis einfließt und laufend den Veränderungen des Fruchtsaftmarktes angepasst wird. Durch diesen ständigen Prozess erlangen die in dieser Arbeit vor allem theoretisch angeführten Modelle und Strategien der Positionierung Lebendigkeit und führen das Unternehmen zu einer weiterhin sichereren und ertragreichen Position am Markt.

1.3. Vorgehensweise

Die Bearbeitung der Fragestellung bezüglich der Bedeutung einer klaren Positionierung wird vor allem mit der intensiven Auseinandersetzung mit einschlägiger Literatur einhergehen. Anhand unterschiedlichster Autoren, die sich mit dem Thema der Positionierung beschäftigen und allesamt variierende Ansichtsweisen vertreten, möchte ich versuchen, einen Konsens für diese Arbeit zu schaffen, damit das Ergebnis auf wissenschaftlicher Basis beruht und diese vor allem durch persönliche Anregungen und kritischen Überlegungen ergänzt wird. Anhand der geschaffenen wissenschaftlichen Grundlage wird konkret auf das Beispiel Eckes-Granini Austria eingegangen.

Um überprüfen zu können, inwieweit die Umsetzung der Zusatzpositionierung erfolgreich verlaufen ist, muss zuerst geklärt werden, wie die Ist-Position der Marke im Marktumfeld ist. Die Daten, die zu diesem Zweck benötigt werden, können aus dem umfassenden Geschäftsbericht von Eckes-Granini für das Jahr 2008 entnommen werden. Diese beruhen auf den Marktdaten des Lebensmittelhandels. Die Markenführungsaktivitäten können erst dann sinnvoll angepasst werden, wenn die Differenz zwischen Ist- und Soll-Position geklärt ist. Im Vordergrund dieser Arbeit steht vorwiegend die Protokollierung der Ergebnisse und nicht die Ausarbeitung der verschiedenen Methoden zur Imagemessung.

Bei der Konkurrenzanalyse wird die Grundlage durch Klärung folgender Sachverhalte geschaffen: Anzahl der wichtigsten Wettbewerber, das Profil der Konkurrenzunternehmen, die Struktur des Liefersortiments und das Produktangebot. Die Stärken bzw. Schwächen

von Pago, Rauch und Pfanner werden anhand dieser Messgrößen gegenübergestellt. Ziel dieser Analyse ist es zu definieren, inwieweit Mitbewerber besser am Markt agieren und wie das Unternehmen Eckes-Granini daraus ihre Position ändern und verbessern kann. Das Datenmaterial wird durch den Prozess der Auswertung von amtlichen Quellen und Dokumentationen, das Recherchieren von Presseartikeln, Geschäftsberichten und Unternehmensbroschüren und durch Analyse der einzelnen Websites der Konkurrenzunternehmen gewonnen.

Das Thema der Positionierung hat einen hohen Stellenwert im Marketing eingenommen. Kaum ein Buch zum Thema Marketing widmet der Positionierung kein Kapitel oder zumindest Textzeilen. Durch diesen Umstand ist die Literatur in diesem Fach sehr breit gefächert. Als Grundlage der Literaturrecherche dienen dieser Arbeit die Bücher von Vollert, Klaus: Marketing (2006), Esch, Franz-Rudolf/Herrmann, Andreas/Sattler, Henrik: Marketing (2008), Kroeber-Riel, Werner/Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Werbung (2004). Anhand dieser Werke sammelte sich eine übersichtliche Liste von etwa 60 Büchern oder Fachzeitschriften zu diesem Thema an. Vor allem letztgenanntes Buch von Kroeber-Riel und Esch eignet sich bedingt durch den Umfang des Themas sehr gut, sich mit der Thematik der Positionierung zu Beginn auseinanderzusetzen.

Das praktische Umsetzungsbeispiel Eckes-Granini Austria hat sich aus dem Umstand ergeben, dass Anfang dieses Jahres das Unternehmen mehrere Marketingagenturen beauftragt hat, eine Expertise über mögliche Umpositionierungen in Österreich zu verfassen. Im Mai bekam eine Agentur diesen Auftrag zur Umsetzung einer strategischen Zusatzpositionierung, die sich vom Wettbewerb in einzigartiger Weise abhebt und sich in die Grundpositionierung des Eckes-Granini Konzerns integriert. Die Vorgehensweise wird anhand dieser Arbeit dokumentiert und mit persönlichen Anregungen und eventuellen Kritikpunkten ergänzt.

von Pago, Rauch und Pfanner werden anhand dieser Messgrößen gegenübergestellt. Ziel dieser Analyse ist es zu definieren, inwieweit Mitbewerber besser am Markt agieren und wie das Unternehmen Eckes-Granini daraus ihre Position ändern und verbessern kann. Das Datenmaterial wird durch den Prozess der Auswertung von amtlichen Quellen und Dokumentationen, das Recherchieren von Presseartikeln, Geschäftsberichten und Unternehmensbroschüren und durch Analyse der einzelnen Websites der Konkurrenzunternehmen gewonnen.

Das Thema der Positionierung hat einen hohen Stellenwert im Marketing eingenommen. Kaum ein Buch zum Thema Marketing widmet der Positionierung kein Kapitel oder zumindest Textzeilen. Durch diesen Umstand ist die Literatur in diesem Fach sehr breit gefächert. Als Grundlage der Literaturrecherche dienen dieser Arbeit die Bücher von Vollert, Klaus: Marketing (2006), Esch, Franz-Rudolf/Herrmann, Andreas/Sattler, Henrik: Marketing (2008), Kroeber-Riel, Werner/Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Werbung (2004). Anhand dieser Werke sammelte sich eine übersichtliche Liste von etwa 60 Büchern oder Fachzeitschriften zu diesem Thema an. Vor allem letztgenanntes Buch von Kroeber-Riel und Esch eignet sich bedingt durch den Umfang des Themas sehr gut, sich mit der Thematik der Positionierung zu Beginn auseinanderzusetzen.

Das praktische Umsetzungsbeispiel Eckes-Granini Austria hat sich aus dem Umstand ergeben, dass Anfang dieses Jahres das Unternehmen mehrere Marketingagenturen beauftragt hat, eine Expertise über mögliche Umpositionierungen in Österreich zu verfassen. Im Mai bekam eine Agentur diesen Auftrag zur Umsetzung einer strategischen Zusatzpositionierung, die sich vom Wettbewerb in einzigartiger Weise abhebt und sich in die Grundpositionierung des Eckes-Granini Konzerns integriert. Die Vorgehensweise wird anhand dieser Arbeit dokumentiert und mit persönlichen Anregungen und eventuellen Kritikpunkten ergänzt.

2. Hauptteil

2.1. Positionierung

2.1.1. Grundlagen der Positionierung

Der Einstieg in die Grundlagen der Positionierung kann am besten mit der Erläuterung des Begriffes von den Entwicklern dieser Strategie Al Ries und Jack Trout erfolgen.

„Positionierung beginnt mit einem Produkt. Einem Stück Ware, einer Dienstleistung, einer Firma, einer Institution oder sogar einer Person. Positionierung ist aber nicht das, was man mit einem Produkt tut. Positionierung ist vielmehr das, was man in den Köpfen der Adressaten anstellt. Das heißt, man platziert, positioniert ein Produkt in den Köpfen der potenziellen Kunden. Mit dem Produkt selbst unternimmt man eigentlich nichts. Das heißt allerdings nicht, dass Positionierung keine Änderungen mit sich bringt. Im Gegenteil, das geschieht häufig. Ein neuer Name, ein anderer Preis, ein Wechsel der Verpackung ändern aber nichts am Produkt selbst. Im Grunde genommen sind das kosmetische Verschönerungen mit dem Ziel, eine gute Position in der Vorstellung der Kunden zu sichern. Positionierung ist das erste Konzept, das mit dem schwierigen Problem fertig wird, sich in unserer kommunikationsüberfluteten Gesellschaft Gehör zu verschaffen.“¹

Wie bereits im Abschnitt „Vorgehensweise“ angemerkt, hat die Positionierung im Marketing einen hohen Stellenwert eingenommen. Nicht umsonst wird sie als die hohe Schule des Marketings bezeichnet.² Bei der Positionierung geht es darum, ein klares Vorstellungsbild einer Marke in den Köpfen der Konsumenten aufzubauen und zu pflegen.³ Diese Vorstellungen können sich auf sachorientierte Eigenschaften (Verpackung, Design, etc.) oder auf emotionale Eigenschaften (Exotik, Natürlichkeit, etc.) begründen.⁴

Die Positionierung zielt darauf ab, die Wahrnehmung der Abnehmer in solcher Weise zu beeinflussen, dass das Angebot für die Zielgruppe so attraktiv ist und sich von konkurrierenden Angeboten so abhebt, dass es den Angeboten der Konkurrenz vorgezogen wird. Folglich fungiert die Marktposition der Konkurrenz, von der sich das

¹ Ries/Trout (1986), S. 19

² vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 51

³ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008), S. 197, Esch/Levermann (1995), Köhler (2001), Köhler (1994)

⁴ vgl. Vollert (2003a), S. 459-470

2. Hauptteil

2.1. Positionierung

2.1.1. Grundlagen der Positionierung

Der Einstieg in die Grundlagen der Positionierung kann am besten mit der Erläuterung des Begriffes von den Entwicklern dieser Strategie Al Ries und Jack Trout erfolgen.

„Positionierung beginnt mit einem Produkt. Einem Stück Ware, einer Dienstleistung, einer Firma, einer Institution oder sogar einer Person. Positionierung ist aber nicht das, was man mit einem Produkt tut. Positionierung ist vielmehr das, was man in den Köpfen der Adressaten anstellt. Das heißt, man platziert, positioniert ein Produkt in den Köpfen der potenziellen Kunden. Mit dem Produkt selbst unternimmt man eigentlich nichts. Das heißt allerdings nicht, dass Positionierung keine Änderungen mit sich bringt. Im Gegenteil, das geschieht häufig. Ein neuer Name, ein anderer Preis, ein Wechsel der Verpackung ändern aber nichts am Produkt selbst. Im Grunde genommen sind das kosmetische Verschönerungen mit dem Ziel, eine gute Position in der Vorstellung der Kunden zu sichern. Positionierung ist das erste Konzept, das mit dem schwierigen Problem fertig wird, sich in unserer kommunikationsüberfluteten Gesellschaft Gehör zu verschaffen.“¹

Wie bereits im Abschnitt „Vorgehensweise“ angemerkt, hat die Positionierung im Marketing einen hohen Stellenwert eingenommen. Nicht umsonst wird sie als die hohe Schule des Marketings bezeichnet.² Bei der Positionierung geht es darum, ein klares Vorstellungsbild einer Marke in den Köpfen der Konsumenten aufzubauen und zu pflegen.³ Diese Vorstellungen können sich auf sachorientierte Eigenschaften (Verpackung, Design, etc.) oder auf emotionale Eigenschaften (Exotik, Natürlichkeit, etc.) begründen.⁴

Die Positionierung zielt darauf ab, die Wahrnehmung der Abnehmer in solcher Weise zu beeinflussen, dass das Angebot für die Zielgruppe so attraktiv ist und sich von konkurrierenden Angeboten so abhebt, dass es den Angeboten der Konkurrenz vorgezogen wird. Folglich fungiert die Marktposition der Konkurrenz, von der sich das

¹ Ries/Trout (1986), S. 19

² vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 51

³ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008), S. 197, Esch/Levermann (1995), Köhler (2001), Köhler (1994)

⁴ vgl. Vollert (2003a), S. 459-470

Angebot abgrenzen soll, als Maßstab für die Positionierung.¹ Wenn eine Marke keine Konkurrenzmarken hat, mit denen man sie einem Vergleich unterzieht, kann sie keine Position haben.²

Bei der Positionierung begibt man sich also auf die Suche nach der optimalen Position einer Marke in den Köpfen der Konsumenten. Dies gilt als Garant für einen potentiellen Unternehmenserfolg.³ Die subjektive Wahrnehmung des Konsumenten ist für eine erfolgreiche Positionierungsstrategie entscheidend. Diese Sicht aus der Konsumentenperspektive wird aber oftmals außer Acht gelassen.⁴ „Anbieter neigen dazu, in Produkteigenschaften zu denken, aber die Konsumenten kaufen keine Produkteigenschaften, sondern einen subjektiven Produktnutzen“.⁵

Damit die Positionierung einer Marke erfolgreich sein kann, müssen gewisse Anforderungen eingehalten werden, wie zum Beispiel die Relevanz für den Kunden. Das heißt für die Empfänger muss die Positionierung wichtig sein. Aufgrund der begrenzten Lernfähigkeit, die durch die Informationsüberlastung bedingt ist, muss sich die Positionierung auf wenige Merkmale beschränken, um keine Verwirrung bei den Empfängern zu erzeugen. Weiters muss eine gewählte Positionierung auch in Zukunft für den Konsument relevant sein, wobei hier den beiden Anforderungen Flexibilität und Kontinuität Beachtung geschenkt werden soll. Die Flexibilität setzt voraus, dass die gewählte Positionierung auch bei sich ändernden Umweltbedingungen brauchbar ist. Die Kontinuität zielt hingegen darauf ab, dass eine langfristige Beibehaltung einer Positionierung gewährleistet ist.⁶

2.1.2. Positionierungsmodelle

In den Grundlagen wurde definiert, dass es bei der Positionierung darum geht, den Aufbau spezifischer und bedürfnisrelevanter Gedächtnisinhalte für die Marken zu schaffen. Die methodische Grundlage bzw. der Grundgedanke der Positionierung kann in einem Positionierungsmodell dargestellt werden. Ein Modell stellt die räumlichen Positionen von Marken aus Kundensicht dar, wobei unterschieden werden kann zwischen zwei- und

¹ vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004) S. 51

² vgl. Rothschild (1987) S. 155

³ vgl. Keller (2003) S. 119

⁴ vgl. Esch (2001) S. 133

⁵ vgl. Rothschild (1987) S. 156

⁶ vgl. Bruhn (1997) S. 121f., Myers (1996) S. 171f.

Angebot abgrenzen soll, als Maßstab für die Positionierung.¹ Wenn eine Marke keine Konkurrenzmarken hat, mit denen man sie einem Vergleich unterzieht, kann sie keine Position haben.²

Bei der Positionierung begibt man sich also auf die Suche nach der optimalen Position einer Marke in den Köpfen der Konsumenten. Dies gilt als Garant für einen potentiellen Unternehmenserfolg.³ Die subjektive Wahrnehmung des Konsumenten ist für eine erfolgreiche Positionierungsstrategie entscheidend. Diese Sicht aus der Konsumentenperspektive wird aber oftmals außer Acht gelassen.⁴ „Anbieter neigen dazu, in Produkteigenschaften zu denken, aber die Konsumenten kaufen keine Produkteigenschaften, sondern einen subjektiven Produktnutzen“.⁵

Damit die Positionierung einer Marke erfolgreich sein kann, müssen gewisse Anforderungen eingehalten werden, wie zum Beispiel die Relevanz für den Kunden. Das heißt für die Empfänger muss die Positionierung wichtig sein. Aufgrund der begrenzten Lernfähigkeit, die durch die Informationsüberlastung bedingt ist, muss sich die Positionierung auf wenige Merkmale beschränken, um keine Verwirrung bei den Empfängern zu erzeugen. Weiters muss eine gewählte Positionierung auch in Zukunft für den Konsument relevant sein, wobei hier den beiden Anforderungen Flexibilität und Kontinuität Beachtung geschenkt werden soll. Die Flexibilität setzt voraus, dass die gewählte Positionierung auch bei sich ändernden Umweltbedingungen brauchbar ist. Die Kontinuität zielt hingegen darauf ab, dass eine langfristige Beibehaltung einer Positionierung gewährleistet ist.⁶

2.1.2. Positionierungsmodelle

In den Grundlagen wurde definiert, dass es bei der Positionierung darum geht, den Aufbau spezifischer und bedürfnisrelevanter Gedächtnisinhalte für die Marken zu schaffen. Die methodische Grundlage bzw. der Grundgedanke der Positionierung kann in einem Positionierungsmodell dargestellt werden. Ein Modell stellt die räumlichen Positionen von Marken aus Kundensicht dar, wobei unterschieden werden kann zwischen zwei- und

¹ vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004) S. 51

² vgl. Rothschild (1987) S. 155

³ vgl. Keller (2003) S. 119

⁴ vgl. Esch (2001) S. 133

⁵ vgl. Rothschild (1987) S. 156

⁶ vgl. Bruhn (1997) S. 121f., Myers (1996) S. 171f.

mehrdimensionalen Positionierungsmodellen.¹ Es handelt sich dabei um die subjektiv wahrgenommene Stellung der eigenen Marke in Bezug auf Konkurrenzmarken in Relation zu einem oder mehreren Idealpunkten der Konsumenten für jeweils relevante Positionierungseigenschaften. Hierbei handelt es sich um das so genannte Idealpunktmodell.²

Durch die verschiedenen Distanzen der eigenen Marke, der Idealvorstellungen der Konsumenten und dem Wettbewerb kann man Rückschlüsse über die eigene Stellung der Marke in diesem Wahrnehmungsraum ziehen. Die räumliche Nähe der diversen Marken gilt dabei als Indikator für ihre Substituierbarkeit aus Verbrauchersicht, während die Nähe zum Idealpunkt den Grad der Übereinstimmung mit den Idealvorstellungen der Verbraucher für diesen Produktbereich beschreibt. Das heißt nah beieinander liegende Marken lassen sich einfacher untereinander austauschen, als dies bei weit auseinander liegenden Marken der Fall ist. Von Konsumenten werden jene Marken bevorzugt, die in unmittelbarer Nähe zum Idealpunkt stehen.³

Zweifelsohne ist diese Darstellung eine methodisch sehr vereinfachte Variante, da natürlich auch eine Vielzahl relevanter Positionierungseigenschaften existieren, die in diesem Positionierungsmodell nicht berücksichtigt werden, aber zur Positionierung durchaus geeignet wären.⁴ Eine Schwachstelle liegt vor allem auch an der fehlenden Zukunftsorientierung und dass Nuancen von Eigenschaften nicht ausreichend darstellbar sind.⁵

Neben dem Idealpunktmodell gibt beim Idealvektormodell ein Idealvektor die Richtung steigender Präferenzen und die Bedeutung der jeweiligen Positionierungseigenschaften an. Das heißt gleichgestellte Marken liegen auf derselben, senkrecht zum Vektor verlaufenden Isopräferenzlinie. Dieses Modell geht folglich von der Nicht-Sättigungshypothese aus.⁶

¹ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008) S. 197, Vollert (1989), Trommsdorff/Bookhagen/Hess (2000), Köhler (2001), Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), Kaas (1987)

² vgl. Carpenter (1989), Kroeber-Riel (1992c), Kroeber-Riel/Weinberg (2003) S. 222f, Schobert (1980) S. 146 ff., Trommsdorff (2004), S. 169 f.

³ vgl. Esch (2001), Wind (1982)

⁴ vgl. Esch (2001)

⁵ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008) S. 197

⁶ vgl. vgl. Vollert (2003a)

mehrdimensionalen Positionierungsmodellen.¹ Es handelt sich dabei um die subjektiv wahrgenommene Stellung der eigenen Marke in Bezug auf Konkurrenzmarken in Relation zu einem oder mehreren Idealpunkten der Konsumenten für jeweils relevante Positionierungseigenschaften. Hierbei handelt es sich um das so genannte Idealpunktmodell.²

Durch die verschiedenen Distanzen der eigenen Marke, der Idealvorstellungen der Konsumenten und dem Wettbewerb kann man Rückschlüsse über die eigene Stellung der Marke in diesem Wahrnehmungsraum ziehen. Die räumliche Nähe der diversen Marken gilt dabei als Indikator für ihre Substituierbarkeit aus Verbrauchersicht, während die Nähe zum Idealpunkt den Grad der Übereinstimmung mit den Idealvorstellungen der Verbraucher für diesen Produktbereich beschreibt. Das heißt nah beieinander liegende Marken lassen sich einfacher untereinander austauschen, als dies bei weit auseinander liegenden Marken der Fall ist. Von Konsumenten werden jene Marken bevorzugt, die in unmittelbarer Nähe zum Idealpunkt stehen.³

Zweifelsohne ist diese Darstellung eine methodisch sehr vereinfachte Variante, da natürlich auch eine Vielzahl relevanter Positionierungseigenschaften existieren, die in diesem Positionierungsmodell nicht berücksichtigt werden, aber zur Positionierung durchaus geeignet wären.⁴ Eine Schwachstelle liegt vor allem auch an der fehlenden Zukunftsorientierung und dass Nuancen von Eigenschaften nicht ausreichend darstellbar sind.⁵

Neben dem Idealpunktmodell gibt beim Idealvektormodell ein Idealvektor die Richtung steigender Präferenzen und die Bedeutung der jeweiligen Positionierungseigenschaften an. Das heißt gleichgestellte Marken liegen auf derselben, senkrecht zum Vektor verlaufenden Isopräferenzlinie. Dieses Modell geht folglich von der Nicht-Sättigungshypothese aus.⁶

¹ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008) S. 197, Vollert (1989), Trommsdorff/Bookhagen/Hess (2000), Köhler (2001), Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), Kaas (1987)

² vgl. Carpenter (1989), Kroeber-Riel (1992c), Kroeber-Riel/Weinberg (2003) S. 222f, Schobert (1980) S. 146 ff., Trommsdorff (2004), S. 169 f.

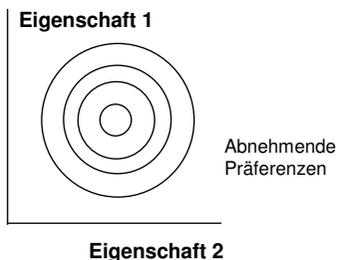
³ vgl. Esch (2001), Wind (1982)

⁴ vgl. Esch (2001)

⁵ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008) S. 197

⁶ vgl. vgl. Vollert (2003a)

Idealpunktmodell



Idealvektormodell

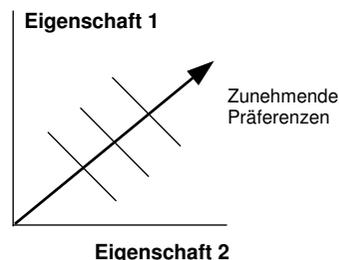


Abb. 1: Positionierungsmodelle (Quelle: Vollert (1999))

Als weitere Beispiele der klassischen Positionierungsmodelle seien hier das komponierende Verfahren der Faktorenanalyse und das dekomponierende Verfahren (MDS, Conjoint-Analyse, usw.) erwähnt. ¹ In dieser Arbeit wird jedoch auf diese Modelle nicht weiter eingegangen.

Vor allem auf gesättigten Märkten ist diese klassische Vorgehensweise „Positionierung folgt Produkt“ mit Problemen behaftet. Besser ist es, eine für das Unternehmen relevante und für die Bedürfnisse der Kunden wichtige Positionierungseigenschaft als Strategiegrundlage zu definieren und anhand dieser die Entwicklung des neuen Produkts zu orientieren.²

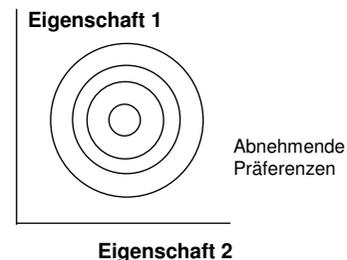
Ein Modell, das sich Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse (WISA) nennt, verspricht die überwiegenden Fehlerquellen der klassischen Modelle auszuschließen. Aus diesem Grund wird dieses Positionierungsmodell im Rahmen dieser Arbeit im Überblick vorgestellt.³

Wesentlich bei der WISA sind folgende vier Anforderungen:⁴

- **Positioning:** die Image-Wettbewerbspotenziale werden nicht auf allen Imagedimensionen zugleich aufgebaut, sondern nur auf einer oder wenigen Dimensionen, die aus ihrer vermuteten Relevanz ausgewählt wurden.

¹ vgl. Trommsdorff/Paulssen (2001), Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2003),
² vgl. Esch (2001)
³ vgl. Trommsdorff/Paulssen (2001)
⁴ vgl. Trommsdorff (1998)

Idealpunktmodell



Idealvektormodell

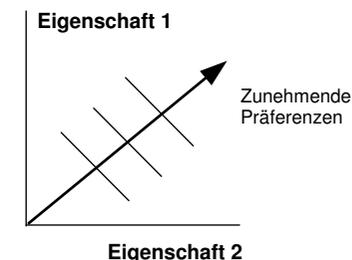


Abb. 1: Positionierungsmodelle (Quelle: Vollert (1999))

Als weitere Beispiele der klassischen Positionierungsmodelle seien hier das komponierende Verfahren der Faktorenanalyse und das dekomponierende Verfahren (MDS, Conjoint-Analyse, usw.) erwähnt. ¹ In dieser Arbeit wird jedoch auf diese Modelle nicht weiter eingegangen.

Vor allem auf gesättigten Märkten ist diese klassische Vorgehensweise „Positionierung folgt Produkt“ mit Problemen behaftet. Besser ist es, eine für das Unternehmen relevante und für die Bedürfnisse der Kunden wichtige Positionierungseigenschaft als Strategiegrundlage zu definieren und anhand dieser die Entwicklung des neuen Produkts zu orientieren.²

Ein Modell, das sich Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse (WISA) nennt, verspricht die überwiegenden Fehlerquellen der klassischen Modelle auszuschließen. Aus diesem Grund wird dieses Positionierungsmodell im Rahmen dieser Arbeit im Überblick vorgestellt.³

Wesentlich bei der WISA sind folgende vier Anforderungen:⁴

- **Positioning:** die Image-Wettbewerbspotenziale werden nicht auf allen Imagedimensionen zugleich aufgebaut, sondern nur auf einer oder wenigen Dimensionen, die aus ihrer vermuteten Relevanz ausgewählt wurden.

¹ vgl. Trommsdorff/Paulssen (2001), Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2003),
² vgl. Esch (2001)
³ vgl. Trommsdorff/Paulssen (2001)
⁴ vgl. Trommsdorff (1998)

- **Wettbewerbsorientierung:** Modelliert werden sollen die kausal-komplexen Beziehungen zwischen Wettbewerber- und Imagemerkmale und darauf aufbauend die strategischen Ansätze zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition.
- **Differenzierung:** Bei der WISA werden nur die relevanten Wettbewerbseffekte analysiert, aber auf allen Dimensionen einzeln.
- **Querwirkungen:** Zusätzlich sollen hierbei die Wettbewerbswirkungen von Imagedimensionen einer Marke auf Einstellungen, Kaufabsichten und Marktanteile anderer Marken abgebildet werden.

Wesentlich für das Modell der WISA ist, dass die Einstellung bzw. das Image als mehrdimensionales Konstrukt betrachtet wird. Der Begriff des Images besteht aus mehr oder weniger wertenden Eindrücken von einer Marke, die zu einem ganzheitlichen Bild verbunden sind. Bestehen kann die WISA aus exploratorischen Faktorenanalysen und multiplen Regressionsanalysen. Durch dieses Modell erhält man Aufschluss über Image-Erfolgspotentiale, die den Wettbewerbern zu Verfügung stehen. Die Integration der Imagepositionierung in die strategische Marketingplanung ist somit gewährleistet.¹

Zur Vervollständigung sei hier angemerkt, dass auf Basis des von Trommsdorff entwickelte WISA-Modell das verhaltensorientierte Bewertungsmodell GfK ansetzt, das sich TargetPositioning nennt.²

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Marktforschung über eine Vielzahl an bewährten Verfahren für Markenbewertungen verfügt. Verschiedene Verfahren kommen aber zu verschiedenen Ergebnissen. Es geht daher nicht darum, dass es an der Verfügbarkeit von Verfahren mangelt, sondern um den passenden Einsatz dieser und der anschließenden kompetenten Ergebnisbewertung. Dieses Manko gilt es folglich in den nächsten Jahren durch weitere wissenschaftliche Forschung zu beheben.³

2.1.3. Positionierungseigenschaften

In den Grundlagen wurde bereits angeführt, dass es sinnvoll ist, sich bei der Positionierung auf wenige Positionierungseigenschaften zu konzentrieren⁴. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass diese Eigenschaften zum Unternehmen passen, für

¹ vgl. Trommsdorff/Paulssen (2001)

² vgl. Trommsdorff/Paulssen (2001)

³ vgl. Trommsdorff/Paulssen (2001)

⁴ vgl. Tomczak/Reinicke (1995)

- **Wettbewerbsorientierung:** Modelliert werden sollen die kausal-komplexen Beziehungen zwischen Wettbewerber- und Imagemerkmale und darauf aufbauend die strategischen Ansätze zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition.
- **Differenzierung:** Bei der WISA werden nur die relevanten Wettbewerbseffekte analysiert, aber auf allen Dimensionen einzeln.
- **Querwirkungen:** Zusätzlich sollen hierbei die Wettbewerbswirkungen von Imagedimensionen einer Marke auf Einstellungen, Kaufabsichten und Marktanteile anderer Marken abgebildet werden.

Wesentlich für das Modell der WISA ist, dass die Einstellung bzw. das Image als mehrdimensionales Konstrukt betrachtet wird. Der Begriff des Images besteht aus mehr oder weniger wertenden Eindrücken von einer Marke, die zu einem ganzheitlichen Bild verbunden sind. Bestehen kann die WISA aus exploratorischen Faktorenanalysen und multiplen Regressionsanalysen. Durch dieses Modell erhält man Aufschluss über Image-Erfolgspotentiale, die den Wettbewerbern zu Verfügung stehen. Die Integration der Imagepositionierung in die strategische Marketingplanung ist somit gewährleistet.¹

Zur Vervollständigung sei hier angemerkt, dass auf Basis des von Trommsdorff entwickelte WISA-Modell das verhaltensorientierte Bewertungsmodell GfK ansetzt, das sich TargetPositioning nennt.²

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Marktforschung über eine Vielzahl an bewährten Verfahren für Markenbewertungen verfügt. Verschiedene Verfahren kommen aber zu verschiedenen Ergebnissen. Es geht daher nicht darum, dass es an der Verfügbarkeit von Verfahren mangelt, sondern um den passenden Einsatz dieser und der anschließenden kompetenten Ergebnisbewertung. Dieses Manko gilt es folglich in den nächsten Jahren durch weitere wissenschaftliche Forschung zu beheben.³

2.1.3. Positionierungseigenschaften

In den Grundlagen wurde bereits angeführt, dass es sinnvoll ist, sich bei der Positionierung auf wenige Positionierungseigenschaften zu konzentrieren⁴. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass diese Eigenschaften zum Unternehmen passen, für

¹ vgl. Trommsdorff/Paulssen (2001)

² vgl. Trommsdorff/Paulssen (2001)

³ vgl. Trommsdorff/Paulssen (2001)

⁴ vgl. Tomczak/Reinicke (1995)

die Kunden Relevanz haben, von diesen subjektiv wahrgenommen werden, eine Abgrenzung zum Wettbewerb gewährleistet ist und langfristig besetzt werden können.¹

Die Auswahl der Positionierungseigenschaften hängt vor allem vom kognitiven und emotionalen Involvement der Konsumenten ab (vgl. Abb. 2).² Das Involvement kann mit dem Engagement, mit dem sich Konsumenten einem Angebot zuwenden, beschrieben werden. Bei geringem Involvement hat der Kunde eine passive Stellung gegenüber dem Angebot, hingegen er bei umgekehrter Situation hohes Involvement aufweist. Bei einem hohen kognitiven Involvement nimmt der Konsument Informationen aktiv auf, vor allem bei Produkten, die noch deutliche Unterschiede zu konkurrierenden Marken aufweisen. Bei hohem emotionalen Involvement steht das Beschäftigen mit dem Angebot nicht im Vordergrund, sondern der Konsument will etwas einfach haben. Dieses emotionale Involvement steht unmittelbar in Zusammenhang mit den persönlichen Werten und Einstellungen. Mit dem Kauf solcher Angebote versucht der Konsument seine Lustbedürfnisse zu befriedigen, der Erlebnisfaktor beim Kauf steht im Vordergrund.³

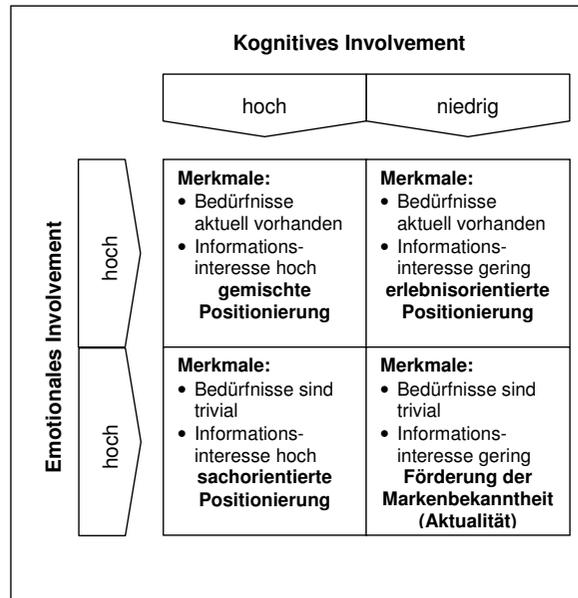


Abb. 2: Positionierung in Abhängigkeit des Involvements (Quelle: in Anlehnung an Esch (2001))

¹ vgl. Vollert (2006) S. 50

² vgl. Esch (2001)

³ vgl. Esch (2001)

die Kunden Relevanz haben, von diesen subjektiv wahrgenommen werden, eine Abgrenzung zum Wettbewerb gewährleistet ist und langfristig besetzt werden können.¹

Die Auswahl der Positionierungseigenschaften hängt vor allem vom kognitiven und emotionalen Involvement der Konsumenten ab (vgl. Abb. 2).² Das Involvement kann mit dem Engagement, mit dem sich Konsumenten einem Angebot zuwenden, beschrieben werden. Bei geringem Involvement hat der Kunde eine passive Stellung gegenüber dem Angebot, hingegen er bei umgekehrter Situation hohes Involvement aufweist. Bei einem hohen kognitiven Involvement nimmt der Konsument Informationen aktiv auf, vor allem bei Produkten, die noch deutliche Unterschiede zu konkurrierenden Marken aufweisen. Bei hohem emotionalen Involvement steht das Beschäftigen mit dem Angebot nicht im Vordergrund, sondern der Konsument will etwas einfach haben. Dieses emotionale Involvement steht unmittelbar in Zusammenhang mit den persönlichen Werten und Einstellungen. Mit dem Kauf solcher Angebote versucht der Konsument seine Lustbedürfnisse zu befriedigen, der Erlebnisfaktor beim Kauf steht im Vordergrund.³

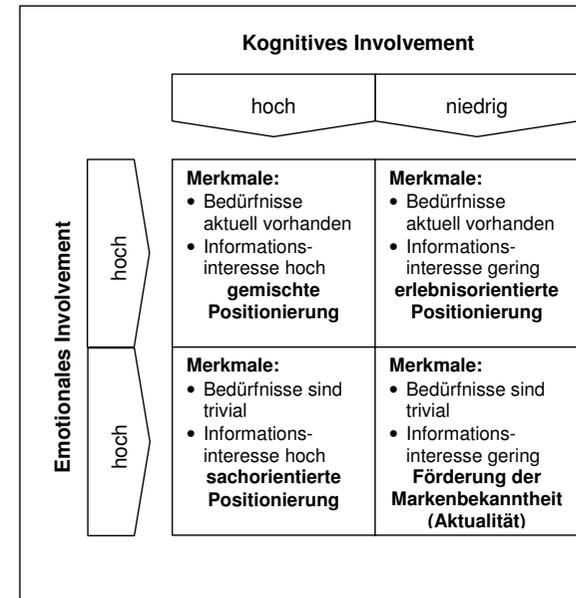


Abb. 2: Positionierung in Abhängigkeit des Involvements (Quelle: in Anlehnung an Esch (2001))

¹ vgl. Vollert (2006) S. 50

² vgl. Esch (2001)

³ vgl. Esch (2001)

Zur Verdeutlichung der oben angeführten Abbildung wird diese im Überblick beschrieben:

- **die gemischte Positionierung (emotionale und informative Positionierung)**

In diesem Fall herrscht ein hohes emotionales und kognitives Involvement. Bedürfnisse und Informationen zu bestimmten Angeboten sind gleichermaßen wichtig¹. Grundsatz muss hier sein: appelliere an ein Bedürfnis und informiere über die Eigenschaften des Angebots, die dazu fähig sind, dieses Bedürfnis zu befriedigen.²

- **die sachorientierte Positionierung**

Hier bestehen ein hohes kognitives Involvement und ein geringes emotionales Involvement. Die sachorientierte Positionierung ist die klassische Form der Positionierung. Sie dient zur Vermittlung von Sachinformationen über Angebotseigenschaften. Dies eignet sich besonders bei der Kommunikation für Innovationen und für High-Involvement-Angebote.

- **erlebnisbetonte Positionierung**

Ein hohes emotionales Involvement und ein geringes kognitives Involvement sind charakteristisch für diese Positionierung.³ Zielsetzung ist hier das Angebot in der emotionalen Erlebniswelt des Konsumenten zu verankern.⁴ Geeignet ist dieses Positionierungsziel auf gesättigten Märkten, auf denen Informationen zu austauschbaren Angeboten überflüssig sind.⁵

Auf gesättigten Märkten sollte der Schwerpunkt bei der Entwicklung einer geeigneten Positionierung auf Erlebnispositionierungen liegen, die den Konsumenten einen Zusatznutzen neben dem sachlichen Grundnutzen bieten.⁶ Vor allem bei erlebnisbetonten Positionierungen werden die größten Unterschiede zwischen Marken in den einzelnen Produktbereichen erkannt.⁷

- **Positionierung durch Aktualität**

Emotionales und kognitives Involvement sind hier gering. Die Aktualisierung einer Marke hat die Aufgabe durch Kommunikation das Angebot zu thematisieren. Die Aktualität wird

¹ vgl. Esch (2001)

² vgl. Kroeber-Riel (1993a)

³ vgl. Esch (2001)

⁴ vgl. Kroeber-Riel (1993a)

⁵ vgl. Esch (2001)

⁶ vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003) S. 221f.

⁷ vgl. Biel (1992)

Zur Verdeutlichung der oben angeführten Abbildung wird diese im Überblick beschrieben:

- **die gemischte Positionierung (emotionale und informative Positionierung)**

In diesem Fall herrscht ein hohes emotionales und kognitives Involvement. Bedürfnisse und Informationen zu bestimmten Angeboten sind gleichermaßen wichtig¹. Grundsatz muss hier sein: appelliere an ein Bedürfnis und informiere über die Eigenschaften des Angebots, die dazu fähig sind, dieses Bedürfnis zu befriedigen.²

- **die sachorientierte Positionierung**

Hier bestehen ein hohes kognitives Involvement und ein geringes emotionales Involvement. Die sachorientierte Positionierung ist die klassische Form der Positionierung. Sie dient zur Vermittlung von Sachinformationen über Angebotseigenschaften. Dies eignet sich besonders bei der Kommunikation für Innovationen und für High-Involvement-Angebote.

- **erlebnisbetonte Positionierung**

Ein hohes emotionales Involvement und ein geringes kognitives Involvement sind charakteristisch für diese Positionierung.³ Zielsetzung ist hier das Angebot in der emotionalen Erlebniswelt des Konsumenten zu verankern.⁴ Geeignet ist dieses Positionierungsziel auf gesättigten Märkten, auf denen Informationen zu austauschbaren Angeboten überflüssig sind.⁵

Auf gesättigten Märkten sollte der Schwerpunkt bei der Entwicklung einer geeigneten Positionierung auf Erlebnispositionierungen liegen, die den Konsumenten einen Zusatznutzen neben dem sachlichen Grundnutzen bieten.⁶ Vor allem bei erlebnisbetonten Positionierungen werden die größten Unterschiede zwischen Marken in den einzelnen Produktbereichen erkannt.⁷

- **Positionierung durch Aktualität**

Emotionales und kognitives Involvement sind hier gering. Die Aktualisierung einer Marke hat die Aufgabe durch Kommunikation das Angebot zu thematisieren. Die Aktualität wird

¹ vgl. Esch (2001)

² vgl. Kroeber-Riel (1993a)

³ vgl. Esch (2001)

⁴ vgl. Kroeber-Riel (1993a)

⁵ vgl. Esch (2001)

⁶ vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003) S. 221f.

⁷ vgl. Biel (1992)

hier zu einem wichtigen Werbeziel. Die Identität eines Angebotes soll in seinem Konkurrenzumfeld sichtbar gemacht werden. Vor allem bei Low-Involvement- Angeboten ist dieses Werbeziel von Bedeutung.¹

2.1.4. Positionierungsmanagement

2.1.4.1. Klassisch, reaktives Positionierungsmanagement

Gleich zu Beginn muss hier angemerkt werden, dass es in vielen Märkten nicht mehr ausreichend ist, den Ansatz der reaktiven Positionierung zu verfolgen. Um einen wirklichen komparativen Konkurrenzvorteil zu erreichen, ist es essenziell, latent vorhandene Kundenwünsche zu ermitteln und durch entsprechende Marketingaktivitäten zu decken. Hierbei handelt es sich um die so genannte aktive Positionierung, die im Abschnitt des modernen Positionierungsmanagements näher erläutert wird.²

Bei der Abhandlung der Positionierungsmodelle wurde bereits definiert, dass es beim Idealpunktmodell darum geht, durch den Einsatz der Marketinginstrumente dafür zu sorgen, dass die Marke nahe dem Idealpunkt positioniert ist bzw. beim Idealvektormodell eine Position auf einer Isopräferenzlinie einnimmt, die vom Ursprung so weit wie möglich entfernt ist.³

Ein Unternehmen hat hier folgende Handlungsmöglichkeiten:⁴

- Beeinflussung der Wahrnehmung der Realmarke durch die Konsumenten
- Anpassung des Angebots an die Präferenzen der Konsumenten, dies ist aber in der Regel schwieriger und vor allem teurer

Bei einem derartigen Verfahren spricht man von einer reaktiven Positionierung. Das Unternehmen reagiert hier auf Käuferpräferenzen und Konkurrenzaktivitäten.⁵ Die Problematik besteht hier darin, dass alle Mitbewerber über die gleichen oder ähnlichen Informationen zu Positionierungseigenschaften verfügen und sich somit alle Marken in Richtung der Idealmarken bewegen. Der Trend zur Homogenisierung wird somit geschaffen. Da Positionierungseigenschaften durch Befragungen der Konsumenten ermittelt werden und sich diese an vorhandene Produkteigenschaften anlehnen, führt dies

¹ vgl. Esch (2006)

² vgl. Tomczak/Roosdorp (1996) S. 27 ff.

³ vgl. Vollert (2006)

⁴ vgl. Vollert (2006), Homburg/Schäfer (2001)

⁵ vgl. Kuß/Tomczak (2002)

hier zu einem wichtigen Werbeziel. Die Identität eines Angebotes soll in seinem Konkurrenzumfeld sichtbar gemacht werden. Vor allem bei Low-Involvement- Angeboten ist dieses Werbeziel von Bedeutung.¹

2.1.4. Positionierungsmanagement

2.1.4.1. Klassisch, reaktives Positionierungsmanagement

Gleich zu Beginn muss hier angemerkt werden, dass es in vielen Märkten nicht mehr ausreichend ist, den Ansatz der reaktiven Positionierung zu verfolgen. Um einen wirklichen komparativen Konkurrenzvorteil zu erreichen, ist es essenziell, latent vorhandene Kundenwünsche zu ermitteln und durch entsprechende Marketingaktivitäten zu decken. Hierbei handelt es sich um die so genannte aktive Positionierung, die im Abschnitt des modernen Positionierungsmanagements näher erläutert wird.²

Bei der Abhandlung der Positionierungsmodelle wurde bereits definiert, dass es beim Idealpunktmodell darum geht, durch den Einsatz der Marketinginstrumente dafür zu sorgen, dass die Marke nahe dem Idealpunkt positioniert ist bzw. beim Idealvektormodell eine Position auf einer Isopräferenzlinie einnimmt, die vom Ursprung so weit wie möglich entfernt ist.³

Ein Unternehmen hat hier folgende Handlungsmöglichkeiten:⁴

- Beeinflussung der Wahrnehmung der Realmarke durch die Konsumenten
- Anpassung des Angebots an die Präferenzen der Konsumenten, dies ist aber in der Regel schwieriger und vor allem teurer

Bei einem derartigen Verfahren spricht man von einer reaktiven Positionierung. Das Unternehmen reagiert hier auf Käuferpräferenzen und Konkurrenzaktivitäten.⁵ Die Problematik besteht hier darin, dass alle Mitbewerber über die gleichen oder ähnlichen Informationen zu Positionierungseigenschaften verfügen und sich somit alle Marken in Richtung der Idealmarken bewegen. Der Trend zur Homogenisierung wird somit geschaffen. Da Positionierungseigenschaften durch Befragungen der Konsumenten ermittelt werden und sich diese an vorhandene Produkteigenschaften anlehnen, führt dies

¹ vgl. Esch (2006)

² vgl. Tomczak/Roosdorp (1996) S. 27 ff.

³ vgl. Vollert (2006)

⁴ vgl. Vollert (2006), Homburg/Schäfer (2001)

⁵ vgl. Kuß/Tomczak (2002)

weitere zu einer mangelnden Innovationsorientierung. Die klassische, reaktive Positionierung geht im Allgemeinen von falschen Annahmen bezüglich des Kundenverhaltens aus. In der dynamischen Umwelt ist die Ausrichtung eines modernen Ansatzes unerlässlich geworden.¹

2.1.4.2. Modernes Positionierungsmanagement

Das moderne Positionierungsmanagement lässt sich in die Bereiche aktive und dynamische Positionierung unterteilen, die im Folgenden erläutert werden:

- **Aktive Positionierung**

Im klassischen, reaktiven Positionierungsmanagement wurde bereits angeführt, dass der Schwerpunkt der aktiven Positionierung darin liegt, latent vorhandene Kundenwünsche zu ermitteln. Eine für den Kunden bis dato unbekannte, aber für seine Produktentscheidung wichtige Eigenschaftsdimension soll in einzigartiger Weise besetzt werden, wodurch ein eigener Markt entsteht bzw. eine Veränderung der Marktbearbeitung stattfindet.² Zur Entwicklung einer aktiven Positionierung können die zwei Ansätze Outside-In-Orientierung und Inside-Out-Orientierung Anwendung finden.³ Diese werden hier nicht weiter ausgeführt, da im Rahmen dieser Arbeit der dynamischen Positionierung eine höhere Gewichtung beigemessen wird.

- **Dynamische Positionierung**

Das Besondere an der dynamischen Positionierung ist, dass hier Veränderungen der Kundenstruktur und der Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden.⁴ Dies geschieht in einem dargestellten Zeitablauf. Ziel ist die Positionierungspflege, das heißt die Einzigartigkeit einer Leistung soll im Bewusstsein der Kunden in einer dynamischen Umwelt erhalten und erweitert werden. Wichtig ist die Marke aktuell zu halten, jedoch darf das bestehende Bild der Leistung in den Köpfen der Kunden nicht zunichte gemacht werden. Man hat hier die Möglichkeit auf Basis einer Grundpositionierung weitere im Zeitablauf variierende Zusatzpositionierungseigenschaften zu schaffen.⁵

¹ vgl. Vollert (2006)

² vgl. Tomczak/Roosdorp (1996) S. 27 ff.

³ vgl. Haedrich/Tomczak (1996) S. 144 ff.

⁴ vgl. Köhler (2001)

⁵ vgl. Roosdorp (1998)

weitere zu einer mangelnden Innovationsorientierung. Die klassische, reaktive Positionierung geht im Allgemeinen von falschen Annahmen bezüglich des Kundenverhaltens aus. In der dynamischen Umwelt ist die Ausrichtung eines modernen Ansatzes unerlässlich geworden.¹

2.1.4.2. Modernes Positionierungsmanagement

Das moderne Positionierungsmanagement lässt sich in die Bereiche aktive und dynamische Positionierung unterteilen, die im Folgenden erläutert werden:

- **Aktive Positionierung**

Im klassischen, reaktiven Positionierungsmanagement wurde bereits angeführt, dass der Schwerpunkt der aktiven Positionierung darin liegt, latent vorhandene Kundenwünsche zu ermitteln. Eine für den Kunden bis dato unbekannte, aber für seine Produktentscheidung wichtige Eigenschaftsdimension soll in einzigartiger Weise besetzt werden, wodurch ein eigener Markt entsteht bzw. eine Veränderung der Marktbearbeitung stattfindet.² Zur Entwicklung einer aktiven Positionierung können die zwei Ansätze Outside-In-Orientierung und Inside-Out-Orientierung Anwendung finden.³ Diese werden hier nicht weiter ausgeführt, da im Rahmen dieser Arbeit der dynamischen Positionierung eine höhere Gewichtung beigemessen wird.

- **Dynamische Positionierung**

Das Besondere an der dynamischen Positionierung ist, dass hier Veränderungen der Kundenstruktur und der Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden.⁴ Dies geschieht in einem dargestellten Zeitablauf. Ziel ist die Positionierungspflege, das heißt die Einzigartigkeit einer Leistung soll im Bewusstsein der Kunden in einer dynamischen Umwelt erhalten und erweitert werden. Wichtig ist die Marke aktuell zu halten, jedoch darf das bestehende Bild der Leistung in den Köpfen der Kunden nicht zunichte gemacht werden. Man hat hier die Möglichkeit auf Basis einer Grundpositionierung weitere im Zeitablauf variierende Zusatzpositionierungseigenschaften zu schaffen.⁵

¹ vgl. Vollert (2006)

² vgl. Tomczak/Roosdorp (1996) S. 27 ff.

³ vgl. Haedrich/Tomczak (1996) S. 144 ff.

⁴ vgl. Köhler (2001)

⁵ vgl. Roosdorp (1998)

Damit weitere Positionierungseigenschaften mit der Grundpositionierung verknüpft werden können, ist es erforderlich, dass diese so gewählt wird, dass eine Verknüpfung möglich ist ohne das bestehende Bild zu zerstören.¹ Das gilt vor allem für eine emotionale Grundpositionierung in Form einer Erlebnispositionierung.² An die Zusatzpositionierung sind weiters einige Anforderungen zu stellen wie Bedürfnisorientierung, Kompatibilität, Kommunizierbarkeit, Eigenständigkeit, Glaubwürdigkeit und Aktualität.³

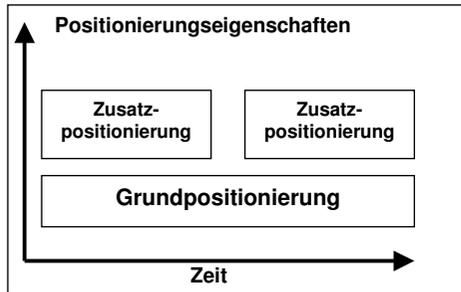


Abb. 3: Dynamische Positionierung (Quelle: in Anlehnung an Vollert (2006))

2.1.5. Positionierungsstrategien

Die folgende Thematik der Positionierungsstrategien steht in engem Zusammenhang mit dem Positionierungsmanagement. Es wird aus dem Grund bearbeitet, da dieses Kapitel essenziell für diese Arbeit ist und hier zusätzliche wichtige Aspekte behandelt werden bzw. die Herangehensweise und Aufteilung etwas abweicht.

Es geht hier vor allem darum, konkrete strategische Maßnahmen festzulegen, die für die weitere Vorgehensweise für die Positionierung der Marke wichtig sind.⁴

Wie im Positionierungsmanagement wird auch hier die Grundlage für eine Soll-Positionierung durch die Ist-Positionierung, die mit Hilfe des Positionierungsmodells ermittelt wurde, gebildet. Ziel ist, den wahrgenommenen Abstand zwischen der Idealvorstellung der Konsumenten und dem eigenen Angebot zu reduzieren.⁵

¹ vgl. Kotler (2000)
² vgl. Weinberg/Diehl (2001), Vollert (2002)
³ vgl. Tomczak/Roosdorp (1996)
⁴ vgl. Esch (2005b) S. 143
⁵ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

Damit weitere Positionierungseigenschaften mit der Grundpositionierung verknüpft werden können, ist es erforderlich, dass diese so gewählt wird, dass eine Verknüpfung möglich ist ohne das bestehende Bild zu zerstören.¹ Das gilt vor allem für eine emotionale Grundpositionierung in Form einer Erlebnispositionierung.² An die Zusatzpositionierung sind weiters einige Anforderungen zu stellen wie Bedürfnisorientierung, Kompatibilität, Kommunizierbarkeit, Eigenständigkeit, Glaubwürdigkeit und Aktualität.³

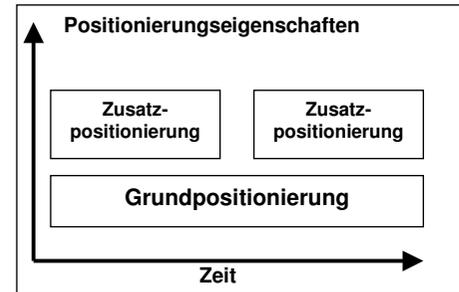


Abb. 3: Dynamische Positionierung (Quelle: in Anlehnung an Vollert (2006))

2.1.5. Positionierungsstrategien

Die folgende Thematik der Positionierungsstrategien steht in engem Zusammenhang mit dem Positionierungsmanagement. Es wird aus dem Grund bearbeitet, da dieses Kapitel essenziell für diese Arbeit ist und hier zusätzliche wichtige Aspekte behandelt werden bzw. die Herangehensweise und Aufteilung etwas abweicht.

Es geht hier vor allem darum, konkrete strategische Maßnahmen festzulegen, die für die weitere Vorgehensweise für die Positionierung der Marke wichtig sind.⁴

Wie im Positionierungsmanagement wird auch hier die Grundlage für eine Soll-Positionierung durch die Ist-Positionierung, die mit Hilfe des Positionierungsmodells ermittelt wurde, gebildet. Ziel ist, den wahrgenommenen Abstand zwischen der Idealvorstellung der Konsumenten und dem eigenen Angebot zu reduzieren.⁵

¹ vgl. Kotler (2000)
² vgl. Weinberg/Diehl (2001), Vollert (2002)
³ vgl. Tomczak/Roosdorp (1996)
⁴ vgl. Esch (2005b) S. 143
⁵ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

Die Positionierungsstrategien können auf den alten oder auf einen neuen Positionierungsraum Bezug nehmen. Daraus können wie in Abb. 4 dargestellt, die drei Strategien Beibehaltung der Position, Umpositionierung der Marke und Neupositionierung der Marke abgeleitet werden.¹

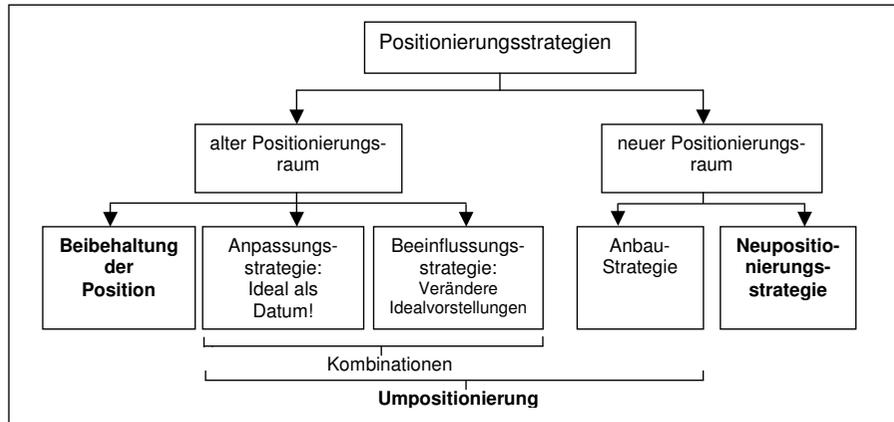


Abb. 4: Positionierungsstrategien (Quelle: Esch (2007a, S. 160))

• **Beibehaltung der Position**

Eine Beibehaltung der Markenposition ist dann als sinnvoll zu betrachten, wenn die eigene Marke den Idealvorstellungen der relevanten Zielgruppe entspricht und keine weitere Marke eine ähnliche Positionierung verfolgt Wichtig ist jedoch auch, im Fall einer Beibehaltung der Position, die Marketingmaßnahmen an aktuelle Entwicklungen anzupassen und diese nicht erstarren zu lassen. Die gezielte Anpassung der Marketingmaßnahmen an den Zeitgeist sollte unter Berücksichtigung der Markenidentität, sowie dem Markenimage durchgeführt werden.²

• **Umpositionierung der Marke**

Wenn mehrere Marken die Idealvorstellungen der Kunden ganz oder zumindest teilweise erfüllen, ist es sinnvoll, eine Marke umpositionieren.³

¹ vgl. Esch (2005b) S. 145

² vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

³ vgl. Esch (2007a) S. 161

Die Positionierungsstrategien können auf den alten oder auf einen neuen Positionierungsraum Bezug nehmen. Daraus können wie in Abb. 4 dargestellt, die drei Strategien Beibehaltung der Position, Umpositionierung der Marke und Neupositionierung der Marke abgeleitet werden.¹

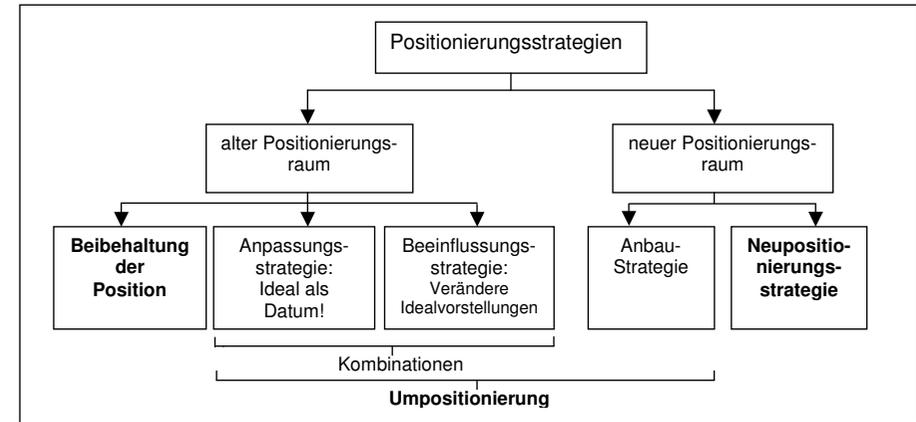


Abb. 4: Positionierungsstrategien (Quelle: Esch (2007a, S. 160))

• **Beibehaltung der Position**

Eine Beibehaltung der Markenposition ist dann als sinnvoll zu betrachten, wenn die eigene Marke den Idealvorstellungen der relevanten Zielgruppe entspricht und keine weitere Marke eine ähnliche Positionierung verfolgt Wichtig ist jedoch auch, im Fall einer Beibehaltung der Position, die Marketingmaßnahmen an aktuelle Entwicklungen anzupassen und diese nicht erstarren zu lassen. Die gezielte Anpassung der Marketingmaßnahmen an den Zeitgeist sollte unter Berücksichtigung der Markenidentität, sowie dem Markenimage durchgeführt werden.²

• **Umpositionierung der Marke**

Wenn mehrere Marken die Idealvorstellungen der Kunden ganz oder zumindest teilweise erfüllen, ist es sinnvoll, eine Marke umpositionieren.³

¹ vgl. Esch (2005b) S. 145

² vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

³ vgl. Esch (2007a) S. 161

Eine Umpositionierung der Marke kann im alten Positionierungsraum durch eine Anpassungsstrategie, indem man das Angebot an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden anpasst, und / oder durch eine Beeinflussungsstrategie, indem man die Kundenbedürfnisse und Wünsche an das Angebot anpasst, erfolgen. Grundlegend ist im alten Positionierungsraum, dass der jeweilige Zielgruppenkern bei beiden Möglichkeiten, Anpassungs- / Beeinflussungsstrategie, erhalten bleibt. Im neuen Positionierungsraum empfiehlt sich eine Anbaustrategie, die bewährte Positionierungseigenschaften des alten Positionierungsraumes um zusätzliche relevante Eigenschaften für eine andere Teilzielgruppe erweitert. Dies ist sinnvoll, wenn eine Anpassungsstrategie zu einer Me-too-Position (mehr oder weniger detailgetreuer Nachbau eines bereits am Markt etablierten Angebots) führen würde oder eine Beeinflussungsstrategie zu kostenintensiv wäre.¹

- **Neupositionierung der Marke**

Wenn es der Fall ist, dass die Ist- und die Idealposition der Marke maßgeblich voneinander abweichen und die Idealposition von Mitbewerbermarken bereits belegt ist, kann eine Neupositionierung ratsam sein, da weitere Marketinginvestitionen im vorhandenen Imageraum kauf erfolgsversprechend sind. Es gilt hier für eine Marke einen neuen, für eine andere Zielgruppe relevanten, Imageraum zu belegen.²

2.1.6. Markenpositionierung umsetzen

Nach der umfassenden Ausarbeitung der Markenpositionierung gilt es in einem finalen Schritt mit der Umsetzung der Strategie zu beginnen. Ziel muss es sein, das angestrebte Soll-Markenimage zu erreichen. Im Konkreten beginnt man mit den Umsetzungen im Produkt-Design, der Massenkommunikation und mit den anderen Instrumenten des Marketing-Mix.³

Die Umsetzung ist ein bedeutender Erfolgsfaktor der strategischen Markenführung, denn Umsetzung ist gleich Strategie. Hier liegt auch die Schwachstelle vieler Unternehmungen, da die meisten Unternehmen viel Energie in die Konzeption investieren, jedoch bei der Umsetzung Zurückhaltung bewahren. Gerade die Umsetzung entscheidet aber über den Aufbau klarer Markenimages, denn die Identität einer Marke wird für den Konsumenten erst sichtbar, wenn es reale Produkte und Kommunikationsmittel gibt. Folglich ist auch

¹ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

² vgl. Esch (2007a) S. 161

³ vgl. Esch/Möll/Rempel (2004)

Eine Umpositionierung der Marke kann im alten Positionierungsraum durch eine Anpassungsstrategie, indem man das Angebot an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden anpasst, und / oder durch eine Beeinflussungsstrategie, indem man die Kundenbedürfnisse und Wünsche an das Angebot anpasst, erfolgen. Grundlegend ist im alten Positionierungsraum, dass der jeweilige Zielgruppenkern bei beiden Möglichkeiten, Anpassungs- / Beeinflussungsstrategie, erhalten bleibt. Im neuen Positionierungsraum empfiehlt sich eine Anbaustrategie, die bewährte Positionierungseigenschaften des alten Positionierungsraumes um zusätzliche relevante Eigenschaften für eine andere Teilzielgruppe erweitert. Dies ist sinnvoll, wenn eine Anpassungsstrategie zu einer Me-too-Position (mehr oder weniger detailgetreuer Nachbau eines bereits am Markt etablierten Angebots) führen würde oder eine Beeinflussungsstrategie zu kostenintensiv wäre.¹

- **Neupositionierung der Marke**

Wenn es der Fall ist, dass die Ist- und die Idealposition der Marke maßgeblich voneinander abweichen und die Idealposition von Mitbewerbermarken bereits belegt ist, kann eine Neupositionierung ratsam sein, da weitere Marketinginvestitionen im vorhandenen Imageraum kauf erfolgsversprechend sind. Es gilt hier für eine Marke einen neuen, für eine andere Zielgruppe relevanten, Imageraum zu belegen.²

2.1.6. Markenpositionierung umsetzen

Nach der umfassenden Ausarbeitung der Markenpositionierung gilt es in einem finalen Schritt mit der Umsetzung der Strategie zu beginnen. Ziel muss es sein, das angestrebte Soll-Markenimage zu erreichen. Im Konkreten beginnt man mit den Umsetzungen im Produkt-Design, der Massenkommunikation und mit den anderen Instrumenten des Marketing-Mix.³

Die Umsetzung ist ein bedeutender Erfolgsfaktor der strategischen Markenführung, denn Umsetzung ist gleich Strategie. Hier liegt auch die Schwachstelle vieler Unternehmungen, da die meisten Unternehmen viel Energie in die Konzeption investieren, jedoch bei der Umsetzung Zurückhaltung bewahren. Gerade die Umsetzung entscheidet aber über den Aufbau klarer Markenimages, denn die Identität einer Marke wird für den Konsumenten erst sichtbar, wenn es reale Produkte und Kommunikationsmittel gibt. Folglich ist auch

¹ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

² vgl. Esch (2007a) S. 161

³ vgl. Esch/Möll/Rempel (2004)

hier, wie in den Grundlagen der Positionierung bereits angemerkt, die subjektive Wahrnehmung der Konsumenten Maßstab für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes.¹

Bei der Umsetzung müssen auch externe Einflussgrößen beachtet werden wie zum Beispiel die Wettbewerbsmaßnahmen, der kommunikative Gesamtdruck und das Involvement, mit dem sich die Zielgruppe mit der eigenen Marke beschäftigt.² Damit die Umsetzung der Markenpositionierung wirksam verläuft, können die so genannten strategischen Dreiecke der Positionierung herangezogen werden. Diese sollen eine Hilfestellung für den Anwender darstellen, denn mithilfe der strategischen Dreiecke können die Gedanken bei der Konzeption und Umsetzung einer Positionierung geordnet werden und einen systematischen Vorgang gewährleisten.³

Wie in Abb. 5 ersichtlich ist, unterscheidet man zwei strategische Dreiecke voneinander, die in Interaktion zueinander stehen: das Dreieck der Konzeptebene und das der Realisationsebene. In der Regel besteht zwischen diesen Dreiecken der Problemfall einer Implementierungslücke. Das heißt, dass die Konzepte der Positionierung bei der relevanten Zielgruppe nicht wirksam transportiert werden und folglich keinen Beitrag zur Imagebildung leisten.⁴

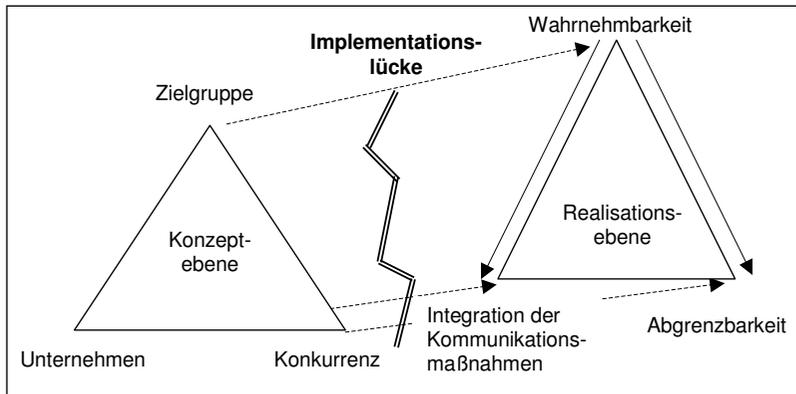


Abb. 5: Die strategischen Dreiecke der Positionierung (Quelle: Esch (1992, S. 309))

¹ vgl. Esch/Möll/Rempel (2004)
² vgl. Esch (2004b)
³ vgl. Esch (2004)
⁴ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

hier, wie in den Grundlagen der Positionierung bereits angemerkt, die subjektive Wahrnehmung der Konsumenten Maßstab für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes.¹

Bei der Umsetzung müssen auch externe Einflussgrößen beachtet werden wie zum Beispiel die Wettbewerbsmaßnahmen, der kommunikative Gesamtdruck und das Involvement, mit dem sich die Zielgruppe mit der eigenen Marke beschäftigt.² Damit die Umsetzung der Markenpositionierung wirksam verläuft, können die so genannten strategischen Dreiecke der Positionierung herangezogen werden. Diese sollen eine Hilfestellung für den Anwender darstellen, denn mithilfe der strategischen Dreiecke können die Gedanken bei der Konzeption und Umsetzung einer Positionierung geordnet werden und einen systematischen Vorgang gewährleisten.³

Wie in Abb. 5 ersichtlich ist, unterscheidet man zwei strategische Dreiecke voneinander, die in Interaktion zueinander stehen: das Dreieck der Konzeptebene und das der Realisationsebene. In der Regel besteht zwischen diesen Dreiecken der Problemfall einer Implementierungslücke. Das heißt, dass die Konzepte der Positionierung bei der relevanten Zielgruppe nicht wirksam transportiert werden und folglich keinen Beitrag zur Imagebildung leisten.⁴

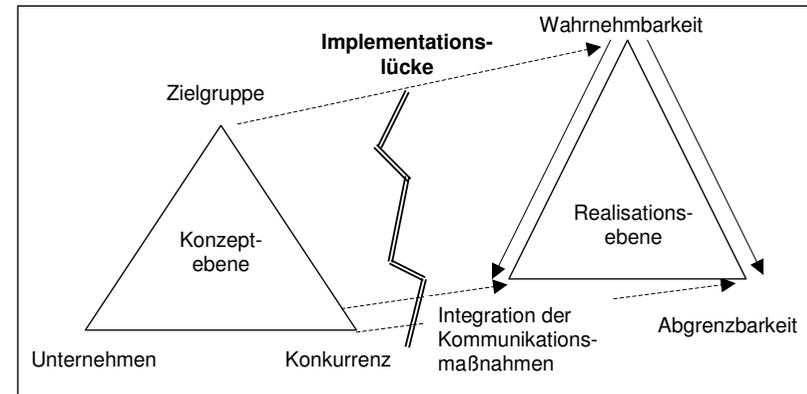


Abb. 5: Die strategischen Dreiecke der Positionierung (Quelle: Esch (1992, S. 309))

¹ vgl. Esch/Möll/Rempel (2004)
² vgl. Esch (2004b)
³ vgl. Esch (2004)
⁴ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

Die drei Faktoren Unternehmen bzw. Marke, Zielgruppe und Konkurrenz bilden gemeinsam das strategische Dreieck der Konzeptebene. Diese Ebene beantwortet alle grundlegenden Fragen der Positionierung.¹

Wenn man mit der Entwicklung von Positionierungskonzepten beschäftigt ist, können folgende Hauptprobleme auftreten:²

- Verharren in Branchenklischees, das heißt innerhalb einer Branche werden oft nur wenige Positionierungseigenschaften herangezogen und folglich latente Bedürfnisse der Kunden außer Acht gelassen.
- Festhalten an sachlichen Positionierungseigenschaften und somit Erhöhung der Austauschbarkeit.
- Stereotype Erfassung der Ist-Situation, dadurch werden relevante Eigenschaften nicht erfasst.
- Verfolgung einer Defizitausgleichsstrategie aufgrund der Ergebnisse aus der Ist-Situation, das heißt ist eine Eigenschaft der eigenen Marke schwächer, als die der Konkurrenz, will man entgegensteuern, was dazu führen kann, dass vorhandene Gedächtnisstrukturen überlagert werden.
- Mangelnde Verankerung der Positionierungsentscheidungen in der Top-Managementebene, dies führt oftmals zu kurzfristigem Denken und kann bis zur Eliminierung der Marke ausarten.

Nach Festlegung des Positionierungskonzeptes, erfolgt die Umsetzung der jeweiligen Endpunkte des Konzeptdreiecks in die korrespondierenden Punkte des Realisationsdreiecks. Hier gilt es folgende Anforderungen an die Umsetzung zu berücksichtigen:³

Sicherstellung der Wahrnehmbarkeit der Konsumenten, das heißt wird zum Beispiel die Positionierung einer Marke als „natürlich“ auch in dieser gewünschten Form wahrgenommen? Um diese beabsichtigte Wahrnehmung sicherzustellen, kann hierfür ein zweistufiges Vorgehen zweckmäßig sein. Im ersten Schritt prüft man, welche Vorstellungen Konsumenten mit einer Positionierungseigenschaft verbinden. Diese

¹ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

² vgl. Esch (2007) S. 163 ff.

³ vgl. Esch (2007) S. 163 ff.

Die drei Faktoren Unternehmen bzw. Marke, Zielgruppe und Konkurrenz bilden gemeinsam das strategische Dreieck der Konzeptebene. Diese Ebene beantwortet alle grundlegenden Fragen der Positionierung.¹

Wenn man mit der Entwicklung von Positionierungskonzepten beschäftigt ist, können folgende Hauptprobleme auftreten:²

- Verharren in Branchenklischees, das heißt innerhalb einer Branche werden oft nur wenige Positionierungseigenschaften herangezogen und folglich latente Bedürfnisse der Kunden außer Acht gelassen.
- Festhalten an sachlichen Positionierungseigenschaften und somit Erhöhung der Austauschbarkeit.
- Stereotype Erfassung der Ist-Situation, dadurch werden relevante Eigenschaften nicht erfasst.
- Verfolgung einer Defizitausgleichsstrategie aufgrund der Ergebnisse aus der Ist-Situation, das heißt ist eine Eigenschaft der eigenen Marke schwächer, als die der Konkurrenz, will man entgegensteuern, was dazu führen kann, dass vorhandene Gedächtnisstrukturen überlagert werden.
- Mangelnde Verankerung der Positionierungsentscheidungen in der Top-Managementebene, dies führt oftmals zu kurzfristigem Denken und kann bis zur Eliminierung der Marke ausarten.

Nach Festlegung des Positionierungskonzeptes, erfolgt die Umsetzung der jeweiligen Endpunkte des Konzeptdreiecks in die korrespondierenden Punkte des Realisationsdreiecks. Hier gilt es folgende Anforderungen an die Umsetzung zu berücksichtigen:³

Sicherstellung der Wahrnehmbarkeit der Konsumenten, das heißt wird zum Beispiel die Positionierung einer Marke als „natürlich“ auch in dieser gewünschten Form wahrgenommen? Um diese beabsichtigte Wahrnehmung sicherzustellen, kann hierfür ein zweistufiges Vorgehen zweckmäßig sein. Im ersten Schritt prüft man, welche Vorstellungen Konsumenten mit einer Positionierungseigenschaft verbinden. Diese

¹ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

² vgl. Esch (2007) S. 163 ff.

³ vgl. Esch (2007) S. 163 ff.

Aussagen dienen als Basis für erste Umsetzungen der Positionierung. Der zweite Schritt dient zu Analysezwecken, ob die Umsetzungen im Sinne der Positionierung verstanden werden.

Erreichen der Eigenständigkeit, das heißt trägt die Umsetzung des Konzeptes dazu bei, mich klar und einzigartig von der Konkurrenz abzuheben? Der klar erkennbare Markenauftritt prägt das Image.

Integriertes Auftreten, das heißt es ist zu klären, ob die einzelnen Marketinginstrumente entsprechend der Positionierung aufeinander abgestimmt sind. Es gilt der Grundsatz, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Die Integration der Marketinginstrumente ist aus dem Grund sehr wichtig, da dadurch die Markenpositionierung schneller in den Köpfen der Zielgruppe verankert wird. Dies ergibt sich aus dem Lerneffekt, der aus ständigen Wiederholungen von immer derselben Botschaft entsteht.

Aussagen dienen als Basis für erste Umsetzungen der Positionierung. Der zweite Schritt dient zu Analysezwecken, ob die Umsetzungen im Sinne der Positionierung verstanden werden.

Erreichen der Eigenständigkeit, das heißt trägt die Umsetzung des Konzeptes dazu bei, mich klar und einzigartig von der Konkurrenz abzuheben? Der klar erkennbare Markenauftritt prägt das Image.

Integriertes Auftreten, das heißt es ist zu klären, ob die einzelnen Marketinginstrumente entsprechend der Positionierung aufeinander abgestimmt sind. Es gilt der Grundsatz, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Die Integration der Marketinginstrumente ist aus dem Grund sehr wichtig, da dadurch die Markenpositionierung schneller in den Köpfen der Zielgruppe verankert wird. Dies ergibt sich aus dem Lerneffekt, der aus ständigen Wiederholungen von immer derselben Botschaft entsteht.

2.2. Eckes-Granini

2.2.1. Grundpositionierung¹

Aufbauend auf dem theoretischen Gerüst dieser Arbeit gilt es für die Praxisarbeit zunächst zu klären, welche Grundpositionierung das internationale Fruchtsaft Unternehmen Eckes-Granini am Markt einnimmt. Zuvor werden aber noch Unternehmens-Eckdaten, die bereits in der Einleitung im Punkt „Problemstellung“ im Überblick dargestellt wurden, angeführt, um ein grundsätzliches Verständnis über die Beschaffenheit des Unternehmens zu erhalten.

Firmenwortlaut des Konzerns:	Eckes-Granini Group GmbH
Firmensitz:	Nieder-Olm (Deutschland)
Geschäftsbereiche:	Marketing und Vertrieb von alkoholfreien Getränken
Sortiment:	Fruchtsäfte, Fruchtnektare, fruchthaltige Getränke, Fruchtsirupe
Vorsitzender:	Thomas Hinderer
Anzahl Landesgesellschaften	vierzehn

Land	Strategische Marken	Wertmäßiger Marktanteil	Marktposition
Deutschland	hohes C, granini, FruchtTiger	14,0 %	1
Frankreich	Joker, granini	12,2 %	2
Spanien	granini	9,0 %	3
Finnland	Marli, Mehukatti, granini	k. A.	1
Ungarn	SIÓ, hohes C	26,4 %	1
Schweiz	granini, hohes C	9,9 % ¹	
Österreich	YO Sirup, hohes C, FruchtTiger	9,6 %	2
Schweden	Brämhults, granini	8,3 %	3
Dänemark	Valsolille	4,0 %	3
Litauen	Elmenhorster, granini	18,1 %	1
Estland	Marli, granini, Elmenhorster	im Aufbau	im Aufbau
Lettland	Marli, granini, Elmenhorster	im Aufbau	im Aufbau
Rumänien	granini	im Aufbau	im Aufbau
Norwegen	Brämhults, granini	im Aufbau	im Aufbau

Tab. 1: Gliederung der Landesgesellschaften nach Marken, Marktanteil und Marktposition (Quelle: Führende Marktforschungsinstitute, Basis: Umsatz Lebensmittelhandel (2008))

¹ die angeführten Informationen beziehen sich auf die Dateien „PurposeJuni09.doc“ und „PR Eckdaten EGA Mai09.doc“ von Marketingleiterin Doris Dannecker

2.2. Eckes-Granini

2.2.1. Grundpositionierung¹

Aufbauend auf dem theoretischen Gerüst dieser Arbeit gilt es für die Praxisarbeit zunächst zu klären, welche Grundpositionierung das internationale Fruchtsaft Unternehmen Eckes-Granini am Markt einnimmt. Zuvor werden aber noch Unternehmens-Eckdaten, die bereits in der Einleitung im Punkt „Problemstellung“ im Überblick dargestellt wurden, angeführt, um ein grundsätzliches Verständnis über die Beschaffenheit des Unternehmens zu erhalten.

Firmenwortlaut des Konzerns:	Eckes-Granini Group GmbH
Firmensitz:	Nieder-Olm (Deutschland)
Geschäftsbereiche:	Marketing und Vertrieb von alkoholfreien Getränken
Sortiment:	Fruchtsäfte, Fruchtnektare, fruchthaltige Getränke, Fruchtsirupe
Vorsitzender:	Thomas Hinderer
Anzahl Landesgesellschaften	vierzehn

Land	Strategische Marken	Wertmäßiger Marktanteil	Marktposition
Deutschland	hohes C, granini, FruchtTiger	14,0 %	1
Frankreich	Joker, granini	12,2 %	2
Spanien	granini	9,0 %	3
Finnland	Marli, Mehukatti, granini	k. A.	1
Ungarn	SIÓ, hohes C	26,4 %	1
Schweiz	granini, hohes C	9,9 % ¹	
Österreich	YO Sirup, hohes C, FruchtTiger	9,6 %	2
Schweden	Brämhults, granini	8,3 %	3
Dänemark	Valsolille	4,0 %	3
Litauen	Elmenhorster, granini	18,1 %	1
Estland	Marli, granini, Elmenhorster	im Aufbau	im Aufbau
Lettland	Marli, granini, Elmenhorster	im Aufbau	im Aufbau
Rumänien	granini	im Aufbau	im Aufbau
Norwegen	Brämhults, granini	im Aufbau	im Aufbau

Tab. 1: Gliederung der Landesgesellschaften nach Marken, Marktanteil und Marktposition (Quelle: Führende Marktforschungsinstitute, Basis: Umsatz Lebensmittelhandel (2008))

¹ die angeführten Informationen beziehen sich auf die Dateien „PurposeJuni09.doc“ und „PR Eckdaten EGA Mai09.doc“ von Marketingleiterin Doris Dannecker

Das Statement der Geschäftsführung zur Grundpositionierung lautet folgendermaßen: „Wir geben den Menschen das Beste aus der Frucht für ein gesundes und genussvolles Leben.“ Die Eckes-Granini Gruppe ist führender Markenhersteller von fruchthaltigen Getränken in Europa. Genuss und Gesundheit, Innovation und Tradition – diesen Zielen widmet sich Eckes-Granini als unabhängiges Markenartikelunternehmen in der Getränkeindustrie. Dabei hat höchste Qualität obersten Stellenwert. Der Leitgedanke findet sich seit 2009 auch als wichtiger Bestandteil im Unternehmenslogo wider:



Abb. 6: Logo Eckes-Granini mit dem Claim „the best of fruit“
(Quelle: <http://www.eckes-granini.de/images/logo.gif> 06.07.2009)

Da sich ein Unternehmen dieser Größe im Bereich der neuen Medien vor allem durch die eigene Website dem breiten Zielpublikum präsentiert, sei hier an dieser Stelle erstmals zu bezweifeln, ob durch die nüchterne Darstellung des Webportals eine einzigartige Erlebniswelt für die Marken transportiert werden kann.

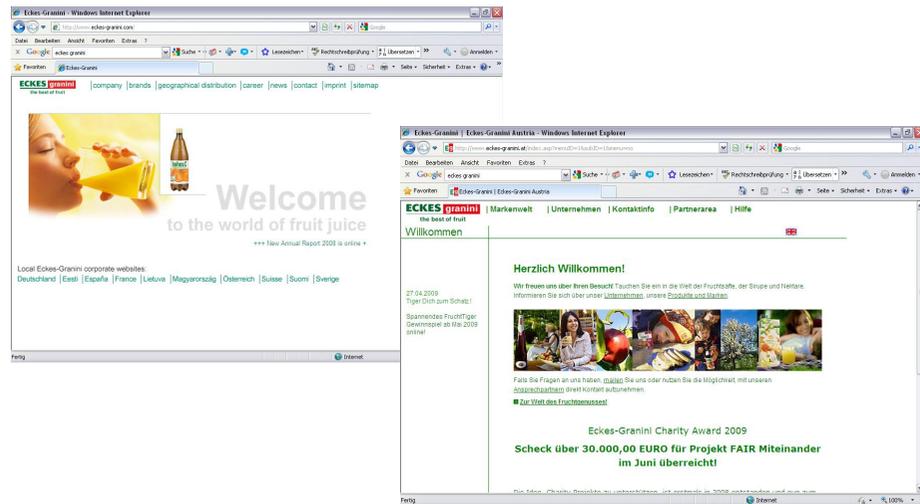


Abb. 7: Konzern-Website (links), sowie Österreich-Website (rechts)
(Quelle: <http://www.eckes-granini.com/> und <http://www.eckes-granini.at/> 06.07.2009)

Das Statement der Geschäftsführung zur Grundpositionierung lautet folgendermaßen: „Wir geben den Menschen das Beste aus der Frucht für ein gesundes und genussvolles Leben.“ Die Eckes-Granini Gruppe ist führender Markenhersteller von fruchthaltigen Getränken in Europa. Genuss und Gesundheit, Innovation und Tradition – diesen Zielen widmet sich Eckes-Granini als unabhängiges Markenartikelunternehmen in der Getränkeindustrie. Dabei hat höchste Qualität obersten Stellenwert. Der Leitgedanke findet sich seit 2009 auch als wichtiger Bestandteil im Unternehmenslogo wider:



Abb. 6: Logo Eckes-Granini mit dem Claim „the best of fruit“
(Quelle: <http://www.eckes-granini.de/images/logo.gif> 06.07.2009)

Da sich ein Unternehmen dieser Größe im Bereich der neuen Medien vor allem durch die eigene Website dem breiten Zielpublikum präsentiert, sei hier an dieser Stelle erstmals zu bezweifeln, ob durch die nüchterne Darstellung des Webportals eine einzigartige Erlebniswelt für die Marken transportiert werden kann.

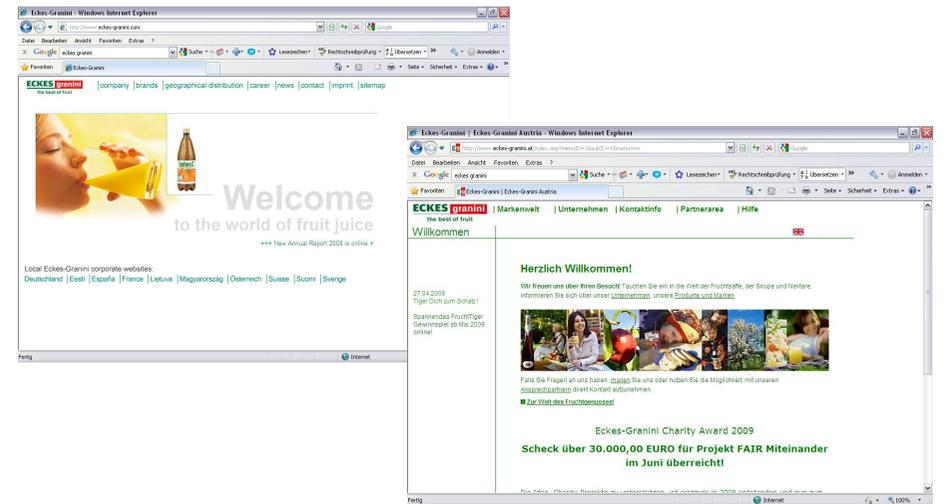


Abb. 7: Konzern-Website (links), sowie Österreich-Website (rechts)
(Quelle: <http://www.eckes-granini.com/> und <http://www.eckes-granini.at/> 06.07.2009)

Die Geschichte des Unternehmens zeigt seit jeher die Ausrichtung auf Markenartikel. Bis heute werden die Unternehmensaktivitäten der Eckes-Granini Group von dem Anspruch geleitet, unverwechselbare Markenprodukte anzubieten und damit die Erwartungen und Wünsche der Verbraucher in besonderer Weise zu erfüllen.

Stetige Innovationen und Investitionen in Marketing, Produktentwicklung, Produktion, Qualitätssicherung und Systeme dienen dazu, dem klaren Bekenntnis zur Marke und der damit verbundenen Qualitätsorientierung auch in Zukunft gerecht zu werden und somit im zunehmend intensiver werdenden Wettbewerb weiterhin als Topanbieter den Markt zu bewegen.

Die Eckes-Granini Qualitätspolitik setzt sich aus **fünf Eckpfeilern** zusammen. Der wichtigste Grundsatz des Unternehmens stellt die **Qualität der Rohstoffe** dar, denn nur aus ausgezeichneten Rohstoffen können qualitativ hochwertige Produkte hergestellt werden. Größter Wert wird des Weiteren auf die **Entwicklung** und den **Einsatz sicherer, qualitätsfähiger Rezepturen, Verfahren und Verpackungsmaterialien** gelegt, denn nur so kann die allerhöchste Qualität der Produkte erzielt werden. **Qualitäts- und leistungsfähige Anlagen** sind Garant dafür, dass qualitätsschonende und sichere Herstellverfahren möglich sind.

Die **Beherrschung der Produktionsverfahren und der Logistikprozesse** sind eine absolute Notwendigkeit, da qualitativ hochwertige Produkte nicht durch Nachkontrolle, sondern während der Herstellung entstehen. Alle Anstrengungen helfen aber nichts, wenn der **Mitarbeiter** nicht in die Organisation eingebettet ist und die gesamte Organisation nicht qualitätsgerecht denkt und arbeitet. Jeder Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz ist für Qualität und Leistung verantwortlich.

Wesentliche Erfolgskriterien stellen für Eckes-Granini die Pflege und Entwicklung der strategischen Marken dar: kontinuierliche Mediaunterstützung, sowie Innovationen, die für die Konsumenten relevant sind (Aufgreifen von Trends und Konsumentenbedürfnissen wie zum Beispiel hohes C Milde Säfte), sowie langfristig unterstützt werden können. Klare Markenpositionierungen führen laut Aussagen von Eckes-Granini zum Erfolg.

Die Geschichte des Unternehmens zeigt seit jeher die Ausrichtung auf Markenartikel. Bis heute werden die Unternehmensaktivitäten der Eckes-Granini Group von dem Anspruch geleitet, unverwechselbare Markenprodukte anzubieten und damit die Erwartungen und Wünsche der Verbraucher in besonderer Weise zu erfüllen.

Stetige Innovationen und Investitionen in Marketing, Produktentwicklung, Produktion, Qualitätssicherung und Systeme dienen dazu, dem klaren Bekenntnis zur Marke und der damit verbundenen Qualitätsorientierung auch in Zukunft gerecht zu werden und somit im zunehmend intensiver werdenden Wettbewerb weiterhin als Topanbieter den Markt zu bewegen.

Die Eckes-Granini Qualitätspolitik setzt sich aus **fünf Eckpfeilern** zusammen. Der wichtigste Grundsatz des Unternehmens stellt die **Qualität der Rohstoffe** dar, denn nur aus ausgezeichneten Rohstoffen können qualitativ hochwertige Produkte hergestellt werden. Größter Wert wird des Weiteren auf die **Entwicklung** und den **Einsatz sicherer, qualitätsfähiger Rezepturen, Verfahren und Verpackungsmaterialien** gelegt, denn nur so kann die allerhöchste Qualität der Produkte erzielt werden. **Qualitäts- und leistungsfähige Anlagen** sind Garant dafür, dass qualitätsschonende und sichere Herstellverfahren möglich sind.

Die **Beherrschung der Produktionsverfahren und der Logistikprozesse** sind eine absolute Notwendigkeit, da qualitativ hochwertige Produkte nicht durch Nachkontrolle, sondern während der Herstellung entstehen. Alle Anstrengungen helfen aber nichts, wenn der **Mitarbeiter** nicht in die Organisation eingebettet ist und die gesamte Organisation nicht qualitätsgerecht denkt und arbeitet. Jeder Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz ist für Qualität und Leistung verantwortlich.

Wesentliche Erfolgskriterien stellen für Eckes-Granini die Pflege und Entwicklung der strategischen Marken dar: kontinuierliche Mediaunterstützung, sowie Innovationen, die für die Konsumenten relevant sind (Aufgreifen von Trends und Konsumentenbedürfnissen wie zum Beispiel hohes C Milde Säfte), sowie langfristig unterstützt werden können. Klare Markenpositionierungen führen laut Aussagen von Eckes-Granini zum Erfolg.

2.2.1.1. Ist-Zustand

Die Eckes-Granini Group GmbH hat in den letzten Jahren aufgrund ihrer vielfältigen Markenstruktur und der geringen Bekanntheit der Dachmarke Eckes Granini, trotz intern anders lautender Aussage, nach eigenen Recherchen an Bedeutung verloren. Bei 50 Befragungen konnten 35 Personen die Marke Eckes Granini nicht richtig zuordnen, acht Personen erst durch Zusatzinformationen und die restlichen Probanden erkannten die Marke sofort. Einzig die Marke hohes C, die in vier Ländern vertrieben wird, konnte in den letzten Monaten durch eine neue Kommunikationsoffensive und ein neues Flaschendesign an Bedeutung zulegen.

Marktsituation:¹

Während sich der europäische Markt für fruchthaltige Getränke 2008 zwar wertmäßig positiv entwickelte, verzeichnete er hingegen im Vergleich zum Vorjahr einen leichten Absatzrückgang. Die wertmäßige Steigerung ist dabei zum einen auf Preiserhöhungen in der ersten Jahreshälfte zurückzuführen, zum anderen auf die weiterhin erhöhte Nachfrage nach hochwertigen Angeboten im Segment der gekühlten fruchthaltigen Getränke. Von einer ähnlichen Entwicklung wie der gesamteuropäische Markt war im vergangenen Jahr auch der für Eckes-Granini relevante Markt für fruchthaltige Getränke (Daten aus elf Kernländern, Lebensmittelhandel)² geprägt. Dieser verzeichnete einen Wertanstieg von 5,4 % bei einem moderat rückläufigen Volumen (-2,1 %).

Der Trend hin zu gekühlten Säften setzte sich wie angenommen fort. Hinter den Erwartungen zurück blieb jedoch das noch zu Beginn des Jahres viel versprechende Smoothie-Segment, das sich gegen Ende 2008 deutlich rückläufig entwickelte. Im Bereich der Erfrischungsgetränke war eine weiterhin starke Nachfrage nach natürlichen und fruchtigen Produkten zu beobachten. Was die Verpackung betrifft, lagen und liegen die praktischen PET-Gebinde weiterhin klar im Trend, zu Lasten von Glas und Karton.

In diesem Marktumfeld ist es der Eckes-Granini Gruppe gelungen, ihre führende Position im europäischen Markt für fruchthaltige Getränke mit einem wertmäßigen Marktanteil von 12,3 % (2007: 12,4 %) erfolgreich zu behaupten. Damit konnte sich die Gruppe 2008

¹ Informationen aus dem Geschäftsbericht der Eckes-Granini Group 2008
(Quelle: Eckes_Granini_Group_Annual_Report_2008_German.pdf)

² Marktdaten Lebensmittelhandel (Dänemark, Deutschland, Estland, Frankreich, Litauen, Österreich, Rumänien, Spanien, Schweden, Schweiz und Ungarn)

2.2.1.1. Ist-Zustand

Die Eckes-Granini Group GmbH hat in den letzten Jahren aufgrund ihrer vielfältigen Markenstruktur und der geringen Bekanntheit der Dachmarke Eckes Granini, trotz intern anders lautender Aussage, nach eigenen Recherchen an Bedeutung verloren. Bei 50 Befragungen konnten 35 Personen die Marke Eckes Granini nicht richtig zuordnen, acht Personen erst durch Zusatzinformationen und die restlichen Probanden erkannten die Marke sofort. Einzig die Marke hohes C, die in vier Ländern vertrieben wird, konnte in den letzten Monaten durch eine neue Kommunikationsoffensive und ein neues Flaschendesign an Bedeutung zulegen.

Marktsituation:¹

Während sich der europäische Markt für fruchthaltige Getränke 2008 zwar wertmäßig positiv entwickelte, verzeichnete er hingegen im Vergleich zum Vorjahr einen leichten Absatzrückgang. Die wertmäßige Steigerung ist dabei zum einen auf Preiserhöhungen in der ersten Jahreshälfte zurückzuführen, zum anderen auf die weiterhin erhöhte Nachfrage nach hochwertigen Angeboten im Segment der gekühlten fruchthaltigen Getränke. Von einer ähnlichen Entwicklung wie der gesamteuropäische Markt war im vergangenen Jahr auch der für Eckes-Granini relevante Markt für fruchthaltige Getränke (Daten aus elf Kernländern, Lebensmittelhandel)² geprägt. Dieser verzeichnete einen Wertanstieg von 5,4 % bei einem moderat rückläufigen Volumen (-2,1 %).

Der Trend hin zu gekühlten Säften setzte sich wie angenommen fort. Hinter den Erwartungen zurück blieb jedoch das noch zu Beginn des Jahres viel versprechende Smoothie-Segment, das sich gegen Ende 2008 deutlich rückläufig entwickelte. Im Bereich der Erfrischungsgetränke war eine weiterhin starke Nachfrage nach natürlichen und fruchtigen Produkten zu beobachten. Was die Verpackung betrifft, lagen und liegen die praktischen PET-Gebinde weiterhin klar im Trend, zu Lasten von Glas und Karton.

In diesem Marktumfeld ist es der Eckes-Granini Gruppe gelungen, ihre führende Position im europäischen Markt für fruchthaltige Getränke mit einem wertmäßigen Marktanteil von 12,3 % (2007: 12,4 %) erfolgreich zu behaupten. Damit konnte sich die Gruppe 2008

¹ Informationen aus dem Geschäftsbericht der Eckes-Granini Group 2008
(Quelle: Eckes_Granini_Group_Annual_Report_2008_German.pdf)

² Marktdaten Lebensmittelhandel (Dänemark, Deutschland, Estland, Frankreich, Litauen, Österreich, Rumänien, Spanien, Schweden, Schweiz und Ungarn)

besser als viele andere Markenartikelentwickler. Für 2009 wird erwartet, dass die Märkte – aufgrund der weltweiten Wirtschaftskrise – weiter unter Druck sind, was sich zum Teil bereits zum Jahresende 2008 abzeichnete. Dies führte auch zu einer stärkeren Nachfrage nach niedrigpreisigen Produkten des täglichen Bedarfs.

Wesentliche Kennzahlen	2006	2007	2008	Diff.
Absatzvolumen in Mio. Litern gesamt	1.067	1.153	1.086	- 5,8 %
– davon Kerngeschäft fruchthaltige Getränke	978	1.035	960	- 7,2 %
Nettoumsatz in Mio. EUR gesamt	818	921	917	- 0,4 %
– davon Kerngeschäft fruchthaltige Getränke	802	899	889	- 1,1 %
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (Ebit) in Mio. EUR gesamt	37,0	38,3	48,4	+ 26,2 %
Anzahl der Mitarbeiter (Mitarbeiterkapazität)	1.457	1.527	1.445	

Tab. 2: Kennzahlen (Quelle: Eckes_Granini_Group_Annual_Report_2008_German.pdf)

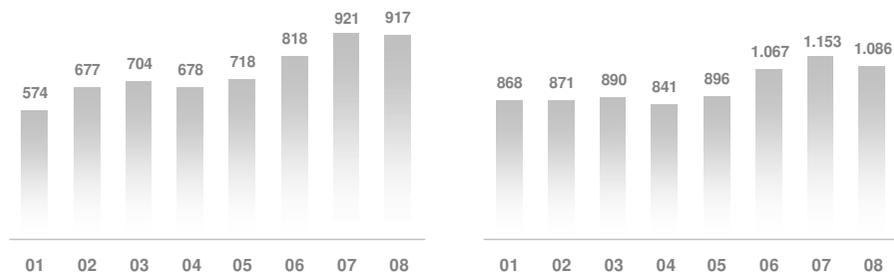


Abb. 8: Umsatzentwicklung 2001-2008 in Mio. Euro bzw. Absatzentwicklung 2001-2008 in Mio. Litern (Quelle: Eckes_Granini_Group_Annual_Report_2008_German.pdf)

Wenn man die oben angeführten Kennzahlen betrachtet, fällt schon auf dem ersten Blick auf, dass diese im Jahr 2008 einen Rückgang in nahezu allen Bereichen aufweisen. Laut Aussagen des Konzerns ist dies jedoch darauf zurückzuführen, dass der Ausstieg aus dem russischen Markt in diesem Jahr vollzogen wurde, sowie der Verkauf des Handelsmarkengeschäftes in Frankreich durchgeführt wurde. Berücksichtigt man diese Desinvestitionen stieg der Absatz im Kerngeschäft der fruchthaltigen Getränke vergleichsweise sogar leicht an (+1 %).

besser als viele andere Markenartikelentwickler. Für 2009 wird erwartet, dass die Märkte – aufgrund der weltweiten Wirtschaftskrise – weiter unter Druck sind, was sich zum Teil bereits zum Jahresende 2008 abzeichnete. Dies führte auch zu einer stärkeren Nachfrage nach niedrigpreisigen Produkten des täglichen Bedarfs.

Wesentliche Kennzahlen	2006	2007	2008	Diff.
Absatzvolumen in Mio. Litern gesamt	1.067	1.153	1.086	- 5,8 %
– davon Kerngeschäft fruchthaltige Getränke	978	1.035	960	- 7,2 %
Nettoumsatz in Mio. EUR gesamt	818	921	917	- 0,4 %
– davon Kerngeschäft fruchthaltige Getränke	802	899	889	- 1,1 %
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (Ebit) in Mio. EUR gesamt	37,0	38,3	48,4	+ 26,2 %
Anzahl der Mitarbeiter (Mitarbeiterkapazität)	1.457	1.527	1.445	

Tab. 2: Kennzahlen (Quelle: Eckes_Granini_Group_Annual_Report_2008_German.pdf)

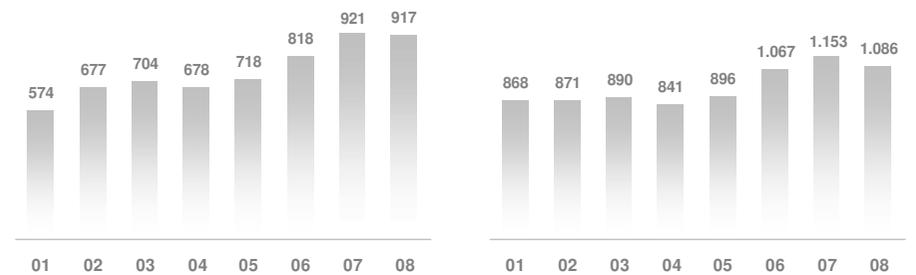


Abb. 8: Umsatzentwicklung 2001-2008 in Mio. Euro bzw. Absatzentwicklung 2001-2008 in Mio. Litern (Quelle: Eckes_Granini_Group_Annual_Report_2008_German.pdf)

Wenn man die oben angeführten Kennzahlen betrachtet, fällt schon auf dem ersten Blick auf, dass diese im Jahr 2008 einen Rückgang in nahezu allen Bereichen aufweisen. Laut Aussagen des Konzerns ist dies jedoch darauf zurückzuführen, dass der Ausstieg aus dem russischen Markt in diesem Jahr vollzogen wurde, sowie der Verkauf des Handelsmarkengeschäftes in Frankreich durchgeführt wurde. Berücksichtigt man diese Desinvestitionen stieg der Absatz im Kerngeschäft der fruchthaltigen Getränke vergleichsweise sogar leicht an (+1 %).

Wachstumstreiber war 2008 die Marke hohes C, die in Deutschland ein Absatzwachstum von 6 % auf insgesamt rund 225 Mio. Liter erzielte. Positiv entwickelte sich auch die finnische Marke Marli, deren Absatz nach Zuwächsen von rund 20 % in den Jahren 2006 und 2007 im vergangenen Jahr nochmals um 5 % gesteigert werden konnte. Nach starken Zuwächsen in den Vorjahren lagen die Absätze der internationalen Premiummarke granini und der französischen Marke Joker auf Vorjahresniveau.

Einzig das Ergebnis von Zinsen und Steuern (EbIT) der Eckes-Granini Gruppe konnte im abgelaufenen Jahr deutlich um 26 % (absolut: 10,1 Mio. EUR) auf 48,4 Mio. EUR (2007: 38,3 Mio. EUR) gesteigert werden. Hier trägt also die konsequente Umsetzung der nachhaltigen Wertschöpfungsstrategie der vergangenen Jahre im wahrsten Sinne des Wortes Früchte.

Zu den wichtigen Schritten auf diesem Weg gehört insbesondere die Fokussierung auf die strategischen Marken, die den Kern des Geschäfts der Eckes-Granini Gruppe bilden. In diesem Zusammenhang ist auch der konsequente Abbau des Handelsmarkengeschäfts in Frankreich zu sehen. Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die Bereinigung des Länderportfolios dar: In diesem Zuge hat die Unternehmensgruppe die direkte Vermarktung in Russland eingestellt. Die Aktivitäten mit der Marke granini werden künftig durch die Geschäftseinheit Export weitergeführt.

Der nachhaltige Erfolg des Unternehmens Eckes-Granini ist laut Aussage der Geschäftsführung auch auf die verstärkten Investitionen in die werbliche Unterstützung der strategischen Marken zurückzuführen. In den vergangenen drei Jahren wurden die Investitionen in die werbliche Unterstützung von Marken und Produkten insgesamt um mehr als 20 % gesteigert. Auch in Zukunft wird die Eckes-Granini Gruppe verstärkt durch Investitionen in ihre strategischen Marken die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts sicherstellen und vorantreiben.

Mit allen diesen Maßnahmen hat die Eckes-Granini Gruppe im abgelaufenen Geschäftsjahr weitere deutliche Schritte zur Erreichung der Vision 2010 im kommenden Jahr getan. Ziel ist es, den Unternehmenswert signifikant und nachhaltig zu steigern.

Die Ist-Situation wird durch die Darstellung einer SWOT-Analyse abgeschlossen.

Wachstumstreiber war 2008 die Marke hohes C, die in Deutschland ein Absatzwachstum von 6 % auf insgesamt rund 225 Mio. Liter erzielte. Positiv entwickelte sich auch die finnische Marke Marli, deren Absatz nach Zuwächsen von rund 20 % in den Jahren 2006 und 2007 im vergangenen Jahr nochmals um 5 % gesteigert werden konnte. Nach starken Zuwächsen in den Vorjahren lagen die Absätze der internationalen Premiummarke granini und der französischen Marke Joker auf Vorjahresniveau.

Einzig das Ergebnis von Zinsen und Steuern (EbIT) der Eckes-Granini Gruppe konnte im abgelaufenen Jahr deutlich um 26 % (absolut: 10,1 Mio. EUR) auf 48,4 Mio. EUR (2007: 38,3 Mio. EUR) gesteigert werden. Hier trägt also die konsequente Umsetzung der nachhaltigen Wertschöpfungsstrategie der vergangenen Jahre im wahrsten Sinne des Wortes Früchte.

Zu den wichtigen Schritten auf diesem Weg gehört insbesondere die Fokussierung auf die strategischen Marken, die den Kern des Geschäfts der Eckes-Granini Gruppe bilden. In diesem Zusammenhang ist auch der konsequente Abbau des Handelsmarkengeschäfts in Frankreich zu sehen. Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die Bereinigung des Länderportfolios dar: In diesem Zuge hat die Unternehmensgruppe die direkte Vermarktung in Russland eingestellt. Die Aktivitäten mit der Marke granini werden künftig durch die Geschäftseinheit Export weitergeführt.

Der nachhaltige Erfolg des Unternehmens Eckes-Granini ist laut Aussage der Geschäftsführung auch auf die verstärkten Investitionen in die werbliche Unterstützung der strategischen Marken zurückzuführen. In den vergangenen drei Jahren wurden die Investitionen in die werbliche Unterstützung von Marken und Produkten insgesamt um mehr als 20 % gesteigert. Auch in Zukunft wird die Eckes-Granini Gruppe verstärkt durch Investitionen in ihre strategischen Marken die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts sicherstellen und vorantreiben.

Mit allen diesen Maßnahmen hat die Eckes-Granini Gruppe im abgelaufenen Geschäftsjahr weitere deutliche Schritte zur Erreichung der Vision 2010 im kommenden Jahr getan. Ziel ist es, den Unternehmenswert signifikant und nachhaltig zu steigern.

Die Ist-Situation wird durch die Darstellung einer SWOT-Analyse abgeschlossen.

SWOT Eckes-Granini	
<p>Stärken:</p> <p>Markenbekanntheit der strategischen und operativen Marken, Selbstständigkeit, Flexibilität, Know How, Vertrieb, Schnelle Entscheidungen, PET-Flaschen, Sirup-Segment, Natürlichkeit, Gesundheit, Wohlbefinden, Wohlfühlen, Frische, echte Früchte, Gesundheitsbewusstsein, Fitnessbewusstsein, Bewusste Ernährung, Wohlfühlwelt</p>	<p>Chancen:</p> <p>Außendienst kann POS inszenieren, POS Kommunikation, PR, Werbung, Argumentation, Erlebniswelt schaffen, zusätzliche Werte für Marke schaffen, Geschmack und Zusatznutzen, Assoziationsmöglichkeiten zur Dachmarke herstellen, Promotion Möglichkeiten, Kostenoptimierungspotential,</p>
<p>Schwächen:</p> <p>Dachmarke ist wenig bekannt, keine einzigartige Positionierung, fehlende Innovationen im Fruchtsaftsortiment, Firmenname - Markennamen, fehlende Kommunikation und Werbung, Fehlende Bildsprache, Komplexe Markenhierarchie, gesättigtes Segment, POS Präsenz, Innovationen bei Geschmacksrichtungen fehlen, Flaschendesign</p>	<p>Risiken:</p> <p>Hauptwettbewerber werden in ihrer Kommunikation penetranter, Unglaubwürdigkeit, Verwirrung bei Konsumenten durch zusätzliche Werte, bei Beibehaltung der Ist-Situation – Verlust von Marktanteilen</p>

Tab. 3: SWOT Analyse Eckes-Granini

2.2.1.2. Unternehmensphilosophie¹

Für das Unternehmen Eckes-Granini haben die Menschen, die in diesem Betrieb arbeiten, einen sehr hohen Stellenwert. Denn der Erfolg wird ausschließlich durch deren fachliche und soziale Kompetenz bestimmt. Folglich bilden Teambewusstsein und Zusammenarbeit in hohem Maß die Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Eckes-Granini setzt sich mit Charity-Projekten für eine gewaltfreie Kommunikation zwischen Menschen verschiedener Kulturen ein. Für das Unternehmen sind diese Werte Schlüsselemente der Zusammenarbeit, denn sie bekennen sich zu Verschiedenartigkeit und glauben, dass dadurch neue Ideen entstehen können. Mit vierzehn Ländergesellschaften ist es beinahe zwingend ein Klima der Offenheit und der gegenseitigen Toleranz zu leben.

Bedingt durch den hohen Qualitätsanspruch, den Eckes-Granini an seine Produkte stellt, werden eine permanente Weiterentwicklung und innovative, zukunftsorientierte Ideen verlangt. Um gemeinsam mit den Handelspartnern von Eckes-Granini erfolgreich zu sein,

¹ die Daten stammen von Doris Dannecker (Marketingleiterin Eckes-Granini Austria) aus den Dokumenten pressetext.doc und charity.doc

SWOT Eckes-Granini	
<p>Stärken:</p> <p>Markenbekanntheit der strategischen und operativen Marken, Selbstständigkeit, Flexibilität, Know How, Vertrieb, Schnelle Entscheidungen, PET-Flaschen, Sirup-Segment, Natürlichkeit, Gesundheit, Wohlbefinden, Wohlfühlen, Frische, echte Früchte, Gesundheitsbewusstsein, Fitnessbewusstsein, Bewusste Ernährung, Wohlfühlwelt</p>	<p>Chancen:</p> <p>Außendienst kann POS inszenieren, POS Kommunikation, PR, Werbung, Argumentation, Erlebniswelt schaffen, zusätzliche Werte für Marke schaffen, Geschmack und Zusatznutzen, Assoziationsmöglichkeiten zur Dachmarke herstellen, Promotion Möglichkeiten, Kostenoptimierungspotential,</p>
<p>Schwächen:</p> <p>Dachmarke ist wenig bekannt, keine einzigartige Positionierung, fehlende Innovationen im Fruchtsaftsortiment, Firmenname - Markennamen, fehlende Kommunikation und Werbung, Fehlende Bildsprache, Komplexe Markenhierarchie, gesättigtes Segment, POS Präsenz, Innovationen bei Geschmacksrichtungen fehlen, Flaschendesign</p>	<p>Risiken:</p> <p>Hauptwettbewerber werden in ihrer Kommunikation penetranter, Unglaubwürdigkeit, Verwirrung bei Konsumenten durch zusätzliche Werte, bei Beibehaltung der Ist-Situation – Verlust von Marktanteilen</p>

Tab. 3: SWOT Analyse Eckes-Granini

2.2.1.2. Unternehmensphilosophie¹

Für das Unternehmen Eckes-Granini haben die Menschen, die in diesem Betrieb arbeiten, einen sehr hohen Stellenwert. Denn der Erfolg wird ausschließlich durch deren fachliche und soziale Kompetenz bestimmt. Folglich bilden Teambewusstsein und Zusammenarbeit in hohem Maß die Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Eckes-Granini setzt sich mit Charity-Projekten für eine gewaltfreie Kommunikation zwischen Menschen verschiedener Kulturen ein. Für das Unternehmen sind diese Werte Schlüsselemente der Zusammenarbeit, denn sie bekennen sich zu Verschiedenartigkeit und glauben, dass dadurch neue Ideen entstehen können. Mit vierzehn Ländergesellschaften ist es beinahe zwingend ein Klima der Offenheit und der gegenseitigen Toleranz zu leben.

Bedingt durch den hohen Qualitätsanspruch, den Eckes-Granini an seine Produkte stellt, werden eine permanente Weiterentwicklung und innovative, zukunftsorientierte Ideen verlangt. Um gemeinsam mit den Handelspartnern von Eckes-Granini erfolgreich zu sein,

¹ die Daten stammen von Doris Dannecker (Marketingleiterin Eckes-Granini Austria) aus den Dokumenten pressetext.doc und charity.doc

legt das Unternehmen hohen Wert auf die kompetente und faire Beziehung zu seinen Kunden.

Die international renommierte Premiummarke granini und die Gruppe der starken nationalen und regionalen Marken wie hohes C, Joker, Marli sind das solide Fundament, auf dem Eckes-Granini weiter aufbaut. Dabei spielen Genuss und Gesundheit, Innovation und Tradition eine wichtige Rolle in der Philosophie des Unternehmens. Da Eckes-Granini als Anbieter von Markenprodukten bekannt ist und allerhöchste Qualität vorausgesetzt wird, verwendet man besonders schonende Herstellungsverfahren mit sorgfältig ausgewähltem Obst und erlesenen Rohstoffen.

Eckes-Granini ist wie bereits in dieser Arbeit angeführt, in ganz Europa durch ein innovatives Produkt-Portfolio vertreten. Die Verbraucher in über 70 Ländern schätzen vor allem die fruchtig und natürlich schmeckenden Fruchtsäfte. Auch in Zukunft wird das Unternehmen weiterhin auf eine dynamische Entwicklung in den europäischen Märkten mit starken Impulsen und Innovationen setzen.

2.2.2. Markenstruktur

Das Herzstück des Eckes-Granini Konzerns sind vor allem die starken Marken granini, hohes C und Joker. Folgende Grafik dient zur Veranschaulichung der Anteile der Marken am Umsatz im Jahr 2008 (Beträge gerundet, Basis: Kerngeschäft fruchthaltige Getränke).

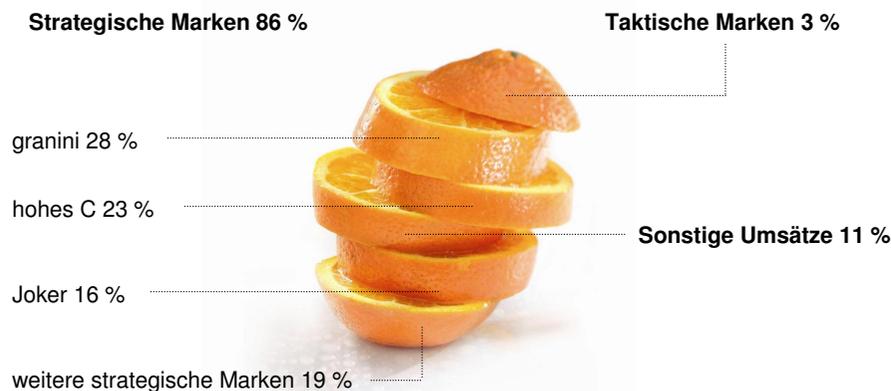


Abb. 9: Markenanteile am Umsatz 2008

(Quelle: Eckes_Granini_Group_Annual_Report_2008_German.pdf)

legt das Unternehmen hohen Wert auf die kompetente und faire Beziehung zu seinen Kunden.

Die international renommierte Premiummarke granini und die Gruppe der starken nationalen und regionalen Marken wie hohes C, Joker, Marli sind das solide Fundament, auf dem Eckes-Granini weiter aufbaut. Dabei spielen Genuss und Gesundheit, Innovation und Tradition eine wichtige Rolle in der Philosophie des Unternehmens. Da Eckes-Granini als Anbieter von Markenprodukten bekannt ist und allerhöchste Qualität vorausgesetzt wird, verwendet man besonders schonende Herstellungsverfahren mit sorgfältig ausgewähltem Obst und erlesenen Rohstoffen.

Eckes-Granini ist wie bereits in dieser Arbeit angeführt, in ganz Europa durch ein innovatives Produkt-Portfolio vertreten. Die Verbraucher in über 70 Ländern schätzen vor allem die fruchtig und natürlich schmeckenden Fruchtsäfte. Auch in Zukunft wird das Unternehmen weiterhin auf eine dynamische Entwicklung in den europäischen Märkten mit starken Impulsen und Innovationen setzen.

2.2.2. Markenstruktur

Das Herzstück des Eckes-Granini Konzerns sind vor allem die starken Marken granini, hohes C und Joker. Folgende Grafik dient zur Veranschaulichung der Anteile der Marken am Umsatz im Jahr 2008 (Beträge gerundet, Basis: Kerngeschäft fruchthaltige Getränke).

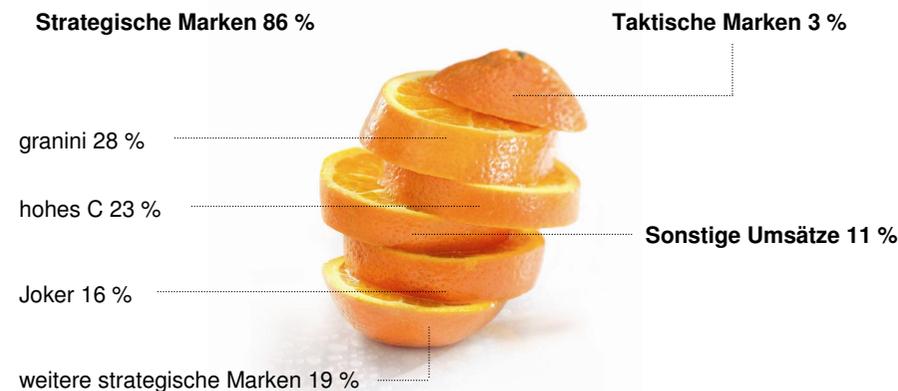


Abb. 9: Markenanteile am Umsatz 2008

(Quelle: Eckes_Granini_Group_Annual_Report_2008_German.pdf)

Da die Fokussierung in dieser Arbeit auf dem österreichischen Markt liegt, werden im Folgenden lediglich die Marken aus Österreich näher durchleuchtet. Die Einteilung erfolgt hier in die strategischen Marken hohes C, YO und FruchtTiger und in die taktischen Marken obi und susi. Da die Ausarbeitung der Markenstruktur die Basis aller strategischen Überlegungen bildet, wird dieses Thema im Folgenden sehr detailliert ausgeführt.

- **Strategische Marken:**¹

hohes C:



Positionierung: Premium und Gesundheit

Die strategische Marke hohes C, die im Jahr 1964 in Österreich eingeführt wurde, ist eine der wichtigsten Marken für das Unternehmen Eckes-Granini Austria. Die Qualitätsmerkmale setzen sich vor allem aus den folgenden Kriterien zusammen:

- 100 % reiner Saft aus ausgewählten Früchten
- reich an natürlichem Vitamin C
- ohne Zusatz von Zucker und Süßstoffen
- ohne Konservierungsmittel
- ohne Farb- oder Aromastoffe

Der Fruchtsaft hohes C gilt zu den absoluten Klassikern unter den Orangensäften. Natürlich gibt es diesen Vitamin C-Kick auch in den Geschmacksrichtungen Multivitamin, Frühstückssaft, Orange mit Fruchtfleisch, Orange mit Calcium, Roter Multivitamin, Milde Orange und Milder Multivitamin.

Orange:

Erhältlich ist der Klassiker „Orange“ in den Packungsgrößen 1l PET-Flasche, 0,5l PET-Flasche und 0,2l Karton-Packung. Der Fruchtsaftgehalt beträgt 100 %.

Der Fruchtsaft hohes C Orange wird aus ausgewählten Orangensorten hergestellt und ist reich an natürlichem Vitamin C. Ein Liter des hochwertigen Orangensafts enthält den Vitamin C reichen Saft von 2 kg Orangen.

¹ Daten stammen von der Quelle: <http://www.eckes-granini.at/>

Da die Fokussierung in dieser Arbeit auf dem österreichischen Markt liegt, werden im Folgenden lediglich die Marken aus Österreich näher durchleuchtet. Die Einteilung erfolgt hier in die strategischen Marken hohes C, YO und FruchtTiger und in die taktischen Marken obi und susi. Da die Ausarbeitung der Markenstruktur die Basis aller strategischen Überlegungen bildet, wird dieses Thema im Folgenden sehr detailliert ausgeführt.

- **Strategische Marken:**¹

hohes C:



Positionierung: Premium und Gesundheit

Die strategische Marke hohes C, die im Jahr 1964 in Österreich eingeführt wurde, ist eine der wichtigsten Marken für das Unternehmen Eckes-Granini Austria. Die Qualitätsmerkmale setzen sich vor allem aus den folgenden Kriterien zusammen:

- 100 % reiner Saft aus ausgewählten Früchten
- reich an natürlichem Vitamin C
- ohne Zusatz von Zucker und Süßstoffen
- ohne Konservierungsmittel
- ohne Farb- oder Aromastoffe

Der Fruchtsaft hohes C gilt zu den absoluten Klassikern unter den Orangensäften. Natürlich gibt es diesen Vitamin C-Kick auch in den Geschmacksrichtungen Multivitamin, Frühstückssaft, Orange mit Fruchtfleisch, Orange mit Calcium, Roter Multivitamin, Milde Orange und Milder Multivitamin.

Orange:

Erhältlich ist der Klassiker „Orange“ in den Packungsgrößen 1l PET-Flasche, 0,5l PET-Flasche und 0,2l Karton-Packung. Der Fruchtsaftgehalt beträgt 100 %.

Der Fruchtsaft hohes C Orange wird aus ausgewählten Orangensorten hergestellt und ist reich an natürlichem Vitamin C. Ein Liter des hochwertigen Orangensafts enthält den Vitamin C reichen Saft von 2 kg Orangen.

¹ Daten stammen von der Quelle: <http://www.eckes-granini.at/>

Orange mit Calcium:

hohes C Orange mit Calcium besteht aus 100 % reinem Orangensaft aus ausgewählten Orangensorten, ist reich an natürlichem Vitamin C und ist mit dem Mineralstoff Calcium, der für den Aufbau von Knochen und Zähnen wichtig ist, angereichert. Erhältlich ist diese Geschmacksrichtung in den Packungsgrößen 1l PET-Flasche und 0,2l Karton-Packung. Der Fruchtsaftgehalt beträgt 100 %.

Orange mit Fruchtfleisch:

Den Orangensaft mit Fruchtfleisch kann man in der 1l PET-Flasche beziehen und natürlich ist auch hier der Fruchtsaftgehalt 100 %. Neben dem Klassiker hohes C Orange bietet diese Geschmacksrichtung zusätzlich viel natürliches Fruchtfleisch. Dadurch erhält der Saft einen besonders intensiven Geschmack.

Multivitamin:

Hohes C Multivitamin ist ein 100 % reiner Fruchtsaft aus ausgewählten Früchten, angereichert mit neun Vitaminen und reich an natürlichem Vitamin C. Erhältlich ist der Multivitaminsaft in den Packungsgrößen 1l PET-Flasche, 0,5l PET-Flasche und 0,2l Karton-Packung. Die Kombination aus acht verschiedenen ausgewogenen Früchten ermöglicht eine ausreichende Vitaminversorgung.

Frühstückssaft:

Der Frühstückssaft von hohes C ist ein 100 % reiner Saft in der Sorte Orange-Karotte aus ausgewählten Früchten und Gemüse mit den Vitaminen A, C und E. Erhältlich ist diese Sorte in der 1l PET-Flasche. Die Vitaminkombination sorgt für die Stärkung der körpereigenen Abwehrkräfte, fördert den aktiven Zellschutz und trägt somit zum Wohlbefinden bei. Ein Glas hohes C Frühstückssaft deckt den Bedarf an den Vitaminen A, C und E für einen Tag.

Roter Multivitamin:

Der rote Multivitaminsaft kann man in der 1l PET-Flasche beziehen. Auch diese Sorte besteht aus 100 % reinem Saft, der gesund ist und hervorragend schmeckt. Ein Glas deckt bereits den halben Tagesbedarf an sieben lebenswichtigen Vitaminen, die der Körper täglich braucht.

Orange mit Calcium:

hohes C Orange mit Calcium besteht aus 100 % reinem Orangensaft aus ausgewählten Orangensorten, ist reich an natürlichem Vitamin C und ist mit dem Mineralstoff Calcium, der für den Aufbau von Knochen und Zähnen wichtig ist, angereichert. Erhältlich ist diese Geschmacksrichtung in den Packungsgrößen 1l PET-Flasche und 0,2l Karton-Packung. Der Fruchtsaftgehalt beträgt 100 %.

Orange mit Fruchtfleisch:

Den Orangensaft mit Fruchtfleisch kann man in der 1l PET-Flasche beziehen und natürlich ist auch hier der Fruchtsaftgehalt 100 %. Neben dem Klassiker hohes C Orange bietet diese Geschmacksrichtung zusätzlich viel natürliches Fruchtfleisch. Dadurch erhält der Saft einen besonders intensiven Geschmack.

Multivitamin:

Hohes C Multivitamin ist ein 100 % reiner Fruchtsaft aus ausgewählten Früchten, angereichert mit neun Vitaminen und reich an natürlichem Vitamin C. Erhältlich ist der Multivitaminsaft in den Packungsgrößen 1l PET-Flasche, 0,5l PET-Flasche und 0,2l Karton-Packung. Die Kombination aus acht verschiedenen ausgewogenen Früchten ermöglicht eine ausreichende Vitaminversorgung.

Frühstückssaft:

Der Frühstückssaft von hohes C ist ein 100 % reiner Saft in der Sorte Orange-Karotte aus ausgewählten Früchten und Gemüse mit den Vitaminen A, C und E. Erhältlich ist diese Sorte in der 1l PET-Flasche. Die Vitaminkombination sorgt für die Stärkung der körpereigenen Abwehrkräfte, fördert den aktiven Zellschutz und trägt somit zum Wohlbefinden bei. Ein Glas hohes C Frühstückssaft deckt den Bedarf an den Vitaminen A, C und E für einen Tag.

Roter Multivitamin:

Der rote Multivitaminsaft kann man in der 1l PET-Flasche beziehen. Auch diese Sorte besteht aus 100 % reinem Saft, der gesund ist und hervorragend schmeckt. Ein Glas deckt bereits den halben Tagesbedarf an sieben lebenswichtigen Vitaminen, die der Körper täglich braucht.

Milde Orange:

Auch hohes C Milde Orange gibt es in der 1l PET-Flasche zu erwerben. Das Besondere an dieser Geschmacksrichtung ist, dass diese weniger Säure im Gegensatz zum klassischen hohes C Orange beinhaltet und daher besonders bekömmlich ist. Schon bei der Auswahl und Verarbeitung der Früchte wird darauf geachtet, dass diese von Natur aus säurearm sind. Dadurch wird der angenehm milde Geschmack gewährleistet.

Milder Multivitamin:

Auch den Multivitaminsaft gibt es in einer milden Variation, der weniger Säure als der klassische Multivitaminsaft enthält und darum besonders bekömmlich ist. Erhältlich ist auch dieser in der 1l PET-Flasche. Ein Glas Milder Multivitamin deckt den Tagesbedarf an zehn wichtigen Vitaminen.

Naturelle:

Neu am Markt ist hohes C Naturelle. Dieser Saft ist eine durstlöschende Kombination aus stillem Mineralwasser und reinem Saft ohne künstliche Zusätze und nur mit der Süße von Früchten. Mit hohes C Naturelle ist eine natürliche und gesunde Flüssigkeitszufuhr gewährleistet. Derzeit kann man den Fruchtsaft in den Sorten Apfel-Zitrone und Apfel-Kirsche in der 1,5l PET-Flasche oder 0,5l PET-Flasche mit Sportschap genießen.

YO:

Positionierung: Familienprodukt, für den Konsum zu Hause

Anfang der 50er Jahre begann man bereits mit der Vermarktung der YO Fruchtsäfte. YO leitet sich aus dem damaligen Firmennamen **Ybbstaler Obstverwertung GmbH** ab. Die Marke entwickelte sich im Laufe der Zeit zu einem bedeutenden Segment im Produktportfolio. Der Fokus auf die Natürlichkeit der Produkte und die Frucht selbst sind auch für YO maßgebliche Erfolgsfaktoren. Die Marke teilt sich auf die drei Submarken YO Natur, YO Vital und YO Fruchtsirup auf.

YO Natur:

YO Natur schmeckt dank seiner einzigartig schonenden Zubereitung besonders vollfruchtig. YO Natur wird aus natürlichen Zutaten ohne künstliche Farbstoffe und ohne chemische Konservierungsstoffe ausschließlich in Österreich hergestellt. Dieses Produkt wird darüber hinaus regelmäßig von der LVA – dem führenden österreichischen Institut für

Milde Orange:

Auch hohes C Milde Orange gibt es in der 1l PET-Flasche zu erwerben. Das Besondere an dieser Geschmacksrichtung ist, dass diese weniger Säure im Gegensatz zum klassischen hohes C Orange beinhaltet und daher besonders bekömmlich ist. Schon bei der Auswahl und Verarbeitung der Früchte wird darauf geachtet, dass diese von Natur aus säurearm sind. Dadurch wird der angenehm milde Geschmack gewährleistet.

Milder Multivitamin:

Auch den Multivitaminsaft gibt es in einer milden Variation, der weniger Säure als der klassische Multivitaminsaft enthält und darum besonders bekömmlich ist. Erhältlich ist auch dieser in der 1l PET-Flasche. Ein Glas Milder Multivitamin deckt den Tagesbedarf an zehn wichtigen Vitaminen.

Naturelle:

Neu am Markt ist hohes C Naturelle. Dieser Saft ist eine durstlöschende Kombination aus stillem Mineralwasser und reinem Saft ohne künstliche Zusätze und nur mit der Süße von Früchten. Mit hohes C Naturelle ist eine natürliche und gesunde Flüssigkeitszufuhr gewährleistet. Derzeit kann man den Fruchtsaft in den Sorten Apfel-Zitrone und Apfel-Kirsche in der 1,5l PET-Flasche oder 0,5l PET-Flasche mit Sportschap genießen.

YO:

Positionierung: Familienprodukt, für den Konsum zu Hause

Anfang der 50er Jahre begann man bereits mit der Vermarktung der YO Fruchtsäfte. YO leitet sich aus dem damaligen Firmennamen **Ybbstaler Obstverwertung GmbH** ab. Die Marke entwickelte sich im Laufe der Zeit zu einem bedeutenden Segment im Produktportfolio. Der Fokus auf die Natürlichkeit der Produkte und die Frucht selbst sind auch für YO maßgebliche Erfolgsfaktoren. Die Marke teilt sich auf die drei Submarken YO Natur, YO Vital und YO Fruchtsirup auf.

YO Natur:

YO Natur schmeckt dank seiner einzigartig schonenden Zubereitung besonders vollfruchtig. YO Natur wird aus natürlichen Zutaten ohne künstliche Farbstoffe und ohne chemische Konservierungsstoffe ausschließlich in Österreich hergestellt. Dieses Produkt wird darüber hinaus regelmäßig von der LVA – dem führenden österreichischen Institut für

Lebensmitteluntersuchungen – kontrolliert. YO Natur bietet dem Konsumenten vier unterschiedliche Sorten zum Genießen an.

Apfelsaft naturtrüb:

Apfelsaft naturtrüb ist ein beliebter YO Klassiker und schmeckt besonders fruchtig und frisch. Erhältlich ist dieser bekömmliche Fruchtsaft, wie alle anderen Sorten auch, in der 1l Packung.

Sommerorange:

YO Natur Sommerorange ist ein 100 % Orangensaft aus ausgewählten, natürlich in der Sonne gereiften Orangen. Er ist besonders mild und vollfruchtig im Geschmack.

Multivitamin-Frühstück:

Das Besondere an dem Frühstückssaft ist die Aktiv-Vitaminskombination und die natürlichen Ballaststoffe, die enthalten sind.

Birnensaft naturtrüb:

Birnensaft naturtrüb ist ein 100 % Birnensaft aus erlesenen Birnen-Sorten und dank des feinen Fruchtmarks der Williams-Birne besonders vollfruchtig.

YO Vital:

Im Frühjahr 2000 brachte die Eckes-Granini Austria GmbH ein völlig neues Getränkekonzept auf den Markt, bei dem zum ersten Mal die gesundheitsfördernde Wirkung bioaktiver Wirkstoffe im Mittelpunkt der Entwicklungen stand. Durch die besonders harmonische Rezeptur ohne Zuckerzusatz und mit geringem Fruchtsäuregehalt ist YO Vital bekömmlich und leicht. Bioaktive Wirkstoffe können zellschädigende Substanzen, so genannte freie Radikale, abfangen und neutralisieren. Erhältlich ist YO Vital in drei abwechslungsreichen Sorten.

Traube-Holunder:

Die Sorte Traube-Holunder enthält neben dem geschmacksbestimmenden Trauben- und Holundersaft weitere wichtige Zutaten wie Apfelsaft, Zitronensaft und Aroniasaft. Hagebutten- und Holunderblütenauszüge werden durch Herauslösen der wertvollen Stoffe gewonnen und sind besonders reich an natürlichen bioaktiven Wirkstoffen.

Lebensmitteluntersuchungen – kontrolliert. YO Natur bietet dem Konsumenten vier unterschiedliche Sorten zum Genießen an.

Apfelsaft naturtrüb:

Apfelsaft naturtrüb ist ein beliebter YO Klassiker und schmeckt besonders fruchtig und frisch. Erhältlich ist dieser bekömmliche Fruchtsaft, wie alle anderen Sorten auch, in der 1l Packung.

Sommerorange:

YO Natur Sommerorange ist ein 100 % Orangensaft aus ausgewählten, natürlich in der Sonne gereiften Orangen. Er ist besonders mild und vollfruchtig im Geschmack.

Multivitamin-Frühstück:

Das Besondere an dem Frühstückssaft ist die Aktiv-Vitaminskombination und die natürlichen Ballaststoffe, die enthalten sind.

Birnensaft naturtrüb:

Birnensaft naturtrüb ist ein 100 % Birnensaft aus erlesenen Birnen-Sorten und dank des feinen Fruchtmarks der Williams-Birne besonders vollfruchtig.

YO Vital:

Im Frühjahr 2000 brachte die Eckes-Granini Austria GmbH ein völlig neues Getränkekonzept auf den Markt, bei dem zum ersten Mal die gesundheitsfördernde Wirkung bioaktiver Wirkstoffe im Mittelpunkt der Entwicklungen stand. Durch die besonders harmonische Rezeptur ohne Zuckerzusatz und mit geringem Fruchtsäuregehalt ist YO Vital bekömmlich und leicht. Bioaktive Wirkstoffe können zellschädigende Substanzen, so genannte freie Radikale, abfangen und neutralisieren. Erhältlich ist YO Vital in drei abwechslungsreichen Sorten.

Traube-Holunder:

Die Sorte Traube-Holunder enthält neben dem geschmacksbestimmenden Trauben- und Holundersaft weitere wichtige Zutaten wie Apfelsaft, Zitronensaft und Aroniasaft. Hagebutten- und Holunderblütenauszüge werden durch Herauslösen der wertvollen Stoffe gewonnen und sind besonders reich an natürlichen bioaktiven Wirkstoffen.

Apfel-Quitte mit Grüntee:

Die Kombination aus Apfelsaft, Quittensaft und Grüntee gewährleistet ein ganz besonderes Geschmackserlebnis und enthält besonders viele unterschiedliche Wirkstoffe.

Kirsche-Schlehe mit Mate-Tee:

Der YO Vital-Fruchtsaft Kirsche-Schlehe mit Mate-Tee ist eine der wirksamsten und gesündesten Sorten. Kirschen leisten mit ihrem reichen Anteil an Vitamin C und Folsäure einen wichtigen Beitrag für die Gesundheit. Die Früchte des Schlehdorn-Strauches gelten als ein besonderes Stärkungsmittel und Mate-Tee ist beim Abnehmen ein hervorragender Energiespender. Zusätzliche Zutaten wie Apfelsaft, Aroniasaft, Holundersaft und Zitronensaft sorgen für die nötige geschmackliche Abrundung und bieten darüber hinaus weitere wichtige bioaktive Wirkstoffe.

YO Fruchtsirup:

Der YO Fruchtsirup wird ohne chemische Konservierung und ohne künstliche Farbstoffe hergestellt. Neu im Sortiment ist YO Fruchtsirup Leicht. Dieser Sirup enthält 2/3 weniger Kalorien und ist in fünf fruchtigen Sorten erhältlich.

Der klassische Fruchtsirup bietet die Sorten Apfel, Apfel-Almkräuter, Erdbeere, Himbeer-Zitrone, Himbeer, Holunderblüte, Kirsche, Pfirsich, Schwarze Ribisel und Waldbeere an. Die fruchtigen leichten Varianten von YO Fruchtsirup gibt es in den Geschmacksrichtungen Birne-Melisse, Himbeer-Zitrone, Holunderblüte, Multivitamin und Pfirsich-Eistee.

Auch im praktischen Großgebilde in der 1,5l Kunststoff-Flasche kann man den YO Fruchtsirup in den Sorten Schwarze-Ribisel-Zitrone, Himbeer-Zitrone und Holunderblüte erwerben. Die leichte Variante gibt es in den Sorten Himbeer-Zitrone Leicht und Pfirsich-Eistee Leicht.

FruchtTiger:

Positionierung: Kinder

FruchtTiger wurde 1997 in Österreich eingeführt und gilt vor allem für Kinder als Durstlöscher mit sieben wertvollen Vitaminen ohne Zuckerzusatz. FruchtTiger ist genau auf den Geschmack der Kinder abgestimmt und der Tiger auf der Verpackung sorgt für den dazugehörigen Spaß. Diese Marke schafft eine einzigartige Erlebniswelt für die

Apfel-Quitte mit Grüntee:

Die Kombination aus Apfelsaft, Quittensaft und Grüntee gewährleistet ein ganz besonderes Geschmackserlebnis und enthält besonders viele unterschiedliche Wirkstoffe.

Kirsche-Schlehe mit Mate-Tee:

Der YO Vital-Fruchtsaft Kirsche-Schlehe mit Mate-Tee ist eine der wirksamsten und gesündesten Sorten. Kirschen leisten mit ihrem reichen Anteil an Vitamin C und Folsäure einen wichtigen Beitrag für die Gesundheit. Die Früchte des Schlehdorn-Strauches gelten als ein besonderes Stärkungsmittel und Mate-Tee ist beim Abnehmen ein hervorragender Energiespender. Zusätzliche Zutaten wie Apfelsaft, Aroniasaft, Holundersaft und Zitronensaft sorgen für die nötige geschmackliche Abrundung und bieten darüber hinaus weitere wichtige bioaktive Wirkstoffe.

YO Fruchtsirup:

Der YO Fruchtsirup wird ohne chemische Konservierung und ohne künstliche Farbstoffe hergestellt. Neu im Sortiment ist YO Fruchtsirup Leicht. Dieser Sirup enthält 2/3 weniger Kalorien und ist in fünf fruchtigen Sorten erhältlich.

Der klassische Fruchtsirup bietet die Sorten Apfel, Apfel-Almkräuter, Erdbeere, Himbeer-Zitrone, Himbeer, Holunderblüte, Kirsche, Pfirsich, Schwarze Ribisel und Waldbeere an. Die fruchtigen leichten Varianten von YO Fruchtsirup gibt es in den Geschmacksrichtungen Birne-Melisse, Himbeer-Zitrone, Holunderblüte, Multivitamin und Pfirsich-Eistee.

Auch im praktischen Großgebilde in der 1,5l Kunststoff-Flasche kann man den YO Fruchtsirup in den Sorten Schwarze-Ribisel-Zitrone, Himbeer-Zitrone und Holunderblüte erwerben. Die leichte Variante gibt es in den Sorten Himbeer-Zitrone Leicht und Pfirsich-Eistee Leicht.

FruchtTiger:

Positionierung: Kinder

FruchtTiger wurde 1997 in Österreich eingeführt und gilt vor allem für Kinder als Durstlöscher mit sieben wertvollen Vitaminen ohne Zuckerzusatz. FruchtTiger ist genau auf den Geschmack der Kinder abgestimmt und der Tiger auf der Verpackung sorgt für den dazugehörigen Spaß. Diese Marke schafft eine einzigartige Erlebniswelt für die

Zielgruppe der Kinder. Eine eigene Website – www.fruchttiger.at – lädt dazu ein, sich mit der Leitfigur, dem Tiger, zu identifizieren. Auf spielerische Weise kann man hier zum Beispiel sein eigenes Tiger-Tattoo gestalten und versenden. FruchtTiger kann man entweder aus der Kartonpackung oder aus der PET-Flasche genießen.

Roter Beeren-Mix:

1l Kartonpackung, 0,2l cubito Kartonpackung

Roter Beeren-Mix wird aus den besten Früchten wie zum Beispiel Trauben und Holunderbeeren hergestellt und schmeckt besonders fruchtig. Die handliche 0,2l Kartonpackung mit Drehverschluss und einem extra Strohalm ist ideal für unterwegs.

Grüner Dschungel-Mix:

1l Kartonpackung

Eine coole und gelungene Kombination aus fruchtigen Äpfeln und Kiwis schmeckt Kindern besonders gut. Auch dieser Fruchtsaft enthält sieben Vitamine ohne den Zusatz von Zucker.

Pfirsich-Zauber:

1l Kartonpackung, 0,2l cubito Kartonpackung

Eine neue Sorte des FruchtTiger Sortiments ist Pfirsich-Zauber. FruchtTiger Pfirsich-Zauber enthält auch wertvolle Vitamine, Calcium und keine Zuckerzusatz. Auch hier ist die Variante der wiederverschließbaren 0,2l Kartonverpackung erhältlich.

Sehr beliebt bei Kindern ist die **FruchtTiger 0,5l PET-Trinkflasche** mit Sportschap. Erhältlich ist FruchtTiger in der PET-Flasche in den beliebten Sorten Magic Orange, Roter Beeren-Mix, Multivitamin und Apfel-Zitrone Maracuja.

Im Jänner 2008 wurde eine absolute Neuheit im FruchtTiger Sortiment eingeführt, der **FruchtTiger Frucht Snack**. Dieser besteht zu 100 % aus Früchten und ist ohne Zuckerzusatz und ohne Konservierungsstoffe. Der praktische und zugleich wiederverschließbare 90g Beutel ist bestens für unterwegs geeignet. Man kann den Frucht Snack im 4er Pack in den beiden Sorten Apfel-Banane-Erdbeere und Multifrucht verzehren.

Zielgruppe der Kinder. Eine eigene Website – www.fruchttiger.at – lädt dazu ein, sich mit der Leitfigur, dem Tiger, zu identifizieren. Auf spielerische Weise kann man hier zum Beispiel sein eigenes Tiger-Tattoo gestalten und versenden. FruchtTiger kann man entweder aus der Kartonpackung oder aus der PET-Flasche genießen.

Roter Beeren-Mix:

1l Kartonpackung, 0,2l cubito Kartonpackung

Roter Beeren-Mix wird aus den besten Früchten wie zum Beispiel Trauben und Holunderbeeren hergestellt und schmeckt besonders fruchtig. Die handliche 0,2l Kartonpackung mit Drehverschluss und einem extra Strohalm ist ideal für unterwegs.

Grüner Dschungel-Mix:

1l Kartonpackung

Eine coole und gelungene Kombination aus fruchtigen Äpfeln und Kiwis schmeckt Kindern besonders gut. Auch dieser Fruchtsaft enthält sieben Vitamine ohne den Zusatz von Zucker.

Pfirsich-Zauber:

1l Kartonpackung, 0,2l cubito Kartonpackung

Eine neue Sorte des FruchtTiger Sortiments ist Pfirsich-Zauber. FruchtTiger Pfirsich-Zauber enthält auch wertvolle Vitamine, Calcium und keine Zuckerzusatz. Auch hier ist die Variante der wiederverschließbaren 0,2l Kartonverpackung erhältlich.

Sehr beliebt bei Kindern ist die **FruchtTiger 0,5l PET-Trinkflasche** mit Sportschap. Erhältlich ist FruchtTiger in der PET-Flasche in den beliebten Sorten Magic Orange, Roter Beeren-Mix, Multivitamin und Apfel-Zitrone Maracuja.

Im Jänner 2008 wurde eine absolute Neuheit im FruchtTiger Sortiment eingeführt, der **FruchtTiger Frucht Snack**. Dieser besteht zu 100 % aus Früchten und ist ohne Zuckerzusatz und ohne Konservierungsstoffe. Der praktische und zugleich wiederverschließbare 90g Beutel ist bestens für unterwegs geeignet. Man kann den Frucht Snack im 4er Pack in den beiden Sorten Apfel-Banane-Erdbeere und Multifrucht verzehren.

- **Taktische Marken:**¹

obi:

Original obi steht für eine der wichtigsten taktischen Marken von Eckes-Granini Austria. Der Apfelsaft von obi verspricht seit Jahrzehnten höchste Apfelsaftqualität. Das Sortiment von obi umfasst neben dem klassischen Original obi Apfelsaft auch Original obi g`spritzt und Original obi Süßmost.

Original obi Apfelsaft:

1l Kartonpackung, 1l Mehrwegflasche, 3 x 0,2l

Dieser Apfelsaft wird nach überlieferter Rezeptur aus qualitativ hochwertigen Apfelsorten hergestellt. Dadurch bekommt der Original obi Apfelsaft den typisch heimischen Geschmack.

Original obi g`spritzt:

1,5l Leichtflasche, 0,5l Leichtflasche

Dieses Produkt wird aus dem Original obi Apfelsaft und reinem, prickelnden Mineralwasser hergestellt. Somit ist obi g`spritzt ein naturreiner Durstlöscher mit wertvollen Mineralstoffen und natürlicher Fruchtzuckerzusammensetzung.

Original obi Süßmost:

1l Kartonpackung

Der Süßmost von obi garantiert 100 % Süßmost aus Apfel- und Birnensaft ohne Zuckerzusatz. Das naturtrübe Produkt schmeckt fruchtig mit einer angenehmen Süße.

SUSI:

Die zweite taktische Marke von Eckes-Granini Austria nennt sich SUSI. Die Marke SUSI gibt es als SUSI Fruchtsaft und SUSI Fruchtsirup. SUSI Fruchtsaft umfasst die Sorten Susi Orangensaft, Susi Multivitaminsaft und Susi Apfelsaft. Dies sind reine 100 % Fruchtsäfte mit bestem Preis-Leistungsverhältnis. Auch Susi Fruchtsäfte sind natürlich ohne Zuckerzusatz und frei von künstlichen Konservierungsstoffen und chemischen Farbstoffen. SUSI Fruchtsirup gibt es in der 0,7l Glasflasche in den Sorten Holunderblüte, Multivitamin und Waldbeere zu einem attraktiven Preis. SUSI Fruchtsirup 1,5l in der PET-Flasche ist in

¹ Daten stammen von der Quelle: <http://www.eckes-granini.at/>

- **Taktische Marken:**¹

obi:

Original obi steht für eine der wichtigsten taktischen Marken von Eckes-Granini Austria. Der Apfelsaft von obi verspricht seit Jahrzehnten höchste Apfelsaftqualität. Das Sortiment von obi umfasst neben dem klassischen Original obi Apfelsaft auch Original obi g`spritzt und Original obi Süßmost.

Original obi Apfelsaft:

1l Kartonpackung, 1l Mehrwegflasche, 3 x 0,2l

Dieser Apfelsaft wird nach überlieferter Rezeptur aus qualitativ hochwertigen Apfelsorten hergestellt. Dadurch bekommt der Original obi Apfelsaft den typisch heimischen Geschmack.

Original obi g`spritzt:

1,5l Leichtflasche, 0,5l Leichtflasche

Dieses Produkt wird aus dem Original obi Apfelsaft und reinem, prickelnden Mineralwasser hergestellt. Somit ist obi g`spritzt ein naturreiner Durstlöscher mit wertvollen Mineralstoffen und natürlicher Fruchtzuckerzusammensetzung.

Original obi Süßmost:

1l Kartonpackung

Der Süßmost von obi garantiert 100 % Süßmost aus Apfel- und Birnensaft ohne Zuckerzusatz. Das naturtrübe Produkt schmeckt fruchtig mit einer angenehmen Süße.

SUSI:

Die zweite taktische Marke von Eckes-Granini Austria nennt sich SUSI. Die Marke SUSI gibt es als SUSI Fruchtsaft und SUSI Fruchtsirup. SUSI Fruchtsaft umfasst die Sorten Susi Orangensaft, Susi Multivitaminsaft und Susi Apfelsaft. Dies sind reine 100 % Fruchtsäfte mit bestem Preis-Leistungsverhältnis. Auch Susi Fruchtsäfte sind natürlich ohne Zuckerzusatz und frei von künstlichen Konservierungsstoffen und chemischen Farbstoffen. SUSI Fruchtsirup gibt es in der 0,7l Glasflasche in den Sorten Holunderblüte, Multivitamin und Waldbeere zu einem attraktiven Preis. SUSI Fruchtsirup 1,5l in der PET-Flasche ist in

¹ Daten stammen von der Quelle: <http://www.eckes-granini.at/>

den Sorten Himbeere, Himbeer-Zitrone, Orangeade und Johannisbeer-Zitrone auch zu einem besten Preis-/Leistungsverhältnis erhältlich.

2.2.3. Konkurrenzanalyse

Im Folgenden werden die drei wichtigsten Mitbewerber des Unternehmens Eckes-Granini Austria definiert. Anhand der jeweiligen Website, Geschäftsberichte, Presseartikel, Produktpalette, usw. wird eine umfassende Analyse durchgeführt. Die drei Unternehmen, die es hier zu durchleuchten gilt, sind das Unternehmen Pago, Pfanner und Rauch.

2.2.3.1. Pago¹

Das Unternehmen Pago wurde im Jahr 1888 in Klagenfurt (Kärnten) gegründet. Es galt als erste Manufaktur in Kärnten, die Sodawasser herstellte. 1930 begann Jakob Pagitz mit der Herstellung von purem Fruchtsaft aus der reinen Natur. Auf der Suche nach einem internationalen Markennamen entschied man sich für das Wort Pago, also die drei ersten Buchstaben des Nachnamens der Firmengründer „Pagitz“ und aus dem ersten Buchstaben von „Obst“. In den 60er Jahren setzte Pago erstmals auf die Kraft der Werbung. Die typische 0,2l Glasflasche mit ihrem gelben Twist Off Verschluss steht praktisch für Pago.

Im Jahr 1980 hat sich Pago als Premium Fruchtsaft etabliert und machte erste Schritte in den Lebensmittelhandel, da die Marke vorher nur für den Gastronomiebereich vorgesehen war. Diese Spezialisierung in den HORECA-Bereich (Hotels, Restaurants und Cafes) stellt für Pago auch den klaren Wettbewerbsvorteil dar. In diesem Bereich erlangte das Unternehmen in Italien, Österreich, Kroatien und Frankreich die Marktführerschaft. Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für Pago ist der Fokus auf das Mixing-Konzept. Kooperationen und Cocktailrezepte mit bekannten Spirituosen-Firmen sind hier eingegangen worden. Eine Vielzahl an Rezepturen findet man dazu auf der unternehmenseigenen Website. Mittlerweile ist Pago in 30 Ländern mit der Marke vertreten.

Die Positionierung am Markt erfolgt im Wesentlichen durch die Natürlichkeit der Frucht verbunden mit dem besten Geschmack. **Pago gilt als Premiummarke.** Die Philosophie des Unternehmens besteht aus den Eckpfeilern „Die Frucht“, „Die Menschen“ und „Das

¹ Daten stammen aus den Quellen <http://www.pago.at/> und diversen Pressetexten

den Sorten Himbeere, Himbeer-Zitrone, Orangeade und Johannisbeer-Zitrone auch zu einem besten Preis-/Leistungsverhältnis erhältlich.

2.2.3. Konkurrenzanalyse

Im Folgenden werden die drei wichtigsten Mitbewerber des Unternehmens Eckes-Granini Austria definiert. Anhand der jeweiligen Website, Geschäftsberichte, Presseartikel, Produktpalette, usw. wird eine umfassende Analyse durchgeführt. Die drei Unternehmen, die es hier zu durchleuchten gilt, sind das Unternehmen Pago, Pfanner und Rauch.

2.2.3.1. Pago¹

Das Unternehmen Pago wurde im Jahr 1888 in Klagenfurt (Kärnten) gegründet. Es galt als erste Manufaktur in Kärnten, die Sodawasser herstellte. 1930 begann Jakob Pagitz mit der Herstellung von purem Fruchtsaft aus der reinen Natur. Auf der Suche nach einem internationalen Markennamen entschied man sich für das Wort Pago, also die drei ersten Buchstaben des Nachnamens der Firmengründer „Pagitz“ und aus dem ersten Buchstaben von „Obst“. In den 60er Jahren setzte Pago erstmals auf die Kraft der Werbung. Die typische 0,2l Glasflasche mit ihrem gelben Twist Off Verschluss steht praktisch für Pago.

Im Jahr 1980 hat sich Pago als Premium Fruchtsaft etabliert und machte erste Schritte in den Lebensmittelhandel, da die Marke vorher nur für den Gastronomiebereich vorgesehen war. Diese Spezialisierung in den HORECA-Bereich (Hotels, Restaurants und Cafes) stellt für Pago auch den klaren Wettbewerbsvorteil dar. In diesem Bereich erlangte das Unternehmen in Italien, Österreich, Kroatien und Frankreich die Marktführerschaft. Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für Pago ist der Fokus auf das Mixing-Konzept. Kooperationen und Cocktailrezepte mit bekannten Spirituosen-Firmen sind hier eingegangen worden. Eine Vielzahl an Rezepturen findet man dazu auf der unternehmenseigenen Website. Mittlerweile ist Pago in 30 Ländern mit der Marke vertreten.

Die Positionierung am Markt erfolgt im Wesentlichen durch die Natürlichkeit der Frucht verbunden mit dem besten Geschmack. **Pago gilt als Premiummarke.** Die Philosophie des Unternehmens besteht aus den Eckpfeilern „Die Frucht“, „Die Menschen“ und „Das

¹ Daten stammen aus den Quellen <http://www.pago.at/> und diversen Pressetexten

Ergebnis“. Das Erfolgsrezept von Pago ist, dass in jedem Pago nichts als pure Frucht steckt. Es sind keine künstlichen Aromen, keine Konservierungsmittel und keine Farbstoffe enthalten. Pago setzt weiters ihr Vertrauen in Fruchtexperten, die die ganze Welt bereisen, um die besten Früchte zu finden und Ideen für Innovationen aufzugreifen. Der Qualitätsanspruch bei der Herstellung der Fruchtsaftspezialitäten ist hoch, denn das Beste ist gerade gut genug für Pago-Kunden.

Das Sortiment:

Das Pago-Sortiment lässt sich in die Bereiche Fruchtsaft, Smoothies und Gespritzt einteilen.

Fruchtsäfte gibt es in den Sorten Orange 100 %, Ananas 100 %, Apfel 100 %, Apfel Naturrüb, Birne, Blutorange-Limette, Cranberry, Erdbeere, Honigmelone, Lemon Lime – Limited Edition, Mango, Marille, Multivitamin Gold 100 %, Multivitamin Rot 100 %, Orange Karotte Zitrone ACE, Pfirsich, Schwarze Johannisbeere, Tomate 100 % und Zwetschke – Limited Edition. Erhältlich sind diese in der 0,2l oder 1l Glas-Flasche und in der 0,2l, 0,33l, 0,75l PET-Flasche.

Im Smoothies Bereich ist Pago sehr stark vertreten. Mit drei Geschmacksrichtungen verzaubern Pago Smoothies den Gaumen mit cremigen Früchten und einer unverwechselbaren Fruchtkombination. Genießen kann man die Sorten Mango Maracuja, Rote Beerenmischung und Gartenfrucht.

Pago Gespritzt ist eine noch erfrischender schmeckende Variante zum klassischen Fruchtsaft. Es enthält eine ausschließlich natürliche Fruchtsüße und keine Farb- oder Konservierungsstoffe. Die Auswahl an erlesenen Früchten mit frischem prickelnden Wasser gemischt, ergibt eine natürliche und fruchtige Erfrischung. Erhältlich ist Pago Gespritzt in der PET-Flasche in den Sorten Marille Gespritzt, Apfel Gespritzt, Mango Gespritzt und Orange Maracuja Gespritzt.

Ein völlig neues Konzept, das Pago derzeit verfolgt, ist Pago on the Rocks. Damit kann man ausgewählte Pago Sorten eisgekühlt genießen. Dazu gibt es als spezielles Highlight das neue On-The-Rocks-Glas, das dem Pago-Lifestyle entspricht. Der Bestseller unter den On the Rocks Sorten ist Pago Lemon Lime – Limited Edition. Diese Sorte entspricht

Ergebnis“. Das Erfolgsrezept von Pago ist, dass in jedem Pago nichts als pure Frucht steckt. Es sind keine künstlichen Aromen, keine Konservierungsmittel und keine Farbstoffe enthalten. Pago setzt weiters ihr Vertrauen in Fruchtexperten, die die ganze Welt bereisen, um die besten Früchte zu finden und Ideen für Innovationen aufzugreifen. Der Qualitätsanspruch bei der Herstellung der Fruchtsaftspezialitäten ist hoch, denn das Beste ist gerade gut genug für Pago-Kunden.

Das Sortiment:

Das Pago-Sortiment lässt sich in die Bereiche Fruchtsaft, Smoothies und Gespritzt einteilen.

Fruchtsäfte gibt es in den Sorten Orange 100 %, Ananas 100 %, Apfel 100 %, Apfel Naturrüb, Birne, Blutorange-Limette, Cranberry, Erdbeere, Honigmelone, Lemon Lime – Limited Edition, Mango, Marille, Multivitamin Gold 100 %, Multivitamin Rot 100 %, Orange Karotte Zitrone ACE, Pfirsich, Schwarze Johannisbeere, Tomate 100 % und Zwetschke – Limited Edition. Erhältlich sind diese in der 0,2l oder 1l Glas-Flasche und in der 0,2l, 0,33l, 0,75l PET-Flasche.

Im Smoothies Bereich ist Pago sehr stark vertreten. Mit drei Geschmacksrichtungen verzaubern Pago Smoothies den Gaumen mit cremigen Früchten und einer unverwechselbaren Fruchtkombination. Genießen kann man die Sorten Mango Maracuja, Rote Beerenmischung und Gartenfrucht.

Pago Gespritzt ist eine noch erfrischender schmeckende Variante zum klassischen Fruchtsaft. Es enthält eine ausschließlich natürliche Fruchtsüße und keine Farb- oder Konservierungsstoffe. Die Auswahl an erlesenen Früchten mit frischem prickelnden Wasser gemischt, ergibt eine natürliche und fruchtige Erfrischung. Erhältlich ist Pago Gespritzt in der PET-Flasche in den Sorten Marille Gespritzt, Apfel Gespritzt, Mango Gespritzt und Orange Maracuja Gespritzt.

Ein völlig neues Konzept, das Pago derzeit verfolgt, ist Pago on the Rocks. Damit kann man ausgewählte Pago Sorten eisgekühlt genießen. Dazu gibt es als spezielles Highlight das neue On-The-Rocks-Glas, das dem Pago-Lifestyle entspricht. Der Bestseller unter den On the Rocks Sorten ist Pago Lemon Lime – Limited Edition. Diese Sorte entspricht

durch die Kombination aus Zitrone, Limonen und Lemongrass dem Zeitgeist in hohem Maß.

Zusammenfassen begründet das Unternehmen Pago seinen Erfolg in folgenden sieben Grundsätzen:

1. **100 % Natur für puren Genuss**, das heißt Pago ist kein gewöhnlicher Fruchtsaft, sondern die flüssige Frucht aus reiner Natur.
2. **Pago – überall und jederzeit**, das heißt Pago kann man immer genießen. Rund um die Uhr, am Frühstückstisch genauso wie am Abend im Cocktail. Im Büro genauso wie unterwegs.
3. **Umfangreiches Sortiment**, das heißt Pago gibt es für jeden Geschmack. Exquisite Fruchtcompositionen sprechen jeden Gaumen an.
4. **Bester Geschmack**, dh man muss kein Fruchtconnaissure sein, um zu erkennen, wie paradiesisch Pago schmeckt. Bei Blindverkostungen gewinnt Pago immer.
5. **Innovationsführer**, dh mit Pago ist man ständig aufs Neue überrascht. Denn Pago ist auf allen Märkten der Welt zu Hause. Aufgrund der Internationalität erkennt Pago Trends früher als andere und entwickelt ständig neue Köstlichkeiten.
6. **Premium Image**, dh die Premium-Produkte von Pago haben auch ein Premium Image. Dafür sorgt eine neue Werbekampagne.
7. **Kundenorientierung**, dh Pago unterstützt seine Kunden mit Werbemitteln, POS Material, Verkostungen und Promotions, die stets an die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden.

2.2.3.2. Pfanner¹

Max Hermann Pfanner kaufte 1854 den Gasthof Hirschen in Lauterach (Tirol) und betrieb eine Gasthaus-Bierbrauerei. Dies war der Beginn der Pfanner-Erfolgsgeschichte. Im Zeitraum von 1920-1930 wurde mit dem Aufbau eines Wein- und Spirituosenhandels, sowie mit der Herstellung von Obstwein begonnen. Im Jahr 1933 wurde die Obstverwertung auf- und ausgebaut und es wurden zum ersten Mal alkoholfreie Fruchtsäfte hergestellt.

Die Zeit der 60er Jahre war geprägt vom intensiven Ausbau des internationalen Geschäftes im Bereich der Fruchtsaftkonzentrate. Weiters leistete Pfanner Pionierarbeit

¹ Daten stammen von der Quelle: <http://www.pfanner.com/>

durch die Kombination aus Zitrone, Limonen und Lemongrass dem Zeitgeist in hohem Maß.

Zusammenfassen begründet das Unternehmen Pago seinen Erfolg in folgenden sieben Grundsätzen:

1. **100 % Natur für puren Genuss**, das heißt Pago ist kein gewöhnlicher Fruchtsaft, sondern die flüssige Frucht aus reiner Natur.
2. **Pago – überall und jederzeit**, das heißt Pago kann man immer genießen. Rund um die Uhr, am Frühstückstisch genauso wie am Abend im Cocktail. Im Büro genauso wie unterwegs.
3. **Umfangreiches Sortiment**, das heißt Pago gibt es für jeden Geschmack. Exquisite Fruchtcompositionen sprechen jeden Gaumen an.
4. **Bester Geschmack**, dh man muss kein Fruchtconnaissure sein, um zu erkennen, wie paradiesisch Pago schmeckt. Bei Blindverkostungen gewinnt Pago immer.
5. **Innovationsführer**, dh mit Pago ist man ständig aufs Neue überrascht. Denn Pago ist auf allen Märkten der Welt zu Hause. Aufgrund der Internationalität erkennt Pago Trends früher als andere und entwickelt ständig neue Köstlichkeiten.
6. **Premium Image**, dh die Premium-Produkte von Pago haben auch ein Premium Image. Dafür sorgt eine neue Werbekampagne.
7. **Kundenorientierung**, dh Pago unterstützt seine Kunden mit Werbemitteln, POS Material, Verkostungen und Promotions, die stets an die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden.

2.2.3.2. Pfanner¹

Max Hermann Pfanner kaufte 1854 den Gasthof Hirschen in Lauterach (Tirol) und betrieb eine Gasthaus-Bierbrauerei. Dies war der Beginn der Pfanner-Erfolgsgeschichte. Im Zeitraum von 1920-1930 wurde mit dem Aufbau eines Wein- und Spirituosenhandels, sowie mit der Herstellung von Obstwein begonnen. Im Jahr 1933 wurde die Obstverwertung auf- und ausgebaut und es wurden zum ersten Mal alkoholfreie Fruchtsäfte hergestellt.

Die Zeit der 60er Jahre war geprägt vom intensiven Ausbau des internationalen Geschäftes im Bereich der Fruchtsaftkonzentrate. Weiters leistete Pfanner Pionierarbeit

¹ Daten stammen von der Quelle: <http://www.pfanner.com/>

durch erste Exporte von Fruchtsäften über die Grenzen von Europa. Darüber hinaus setzt das Unternehmen im Zeitraum von 1993 bis 1995 auf ein neues Verpackungssystem – Fruchtsaft in Weichpackungen. Pfanner ist zu 100 % ein Familienunternehmen im Besitz der Familien Pfanner, Schneider und Dietrich.

Philosophie:

Der Name Pfanner steht für eine Familie, ein Unternehmen, eine Marke und eine Philosophie. Diese Philosophie besteht darin, das Beste zu geben, um aus den Geschenken der Natur hochwertige Produkte herzustellen. Im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen Menschen und ihre Bedürfnisse, im Fall von Pfanner sind das Geschmack, Genuss, Gesundheit und Erfrischung. Bei jeder Ebene des Produktprozesses werden hohe Qualitätsmaßstäbe gelegt. Bei der Auswahl des Obstes, bei seiner Verarbeitung und bei der Abfüllung lässt Pfanner höchste Sorgfalt walten. Innovation, Weiterentwicklung und ständige Verbesserung sind laut Pfanner Ausdruck einer lebendig geführten Marke.

Facts:

Die unten angeführte Grafik zeigt die Umsatzentwicklung des Unternehmens Pfanner im Zeitraum von 1998 bis 2008. Im Jahr 2007 verzeichnete man eine Produktion von 400 Mio Liter, einen Exportanteil von 80 % und 700 Mitarbeiter in Europa.

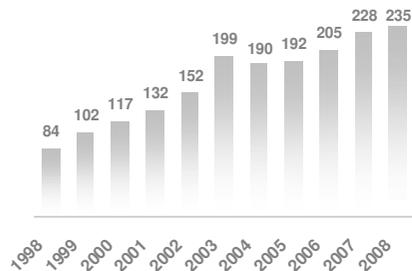


Abb. 10 : Pfanner Jahresumsatz in Millionen Euro

(Quelle: http://www.pfanner.com/pfanner_a.html#/Unternehmen/Factbox 11.07.2009)

Sortiment:

Das Sortiment von Pfanner ist sehr umfassend und lässt sich in folgende Sparten einteilen: Fruchtsaft, Ictea, Wellness, PET Fruit und Gastronomie.

durch erste Exporte von Fruchtsäften über die Grenzen von Europa. Darüber hinaus setzt das Unternehmen im Zeitraum von 1993 bis 1995 auf ein neues Verpackungssystem – Fruchtsaft in Weichpackungen. Pfanner ist zu 100 % ein Familienunternehmen im Besitz der Familien Pfanner, Schneider und Dietrich.

Philosophie:

Der Name Pfanner steht für eine Familie, ein Unternehmen, eine Marke und eine Philosophie. Diese Philosophie besteht darin, das Beste zu geben, um aus den Geschenken der Natur hochwertige Produkte herzustellen. Im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen Menschen und ihre Bedürfnisse, im Fall von Pfanner sind das Geschmack, Genuss, Gesundheit und Erfrischung. Bei jeder Ebene des Produktprozesses werden hohe Qualitätsmaßstäbe gelegt. Bei der Auswahl des Obstes, bei seiner Verarbeitung und bei der Abfüllung lässt Pfanner höchste Sorgfalt walten. Innovation, Weiterentwicklung und ständige Verbesserung sind laut Pfanner Ausdruck einer lebendig geführten Marke.

Facts:

Die unten angeführte Grafik zeigt die Umsatzentwicklung des Unternehmens Pfanner im Zeitraum von 1998 bis 2008. Im Jahr 2007 verzeichnete man eine Produktion von 400 Mio Liter, einen Exportanteil von 80 % und 700 Mitarbeiter in Europa.

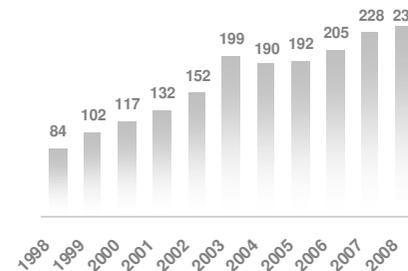


Abb. 10 : Pfanner Jahresumsatz in Millionen Euro

(Quelle: http://www.pfanner.com/pfanner_a.html#/Unternehmen/Factbox 11.07.2009)

Sortiment:

Das Sortiment von Pfanner ist sehr umfassend und lässt sich in folgende Sparten einteilen: Fruchtsaft, Ictea, Wellness, PET Fruit und Gastronomie.

Fruchtsaft:

Erneut untergliedern lässt sich die Sparte „Fruchtsaft“ in Fairtrade, Premium, Bio, Classic und Willi Dungl.

Die Partnerschaft zu dem Verein Fairtrade wurde im Jahr 2001 abgeschlossen. Vor allem in Deutschland und Österreich ist dieses Konzept besonders erfolgreich. Neben dem Genuss des Saftes kann man hierbei mithelfen, die Lebens- und Arbeitsbedingungen benachteiligter Produzenten in Afrika, Asien und Lateinamerika zu verbessern.

Das Premium-Produkt von Pfanner verspricht einerseits direkt gepressten Orangensaft aus Brasilien mit hohem Fruchtfleischanteil und ohne Zuckerzusatz und andererseits 100 % Apfelsaft aus Südtirol. Das ist ein naturtrüber Direktsaft mit naturbelassenem Geschmack. Bei den Premium-Produkten wird die Zwischenstufe „Konzentrat“ weggelassen und direkt schonend in den Produktionswerken abgefüllt.

Das Spezielle an den Bio-Produkten ist, dass diese mit dem AUSTRIA BIO Prädikats-Siegel ausgezeichnet wurden. Alle Produkte in dieser Sparte sind reine Naturprodukte. Die Fruchtsäfte enthalten keinen Zucker, keine Konservierungsmittel, keine künstliche Aromen, keine zugesetzten Vitamine und sind in den Sorten Apfelsaft, Orangensaft, Multi Rosso und Multi Gold.

Pfanner Classic-Fruchtsäfte gibt es in drei unterschiedlichen Formaten: im 0,2l Minipack mit Strohalm und in der wiederverschließbaren 1l und 2l Giebelpackung mit Schraubverschluss. Eine vielfältige Auswahl an Geschmacksrichtungen wie ACE, Ananas, Ananas-Guave, Aprikose, Apfel, BCE, Birne, Blutorange, CDA (Ananas und Karotte), Erdbeere, Grüner Apfel, Grapefruit, Lemon Lime, Multivitamin, Orange, Pfirsich, Schwarze Johannisbeere und Tomate wird im Segment „Classic“ geboten.

Eine weitere Besonderheit bei Pfanner-Produkten ist das Angebot an Dungl-Saft-Spezialitäten. Professor Willi Dungl betreute Spitzensportler, war Gründer verschiedener Projekte rund um Gesundheit und Wohlbefinden und erfand Produkte für Leistungssportler. Für den gesundheitsorientierten Menschen bietet Pfanner die drei Sorten „Munter und Aktiv“, „Kraft für den Tag“ und „Mach`s Dir Leicht“. Getreu seiner Philosophie werden diese Säfte zur Gänze aus natürlichen Bestandteilen hergestellt.

Fruchtsaft:

Erneut untergliedern lässt sich die Sparte „Fruchtsaft“ in Fairtrade, Premium, Bio, Classic und Willi Dungl.

Die Partnerschaft zu dem Verein Fairtrade wurde im Jahr 2001 abgeschlossen. Vor allem in Deutschland und Österreich ist dieses Konzept besonders erfolgreich. Neben dem Genuss des Saftes kann man hierbei mithelfen, die Lebens- und Arbeitsbedingungen benachteiligter Produzenten in Afrika, Asien und Lateinamerika zu verbessern.

Das Premium-Produkt von Pfanner verspricht einerseits direkt gepressten Orangensaft aus Brasilien mit hohem Fruchtfleischanteil und ohne Zuckerzusatz und andererseits 100 % Apfelsaft aus Südtirol. Das ist ein naturtrüber Direktsaft mit naturbelassenem Geschmack. Bei den Premium-Produkten wird die Zwischenstufe „Konzentrat“ weggelassen und direkt schonend in den Produktionswerken abgefüllt.

Das Spezielle an den Bio-Produkten ist, dass diese mit dem AUSTRIA BIO Prädikats-Siegel ausgezeichnet wurden. Alle Produkte in dieser Sparte sind reine Naturprodukte. Die Fruchtsäfte enthalten keinen Zucker, keine Konservierungsmittel, keine künstliche Aromen, keine zugesetzten Vitamine und sind in den Sorten Apfelsaft, Orangensaft, Multi Rosso und Multi Gold.

Pfanner Classic-Fruchtsäfte gibt es in drei unterschiedlichen Formaten: im 0,2l Minipack mit Strohalm und in der wiederverschließbaren 1l und 2l Giebelpackung mit Schraubverschluss. Eine vielfältige Auswahl an Geschmacksrichtungen wie ACE, Ananas, Ananas-Guave, Aprikose, Apfel, BCE, Birne, Blutorange, CDA (Ananas und Karotte), Erdbeere, Grüner Apfel, Grapefruit, Lemon Lime, Multivitamin, Orange, Pfirsich, Schwarze Johannisbeere und Tomate wird im Segment „Classic“ geboten.

Eine weitere Besonderheit bei Pfanner-Produkten ist das Angebot an Dungl-Saft-Spezialitäten. Professor Willi Dungl betreute Spitzensportler, war Gründer verschiedener Projekte rund um Gesundheit und Wohlbefinden und erfand Produkte für Leistungssportler. Für den gesundheitsorientierten Menschen bietet Pfanner die drei Sorten „Munter und Aktiv“, „Kraft für den Tag“ und „Mach`s Dir Leicht“. Getreu seiner Philosophie werden diese Säfte zur Gänze aus natürlichen Bestandteilen hergestellt.

Icetea:

Das Angebot an Eistee-Produkten untergliedert sich in die Bereiche Bio, Classic, Light, Energy und Wintertea.

Pfanner Bio Icetea besteht zu 100 % aus natürlichen Zutaten, die kontrolliert ökologisch angebaut werden. Erhältlich ist der Bio Eistee Pfirsich in der 2l Packung mit Schraubverschluss im Lebensmittel- und Drogeriehandel. Eistee Classic gibt es in den Geschmacksrichtungen Pfirsich, Lemon-Lime, Waldbeere und Wildkirsche. Für Pfanner Icetea wird eine Schwarztee-Mischung aus Ceylon-Assam frisch aufgebriht und mit Saft der jeweiligen Geschmacksrichtung verfeinert. Getrocknete Teeblätter werden frisch mit kochendem Wasser aufgebriht. Das heißt direkt aufgebriht, im Gegensatz zu anderen Eistees am Markt, die mit Instantpulver hergestellt werden.

Auch hier gibt es neben dem klassischen Eistee auch eine Light Variante. Erhältlich in den Sorten Pfirsich light und Lemon-Lime light kann man Eistee mit 60 % weniger Kalorien genießen. Eine neue Eistee-Spezialität im Sortiment von Pfanner ist Eistee Energy Guarana. Dieser wird aus frisch aufgebrihtem Schwarztee und Guarana hergestellt. Guarana wirkt aufgrund ihres natürlichen Koffeingehaltes stimulierend und belebend. Erwerben kann man Eistee Energy Guarana im Lebensmittelhandel und an Tankstellen in der 0,5l PET-Flasche. Wintertea wurde von Pfanner aus einer Früchteteemischung und feinen Fruchtsäften mit Vitamin C und Honig erzeugt. Man kann diese fertige Teemischung zuhause warm servieren oder auch kalt genießen.

Neben dem Segment Fruchtsaft und Icetea besteht auch die Produktgruppe „Wellness“, die sich in „Active“ und „Tees“ untergliedern lässt.

Pfanner Active teilt sich in die Segmente Active Balance, Active Fitness und Active Family. Active greift den heutigen Zeitgeist nach bewusster Ernährung, weniger Kalorien und mehr Bewegung auf, da dieser Fruchtsaft weniger Kalorien (ca. 15 Kalorien/100 ml) beinhaltet, weniger süß als herkömmliche Fruchtsäfte ist und einen vollen und neuartigen Fruchtgeschmack hat.

Das Besondere an Active Balance ist neben den ursprünglichen Zutaten der Zusatz mit Omega 3 und Coenzym Q10. Das Coenzym Q 10 ist ein Vitalstoff für die Energiekette der Zellen und unterstützt Herz und Blutgefäße.

Icetea:

Das Angebot an Eistee-Produkten untergliedert sich in die Bereiche Bio, Classic, Light, Energy und Wintertea.

Pfanner Bio Icetea besteht zu 100 % aus natürlichen Zutaten, die kontrolliert ökologisch angebaut werden. Erhältlich ist der Bio Eistee Pfirsich in der 2l Packung mit Schraubverschluss im Lebensmittel- und Drogeriehandel. Eistee Classic gibt es in den Geschmacksrichtungen Pfirsich, Lemon-Lime, Waldbeere und Wildkirsche. Für Pfanner Icetea wird eine Schwarztee-Mischung aus Ceylon-Assam frisch aufgebriht und mit Saft der jeweiligen Geschmacksrichtung verfeinert. Getrocknete Teeblätter werden frisch mit kochendem Wasser aufgebriht. Das heißt direkt aufgebriht, im Gegensatz zu anderen Eistees am Markt, die mit Instantpulver hergestellt werden.

Auch hier gibt es neben dem klassischen Eistee auch eine Light Variante. Erhältlich in den Sorten Pfirsich light und Lemon-Lime light kann man Eistee mit 60 % weniger Kalorien genießen. Eine neue Eistee-Spezialität im Sortiment von Pfanner ist Eistee Energy Guarana. Dieser wird aus frisch aufgebrihtem Schwarztee und Guarana hergestellt. Guarana wirkt aufgrund ihres natürlichen Koffeingehaltes stimulierend und belebend. Erwerben kann man Eistee Energy Guarana im Lebensmittelhandel und an Tankstellen in der 0,5l PET-Flasche. Wintertea wurde von Pfanner aus einer Früchteteemischung und feinen Fruchtsäften mit Vitamin C und Honig erzeugt. Man kann diese fertige Teemischung zuhause warm servieren oder auch kalt genießen.

Neben dem Segment Fruchtsaft und Icetea besteht auch die Produktgruppe „Wellness“, die sich in „Active“ und „Tees“ untergliedern lässt.

Pfanner Active teilt sich in die Segmente Active Balance, Active Fitness und Active Family. Active greift den heutigen Zeitgeist nach bewusster Ernährung, weniger Kalorien und mehr Bewegung auf, da dieser Fruchtsaft weniger Kalorien (ca. 15 Kalorien/100 ml) beinhaltet, weniger süß als herkömmliche Fruchtsäfte ist und einen vollen und neuartigen Fruchtgeschmack hat.

Das Besondere an Active Balance ist neben den ursprünglichen Zutaten der Zusatz mit Omega 3 und Coenzym Q10. Das Coenzym Q 10 ist ein Vitalstoff für die Energiekette der Zellen und unterstützt Herz und Blutgefäße.

Der Zusatznutzen von Active Fitness ist neben den Zutaten Aronia, Apfel, Holunderbeere, Sauerkirsche, schwarze Johannisbeere, Himbeere und Granatapfel die Zugabe von Guarana und L-Carniin. Guarana verleiht dem Getränk eine leicht belebende Wirkung und die Aminosäure L-Carnitin unterstützt die Fettverbrennung und den Energiestoffwechsel.

Der Mehrfruchtsaft Active Family ist am Geschmack von Kindern orientiert, soll aber nichts desto Trotz ein Durstlöscher für die ganze Familie sein. Dank des zugefügten Vitamin C deckt man mit einem Glas Pfanner Active Family den Tagesbedarf. Erhältlich ist Active Family in der 2l Packung mit Schraubverschluss.

Auch mit Wellness „Tees“ ist Pfanner am Puls der Zeit. „Der Grüne“, „Der Rote“ und „Der Gelbe“ bieten hier Teegenuss, der sich dadurch auszeichnet, dass die heilkräftigen Wirkstoffe wie Vitamine und Gerbstoffe durch die Weglassung der Fermentation der Blätter erhalten bleiben. Grüner Tee wird von Pfanner mit Zitronensaft und Kaktusfeige verfeinert und gilt als Förderer der Harmonie von Körper und Geist. Zusätzliche soll er vitalisierend wirken, innere Ruhe schenken, den Cholesterinspiegel senken, usw. „Der Rote“ ist eine Kombination aus drei frisch aufgebrühten roten Teesorten (Rooibos, Hibiscus, Pu-Erh-Tee). Geschmacklich verfeinert wird dieser mit Zitronensaft und Lotusblüte. Auch diese drei Teesorten sollen eine außerordentlich gesunde Wirkung auf den Körper haben. „Der Gelbe“ ist eine erfrischende Mischung aus Melisse, Eisenkraut, Kamille, Frauenmantel, Brennnessel und Gelbem Tee. Diese Zutaten gelten als krampflösend, beruhigend, blutreinigend und Stoffwechsel fördernd.

Pfanner Produkte sind vor allem in der Weichpackung bekannt. Mit dem Angebot an „PET Fruit“ wurde aber hier die beliebte PET-Flasche eingeführt. PET Fruit gibt es in den Varianten Gespritzt (Apfel-Johannisbeere und Apfel), Multivitamin, Green Apple, Red Orange, Mango-Maracuja und Lemon-Lychee jeweils in der 0,5l oder 1,5l PET-Flasche.

Für die anspruchsvolle Gastronomie hat Pfanner das Sortiment „Gastronomie“ „Gourmet“ neben der Produktpalette „Mehrweg“ eingeführt. Mit Gourmet präsentiert Pfanner eine Saftlinie für die Gastronomie. Großer Wert wurde auf die Ausstattung der Produkte gelegt, die neben der Qualität eine große Rolle für die Akzeptanz beim Gast spielt. Das Design gestaltet sich edel, jung und zeitgemäß. Der Twist-off-Verschluss ist ein Gütesiegel mit dem Vorteil, dass er die Fruchtabbildung der Sorte oben zeigt und er dem Gast eine Frischegarantie gibt. Die Gourmet-Palette umfasst: ACE, Ananas, Apfel oder Bio Apfel,

Der Zusatznutzen von Active Fitness ist neben den Zutaten Aronia, Apfel, Holunderbeere, Sauerkirsche, schwarze Johannisbeere, Himbeere und Granatapfel die Zugabe von Guarana und L-Carniin. Guarana verleiht dem Getränk eine leicht belebende Wirkung und die Aminosäure L-Carnitin unterstützt die Fettverbrennung und den Energiestoffwechsel.

Der Mehrfruchtsaft Active Family ist am Geschmack von Kindern orientiert, soll aber nichts desto Trotz ein Durstlöscher für die ganze Familie sein. Dank des zugefügten Vitamin C deckt man mit einem Glas Pfanner Active Family den Tagesbedarf. Erhältlich ist Active Family in der 2l Packung mit Schraubverschluss.

Auch mit Wellness „Tees“ ist Pfanner am Puls der Zeit. „Der Grüne“, „Der Rote“ und „Der Gelbe“ bieten hier Teegenuss, der sich dadurch auszeichnet, dass die heilkräftigen Wirkstoffe wie Vitamine und Gerbstoffe durch die Weglassung der Fermentation der Blätter erhalten bleiben. Grüner Tee wird von Pfanner mit Zitronensaft und Kaktusfeige verfeinert und gilt als Förderer der Harmonie von Körper und Geist. Zusätzliche soll er vitalisierend wirken, innere Ruhe schenken, den Cholesterinspiegel senken, usw. „Der Rote“ ist eine Kombination aus drei frisch aufgebrühten roten Teesorten (Rooibos, Hibiscus, Pu-Erh-Tee). Geschmacklich verfeinert wird dieser mit Zitronensaft und Lotusblüte. Auch diese drei Teesorten sollen eine außerordentlich gesunde Wirkung auf den Körper haben. „Der Gelbe“ ist eine erfrischende Mischung aus Melisse, Eisenkraut, Kamille, Frauenmantel, Brennnessel und Gelbem Tee. Diese Zutaten gelten als krampflösend, beruhigend, blutreinigend und Stoffwechsel fördernd.

Pfanner Produkte sind vor allem in der Weichpackung bekannt. Mit dem Angebot an „PET Fruit“ wurde aber hier die beliebte PET-Flasche eingeführt. PET Fruit gibt es in den Varianten Gespritzt (Apfel-Johannisbeere und Apfel), Multivitamin, Green Apple, Red Orange, Mango-Maracuja und Lemon-Lychee jeweils in der 0,5l oder 1,5l PET-Flasche.

Für die anspruchsvolle Gastronomie hat Pfanner das Sortiment „Gastronomie“ „Gourmet“ neben der Produktpalette „Mehrweg“ eingeführt. Mit Gourmet präsentiert Pfanner eine Saftlinie für die Gastronomie. Großer Wert wurde auf die Ausstattung der Produkte gelegt, die neben der Qualität eine große Rolle für die Akzeptanz beim Gast spielt. Das Design gestaltet sich edel, jung und zeitgemäß. Der Twist-off-Verschluss ist ein Gütesiegel mit dem Vorteil, dass er die Fruchtabbildung der Sorte oben zeigt und er dem Gast eine Frischegarantie gibt. Die Gourmet-Palette umfasst: ACE, Ananas, Apfel oder Bio Apfel,

Banane, Blutorange, Dungi Munter & Aktiv, Erdbeere, Birne, Marille, Grapefruit, Grüner Apfel, Mango, Multi, Orange oder Orange Fairtrade, Pfirsich, Schwarze Johannisbeere und Tomate. Die zweite Produktpalette in der Sparte „Gastronomie“ wird durch „Mehrweg“ besetzt. Eine neu konzipierte 0,33l Pfandflasche mit dem jüngeren, moderneren und bewegteren Etikett bietet vor allem im Sommergeschäft Durstlöscher in den Sorten IceTea Pfirsich, IceTea Lemon-Lime, Der Grüne Tee Zitrone Kaktusfeige und Apfel G`spritzt mit 60 % Saftanteil.

B to B

Ein besonderes Service im B to B Bereich, das von Pfanner angeboten wird, ist die Herstellung von Fruchtsaft-Konzentraten und natürlichen Aromen aus Apfel, Birne, Aronia, Brombeere, Heidelbeere, Himbeere, Holunderbeere, rote und schwarze Johannisbeere und Sauerkirsche. Auch die Abfüllung von Lebens- und Genussmittel wie zB Fruchtsäfte, Mixgetränke, Energy Drinks, Functional Drinks wird von Pfanner gerne übernommen. Darüber hinaus ist Pfanner für fast jede Art der Zusammenarbeit und Partnerschaft offen, zB Hilfestellung bei Produktentwicklungen, Rezepturen, neuen Drink-Ideen, usw.

2.2.3.3. Rauch¹

Die Gründung des Familienunternehmens Rauch erfolgte zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Nach dem Ende des ersten Weltkrieges begann Franz Josef Rauch in Rankweil (Vorarlberg), dem Hauptsitz der Rauch Fruchtsäfte GmbH, eine kleine Lohnmosterei für die Bauern der Umgebung aufzubauen. In den 60er Jahren wurde der Betrieb von der nächsten Generation entscheidend ausgeweitet und man begann mit der industriellen Produktion von Fruchtsäften, die national und zunehmend auch international abgesetzt wurden. Einen Meilenstein erreichte man Mitte der 70er Jahre durch die Abfüllung von Fruchtsäften in Tetra-Pak.

Durch die Einführung der Eistee-Produktpalette im Jahr 1994 sicherte sich Rauch die führende Position in diesem Segment. Auch die Einführung der Marke Happy Day und dem Launch der Marke Bravo ermöglichte dem Unternehmen den nationalen und internationalen Durchbruch und Etablierung in der Markenindustrie. Im Jahr 2000 war eine neue Marke von Rauch auf den Markt: Nativa. Rauch reagierte mit dieser neuen Marke auf den beginnenden Wellness-Trend. Mit der Übernahme der Brauerei Fohrenburg

¹ Daten stammen aus den Quellen: <http://www.rauch.cc/> und Presseartikeln

Banane, Blutorange, Dungi Munter & Aktiv, Erdbeere, Birne, Marille, Grapefruit, Grüner Apfel, Mango, Multi, Orange oder Orange Fairtrade, Pfirsich, Schwarze Johannisbeere und Tomate. Die zweite Produktpalette in der Sparte „Gastronomie“ wird durch „Mehrweg“ besetzt. Eine neu konzipierte 0,33l Pfandflasche mit dem jüngeren, moderneren und bewegteren Etikett bietet vor allem im Sommergeschäft Durstlöscher in den Sorten IceTea Pfirsich, IceTea Lemon-Lime, Der Grüne Tee Zitrone Kaktusfeige und Apfel G`spritzt mit 60 % Saftanteil.

B to B

Ein besonderes Service im B to B Bereich, das von Pfanner angeboten wird, ist die Herstellung von Fruchtsaft-Konzentraten und natürlichen Aromen aus Apfel, Birne, Aronia, Brombeere, Heidelbeere, Himbeere, Holunderbeere, rote und schwarze Johannisbeere und Sauerkirsche. Auch die Abfüllung von Lebens- und Genussmittel wie zB Fruchtsäfte, Mixgetränke, Energy Drinks, Functional Drinks wird von Pfanner gerne übernommen. Darüber hinaus ist Pfanner für fast jede Art der Zusammenarbeit und Partnerschaft offen, zB Hilfestellung bei Produktentwicklungen, Rezepturen, neuen Drink-Ideen, usw.

2.2.3.3. Rauch¹

Die Gründung des Familienunternehmens Rauch erfolgte zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Nach dem Ende des ersten Weltkrieges begann Franz Josef Rauch in Rankweil (Vorarlberg), dem Hauptsitz der Rauch Fruchtsäfte GmbH, eine kleine Lohnmosterei für die Bauern der Umgebung aufzubauen. In den 60er Jahren wurde der Betrieb von der nächsten Generation entscheidend ausgeweitet und man begann mit der industriellen Produktion von Fruchtsäften, die national und zunehmend auch international abgesetzt wurden. Einen Meilenstein erreichte man Mitte der 70er Jahre durch die Abfüllung von Fruchtsäften in Tetra-Pak.

Durch die Einführung der Eistee-Produktpalette im Jahr 1994 sicherte sich Rauch die führende Position in diesem Segment. Auch die Einführung der Marke Happy Day und dem Launch der Marke Bravo ermöglichte dem Unternehmen den nationalen und internationalen Durchbruch und Etablierung in der Markenindustrie. Im Jahr 2000 war eine neue Marke von Rauch auf den Markt: Nativa. Rauch reagierte mit dieser neuen Marke auf den beginnenden Wellness-Trend. Mit der Übernahme der Brauerei Fohrenburg

¹ Daten stammen aus den Quellen: <http://www.rauch.cc/> und Presseartikeln

diversifizierte Rauch sein Getränkesortiment um Bier. Mit einer neuen Rauch Designflasche etablierte sich Rauch 2002 in der Gastronomie und glänzt mit Konzepten wie „100 % Frucht – ohne Zuckerzusatz“ und einem breiten Sortiment an Produkten und Verpackungen. Für die Zielgruppe der Kinder wird die Marke Yippy nach dem Motto „kleiner Bär – großer Freund“ eingeführt.

2003 gelingt Rauch mit BRAVO in Italien die Marktführerschaft bei Fruchtsäften zu übernehmen und mit der Marke CAFEMIO, dem Eiskaffee, steigt Rauch erfolgreich in den Kaffeemarkt ein. HAPPY DAY setzte 2004 die Verpackungen auf eine Giebelpackung um und sichert sich den Platz als Premium-Fruchtsaftmarke in Europa. Eine weitere Markeneinführung stellt das Near Water Getränk NATIVA Tea & Water im Jahr 2005 dar. In diesem Jahr wurde auch die vierte Rauch Produktionsstätte in Widnau (Schweiz) in Betrieb genommen. Auch in Serbien wird eine neue Fabrik errichtet, um die Nachbarländer besser beliefern zu können.

Philosophie:

Die Rauch Philosophie zeichnet sich vor allem durch sieben wesentliche Grundsätze aus:

1. **Im Mittelpunkt steht der Mensch**, dh der Schlüssel zum Erfolg liegt in den Händen der Konsumenten. Der Fokus aller Bemühungen liegt darauf die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe zu erahnen, zu erkennen und zu erfüllen.
2. **Das Ohr am Markt hört Trends wachsen**, dh genaue Marktbeobachtung, permanente Recherche und Marktforschung zu betreiben. Weitere Voraussetzungen für langfristige Erfolge sind immer offen für Neues zu sein und Visionen mit Leben zu füllen und umzusetzen.
3. **Qualität schafft Quantität**, dh der höchste Qualitätsstandard in allen Bereichen wird eingehalten. Das reicht von der Frische und Qualität der Früchte bis hin zur Produktion, Verpackung und Vermarktung.
4. **Das Unternehmen lebt und wächst durch seine Mitarbeiter**, dh Rauch investiert laufend in die Ausbildung der Mitarbeiter, um sich den ändernden Kunden- und Marktanforderungen anzupassen
5. **Expansion durch Innovation**, dh die Innovationskraft und das sich ständig erweiternde Know-how bedeuten strategisches Wachstum und sind die strategischen Erfolgsfaktoren.

diversifizierte Rauch sein Getränkesortiment um Bier. Mit einer neuen Rauch Designflasche etablierte sich Rauch 2002 in der Gastronomie und glänzt mit Konzepten wie „100 % Frucht – ohne Zuckerzusatz“ und einem breiten Sortiment an Produkten und Verpackungen. Für die Zielgruppe der Kinder wird die Marke Yippy nach dem Motto „kleiner Bär – großer Freund“ eingeführt.

2003 gelingt Rauch mit BRAVO in Italien die Marktführerschaft bei Fruchtsäften zu übernehmen und mit der Marke CAFEMIO, dem Eiskaffee, steigt Rauch erfolgreich in den Kaffeemarkt ein. HAPPY DAY setzte 2004 die Verpackungen auf eine Giebelpackung um und sichert sich den Platz als Premium-Fruchtsaftmarke in Europa. Eine weitere Markeneinführung stellt das Near Water Getränk NATIVA Tea & Water im Jahr 2005 dar. In diesem Jahr wurde auch die vierte Rauch Produktionsstätte in Widnau (Schweiz) in Betrieb genommen. Auch in Serbien wird eine neue Fabrik errichtet, um die Nachbarländer besser beliefern zu können.

Philosophie:

Die Rauch Philosophie zeichnet sich vor allem durch sieben wesentliche Grundsätze aus:

1. **Im Mittelpunkt steht der Mensch**, dh der Schlüssel zum Erfolg liegt in den Händen der Konsumenten. Der Fokus aller Bemühungen liegt darauf die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe zu erahnen, zu erkennen und zu erfüllen.
2. **Das Ohr am Markt hört Trends wachsen**, dh genaue Marktbeobachtung, permanente Recherche und Marktforschung zu betreiben. Weitere Voraussetzungen für langfristige Erfolge sind immer offen für Neues zu sein und Visionen mit Leben zu füllen und umzusetzen.
3. **Qualität schafft Quantität**, dh der höchste Qualitätsstandard in allen Bereichen wird eingehalten. Das reicht von der Frische und Qualität der Früchte bis hin zur Produktion, Verpackung und Vermarktung.
4. **Das Unternehmen lebt und wächst durch seine Mitarbeiter**, dh Rauch investiert laufend in die Ausbildung der Mitarbeiter, um sich den ändernden Kunden- und Marktanforderungen anzupassen
5. **Expansion durch Innovation**, dh die Innovationskraft und das sich ständig erweiternde Know-how bedeuten strategisches Wachstum und sind die strategischen Erfolgsfaktoren.

6. **Von der Markenwelt zur Weltmarke**, dh Rauch initiiert mit seinen international positionierten und einheitlich kommunizierten Marken Trend, erzeugt Emotionen und bindet dadurch Kunden.
7. **Von der Kundenbeziehung zur Partnerschaft**, dh durch eine enge Beziehung mit den Geschäftspartnern versucht Rauch gemeinsame Wertschöpfung zu erzielen.

Facts:

Mit einem Umsatz von 691,3 Mio. Euro im Jahr 2007 ist die Rauch Gruppe größter Fruchtsaft- und Teegetränkeproduzent in Österreich.

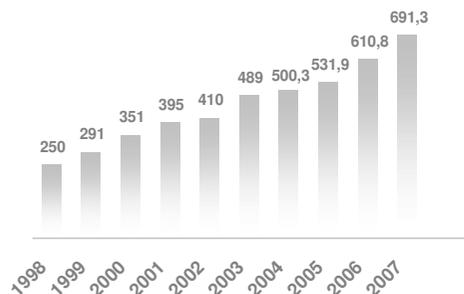


Abb. 11: Rauch Jahresumsatz in Mio. Euro

(Quelle: <http://www.rauch.cc/unternehmen/daten/> 11.07.2009)

Insgesamt beschäftigt Rauch gemeinsam mit der übernommenen Brauerei Fohrenburg derzeit über 1300 Mitarbeiter und exportiert weltweit in über 90 Länder. Der Exportanteil von über 58 % unterstreicht die Positionierung als internationales Markenartikelunternehmen.

Die Rauch Gruppe verfügt über folgende vier strategischen Geschäftsfelder: Rauch Marken, Konzentrierte Halbwaren, Lohnabfüllung und die Brauerei Fohrenburg. Auf die Rauch Marken wird im anschließenden Teil „Sortiment“ eingegangen.

Im Business to Business Bereich ist das Unternehmen Rauch fest etabliert. Rauch übernimmt in diesem Segment die Rolle eines Produzenten und Verkäufers für internationale Abnehmer von Fruchtsaftkonzentraten und Halbwaren. Produziert und gehandelt wird mit verschiedensten Produkten wie Fruchtsaftkonzentraten, Frucht-Aromen, Direkt-Press-Säften und Frucht-Pürees.

6. **Von der Markenwelt zur Weltmarke**, dh Rauch initiiert mit seinen international positionierten und einheitlich kommunizierten Marken Trend, erzeugt Emotionen und bindet dadurch Kunden.
7. **Von der Kundenbeziehung zur Partnerschaft**, dh durch eine enge Beziehung mit den Geschäftspartnern versucht Rauch gemeinsame Wertschöpfung zu erzielen.

Facts:

Mit einem Umsatz von 691,3 Mio. Euro im Jahr 2007 ist die Rauch Gruppe größter Fruchtsaft- und Teegetränkeproduzent in Österreich.

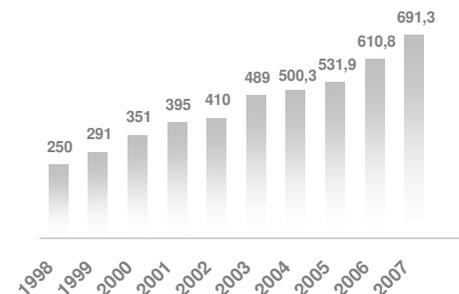


Abb. 11: Rauch Jahresumsatz in Mio. Euro

(Quelle: <http://www.rauch.cc/unternehmen/daten/> 11.07.2009)

Insgesamt beschäftigt Rauch gemeinsam mit der übernommenen Brauerei Fohrenburg derzeit über 1300 Mitarbeiter und exportiert weltweit in über 90 Länder. Der Exportanteil von über 58 % unterstreicht die Positionierung als internationales Markenartikelunternehmen.

Die Rauch Gruppe verfügt über folgende vier strategischen Geschäftsfelder: Rauch Marken, Konzentrierte Halbwaren, Lohnabfüllung und die Brauerei Fohrenburg. Auf die Rauch Marken wird im anschließenden Teil „Sortiment“ eingegangen.

Im Business to Business Bereich ist das Unternehmen Rauch fest etabliert. Rauch übernimmt in diesem Segment die Rolle eines Produzenten und Verkäufers für internationale Abnehmer von Fruchtsaftkonzentraten und Halbwaren. Produziert und gehandelt wird mit verschiedensten Produkten wie Fruchtsaftkonzentraten, Frucht-Aromen, Direkt-Press-Säften und Frucht-Pürees.

Lohnabfüllungen bilden den dritten Bereich der Geschäftsfelder. Hier füllt Rauch als Dienstleister in den eigenen High-Tech Abfüllanlagen für Dosen, PET- und Glasflaschen für andere Getränkehersteller ab. Im vierten Geschäftsfeld der Rauch Gruppe ist die Brauerei Fohrenburg in Bludenz (Vorarlberg).

Neben der Hauptniederlassung des Unternehmens in Rankweil (Österreich), bestehen weitere Niederlassungen in Nüziders (Österreich), Budapest (Ungarn), Widnau (Schweiz), Serbien, Bratislava (Slowakei), Zagreb (Kroatien), Praha (Tschechien), Mailand (Italien), Ljubljana (Slowenien), Bukarest (Rumänien) und Sofia (Bulgarien).

Sortiment:

Die Range an Marken des Unternehmens Rauch ist sehr groß. Folgende Marken werden geführt: Happy Day, Bravo, Ice Tea, Nativa, Cafemio, Yippy, Sport Isotonic und Die Feine Küche.

Die Marke Happy Day bietet Kunden einen Premium-Fruchtgenuss, zum Beispiel steckt in jedem Liter „Happy Day 100 % Orange“ der Saft von rund 2,5 kg sonnengereiften Orangen. Happy Day bietet eine breite Palette an Sorten und unterschiedlichen Verpackungsformen an. Von der 0,33l PET-Flasche bis zum wirtschaftlichen 2l Saftvorrat mit dem praktischen Drehverschluss sind alle gefragten Größen erhältlich. Rauch Happy Day steht darüber hinaus für höchste, gleich bleibende Qualität von ausgesuchten und geprüften Rohstoffen. Im Kühlregal des Lebensmittelhandels findet man die Produkte Happy Day Smoothies und Happy Day Fresh & Happy Day Breakfast. Die Happy Day Smoothies gibt es in drei Sorten: Ananas-Banana-Coco, Mango-Maracuja und Himbeer-Pfirsich. Außer 100 % Frucht kommt nichts in die Flasche, also keine Zusatzstoffe, keine künstlichen Aromen, keine Konservierungsstoffe und kein Zucker.

Happy Day Fresh & Happy Day Breakfast bietet Saft, der direkt aus erntefrischen Früchten und nicht aus Konzentrat hergestellt wird. Erhältlich sind die Säfte von Happy Day Fresh in den Sorten Orangensaft und Blutorangensaft. Happy Day Breakfast bietet Früchte wie Apfel, Traube, Orange, Banane, Mandarine, Ananas und Zitrone. Ballaststoffe wie Haferrohfaser und Pektin bringen den Stoffwechsel in Schwung. Weitere Happy Day Sorten sind unter anderem Happy Day Rhabarber, Apfel, Grapefruit, Amarena Kirsche, Maracuja, Banane, Ananas, Orange, Orange mild, Granatapfel und Cranberry.

Lohnabfüllungen bilden den dritten Bereich der Geschäftsfelder. Hier füllt Rauch als Dienstleister in den eigenen High-Tech Abfüllanlagen für Dosen, PET- und Glasflaschen für andere Getränkehersteller ab. Im vierten Geschäftsfeld der Rauch Gruppe ist die Brauerei Fohrenburg in Bludenz (Vorarlberg).

Neben der Hauptniederlassung des Unternehmens in Rankweil (Österreich), bestehen weitere Niederlassungen in Nüziders (Österreich), Budapest (Ungarn), Widnau (Schweiz), Serbien, Bratislava (Slowakei), Zagreb (Kroatien), Praha (Tschechien), Mailand (Italien), Ljubljana (Slowenien), Bukarest (Rumänien) und Sofia (Bulgarien).

Sortiment:

Die Range an Marken des Unternehmens Rauch ist sehr groß. Folgende Marken werden geführt: Happy Day, Bravo, Ice Tea, Nativa, Cafemio, Yippy, Sport Isotonic und Die Feine Küche.

Die Marke Happy Day bietet Kunden einen Premium-Fruchtgenuss, zum Beispiel steckt in jedem Liter „Happy Day 100 % Orange“ der Saft von rund 2,5 kg sonnengereiften Orangen. Happy Day bietet eine breite Palette an Sorten und unterschiedlichen Verpackungsformen an. Von der 0,33l PET-Flasche bis zum wirtschaftlichen 2l Saftvorrat mit dem praktischen Drehverschluss sind alle gefragten Größen erhältlich. Rauch Happy Day steht darüber hinaus für höchste, gleich bleibende Qualität von ausgesuchten und geprüften Rohstoffen. Im Kühlregal des Lebensmittelhandels findet man die Produkte Happy Day Smoothies und Happy Day Fresh & Happy Day Breakfast. Die Happy Day Smoothies gibt es in drei Sorten: Ananas-Banana-Coco, Mango-Maracuja und Himbeer-Pfirsich. Außer 100 % Frucht kommt nichts in die Flasche, also keine Zusatzstoffe, keine künstlichen Aromen, keine Konservierungsstoffe und kein Zucker.

Happy Day Fresh & Happy Day Breakfast bietet Saft, der direkt aus erntefrischen Früchten und nicht aus Konzentrat hergestellt wird. Erhältlich sind die Säfte von Happy Day Fresh in den Sorten Orangensaft und Blutorangensaft. Happy Day Breakfast bietet Früchte wie Apfel, Traube, Orange, Banane, Mandarine, Ananas und Zitrone. Ballaststoffe wie Haferrohfaser und Pektin bringen den Stoffwechsel in Schwung. Weitere Happy Day Sorten sind unter anderem Happy Day Rhabarber, Apfel, Grapefruit, Amarena Kirsche, Maracuja, Banane, Ananas, Orange, Orange mild, Granatapfel und Cranberry.

Die Marke Bravo steht für kreative Kompositionen aus exotischen, sowie heimischen Frucht- und Beerensorten. Bravo Fruchtsäfte garantieren immer neue Ideen und aufregende Geschmackserlebnisse. Die Marke steht für young, free & fruity. Mit Bravo gespritzten Säften deckt man auch den Bedarf an prickelnden Genuss ab und Bravo Drinks mit der Vitaminkombination ACE gibt es auch in der praktischen PET-Flasche.

Die Sortenvielfalt ist riesig, unter anderem kann man Bravo Säfte in den Sorten Kiwi, Blutorange, Kokos-Ananas, Mandarine, Multivitamin, Pfirsich, Marille, Orange, Johannisbeere gespritzt und Cranberry gespritzt genießen.

Rauch Ice T erfrischt eiskalt mit echtem Tee und echten Früchten. Für den Eistee werden Ceyln-Schwarzteeblätter aufgebriht, wodurch die aromatischen Substanzen des Tees zur vollen Entfaltung kommen. Durch den hohen Fruchtsaftanteil, mit dem die einzelnen Sorten Zitrone, Pfirsich, Erdbeer-Kiwi und Mango verfeinert werden, hat Rauch Ice T einen natürlichen Fruchtsaftgeschmack. Erhältlich ist Rauch Ice T in der 0,5l PET-Flasche, in der 0,33l Dose und im 1l und 2l Tetra Pak. Exklusiv für den Sommer 2009 hat Rauch Ice T die Sorte Ice Tea „mojito“ mit Limette und Minze für Cocktaillfans als limited edition eingeführt. Für die figurbewussten Kunden gibt es die Sorten Zitrone und Pfirsich auch als Ice T „light“.

Mit der Marke Nativa setzt Rauch auf den Wellnesstrend. Nativa bietet Getränke, die Wasser und Tee zur Förderung des Wohlbefindens vereinen. Folgende Sorten werden hier geführt: Green Tea Lemon, White Tea Ingwer, Ginko und Green Tea. Eine neue Kombination aus Teesorten, mildem Mineralwasser und erfrischenden Früchten bietet Nativa tea & water in der 0,75l Rauch-Formflasche. Diesen Drinkgenuss gibt es in den Sorten Grüner Tee – Pfirsich, Weißer Tee – Yuzu Citrus, Kräutertee – Zitronengras und Jasmin Tee – Passionsfrucht.

Die Marke Cafemio gewährleistete den Einstieg in den Kaffeemarkt. Cafemio gibt es in den Sorten Cappuccino und Macchiato in den klar unterscheidbaren Sortenfarben in einem anspruchsvollen Design.

Mit Yippy spricht Rauch die Zielgruppe der Kinder an. Als Leitfigur für die Yippy-Erlebniswelt fungiert ein kleiner Eisbär, der mit Abenteuern und Erlebnissen Kinderherzen höher schlagen lässt. Yippy ist die jüngste Marke von Rauch und gilt als hochwertiges

Die Marke Bravo steht für kreative Kompositionen aus exotischen, sowie heimischen Frucht- und Beerensorten. Bravo Fruchtsäfte garantieren immer neue Ideen und aufregende Geschmackserlebnisse. Die Marke steht für young, free & fruity. Mit Bravo gespritzten Säften deckt man auch den Bedarf an prickelnden Genuss ab und Bravo Drinks mit der Vitaminkombination ACE gibt es auch in der praktischen PET-Flasche.

Die Sortenvielfalt ist riesig, unter anderem kann man Bravo Säfte in den Sorten Kiwi, Blutorange, Kokos-Ananas, Mandarine, Multivitamin, Pfirsich, Marille, Orange, Johannisbeere gespritzt und Cranberry gespritzt genießen.

Rauch Ice T erfrischt eiskalt mit echtem Tee und echten Früchten. Für den Eistee werden Ceyln-Schwarzteeblätter aufgebriht, wodurch die aromatischen Substanzen des Tees zur vollen Entfaltung kommen. Durch den hohen Fruchtsaftanteil, mit dem die einzelnen Sorten Zitrone, Pfirsich, Erdbeer-Kiwi und Mango verfeinert werden, hat Rauch Ice T einen natürlichen Fruchtsaftgeschmack. Erhältlich ist Rauch Ice T in der 0,5l PET-Flasche, in der 0,33l Dose und im 1l und 2l Tetra Pak. Exklusiv für den Sommer 2009 hat Rauch Ice T die Sorte Ice Tea „mojito“ mit Limette und Minze für Cocktaillfans als limited edition eingeführt. Für die figurbewussten Kunden gibt es die Sorten Zitrone und Pfirsich auch als Ice T „light“.

Mit der Marke Nativa setzt Rauch auf den Wellnesstrend. Nativa bietet Getränke, die Wasser und Tee zur Förderung des Wohlbefindens vereinen. Folgende Sorten werden hier geführt: Green Tea Lemon, White Tea Ingwer, Ginko und Green Tea. Eine neue Kombination aus Teesorten, mildem Mineralwasser und erfrischenden Früchten bietet Nativa tea & water in der 0,75l Rauch-Formflasche. Diesen Drinkgenuss gibt es in den Sorten Grüner Tee – Pfirsich, Weißer Tee – Yuzu Citrus, Kräutertee – Zitronengras und Jasmin Tee – Passionsfrucht.

Die Marke Cafemio gewährleistete den Einstieg in den Kaffeemarkt. Cafemio gibt es in den Sorten Cappuccino und Macchiato in den klar unterscheidbaren Sortenfarben in einem anspruchsvollen Design.

Mit Yippy spricht Rauch die Zielgruppe der Kinder an. Als Leitfigur für die Yippy-Erlebniswelt fungiert ein kleiner Eisbär, der mit Abenteuern und Erlebnissen Kinderherzen höher schlagen lässt. Yippy ist die jüngste Marke von Rauch und gilt als hochwertiges

Fruchtgetränk mit acht Vitaminen und Calcium angereichert. Das Verpackungsdesign ist in leuchtenden und starken Farben für die Aktualisierung gestaltet. Den kuscheligen Yippy Bären gibt es in vielen Geschmacksrichtungen in der 0,2l Packung.

Auch Sportler werden von der Marke Rauch angesprochen. Rauch Isotonic wurde überarbeitet und als Rauch Sport mit neuer Etikette auf den Markt gebracht. Die Bedürfnisse der Sportler wurden analysiert und Rauch Sport Isotonic darauf abgestimmt. Vorteile dieses Sport-Getränkes sind der natürliche Geschmack echter Früchte, die beinhalteten vier Vitamine C, B1, B2 und B6, die Mineralstoffe Calcium, Magnesium, Natrium, Phosphor, Chlorid und Kalium und das zusätzlich enthaltene Maltodextrin.

Die Marke „Die Feine Küche“ bietet für die Gastronomie, als auch für zuhause eine Gourmetlinie, die sich durch Naturprodukte, die nach bewährten Herstellungsverfahren produziert werden, auszeichnet. Verschiedene Gebinde machen das „Die Feine Küche“ Sortiment besonders konsumentenfreundlich. Angeboten werden Die Feine Küche Zitronensaft, Apfelessig, Apfelmus und Passierte Tomaten.

Seit über 90 Jahre beliefert Rauch auch die Gastronomie mit Fruchtsäften. Das Sortenangebot ist hierbei natürlich groß und reicht von der stilvollen 0,2l Flasche mit passendem Trinkglas bis hin zu der 1l Glasflasche oder 0,5l PET Flasche. Auch den Bio Trend griff Rauch in diesem Bereich auf und bietet Rauch Bio Apfel und Rauch Bio Birne in der 0,2l Flasche an. Mit der Sorte Rauch Orange Fairtrade unterstützt man den Verein, der für eine Förderung der Produzenten in Entwicklungsländern steht. Exklusiv für die Gastronomie hat Rauch zwei so genannte Fructails eingeführt, Red Colada und Tropical Sunrise. Fructails sind alkoholfreie Frucht-Cocktails in der 0,2l Flasche.

Ein Bereich, in dem das Unternehmen ebenfalls sehr stark vertreten ist, ist im Sponsoring von Sommersport, Wintersport und seit 2005 auch von Formel 1.

Nach dieser sehr detaillierten Ausführung der drei Konkurrenzunternehmen, wobei das Hauptaugenmerk auf der Sortimentsbeschreibung der jeweiligen Unternehmen lag, hat man gleichzeitig eine Gegenüberstellung der Produktpalette von vier Unternehmen, wenn man Eckes-Granini einschließt, gewonnen. Durch diese übersichtliche Darstellung der Mitbewerber kann man eine SWOT-Analyse gut ableiten und sie muss nicht gesondert

Fruchtgetränk mit acht Vitaminen und Calcium angereichert. Das Verpackungsdesign ist in leuchtenden und starken Farben für die Aktualisierung gestaltet. Den kuscheligen Yippy Bären gibt es in vielen Geschmacksrichtungen in der 0,2l Packung.

Auch Sportler werden von der Marke Rauch angesprochen. Rauch Isotonic wurde überarbeitet und als Rauch Sport mit neuer Etikette auf den Markt gebracht. Die Bedürfnisse der Sportler wurden analysiert und Rauch Sport Isotonic darauf abgestimmt. Vorteile dieses Sport-Getränkes sind der natürliche Geschmack echter Früchte, die beinhalteten vier Vitamine C, B1, B2 und B6, die Mineralstoffe Calcium, Magnesium, Natrium, Phosphor, Chlorid und Kalium und das zusätzlich enthaltene Maltodextrin.

Die Marke „Die Feine Küche“ bietet für die Gastronomie, als auch für zuhause eine Gourmetlinie, die sich durch Naturprodukte, die nach bewährten Herstellungsverfahren produziert werden, auszeichnet. Verschiedene Gebinde machen das „Die Feine Küche“ Sortiment besonders konsumentenfreundlich. Angeboten werden Die Feine Küche Zitronensaft, Apfelessig, Apfelmus und Passierte Tomaten.

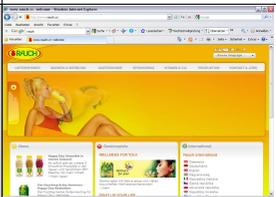
Seit über 90 Jahre beliefert Rauch auch die Gastronomie mit Fruchtsäften. Das Sortenangebot ist hierbei natürlich groß und reicht von der stilvollen 0,2l Flasche mit passendem Trinkglas bis hin zu der 1l Glasflasche oder 0,5l PET Flasche. Auch den Bio Trend griff Rauch in diesem Bereich auf und bietet Rauch Bio Apfel und Rauch Bio Birne in der 0,2l Flasche an. Mit der Sorte Rauch Orange Fairtrade unterstützt man den Verein, der für eine Förderung der Produzenten in Entwicklungsländern steht. Exklusiv für die Gastronomie hat Rauch zwei so genannte Fructails eingeführt, Red Colada und Tropical Sunrise. Fructails sind alkoholfreie Frucht-Cocktails in der 0,2l Flasche.

Ein Bereich, in dem das Unternehmen ebenfalls sehr stark vertreten ist, ist im Sponsoring von Sommersport, Wintersport und seit 2005 auch von Formel 1.

Nach dieser sehr detaillierten Ausführung der drei Konkurrenzunternehmen, wobei das Hauptaugenmerk auf der Sortimentsbeschreibung der jeweiligen Unternehmen lag, hat man gleichzeitig eine Gegenüberstellung der Produktpalette von vier Unternehmen, wenn man Eckes-Granini einschließt, gewonnen. Durch diese übersichtliche Darstellung der Mitbewerber kann man eine SWOT-Analyse gut ableiten und sie muss nicht gesondert

nochmals angeführt werden. Aus objektiver Sichtweise sind die drei Mitbewerber hinsichtlich Produktpalette und Unternehmensdesign klar im Vorteil. Auch die Positionierung ist sehr ähnlich bei allen aufgelisteten Betrieben.

Abschließend und zur Vervollständigung der Konkurrenzanalyse wird eine Gegenüberstellung von Distribution und Preis der jeweiligen Betriebe vorgenommen:

Eckes-Granini (Website ist in Grundpositionierung abgebildet)	
Distribution	ausschließlich LEH (Lebensmitteleinzelhandel) – Volldistribution (90-100 % gewichtete Distribution) für strategische Marken im LEH, Unterschiede gibt es nur in der Sortendistribution
Preis	hohes C: gehobene Mittelpreispositionierung, YO: Mittelpreispositionierung
Pago – Website	
Distribution	Gastronomie, Lebensmitteleinzelhandel
Preis	Premium-Positionierung
Pfanner – Website	
Distribution	Teilweise Gastronomie, Lebensmitteleinzelhandel
Preis	Mittelpreispositionierung
Rauch – Website	
Distribution	Teilweise Gastronomie, Lebensmitteleinzelhandel
Preis	Mittelpreispositionierung

Tab. 4: Gegenüberstellung der vier Fruchtsafterzeuger bezüglich Distribution und Preis

nochmals angeführt werden. Aus objektiver Sichtweise sind die drei Mitbewerber hinsichtlich Produktpalette und Unternehmensdesign klar im Vorteil. Auch die Positionierung ist sehr ähnlich bei allen aufgelisteten Betrieben.

Abschließend und zur Vervollständigung der Konkurrenzanalyse wird eine Gegenüberstellung von Distribution und Preis der jeweiligen Betriebe vorgenommen:

Eckes-Granini (Website ist in Grundpositionierung abgebildet)	
Distribution	ausschließlich LEH (Lebensmitteleinzelhandel) – Volldistribution (90-100 % gewichtete Distribution) für strategische Marken im LEH, Unterschiede gibt es nur in der Sortendistribution
Preis	hohes C: gehobene Mittelpreispositionierung, YO: Mittelpreispositionierung
Pago – Website	
Distribution	Gastronomie, Lebensmitteleinzelhandel
Preis	Premium-Positionierung
Pfanner – Website	
Distribution	Teilweise Gastronomie, Lebensmitteleinzelhandel
Preis	Mittelpreispositionierung
Rauch – Website	
Distribution	Teilweise Gastronomie, Lebensmitteleinzelhandel
Preis	Mittelpreispositionierung

Tab. 4: Gegenüberstellung der vier Fruchtsafterzeuger bezüglich Distribution und Preis

Nach diesem erworbenen Wissenstand können nun Empfehlungen für das Unternehmen Eckes-Granini Austria ausgesprochen werden. Wie man erkennen kann, ist eine Differenzierung über das Produkt oder den Preis unmöglich. Es muss eine einzigartige Erlebniswelt für Eckes-Granini Austria geschaffen werden, um dem Kunden einen Mehrwert zu bieten. Welches Bild wird der Kunde zukünftig haben, wenn er an das Unternehmen Eckes-Granini Austria denkt?

2.2.4. Empfehlung

Die Empfehlung wird anhand der bis jetzt gesammelten Daten, Analysen und Verbesserungsmöglichkeiten ausgesprochen und dient Eckes-Granini Austria als Grundlage für Neustrukturierungen und die Einbindung in die Unternehmensidentität.

2.2.4.1. Zielgruppenanalyse

Als ersten Schritt ist die eingehende Auseinandersetzung mit der Zielgruppe von Nöten. Da es sich um keine Neupositionierung handelt, sondern lediglich eine Anpassungsstrategie vorgenommen wird, bleibt der Zielgruppenkern gleich. Die zurzeit gültige Zielgruppenanalyse für die strategischen Marken YO Sirup, hohes C und FruchtTiger:

YO Sirup:	Haushaltsführende Personen (vorwiegend Frauen), 25-49 Jahre, in Familien mit mehreren kleineren Kindern, A/B/C-Schicht
hohes C:	Personen, die Wert auf gesunde Ernährung legen, vor allem Haushalte mit Kindern, 25-55 Jahre, Personen, die Interesse daran haben, sich vital und aktiv zu halten.
FruchtTiger:	Konsumenten FruchtTiger: Kinder im Alter von 3-11 Jahren, aber auch deren Mütter als Kaufentscheider: Frauen, 18-39 Jahre, mit Kindern (bis 11 Jahre), Mehrpersonenhaushalte, mittleres Haushaltseinkommen

Tab. 5: bestehende Zielgruppenanalyse der strategischen Marken

Durch das Schaffen von einem echten Zusatznutzen kann aber die so genannte Spielwiese erweitert werden.

Die Zielgruppenanalyse NEU wird mit Hilfe eines Modells von Frau Dr. Eva Braunegger, die unter anderem die heutige Werbelinie von der Mineralwassermarke „Römerquelle“

Nach diesem erworbenen Wissenstand können nun Empfehlungen für das Unternehmen Eckes-Granini Austria ausgesprochen werden. Wie man erkennen kann, ist eine Differenzierung über das Produkt oder den Preis unmöglich. Es muss eine einzigartige Erlebniswelt für Eckes-Granini Austria geschaffen werden, um dem Kunden einen Mehrwert zu bieten. Welches Bild wird der Kunde zukünftig haben, wenn er an das Unternehmen Eckes-Granini Austria denkt?

2.2.4. Empfehlung

Die Empfehlung wird anhand der bis jetzt gesammelten Daten, Analysen und Verbesserungsmöglichkeiten ausgesprochen und dient Eckes-Granini Austria als Grundlage für Neustrukturierungen und die Einbindung in die Unternehmensidentität.

2.2.4.1. Zielgruppenanalyse

Als ersten Schritt ist die eingehende Auseinandersetzung mit der Zielgruppe von Nöten. Da es sich um keine Neupositionierung handelt, sondern lediglich eine Anpassungsstrategie vorgenommen wird, bleibt der Zielgruppenkern gleich. Die zurzeit gültige Zielgruppenanalyse für die strategischen Marken YO Sirup, hohes C und FruchtTiger:

YO Sirup:	Haushaltsführende Personen (vorwiegend Frauen), 25-49 Jahre, in Familien mit mehreren kleineren Kindern, A/B/C-Schicht
hohes C:	Personen, die Wert auf gesunde Ernährung legen, vor allem Haushalte mit Kindern, 25-55 Jahre, Personen, die Interesse daran haben, sich vital und aktiv zu halten.
FruchtTiger:	Konsumenten FruchtTiger: Kinder im Alter von 3-11 Jahren, aber auch deren Mütter als Kaufentscheider: Frauen, 18-39 Jahre, mit Kindern (bis 11 Jahre), Mehrpersonenhaushalte, mittleres Haushaltseinkommen

Tab. 5: bestehende Zielgruppenanalyse der strategischen Marken

Durch das Schaffen von einem echten Zusatznutzen kann aber die so genannte Spielwiese erweitert werden.

Die Zielgruppenanalyse NEU wird mit Hilfe eines Modells von Frau Dr. Eva Braunegger, die unter anderem die heutige Werbelinie von der Mineralwassermarke „Römerquelle“

schuf, erarbeitet. Die Marktpsychologin Eva Braunegger entwickelte ein Modell, bei dem das „Tempo“ über die horizontale und der „Nutzen“ über die vertikale Position Auskunft gibt. Die horizontale Achse gibt das „Tempo vor: je weiter rechts, desto langsamer, sicherer, ruhiger wird alles. Hier finden sich traditionelle und bewahrende Werte. Links sind die Schnelligkeit, Innovation und Dynamik platziert. Je höher das „Tempo“, desto jünger und rasanter wirken die Dinge.

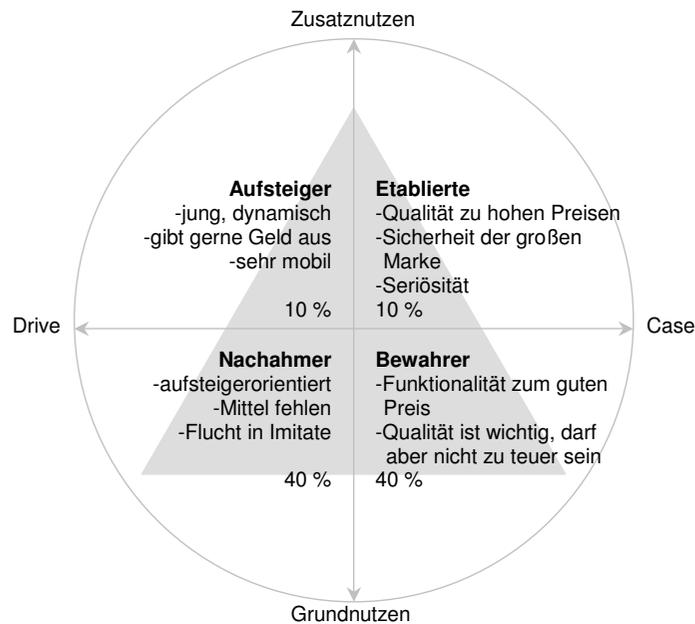


Abb. 12: Zielgruppenanalyse (Quelle: in Anlehnung an Modell von Braunegger)

Die vertikale Achse zeigt den Nutzen an. Am südlichsten Ende der Scheibe werden die Grundbedürfnisse befriedigt. Je weiter oben im nördlichen Bereich positioniert, desto aufwendiger und exquisiter werden die Dinge. Der Zusatznutzen wird immer größer.

Dieses Modell wurde deshalb ausgewählt, da es klar und einfach nachzuvollziehen ist. Zielgruppen finden im Spannungsverhältnis Grundnutzen vs. Zusatznutzen und Care vs. Drive Platz. Eine klare Einordnung in einen abgegrenzten Raum ist kaum möglich und Überschneidungen sind der Regelfall.

schuf, erarbeitet. Die Marktpsychologin Eva Braunegger entwickelte ein Modell, bei dem das „Tempo“ über die horizontale und der „Nutzen“ über die vertikale Position Auskunft gibt. Die horizontale Achse gibt das „Tempo vor: je weiter rechts, desto langsamer, sicherer, ruhiger wird alles. Hier finden sich traditionelle und bewahrende Werte. Links sind die Schnelligkeit, Innovation und Dynamik platziert. Je höher das „Tempo“, desto jünger und rasanter wirken die Dinge.

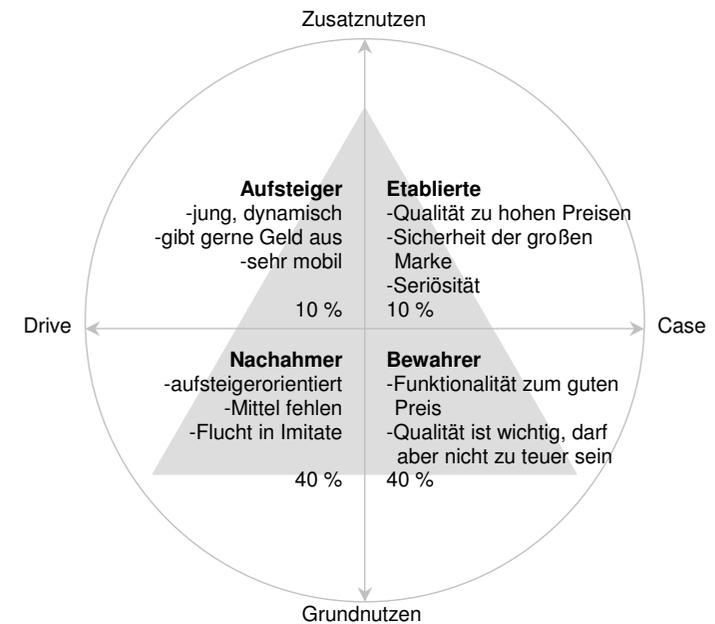


Abb. 12: Zielgruppenanalyse (Quelle: in Anlehnung an Modell von Braunegger)

Die vertikale Achse zeigt den Nutzen an. Am südlichsten Ende der Scheibe werden die Grundbedürfnisse befriedigt. Je weiter oben im nördlichen Bereich positioniert, desto aufwendiger und exquisiter werden die Dinge. Der Zusatznutzen wird immer größer.

Dieses Modell wurde deshalb ausgewählt, da es klar und einfach nachzuvollziehen ist. Zielgruppen finden im Spannungsverhältnis Grundnutzen vs. Zusatznutzen und Care vs. Drive Platz. Eine klare Einordnung in einen abgegrenzten Raum ist kaum möglich und Überschneidungen sind der Regelfall.

In der Zielgruppe werden klar die jungen Erwachsenen (24-30 Jährige) fokussiert, da diese den Markt der Zukunft darstellen. Diese decken vor allem das Segment der Aufsteiger ab und in Folge auch das Segment der Etablierten. Die Zusatzpositionierung wird vor allem an dieser Zielgruppe ausgerichtet. Nachdem Eckes-Granini in der Warengruppe Fruchtsaft und -sirup tätig ist und diese stark Care geprägt ist, ist diese Anbindung nicht zu vernachlässigen. Wenn es gelingt die Argumente Gesundheit und Natürlichkeit anzusprechen, würden zum Care Bereich auch die Bewahrer dazukommen und somit die Zielgruppe auf über 10 % der Bevölkerung fast verdoppelt werden.

2.2.4.2. Zusatzpositionierung Eckes-Granini Austria

Beschäftigt man sich näher mit der Grundpositionierung des Eckes-Granini Konzerns, so fällt auf, dass die Ausrichtung auf hochwertige Markenartikel, Innovation und herausragende Produktqualität austauschbar ist. Gerade in Österreich gibt es, wie in der Konkurrenzanalyse verdeutlicht, Top-Unternehmen, die neben diesen Kriterien durch einen klaren Zusatznutzen oder durch spezielle Produktangebote überzeugen.

Eckes-Granini hat in den 80er Jahren penetrant, das heißt kontinuierlich Werbung vor allem für die strategische Marke hohes C betrieben. Hohes C galt als absolut natürliches und gesundes Fruchtsaftgetränk und wurde in glaubwürdiger Art und Weise im Hochpreissegment so vermarktet. Nach diesem Werbehype wurde es aber in den letzten Jahren sehr ruhig um die Marke und das Unternehmen vertraute auf seine starke Verankerung im Fruchtsaftmarkt.

Da aber bekannt ist, dass Produkte immer austauschbarer werden und die Konsumenten von Informationen regelrecht überflutet werden, ist es notwendig für die Zukunft wieder ein starkes emotionales Bild für die Marken von Eckes-Granini herzustellen. Verabsäumt man diese für das Unternehmen sehr wichtige Imageoptimierung, wird der Wettbewerb durch seine erzeugten Erlebniswelten die Konsumenten sukzessiv für sich beanspruchen.

Die Zusatzpositionierung von Eckes-Granini Austria hat somit die Aufgabe, die einzigartigen Aspekte des Fruchtsaftes bzw. Fruchtsirups herauszustreichen, um für den Kunden einen klaren Mehrwert des Angebotes zu schaffen.

In der Zielgruppe werden klar die jungen Erwachsenen (24-30 Jährige) fokussiert, da diese den Markt der Zukunft darstellen. Diese decken vor allem das Segment der Aufsteiger ab und in Folge auch das Segment der Etablierten. Die Zusatzpositionierung wird vor allem an dieser Zielgruppe ausgerichtet. Nachdem Eckes-Granini in der Warengruppe Fruchtsaft und -sirup tätig ist und diese stark Care geprägt ist, ist diese Anbindung nicht zu vernachlässigen. Wenn es gelingt die Argumente Gesundheit und Natürlichkeit anzusprechen, würden zum Care Bereich auch die Bewahrer dazukommen und somit die Zielgruppe auf über 10 % der Bevölkerung fast verdoppelt werden.

2.2.4.2. Zusatzpositionierung Eckes-Granini Austria

Beschäftigt man sich näher mit der Grundpositionierung des Eckes-Granini Konzerns, so fällt auf, dass die Ausrichtung auf hochwertige Markenartikel, Innovation und herausragende Produktqualität austauschbar ist. Gerade in Österreich gibt es, wie in der Konkurrenzanalyse verdeutlicht, Top-Unternehmen, die neben diesen Kriterien durch einen klaren Zusatznutzen oder durch spezielle Produktangebote überzeugen.

Eckes-Granini hat in den 80er Jahren penetrant, das heißt kontinuierlich Werbung vor allem für die strategische Marke hohes C betrieben. Hohes C galt als absolut natürliches und gesundes Fruchtsaftgetränk und wurde in glaubwürdiger Art und Weise im Hochpreissegment so vermarktet. Nach diesem Werbehype wurde es aber in den letzten Jahren sehr ruhig um die Marke und das Unternehmen vertraute auf seine starke Verankerung im Fruchtsaftmarkt.

Da aber bekannt ist, dass Produkte immer austauschbarer werden und die Konsumenten von Informationen regelrecht überflutet werden, ist es notwendig für die Zukunft wieder ein starkes emotionales Bild für die Marken von Eckes-Granini herzustellen. Verabsäumt man diese für das Unternehmen sehr wichtige Imageoptimierung, wird der Wettbewerb durch seine erzeugten Erlebniswelten die Konsumenten sukzessiv für sich beanspruchen.

Die Zusatzpositionierung von Eckes-Granini Austria hat somit die Aufgabe, die einzigartigen Aspekte des Fruchtsaftes bzw. Fruchtsirups herauszustreichen, um für den Kunden einen klaren Mehrwert des Angebotes zu schaffen.

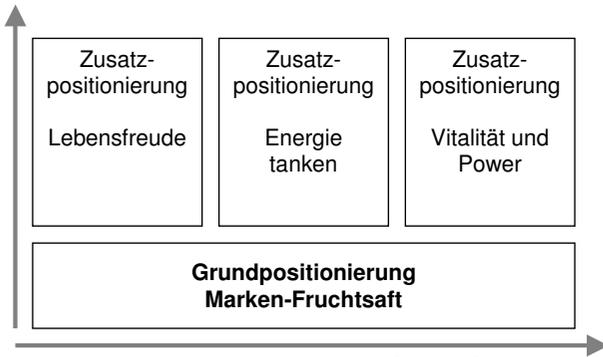


Abb. 13: Dynamische Positionierung Eckes-Granini (Quelle: in Anlehnung an Vollert (2006) S. 54)

Auf dem Fundament der Grundpositionierung werden zusätzliche Mehrwerte für die Markenwelt geschaffen. Es ist nach eigenen Recherchen nicht ratsam eine neue Grundpositionierung für Österreich zu schaffen, denn Eckes-Granini hat einen starken Markenkern, dem Vertrauen und Glaubwürdigkeit geschenkt wird. Wenn die Bedürfnisse der Konsumenten überwiegend mit dem vorhandenen Angebot befriedigt werden können, ist es sinnvoll, nach neuen Positionierungsansätzen und nicht nach einer völlig neuen Positionierung zu suchen. Dabei werden bestehende Standards überwunden.¹Eine neue Positionierung würde bei der Zielgruppe lediglich für Verwirrung sorgen und kann infolgedessen zur Ablehnung führen. Errichtet man hingegen auf dem fest verankerten Fundament zusätzliche einzigartige Eigenschaften für die Marke, wird diese neu belebt und wird wieder verstärkt im Gedächtnis der Zielgruppe verankert. Innovationen verlangen nach einzigartigen Ideen und nach einem Gespür, welche Nutzenkombinationen vom Markt akzeptiert werden.²

Die Zusatzpositionierung, die vor allem auf Lebensfreude, Vitalität, Power und Tanken von neuer Energie abzielt, wurde aus dem Grund entwickelt, da diese Werte zunehmend an Bedeutung erlangen. Begriffe wie Burn-out-Syndrom und Selbstinszenierung der Menschen (die Herauslösung des Menschen aus vorgegebenen Ordnungen) verlangen nach noch mehr Vitalität und neuer Energie. Auch das Wiedererlangen von Lebensfreude und Glück ist in einer schnelllebigen und hektischen Zeit von unschätzbarem Wert. Diese Werte werden von keinem Mitbewerber in dieser Weise transportiert und somit wird ein echter Wettbewerbsfaktor garantiert.

¹ Kühn, R./Jenner, T. 1998 S. 43

² Tomczak, T./Roosdorp, A. (1996) S. 27

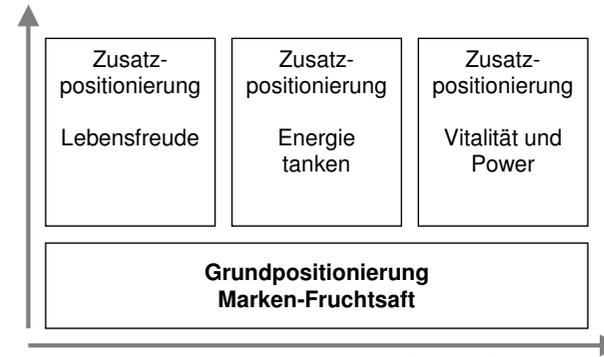


Abb. 13: Dynamische Positionierung Eckes-Granini (Quelle: in Anlehnung an Vollert (2006) S. 54)

Auf dem Fundament der Grundpositionierung werden zusätzliche Mehrwerte für die Markenwelt geschaffen. Es ist nach eigenen Recherchen nicht ratsam eine neue Grundpositionierung für Österreich zu schaffen, denn Eckes-Granini hat einen starken Markenkern, dem Vertrauen und Glaubwürdigkeit geschenkt wird. Wenn die Bedürfnisse der Konsumenten überwiegend mit dem vorhandenen Angebot befriedigt werden können, ist es sinnvoll, nach neuen Positionierungsansätzen und nicht nach einer völlig neuen Positionierung zu suchen. Dabei werden bestehende Standards überwunden.¹Eine neue Positionierung würde bei der Zielgruppe lediglich für Verwirrung sorgen und kann infolgedessen zur Ablehnung führen. Errichtet man hingegen auf dem fest verankerten Fundament zusätzliche einzigartige Eigenschaften für die Marke, wird diese neu belebt und wird wieder verstärkt im Gedächtnis der Zielgruppe verankert. Innovationen verlangen nach einzigartigen Ideen und nach einem Gespür, welche Nutzenkombinationen vom Markt akzeptiert werden.²

Die Zusatzpositionierung, die vor allem auf Lebensfreude, Vitalität, Power und Tanken von neuer Energie abzielt, wurde aus dem Grund entwickelt, da diese Werte zunehmend an Bedeutung erlangen. Begriffe wie Burn-out-Syndrom und Selbstinszenierung der Menschen (die Herauslösung des Menschen aus vorgegebenen Ordnungen) verlangen nach noch mehr Vitalität und neuer Energie. Auch das Wiedererlangen von Lebensfreude und Glück ist in einer schnelllebigen und hektischen Zeit von unschätzbarem Wert. Diese Werte werden von keinem Mitbewerber in dieser Weise transportiert und somit wird ein echter Wettbewerbsfaktor garantiert.

¹ Kühn, R./Jenner, T. 1998 S. 43

² Tomczak, T./Roosdorp, A. (1996) S. 27

Die Inszenierung der neuen Sujets gewährleistet auf der einen Seite diese oben angeführten Werte, die durch das Produkt und die Tankstelle abgedeckt werden und darüber hinaus folgen sie weiteren Trends durch zusätzliche Personalifizierungen wie zB Sportler gemäß dem Trend nach der so genannten „Versportung“. Das Unterwegssein und Fithalten des eigenen Körpers wird zunehmend zu einem ästhetischen Code.¹ Die Aktualität wird somit in höchstem Maß gewährleistet.

Dadurch erhält die Marke Eckes-Granini Austria wieder Lebendigkeit und Dynamik im rauen Wettbewerb. Rauch, Pfanner und Pago verwenden jeweils die Strategien von Natürlichkeit, Gesundheit, teilweise Fitness, Harmonie für Körper und Geist und das Hervorheben von 100 % Frucht. Aktuell verfolgt Eckes-Granini ein paar dieser Strategien, aber wo bleibt hier eine Abgrenzung zu den Konkurrenzbetrieben? Anhand der nun folgenden Darstellung der neuen Kommunikationsmedien erkennt man, dass nach den neu erarbeiteten Werten durchaus eine einzigartige Stellung der Marke Eckes-Granini Austria möglich ist.

2.2.4.3. Entwurf Kommunikationsmedien

Die neuen Kommunikationsmedien können natürlich am besten durch die visuelle Abbildung vorgestellt werden. Für diese Arbeit wurden stellvertretend die neue Website (Darstellung der Startseite) und die Inserate für den Konsumenten ausgewählt.

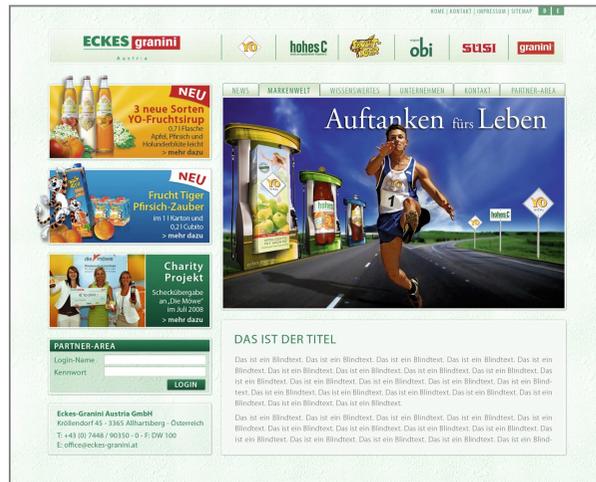


Abb. 14: Entwurf Nummer eins der Website für Eckes-Granini Austria

¹ vgl. Opaschowski(1993)

Die Inszenierung der neuen Sujets gewährleistet auf der einen Seite diese oben angeführten Werte, die durch das Produkt und die Tankstelle abgedeckt werden und darüber hinaus folgen sie weiteren Trends durch zusätzliche Personalifizierungen wie zB Sportler gemäß dem Trend nach der so genannten „Versportung“. Das Unterwegssein und Fithalten des eigenen Körpers wird zunehmend zu einem ästhetischen Code.¹ Die Aktualität wird somit in höchstem Maß gewährleistet.

Dadurch erhält die Marke Eckes-Granini Austria wieder Lebendigkeit und Dynamik im rauen Wettbewerb. Rauch, Pfanner und Pago verwenden jeweils die Strategien von Natürlichkeit, Gesundheit, teilweise Fitness, Harmonie für Körper und Geist und das Hervorheben von 100 % Frucht. Aktuell verfolgt Eckes-Granini ein paar dieser Strategien, aber wo bleibt hier eine Abgrenzung zu den Konkurrenzbetrieben? Anhand der nun folgenden Darstellung der neuen Kommunikationsmedien erkennt man, dass nach den neu erarbeiteten Werten durchaus eine einzigartige Stellung der Marke Eckes-Granini Austria möglich ist.

2.2.4.3. Entwurf Kommunikationsmedien

Die neuen Kommunikationsmedien können natürlich am besten durch die visuelle Abbildung vorgestellt werden. Für diese Arbeit wurden stellvertretend die neue Website (Darstellung der Startseite) und die Inserate für den Konsumenten ausgewählt.



Abb. 14: Entwurf Nummer eins der Website für Eckes-Granini Austria

¹ vgl. Opaschowski(1993)

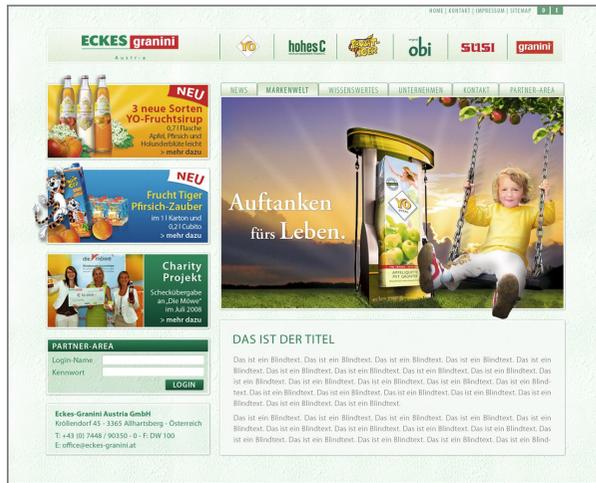


Abb. 15: Entwurf Nummer zwei der Website für Eckes-Granini Austria

Die zwei oben angeführten Entwürfe der Website dienen vor allem der Veranschaulichung des Arbeitsprozesses, denn die zwei darin enthaltenen Sujets waren die jeweiligen Erstentwürfe. Nach Berücksichtigung der Sozialtechniken der Werbung wurden die Entwürfe im Arbeitsverlauf ständig optimiert und verfeinert. Im Folgenden werden die Grundprinzipien der Sozialtechniken im Überblick erläutert und mit den grafischen Endergebnissen dargestellt:

Bei der Werbemittelgestaltung kann man auf Erfahrungswerte bzw. auf das Gespür der Werbemittelgestalter setzen oder aber auch so genannte Sozialtechniken der Werbung zur Anwendung bringen. Darunter ist eine systematische Anwendung sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten zur Gestaltung der sozialen Umwelt zu verstehen. Im Besonderen die Beeinflussung von Menschen. Bilder werden zum entscheidenden Faktor, denn sie werden schneller wahrgenommen und aktivieren stärker als Text, sie können ganzheitlich registriert werden und sie werden im Gehirn in hohem Maß automatisch verarbeitet. Gliedern lassen sich die Sozialtechniken der Werbung in Herstellung des Kontaktes, Sicherung der Aufnahme der Werbebotschaft, Vermittlung von Emotionen, Erreichen von Verständnis und Verankerung im Gedächtnis¹.

¹ vgl. Vollert (2006)



Abb. 15: Entwurf Nummer zwei der Website für Eckes-Granini Austria

Die zwei oben angeführten Entwürfe der Website dienen vor allem der Veranschaulichung des Arbeitsprozesses, denn die zwei darin enthaltenen Sujets waren die jeweiligen Erstentwürfe. Nach Berücksichtigung der Sozialtechniken der Werbung wurden die Entwürfe im Arbeitsverlauf ständig optimiert und verfeinert. Im Folgenden werden die Grundprinzipien der Sozialtechniken im Überblick erläutert und mit den grafischen Endergebnissen dargestellt:

Bei der Werbemittelgestaltung kann man auf Erfahrungswerte bzw. auf das Gespür der Werbemittelgestalter setzen oder aber auch so genannte Sozialtechniken der Werbung zur Anwendung bringen. Darunter ist eine systematische Anwendung sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten zur Gestaltung der sozialen Umwelt zu verstehen. Im Besonderen die Beeinflussung von Menschen. Bilder werden zum entscheidenden Faktor, denn sie werden schneller wahrgenommen und aktivieren stärker als Text, sie können ganzheitlich registriert werden und sie werden im Gehirn in hohem Maß automatisch verarbeitet. Gliedern lassen sich die Sozialtechniken der Werbung in Herstellung des Kontaktes, Sicherung der Aufnahme der Werbebotschaft, Vermittlung von Emotionen, Erreichen von Verständnis und Verankerung im Gedächtnis¹.

¹ vgl. Vollert (2006)

Die Austauschbarkeit der Produkte und die Informationsüberlastung führen unweigerlich dazu, dass nur diejenigen Unternehmen am Markt überleben und sich verankern können, die ein klares Bild von ihren eigenen Leistungen und Produkten haben und dieses Bild auch auf den Konsumenten übertragen.¹

Zur Herstellung des Kontaktes stehen einerseits Aktivierungstechniken und andererseits Frequenztechniken zur Verfügung.² Zur Auslösung der Aktivierung werden bei den zwei Sujets emotional stark wirkende Reize verwendet. Die Farben sind sehr intensiv und bunt und mit einem Sportler, sowie mit dem kleinen Kind (Kindchenschema) wird eine Identifizierung der Zielgruppe gewährleistet. Damit die Chance, dass ein Kontakt zur Bezugsgruppe entsteht, erhöht wird, ist es notwendig, dass Werbung häufig wiederholt wird.³

Da die durchschnittliche Betrachtungszeit von Werbeanzeigen zwei Sekunden beträgt, ist es unerlässlich zu wissen, welche Informationen vom Betrachter in diesem Bruchteil an Zeit aufgenommen werden. Da der Abbruch des Kontaktes einkalkuliert werden muss, ist es von Nöten, dass die grundlegenden Richtlinien, zB die Platzierung des Textes, eingehalten werden sollen. Da Bilder besser als Text wahrgenommen werden, platziert man Textteile immer unterhalb eines Bildes.⁴ Deshalb wurde bei den beiden Eckes-Granini Sujets jeweils die Headline unterhalb der aktivierenden Reize platziert. Beim Sujet „Läufer“ ist die Headline direkt in den Zieleinlauf integriert, was die Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung als Ganzes deutlich erhöht. Beim Sujet „Kind“ wurde die Headline in einer knallfarbenen Farbe gewählt, um den aktivierenden Reiz zu verstärken.

Eckes-Granini verwendet die Grundpositionierung „das Beste aus der Frucht“ und Gesundheit. Da in der Werbeanzeige das Bild einen hohen Anteil an Emotion bietet, ist es wahrscheinlich, dass der Konsument die Anzeige gut wahrnimmt, speichert und vor allem die Zusatzpositionierung Power, Energie tanken, Vitalität und Lebensfreude durch häufige Wiederholungen lernt.⁵ Da bei den Sujets die jeweiligen strategischen Marken direkt in das Bild integriert sind, wird auch ein wenig involvierter Empfänger die Kernbotschaft trotzdem annehmen. Es bedarf keines Wissens um die Anzeige verstehen zu können. Da

¹ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

² vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

³ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

⁴ vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004)

⁵ vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004)

Die Austauschbarkeit der Produkte und die Informationsüberlastung führen unweigerlich dazu, dass nur diejenigen Unternehmen am Markt überleben und sich verankern können, die ein klares Bild von ihren eigenen Leistungen und Produkten haben und dieses Bild auch auf den Konsumenten übertragen.¹

Zur Herstellung des Kontaktes stehen einerseits Aktivierungstechniken und andererseits Frequenztechniken zur Verfügung.² Zur Auslösung der Aktivierung werden bei den zwei Sujets emotional stark wirkende Reize verwendet. Die Farben sind sehr intensiv und bunt und mit einem Sportler, sowie mit dem kleinen Kind (Kindchenschema) wird eine Identifizierung der Zielgruppe gewährleistet. Damit die Chance, dass ein Kontakt zur Bezugsgruppe entsteht, erhöht wird, ist es notwendig, dass Werbung häufig wiederholt wird.³

Da die durchschnittliche Betrachtungszeit von Werbeanzeigen zwei Sekunden beträgt, ist es unerlässlich zu wissen, welche Informationen vom Betrachter in diesem Bruchteil an Zeit aufgenommen werden. Da der Abbruch des Kontaktes einkalkuliert werden muss, ist es von Nöten, dass die grundlegenden Richtlinien, zB die Platzierung des Textes, eingehalten werden sollen. Da Bilder besser als Text wahrgenommen werden, platziert man Textteile immer unterhalb eines Bildes.⁴ Deshalb wurde bei den beiden Eckes-Granini Sujets jeweils die Headline unterhalb der aktivierenden Reize platziert. Beim Sujet „Läufer“ ist die Headline direkt in den Zieleinlauf integriert, was die Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung als Ganzes deutlich erhöht. Beim Sujet „Kind“ wurde die Headline in einer knallfarbenen Farbe gewählt, um den aktivierenden Reiz zu verstärken.

Eckes-Granini verwendet die Grundpositionierung „das Beste aus der Frucht“ und Gesundheit. Da in der Werbeanzeige das Bild einen hohen Anteil an Emotion bietet, ist es wahrscheinlich, dass der Konsument die Anzeige gut wahrnimmt, speichert und vor allem die Zusatzpositionierung Power, Energie tanken, Vitalität und Lebensfreude durch häufige Wiederholungen lernt.⁵ Da bei den Sujets die jeweiligen strategischen Marken direkt in das Bild integriert sind, wird auch ein wenig involvierter Empfänger die Kernbotschaft trotzdem annehmen. Es bedarf keines Wissens um die Anzeige verstehen zu können. Da

¹ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

² vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

³ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

⁴ vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004)

⁵ vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004)

des Weiteren kein Text, ausgenommen der Headline, verwendet wird, ist eine Informationsüberlastung auch nahezu ausgeschlossen.

In den letzten Jahren ist vor allem der Aufbau von lebendigen Gedächtnisbildern in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Unter einem Gedächtnisbild ist das innere Bild zu verstehen, das von der Erinnerung in Abwesenheit des Reizes erzeugt wird. Durch so genannte Schlüsselbilder können gezielt spezifische Erlebniswelten aufgebaut und transportiert werden und dies ist das erklärte Ziel dieser neuen Kampagne.¹

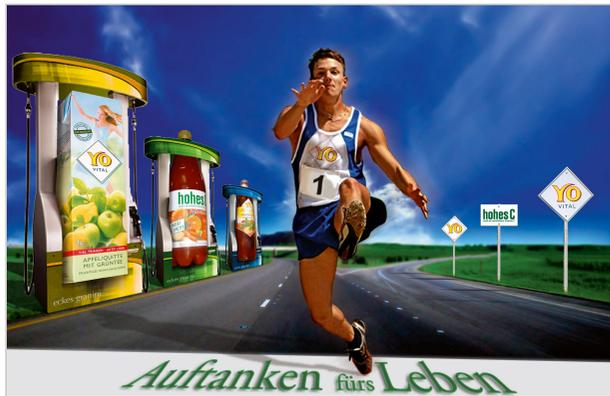


Abb. 16: Sujet NEU – strategische Marken „Läufer“



Abb. 17: Sujet NEU – strategische Marke YO „Kind“

¹ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

des Weiteren kein Text, ausgenommen der Headline, verwendet wird, ist eine Informationsüberlastung auch nahezu ausgeschlossen.

In den letzten Jahren ist vor allem der Aufbau von lebendigen Gedächtnisbildern in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Unter einem Gedächtnisbild ist das innere Bild zu verstehen, das von der Erinnerung in Abwesenheit des Reizes erzeugt wird. Durch so genannte Schlüsselbilder können gezielt spezifische Erlebniswelten aufgebaut und transportiert werden und dies ist das erklärte Ziel dieser neuen Kampagne.¹

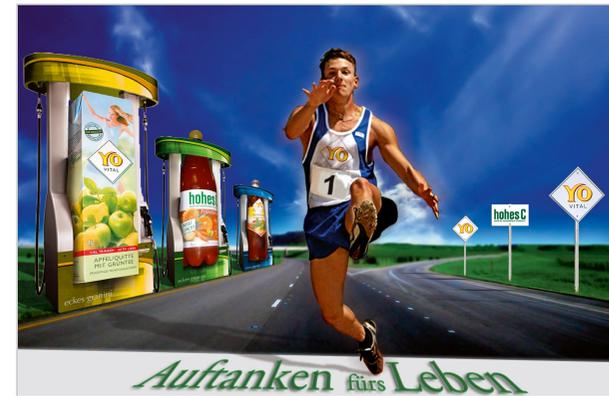


Abb. 16: Sujet NEU – strategische Marken „Läufer“



Abb. 17: Sujet NEU – strategische Marke YO „Kind“

¹ vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008)

Die zwei Sujets untermauern in einzigartiger Weise den Claim „Auftanken fürs Leben“. Das Kind in der Abbildung steht hier stellvertretend für vitale Menschen, die durch Eckes-Granini Produkte deutlich mehr Lebensfreude und Power bekommen. Es dient als Impulsgeber und soll symbolisieren, dass Produkte von Eckes-Granini für vitale Menschen unterschiedlichen Alters und sozialer Schichten ideal zum Durstlöschen sind. Damit die bewusste Wahrnehmung dieses Sujets verstärkt und in den Köpfen der Konsumenten verankert wird, wählte man zu diesem Zweck eine überzeichnete Darstellung der Produkte in Form einer Tankstelle (ev. kann auch eine lächelnde Tankstelle dargestellt werden). Dadurch ist auch die deutliche Abgrenzung zum Wettbewerb gegeben, da diese auf die klassische Darstellung vertrauen.

Um die Symbolik „Kind“ zu verdeutlichen, möchte ich eine weitere Einstellung textlich darstellen. Eine Frau mit sportlicher Bekleidung, die Vitalität und Lebensfreude ausstrahlt, erledigt einen überdimensionalen Aktenberg im Büro. Ein wesentlicher Erfolgsparameter ist auch die futuristische Bildsprache, die durch eine optimale Bildbearbeitung noch verstärkt wird.

Mit dieser erweiterten Strategie setzt sich der Konzern zum Ziel, die Begriffe Natürlichkeit und Leichtigkeit in ihre Unternehmensphilosophie zu verankern. Der Ist-Zustand stützt sich derzeit auf das Thema Gesundheit und dieses wird ausschließlich über die strategische Marke Hohes C transportiert. Hier gilt es kritisch zu hinterfragen, ob „Gesundheit“ nicht eher seinen Platz in einer Apotheke hat, als in einem etablierten Fruchtsaftkonzern.

Man kann davon ausgehen, dass Eckes-Granini darauf vertrauen kann, dass sich das Unternehmen noch einige Zeit auf den Lorbeeren der 80er und 90er Jahre, die von aktiver Bewerbung der Marken geprägt war, ausruhen kann. Beachtet man dabei aber, dass jedes Produktportfolio in Bewegung ist, muss in absehbarer Zeit mit der Umsetzung der von mir vorgeschlagenen Maßnahmen begonnen werden, um zumindest die Imagewerte wieder zu verbessern. Dies wird aber nur dann funktionieren, wenn diese emotionale Erweiterungsstrategie mit Produkten untermauert wird, die der Positionierung „natürlich und powerspendend“ entsprechen. Das bedeutet innovative Produkte zu schaffen, die den Konsumenten nicht nur einen emotionalen Mehrwert, sondern einen spürbaren Zusatznutzen (belebend) bieten. Im Besonderen fällt bei genauerer Betrachtung des

Die zwei Sujets untermauern in einzigartiger Weise den Claim „Auftanken fürs Leben“. Das Kind in der Abbildung steht hier stellvertretend für vitale Menschen, die durch Eckes-Granini Produkte deutlich mehr Lebensfreude und Power bekommen. Es dient als Impulsgeber und soll symbolisieren, dass Produkte von Eckes-Granini für vitale Menschen unterschiedlichen Alters und sozialer Schichten ideal zum Durstlöschen sind. Damit die bewusste Wahrnehmung dieses Sujets verstärkt und in den Köpfen der Konsumenten verankert wird, wählte man zu diesem Zweck eine überzeichnete Darstellung der Produkte in Form einer Tankstelle (ev. kann auch eine lächelnde Tankstelle dargestellt werden). Dadurch ist auch die deutliche Abgrenzung zum Wettbewerb gegeben, da diese auf die klassische Darstellung vertrauen.

Um die Symbolik „Kind“ zu verdeutlichen, möchte ich eine weitere Einstellung textlich darstellen. Eine Frau mit sportlicher Bekleidung, die Vitalität und Lebensfreude ausstrahlt, erledigt einen überdimensionalen Aktenberg im Büro. Ein wesentlicher Erfolgsparameter ist auch die futuristische Bildsprache, die durch eine optimale Bildbearbeitung noch verstärkt wird.

Mit dieser erweiterten Strategie setzt sich der Konzern zum Ziel, die Begriffe Natürlichkeit und Leichtigkeit in ihre Unternehmensphilosophie zu verankern. Der Ist-Zustand stützt sich derzeit auf das Thema Gesundheit und dieses wird ausschließlich über die strategische Marke Hohes C transportiert. Hier gilt es kritisch zu hinterfragen, ob „Gesundheit“ nicht eher seinen Platz in einer Apotheke hat, als in einem etablierten Fruchtsaftkonzern.

Man kann davon ausgehen, dass Eckes-Granini darauf vertrauen kann, dass sich das Unternehmen noch einige Zeit auf den Lorbeeren der 80er und 90er Jahre, die von aktiver Bewerbung der Marken geprägt war, ausruhen kann. Beachtet man dabei aber, dass jedes Produktportfolio in Bewegung ist, muss in absehbarer Zeit mit der Umsetzung der von mir vorgeschlagenen Maßnahmen begonnen werden, um zumindest die Imagewerte wieder zu verbessern. Dies wird aber nur dann funktionieren, wenn diese emotionale Erweiterungsstrategie mit Produkten untermauert wird, die der Positionierung „natürlich und powerspendend“ entsprechen. Das bedeutet innovative Produkte zu schaffen, die den Konsumenten nicht nur einen emotionalen Mehrwert, sondern einen spürbaren Zusatznutzen (belebend) bieten. Im Besonderen fällt bei genauerer Betrachtung des

Sujets auf, dass der Faktor Gesundheit jener Mehrwert ist, auf den die Marke auch in Zukunft setzt.

2.2.4.4. Integration der Zusatzpositionierung in Grundpositionierung

Wie schon im theoretischen Teil dieser Arbeit in ähnlicher Weise angeführt wurde, besteht die Aufgabe darin, die zukünftige Stellung eines Leistungsangebotes im Markt und im Wettbewerb zu definieren, um einen effizienten Einsatz des Marketing-Mix zu gewährleisten. Es gilt, relevante Bedürfnisse der Zielgruppe mit maßgeschneiderten Angeboten in der subjektiven Wahrnehmung der Kunden dauerhaft besser als der Wettbewerb zufrieden zu stellen.¹

Da die optimale Erfüllung dieser Aufgabe von Eckes-Granini Austria bezweifelt wurde, war es eine Notwendigkeit, eine Erlebniswelt speziell für Österreich zu erzeugen, die eine optimale Identifizierung der Zielgruppe gewährleistet. Um keine Verwirrung bei den Zielpersonen zu erzeugen, liegt die Herausforderung darin, dass eine Integration der Zusatzpositionierung Österreich in die Grundpositionierung des Konzerns möglich ist. Wichtig ist, dass in dieser Phase der Umstrukturierung nicht die erworbenen Markenwerte über Bord geworfen werden und damit die Anstrengungen bzw. Aufwendungen der letzten Jahre zu Nichte gemacht werden. Aufbauend auf die massive Kommunikation der 80er Jahre wird es gelingen, an diese zu erinnern und die zusätzlichen Werte mühelos zu übermitteln.

„The best of fruit“ ist die Headline, die über dem gesamten Eckes-Granini Konzern steht. Dieser Grundsatz ist aber in keinster Weise durch die Zusatzpositionierung für Österreich gefährdet, denn Auftanken fürs Leben funktioniert nur mit dem Besten aus Produkten. Der echte Mehrwert dieser Zusatzpositionierung ist, dass neue unverwechselbare Werte vermittelt werden, die sich mit dem bestehenden Wertesystem Natürlichkeit, Gesundheit und Frische optimal ergänzen. Natürlich ist man dem Vertrauen des Konsumenten verpflichtet und deswegen wird eine behutsame Integration der Headline „Auftanken fürs Leben“ gewährleistet. Mit Eckes-Granini Produkten stillt man zukünftig nicht nur seinen Durst, sondern man bekommt aufgrund der verwendeten natürlichen Fruchtkonzentrate spürbar mehr Energie.

¹ Tomczak/Roosdorp (1996)

Sujets auf, dass der Faktor Gesundheit jener Mehrwert ist, auf den die Marke auch in Zukunft setzt.

2.2.4.4. Integration der Zusatzpositionierung in Grundpositionierung

Wie schon im theoretischen Teil dieser Arbeit in ähnlicher Weise angeführt wurde, besteht die Aufgabe darin, die zukünftige Stellung eines Leistungsangebotes im Markt und im Wettbewerb zu definieren, um einen effizienten Einsatz des Marketing-Mix zu gewährleisten. Es gilt, relevante Bedürfnisse der Zielgruppe mit maßgeschneiderten Angeboten in der subjektiven Wahrnehmung der Kunden dauerhaft besser als der Wettbewerb zufrieden zu stellen.¹

Da die optimale Erfüllung dieser Aufgabe von Eckes-Granini Austria bezweifelt wurde, war es eine Notwendigkeit, eine Erlebniswelt speziell für Österreich zu erzeugen, die eine optimale Identifizierung der Zielgruppe gewährleistet. Um keine Verwirrung bei den Zielpersonen zu erzeugen, liegt die Herausforderung darin, dass eine Integration der Zusatzpositionierung Österreich in die Grundpositionierung des Konzerns möglich ist. Wichtig ist, dass in dieser Phase der Umstrukturierung nicht die erworbenen Markenwerte über Bord geworfen werden und damit die Anstrengungen bzw. Aufwendungen der letzten Jahre zu Nichte gemacht werden. Aufbauend auf die massive Kommunikation der 80er Jahre wird es gelingen, an diese zu erinnern und die zusätzlichen Werte mühelos zu übermitteln.

„The best of fruit“ ist die Headline, die über dem gesamten Eckes-Granini Konzern steht. Dieser Grundsatz ist aber in keinster Weise durch die Zusatzpositionierung für Österreich gefährdet, denn Auftanken fürs Leben funktioniert nur mit dem Besten aus Produkten. Der echte Mehrwert dieser Zusatzpositionierung ist, dass neue unverwechselbare Werte vermittelt werden, die sich mit dem bestehenden Wertesystem Natürlichkeit, Gesundheit und Frische optimal ergänzen. Natürlich ist man dem Vertrauen des Konsumenten verpflichtet und deswegen wird eine behutsame Integration der Headline „Auftanken fürs Leben“ gewährleistet. Mit Eckes-Granini Produkten stillt man zukünftig nicht nur seinen Durst, sondern man bekommt aufgrund der verwendeten natürlichen Fruchtkonzentrate spürbar mehr Energie.

¹ Tomczak/Roosdorp (1996)

Ein weiteres Argument, das für eine erfolgreiche Einbindung der Zusatzpositionierung in die Grundpositionierung spricht, ist, dass die Dachmarke Eckes-Granini nur bedingt bekannt ist. Wie bereits in der Ist-Situation angegeben, konnten bei 50 Befragungen 35 Personen mit der Marke Eckes-Granini nichts anfangen, acht Personen erst durch Zusatzinformationen und die restlichen Probanden erkannten die Marke sofort. Bei der Befragung wurde bei der Auswahl der Probanden darauf geachtet, dass es sich um Menschen mit geringem Involvement handelt, d. h. sie stehen in keinem unmittelbaren Kontakt mit dem Unternehmen.

Der Grund für die überwiegende Unbekanntheit der Dachmarke Eckes-Granini in Österreich besteht darin, dass das Unternehmen in den vierzehn Landesgesellschaften jeweils auf starke strategische Marken setzt und diese sich in allen Ländern im Wortlaut unterscheiden. Ausschließlich die Marke Granini gilt als internationale Marke, ansonsten setzt man auf regionale und lokale Marken, zB in Österreich führt man die Marken hohes C, FruchtTiger und Yo, in Deutschland hohes C, FruchtTiger, Dr. Koch`s Bio Trink 10 und Eckes Traubensaft, in Frankreich Joker und Réa, in der Schweiz hohes C und in Finnland Marli, Mehukatti, Rybb & Deckers, Trip und Tropic. Mit diesen eigenständigen Marken ist ein länderspezifisches Hinzufügen von Zusatzeigenschaften ohne dabei die Dachmarke in irgendeiner Weise negativ zu beeinflussen, möglich.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Integration der Zusatzpositionierung von Eckes-Granini Austria in die Grundpositionierung des Konzerns als wichtig und erfolgsversprechend betrachtet werden kann. Wie in den vorangegangenen Punkten ausführlich festgehalten, ist das Schaffen einer einzigartigen Erlebniswelt für Österreich notwendig, um in Zukunft einen echten Wettbewerbsvorteil zu beanspruchen. Dabei setzt man auf den starken vorhandenen Markenkern, der durch die Dachmarke gegeben ist und lädt diesen mit neuen und starken Werten auf.

Ein weiteres Argument, das für eine erfolgreiche Einbindung der Zusatzpositionierung in die Grundpositionierung spricht, ist, dass die Dachmarke Eckes-Granini nur bedingt bekannt ist. Wie bereits in der Ist-Situation angegeben, konnten bei 50 Befragungen 35 Personen mit der Marke Eckes-Granini nichts anfangen, acht Personen erst durch Zusatzinformationen und die restlichen Probanden erkannten die Marke sofort. Bei der Befragung wurde bei der Auswahl der Probanden darauf geachtet, dass es sich um Menschen mit geringem Involvement handelt, d. h. sie stehen in keinem unmittelbaren Kontakt mit dem Unternehmen.

Der Grund für die überwiegende Unbekanntheit der Dachmarke Eckes-Granini in Österreich besteht darin, dass das Unternehmen in den vierzehn Landesgesellschaften jeweils auf starke strategische Marken setzt und diese sich in allen Ländern im Wortlaut unterscheiden. Ausschließlich die Marke Granini gilt als internationale Marke, ansonsten setzt man auf regionale und lokale Marken, zB in Österreich führt man die Marken hohes C, FruchtTiger und Yo, in Deutschland hohes C, FruchtTiger, Dr. Koch`s Bio Trink 10 und Eckes Traubensaft, in Frankreich Joker und Réa, in der Schweiz hohes C und in Finnland Marli, Mehukatti, Rybb & Deckers, Trip und Tropic. Mit diesen eigenständigen Marken ist ein länderspezifisches Hinzufügen von Zusatzeigenschaften ohne dabei die Dachmarke in irgendeiner Weise negativ zu beeinflussen, möglich.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Integration der Zusatzpositionierung von Eckes-Granini Austria in die Grundpositionierung des Konzerns als wichtig und erfolgsversprechend betrachtet werden kann. Wie in den vorangegangenen Punkten ausführlich festgehalten, ist das Schaffen einer einzigartigen Erlebniswelt für Österreich notwendig, um in Zukunft einen echten Wettbewerbsvorteil zu beanspruchen. Dabei setzt man auf den starken vorhandenen Markenkern, der durch die Dachmarke gegeben ist und lädt diesen mit neuen und starken Werten auf.

3. Schluss

3.1. Schlussfolgerung

Anhand der bearbeiteten Themengebiete in dieser Arbeit lässt sich die Notwendigkeit und die Bedeutung einer klaren und einzigartigen Positionierung, gerade in dieser Zeit, die von austauschbaren Produkten und Informationsüberlastung geprägt ist, sehr gut belegen. Die Rahmenbedingungen des Marktes lassen gerade im Low-Involvement Güterbereich keine erfolgreiche Marktbesetzung zu, wenn der Konsument kein Vertrauen zum Produkt aufbauen kann. Um sich eine erfolgreiche Stellung am Markt zu sichern, ist eine einzigartige Erlebniswelt, die zur Aktualität des Angebotes beiträgt, in diesem Bereich unerlässlich. Der Wert eines Produktes hängt demnach davon ab, welcher Nutzen von dem Produkt erwartet wird.¹ Alle Tätigkeiten eines Unternehmens müssen dem Kunden nutzen, sonst sind sie wertlos.²

In gesättigten Märkten werden zunehmend die Grundbedürfnisse der Kunden mit gleichwertigen Basisprodukten befriedigt. Dadurch entsteht ein klarer Bedarf nach einem Zusatznutzen.³ Da sich Eckes-Granini mit der Herstellung von Fruchtsäften in einem gesättigten Markt bewegt, ist es für eine erfolgreiche Gestaltung der unternehmerischen Zukunft wichtig, einen klaren unverkennbaren Zusatznutzen für den Kunden zu schaffen. Der Grundstein dafür ist in dieser Praxisarbeit gelegt und ist anhand der Analysen einzigartig und erfolgsversprechend.

Die Bedeutung emotionaler und erlebnisbetonter Vermarktung wird durch eine aktuelle Studie aus den USA belegt. Mac Innis, Rao und Weiss (2002) untersuchten hier, inwiefern eine Verstärkung des Werbedrucks je nach Art der Inhalte Einfluss auf die Verkäufe von häufig erworbenen Marken in gesättigten Märkten erzielt. Zu den untersuchten Kategorien zählten unter anderem Saft. Es wurden 47 Fernsehspots analysiert. Im Ergebnis zeigte sich, dass ein erhöhter Werbedruck nur bei Spots mit emotionalen Inhalten zu einer Erhöhung der Abverkäufe der Marken führte. In allen anderen Fällen konnte keine vergleichsweise Wirkung festgestellt werden.

¹ vgl. Kreilkamp, E. (1987) S. 115

² vgl. Zakon, A.J. (2000)

³ vgl. Becker, J. (2001)

3. Schluss

3.1. Schlussfolgerung

Anhand der bearbeiteten Themengebiete in dieser Arbeit lässt sich die Notwendigkeit und die Bedeutung einer klaren und einzigartigen Positionierung, gerade in dieser Zeit, die von austauschbaren Produkten und Informationsüberlastung geprägt ist, sehr gut belegen. Die Rahmenbedingungen des Marktes lassen gerade im Low-Involvement Güterbereich keine erfolgreiche Marktbesetzung zu, wenn der Konsument kein Vertrauen zum Produkt aufbauen kann. Um sich eine erfolgreiche Stellung am Markt zu sichern, ist eine einzigartige Erlebniswelt, die zur Aktualität des Angebotes beiträgt, in diesem Bereich unerlässlich. Der Wert eines Produktes hängt demnach davon ab, welcher Nutzen von dem Produkt erwartet wird.¹ Alle Tätigkeiten eines Unternehmens müssen dem Kunden nutzen, sonst sind sie wertlos.²

In gesättigten Märkten werden zunehmend die Grundbedürfnisse der Kunden mit gleichwertigen Basisprodukten befriedigt. Dadurch entsteht ein klarer Bedarf nach einem Zusatznutzen.³ Da sich Eckes-Granini mit der Herstellung von Fruchtsäften in einem gesättigten Markt bewegt, ist es für eine erfolgreiche Gestaltung der unternehmerischen Zukunft wichtig, einen klaren unverkennbaren Zusatznutzen für den Kunden zu schaffen. Der Grundstein dafür ist in dieser Praxisarbeit gelegt und ist anhand der Analysen einzigartig und erfolgsversprechend.

Die Bedeutung emotionaler und erlebnisbetonter Vermarktung wird durch eine aktuelle Studie aus den USA belegt. Mac Innis, Rao und Weiss (2002) untersuchten hier, inwiefern eine Verstärkung des Werbedrucks je nach Art der Inhalte Einfluss auf die Verkäufe von häufig erworbenen Marken in gesättigten Märkten erzielt. Zu den untersuchten Kategorien zählten unter anderem Saft. Es wurden 47 Fernsehspots analysiert. Im Ergebnis zeigte sich, dass ein erhöhter Werbedruck nur bei Spots mit emotionalen Inhalten zu einer Erhöhung der Abverkäufe der Marken führte. In allen anderen Fällen konnte keine vergleichsweise Wirkung festgestellt werden.

¹ vgl. Kreilkamp, E. (1987) S. 115

² vgl. Zakon, A.J. (2000)

³ vgl. Becker, J. (2001)

Die Aufgabe einer erlebnisbetonten Vermarktung besteht also darin, die Produkte am Markt in der Weise zu positionieren, dass das Unternehmen den Wert seiner Leistungen mit der eingenommenen Position steigert.¹ In den Köpfen der Konsumenten muss ein einzigartiges Bild von einer Marke geschaffen werden, damit Vertrauen und Wertschätzung gegenüber der Marke aufgebaut werden kann. Dazu ist es notwendig:²

die Besonderheiten des Angebots herauszustellen –Eckes-Granini Austria bietet einen besonders natürlichen und bekömmlichen Fruchtsaftgenuss, hergestellt mit dem Besten aus der Frucht.

für den Kunden attraktiv sein – mit Eckes-Granini Austria Produkten kauft man Power, Lebensfreude, Vitalität zusätzlich mit ein und tankt gleichzeitig neue Energie. Diese Werte, kombiniert mit dem Wert „in Bewegung sein“, der durch den Marathonläufer transportiert wird, sind Trends, die zukünftig für die Zielgruppe an Bedeutung zunehmen.

sich gegenüber der Konkurrenz abgrenzen – die Werte, mit denen Eckes-Granini Austria zukünftig ihre Produkte auflädt, werden von keinem Mitbewerber als zentrale Markeneigenschaften hervorgehoben.

langfristig Position aufbauen – mit dem Claim „Auffanken fürs Leben“ wird unmissverständlich zum Ausdruck gebracht, dass Fruchtsäfte von Eckes-Granini Austria ein Leben lang für energiereichen Fruchtsaftgenuss sorgen. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der zusätzlichen Position ist die Integration in alle unternehmerischen Handlungen, sowohl intern, als auch extern in einem langfristigen Kontext.

3.2. Marketing- und Kommunikationserfolg

Da die Realisation der in dieser Arbeit beschriebenen Lösungsansätze noch nicht abgeschlossen ist, kann der Marketing- und Kommunikationserfolg nicht in vollem Ausmaß beantwortet werden, um eine seriöse Darstellung zu gewährleisten.

Vorab grafisch dargestellt werden kann allerdings die Ausdehnung der ursprünglich sehr Case-geprägten Positionierung um wesentliche weitere Markenwerte. Ausgehend von der internen bzw. externen Analyse, der Wettbewerbsanalyse und der kurzen Nachfragerbefragung ergibt sich für Eckes-Granini Austria folgendes Bild:

¹ vgl. Kreilkamp, E. (1987) S. 234

² vgl. Langner (2003)

Die Aufgabe einer erlebnisbetonten Vermarktung besteht also darin, die Produkte am Markt in der Weise zu positionieren, dass das Unternehmen den Wert seiner Leistungen mit der eingenommenen Position steigert.¹ In den Köpfen der Konsumenten muss ein einzigartiges Bild von einer Marke geschaffen werden, damit Vertrauen und Wertschätzung gegenüber der Marke aufgebaut werden kann. Dazu ist es notwendig:²

die Besonderheiten des Angebots herauszustellen –Eckes-Granini Austria bietet einen besonders natürlichen und bekömmlichen Fruchtsaftgenuss, hergestellt mit dem Besten aus der Frucht.

für den Kunden attraktiv sein – mit Eckes-Granini Austria Produkten kauft man Power, Lebensfreude, Vitalität zusätzlich mit ein und tankt gleichzeitig neue Energie. Diese Werte, kombiniert mit dem Wert „in Bewegung sein“, der durch den Marathonläufer transportiert wird, sind Trends, die zukünftig für die Zielgruppe an Bedeutung zunehmen.

sich gegenüber der Konkurrenz abgrenzen – die Werte, mit denen Eckes-Granini Austria zukünftig ihre Produkte auflädt, werden von keinem Mitbewerber als zentrale Markeneigenschaften hervorgehoben.

langfristig Position aufbauen – mit dem Claim „Auffanken fürs Leben“ wird unmissverständlich zum Ausdruck gebracht, dass Fruchtsäfte von Eckes-Granini Austria ein Leben lang für energiereichen Fruchtsaftgenuss sorgen. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der zusätzlichen Position ist die Integration in alle unternehmerischen Handlungen, sowohl intern, als auch extern in einem langfristigen Kontext.

3.2. Marketing- und Kommunikationserfolg

Da die Realisation der in dieser Arbeit beschriebenen Lösungsansätze noch nicht abgeschlossen ist, kann der Marketing- und Kommunikationserfolg nicht in vollem Ausmaß beantwortet werden, um eine seriöse Darstellung zu gewährleisten.

Vorab grafisch dargestellt werden kann allerdings die Ausdehnung der ursprünglich sehr Case-geprägten Positionierung um wesentliche weitere Markenwerte. Ausgehend von der internen bzw. externen Analyse, der Wettbewerbsanalyse und der kurzen Nachfragerbefragung ergibt sich für Eckes-Granini Austria folgendes Bild:

¹ vgl. Kreilkamp, E. (1987) S. 234

² vgl. Langner (2003)

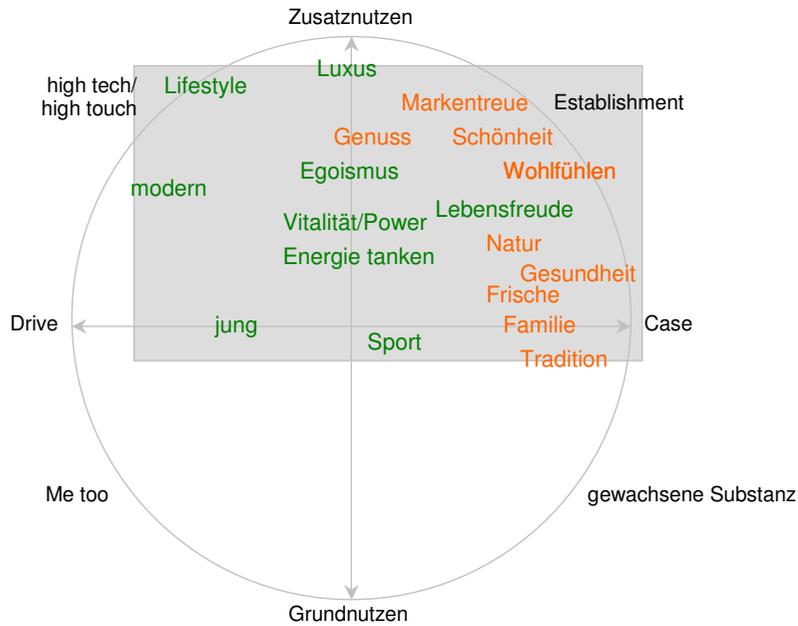


Abb. 18: Positionierungsmodell NEU (Quelle: in Anlehnung an Modell von Braunegger aus Datei: M-Day_Markenhandbuch.pdf)

Legende:

- Orange Schrift: bestehende Werte
- Grüne Schrift: neue zusätzliche Werte

Das Modell von Eva Braunegger kann neben der Darstellung der Zielgruppen auch Hilfestellung bieten, um den emotionalen Zustand von Unternehmen zu diagnostizieren. Es ermöglicht Eigenschaften und Werte zuordnen zu können. Wie bereits beim Modell der Zielgruppenanalyse angeführt, gibt es auch hier zwei Achsen, die das Tempo und den Nutzen angeben.

Die beiden Achsen trennen vier emotionale Grundhaltungen:

1. high tech / high touch:

die Vorreiter mit hohem Tempo und hohem Zusatznutzen. Hier kommt sozusagen etwas Neues in die Welt

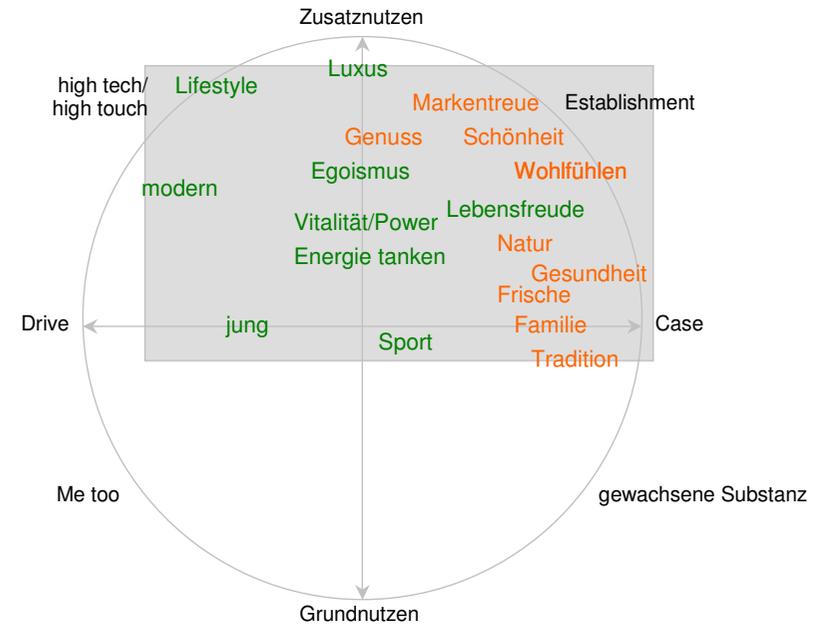


Abb. 18: Positionierungsmodell NEU (Quelle: in Anlehnung an Modell von Braunegger aus Datei: M-Day_Markenhandbuch.pdf)

Legende:

- Orange Schrift: bestehende Werte
- Grüne Schrift: neue zusätzliche Werte

Das Modell von Eva Braunegger kann neben der Darstellung der Zielgruppen auch Hilfestellung bieten, um den emotionalen Zustand von Unternehmen zu diagnostizieren. Es ermöglicht Eigenschaften und Werte zuordnen zu können. Wie bereits beim Modell der Zielgruppenanalyse angeführt, gibt es auch hier zwei Achsen, die das Tempo und den Nutzen angeben.

Die beiden Achsen trennen vier emotionale Grundhaltungen:

1. high tech / high touch:

die Vorreiter mit hohem Tempo und hohem Zusatznutzen. Hier kommt sozusagen etwas Neues in die Welt

2. Establishment:

etabliert und hochwertig, bei geringerem Tempo und viel Zusatznutzen.

3. me too:

schnell, aber mit weniger Zusatznutzen. Hier wird gerne das Teure, Wertvolle imitiert.

4. gewachsene Substanz:

langsamer und nahe am Grundnutzen, traditionell, von zu Hause.

Anhand der grafischen Wertedarstellung sieht man schon deutlich, dass das Potential des Unternehmens durch die zusätzlich geschaffenen Werte deutlich erhöht wurde. Der Kommunikationserfolg im Besonderen liegt in der einzigartigen Gestaltung aller Kommunikationsmedien für das Unternehmen Eckes-Granini Austria. Damit wurde eine Grundlage geschaffen, die dem Unternehmen eine einzigartige und klare Positionierung am Fruchtsaftmarkt gewährleistet, die sich in unverwechselbarer Weise von den Mitbewerbern abhebt. Durch eine klare Bildsprache und der Emotionalisierung der Medien wird Eckes-Granini von der neu definierten Zielgruppe, sowie von den Stammkunden Vertrauen entgegengebracht bekommen und in Folge wird sich ein klares Bild von den Marken in den Köpfen der Konsumenten verankern.

Um den bedeutenden Unterschied der Ist- und Soll-Situation des Unternehmens zu verdeutlichen, wird an dieser Stelle eine Gegenüberstellung der bisherigen Website und des neuen Sujets diese Arbeit abschließen. Wenn man dabei nochmals alle Überlegungen und Analysen, die in dieser Arbeit getroffen wurden, Revue passieren lässt, hat die Arbeit einen erfolgreichen Abschluss erreicht.

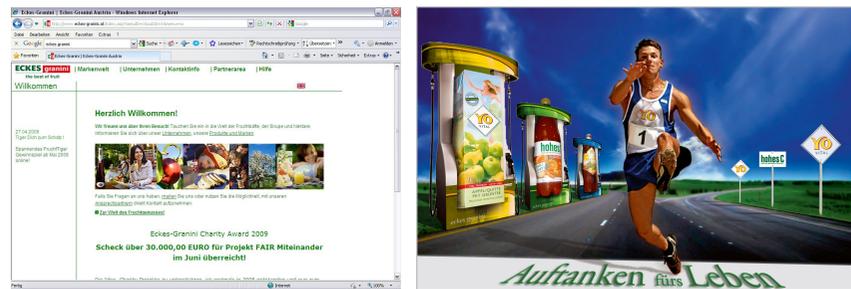


Abb. 19: Gegenüberstellung Website ALT und Sujet NEU

2. Establishment:

etabliert und hochwertig, bei geringerem Tempo und viel Zusatznutzen.

3. me too:

schnell, aber mit weniger Zusatznutzen. Hier wird gerne das Teure, Wertvolle imitiert.

4. gewachsene Substanz:

langsamer und nahe am Grundnutzen, traditionell, von zu Hause.

Anhand der grafischen Wertedarstellung sieht man schon deutlich, dass das Potential des Unternehmens durch die zusätzlich geschaffenen Werte deutlich erhöht wurde. Der Kommunikationserfolg im Besonderen liegt in der einzigartigen Gestaltung aller Kommunikationsmedien für das Unternehmen Eckes-Granini Austria. Damit wurde eine Grundlage geschaffen, die dem Unternehmen eine einzigartige und klare Positionierung am Fruchtsaftmarkt gewährleistet, die sich in unverwechselbarer Weise von den Mitbewerbern abhebt. Durch eine klare Bildsprache und der Emotionalisierung der Medien wird Eckes-Granini von der neu definierten Zielgruppe, sowie von den Stammkunden Vertrauen entgegengebracht bekommen und in Folge wird sich ein klares Bild von den Marken in den Köpfen der Konsumenten verankern.

Um den bedeutenden Unterschied der Ist- und Soll-Situation des Unternehmens zu verdeutlichen, wird an dieser Stelle eine Gegenüberstellung der bisherigen Website und des neuen Sujets diese Arbeit abschließen. Wenn man dabei nochmals alle Überlegungen und Analysen, die in dieser Arbeit getroffen wurden, Revue passieren lässt, hat die Arbeit einen erfolgreichen Abschluss erreicht.



Abb. 19: Gegenüberstellung Website ALT und Sujet NEU

Literaturverzeichnis:

- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2003):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin 1996.
- Becker, J. (2001):** Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., Vahlen Verlag, München.
- Biehl, A. L. (1992):** How Brand Images Drives Brand Equity. Journal of Advertising Research, 32 (6), S. RC-6-RC12.
- Bruhn, M. (1997):** Kommunikationspolitik, München 1997, S. 121 ff.
- Carpenter, G.S. (1989):** Perceptual Position and Competitive Brand Strategy in a Two-Dimensional, Two-Brand-Market, in: Management Science, Vol. 35, pp. 1029-1044.
- Esch, F.-R. (1992):** Positionierungsstrategien – konstituierender Erfolgsfaktor für Handelsunternehmen, in: Thexis, 9. Jg., S. 9-15, S 309.
- Esch, F.-R./Levermann, T. (1995):** Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagements, in: Thexis, Vol. 12 (1995), H. 3, S.8-16.
- Esch, F.-R. (2001):** Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen-Innovative Ansätze-Praktische Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 133 ff.
- Esch, F.-R./Möll, T./Rempel, J. E. (2004):** Erfolgswirkungen strategischer Markenführung, in: Wirtz B./Göttgens O. (Hrsg.): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement, 2004.
- Esch, F.-R. (2004b):** Markenidentitäten wirksam umsetzen, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.) 2004: Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden 2004.
- Esch, F.-R. (2005b):** Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.) (2005a): Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 131-163.

Literaturverzeichnis:

- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2003):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin 1996.
- Becker, J. (2001):** Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Aufl., Vahlen Verlag, München.
- Biehl, A. L. (1992):** How Brand Images Drives Brand Equity. Journal of Advertising Research, 32 (6), S. RC-6-RC12.
- Bruhn, M. (1997):** Kommunikationspolitik, München 1997, S. 121 ff.
- Carpenter, G.S. (1989):** Perceptual Position and Competitive Brand Strategy in a Two-Dimensional, Two-Brand-Market, in: Management Science, Vol. 35, pp. 1029-1044.
- Esch, F.-R. (1992):** Positionierungsstrategien – konstituierender Erfolgsfaktor für Handelsunternehmen, in: Thexis, 9. Jg., S. 9-15, S 309.
- Esch, F.-R./Levermann, T. (1995):** Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagements, in: Thexis, Vol. 12 (1995), H. 3, S.8-16.
- Esch, F.-R. (2001):** Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen-Innovative Ansätze-Praktische Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 133 ff.
- Esch, F.-R./Möll, T./Rempel, J. E. (2004):** Erfolgswirkungen strategischer Markenführung, in: Wirtz B./Göttgens O. (Hrsg.): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement, 2004.
- Esch, F.-R. (2004b):** Markenidentitäten wirksam umsetzen, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.) 2004: Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden 2004.
- Esch, F.-R. (2005b):** Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.) (2005a): Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 131-163.

Esch, F.-R. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation, Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, 4. Aufl., Wiesbaden 2006.

Esch, F.-R. (2007a): Strategie und Technik der Markenführung, 4. Aufl., München, S. 148, S 151, S 160, S 163 ff.

Esch, F.-R./Herrmann A./Sattler, H. (2008): Marketing, Eine managementorientierte Einführung, 2. Aufl., München 2008, S. 197 ff.

Haedrich, G./Tomczak, T. (1996): Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, 2. Aufl., Stuttgart 1996.

Homburg, Ch./Schäfer, H. (2001): Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S.157-173.

Kaas, K.-P. (1987): Nachfragemodelle im Marketing. Ein kritischer Vergleich, in: Marketing ZFP, H.4., Nov. 1987, S. 229-236.

Keller, K. L. (2003): Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity, 2. Aufl., Upper Saddle River, S. 119.

Köhler, R. (1994): Planungs- und Entwicklungsprozess neuer Markenartikel und Markteinführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 1, Stuttgart 1994, S. 433-462.

Köhler, R. (2001): Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001.

Kotler, P. (2000): Positionierung: Über die Entwicklung von Wertangeboten zur Unique Selling Proposition, in: Absatzwirtschaft, 43. Jg. (2000), Nr. 3, S. 46-49.

Kreilkamp, E. (1987): Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettberbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin 1987.

Esch, F.-R. (2006): Wirkung integrierter Kommunikation, Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, 4. Aufl., Wiesbaden 2006.

Esch, F.-R. (2007a): Strategie und Technik der Markenführung, 4. Aufl., München, S. 148, S 151, S 160, S 163 ff.

Esch, F.-R./Herrmann A./Sattler, H. (2008): Marketing, Eine managementorientierte Einführung, 2. Aufl., München 2008, S. 197 ff.

Haedrich, G./Tomczak, T. (1996): Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, 2. Aufl., Stuttgart 1996.

Homburg, Ch./Schäfer, H. (2001): Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S.157-173.

Kaas, K.-P. (1987): Nachfragemodelle im Marketing. Ein kritischer Vergleich, in: Marketing ZFP, H.4., Nov. 1987, S. 229-236.

Keller, K. L. (2003): Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity, 2. Aufl., Upper Saddle River, S. 119.

Köhler, R. (1994): Planungs- und Entwicklungsprozess neuer Markenartikel und Markteinführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 1, Stuttgart 1994, S. 433-462.

Köhler, R. (2001): Erfolgreiche Markenpositionierung angesichts zunehmender Zersplitterung von Zielgruppen, in: Köhler, R./Majer, W./Wiezorek, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001.

Kotler, P. (2000): Positionierung: Über die Entwicklung von Wertangeboten zur Unique Selling Proposition, in: Absatzwirtschaft, 43. Jg. (2000), Nr. 3, S. 46-49.

Kreilkamp, E. (1987): Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettberbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin 1987.

- Kroeber-Riel, W. (1992c):** Integrierte Kommunikation der Unternehmungen, in: Küting, K.-H., A. Schorbus (Hrsg.), 1992.
- Kroeber-Riel, W. (1993a):** Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 4. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1993.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003):** Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003, S. 221 ff.
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2004):** Strategie und Technik der Werbung, 6. Aufl., Stuttgart 2004, S. 51.
- Kühn, R./Jenner, T. (1998):** Angebotspositionierung: Eine praxisorientierte Einführung, Zürich 1998.
- Kuß, A./Tomczak, T. (2002):** Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmen- und Geschäftsfeldplanung, 3. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Langner, T. (2003):** Integriertes Branding: Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Wiesbaden 2003.
- Myers J. H. (1996):** Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions, Chicago (1996), S. 171 ff.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002):** Marketing, 19. neu bearbeitete Aufl., Berlin 2002.
- Opaschowski, H. W. (1993):** Vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum: Die Folgen des Wertewandels, in: Nickel, O. (Hrsg.).
- o. V. (2008):** Führende Marktforschungsinstitute, Basis Umsatz Lebensmittelhandel, in: Eckes_Granini_Group_Annual_Report_2008_German.pdf.
- o. V. (2009):** <http://www.eckes-granini.com/> (07.07.2009).
- o. V. (2009):** <http://www.eckes-granini.at/> (07.07.2009).
- o. V. (2008):** http://www.eckes-granini.com/pdf/Eckes...2008_German.pdf (24.06.2009).

- Kroeber-Riel, W. (1992c):** Integrierte Kommunikation der Unternehmungen, in: Küting, K.-H., A. Schorbus (Hrsg.), 1992.
- Kroeber-Riel, W. (1993a):** Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 4. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1993.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003):** Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003, S. 221 ff.
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2004):** Strategie und Technik der Werbung, 6. Aufl., Stuttgart 2004, S. 51.
- Kühn, R./Jenner, T. (1998):** Angebotspositionierung: Eine praxisorientierte Einführung, Zürich 1998.
- Kuß, A./Tomczak, T. (2002):** Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmen- und Geschäftsfeldplanung, 3. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Langner, T. (2003):** Integriertes Branding: Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Wiesbaden 2003.
- Myers J. H. (1996):** Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions, Chicago (1996), S. 171 ff.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002):** Marketing, 19. neu bearbeitete Aufl., Berlin 2002.
- Opaschowski, H. W. (1993):** Vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum: Die Folgen des Wertewandels, in: Nickel, O. (Hrsg.).
- o. V. (2008):** Führende Marktforschungsinstitute, Basis Umsatz Lebensmittelhandel, in: Eckes_Granini_Group_Annual_Report_2008_German.pdf.
- o. V. (2009):** <http://www.eckes-granini.com/> (07.07.2009).
- o. V. (2009):** <http://www.eckes-granini.at/> (07.07.2009).
- o. V. (2008):** http://www.eckes-granini.com/pdf/Eckes...2008_German.pdf (24.06.2009).

o. V. (2009): <http://www.pfanner.com/> (10.07.2009).

o. V. (2009): <http://www.pago.at/> (11.07.2009).

o. V. (2009): <http://www.rauch.cc/> (11.07.2009).

Ries, A./Trout, J. (1986): Positionierung: Die neue Werbestrategie, Hamburg 1986, S. 19.

Roosdorp, A. (1998): Positionierungspflege, Phänomen, Herausforderung und Konzept, St. Gallen 1998.

Rothschild, M. L. (1987): Marketing Communications, Lexington, Mass. 1987, S. 155 ff.

Schobert, R. (1980): Positionierungsmodelle, in: Diller, H. (Hrsg.): Marketingplanung, 1980, S. 146 ff.

Tomczak, T./Reinicke, S. (1995): Die Rolle der Positionierung im strategischen Marketing, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz, Zürich 1995, S. 499-517.

Tomczak, T./Roosdorp, A. (1996): Positionierung – Neue Herausforderungen verlangen neue Ansätze, in: Tomczak, T./Rudolph, T./Roosdorp, A. (Hrsg.): Positionierung. Kernentscheidung des Marketing, St. Gassen 1996, S. 27 ff.

Trommsdorff, V. (1998): Konsumentenverhalten, 3. Aufl., Stuttgart 1998.

Trommsdorff, V./Bookhagen, A./Hess, C. (2000): Produktpositionierung, in: Herrmann, A./Homburg C. (Hrsg.): Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 765-787.

Trommsdorff, V./Paulssen, M. (2001): Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001.

Trommsdorff, V. (2004): Konsumentenverhalten, 6. Aufl., Stuttgart 2004, S. 169 f.

Vollert, K. (1989): Das DEFENDER-Modell zur Formulierung von Verteidigungsstrategien bei Produktinnovation und –variation der Konkurrenz. Darstellung und Kritik, in Kroeber-Riel, W. u.a. (Hrsg.): Arbeitspapier der Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, Frankfurt/M. 1989.

o. V. (2009): <http://www.pfanner.com/> (10.07.2009).

o. V. (2009): <http://www.pago.at/> (11.07.2009).

o. V. (2009): <http://www.rauch.cc/> (11.07.2009).

Ries, A./Trout, J. (1986): Positionierung: Die neue Werbestrategie, Hamburg 1986, S. 19.

Roosdorp, A. (1998): Positionierungspflege, Phänomen, Herausforderung und Konzept, St. Gallen 1998.

Rothschild, M. L. (1987): Marketing Communications, Lexington, Mass. 1987, S. 155 ff.

Schobert, R. (1980): Positionierungsmodelle, in: Diller, H. (Hrsg.): Marketingplanung, 1980, S. 146 ff.

Tomczak, T./Reinicke, S. (1995): Die Rolle der Positionierung im strategischen Marketing, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.): Management-Kompetenz, Zürich 1995, S. 499-517.

Tomczak, T./Roosdorp, A. (1996): Positionierung – Neue Herausforderungen verlangen neue Ansätze, in: Tomczak, T./Rudolph, T./Roosdorp, A. (Hrsg.): Positionierung. Kernentscheidung des Marketing, St. Gassen 1996, S. 27 ff.

Trommsdorff, V. (1998): Konsumentenverhalten, 3. Aufl., Stuttgart 1998.

Trommsdorff, V./Bookhagen, A./Hess, C. (2000): Produktpositionierung, in: Herrmann, A./Homburg C. (Hrsg.): Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 765-787.

Trommsdorff, V./Paulssen, M. (2001): Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001.

Trommsdorff, V. (2004): Konsumentenverhalten, 6. Aufl., Stuttgart 2004, S. 169 f.

Vollert, K. (1989): Das DEFENDER-Modell zur Formulierung von Verteidigungsstrategien bei Produktinnovation und –variation der Konkurrenz. Darstellung und Kritik, in Kroeber-Riel, W. u.a. (Hrsg.): Arbeitspapier der Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, Frankfurt/M. 1989.

Vollert, K. (1999): Grundlagen des strategischen Marketing, Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten, 2. Auflage, 1999.

Vollert, K. (2002): Internationalisierung und differenzierte Positionierung einer Marke. Ein Widerspruch, in: Thexis, 19. Jg. (2002), Nr. 4, S. 14-17.

Vollert, K. (2003a): Markenpositionierung, in: Kamenz, U. (Hrsg.): Applied Marketing, Berlin u.a. 1993, S. 459-470.

Vollert, K. (2006): Marketing, Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Bayreuth 2006.

Weinberg, P./Diehl, S. (2001): Erlebniswelten für Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen-Innovative Ansätze-Praktische Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 185-207.

Wind, Y. J. (1982): Product Policy: Concepts, Methods and Stratey, Reading/MA.

Zakon, A. J. (2000): An Erfolg anknüpfen, in: Oetinger, B. von (Hrsg.) Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7. Aufl., Düsseldorf 2000.

Vollert, K. (1999): Grundlagen des strategischen Marketing, Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten, 2. Auflage, 1999.

Vollert, K. (2002): Internationalisierung und differenzierte Positionierung einer Marke. Ein Widerspruch, in: Thexis, 19. Jg. (2002), Nr. 4, S. 14-17.

Vollert, K. (2003a): Markenpositionierung, in: Kamenz, U. (Hrsg.): Applied Marketing, Berlin u.a. 1993, S. 459-470.

Vollert, K. (2006): Marketing, Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Bayreuth 2006.

Weinberg, P./Diehl, S. (2001): Erlebniswelten für Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen-Innovative Ansätze-Praktische Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 185-207.

Wind, Y. J. (1982): Product Policy: Concepts, Methods and Stratey, Reading/MA.

Zakon, A. J. (2000): An Erfolg anknüpfen, in: Oetinger, B. von (Hrsg.) Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, 7. Aufl., Düsseldorf 2000.

Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit:

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Graz, 24. Juli 2009

Ort, Datum

.....

Unterschrift

Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit:

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Graz, 24. Juli 2009

Ort, Datum

.....

Unterschrift