



universität  
wien

## **MAGISTERARBEIT**

Titel der Magisterarbeit

### **„Die Neupositionierung einer Marke durch Kommunikationsmaßnahmen am Beispiel der Marke Fyffes in Zentral Europa“**

verfasst von  
Manuela Mathy, Bakk.phil

angestrebter akademischer Grad  
Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, Jänner 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Betreuer:

Ass.-Prof. Mag. Dr. Klaus Lojka



## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	15
2.	Problemstellung und Erkenntnisinteresse .....	17
3.	Forschungsleitende Fragen.....	20
4.	Aufbau und Ziel der Arbeit.....	21
5.	Marken- und Kommunikationspolitische Grundlagen.....	22
5.1	Die Marke .....	22
5.1.1	Arten“ von Marken.....	24
5.1.1.1	Herstellermarken .....	24
5.1.1.2	Handelsmarken .....	25
5.1.2	Rahmenbedingungen der Marke .....	26
5.1.3	Die Wirkung und Funktion von Marken.....	27
5.1.4	Die Assoziation zu Marken .....	27
5.1.5	Markenstrategien .....	28
5.1.5.1	Mehrmarkenstrategien.....	31
5.2	Kommunikation .....	36
5.2.1	Formen der Kommunikation .....	36
6.	Markenpolitik.....	38
6.1	Ziele der Markenpolitik .....	39
6.2	Markenführung.....	39
6.2.1	Markenidentität.....	40
6.2.2	Markenimage .....	42
6.3	Markenpositionierung.....	43
6.3.1	Anforderungen einer guten Positionierung .....	46
6.3.2	Neupositionierung von Marken.....	47
6.4	Moralisierung von Marken als Produktmehrwert.....	48
6.4.1	Bio, Nachhaltigkeit und moderner Öko Look als Mehrwert .....	50
6.5	Markenwert .....	51



6.5.1 Markenbekanntheit- und treue.....	52
7. Kommunikationspolitik als Form der Marktkommunikation .....	54
7.1 Grundlagen der Markenkommunikation.....	54
7.2 Funktionen der Kommunikationspolitik .....	57
7.3 Ziele der Kommunikationspolitik.....	58
7.4 Kommunikationspolitik eingeordnet in den Marketingmix .....	59
7.5 Formen der Kommunikationspolitik .....	59
7.5.1 Kommunikationsmittel .....	60
7.6 Kommunikationsstrategien .....	63
7.7 Einbettung der Marken- in die Unternehmenskommunikation .....	66
8. Empirischer Teil .....	70
8.1 Das Unternehmen und die Marke Fyffes .....	70
8.2 Geschichte des Unternehmens mit seiner Marke .....	72
8.3 Die Marke Fyffes heute .....	76
8.3.1 Markenphilosophie in Zentraleuropa .....	76
8.3.2 Logos, Claim und Farben der Marke .....	77
8.3.2.1 Logos .....	77
8.3.2.1.1 Das Unternehmens-Logo.....	77
8.3.2.1.2 Das Produktlogo .....	78
8.3.2.1.3 Das Bio-Logo.....	78
8.3.2.2 Die Farben der Marke.....	80
8.3.2.3 Der Claim der Marke .....	81
8.3.3 Die aktuelle Marktsituation .....	82
8.3.3.1 Mitteleuropa .....	82
8.3.3.2 Der deutschsprachige Markt:.....	83
8.3.3.3 Ist- Situation der Marke .....	85
8.3.4 Aktuelle Positionierung der Marke .....	86
8.3.5 Marketing- und Verkaufsstrategie.....	89
8.3.6 Kommunikation der Marke.....	91
8.3.7 Konsumentenstudien .....	96



8.3.7.1 Ergebnisauszüge aus der Studie .....	97
8.4 Prozess zur globalen Neupositionierung .....	103
8.4.1 Die Entscheidung .....	103
8.4.2 Ziele der Neupositionierung.....	104
8.4.3 Vorgangsweise und Planung der Strategie.....	105
8.4.3.1.1 Beispiel: „Make bananas special“ .....	107
8.4.4 Die Neupositionierung .....	110
8.4.5 Neue Kommunikationsmaßnahmen .....	112
8.4.6 Die neue Zielgruppe .....	119
9. Forschungsfragen und Hypothesen .....	120
10. Methodenwahl und Vorgehensweise .....	121
4.1 Teilnehmende Beobachtung .....	121
4.2 Vorgehensweise .....	122
11. Darstellung der Ergebnisse .....	124
12. Interpretation, Schlussfolgerung und Ausblick .....	134
13. Literaturverzeichnis .....	136
14. Abbildungsverzeichnis.....	140
Anhang .....	142
Verwendete Dokumente für die Beobachtung .....	142
Lebenslauf .....	143
Abstract .....	145
Deutsch.....	145
Englisch .....	147



## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift



## Danksagung

Die ersten Worte einer Arbeit sind die Dankenden, jedoch verfasst habe ich sie als Letztes, denn erst am Schluss meiner Arbeit und auch am Ende meines Studienerfolges fühlt sich die Danksagung sehr richtig an.

Mein ganz besonderer Dank gilt Michaela Schneider und dem Unternehmen Fyffes ohne deren Hilfe diese Arbeit nie entstanden wäre. Danke, liebe Michaela, für deine außerordentlich engagierte und freundliche Unterstützung bei meiner Magisterarbeit. Du hattest immer ein offenes Ohr für mich und mir bei all meinen Fragen weitergeholfen.

Auch möchte ich mich bei Professor Lojka bedanken, dass Sie mir, trotz der großen Teilnehmeranzahl, ermöglicht haben meine Magisterarbeit bei Ihnen zu schreiben.

Der größte Dank geht an all jene, die mich immer und schon sehr lange, nicht nur beim Studium, unterstützt haben. Vor allem bei meinen Eltern möchte ich mich dafür bedanken, dass ihr mir mein Studium überhaupt ermöglicht habt und immer für mich da seid.

Aber auch bei meiner ganzen Familie und Freunden, dass ihr immer für mich da wart und mich immer wieder neu motiviert habt.

Abschließend gehört noch ein großes Danke meinem Freund, welcher des Öfteren meine schlechte Laune abbekommen hat und mir trotzdem immer wieder weitergeholfen hat.

Danke euch allen- Ohne euch hätte ich mein Ziel nie erreicht!



*„Kommunikation von Mensch zu Mensch ist  
zu wichtig, als daß man Sie dem Zufall  
überlassen sollte.“ (Allen E. Ivey)*



## 1. Einleitung

In unserer schnelllebigen Zeit ist das Entstehen und Bestehen bleiben von Marken ein wichtiges Thema. Marken müssen sich ständig um Ihre Präsenz bemühen und gerade im Lebensmittelbereich, wo es eine Vielzahl gleicher Produkte unterschiedlicher Hersteller am Markt gibt, ist es besonders schwer, die eigene Marke so zu kommunizieren, zu präsentieren und hervorzuheben, dass der Konsument in der Entscheidungsphase im Supermarkt zur eigenen Marke greift.

Die größte Herausforderung der Markenführung, auf Grundlage der Markenidentität und deren Kommunikation, ist die Markenpositionierung. Darunter versteht man die aktive Gestaltung der Stellung einer Marke im jeweils relevanten Markt. Zudem bildet die Festlegung der Positionierung den Ausgangspunkt aller Markenentscheidungen. (vgl. Baumgarth, 2008, S. 129 nach Esch 2005b, S.136) Eine Marke muss einzigartig sein und sich von anderen Produkten abgrenzen. Zumindest muss von den Konsumenten eine Differenzierung wahrgenommen werden können, so dass sich in deren Köpfen ein klares, abgrenzbares Markenimage bildet, welches eine Konsumpräferenz auslöst und schlussendlich zum Kauf führt. (vgl. Elpers 2011 S. 65).

Wenn die Marke Konkurrenzprodukten gegenüber nicht mehr bevorzugt wird, kann das unterschiedliche Gründe haben und zu einer Neupositionierung führen.

Durch eine vernachlässigte Kommunikationsstrategie entstanden auch bei dem Fruchtimporteur Fyffes Probleme und die Bekanntheit der Marke litt.

Fyffes ist die älteste Fruchtmarke der Welt und eines der führenden internationalen Unternehmen, welches tropische Produkte vertreibt.

In die Tätigkeitsbereiche des Unternehmens gehören die Herstellung, die Beschaffung, der Versand, die Reifung sowie der Vertrieb und die Vermarktung von Bananen, Ananas und Melonen. Das Unternehmen vermarktet seine Produkte unter einer Vielzahl von Marken wie den Labels Fyffes®, Sol® und Turbana. Hinter der Marke stecken aber auch über 40 verschiedene „No-name-“, sowie Handelsmarken. Nicht zuletzt durch Gründe wie diesem hat das Image der Marke in mehreren Ländern in den letzten Jahrzehnten gelitten und das Unternehmen hat sich immer mehr dem Verkauf von Handelsmarken (=private Labels) zugewandt. Dies ist mitunter ein Grund, warum das Unternehmen eine Neupositionierung der eigenen Marke anstrebt.

In den vergangenen Jahren ist Fyffes nicht zuletzt auf Grund fehlender Kommunikationsmaßnahmen vor allem als Bananenmarke unbekannter geworden und andere Marken werden zunehmend mit der Frucht der Banane in Verbindung gebracht. Bei derart identischen Produkten ist es umso wichtiger, sich durch einen Produktvorteil, welcher hier nur durch Kommunikation möglich ist, abzuheben. Durch richtige

Kommunikationsmaßnahmen und Produktattribute muss dem Konsumenten ein Produktmehrwert suggeriert werden.

Grundlage für eine gelungene Kommunikationsstrategie ist eine gut durchgeplante Marketingkonzeption sowie eine Marken- bzw. Marketingstrategie, die stringent umgesetzt wird. Punkte, welche diese Marke bis dato nicht vorweisen kann.

Es ist daher dringend notwendig, die Kommunikation der Marke zu überarbeiten, das Image der Marke wieder zu stärken und auch in anderen Ländern den Bekanntheitsgrad nicht nur auf Konsumentenebene zu steigern. Aber ist es wirklich möglich eine Marke nur durch Kommunikation von andern zu differenzieren und zu stärken? Kann durch eine Neupositionierung das verstaubte Image der Marke wiederbelebt werden und wenn ja, welche Schritte sind dafür notwendig? Diese zentralen Punkte sollen in der vorliegenden Arbeit geklärt werden.

#### **Hinweis zur sprachlichen Gleichbehandlung:**

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit bei personenbezogenen Begriffen in der Regel nur die männliche Form verwendet. Diese ist jedoch geschlechterneutral zu verstehen und bezieht sich, sofern nicht anders angegeben, auf Männer und Frauen gleichermaßen.

## 2. Problemstellung und Erkenntnisinteresse

Mit Hilfe dieser Arbeit soll aufgezeigt werden, wie wichtig eine gute und richtige Kommunikation für Marken ist, denn Marken erfahren aktuell eine bislang nicht gekannte Zuwendung von den Unternehmen. Lothar S. Leonhard, ehemaliger Präsident des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen, beschreibt dies folgendermaßen: „Markenstärke und Markenwerte sind heute selbstverständliche Betrachtungswinkel für erfolgreiches Marketing- und dies schon lange nicht mehr nur in der Markenartikelindustrie. Finanzdienstleister, Medien und Investitionsgüterindustrie richten ihr Investitionsverhalten auf den erfolgreichen Aufbau von Markenwerten. Auch die New Economy hat schnell begriffen, dass nur überlebt, wer sich durch eine starke Marke vom Wettbewerb abhebt.“ (Tropp, 2004: S.2)

Oft wird versucht die Marke mittels eines kommunikationswissenschaftlichen Ansatzes zu definieren. Dieser hebt hervor, dass die Marke ein Signal darstellt, welches durch einen Kommunikationsvorgang übermittelt wird.

Die Kommunikation findet interaktiv und gegenseitig zwischen der Marke bzw. dem Unternehmen und den Verbrauchern sowie unter den Konsumenten selbst statt. (vgl. Schneider, Kahn, Zenhäuser, Haring, 2003: S.10)

Markenkommunikation ist von entscheidender Bedeutung für ein erfolgreiches Markenmanagement. Vor allem mit klassischer Werbung gelingt es am schnellsten und wirksamsten den Wert einer Marke aufzubauen. Erst durch die Markenkommunikation entsteht beim Konsumenten eine Markenbekanntheit. Auch die Markenpositionierung wird durch Marketingkommunikation aufgebaut und eine positive Einstellung gegenüber der Marke auf Seite der Konsumenten kann aufgebaut werden, welche dann in weiter Folge zum Kauf führt. (vgl. Rossiter/ Percy, 2000: S. 495)

Auf Grund der immer größer werdenden Vielfalt der angebotenen Marken kann man von einem hohen Qualitätsstandard ausgehen. Dies bedeutet auch, dass sich zwischen Marken und No-Name-Produkten kaum mehr nennenswerte Unterschiede erkennen lassen. Durch diese Qualitätsangleichung, welche sich nun noch durch Preis- oder Verpackungsunterschiede erkennen lässt, wird dem Konsumenten suggeriert, dass die Produkte austauschbar sind. Produkte mit identischen Produkteigenschaften und –leistungen können sich innerhalb des großen Angebotes kaum noch durch Qualitätsunterschiede differenzieren. Hochwertige Qualität ist auch bei Markenprodukten eine absolut erforderliche Voraussetzung, trägt aber immer seltener zur Differenzierung einer Marke bei. Eine fast ausnahmslose Differenzierung kann demnach nur mehr über einen kommunikativen Auftritt erfolgen.

Aber auch die fehlende Überzeugung, auf Grund der kaum existierenden Qualitätsunterschiede zwischen Marken- und No-Name-Produkten, führt zu abnehmendem Interesse an Produktinformationen.

Daraus lässt sich ableiten, dass die Herausforderung der Markenkommunikation darin besteht, die Marke im Angebotsmeer sichtbar zu machen und ihr ein differenziertes Profil zu geben, welches zu einem klaren Markenimage und darauf in weiterer Folge letztlich zum Kauf führt. (Esch/ Wicke, 2001: S.14<sup>1</sup> zit. nach Elpers, 2001:S.41) Rolls-Royce erzielt eine derartige Stärke mit diesem Namen, dass sogar Menschen, welche noch nie ein solches Auto gesehen haben, etwas mit dieser Marke verbinden.

Diese Sichtweise macht bewusst, dass Marken nicht einfach mit Werbekampagnen aufgebaut werden können, sondern dass es viel wichtiger ist, wie die mittels Kommunikation vermittelten Informationen in den Köpfen der Konsumenten verankert werden. Dies ist aus Sicht der Kommunikationswissenschaft Grundlage für eine moderne Markenführung. (vgl. Schneider, Kahn, Zenhäuser, Haring, 2003: S.10)

Die Marke hat eine neue Evolutionsstufe erreicht und die von den Neunzigerjahren an identitätsorientierte Markenführung nach Kapferer wird aktuell durch ein kommunikationsorientiertes Markenmanagement abgelöst, welches die Marke als Kommunikationsangebot an die Konsumenten und Kunden auffasst. Unternehmen können besser interpretieren wie Verbraucher die Marke verstehen und das Markenmanagement entwickelt sich zu einer Lenkung von spezifischen Kommunikationsprozessen zwischen Unternehmen und deren Umwelt. (vgl. Tropp, 2004: S.16)

Persönliches Erkenntnisinteresse dieser Arbeit ist, meine Leidenschaft zu Marken und die Faszination, die durch eine gute Kommunikation erreicht werden kann. Marken können sich, auf Grund richtig angelegter Kommunikationsstrategien, stark von anderen Marken differenzieren und gigantische Markenhypes auslösen. Dieses Phänomen gibt es bis dato allerdings meist nur im Bereich der Mode oder manchen Technologie- bzw. Lifestyle-Produkten. Zunehmend lässt sich jedoch feststellen, dass immer mehr Produkte, gerade in Bereichen des täglichen Lebens, durch ein gewisses Pushen durch Kommunikation von Seiten der Marke zu Lifestyle Produkten werden. Dies habe ich hauptsächlich im Lebensmittelbereich bemerkt, wodurch ich auf die Unbekanntheit der Marke Fyffes hierzulande und die Unterschiede der Markenbekanntheit, gerade in Bezug auf Bananen gestoßen bin. Im Supermarkt greift, in Zentraleuropa ganz anders als in Irland, fast ausschließlich jeder zu Chiquita und die Marke Fyffes wird nicht wahrgenommen. Auch die fehlende Medienstruktur habe ich schnell bemerkt. So hat Fyffes beispielsweise im

---

<sup>1</sup> Esch, Franz-R., Wicke, Andreas (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, Franz- R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Aufl. Wiesbaden. Gabler, S. 3-55

Gegensatz zu anderen großen Marken im Lebensmittelbereich keinen Social Media Auftritt. Aus diesen Gründen habe ich mir die Frage gestellt, wie man diese Marke durch Kommunikation pushen kann, um sie bekannter zu machen und von anderen vollkommen gleichen Produkten zu differenzieren.

Ziel der Arbeit ist es, die angestrebten Ziele, die Neupositionierung und die einhergehende neue Markenstrategie der Marke Fyffes ausführlich zu beleuchten, zu zeigen wie bei gleichen Produkten durch Kommunikation ein Produktmehrwert geschaffen und sich die Banane somit schließlich von identischen Konkurrenzprodukten abheben kann.

### **3. Forschungsleitende Fragen**

**Forschungsfrage 1:**

Welche Schwächen der alten Positionierung haben zu der geringen Bekanntheit in Zentraleuropa geführt?

**Forschungsfrage 2:**

Welchen Einfluss haben die im Rahmen des Neupositionierungsprozesses geschaffenen Kommunikationsmaßnahmen der Marke Fyffes auf die vom Unternehmen angestrebte Neupositionierung?

**Forschungsfrage 3:**

Was sind möglich Erfolgsfaktoren der neuen Positionierung der Marke Fyffes durch Kommunikationsmaßnahmen?

**Forschungsfrage 4:**

Wie können Kommunikationsstrategien bzw. der Auftritt eines Unternehmens durch soziale Medien beeinflusst werden?

**Forschungsfrage 5:**

Warum erscheinen Kommunikationsaspekte wie Bio, Öko und Nachhaltigkeit für die Marke als gelungene Positionierungsmerkmale?

#### **4. Aufbau und Ziel der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei grundlegende Abschnitte.

Der Erste stellt den theoretischen Teil dar und beschäftigt sich mit dem Gegenstand der Marke, aber auch markenpolitischen und kommunikationspolitischen Grundlagen. Bezugnehmend auf das praktische Beispiel im zweiten Teil wird hier speziell auf jene Punkte eingegangen, welche für den darauffolgenden Abschnitt notwendig sind.

Es werden unterschiedliche Arten von Marken sowie deren Funktionen erläutert. Auch auf unterschiedliche Markenstrategien wird Bezug genommen.

Im zweiten Teil wird die Marke Fyffes als praktisches Beispiel, sowie deren Neupositionierung und die dafür notwendigen Schritte beschrieben.

Abschließend werden die Forschungsfragen durch Erkenntnisse aus der Theorie sowie gelungenen Neupositionierungsbeispielen beantwortet und diskutiert.

Zentrale Fragen der Arbeit beschäftigen sich mit der Stärkung der Marke durch Imageaufbau, die Kommunikation innerhalb des Unternehmens, um die Mitarbeiter zukünftig zu 100 Prozent hinter die Marke zu stellen, sowie mit den Gründen, welche zu einer Neupositionierung führten.

Ziel der Arbeit ist es, die bedeutenden Schritte der Kommunikationsstrategie zu einer erfolgreichen Neupositionierung einer bereits bestehenden Marke herauszuarbeiten und zu definieren. Schwerpunkte richten sich dabei auf die angestrebten Ziele der Marke Fyffes, die Neupositionierung und die einhergehende neue Markenstrategie ausführlich zu beleuchten, sowie einen Soll – Ist Vergleich aufzuzeigen. Zu sehen wie bei gleichen Produkten durch Kommunikation ein Produktmehrwert geschaffen werden kann und sich die Banane somit schließlich von identischen Konkurrenzprodukten abheben kann.

## 5. Marken- und Kommunikationspolitische Grundlagen

### 5.1 Die Marke

Marken zählen ohne Zweifel zu den wichtigsten Werttreibern von Unternehmen. Häufig sind sie der wichtigste Vermögensgegenstand. (Sattler, Völckner, 2001: S.21)

Schon im alten Ägypten wurden Ziegelsteine mit Symbolen gekennzeichnet, um so ihre Hersteller identifizierbar zu machen. Diese Markierung stand für die Konsistenz der Qualität. (vgl. Esch F.R. 2004: S.1<sup>2</sup> zit. nach Lehmann, 2008: S.11)

Durch die Weiterentwicklung des Handels und der zunehmenden Konkurrenz zwischen den Herstellern wurde die Differenzierbarkeit der einzelnen Produkte immer wichtiger. Durch den einhergehenden Fortschritt der Massenproduktion während der industriellen Revolution entstand aus den Markierungen, Marken wie wir sie heute noch kennen. (vgl. Lehmann, 2008: S.11)

In den letzten Jahrzehnten haben Marken in der wissenschaftlichen Forschung und auch in der unternehmerischen Praxis eine große Aufmerksamkeit erhalten. Trotz umfangreicher Forschungsarbeiten auf dem Gebiet des Markenmanagement konnte sich keine einheitliche Definition etablieren. (vgl. Busch, 2010: S. 51)

Eine Markendefinition ist immer von jeweiliger Sichtweise abhängig. Man kann jedoch aus den vielen Definitionen folgende Merkmale zusammenfassen:

Die Marke ist als Ergebnis eines markenpolitischen Prozesses zu verstehen, welches auf Vorstellungsbildern, subjektiven Wahrnehmungen und individuellen Bedeutungszuschreibungen basiert, welche sich laufend verändern kann. Bruhn hält die strikte Trennung zwischen Marke und Markenartikel für unwichtig, da dieser Unterschied vom Konsumenten kaum wahrgenommen wird. Als Markenartikel versteht er eine höhere Entwicklungsstufe im Markenbildungsprozess, welcher sich durch ein großes Niveau in der Merkmalsausprägung auszeichnet. Beispiele für diese sind zum Beispiel das Image, der Bekanntheitsgrad und die Produktqualität. Dieser Erkenntnis zu Folge sind Marken Resultate von „markenpolitischen Entwicklungsstufen“. Beinahe jedes Produkt wird erst als markierte Ware in den Markt eingeführt. Das bedeutet, die Produkte sind mit einem Namen oder Symbol versehen. Erst in einem zweiten Schritt, wenn den Produkten eine Bedeutung zugeschrieben wird, werden sie zur Marke. Vereinfacht gesagt bedeutet das, dass die Marke erst dann zur Marke wird, wenn sie im Kopf des Konsumenten als solche wahrgenommen wird.

---

<sup>2</sup> Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen 2004

Angelehnt an Merten können Marken als „kollektive Denk- und Vorstellungsmuster sowie als Glaubensvorstellungen, welche sich im Kopf des Konsumenten bilden, verstanden werden. (vgl. Elpers, 2011, S.26f)

Rund um die begriffliche Auseinandersetzung gibt es aber noch zahlreiche weitere Ansätze, welche den Begriff Marke definieren:

*„Eine Marke wie wir sie kennen, ist ein abstraktes System aus markanten Zeichen, prägnant, eigenständig, selbstähnlich, herkunftsbezogen, omnipräsent, immateriell, besitzt eine Leistungsgeschichte und erzeugt in der Psyche der Perzipienten ein verankertes Vorstellungsmodell.“* (Luhmann, 2008: S.12ff)

*„Brands provide a name or a symbol that gives product credibility and helps the consumer identify the product. A brand that consumers know and trust helps them make choices faster and more easily.“* (Gillespie, Kate/ Jeannet, Jean-Pierre/ Henesse, H. David (2007): Global Marketing. Second Edition. Boston, USA, S.271)

Der identitätsorientierte Ansatz führt die Kaufverhaltensrelevanz einer Marke auf die klare Identität dieser Marke und somit auf die Identifikation des Konsumenten mit dieser Marke zurück. (vgl Busch, 2010: S.53) Daraus ergibt sich die Definition von Meffert, Burmann und Koers: *„Eine Marke ist ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“* (Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M., 2002: S.8f<sup>3</sup> zit. nach Lehmann, 2008: S.12)

Das grundlegendste Merkmal einer Marke ist jedoch eine individuelle, differenzierbare Bezeichnung- also ein Name, ein Symbol oder ein Zeichen. Unter diesem Namen und den wahrgenommenen Eigenschaften entsteht bei den Rezipienten ein genaues Vorstellungsbild.

Unter dem Begriff „Marke“ sollen sowohl funktionelle als auch kommunikative wahrgenommene Eigenschaften der Rezipienten zusammengefasst werden. Eine Marke spiegelt ein sozialpsychologisches Phänomen wieder und stellt außerdem eine spezifische Vermarktungsform dar. (vgl. Luhmann 2008: 13)

Noch bis zum 20. Jahrhundert war das Verständnis des Markenbegriffs hauptsächlich durch den bloßen Vorgang der Kennzeichnung geprägt und die Markierungen dienten in

---

<sup>3</sup> Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M., (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientieren Markenführung. Mit Best Practice – Fallstudien. Gaber 2002.

erster Linie als Eigentumskennzeichnung und Herkunftsnachweis. (vgl. Buch, 2010: S.52)  
Heute sind Marken viel mehr als nur eine Kennzeichnung. Marken verkörpern ein Image und werden eher als Labels für Lifestyleprodukte und in weiterer Folge als Statussymbole angesehen.

### 5.1.1 Arten“ von Marken

Um die Vielfalt der Marken einzugrenzen, unterscheidet man verschiedene Markenarten. Im Folgenden werden jene Markenarten beschrieben, welche auch für den praktischen Teil relevant sind und in Bezug zur Marke Fyffes stehen.

#### 5.1.1.1 Herstellermarken

Marken können von Herstellern – inklusive Dienstleistern – oder Handelsunternehmen angeboten werden. Letztere bieten Handelsmarken, auch Eigenmarken genannt, an.

Hersteller- und Handelsmarken unterscheiden sich aber hauptsächlich durch ihre Markeneigenschaft.

Herstellermarken sind die uns klassischen bekannten Markenartikel, welche typischerweise fast überall erhältlich sind. Allgemein zeichnen sich diese Markenartikel durch ein höheres Preisniveau und einen höheren Bekanntheitsgrad aus. Nicht immer weisen diese Artikel aber ein höheres Qualitätsniveau auf als Handelsmarken. Das produzierende Unternehmen ist, anders als bei Handelsmarken, auch Träger des entsprechenden Schutzrechtes dieses Markenartikels. (vgl. Weise, 2008: S. 33)

Herstellermarken werden meist zu über die Zeit einheitlichen Preisen angeboten und Markenhersteller variieren ihre Preise nur durch Sonderangebote. (vgl. Sattler, Völckner, 2001: S.26)

Bei Herstellermarken kann man noch drei Unterkategorien definieren. So unterscheidet man Preiseinstiegs-, Konsum- und Premiummarken.

Preiseinstiegsmarken: Sie differenzieren sich in qualitativer, preislicher und imagebezogener Hinsicht kaum. Ihnen fehlen die gewissen Merkmale, um sich von anderen Marken abheben zu können. Meist sind sie im untersten Preissegment angesiedelt und Eigenmarken des Handels übernehmen oft ihre Rolle. (vgl. Weise, 2008: S. 35) Einige

kleine Marken des Unternehmens Fyffes sind als Preiseinstiegsmarken am Markt positioniert. Ein Beispiel hierfür ist Turbana.

Konsummarken: Darunter versteht man Standardmarken, welche sich im mittleren Preissegment befinden. Sie bieten einen guten Qualitätsstandard und auch Innovationstätigkeit ist bei Konsummarken wichtig.

Vielen Konsummarken gelingt es auch, ein starkes Image und eine Bindung an die Konsumenten zu entwickeln. (vgl. Weise, 2008: S. 35 /36) Die Standardlinie der Bananenmarke Fyffes fällt in die Kategorie der Konsummarken.

Premiummarken: Sie weisen eine gleichbleibende, hohe Qualität auf und befinden sich im höheren Preissegment. Kunden müssen zwar einen höheren Preis als für Preiseinstiegs- oder Konsummarken zahlen, können sich aber meist sicher sein, dass ihre Erwartungen erfüllt werden. Premiummarken haben in den letzten Jahren auf Grund von dem immer stärker werdenden Preisdruck, ausgelöst von beispielsweise Discountern, gerade im Lebensmitteleinzelhandel, an Preisspielraum verloren. Nur wenige von ihnen sind Marktführer in ihrem jeweiligen Segment. (vgl. Weise, 2008: S. 38 /39) Ein bekanntes Beispiel des Bananenmarktes ist die Marke Chiquita.

#### 5.1.1.2 Handelsmarken

Handelsmarken sind oft unter dem Begriff Eigenmarke oder „Private Label“ bekannt. Sie haben einen eingeschränkten Distributionsraum und werden nur innerhalb der Handelsgruppe vertrieben. (vgl. Sattler, Völckner, 2001: S.26) Das bedeutet, es sind Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen Handelsbetriebe Waren versehen lassen, um somit als Eigner oder Dispositionsträger der Marke aufzutreten. (vgl. Bruhn, 1996: S.9) Das Handelsunternehmen ist für die Vermarktung und die Einhaltung der Qualitätsstandards verantwortlich. Für die Produktion der Güter werden jedoch Handelsunternehmen beauftragt. In der Regel werden keine neuen Produkte entwickelt, sondern vielmehr bereits bestehende von der Industrie übernommen. (vgl. Irmischer, 1996: S.24<sup>4</sup> zit. nach Weise, 2008: S. 33)

Die klassischen Handelsmarken, welche man heutzutage im Handel findet, unterscheiden sich kaum noch von der Qualität durch den Marktführer. Meist zeichnen sie sich durch ein für den Konsumenten attraktives Preis-Leistungsverhältnis aus. (vgl. Weise, 2008: S. 41) Sie werden im Gegensatz zu Herstellermarken unter Preis-Qualitäts-Segment angeboten.

---

<sup>4</sup> Irmischer, Markus (1996): Markenwertmanagement, Dissertation Frankfurt, Frankfurt

(vgl. Sattler, Völckner, 2001: S.26) So zum Beispiel vertreibt Spar eigene Bananen unter deren Eigenmarke „S-Budget“ und die Rewe Group Bananen von der Marke „Clever“.

Den Konsumenten ist es schlussendlich egal, ob sie eine Hersteller- oder Handels- / Eigenmarke kaufen. Oftmals können sie die unterschiedlichen Markenarten auch gar nicht unterscheiden. Für sie ist nur wichtig, was die Marke verspricht und was sie davon halten. Wem die Marke gehört, ist zweitrangig oder gar nicht von Bedeutung. (vgl. Schneider / Kahn / Zenhäusern / Haring, 2003: S. 35)

### 5.1.2 Rahmenbedingungen der Marke

Marken sind seit jeher den unterschiedlichsten Rahmenbedingungen ausgesetzt, wodurch es auch zu einem Wandel der Markenpolitik kam. Eine Markenpolitik ist in der Regel nie vom eigenen Unternehmen beeinflussbar. Veränderungen kommen nur durch Faktoren wie, Recht und Politik, dem Wettbewerb, dem Handel, dem Abnehmer und sonstigen Gruppen wie den Mitarbeitern zustande.

In den letzten Jahren fand eine Veränderung im Rahmen der rechtlichen Faktoren statt. Im Rahmen eines EU Gesetzes wurde das Markengesetz geändert und vereinheitlicht.

Der Faktor Wettbewerb stellt die steigende Internationalisierung der Märkte dar. Die zunehmende Angleichung der Produktqualitäten nimmt zu und die Unterscheidungskraft zwischen Marken ist in vielen Bereichen nur mehr schwach ausgeprägt. Als einen weiteren verschärften Wettbewerbsfaktor ist die Abnahme der Dauer von Produktlebenszyklen zu betonen.

Ein Faktor, welcher vor allem diese Arbeit betrifft, stellt die sinkende Effizienz der Kommunikationskanäle dar. Die Zahl dieser nimmt zwar zu, jedoch ist die Wirkung pro Kontakt aufgrund der zunehmenden Informationsüberlastung gesunken.

Neben der Zunahme des Kommunikationswettbewerbs führt die Vielzahl von Promotionsaktivitäten im Handel auf der Herstellerseite zu stagnierenden Preisen.

Ein Weiterer Bedingungsfaktor für Marken entsteht durch unterschiedlichste Entwicklungen im Handel. Seit vielen Jahren steigt die Zunahme der Handelskonzentrationen und in vielen Branchen entstehen große Verbundgruppen wie zum Beispiel Intersport. Auch ist seit mehreren Jahren nun eine Tendenz zum Aufbau von sogenannten Betriebstypmarken zu beobachten. Darunter versteht man Marken wie Hofer und H&M. Nicht die einzelnen Marken stehen im Vordergrund, sondern die Profilierung des gesamten Handelsgeschäfts im Sinne einer Dachmarkenstrategie.

Auch eine Veränderung des Konsumverhaltens auf Seiten der Abnehmer ist als Faktor zu beachten. (vgl. Baumgarth, 2008: S.10f)

### 5.1.3 Die Wirkung und Funktion von Marken

Über die Jahrhunderte seit es Marken gibt haben sich vor allem zwei Funktionen der Marke herauskristallisiert: Die Identifikations- und die Beeinflussungsfunktion. Der Begriff der Beeinflussungsfunktion entstand unter M. Roth, welcher darunter das Resultat der Beobachtung aus der Herstellerperspektive versteht. (vgl. Tropp, 2004: S.35)

Unter der Identifikationsperspektive versteht Meffert die Identifikation einer Marke, im Sinne der Wahrnehmung einer Marke, im Unterschied zu anderen Marken.

Weitere Funktionen von Marken für den Kunden sind auch eine Orientierungsfunktion bei der Auswahl von Leistungen, Vertrauen, Bekanntheit, Qualität aber auch Image und Prestige in seinem sozialen Umfeld. Adjouri spricht auch von einer Doppelfunktion der Marke. Das bedeutet, dass die Marke einerseits die Funktion der Botschaft im Kommunikationsprozess zwischen dem Hersteller und dem Kunden hat und auf der anderen Seite, dass der Erwerb der Marke dem Konsumenten als Botschaft in der Kommunikation mit seinem sozialen Umfeld dient. (vgl. Tropp, 2004: S.37f)

### 5.1.4 Die Assoziation zu Marken

Marken sind hauptsächlich Assoziationen, welche in den Köpfen der Verbraucher verankert sind. Der Markenwert wird von diesen stark beeinflusst. Markenassoziationen wirken hauptsächlich auf die Verbraucher und Vertriebspartner. Zu unterschätzen ist jedoch auch nicht die Wirkung auf die Beschaffungsmärkte und hierbei vor allem auf die Mitarbeiter. (vgl. Schneider/ Kahn/ Zenhäusern/ Haring, 2003: S. 101)

Die Kunst eines erfolgreichen Markenaufbaus besteht damit darin, die Marke mit richtigen und kaufrelevanten Assoziationen quasi aufzuladen und so für die bevorzugte Zielgruppe zwischen den Konkurrenzmarken richtig zu positionieren. Der Marke haftet generell ein ganzes Bündel von „Charaktereigenschaften“ an, welches sie von anderen Marken unterscheidet und der Marke ein Profil gibt. Dieses Profil sind wertfreie Markenmerkmale

wie sportlich, elegant, neu, bunt etc. (vgl. Schneider/ Kahn/ Zenhäusern/ Haring, 2003: S. 103)

Nicht immer können diese Assoziationen leicht zugeordnet werden, weshalb Schneider et al. eine Einteilung mit Hilfe von vier Gruppen erstellte: (vgl. Schneider/ Kahn/ Zenhäusern/ Haring, 2003: S. 104-106)

- 1) Produktorientierte Assoziationen: physische Faktoren, welche meist nur objektiv festgestellt werden können.
- 2) Nutzenorientierte Assoziationen: Diese zielen direkt auf den Kundennutzen und nicht auf die Produkteigenschaft. Ein gutes Beispiel ist BMW, die nicht die Motorleistung, sondern die „Freude am Fahren“ in den Vordergrund stellen.
- 3) Persönlichkeitsorientierte Assoziationen: Diese lassen sich am einfachsten mit Hilfe von bekannten Persönlichkeiten herstellen, welche die Werte der Marke glaubwürdig kommunizieren und vertreten.
- 4) Kultur- und Wertorientierte Assoziationen: Beispiele hierfür sind Umwelt (Body Shop, Innovation (Philips), Ursprungsland (Harley Davidson/ USA) usw.
- 5) Markensymbolorientierte Assoziationen: Manche Markensymbole wie beispielsweise Logos sind bei den Verbrauchern stark verankert und lösen sofort Assoziationen aus. Bekannte Logos dafür sind Mercedes (Stern) und Adidas (drei Streifen). Aber auch starke Maskottchen wie die Lila-Kuh von Milka oder Ronald McDonald lösen Bilder und Verbindungen in den Köpfen der Verbraucher aus.

Markenassoziationen sind unzertrennlich vom Image von Marken und mit ihnen kann verschiedenes verknüpft werden.

### 5.1.5 Markenstrategien

Markenstrategien können als langfristige, in eine gebende Unternehmensstrategie eingebettete Grundsatzpläne der Markenpolitik definiert werden. Ziel ist dabei die langfristige Markenwertsteigerung. (vgl. Sattler/ Völckner, 2013: S.80)

Nachdem die Frage nach der grundsätzlichen Positionierung der Marke getroffen wurde muss eine passende Markenstrategiealternative gewählt werden, für welche folgende Fragestellungen geklärt werden müssen:

1. Wie viele Produkte sollen unter einer Marke angeboten werden? Hier geht das Spektrum von einem Produkt wie Mon Chéri bis zu einer mehrstelligen Zahl von Produkten wie bei Nivea.
2. Wie viele Marken sollen von einem Unternehmen angeboten werden? Beispiele sind Red Bull mit nur einer Marke bis zu einer mehrstelligen Zahl von Marken wie Unilever.
3. Ist eine Kombination von Markennamen sinnvoll? Ein Beispiel wäre hierfür "Golf von VW".
4. Sollen die Marken ausschließlich national oder international angeboten werden?
5. Wie sollen Marken im Zeitverlauf weiterentwickelt werden?

Aus diesen Fragen können grundsätzlich fünf Grundsatzstrategien abgeleitet werden:

- Markenbezogene Integrationsstrategien
- Mehrmarkenstrategien
- Markenkombinationsstrategien
- Internationale Markenstrategien und
- Markenevolutionsstrategien

(vgl. Sattler/ Völckner, 2013 S.80f)

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die fünf Strategiealternativen gegeben:

Systematisierungs kriterium	Strategiealternativen	Beispiele	Grundsatzstrategien
Anzahl von Produkten pro Marke	Ein Produkt: Monomarkenstrategie – entsteht meist bei Neumarkenstrategie Mehrere Produkte: Markentransferstrategie in Form von Dach-/ Markenfamilienstrategien	Mon Chéri  Kodak/Nivea	Markenbezogene Integrations-strategie
Anzahl von Marken pro Produktmarkt	Eine Marke: Singuläre Produktmarkt- Markenstrategie Mehrere Marken: Mehrmarkenstrategie	Red Bull  West und R1	Mehrmarkenstrategie

Anzahl von Markennamen pro Produkt	Ein Markenname: Singuläre Markenstrategie Mehrere Markennamen: - Multiple Markennamenstrategie von einem Markenanbieter - Multiple Markennamenstrategie von mehreren Markenanbietern: Markenalianzstrategie	Miele  Golf von VW Coppentrath & Wiese und Milka	Markenkombinationsstrategien
Anzahl von Ländern / Regionen pro Unternehmen	Ein Land / eine Region: Nationale regionale Markenstrategie Mehrere Länder / Regionen: Internationale / überregionale Markenstrategie	Vita-Cola  Foster's	Internationale Markenstrategie
Entwicklung von Marken über die Zeit	Markenkonsolidierung: - Elimination - Migration  Markenexpansion Markenrevitalisierung	Spüli Dresdner Bank zu Commerzbank Nivea Creme 21	Markenevolutionsstrategien

Abb 1: Systematisierung von Markenstrategiealternativen (vgl. Sattler/ Völckner, 2013: S.81)

Die zentrale Voraussetzung für die Entwicklung und eine erfolgreiche Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie ist die kontinuierliche Identifikation der Kundenbedürfnisse. Mit Hilfe dieses Wissens können dann unterschiedliche Marken im Markt positioniert werden.

Die Segmentierung kann beispielsweise in soziodemographische, geographische, psychographischen und verhaltensorientierten Kriterien eingeteilt werden. Am sinnvollsten sind insbesondere psychographische Kriterien heranzuziehen, da soziodemographische und geographische Kriterien das Kaufverhalten nur in sehr kleiner Weise beeinflussen.

Sind der Standort und die Zielgruppe festgelegt, müssen marktübergreifende Portfolioziele, strategische Markenrollen und entsprechende Positionierungen festgelegt werden. (vgl. Sattler/Völckner, 2013: S.120f)

### 5.1.5.1 Mehrmarkenstrategien

Eine Mehrmarkenstrategie ist dadurch gekennzeichnet, dass auf einem Produktmarkt durch einen Anbieter parallel mehrere Marken angeboten werden. Die Marken unterscheiden sich hinsichtlich funktionaler oder emotionaler Eigenschaften bzw. der Ausgestaltung der Marketinginstrumente und treten getrennt im Markt auf. (Sattler/ Völckner, 2013: S.113)

Eine eindeutige Abgrenzung von Produktmärkten ist in der Regel nicht möglich, wodurch es zu Interpretationsspielräumen bei der Charakterisierung von Mehrmarkenstrategien kommen kann.

Die Alternative zu dieser Variante besteht im Angebot von lediglich einer Marke auf dem Markt. Oft bezeichnet als Produktmarkt-Markenstrategie oder Monomarkenstrategie.

Eine besondere Bedeutung hat die Mehrmarkenstrategie unter anderem in der Automobilindustrie erlangt. Hier liegt oft keine reine Mehrmarkenstrategie, sondern eine Markenkombinationsstrategie vor. Audi aus der Volkswagengruppe ist ein Beispiel hierfür.

Mehrmarkenstrategien zielen besonders auf eine segmentspezifische Ausrichtung durch unterschiedliche Marken ab, wodurch Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten besser berücksichtigt und beachtet werden können.

Im Extremfall wird für jedes homogene Nachfragesegment eine eigene, auf die jeweilige Nachfragegruppe ausgerichtete, Marke angeboten.

Mehrmarkenstrategien zeichnen sich im Gegensatz zur singulären Produkt-Markenstrategie durch eine Vielzahl von Chancen / Vorteilen aus, welche im Folgenden näher betrachtet werden. (vgl. Sattler/ Völckner, 2013: S.115)

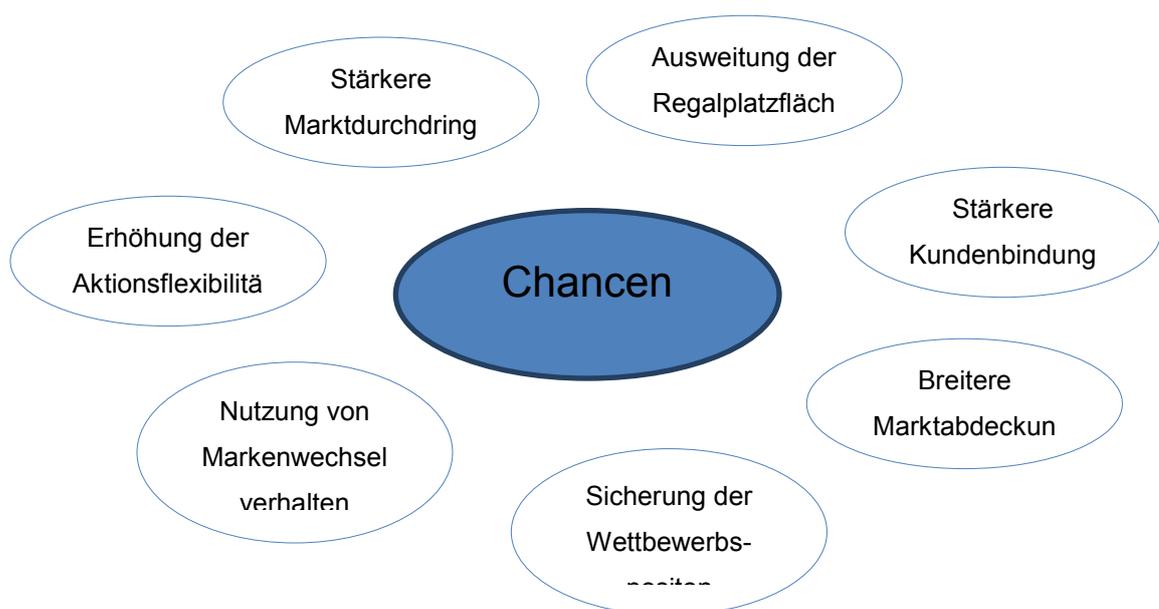


Abb. 2.: Chancen von Mehrmarkenstrategien (vgl. Sattler/ Völckner, 2013: S.115)

Als einer der größten Vorteile der Mehrmarkenstrategie ist zu nennen, dass je nach Anzahl der segmentspezifischen Marken eine gute zielgruppenspezifische Positionierung und Bedürfnisbefriedigung erzielt werden kann. Voraussetzung dafür ist, dass die einzelnen Segmente identifizier-, beschreib-, und ansprechbar sind. Eine große Chance davon ist, dass man durch das Erkennen der Präferenzen der Kunden eine stärkere Marktdurchdringung erreichen kann, Nachfrager können enger an das Unternehmen gebunden werden und ein größerer Markt kann abgedeckt werden.

Dass diese Chancen tatsächlich bestehen, bestätigt das Konzept des Unilever Konzernes. Für jedes Segment bestehen unterschiedliche Produkte auf dem Markt. Unter anderem ist Unilever mit den Marken Becel, Du darfst, Lätta, Rama und Sanella als unterschiedliche Marken im Bereich von Margarinen vertreten.

Eine weitere Chance von Mehrmarkenstrategien besteht in der Sicherung der Wettbewerbsposition. Ein Markt, welcher mit vielen Marken nur eines Anbieters abgedeckt ist, scheint für andere weniger interessant. In diesem Zusammenhang ist auch die Einführung von Schutzmarken zur Sicherung und Stärkung der Hauptmärkte und weiterführend, zur Vermeidung von Preiskämpfen zu betonen.

Bei einem ausgeprägten Markenwechselverhalten, besteht durch dieses Marketingkonzept die Möglichkeit, „Wechsler“ trotzdem innerhalb des eigenen Unternehmens zu halten. Käufer können soweit wie möglich innerhalb des Markenportfolios des jeweiligen Herstellers gehalten werden.

Durch eine Mehrmarkenstrategie kann es auch zu einer Streuung des Marktrisikos und zu einer Erhöhung der Aktionsflexibilität führen. (vgl. Sattler/ Völckner 2013 S.116f)

Bei dieser Markenstrategie wird oft auch die Chance gesehen, eine Ausweitung der Regalplatzflächen und dadurch eine zusätzliche Markteintrittsbarriere zu erreichen. (vgl. Meffert/Perrey 2005, S. 819<sup>5</sup> zit. nach Sattler/Völckner, 2013 S.117)

Eine Mehrmarkenstrategie bringt aber nicht immer nur Vorteile mit sich, sondern es bedeutet auch Risiko für die Marken. Besonders beim Zugang zum Handel bringt die zunehmende Regalplatzverknappung Probleme mit sich. Vor allem preisaggressive Betriebsformen, in denen innerhalb einer Warengruppe oft nur ein Alternativangebot zugelassen wird, ist es immer schwieriger, alle oder mehrere Marken im Markt unterzubringen. Zu beachten ist hierbei vor allem auch, dass diese Mehrmarkenstrategie konsequent durchgesetzt wird und nicht wie aktuell bei der Marke Fyffes.

---

<sup>5</sup> Meffert, H. / Perry, J. (2005): Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch, F.- R- (Hrsg.)\_ Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 811 - 838

Die Entscheidung für oder gegen eine Mehrmarkenstrategie ist wesentlich durch einen Trade-off zwischen den positiven Effekten einer stärkeren Marktdurchdringung sowie – abdeckung und den hierdurch bedingten höheren Kosten gekennzeichnet. (vgl. Keller 2008, S.439<sup>6</sup> zit. nach Sattler/Völckner 2013: S.117)

Erhöht ein Unternehmen die Anzahl seiner Marken so erhöhen sich dadurch auch die Aufwände.

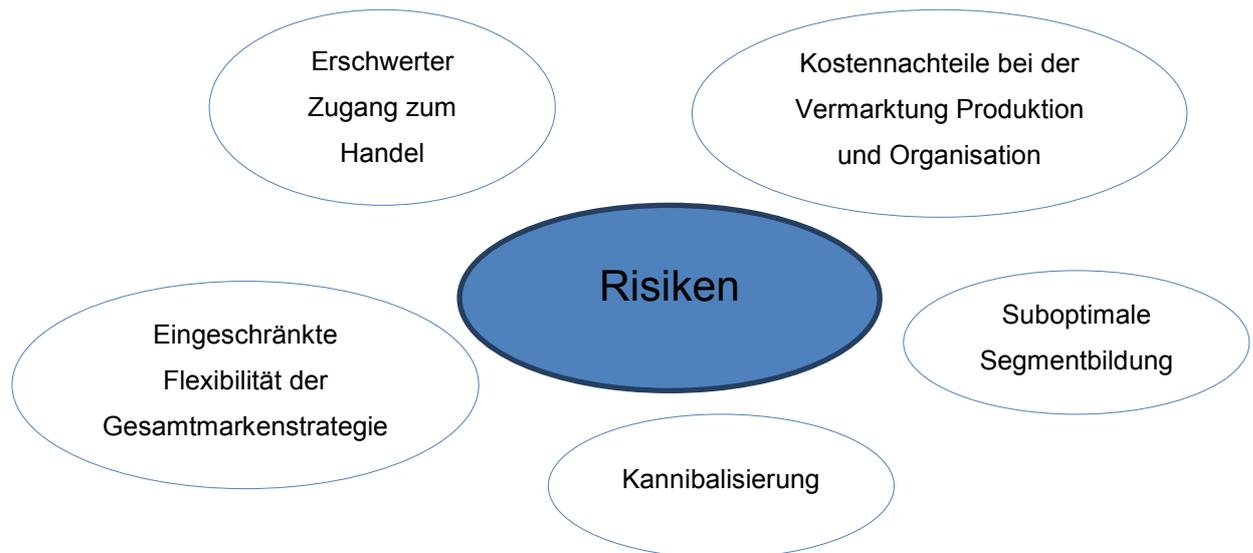


Abb. 3.: Risiken von Mehrmarkenstrategien (vgl. Sattler/ Völckner, 2013: S.118)

Neben den erhöhten Kommunikationskosten steigen auch die Kosten für die Entwicklung des Marketingkonzeptes. Aber auch auftretende Koordinationsschwierigkeiten zwischen unterschiedlichen Märkten oder mehrere parallele Distributionssysteme stellen ein Risiko dar.

Bei Marken, welche beispielsweise technische Produkte erzeugen, können auch erhöhte Fertigungskosten die Folge einer Mehrmarkenstrategie sein.

Werden die Produkte angeglichen, die auf einem Markt mit unterschiedlichen Marken vertrieben werden, wird das Produkt an Bedeutung verlieren und die Gefahr, dass die Ähnlichkeit zwischen den unterschiedlichen Marken eines Herstellers von den Nachfragern erkannt wird und somit die Vorteile einer Differenzierung schwinden.

Gutenberg sieht die Kannibalisierung unter den Marken als weiteres Risiko. Er geht davon aus, dass der Übergang von einer singulären Produktmarkt- Markenstrategie zu einer Mehrmarkenstrategie einen Partizipations- und einen Substitutionseffekt auslöst. Der Partizipationseffekt ergibt sich durch die Verdrängung von Konkurrenten am Markt.

<sup>6</sup> Keller, K.L. (2008): Strategie brand management- building, measuring, and managing brand equity, 3. Aufl. Upper Saddle River.

Zusätzlich kann eine Vergrößerung des Markenprogramms eine Ausweitung des Marktpotenzials zur Folge haben.

Vom Substitutionseffekt spricht man, wenn der Gewinn einer zweiten Marke der anderen Marke zu Lasten fällt.

Ein anderes Risiko besteht, in der möglichen Übersegmentierung der einzelnen Segmente. Das bedeutet eine zu große Aufspaltung des Gesamtmarktes. (vgl. Sattler/ Völckner, 2013: S.118f)

Betrachtet man die oben angeführten Stärken und Schwächen der Mehrmarkenstrategie bedarf eine erfolgreiche Umstellung einen systematischen und dynamischen genau durchdachten Planungsprozess. Bei diesem Prozess sind hauptsächlich folgende Punkte zu beachten: (vgl. Sattler/ Völckner, 2013: S.117f)

- Markenstrategische Standortbestimmung und Zielgruppenbildung,
- Festlegung der strategischen Markenrollen innerhalb des Portfolios
- Sicherstellung der Prägnanz und Diskriminationsfähigkeit der einzelnen Marken im Rahmen der Ausgestaltung der Instrumentalstrategien
- Koordination des Markenportfolios durch eine zentrale Managementebene (vgl. Sattler/ Völckner, 2013: S.117f)

Breite der Markenstrategie:

Die Breite beschreibt wie viele Leistungen unter einer Marke geführt werden. Als Idealtypen lassen sich Dach-, Familien- und Einzelmarken voneinander abgrenzen. (vgl. Baumgarth, 2008: S.147)

<b>Vor- und Nachteile von der Dachmarkenstrategie</b>	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
Alle Leistungen tragen den notwendigen Markenaufwand gemeinsam	Klare Positionierung ist starkt erschwert
Vorhandene Dachmarken erlaubt relativ einfach die Einführung neuer Leistungen	Konzentration auf einzelne Zielgruppen ist nicht möglich
Neue Leistungen partizipieren am goodwill der Dachmarke	Positionierung kann nur eine allgemeine, eher unspezifische „Lage“ sein
Engagement in kleineren Teilmärkten ist möglich	Besonderheiten einzelner Leistungen (zB. Innovation, Relaunch) können nicht

	berücksichtigt werden
Kurze Lebenszyklen der Leistungen gefährden nicht das Markenkapital	Gefahr von „Badwill-Effekten“ durch Scheitern einzelner Leistungen und (Unternehmens-) Krisen (z.B. Umweltkatastrophen)
Keine Suche nach schutzfähigen Brandingelementen notwendig	

(vgl. Baumgarth, 2008: S.148)

Tiefe der Markenstrategie:

Die Tiefe beschreibt die Anzahl der Marken in einem Leistungsbereich. Als Beispiel sind Eigenmarken- und Mehrmarkenstrategien zu nennen. Bei der Mehrmarkenstrategie handelt es sich um die parallele Führung mehrerer selbstständiger Marken mit folgenden Merkmalen:

- Ausrichtung auf den gleichen Leistungsbereich
- Marken unterscheiden sich anhand zentraler Merkmale,
- Getrennter Marktauftritt wird vom Nachfrager als solcher wahrgenommen (vgl. Baumgarth, 2008: S.129)

## 5.2 Kommunikation

Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen. (Bruhn (a) 2005, S.3)

### 5.2.1 Formen der Kommunikation

Die Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen lassen sich auf „Urbausteine“ der Kommunikation zurückführen. Es sind sogenannte Kommunikationsformen, welche als gedanklich isolierbare Größen, die jeden Kommunikationsvorgang charakterisieren, beschrieben werden. (vgl. Bruhn (b), 2009: S.5)

Man unterscheidet zwischen vier unterschiedlichen Kommunikationsformen. Die nachfolgende Grafik soll zu einer besseren Veranschaulichen helfen:

	A	B
1	Persönliche Kommunikation →	Unpersönliche Kommunikation
2	Zweiseitige Kommunikation →	Einseitige Kommunikation
3	Kommunikation mittels Form- und / oder Stoffzeichen (physische Kommunikation) →	Kommunikation mittels Wort-, Schrift-, Bild- und/oder Tonzeichen
4	Personen- und / oder organisationsspezifisch gerichtete Kommunikation →	An ein anonymes Publikum gerichtete Kommunikation

Abb. 4: Abgrenzungsmöglichkeiten von Kommunikationsformen (Steffhagen, 2000 : S.129<sup>7</sup> zit. nach Bruhn (b), 2009: S.5)

#### Kategorie 1:

Unter persönlicher Kommunikation versteht man den unmittelbaren, zwischenmenschlichen „Face to Face“ Kontakt zwischen Menschen. Diese Form ist typisch für das Verhalten von Verkäufern, Beratern und Managern sowie all jenen, die im Rahmen ihres Berufes eine Vielzahl von persönlichen Kontakten wahrnehmen. Weitere Beispiele für diese Kommunikationsform sind auch personifizierte Websites und Mailings.

<sup>7</sup> Steffhagen, H.: Marketing. Eine Einführung. 4. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer 2000. S.129

Unpersönliche Kommunikation beschreibt eine raum-zeitliche Trennung zwischen Kommunikationssender und –empfänger. Charakteristisch hierfür ist Mediawerbung, im Rahmen derer die Konsumenten mit der gleichen Werbung mehrmals konfrontiert werden. (vgl. Bruhn (b), 2009: S.6)

#### Kategorie 2:

Zweiseitige Kommunikation zeichnet sich durch eine sofortige Interaktionsmöglichkeit aus. Das bedeutet die Rollen von Kommunikator und Adressant können jederzeit vertauscht werden. Diese Form tritt sowohl bei unpersönlicher Kommunikation bei Telefongesprächen als auch bei persönlichen Gesprächen, die dialogorientiert geführt werden, auf.

Einseitige Kommunikation ist durch nur einen Kommunikator gekennzeichnet. Der Adressant hat keine Möglichkeit, beispielsweise durch Fragen zu stellen, zum Kommunikator zu werden. Als Beispiel hierfür ist ein Internetspiel mit Marken- oder unternehmensbezogenen Inhalten zu nennen. (vgl. Bruhn (b), 2009: S.6)

#### Kategorie 3:

Physische Kommunikation beschreibt eine Kommunikation mittels Form- und / oder Sonderzeichen. Es ist eine reine non- verbale Kommunikation. Beispiele für physische Kommunikation ist ein gestalteter Messestand. (vgl. Bruhn (b), 2009: S.7)

Der Kommunikation mittels Wort-, Schrift-, Bild- und/oder Tonzeichen können kommunikative Aktivitäten im Markt zugeordnet werden. Dazu zählen gestaltete Druckstücke wie Anzeigen, Kataloge oder Werbebriefe, aber auch die Kommunikation via Internet, Fernsehen, Radio, Lautsprecheranlagen in Einzelhandelsläden usw. Es werden Kommunikationsmittel eingesetzt, um die Reichweite kommunikativer Aktivitäten zu vervielfachen. (vgl. Bruhn (b), 2009: S.7)

#### Kategorie 4:

Der personen- und/oder organisationsspezifischen Kommunikation können sämtliche Kommunikationsaktivitäten zugeordnet werden, die an ausgewählte Organisationen oder Personen gerichtet sind. Darunter fallen persönliche Werbe-E-Mails oder die persönliche Überreichung eines Werbegeschenkes.

Bei der Kommunikation an ein anonymes Publikum fehlt hingegen eine Spezifizierung des Kommunikationsadressanten. (vgl. Bruhn (b), 2009: S.7)

## 6. Markenpolitik

Unter Markenpolitik versteht man die Gestaltung von Marken durch einen Markenartikelhersteller oder einem Handelsmarkenunternehmen zur Erreichung von Hersteller- oder Handelszielen.

Für eine Markengestaltung sind gewisse Investitionen in die Marke notwendig, durch welche ein Markenwert erzeugt oder verändert werden kann. Eine wertorientierte Markenpolitik verfolgt das Ziel einer langfristigen Markenwertsteigerung. (vgl. Sattler/ Völckner, 2001: S.23)

Der Markenwert hängt davon ab, wie Marken von Nachfragern und anderen Zielgruppen wahrgenommen werden. Die Wahrnehmung entsteht durch die Kenntnis von und mit der Markenbekanntheit sowie die Stärke, Einzigartigkeit und Präferenz von Markenassoziationen (= Markenimage). Aus der Markenbekanntheit und dem –image bildet sich die Wissensstruktur einer Marke (vgl. Keller, 1993, S.2f<sup>8</sup> zit. nach Sattler/ Völckner, 2001: S.23 nach). Diese Wissensstruktur unterliegt einem ständigen Wandel und wird durch den Marketing- Mix von Marken Anbietern, Erfahrungen von Konsumenten oder anderen Institutionen (z.B. Medienberichten) ermittelt. (vgl. Sattler, Völckner, 2001: S.23)

Für das Ausmaß der Markenrelevanz spielen zwei wesentliche Funktionen von Marken eine Rolle:

- 1) Risikoreduktion: Beim Kauf von Markenartikeln sinkt bei den Konsumenten das wahrgenommene Risiko eines Fehlkaufes, sofern die Marke mit einem höheren Qualitätsniveau verbunden wird.
- 2) Soziale Anerkennung: Der Kauf eines Markenproduktes kann für den Kunden eine Möglichkeit sein, sich selbst und oder seine persönlichen Erfolge nach außen zu vermitteln. (vgl. Sattler/ Völckner, 2001: S.24)

Die Folge einer hohen Markenrelevanz ist die Bereitschaft von den Kunden mehr für die dargestellte Leistung (Premiummarken) zu bezahlen und eine erhöhte Kundenbindung. (vgl. Sattler/ Völckner, 2001: S.24)

---

<sup>8</sup> Keller, K.L. (1993): conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity, in: Journal of Marketing, Vol.57 (1), S.1-22

## 6.1 Ziele der Markenpolitik

Hinter jeder bekannten und starken Marke stehen treuen Kunden, deren Markenwissen, -vertrauen und deren Kaufbereitschaft den eigentlichen Markenwert darstellen. Vereinfacht gesagt bedeutet dies, dass das Markenkapital auch das Kundenkapital ist. Aus diesem Grund sollte für die Markenpolitik aber auch die Marketingstrategie der Marke das Ziel sein, das Kundenkapital zu vermehren, indem über die Marke langfristige Kundenbindungen erzielt werden können. (vgl. Kotler, Keller, Bliemel, 2007 : S.516 )

Ziel der Markenpolitik ist es, die eigene Marke gegenüber den Verbrauchern und dem Wettbewerbern durch die Schaffung einer Markenpersönlichkeit und ihrer „Unique Selling“ Proposition abzugrenzen. Weiterhin geht es um die Schaffung von Markenpräferenzen durch eine Identifikation für den Verbraucher und der Bildung des gewünschten Images für das Produkt bzw. die Marke.

Ziel der Markenpolitik ist zudem die Erlangung eines Premiumsegmentes bzw. die Sicherung eines preispolitischen Spielraumes gegenüber den Verbrauchern und Handelspartnern. (vgl. Geml / Lauer, 2008 : S.193/ 194)

## 6.2 Markenführung

Markenführung umfasst den Managementprozess der Planung, Koordination und Kontrolle von einer Vielzahl, über einen längeren Zeitraum durchgeführten Maßnahmen, deren Ergebnis die Marke ist. Aus Sicht des Markeneigners ist das oberste Ziel die Steigerung des ökonomischen Markenwertes. (Burmann / Meffert / Koers, 2005, S.9 <sup>9</sup>zit. nach Elpers, 2001 S. 65)

Die größte Herausforderung der Markenführung bestehe vormals jedoch in der Positionierung einer Marke auf der Grundlage einer Markenidentität und deren Kommunikation. Eine Marke muss einzigartig sein und sich von anderen Produkten abgrenzen. Zumindest muss von den Konsumenten eine Differenzierung wahrgenommen werden können, so dass sich in deren Köpfen ein klares, abgrenzbares Markenimage bildet. (vgl. Elpers 2011 S. 65)

Der wesentliche Grund, dass Marken einen Wert für Unternehmen haben, begründet sich durch die Wahrnehmung von Marken durch die Nachfrager. Diese entsteht durch die

---

<sup>9</sup> Burmann, Christoph / Meffert, Heribert / Koers Martin (Hrsg.): Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Gabler Verlag

Wahrnehmung der Markenbekanntheit und des –image. Den Ausgangspunkt der Gestaltung von diesen zwei Faktoren bildet die Konzeption der Markenidentität. (vgl. Sattler, Völckner, 2001: S.49)



Abb. 5: Marken verankern, um Markenwert zu generieren (Quelle: Sattler/ Völckner, 2001: S.49)

### 6.2.1 Markenidentität

Die Markenidentität ist das Selbstbild der Marke und verkörpert die wesentlichen Merkmale der Marke, welche die Marke zuerst nach innen und später auch nach außen repräsentieren.

Es handelt sich dabei mehr um ein Sollkonzept beziehungsweise Sollbild der Marke, das aus der Perspektive der Kommunikationsverantwortlichen der Marke abgeleitet wird. Burmann und Meffert unterstützen diese Aussage in der von ihnen aufgestellten Behauptung, dass im Mittelpunkt der Markenidentität die Formulierung eines Kundennutzens steht, den die Marke aus Sicht des Anbieters erfüllen soll und der in der spezifischen (Kern-)Kompetenz der Marke verankert ist. (vgl. Elpers, 2011, S.52)

Burmann et al. verstehen unter Markenidentität im weiteren Sinn ein Führungsinstrument des Markenmanagements, welches zum einen die Kommunikation des Markennutzenversprechens nach außen im Sinne einer Soll Positionierung und zum anderen die nach innen gerichtete Umsetzung und finale Einlösung dieses Versprechens. (vgl. Burmann / Meffert / Feddersen, 2007: S.4<sup>10</sup> zit. nach Elpers, 2011: S. 53)

<sup>10</sup> Burmann / Meffert / Feddersen.: (2007): Identitätsbasierte Markenführung, in: Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, 1. Auflage, München 2007, S. 3 – 30

Die Markenidentität kann des Weiteren in sechs Komponenten unterteilt werden:

- 1) Markenherkunft
- 2) Markenkompetenz
- 3) Art der Markenleistung
- 4) Markenvision
- 5) Markenwerte
- 6) Markenpersönlichkeit

Unter der Markenherkunft versteht man sowohl alle geografischen wie auch kulturellen und institutionellen Einflüsse, die beschreiben woher eine Marke stammt. Für die Markenführung ist es deshalb wichtig, da Marken von internen und externen Zielgruppen zuerst von ihrem Ursprung wahrgenommen werden.

Die Markenhistorie ist eng mit der Markenherkunft verbunden, greift aber nur einzelne Punkte heraus und kann so als langfristige gestaltbare Identitätskomponente verstanden werden.

Die Markenherkunft wie auch die Markenidentität basieren auf den Kernkompetenzen jener Organisation, welche die Marke führt. Ziel ist es, die Kernkompetenzen der Marke herauszufinden, welche dem Kunden einen Konkurrenzangeboten überlegenen Nutzen stiftet.

Die Festlegung der grundsätzlichen Form und Art der Markenleistung basieren direkt auf der Markenkompetenz. (vgl. Burmann / Wenske, 2006: S.168) Diese umfasst die technisch- qualitative Ausgestaltung der Produkte („was tun wir?“), sowie die visuelle Aufbereitung wie das Layout, aber auch den kommunikativen Auftritt der Marke am Markt. (vgl. Burmann / Feddersen 2007, S.18.<sup>11</sup> zit. Nach Elpers, 2001, S.55)

Die Markenleistung bestimmt somit den funktionalen Nutzen einer Marke.

Die Markenvision beschäftigt sich mit der Frage „wo wollen wir hin“, also mit den langfristigen Zielen. Für die interne Zielgruppe ist die Markenvision eine wichtige Motivation und Identifikationsmöglichkeit. Man muss die Vision jedoch von den Markenzielen, die einen höheren Konkretisierungsgrad aufweisen, dies dafür nur für einen kürzeren Zeithorizont, unterscheiden.

Die Markenwerte sind die Grundüberzeugungen von Management und Mitarbeitern. Sie sind eine wichtige emotionale Komponente der Markenidentität und sollen die Wünsche der relevanten Zielgruppe an eine ideale Marke zum Ausdruck bringen.

---

<sup>11</sup> Burmann / Feddersen, 2007.S. 18 In: Florack, Arnd: Psychologie der Markenführung. München: Vahlen. 2007.

Das Auftreten der Marke wird durch die Markenpersönlichkeit verkörpert. Sie zeigt sich durch den verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil einer Marke.

Abschließend kann gesagt werden, dass der Stellenwert jeder einzelnen Identitätskomponente für die angestrebte Markenidentität immer von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängt und immer nur für den Einzelfall situationsabhängig bestimmt werden kann. (vgl. Elpers, 2011: S.55f)

### 6.2.2 Markenimage

Anders als die Markenidentität, welche das Selbstbild der Marke darstellt, versteht man unter dem Markenimage die Sichtweise auf die Marke von der externen Zielgruppe.

Keller definiert das Markenimage wie folgt: Das Markenimage kann als Wahrnehmung einer Marke, die in Form von Markenassoziationen im Gedächtnis von Nachfragern repräsentiert sind, definiert werden. (vgl. Keller, 1993 : S.3<sup>12</sup> zit. nach Sattler/Völckner, 2013 : S.67)

Es ist so zu sagen das Fremdbild auf die Marke und entsteht meist Zeit verzögert über einen längeren Zeitraum. Das Markenimage ist das Ergebnis der subjektiven und individuellen Wahrnehmung sowie der Interpretation sämtlicher von der Marke ausgehender Impulse. Das Markenimage ist die Beurteilung einer Marke durch die Konsumenten. Zwingende Voraussetzung dafür ist, dass die Marke einen gewissen Bekanntheitsgrad hat. (vgl. Elpers, 2011: S.58)

Voraussetzung für das Image ist die Markenbekanntheit, denn nur wenn beim Kunden „die Idee der Marke“ klar ist kann er die ausgesendeten Signale der Marke empfangen.

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht ist es nicht nur wichtig, dass die Markenhersteller die Marke bzw. das Markenimage „kreieren“, indem die Marken Botschaften senden, sondern dass die Konsumenten selbst das Markenimage subjektiv konstruieren, indem sie die Marke individuell wahrnehmen und deuten. (vgl. Elpers, 2011: S.19f)

---

<sup>12</sup> Keller, K.L. (1993): Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity, in: Journal of Marketing, Vol.57 (1), S.1-22

### 6.3 Markenpositionierung

Nach Sattler und Völckner wird Markenpositionierung als „aktive und zielgerichtete Gestaltung der Stellung einer Marke im Hinblick auf (von Nachfragern subjektiv wahrgenommen) zentrale Dimensionen durch Markenanbieter“ definiert. (Sattler, Völckner 2013: S. 52)

Marken müssen, um erfolgreich zu sein, in den Köpfen der Verbraucher ein klares Bild schaffen, in dem Produkte und Leistungen deutlich positioniert sind. Es soll ihnen ein möglichst eigenständiger Platz zugewiesen sein und diesen für die Konsumenten nachvollziehbar machen. (vgl. Schweiger / Schrattenecker, 2009, S.63)

Die Festlegung der Markenidentität dient als Grundlage für die Positionierung einer Marke (vgl. Sattler/ Völckner, 2001: S.49) und diese ist Ausgangspunkt jeder Markenentscheidung. Unter der Positionierung einer Marke versteht man die aktive Gestaltung der Marke am Markt. (vgl. Baumgarth, 2008: S.129 f.)

Ziel ist es, die Identität der Marke in eine Marktstellung umzusetzen, die von den Konsumenten, im Vergleich zu Wettbewerbern, als vorteilhaft angesehen wird. (vgl. Sattler/ Völckner, 2001: S.48)

Nicht damit gemeint, ist jedoch die Einstellung und Beurteilung einer Marke aus Sicht der Kunden. Eine Marke besitzt auch ohne den Einsatz einer Positionierung eine Position, allerdings ist diese Position vom Markenmanagement nicht bewusst gestaltet.

Damit die Positionierung einer Marke erfolgreich ist, müssen gewisse Anforderungen eingehalten werden.

Die Positionierung muss auch für den Abnehmer relevant und wichtig erscheinen. Auf der großen Informationsüberlastung, welche tagtäglich auf die Konsumenten einwirkt, muss sich die Positionierung auf einige wenige Eigenschaften konzentrieren. Des Weiteren muss die Positionierung, für den Konsumenten, glaubwürdig erscheinen. Diese basiert auf aktuelle Merchandising der Marke.

Eine Herausforderung für viele Marken stellt oftmals die Positionierung gegenüber Konkurrenzmarken dar. Eine abgrenzende Positionierung ist wichtig für die Marke und die Positionierungseigenschaften sollten nicht kurzfristig für Konkurrenzmarken imitierbar sein. Wichtig ist ebenfalls, dass die gewählte Positionierung am Markt auch in Zukunft für die Konsumenten eine Relevanz aufweist. Dabei bilden Flexibilität und Kontinuität zwei wichtige weitere Anforderungen an die Zukunftsorientiertheit. Unter Flexibilität versteht man, dass die gewählte Positionierung auch unter sich ändernden Umwelteinflüssen sich

nicht ändert. Kontinuität beschreibt die langfristige Beibehaltung der Position, also die Beibehaltung des Markenkerns. (vgl. Baumgarth, 2008: S.129 f.)

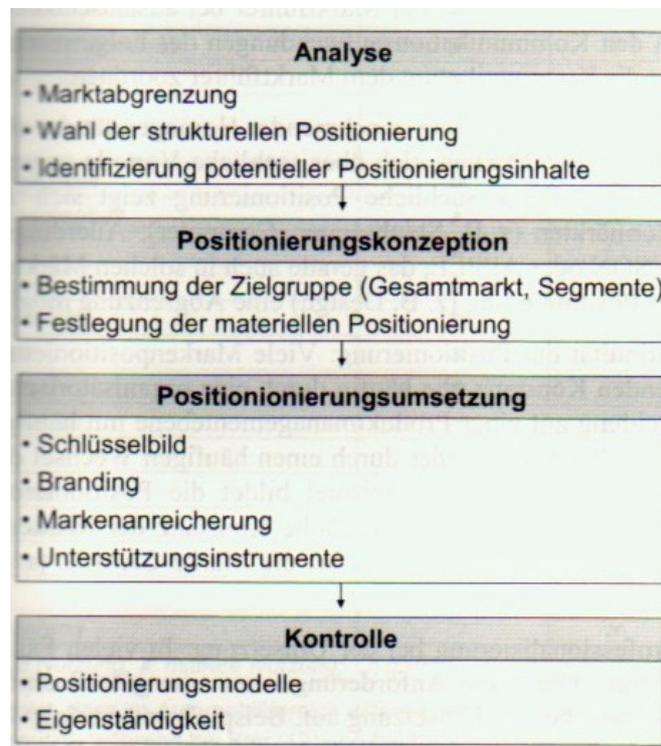


Abb.6: Prozess der Markenpositionierung (Quelle: Baumgarth, 2008 : S.131)

Aufgabe einer guten Markenpositionierung ist es, die zentralen Bestandteile der Markenidentität in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern. (vgl. Esch, 2012: S. 91f<sup>13</sup> zit. nach Sattler/ Völckner, 2001: S.48)

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten der Positionierung und verschiedene Strategien lassen sich unterscheiden. Auch auf die zeitliche Entwicklung einer Marke lassen sich verschiedene Strategien anwenden.

Positionierungsdimensionen stellen bei der Markenpositionierung typischerweise Markenimagedimensionen dar. Diese können in einem sogenannten „Imageraum“ abgebildet werden. (vgl. Sattler/ Völckner, 2013: S.53)

<sup>13</sup> Esche, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung. 7.Auflage. München. 2012. S.91f

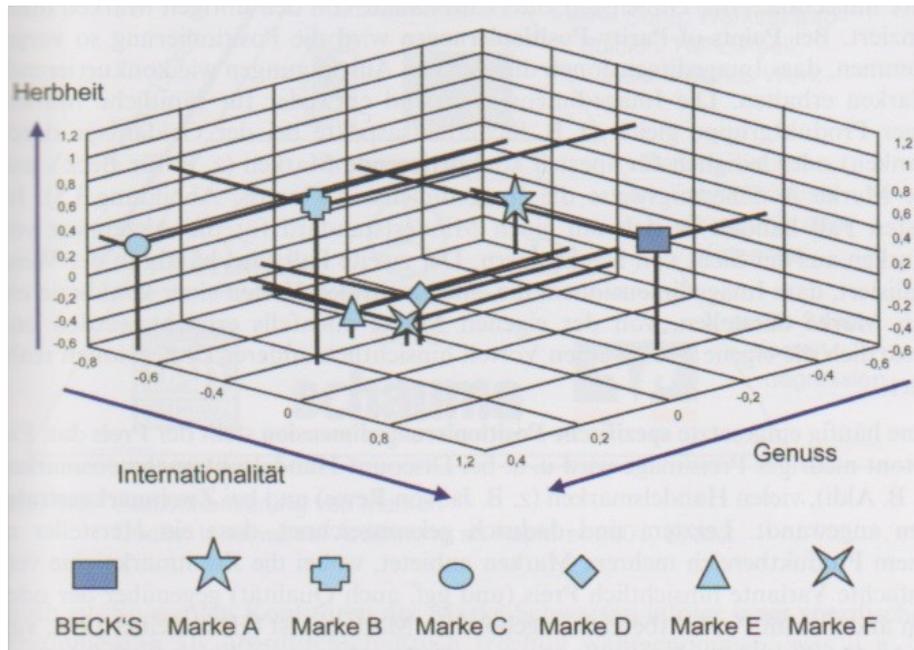


Abb. 7: Imageraum (Quelle: Sattler/ Völckner 2013: S.53)

Ein solcher Imageraum stellt die eigene Marke und deren Wettbewerbsmarken zueinander in Bezug auf zentrale Positionierungseigenschaften subjektiv wahrgenommener Idealvorstellungen einzelner Nachfragesegmente und deren Nähe zur Idealposition dar.

Je näher die Marke bei der Idealvorstellung liegt, desto höher ist auch die Übereinstimmung der Markeneigenschaften mit den Vorstellungen einer perfekten Marke von den Konsumenten. (vgl. Sattler/Völckner2013, S.53)

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Positionierungen „Points-of-Difference“ und „Point-of-Parity“ Positionierungen unterscheiden. (vgl. Keller 2008: S.107<sup>14</sup> zit. nach Sattler/Völckner, 2013: S.53)

Erstere hat eine Differenzierung hinsichtlich zentraler Positionierungsdimensionen zum Ziel. Bei der Point-of-Parity Positionierung wird die Positionierung dahingehend unternommen, dass die Imagedimensionen die gleichen Ausprägungen wie konkurrierende Marken haben. Imagedimensionen sind entweder für sämtliche Marken einer Produktgruppe gleich oder nur für spezielle konkurrierende.

Eine oft verwendete Positionierungsdimension ist der Preis. Oft hat ein Hersteller auch unterschiedliche Marken, wobei die Zeitmarke billiger ist. Ein höheres Preissegment wird bei Luxus- und Premiummarkenstrategien realisiert. Neben dem Preis werden oft aber auch im Rahmen der Kommunikationspolitik andere Qualitätsdimensionen geschaffen. Beispiele hierfür sind kleine Serien, Handarbeit, hohe Qualität und Einzigartigkeit. Von diesen produkteigenschaftenbasierten Positionierungen können jene durch

<sup>14</sup> Keller, K.L. (2008): Strategie brand management- building, measuring, and managing brand equity, 3. Aufl. Upper Saddle River.

Markenpersönlichkeitspositionierungen abgegrenzt werden. Neben den produkteigenschaftsbasierenden und nicht-produkteigenschaftsbasierenden Positionierungen gibt es auch noch eine Markenaktualisierungspositionierung. Bei dieser geht es um die reine Thematisierung der Marke, ohne dass hierbei eine Fokussierung auf inhaltliche Aspekte vorgenommen wird. Im Zentrum steht die Vermittlung der Markenbekanntheit, welche die Markenwahl beeinflussen kann. (vgl. Sattler/ Völckner, 2013: S.53f) Analog zu Chiquita, bei der die Markenbekanntheit im Zentrum der Markenpositionierung steht und durch ihre Bekanntheit der Konsument schließlich zu dieser Marke greift.

### 6.3.1 Anforderungen einer guten Positionierung

Damit eine Positionierung erfolgreich ist müssen folgende acht Punkte beachtet werden:

- 1) Glaubwürdigkeit: Die gewählte Positionierung muss für die Verbraucher der Marke glaubhaft wirken. Der Markenkern muss zu dem dazugehörigen Unternehmen passen und darf von den Konsumenten nicht als übertrieben wahrgenommen werden.
- 2) Eigenständig: Eine Marke muss eigenständig wirken, damit sie wahrgenommen wird. Gegenüber Konkurrenzmarken am Markt muss es ein klares Abgrenzungsmerkmal geben.
- 3) Eindeutig: Bei den Konsumenten muss ein eindeutiges Markenbild entstehen. Das bedeutet mehrdeutige Markenaussagen sollen vermieden werden, da sie zu einer verzerrten Wahrnehmung führen und sogar den Erfolg der Positionierung verhindern können.
- 4) Bedürfnisorientiert: Die Zielgruppe muss angesprochen werden und ihre vorhandenen Bedürfnisse befriedigen.
- 5) Substanziell: Das gewählte Marktsegment muss auf langfristige Sicht genügend Marktvolumen bieten.
- 6) Geschützt: Die gewählten Positionierungsschwerpunkte dürfen für andere Unternehmen und Marken nicht zu leicht nachahmbar sein.
- 7) Kommunizierbar: Die Positionierung muss für die Zielgruppe schnell und einfach ersichtlich sein. Das bedeutet, schwer oder falsch kommunizierte Inhalte, können nicht wahrgenommen werden.

- 8) Tragbar: Auch der finanzielle Aufwand muss eingeplant werden und auf lange Zeit tragbar sein. (vgl. Schneider/ Kahn/ Zenhäuser/ Haring, 2003: S.313 / 314)

Meist können nicht alle acht Anforderungen gleichzeitig erfüllt werden und Zielkonflikte sind unvermeidlich. Für jede Marke gilt es, den für sie bestmöglichen Mix dieser Anforderungen zu finden. (vgl. Schneider/ Kahn/ Zenhäuser/ Haring, 2003: S.313 / 314)

### 6.3.2 Neupositionierung von Marken

Für jede Marke kommt irgendwann der Zeitpunkt, dass die aktuelle Position nicht mehr zukunftsfähig erscheint und eine bessere Positionierung muss gefunden werden.

Es gibt unterschiedliche Gründe für Neupositionierungen. Wenn die Ist-Position der Marke weit von der Soll-Position der Zielgruppe entfernt ist kann eine Neupositionierung erforderlich sein. (vgl. Esch, 1999: S. 248) So zum Beispiel wenn es die Marke nicht mehr schafft neue Konsumenten zu erreichen oder neue Konkurrenten am Markt die Positionierung zweifelhaft machen. (vgl. Schneider/ Kahn/ Zenhäuser/ Haring, 2003: S.319)

Bevor eine Neupositionierung in Betracht gezogen wird, muss zuvor die aktuelle Positionierung genauestens analysiert und eine neue definiert werden. Meist sind Neupositionierungen von Produktänderungen und deren Erscheinungsbild begleitet. Auch muss die Kommunikation auf die neue Positionierung hin geändert werden. . (vgl. Schneider/ Kahn/ Zenhäuser/ Haring, 2003: S.319)

Wichtig ist, dass eine Neupositionierung nicht radikal vorgenommen wird, sondern dass die Kontinuität der Marke berücksichtigt wird. Die Neupositionierung muss in kleinen Schritten erfolgen und zweiter wichtiger Punkt ist die Nachvollziehbarkeit für Kunden. Das bedeutet wenn eine Tankstelle Kaffee und Süßigkeiten zusätzlich verkauft, ist es für Kunden nachvollziehbar, denn es sind Dinge, die man neben dem Tanken brauchen kann. Wenn die Tankstelle jedoch plötzlich Elektrogeräte verkauft, wird es für den Kunden nicht mehr nachvollziehbar sein. (vgl. Adjouri, 2004: S.154) Das dritte Prinzip, welches bei einer Neupositionierung beachtet werden muss, ist die Konsequenz bei der Umsetzung. Der Gesamtauftritt muss die Veränderung glaubwürdig kommunizieren und transportieren. Zusammenfassend bedeutet dies, dass die Neupositionierung einer Marke nur erfolgreich

sein kann, wenn ein relevanter Nutzen für die Kunden nachvollziehbar ist. (Adjouri, 2004: S.154)

#### 6.4 Moralisierung von Marken als Produktmehrwert

Die Emotionalisierung von Marken kommt aus der Marketingwissenschaft und hat eine herausragende teilweise sogar entscheidende Bedeutung. Seit einigen Jahren ist ein verstärktes Bemühen bei Marketingverantwortlichen zu beobachten, welche versuchen Marken moralisch aufzuladen.

Die Emotionalisierung zielt darauf ab, die Marke über bestimmte Emotionen zu definieren. Gefühle sollen mit der Marke vermittelt werden, mit dem Ziel sie bei den Konsumenten mit einem Reaktionsmuster zu verankern und somit eine emotionale verhaltensmoderierende Bindung zwischen Verbraucher und Marke herzustellen.

Ein bekanntes Beispiel ist Mc Donalds mit seinem Claim: „I am loving it“. Die zweite Form der Moralisierung von Marken liegt auf der Kommunikation und Vermittlung eines moralischen Wertes, wie Nächstenliebe, schlechter gestellte Menschen in der Dritten Welt oder alte Menschen. Das ausschlaggebende Differenzierungsmerkmal bei Marken kann somit durch einen moralischen Mehrwert gegeben sein. Die Begriffe Moralisierung und Emotionalisierung können sich hierbei überschneiden.

Die Moralisierung von Marken darf aber niemals als alleinstehendes Markenpositionierungskonzept gesehen werden. (vgl. Elpers, 2011: S. 13f)

Das enge Zusammenspiel von Corporate Social Responsibility (= CSR, die Unternehmerischer Verantwortung), Sozialkampagne und der Moralisierung einer Marke besteht darin, dass CSR eine dauerhaftes, gesellschaftliche Engagement die Basis für die Sozialkampagnen ist, welche wiederum die Inhalte und Werte der Öffentlichkeit inszeniert und kommuniziert. Die CSR Basis kann zudem die Marke mit einem moralischen Wert versehen, welcher am Markt als Differenzierungsmerkmal wirkt. Die Nutzung von diesen moralischen Werten und deren Kommunikation unterliegt aber gewissen Rahmenbedingungen und bringt sowohl Chancen als auch Risiken mit sich.

Da es Interesse jedes Unternehmens und jeder Organisation, so angenommen von Elpers 2008, sei, gewinnorientiert zu handeln, ergibt sich, dass diese das gesellschaftliche Engagement markenpolitisch zum Vorteil und zum Stärken der eigenen Marke nutzen.

Um eine Marke mit einem moralischen Mehrwert zu versehen, braucht es mehrere Stufen:

- 1) Positionierung als verantwortungsbewusste und sich gesellschaftlich, engagierende Marke
- 2) Optimierung der Imagewerte
- 3) Auf- und Ausbau der Bekanntheit
- 4) Klar inhaltliche Verbindung von Marke und dem sozialen Engagement
- 5) Die Wahrnehmung als sinnvolle und glaubwürdige Initiative

Aus der Praxis heraus kann gesagt werden, dass oft Ansätze und Versuche mit weniger komplexen und theoretischen Modellen unternommen werden, die Marke mit moralischen Mehrwerten zu versehen. (vgl. Blumberg / Dröge, 2008: S24<sup>15</sup> zit. nach Elpers, 2008: S. 18f)

Es ist jedoch zu beobachten, dass die Moralisierung von Marken ein Trend ist und ein Hinzufügen eines moralischen Mehrwertes zur Markenidentität ein Abgrenzungsmerkmal im Positionierungskampf ist. Dies setzt allerdings voraus, dass dieser auch von den Konsumenten wahrgenommen wird

Die Beziehung zwischen Marke und dem Nachfrager kann besonders über die Markenpersönlichkeit und die Markenwerte emotional aufgeladen und dadurch gefestigt werden. Die moralische Aufladung von Marken muss das Ziel haben, den symbolischen Nutzen der Marke für den Konsumenten zu erhöhen. (vgl. Elpers, 2011: S.69)

Bei der Moralisierung geht es darum zu kommunizieren, dass durch den Konsum dieser Marke wichtige Werte oder Lebensstile verwirklicht werden können. Das Vermitteln dieser Werte kann besonders bei Marken, deren Konkurrenzangebote nahezu homogen sind oder eine Abgrenzung durch die Positionierung oder Produkteigenschaften nur schwer möglich sind erfolgreich sein.

Vorsicht ist jedoch bei Marken geboten, wenn ein moralischer Wert zu einem bereits bestehenden Markenwert hinzugefügt wird. Es darf auf keinen Fall ein Widerspruch zu der bestehenden Markenaussage erzeugt werden, da dies zu Unsicherheit beim Konsumenten führen würde. (vgl. Elpers, 2011: S.69)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es scheint, dass das Hinzufügen eines moralischen Mehrwertes durch Kommunikation zur Markenidentität ein Abgrenzungsmerkmal im harten Positionierungskampf schaffen kann. Dies setzt jedoch

---

<sup>15</sup> Blumberg / Dröge, 2008: In: Markenartikel Heft 6, S.24- 25

voraus, dass dieser in der Markenidentität geschaffene Mehrwert auch tatsächlich vom Konsumenten wahrgenommen wird.. (vgl. Elpers 2011: S. 66)

Ein Mehrwert entsteht für den Konsumenten immer dort, wo ein Produkt mit Hilfe von Kommunikation einen subjektiv empfundenen Nutzen stiftet. Deshalb hat Kommunikation bei der Schaffung eines Mehrwertes eine wichtige Rolle. Durch Kommunikation eines Mehrwertes kann entweder die Markenpositionierung aufgebaut oder gestärkt werden . Das Ziel einer effizienten Mehrwertkommunikation ist der Aufbau eines starken Markenbildes. Zusammenfassen ist zu sagen, dass für den Aufbau einer starken Marke die Existenz eines Mehrwertes sehr wichtig ist, um bei der heutigen rasanten Makenbildung zu überleben. Gerade bei verschiedenen Anspruchsgruppen, stellt es oft ein Ausschlagskriterium dar. (vgl. Marketing Review St.Gallen, 2010: S.14)

#### **6.4.1 Bio, Nachhaltigkeit und moderner Öko Look als Mehrwert**

Nicht nur biologische Lebensmittel liegen aktuell im Trend. Auch die verwandten und dazu gehörigen Begriffe wie „Bio“, „Öko“ und „Nachhaltigkeit“ werden immer öfters gebraucht und auch bei der Anpreisung von Produkten sind diese Wörter sehr begehrt. Bereits 1994 stellte Gattermayer fest, dass sich diese Bezeichnungen zu Modewörtern entwickeln, da man feststellte, dass deren Verwendung auf eine Absatzsteigerung führt. (vgl. Gattermayer, 1994: S.479<sup>16</sup> zit. nach Rosenblattl, 2010 : S.5)

Bio ist heute noch immer ein starkes Verkaufsargument, vor allem weil viele Kunden damit Aspekte wie Nachhaltigkeit oder bewusstes Handeln verbinden. Trotz des aktuell guten Dahstehens von Bio Produkten müssen sich diese Weiterentwickeln und Markttrends folgen. Bio genießt bei den Verbrauchern aktuell ein hohes Vertrauen, da es ein gelernter Wert ist. Jedoch ist der Versuch, ein Produkt mit möglichst vielen unterschiedlichen Mehrwerten aufzuladen der falsche Weg. Der gewählte Mehrwert sollte immer zu dem jeweiligen Produkt bzw. der Marke passen. (vgl. Will, 2010: S. 55)

Triebkräfte, welche den Bio-Boom in den letzten Jahren vorangetrieben haben sind zum einen das Bio billiger wird. Es ist kein Luxusgut mehr, sondern Bio wird auch im Discount verkauft, was für viele Konsumenten ansprechend ist. Auf der anderen Seite sorgen Bio-Supermärkte dafür, dass Bio sozial akzeptiert wird. Und noch weiter darüber hinaus. Bio hat sich zu Lifestyle entwickelt und ist ein begehrenswertes Thema geworden.

---

<sup>16</sup> Gattermayer, Fritz et al. (Hrsg.): Agrarvermarktung in Österreich, Wien. 1994. S. 479

Das starke und anhaltende Wachstum hat viele Markenhersteller dazu gebracht, ihr Sortiment umzustellen und um Bioprodukte zu erweitern.

Angesichts des steigenden globalen Interesses an Ökoprodukten gab es im Biolebensmittelsektor in zahlreichen Ländern für das Jahr 2014 ein Umsatzzuwachs in Höhe von 5% bis 10%.

Darunter befinden sich auch Deutschland, Dänemark und die USA. Auch England verbucht seit vielen Jahren wieder ein Plus in diesem Segment. (vgl. Agrarheute, 2014)

Die Konsumenten stehen wie nie zuvor auf Bio und es hat sich zum „Golden Standard“ für unverfälschte Qualität, Sicherheit und Gesundheit entwickelt. (vgl. BÖL, 2007 : S.3-6)

## 6.5 Markenwert

Der Markenwert repräsentiert die Grundüberzeugung vom Management und den Mitarbeitern oder anders gesagt, er zeigt, woran die Marke glaubt. (vgl. Elpers, 2011).

Er entsteht durch einen mehrstufigen Aufbauprozess. Zu Beginn steht nur das Produkt alleine im Zentrum und ist für den Erfolg verantwortlich. Es ist noch nicht die Marke. Diese etabliert sich erst im Laufe der Zeit.

Mit der zunehmenden Bekanntheit der Marken, entstehen bei den Konsumenten auch zusätzliche Informationen über die Marke. So zum Beispiel aus eigenen Erfahrungen, den Medien oder Gesprächen mit anderen Käufern. (vgl. Schneider/ Kahn/ Zehnhäuser/ Haring, 2003: S.84f)

Ausgangspunkt für die Entstehung von Markenwerten sind die von den Marken erbrachten Zusatzfunktionen/ -nutzen für den Hersteller, Handel und den Verbrauchern. Dieser zusätzliche Nutzen, welcher eine Marke von einem „nackten“ Produkt unterscheidet, stellt den Markenwert dar. (vgl. Schneider, Kahn, Zehnhäuser, Haring, 2003: S.81f)

Bei homogenen, austauschbaren Produkten, ist die Kommunikation eine Schlüsselgröße für den Aufbau eines Markenwerts. Hierfür muss die Kommunikation drei Anforderungen erfüllen: (vgl. Esch, 1999: S.538)<sup>A</sup>

- 1) Die Marke muss durch die Kommunikation aktualisiert werden, um bei Kaufentscheidungen wahrgenommen zu werden.
- 2) Starke Marken haben eine klare und für die Konsumenten bedeutsame Positionierung. Bei heutigen Markt- und Kommunikationsbedingungen entscheidet zu einem Großteil die Positionierung über den erfolgreichen Aufbau eines Markenwerts.

- 3) Nur wenn die Kommunikationsmaßnahmen integriert sind, können eindeutige Gedächtnisstrukturen der Marke aufgebaut werden. (vgl. Esch, 1999 : S.538)<sup>A</sup>

Der Erfolg eines Markenproduktes steigert seine Bekanntheit und vice versus. (Schneider/ Kahn/ Zehnhäuser/ Haring, 2003: S.84f)

Abschließend kann gesagt werden, dass der Markenwert in den Köpfen der Verbraucher und Käufer entsteht. Sie bewerten die Marke bei ihren täglichen Entscheidungen. All diese Entscheidungen zusammen spiegeln sich in der Aussage über die Markentreue einer Marke wider, woraus sich der Markenwert ergibt, welcher den Nutzen für die Marktakteure im Vergleich zum nackten Produkt darstellt. (vgl. Schneider/ Kahn/ Zehnhäuser/ Haring, 2003: S.85/86)

### 6.5.1 Markenbekanntheit- und treue

Unter Markenverhalten versteht man das beobachtbare Verhalten der Abnehmer. Durch das tatsächliche Verhalten erfolgt auch oft ein Rückgriff auf neobehavioristische Ansätze. Das bedeutet, es wird versucht herauszufinden, was die Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten sind. Die Markentreue und auch die Markenbindung beeinflussen das Verhaltensphänomen des Markenverhaltens.

Eine genaue Definition für Markentreue ist in der Literatur nicht zu finden. Vereinfacht dargestellt, kann gesagt werden, dass die Markentreue der wiederholte Kauf einer Marke ist. Hierbei ist jedoch zwischen der echten und unechten Markentreue zu unterscheiden. Echte Markentreue kennzeichnet sich durch Verbraucher mit einer Überzeugung für die Marke, wohingegen bei der unechten Markentreue der Kauf der Marke aus Bequemlichkeit passiert. Der Konsument unternimmt keine Anstrengungen für die Markenwahl, sondern entscheidet sich zufällig oder gewohnheitsmäßig dafür. Die Bindung zwischen der Marken- und der Einkaufsstättentreue ist hierbei sehr wichtig. Es stellt das Machtverhältnis zwischen dem Hersteller und dem Handel dar. Wenn die Markentreue größer als die Einkaufsstättentreue ist, dann besitzt der Hersteller die größere Machtposition. Ein Fehlen der Marke im Handel würde in weiterer Folge zu einer Abwanderung des Kunden führen. (vgl. Baumgarth, 2008: S.91f)

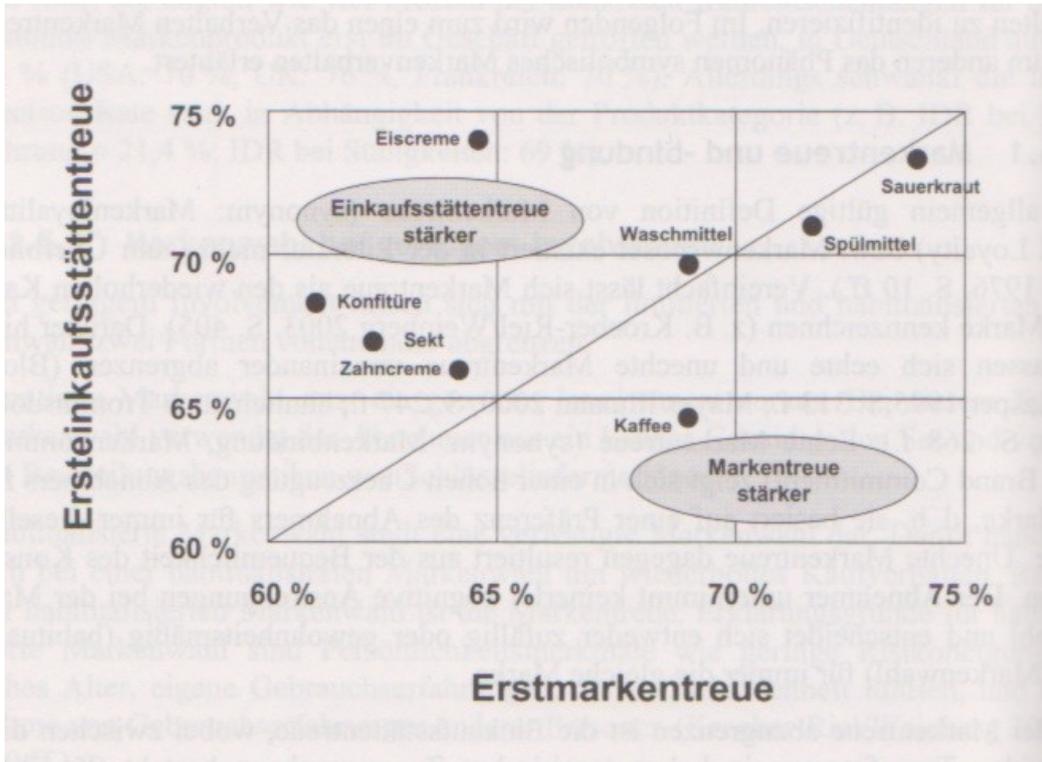


Abb. 8: Vergleich zwischen Einkaufsstätten- und Markentreue (Quelle: Baumgarth, 2008: S.92)

## 7. Kommunikationspolitik als Form der Marktkommunikation

Unter Kommunikationspolitik versteht man alle zielgerichteten Entscheidungen, die eine konkrete Ausrichtung der Kommunikation betreffen. (vgl. Bruhn, 2009 S.1) Des Weiteren sind alle Entscheidungen gemeint, die mit der Gestaltung der Kommunikation zusammen hängen. (vgl. Diller 2001, S.791<sup>17</sup> zit. nach Bruhn (a), 2005 : S.1)

Sie ist Teil des Marketing- Mix und inkludiert klassische Bereiche wie Werbung, Verkaufsförderung, Public Relation, aber auch neuere Formen wie Sponsoring, Product Placement und Direktmarketing. (vgl. Strauss-Stolz, 2003: S.48 zit. nach Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 2002: S.986)

Die Kommunikation im absatzpolitischen Zusammenhang dient nicht dem Selbstzweck, sondern der Kommunikator hat mit seinen kommunikativen Aktivitäten bestimmte Absichten. Dabei geht es vor allem um die Beeinflussung beziehungsweise die Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen sowie Verhaltensweisen der Konsumenten. Des Weiteren zeichnet sich der Kommunikationsbegriff durch seinen Adressantenbezug aus. Jeder Kommunikator verfolgt eine Vorstellung, wer mit den Aussagen erreicht werden soll. Schließlich werden kommunikative Tätigkeiten eingesetzt, um bestimmte Ziele zu erreichen. (vgl. Bruhn (a), 2005: S.3f)

### 7.1 Grundlagen der Markenkommunikation

Wenn man Markenkommunikation nach dem transklassischen Ansatz als Fiktion bzw. Glaubensvorstellung versteht, wie auch bei der Suche nach einer Definition für Marken, dann ist Markenkommunikation im weiteren Sinn Glaubens- oder Überzeugungskommunikation. Diese Form der Kommunikation hat die primäre Aufgabe, das Konstrukt von „Überzeugung von der Richtigkeit der Überzeugung“ kommunikativ auf Dauer zu stabilisieren. Dabei wird das Produkt als einzigartig propagiert, so dass beim Kunden eine Präferenz gegenüber Konkurrenzprodukten für diese Marke entsteht. (vgl. Elpers, 2011: S.34)

Nach Merten gibt es fünf Faktoren, welche als Bestandteile der Markenkommunikation verstanden werden. Zu diesen Aspekten muss man allerdings sagen, dass diese voneinander abhängig sind und eventuell geprüft und ergänzt werden können. (vgl. Elpers 2011: S.34 f)

---

<sup>17</sup> Diller, H.: Kommunikationspolitik. In: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Auflage., München, S. 791 – 793. S.791

- 1) Steigerung des Bekanntheitsgrades
- 2) Kommunikation des Alleinvertretungsanspruchs
- 3) Kommunikation von Markenidentität
- 4) Kommunikation eines Images
- 5) Kommunikation von Überzeugung (vgl. Elpers 2011: S. 35)

#### Steigerung des Bekanntheitsgrades:

Ziel der Markenkommunikation ist es, eine Identifizierung von Kunden zu schaffen. Der Bekanntheitsgrad einer Marke besteht aus einem höchst komplexen, reflexiven Konstrukt, welches die Markenstärke beeinflusst. Merten definiert diese als Stärke des Glaubens an die Marke. (vgl. Merten, 2004 : S. 53<sup>18</sup> zit. nach Elpers 2011: S.35)

#### Kommunikation des Alleinvertretungsanspruchs

Der Wert der Marke, in den Augen der Konsumenten, kann durch Aspekte wie Einzigartigkeit, Abgrenzbarkeit sowie ein Alleinvertretungsanspruch gesteigert werden. Bei der Markenpositionierung /-kommunikation von Luxusgütern kann dies gut betrachtet werden: So achtet die Marke Porsche bewusst darauf, dass sich nicht jeder dieses Produkt leisten kann. Im Gegenzug für den hohen Preis wird von den Kunden erwartet, dass durch den hohen Preis, nicht jeder ein solches Auto fährt. In diesem Fall ist der Konsument auf den Alleinvertretungsanspruch angewiesen. (vgl. Elpers, 2011: S35)

#### Kommunikation von Identität

Durch Markenkommunikation soll eine Markenidentität aufgebaut und stabilisiert werden. Für die Markenkommunikation ist es wichtig, dass sie in eine integrierte, übergreifende, geschlossene und widerspruchsfreie Unternehmenskommunikation eingebettet ist und sämtliche Aktivitäten des Unternehmens mit eingeschlossen sind. (vgl. Elpers, 2011: S.36)

#### Kommunikation eines Images

Bentle beschreibt Image als das vereinfacht, typisierte und in der Regel bewertete Vorstellungsbild, das sich über Eindrücke, Wahrnehmungen oder Denkprozesse einprägt. Images bilden sich innerhalb von interpersonalen und öffentlichen Kommunikationsprozessen, haben dabei aber eine klar definierte Struktur. Sie bestehen aus Vorstellungen, welche der Konsument mit der Marke verbindet. Durch den Einfluss der Öffentlichkeit, das heißt beispielsweise durch Meinungen, eignet es sich ebenfalls als Abgrenzungsmerkmal.

---

<sup>18</sup> Merten, 2004. Kommunikation für Marken. In: PR Magazin. NR 2 S. 49- 53

Es kann gesagt werden, dass die Kernaufgabe der Markenkommunikation darin besteht, ein bewusstes Markenimage in den Köpfen der Zielgruppe aufzubauen und dauerhaft zu festigen. (vgl. Elpers, 2011: S.36/ 37)

#### Kommunikation von Überzeugung

Markenkommunikation beinhaltet alle kommunikativen Aktivitäten zur Stabilisierung des Markenglaubens. Um den Glauben an die Marke, die Richtigkeit der (eigenen) Marke, zu festigen braucht es eine Überzeugungskommunikation. Die Überzeugung wird als komplexester Faktor der Markenkommunikation angesehen, wie Überzeugungen grundsätzlich sehr emotional sind, zeitgleich aber auch schwer zu emotionalisieren. (vgl. Elpers, 2011: S.37)

Markenprodukte müssen auf egal welchem Markt immer mit klassischen Handels- oder No-Name Produkten in Konkurrenz treten. Dadurch entsteht eine Marktsättigung mit einer sehr hohen Markenvielfalt. Aus diesem Grund kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die meisten Produkte sich auf einem ähnlichen Qualitätslevel befinden. Auch zwischen Marken- und No-Name-Produkten kann man oft keine Qualitätsunterschiede feststellen. Diese Angleichung der Produkte kann man oftmals nur durch verpacken selbst, das Verpackungsdesign oder dem Preis entgegenwirken. (vgl. Elpers, 2011: S.40f)

Heyder (1990) zufolge ist hochwertige Qualität auch im Massensortiment eine erforderliche Voraussetzung, trägt aber immer weniger zu Differenzierung der Marke bei. (vgl. Elpers 2011: S.41)

Eine Markendifferenzierung kann somit nur noch durch die dahinter stehende Kommunikationspolitik erfolgen. Die Herausforderung besteht darin, die Marke im Angebotsmeer sichtbar zu machen, indem es ein differenzierendes Profil gibt und ein klares Markenimage verfolgt wird, welches von den Konsumenten erkannt wird und letztendlich zum Kauf der Marke führt.

## 7.2 Funktionen der Kommunikationspolitik

Kommunikationspolitik beinhaltet alle Maßnahmen, bei denen Instrumente wie die klassische Werbung, Public Relation, Verkaufsförderung oder ähnliche maßenmediale Instrumente als absatzpolitisches Instrument zur Umsetzung von Marketingzielen eingesetzt werden. (vgl. Linxweiler, 1999 : S. 92)

Diese Kommunikation erfolgt im Normalfall zweckgerichtet. Die unternehmerische Kommunikationspolitik erfüllt sehr viele Funktionen, weshalb es sinnvoll ist, diese in

- Mikroökonomische und
- Makroökonomische Funktionen zu unterteilen.

Die Funktionen der Kommunikationspolitik können noch genauer unterteilt werden und so in ein umfassenderes und genaueres Bild der kommunikativen Funktionen dargestellt werden. (vgl. Bruhn (a), 2005: S. 7)

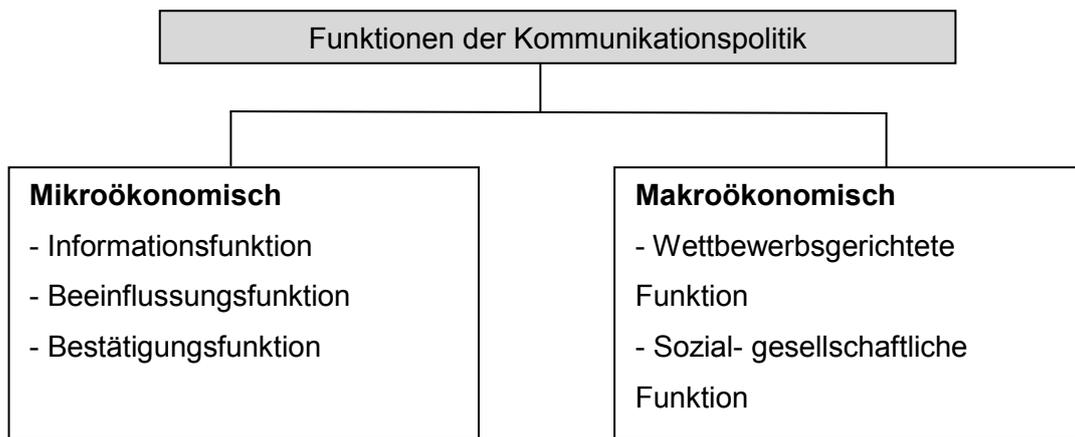


Abb.9: Funktionen der Kommunikationspolitik

( Quelle: Bruhn (a), 2005: S.8)

Da Kommunikationspolitik im Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten hilft, Informationen zu vermitteln und zielgerichtet zu steuern, wird sie auch als „Sprachrohr des Marketings“ bezeichnet. (vgl. Nieschlag et al. 2002: S.985f<sup>19</sup> zit. nach Bruhn (a), 2005: S.8). Aber auch andere Marketinginstrumente vermitteln Informationen an Konsumenten. So senden auch Entscheidungen der Produktpolitik Informationen an Konsumenten aus, welche aber nach getroffenen produktpolitischen Entscheidungen dann nur schwer steuerbar sind. So bekommt der Kunde nur anhand einer farbenfrohen Verpackung eines Getränks erste Informationen auch über den möglichen Geschmack des Inhaltes (vgl. Schweiger/Schrattenecker, 2001: S.11).

<sup>19</sup> Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans (2002): Marketing.19.überarb. und erg. Auflage. Duncker & Humbolt Verlag. Berlin.

Eng verbunden mit der Information ist die Beeinflussung. Kommunikation wird im Marketing nicht nur dazu verwendet, um den Informationsstand bei den Konsumenten zu verbessern, sondern auch um eine Vielzahl weiterer Verhaltensreaktionen im Sinne von Kommunikationszielen zu lenken. Der Market Power School zu folge, eine psychologische Strömung zur Erklärung menschlichen Verhaltens, kann die Kommunikationspolitik dazu beitragen, das Interesse des Konsumenten vom Preis abzulenken.

Die Wahrnehmung der Beeinflussungsfunktion beim Kunden kann sich durch Reaktionen wie

- Ausgelöste Emotionen
  - Eine bestimmte Motivationshöhe
  - Überzeugtheit
  - Ausgelöstes Kaufverhalten oder
  - Ausgelöstes Verwendungsverhalten
- zeigen. (vgl. Bruhn (a), 2005: S.12)

Es zeigt sich, dass die Kommunikation viele Verhaltensweisen des Menschen beeinflussen kann. Daraus lässt sich ableiten, dass die Aufgabe des Entscheidungsträgers ist, diese Verhaltensweisen durch Kommunikation in die Richtung zu beeinflussen, dass die gesteckten Kommunikationsziele mit Erfolg erreicht werden. (vgl. Bruhn (a), 2005: S.12)

### 7.3 Ziele der Kommunikationspolitik

Durch Kommunikationspolitik soll der Prozess der Massenkommunikation dahingehend beeinflusst, gelenkt und gesteuert werden, dass diese Systeme in ihrem Wesen erhalten, gefördert und stimuliert, aber auch fortentwickelt werden. Diese Weiterentwicklung setzt Ideen und Ideale voraus. (vgl. Ronneberger, 2005 : S.38)

Ziel absatzpolitischer Prozesse ist nicht nur die Entwicklung von marktfähigen Produkten, die Festlegung von Preisen und die Festlegung eines starken Distributionssystems, sondern vor allem eine erfolgreiche Kommunikation. Eine effektive und effiziente Kommunikationsarbeit wird der steigenden Wettbewerbsintensität immer wichtiger. (vgl. Bruhn, 2009: S.1)

## 7.4 Kommunikationspolitik eingeordnet in den Marketingmix

Markenkommunikation umfasst nach Merten alle kommunikativen Anstrengungen, die Markenglauben erzeugen und stabilisieren. (vgl. Elpers, 2011: S.46)

Verwunderlich ist bei dem Ansatz von Merten, dass er die Markenkommunikation trotz ihres langfristig angelegten, persuasiven und strategischen Charakters nicht zur Public Relation zählt, sondern als eine Teilaufgabe der kurzfristigen wirkenden Werbekommunikation.

Überraschend ist dieses vor allem, da der Aufbau von Vertrauen eher langfristig ist und Werbung als Form der Überredung kurzfristig ist.

In vielen Unternehmen ist die Markenkommunikation eine Teilfunktion der Werbung, was Kritiker als für wenig zweckmäßig halten. Wenn sie jedoch eine zentrale Aufgabe der langfristigen Überzeugung sein und Glaubensvorstellungen stabilisieren soll, dann sollte diese eher der Public Relation zugeordnet werden. Eine Alleinverantwortlichkeit des Bereichs Public Relation für die Markenkommunikation wäre aber auch nichtzweckmäßig und so sehen Wissenschaftler den Erfolg in einem Verbund von PR und Werbung. (vgl. Elpers, 2011: S.46f)

## 7.5 Formen der Kommunikationspolitik

Unternehmen haben, wenn es um die Auswahl der Mittel geht, welche mit dem Endverbraucher, Handelspartner und verschiedene Gruppen der Öffentlichkeit kommunizieren, eine große Auswahl.

Ausgangspunkt der kommunikationspolitischen Entscheidungen ist das Corporate Identity. Dazu zählen die Identität des Unternehmens sowie die Unternehmenspersönlichkeit als ein Gemeinsames. Die Unternehmenspersönlichkeit, differenziert hauptsächlich Unternehmen welche in der gleichen Branche tätig sind. Durch das Corporate Identity sollen die relevanten Zielgruppen einen Gesamteindruck vom Unternehmen bekommen. Für Marken ist es oft sehr schwer, das Markenimage mit dem Corporate Identity zu verbinden.

Die Instrumente der Kommunikationspolitik betreffen hauptsächlich den Bereich der klassischen Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit.(vgl. Kirchler, 2011: S. 403f)

### 7.5.1 Kommunikationsmittel

Kommunikationsmittel sind, ihrer Definition zufolge, Ausdrucksmittel der Kommunikation aus einer Kombination von Gestaltungselementen (Text, Bild, Bewegung, Geschmack, etc.), die durch ein Zusammenwirken eine Kommunikationswirkung bewirken. (vgl. Linxweiler, 1999: S.243)

Zu den klassischen Instrumenten der Massenkommunikation wie Werbung und PR spezialisieren sich Unternehmen vermehrt auf individualisierte Kommunikationsinstrumente, wie z.B. Direktwerbung, Sponsoring und Events. Dies bedeutet auch, dass eine Unterscheidung von ihnen zwischen above-the-line - und below-the-line Instrumenten erfolgt. (vgl. Schweiger/ Schrattenecker, 2009. S.115 f)

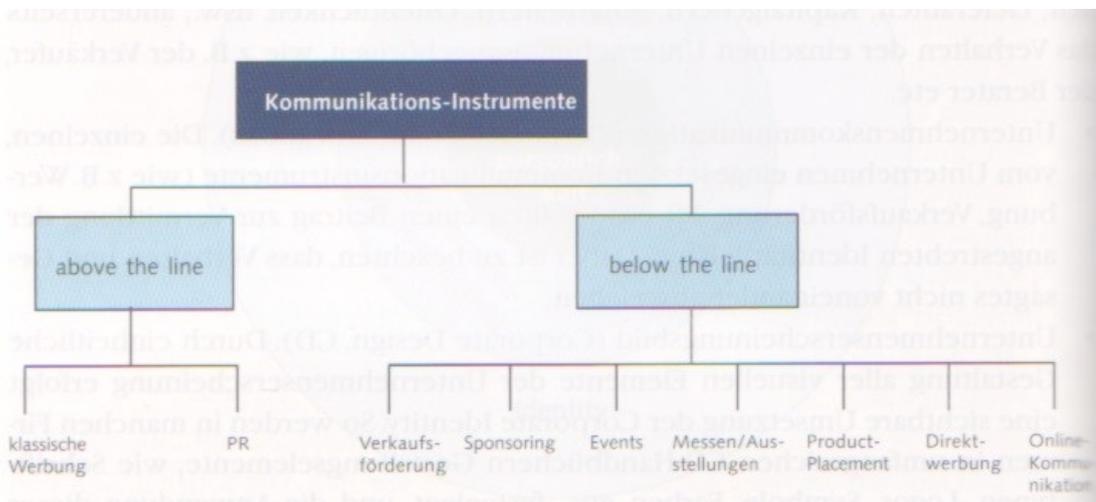


Abb. 10: Kommunikationsinstrumente (Quelle: Schweiger/ Schrattenecker, 2009: S.116)

Es gibt zwei grundsätzliche Schlüssel, um die Markenkommunikation erfolgreich zu gestalten:

- 1) Die richtigen Kommunikationsziele müssen gesetzt werden
- 2) Eine optimale Mischung aus klassischer Werbung sowie spezieller Werbung und Promotion muss ausgewählt werden, um gesetzte Kommunikationsziele zu erreichen. (vgl. Rossiter / Percy 1999 : S. 495)

Im Folgenden werden jene Kommunikationsmittel, die auch für den praktischen Teil relevant sind, genauer erklärt:

### Klassische Werbung

Darunter versteht man die beabsichtigte Beeinflussung von marktrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen ohne Zwang aber mit Hilfe von Werbemitteln und bezahlten Medien. (vgl. Schweiger/ Schrattenecker, 2009: S.116)

### Public Relation

Der deutschen PR-Gesellschaft nach ist PR bewusstes und legitimes Bemühen um Verständnis sowie der Aufbau und die Pflege von Vertrauen in der Öffentlichkeit.

Öffentlichkeitsarbeit schafft nicht nur Sympathie und somit Verständnis der Öffentlichkeit sondern unterstützt den Bekanntheitsgrad sowie den Aufbau, die Festigung oder die Veränderung des Images. (vgl. Schweiger/ Schrattenecker, 2009. S.116)

### Verkaufsförderung

Die Verkaufsförderung beinhaltet eine Vielzahl an taktischen Maßnahmen, um ein Produkt oder eine Marke beim Konsumenten bekannt zu machen und umfangreichere Käufe bestimmter Produkte zu generieren. Diese Aktivitäten werden unmittelbar am Point of Purchase (Kaufort) oder am Point of Sale (Verkaufsort) eingesetzt. Durch auffällige Displays in Kassennähe ist es möglich, Impulskäufe der Konsumenten hervorzurufen.

Während Werbung einen Kaufgrund bietet, gibt die Verkaufsförderung einen gezielten Anreiz zum Kauf.

Bei der Verkaufsförderung unterscheidet man noch zwischen verbrauchergerichteter (Consumer Promotion) oder handelsgerichteter (Staff Promotion) Verkaufsförderung. Die Consumer Promotion soll dem Konsumenten neue Produkte näher bringen, ihn veranlassen größere Mengen zu kaufen, von der Konkurrenzmarke weg zu wechseln oder Markentreue aufzubauen. Diese Ziele können durch Produktproben, Packungszugaben, Gewinnspielen, Aktionen, Zweitplatzierungen und Displaymaterial erzielt werden.

Die Händlerpromotion soll zu erhöhten Produktbeständen und einer Neulistung von Produktneuheiten Artikeln in den Supermärkten führen. (vgl. Schweiger/ Schrattenecker, 2009: S.119f)

### Direktwerbung

Direktwerbung ermöglicht, näher und schneller am Kunden und am Verbraucher zu sein sowie gezielter auf deren Bedürfnisse eingehen zu können. Die bekannteste Form ist das Direct Mail, sprich die Ansprache mittels eine Briefes, welchem auch Produktproben beigelegt werden können. Andere bekannte Werbemittel in dieser Form sind Kataloge,

Broschüren, Prospekte und Handzettel. Vorteil ist, dass eine exakte Zielgruppenselektion vorgenommen werden kann. (vgl. Schweiger/ Schrattenecker, 2009. S.122)

### Messen und Ausstellungen

Die Anbieter haben hier die Möglichkeit an ihrem Messestand, in persönlichen Gesprächen, gezielt auf die gewünschten Informationen der Interessierten einzugehen.

### Online Kommunikation

Das Internet hat sich im Laufe der letzten Jahre zu einem Medium entwickelt, welches stark von Nutzerkommunikation bestimmt ist. Meinungen werden nicht mehr ausschließlich persönlich ausgetauscht, sondern zum Großteil über soziale Netzwerke oder andere Web2.0 Kommunikationsplattformen. (vgl. Schweiger/ Schrattenecker, 2009. S.133f)

Eine wichtige Eigenschaft von Online Werbung ist Hypertextualität, Multimedialität und Interaktivität. Unter Hypertextualität versteht man die Grundlage Angebote und Texte miteinander zu verbinden und Werbebotschaften oder ähnliches miteinander zu verknüpfen. Als Beispiel für Hypertextualität kann man das Gewinnspiel von Fyffes nennen. Die Homepage der Marke ist mit jener der Supermarktkette und vice versa verlinkt.

Multimedialität bietet die Möglichkeit anhand von Grafiken, Texten, Videos neue Werbebotschaften zu kreieren. (vgl. Strini-Brown, 2011: S. 57/58). Die Verteilung von kurzen Werbevideos über soziale Netzwerke oder das kreative Einbinden des Konsumenten in die Werbebotschaft durch Teilnahme an Gewinnspielen, wo durch den Konsumenten selbst erstellte Videos als Teilnahmebedingung, ein Auseinandersetzen des Klienten mit der Marke erfordern.

Social Media hat nicht nur die Privat- sondern auch die Geschäftswelt im rasanten Tempo verändert. Viele Unternehmen nutzen bereits die kollektive Intelligenz der sozialen Medien, während andere sich dagegen wehren. Ignoranz ist jedoch keine Lösung, denn Kunden sprechen im Netz über die Marke, egal ob diese dort präsent ist oder nicht.

Um die Meinungsbildung jedoch aktiv mit zu gestalten, empfiehlt sich ein strategisches Social-Media Engagement, bei dem alle relevanten Abteilungen und Standorte an einem gemeinsamen Seil ziehen. Ein roter Faden ist hierbei wichtig.

Durch die sozialen Medien haben Marken die Chance, schnell und kostengünstig ein breites Publikum zu erreichen. Risiko besteht jedoch im Kontrollverlust, wenn Meinungen anders als erwünscht im Internet auftreten. Negative Kommentare zu einer Marke können durchaus ein Gefährdungspotential darstellen und das Image der Marke schädigen. Beschwerden können hierbei aber auch positiv aufgefasst und eine Verbesserung dahingehend angestrebt werden. (vgl. Hilker, 2012 : S.19 f)

Damit ein Social Media Auftritt gelingt müssen folgende Punkte eingehalten werden:

- 1) Dort präsent sein, wo es auch die Kunden sind
- 2) Eine einheitliche Digitalität gestalten, welche die Marke über alle Kanäle authentisch vertritt
- 3) Auf den Plattformen nur exklusive Inhalte anbieten
- 4) Qualität ist besser als Quantität
- 5) Umfragen nutzen, um interaktive Diskussionen und Meinungsaustausch zu fördern
- 6) Realistische Ziele einplanen
- 7) Social Media Arbeit bedeutet großen Aufwand. Ausreichend Ressourcen und Know-how sind dafür notwendig
- 8) Dankbarkeit für Feedback zeigen
- 9) Social Media Monitoring verwenden, um zu erfahren wie über die Marke im Internet kommuniziert wird
- 10) Virtuelle Kunden auch im realen Leben kennen lernen (vgl. Hilker, 2012 : S.65 f)

Abschließend kann gesagt werden, dass sowohl die unternehmensgesteuerte als auch die nutzergenerierte Social Media Kommunikation einen bedeutenden Einfluss auf die Markenbekanntheit, das Markenimage und die Kaufabsicht hat. (vgl. Bruhn et. al., 2011 : S.41)

## 7.6 Kommunikationsstrategien

Nach Bruhn sind Kommunikationsstrategien bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne für Kommunikationsinstrumente von Unternehmen mit Bezug auf ausgewählte Planungsprojekte (z.B.: Marken, Produkte, Leistungen, Unternehmen) Sie beinhalten Schwerpunkte bei den Entscheidungen über

- das Objekt
- die Zielgruppen
- die Botschaft
- die Maßnahmen
- das Timing
- das Areal

der kommunikativen Maßnahmen, um die strategischen Kommunikationsziele zu erreichen. (Bruhn, 2009: S. 226)

Neben der Entwicklung eines strategischen Kommunikationskonzeptes für das ganze Unternehmen ist es notwendig, für jedes Kommunikationsinstrument eine eigene Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Die Festlegung der Zielgruppe, der Kernbotschaft und den einzusetzenden Kommunikationsmitteln ist hierbei wichtig. (vgl. Bruhn 2009, S.225)

Die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie ist eine teils planerische, aber auch zum Teil kreative Aufgabe. Der planerische Teil setzt sich aus einer zielgerichteten Festlegung und Steuerung eines markt- und kundenorientierten Verhaltensplans unter Zuhilfenahme strategischer Analyseinstrumente. Der kreative Part ist die dabei die Überlegung von Alternativen. Zusammenfassend kann man sagen, dass Kommunikationsstrategien sowohl Überlegungen eines kreativen Bewusstseinsprozesses als auch der intuitiven Fähigkeiten der Entscheidungsträger sind. (vgl. Bruhn 2009, S.226)

Die inhaltliche Bestimmung der Kommunikationsstrategie legt sechs unterschiedliche Rahmenbedingungen für das jeweilige Kommunikationsmaßnahmen fest. Es kann jedoch vorkommen, dass dieses Grundelemente durch spezifische Elemente wie beispielsweise die Auswahl des Gesponserten im Sponsoring ergänzt werden müssen: (vgl. Bruhn 2009, S.226)

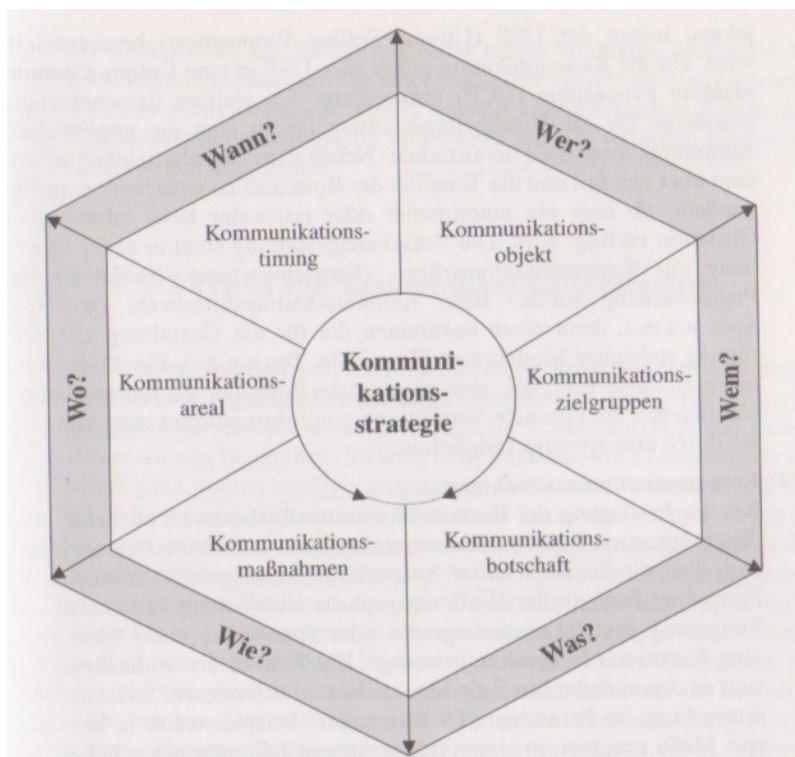


Abb. 11: Elemente einer Kommunikationsstrategie (Quelle: Bruhn 2009, S.227)

1) Kommunikationsobjekt

Zu Beginn muss geklärt werden, welche Objekte schwerpunktmäßig kommunikativ unterstützt werden bzw. wer als Absender der Kommunikationsbotschaft in Erscheinung treten soll. Dies können Marken, Produkte, Dienstleistungen, aber auch Unternehmen sein. (vgl. Bruhn, 2009: S.227)

2) Kommunikationszielgruppen

Mit dieser werden die jeweiligen Zielgruppen festgelegt. Wichtig ist dabei, dass sich diese an der Zielgruppe des Marketings ausrichtet, um eine abgestimmte Kommunikation zu gewährleisten (vgl. Bruhn, 2009: S.227)

3) Kommunikationsbotschaft

Mit dieser Kommunikationsbotschaft werden alle zentralen Inhalte und Kernbotschaften, welche transportiert werden sollen, definiert. Die Kernbotschaft ergibt sich dabei direkt aus der Positionierung des Kommunikationsobjektes.

Wichtig ist zudem, dass ein Unique Communication Proposition (USP) und Kommunikationsziele herausgearbeitet werden. Mit der Botschaft muss zudem entschieden werden, wie und auf welchen Wegen diese verbreitet werden soll. Emotionale Botschaften können beispielsweise gut über einen TV Spot verbreitet werden, wohingegen eine rationale Botschaft besser durch eine Anzeige transportiert wird. (vgl. Bruhn, 2009: S.227/ 228)

4) Kommunikationsmaßnahmen

Hierbei muss zuerst die wichtigste Kommunikationsmaßnahme festgelegt werden und auch die damit verbundenen Kommunikationsmittel, mit welchen die Botschaft transportiert werden soll.

Die Wahl der Kommunikationsmaßnahme hängt mit den anderen Strategemaßnahmen zusammen. TV Werbung ist dementsprechend dann geeignet, wenn in einem kurzen Zeitraum ein hoher Bekanntheitsgrad für Güter des täglichen Gebrauchs erzielt werden soll. Soll ein langfristiger Imageaufbau von Produkten, welche einen Erklärungsbedarf haben und für nur eine bestimmte Zielgruppe sind, erreicht werden, so empfiehlt sich eine informierende, textbetonte Werbung über das Basismedium Zeitung. Perfekt ist allerdings ein Mix aus unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen. (vgl. Bruhn, 2009: S.228)

5) Kommunikationsareal

Darunter wird die Festlegung, in Verbindung mit den Kommunikationszielen und –zielgruppen, der Kommunikationsaktivitäten verstanden, ob diese regional, national oder international sein sollen. (vgl. Bruhn, 2009: S.228)

#### 6) Kommunikationstiming

Es ist die Festlegung des Zeitrahmens und der Intensität der einzelnen Maßnahmen. Diese sind eng mit dem Botschafteninhalte verbunden. (vgl. Bruhn, 2009: S.228 / 229)

### 7.7 Einbettung der Marken- in die Unternehmenskommunikation

Eine erfolgreiche Markenkommunikation erfordert eine Einbettung in die Unternehmenskommunikation.

Bruhn definiert integrierte Unternehmenskommunikation als Prozess der Analyse, Planung, Organisation, durch Führung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln. (vgl. Elpers, 2011: S35)

Demnach ist es wichtig, dass die Markenkommunikation formal, zeitlich und inhaltlich mit der Unternehmenskommunikation überein und abgestimmt ist.

Das Problem dabei liegt darin, dass es theoretisch oft übereinstimmt, die praktische Umsetzung auf Grund der Komplexität aber oft scheitert. (vgl. Elpers, 2011: S.48)

Bei der Ausrichtung der unternehmerischen Kommunikationspolitik sind drei wesentliche Gesichtspunkte von besonderer Bedeutung:

- 1) Information
- 2) Beeinflussung
- 3) Bestätigung

Ziel ist es, bestimmte Nachrichten zu erzeugen und diese dann als Mittel der Verhaltenssteuerung einzusetzen. (vgl. Bruhn, 2009: S. 37)

Die Grundstruktur eines Kommunikationssystems geht auf Lasswell zurück, welcher die einzelnen Elemente des Kommunikationsprozesses anhand der Fragestellung: „Wer sagt was zu wem auf welchem Kanal mit welcher Wirkung?“ beschrieb. (vgl. Bruhn, 2009: S. 37)

Dieses Muster kann auch auf die Kommunikationspolitik umgelegt werden:

- Wer (Unternehmen, Kommunikationsbetreibender)
- Sagt was (Kommunikationsbotschaft)
- Unter welchen Bedingungen (situationelle Gegebenheit)
- Über welche Kanäle (Medien, Kommunikationsträger)
- Zu wem (Zielperson, Kommunikationsempfänger)
- In welchem Gebiet (Einzugsgebiet)
- Mit welchen Kosten (Kommunikationsaufwand)
- Mit welchen Konsequenzen (Kommunikationserfolg) (vgl. Bruhn, 2009: S.38)

Werden all diese Fragen beantwortet gibt es Aufschluss über die konkrete Gestaltung des Kommunikationssystems. Sender, Botschaft und Empfänger stellen dabei die Minimalelemente des Kommunikationssystems dar. Diese Elemente sind die Voraussetzung dafür, dass das Kommunikationssystem funktioniert. (vgl. Bruhn (b), 2009: S.38)

Anhand der empfangenen Information können zwei unterschiedliche Kommunikationssysteme unterschieden werden:

- Originäre, einstufige Kommunikation
- derivative, mehrstufige Kommunikation

Bei der einstufigen Kommunikation besteht eine direkte Verbindung zwischen Sender und Empfänger. Der Kommunikationsadressant erhält die Information unmittelbar und in unmodifizierter Form vom Sender. Die meisten konventionellen Kommunikationen finden in diesem Kontext statt. Dieses System basiert auf Informationsquellen, deren Nutzung die Entwicklung einer Nachricht ist. Hier wird über die Gesamtheit der Kommunikationsmaßnahmen, die Wahl der Kommunikationskanäle und über die anzusprechenden Adressanten der Kommunikation entscheiden.

Die zu übermittelnde Botschaft geht an einen Sender, der die Kommunikationsbotschaft in ein verschlüsseltes Signal übersetzt. Bei Werbung wird die Werbebotschaft verschlüsselt in dem sie in Text, Ton etc. verpackt wird und später als Anzeige gedruckt oder als Spot verfilmt wird. Für den Transport des verschlüsselten Signals wird sich an einem oder mehreren Kanälen bedient mit dem Ziel, die Kommunikationsdistribution sicherzustellen.

Die Entschlüsselung des Signals durch den Empfänger muss nicht unbedingt mit der beabsichtigten Wirkung vom Kommunikationssender übereinstimmen. Ziel des Senders muss es daher sein, die möglicherweise auftretenden Störungen so gut es geht zu minimieren, indem er seine Kommunikationsimpulse so verschlüsselt, dass sie vom

Kommunikationsempfänger weitgehend, in dem von ihm beabsichtigten Sinn verstanden werden. (vgl. Bruhn (b), 2009: S.37f)

In der Realität kommen Störungen meist durch Konkurrenzaktivitäten oder Veränderungen umweltsituationaler Faktoren zustande. Ein Beispiel für konkurrenzinduzierte Störung ist beispielsweise vergleichende Werbung, wohin gegen ein bekanntes Beispiel für umweltinduzierte Störungen ein Misserfolg eines Slogans ist. Störungen können aber auch durch Unstimmigkeiten oder Missverständnisse hervorgerufen werden. (vgl. Bruhn (b), 2009: S.40)

Bei derivative, mehrstufige Kommunikationssystemen gibt es keine unmittelbare Beziehung zwischen Kommunikationssender und –empfänger. In diesem System bestehen Zwischenelemente wie Meinungsführer. Der Empfänger bekommt die Information nicht direkt sondern möglicherweise in modifizierter Form. Die Verbreitung einer Information beispielsweise auf einer Dinner Party oder auf dem Weg zur Arbeit sind Grundlage dieses Kommunikationssystems. Die zwischengeschalteten Elemente werden auch Indikatoren genannt, da sie Großteiles für die Interpretation der jeweiligen Kommunikationsimpulse auf Seite der Konsumenten (Kommunikationsadressanten) mitverantwortlich sind. Diese haben weniger ein besonderes Interesse gegenüber dem zu unterstützenden Gegenstand, sondern vielmehr weisen sie eine generelle aufgeschlossene Einstellung gegenüber sämtlichen Neuerungen auf. Oft ist bei ihnen ein ausgeprägter Hang zur Konsumdemonstration beobachtbar. Das heißt, sie werden zu aktiven Verteilern der Kommunikationsbotschaft und können zu einer erheblichen Modifikation der Interpretation der Kommunikationsbotschaft bei anvisierten Kommunikationsempfängern beitragen. (vgl. Bruhn, 2009: S.40f)

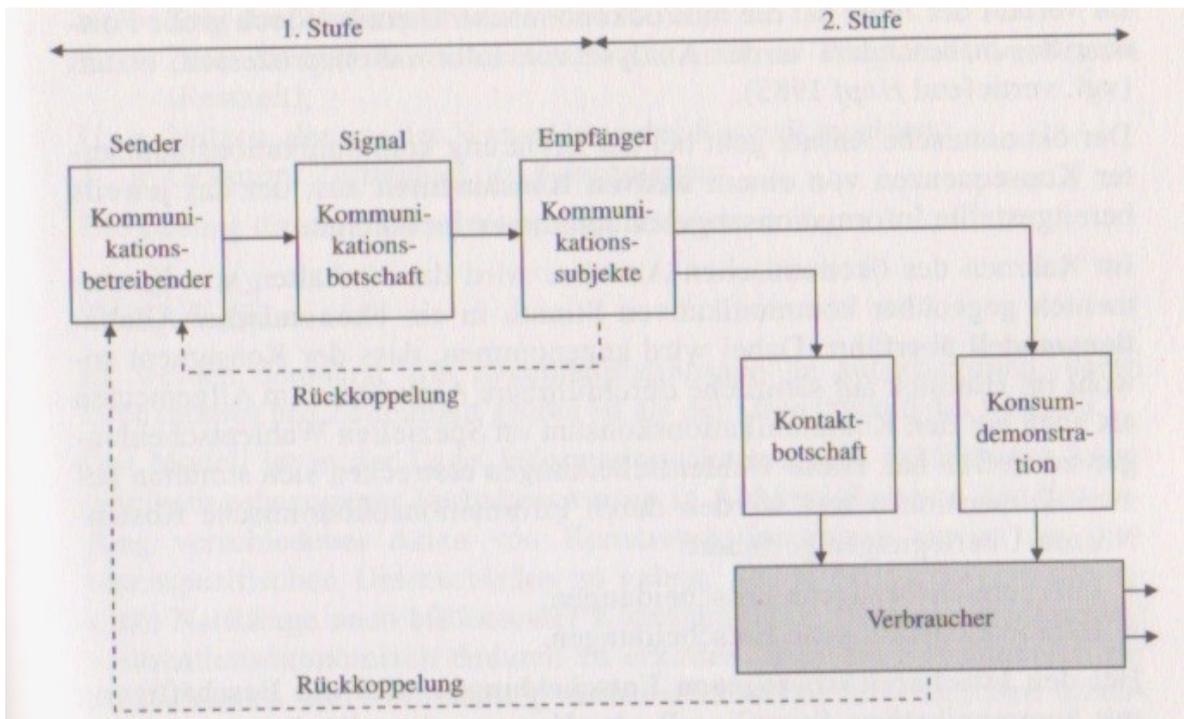


Abb. 12: Derivatives, mehrstufiges Kommunikationssystem (Quelle: Bruhn, 2009: S.41)

## 8. Empirischer Teil

### 8.1 Das Unternehmen und die Marke Fyffes

Fyffes ist die älteste Fruchtmarke der Welt und mittlerweile eines der führenden internationalen Unternehmen, welches tropische Produkte vertreibt. Die Fyffes Company ist am IEX in Irland und am AIM in London notiert und mit einem Jahresumsatz 2013 von 1.082,2 Mio. Euro ein weltweit wichtiger Akteur im Fruchtimport. (vgl. <http://www.fyffes.de/wirueber/zahlen-daten-fakten.html>)

Der Hauptsitz des Unternehmens ist in Irland, weitere Firmensitze gibt es aber in ganz Europa, den Vereinigten Staaten und Zentral- und Südamerika. Erste Verbindungen nach Asien sind noch in der Anfangsphase.

In die Tätigkeitsbereiche des Unternehmens gehören die Herstellung, die Beschaffung, der Versand, die Reifung sowie der Vertrieb und die Vermarktung von Bananen, Ananas und Melonen. Das Unternehmen vermarktet seine Produkte unter einer Vielzahl von Marken wie den Labels Fyffes®, Sol® und Turbana. Hinter der Marke stecken des Weiteren über 40 verschiedene „No-Name“- und Herstellermarken. Das bedeutet, dass die Bananen für große Handelsketten ohne dem blauen Etikett der Marke Fyffes, dafür unter einem anderen Namen, wie beispielsweise jenem des Handelsunternehmens, verkauft werden.

Das Unternehmen Fyffes plc. beschäftigt weltweit mehr als 12.000 Menschen und ist in Europa der führende Vermarkter für konventionelle Bananen. Aber auch im Bereich Bio und Fair Trade- Bananen spielt die Marke weltweit eine sehr wichtige Rolle. Gesamt ist das Unternehmen der größte Bananenimporteur in Europa! (Vgl. Fyffes Bio\_2011)

Ferner zählt das Premium Label „Fyffes Gold“ zu den größten Vermarktern für Supersweet Ananas.

Fyffes hat den größten Anteil an Fair Trade Importen nach Europa und ist weltweit das Unternehmen mit den meisten GLOBALG.A.P zertifizierten Anbauern. (vgl. Fyffes<sup>A</sup>, 2014)

Hinter der Marke Fyffes steht ein hohes Niveau an Kundenzufriedenheit, Qualität und Service. (Vgl. Fyffes<sup>B</sup>, 2014)

In England und Irland genießt die Marke Fyffes eine sehr lange Geschichte sowie Tradition und kann einen hohen Bekanntheitsgrad aufweisen. Aber auch in Holland ist die Marke durchaus bekannt, selbst wenn dort auf Grund der Geschichte die zweite Marke des Unternehmens, Turbana, noch beliebter und hinter der Marke Chiquita die zweitbeliebteste Marke ist.

In den letzten Jahren konnte das Unternehmen auch auf dem skandinavischen und schweizer Markt an Bedeutung gewinnen. Große Supermarktketten in diesen Ländern

verkaufen Bananen des Unternehmens Fyffes lose sowie verpackt und ohne Etikett oder unter Herstellermarken.

In den heimischen Supermarktketten „Hofer und Zielpunkt“ werden jedoch ausschließlich konventionelle Bananen der Marke Fyffes und Turbana verkauft.

## 8.2 Geschichte des Unternehmens mit seiner Marke

Edward Wahten Fyffe ist sozusagen der Vater der Banane in Europa. Er wurde als Sohn eines erfolgreichen Teehändlers geboren und mit ihm begann auch die lange und durchaus erfolgreiche Geschichte des Fruchtimports und des Unternehmens Fyffes. 1884 entdeckte er die, für die damalige Zeit, exotische Frucht auf den Kanarischen Inseln und brachte sie nach England. Durch ihn wandelte sich das Unternehmen seines Vaters vom Tee- zum Bananenimport.

Im Jahre 1900 eröffnete der Großvater des heutigen Vorstandsvorsitzenden der Fyffes plc. David McCann, in Irland den ersten Obst- und Gemüseladen und wurde zum Agenten von Fyffes Bananen.

1901 fuhr das erste Kühlschiff von Avonmouth in England nach Jamaika, um eine Ladung Bananen zu holen. Zuvor war der Transport von verderblichen Lebensmitteln sehr schwer und es war beinahe unmöglich, dass die Lebensmittel die Reise unverdorben überstehen. Fyffes war das erste Unternehmen, welches Schiffe speziell für den Transport von Bananen baute und verwendete.

1902 gründete Charles McCann ein Lebensmittelgeschäft in Irland und eine Partnerschaft zwischen den zwei Unternehmen begann. (vgl. Fyffes<sup>C</sup>, 2014)

Im Jahre 1913 wurde das Unternehmens Fyffes von „United Fruit Brand“, heute Chiquita, gekauft.

1929 kam erstmals das blaue Etikett auf die Früchte des Unternehmens und zum ersten Mal wurde in Großbritannien eine Werbekampagne rund um die Banane gestartet:



Abb. 13: Logo von 1929 – 1963 (Quelle: “Fyffes the world oldest fruit brand”, S.5)

Im Rahmen dieser durchgeführten Werbeaktion wurde der Öffentlichkeit erklärt, sie sollen Fyffes Bananen auf Grund der Sorgfalt und Aufmerksamkeit für die Früchte sowie den Mitarbeitern und deren Vertretern kaufen.

Nach dieser Werbeaktion und der Zusammenarbeit mit dem Großhandel wurde die Banane mit dem blauen Etikett auch im Einzelhandel stark nachgefragt. (vgl. Fyffes<sup>C</sup>, 2014)

Reduced' facsimile of a circular sent to Retail Fruit Merchants.

ELDERS & FYFFES LTD., 31-32, BOW ST. LONDON, W.C.2



**Eat  
ripe  
bananas**

Only in a fully ripe banana can you get that perfect creaminess which makes the banana so good for you. How can you be sure it's ripe? See that its golden yellow skin has no green on the top, or some red-brown spots, and see that you are eating Fyffes' Bananas.

Over thirty years' experience is behind Fyffes' Bananas.

Over thirty years to build up Fyffes' reputation, with its own line of special ships and special managers bringing the bananas down on the special Fyffes' service of the leading wholesalers. Fyffes' has all the experience. And this experience is necessary to bring you the perfect banana at all times.

**FYFFES'**

**BANANAS**  
THE ALL-FOOD FRUIT

*Here is reproduced (reduced actual size) one of our advertisements appearing in newspapers with a total circulation of more than*

**32,000,000 readers.**

May, 1929.

To Retail Fruit Merchants.

Dear Sir (or Madam),

Fyffes' Bananas.

Just in the same way as our Retail Contact Service was introduced to encourage and develop your banana trade, advertisements similar to the specimen shown alongside are now being inserted in every important National and Provincial newspaper with the main object of popularising Fyffes' Bananas.

A new Fyffes' Banana poster is available and we repeat that our Service Department is always ready to advise and help you in display matters.

A postcard will receive immediate attention.

Yours truly,

**ELDERS & FYFFES, Limited.**

Abb.14: Erstes Werbeplakat 1929 (Quelle: Fyffes the world oldest fruit brand, S.6)

Während des zweiten Weltkrieges versuchte Fyffes den Bananenimport aufrecht zu erhalten. Zehn Schiffe sanken insgesamt in den Jahren 1939 bis 1945. Im Jahr 1941 wurde das Hauptbüro in London von deutschen Bomben getroffen und 13 Mitarbeiter kamen dabei ums Leben. (vgl. „Fyffes the world oldest fruit brand“, S.5)

1964 wurde das erste Logo geändert und blieb bis 1994 in dieser Form bestehen bevor das heutige Logo entstand.



Abb.15: Logo 1964 bis heute

(Quelle: "Fyffes the world oldest fruit brand", S.5)

In den darauf folgenden Jahren wurde das Label hauptsächlich in England und Irland vermarktet, wohin gegen in Zentraleuropa der Fokus auf die Marke Chiquita gelegt wurde. Nach einer kurzen Übergangsphase wurde Fyffes hier gar nicht mehr geführt. 1986 wurde Fyffes von United Fruit Brands wieder verkauft und Fyffes plc. entstand. Folge davon war, dass die Marke unterschiedliche Marketing- und Kommunikationsstrategien in England / Irland und Zentraleuropa durchführte und dadurch kein einheitliches Auftreten mehr hatte.

Ein Jahr später wurden die am Markt angeführten Wertpapiere erstmals auf der Liste an der Börse zugelassen.

Nur zwei Jahre später kaufte Fyffes fünf weitere Fruchtunternehmen bevor es 1989 den Namen auf *Fyffes plc.* änderte.

Auch die 90er Jahre waren geprägt durch Beteiligungen und Akquisitionen weiterer namhafter Marken, wodurch sich die Marke zu einem der größten Obst- und Gemüsemarken weltweit entwickelte.

Ab 2000 erwirbt Fyffes plc. Anteile in Tschechien, Deutschland, Schweden und Dänemark. Unter anderen erwarb das Unternehmen 80% von „INTER Weichert“ in Hamburg. Das Familienunternehmen handelt vor allem mit Ananas und Bananen, aber auch anderen tropischen Früchten und beliefert den Markt in Nord- und Zentraleuropa.

2006 spaltete sich das Unternehmen und Fyffes plc. und Total Produce entstanden. Seit dem liegt das Kerngeschäft von Fyffes in der Produktion, Beschaffung und Vermarktung von Bananen, Ananas und Melonen alleine unter der Marke Fyffes. Turbana und Dolphin sind weitere Namenslinien für unterschiedliche Absatzkanäle. (vgl. „Fyffes fuer Kunden“: S.3) 2008 gingen 60% der Sol Group Marketing Company in Florida auf Fyffes plc. über. Diese zwei Unternehmen zusammen bilden gemeinsam den zweitgrößten Importeur an Melonen weltweit.

Ein Jahr später kaufte das Unternehmen eine Ananasplantage in Panama. (vgl. Fyffes<sup>D</sup>, 2014)

2009 feierte die Marke seinen 80. Geburtstag und somit auch das Bestehen der ältesten Fruchtmarke der Welt.

Seit dem Beginn dieser Marke im 18. Jahrhundert ist die Marke stetig gewachsen und entwickelte sich zu einem der größten tropischen Fruchtimporteure und Händler der Welt. Fyffes ist heute der zweitgrößte Bananenhändler weltweit. (vgl. Fyffes<sup>D</sup>, 2014)

## 8.3 Die Marke Fyffes heute

### 8.3.1 Markenphilosophie in Zentraleuropa

Fyffes ist einer der größten Importeure und Händler von Bananen, Melonen und Ananas in ganz Europa. Das Unternehmen zeichnet sich durch große moralische Werte und den Mut dieses zu halten aus! „Natürlich – für die Zukunft!“ Ein Gedanke, welcher das Unternehmen in allen Bereichen verfolgt. Der Anspruch, authentisch gegenüber den Kunden zu sein und nur die Dinge zu sagen, welche auch wirklich eingehalten werden können, sind nicht nur für das Unternehmen wichtig sondern stehen bei der Marke im Vordergrund. (vgl. Fyffes<sup>E</sup>, 2014)

Das Unternehmen möchte Verantwortung für seine soziale Umwelt tragen und setzt daher hohe Standards bei ihren Bauern, Lieferanten, den Früchten und ganz besonders bei sich selbst.

Durch Einhaltung ihres „Code of Practice“ soll eine nachhaltige Produktion in Einklang mit der Natur, die Gewährleistung von sicheren Arbeitsbedingungen sowie die Einhaltung von internationalen Arbeitsbedingungen gewährleistet werden.

Als erstes Unternehmen begann Fyffes mit dem Verkauf von Bio- Bananen und ist heute Europas führender Vertreiber von Bio und Fair-Trade Bananen.

Fyffes hat zudem ein eigenes Audit Team, durch welche die äußerst hohen Standards erreicht werden können.

Fyffes verfolgt eine „earth- friendly“ Weise. Das bedeutet, dass das Unternehmen weiß, dass eine gute Qualität der Früchte auch mit einer sauberen Umwelt zusammen hängt, aber auch dass sie für zukünftige Generationen eine saubere Erde erhalten wollen.

Fyffes vertritt die Meinung, dass Respekt und Würde die Basis für alle Produkte darstellen. Immer schon wurde für diese Idee auf allen Seiten gekämpft. Das Unternehmen verfolgt nicht immer den leichtesten Weg jedoch möchten sie den Weg auf bestmögliche Weise bestreiten.

Das Unternehmen verfolgt die Vision, tropische Früchte vor allem umweltbewusst herzustellen und zu vertreiben. Sie übernehmen zu jeder Zeit Verantwortung. Mit ihren Standards sollen neue und gerechte Maßstäbe im weltweiten Handel gesetzt werden. Fyffes möchte der weltweit bedeutendste und verantwortungsvollste Anbieter tropischer Früchte werden. Dafür setzt sich das Unternehmen aktiv ein. Regelmäßig wird in neue soziale und ökologische Standards und in innovative Maßnahmen investiert. Ziel ist es, vom Konsumenten mit einem verantwortungsvollen Genuss verbunden zu werden. Einen Genuss, der die Gewissheit schenkt, das Richtige zu tun. (vgl. Fyffes<sup>E</sup>, 2014)

## 8.3.2 Logos, Claim und Farben der Marke

### 8.3.2.1 Logos

Ursprünglich sind für das Unternehmen und für die Marke zwei unterschiedliche Logos entwickelt worden. Eine veralteter Methode, von welchem sich die Geschäftsführung lange nicht lösen wollte. Konsumenten können somit nicht ein konkretes Logo mit der Marke verbinden.

Ein drittes Logo gibt es für die Bio-Linie der Marke Fyffes.

Das Logo ist das größte und wichtigste Kommunikationstool, welches die Marke zurzeit besitzt. Mit der Neupositionierung soll es ein einziges Symbol geben welches für die Marke Fyffes steht.

Für den Konsumenten wird es nur noch die Produktlogo geben, welches die Markenattribute kommunizieren soll, um von den Kunden und auch auf Verbraucherebene eine Orientierung zu schaffen und Anerkennung zu sichern.

#### 8.3.2.1.1 Das Unternehmens-Logo



Unternehmens-Logo

Abb.16: Unternehmens-Logo (Quelle: CDManueal\_28Nov08, S.23)

Das Unternehmens-Logo setzt sich aus drei Elementen zusammen: dem Namen Fyffes, der Halb-Sonne und dem Kreissymbol.

Es soll ein offizieller Absender für Firmentätigkeiten sein und ist bis dato noch auf Rechnungen und Briefpapier zu finden. Es dient der offiziellen Investorbeziehungskommunikation.

Aktuell findet man dieses Logo auch noch beispielsweise auf den LKW's, Firmenniederlassungen und Autos des Unternehmens. Im Rahmen der Neupositionierung wird das Unternehmens-Logo mehr in den Hintergrund rücken und das Produktlogo für die

Konsumenten sichtbar werden. Zusätzlich wird es weiterhin auf den Bananenkartons sichtbar bleiben.

Es wird jedoch angestrebt in den nächsten Jahren weg vom Unternehmens-Logo zu kommen und das Produktlogo auch auf den Kartons zu platzieren.

#### 8.3.2.1.2 Das Produktlogo



Produkt-Logo

Abb.17: Produkt-Logo

(Quelle: SalesMarketingConcept\_V10\_final, S.23)

Das Produktlogo befindet sich auf allen Produkten der Marke sowie bereits auf den neuen Fahrzeugen und Werbemitteln.

Mit der neuen Positionierung der Marke soll ausschließlich dieses Logo, für jegliche kommunikative Tätigkeiten und Kennzeichnungen, verwendet werden. Das bedeutet auf allen Fahrzeugen, Werbungen, Rechnungen, Werbemitteln usw. werden Kunden und Verbraucher ausschließlich das Produktlogo sehen. Ein einheitliches Bild und eine klare Linie, nicht nur im Kopf der Verbraucher, soll entstehen.

Das Unternehmen hat bereits teilweise mit der Umstellung auf dieses Logo begonnen. Auch hier gibt es noch Unterschiede im Verwendungsbereich in den unterschiedlichen Ländern in Mitteleuropa.

#### 8.3.2.1.3 Das Bio-Logo

Das Bio-Logo ist ausschließlich auf den Bio-Produkten des Unternehmens zu finden. Seit 2008 existiert es in der heutigen Form und setzt sich nun aus mehreren Aspekten zusammen. In den Jahren zuvor war es dem Produktlogo sehr ähnlich und differenzierte sich von diesem nur durch die Farbe und einem Zusatz-Wording. 2008 gestaltete man im Zuge der Neupositionierung, für Zentraleuropa, aus dem Produkt-, dem damaligen Bio- und

dem Unternehmenslogo ein Neues. Um den emotionalen Aspekt mit auf das Logo zu bekommen wurde ein Kolibri, ein kleiner, exotischer Vogel des Regenwaldes in das Logo integriert

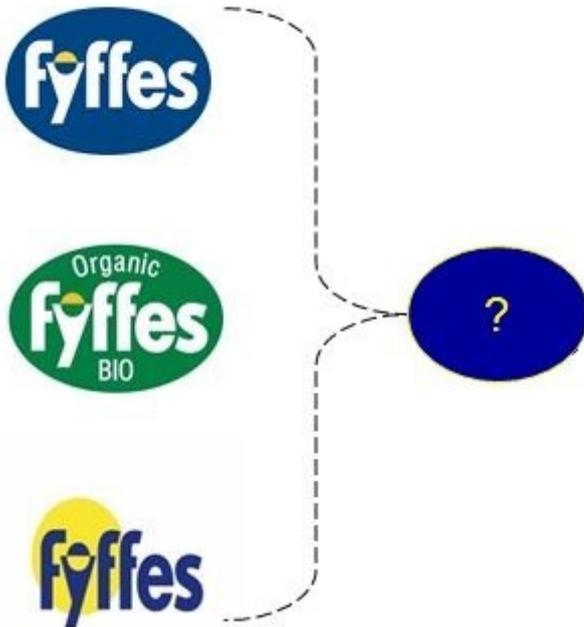


Abb.18: Zusammensetzung der Logos (Quelle: SalesMarketingConcept\_V10\_final: S.22)

Seit 2008 besteht das Bio- Logo nun aus vier Elementen welche ein gemeinsames Logo bilden und Werte wie Nachhaltigkeit, Natürlichkeit und ebenso die Qualität kommunizieren soll:



Bio-Logo

Abb.19: Bio- Logo (Quelle: CDManueal\_28Niv08: S.24)

Der große grüne Anteil dieses Logos steht für ökologische Ausrichtung des Unternehmens.

Der Kolibri auf dem Bild symbolisiert die Vision der Marke und zeigt ihre Positionierung und macht diese greifbar. Er ist ein sympathischer „Botschafter der Green Company“ und steht für

- eine intakte paradiesische Welt, die sich jeder wünscht
- Genuss von tropischen Köstlichkeiten (Blütennektar)
- die Welt der Fyffes Früchte – nur da ist er zu finden
- eine fragile, zu schützende Natur

Der Kolibri soll auch als Botschafter für „Fruits for Future“ die Fyffes Philosophie verbreiten.

### 8.3.2.2 Die Farben der Marke

Die verwendeten Farben in den Logos sollen die Werte des Unternehmens widerspiegeln. Grundgedanke ist, eine Assoziation zur Umwelt mit jeder der vier verwendeten Farben beim Konsumenten herzustellen.



Abb.20: Farbzusammensetzung (Quelle: CDManueal\_28Nov08, S.16)

**Grün** assoziiert Natur, Nachhaltigkeit, Hoffnung, Frieden, Frische, Fruchtbarkeit, Schöpferkraft.

**Blau** assoziiert Wasser, Freiheit, Ferne, Wissen, Philosophie und Beständigkeit.

**Weiß** assoziiert Reinheit, Transparenz, Wahrheit, Weisheit.

**Gelb** assoziiert Sonne, Lebensfreude, Liberalismus, Gold.

(vgl. CDManueal\_28Niv08, S. 16f)

### 8.3.2.3 Der Claim der Marke

Auch beim Claim spiegeln sich die Unterschiede der Marke in Zentraleuropa und dem Vereinigten Königreich wider.

# Fruits for Future.

Abb.21: Claim Fruits for Future (Quelle: CDManueal\_28Niv08: S. 14)

Diesen Claim gibt es bereits seit 2008 und in ihm sollen sich alle Aspekte welche dem Unternehmen bzw. der Marke wichtig sind widerspiegeln.

Hinter dem Claim steht die Botschaft, dass die Marke nachhaltig handelt und dies in einer Weise tut damit noch viele Generationen etwas von dem Planeten haben. Es vermittelt die soziale Fürsorge und soll dem Konsumenten das Gefühl geben mit dem Kauf des Produktes der Marke Fyffes etwas Gutes, Richtiges und einen Beitrag für die Zukunft getan zu haben.

In England und Irland wird der Claim „**Fyffe times better**“, in Verbindung mit der nachstehenden Visualisierung verwendet:

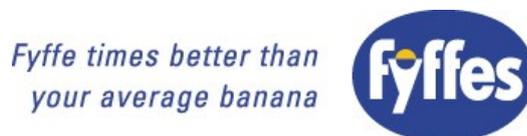


Abb.22: Claim Fyffe times better than your average banana (Quelle: Fyffe times better graphic.jpg)

Es wird deutlich, dass in diesen Ländern der Aspekt „Qualität“ und „besser als alle andern“ im Vordergrund steht und auch kommuniziert wird.

Auch die Unterschiedlichkeiten, welche sich nahezu in allen Punkten durchziehen, sind deutlich ersichtlich.

Auch ein neuer einheitlicher Claim in allen Ländern war das Ergebnis der Gestaltung der Neupositionierung von Fyffes. Es wurde versucht einen Claim zu finden, welcher die Werte der Marke widerspiegelt, kommuniziert und den Kunden und Konsumenten Nachhaltigkeit und Leidenschaft suggeriert.



Abb.23: neuer Claim natural passion

(Quelle: natural-passion.jpg)

Das Neue und spezielle an diesem Claim ist nicht nur das Wording, sondern, dass dieses mit einem Bild verbunden ist.

### 8.3.3 Die aktuelle Marktsituation

#### 8.3.3.1 Mitteleuropa

In Mitteleuropa gibt es einige starke Marken wie beispielsweise Chiquita und Dole, welche am Fruchtmarkt sehr präsent sind. Diese Marken haben ein großes Verbraucherbewusstsein und Engagement. In Mitteleuropa ist die führende Marke und Marktführer Chiquita, welche sich diese Stellung durch eine klare, erfolgreiche Strategie und dem Kommunikationsaspekt „Qualität“ sichert. In Irland und zu einem gewissen Grad in Großbritannien hat Fyffes die Qualitätspositionierung, ähnlich die der Konkurrenzmarke verfolgt und sich damit in diesen Ländern eine starke Position aufgebaut.

Fyffes und Chiquita waren lange Zeit ein Unternehmen, welches die gleichen Kampagnen für beide Marken in unterschiedlichen Ländern verwendet hat. Nach der Trennung dieser zwei Unternehmen hat Chiquita diese Markenstrategie, welche primär auf Qualität ausgerichtet ist, bis heute weiter verfolgt. Würde Fyffes nun diesen gleichen Aspekt wieder aufnehmen, gäbe es keine Differenzierung der beiden Marken mehr.

Chiquita ist der einzige Mitbewerber mit einer strikten Strategie. Sie konzentrieren sich auf den traditionellen Einzelhändler und nicht auf die Discounter. Erst seit wenigen Monaten kann die Chiquitabanane auch im Discounter gekauft werden. Allerdings ist der Verkaufspreis auf demselben Niveau wie im klassischen Lebensmitteleinzelhandel. Die Marken- und Preispflege bleibt somit erhalten.

Fyffes ist hier zu Lande hingegen wenig bekannt und wenn, dann wird die Marke nur als Niedrig- Preis Produkt gesehen. Um diesem entgegen zu wirken, wurde eine Positionierung der Marke für den Kontinentaleuropäischen Raum entwickelt. Die Umsetzung dieser Positionierung wurde mit einem Kommunikationsprogramm im deutschsprachigen Raum mit dem Produkt Fyffes Bio gestartet, welches die Premiumstrategie verkörpert. Diese konzentriert sich bisher jedoch nur auf die Produktkategorie Premium Organics (Bio Linie der Marke) mit besonderem Fokus auf die Handelskommunikation (z.B. via Handelspresse um die Neuausrichtung und das Unternehmen bekannter zu machen) und dem Handelskommunikationsprogramm, welches die Corporate Social Responsibility Attribute (unternehmerische Sozialverantwortung) der Marke präsentiert und das Qualitäts-Engagement unterstützt. Eine Kommunikation direkt mit den Konsumenten gibt es bisher nur im sehr kleinen Raum und Rahmen.

Nicht nur am Bananenmarkt ist in den letzten Jahren die Nachfrage nach Fair Trade und Bio Produkten gewachsen und es lässt sich ein Anhalten des Trends hingehend in diese Richtung beobachten. Nachhaltigkeit ist der Schlüssel sowohl zu den Einzelhändlern wie auch zu den Verbrauchern. Der Vorteil für die Marke auch Bio und Fair Trade Produkte zu verkaufen ist, dass es bereits gelernte Begriffe bei den Kunden und Verbrauchern sind. Trotzdem muss man sich aus dem immer reichhaltigeren Angebot an Produkten in diesem Segment hervorheben. Denn auch Bio ist nicht gleich Bio und es gibt große Unterschiede in der Qualität der Produkte. Im Biosegment gibt es noch nicht sehr viele Marken und Konsumenten haben keine Markenbilder gespeichert. Umso wichtiger ist es, die eigene Marke zu differenzieren damit sie bei der Kaufentscheidung bevorzugt wird.

### 8.3.3.2 Der deutschsprachige Markt:

Im Jahr 2008 wurde der Wiederaufbau der Marke Fyffes im deutschsprachigen Raum beschlossen und eine Strategie dazu erstellt. Bis dato wurde das neue Konzept erst im kleinen Rahmen, beinahe unscheinbar bei Bio Bananen der Marke Fyffes auf dem Markt begonnen. Die Expansion der anderen Kategorien wurde bis jetzt noch nicht weiter ausgeführt. Die Neupositionierung der gesamten Marke soll im ersten Quartal 2015 starten. Ein Markenkonzept für traditionelle Einzelhändler und nicht für die Discounter wurde gestartet, welches ein qualitativ hochwertiges Produkt liefert. Die Einzelhändler bekommen die Chance, sich erfolgreich von anderen Premium-Konzepten mit dem Fyffes Bio-Programm zu unterscheiden.

Im Vordergrund für die Kommunikationsgrundlage mit den Kunden und Konsumenten war für Fyffes unternehmerische Verantwortung und Qualität. Fyffes Bio Bio Bananen werden

durch Einzelhändler den Verbrauchern zur Verfügung gestellt und die Marke wird besser mit Nachhaltigkeit und Umweltverantwortung und Qualität verbunden. Das Problem dabei ist, dass Bio-Produkte zwar im deutschsprachigen Raum immer beliebter werden, es dennoch ein Nischenprodukt ist und für Fyffes ist es wichtig eine Kommunikationsstrategie für den gesamten Fyffes Bereich zu entwickeln.

Neben Bio Bananen wird auf dem deutschsprachigen Markt auch ein beträchtliches Volumen an konventionellen Fyffes Bananen verkauft.

### Die Markenbekanntheit in Österreich

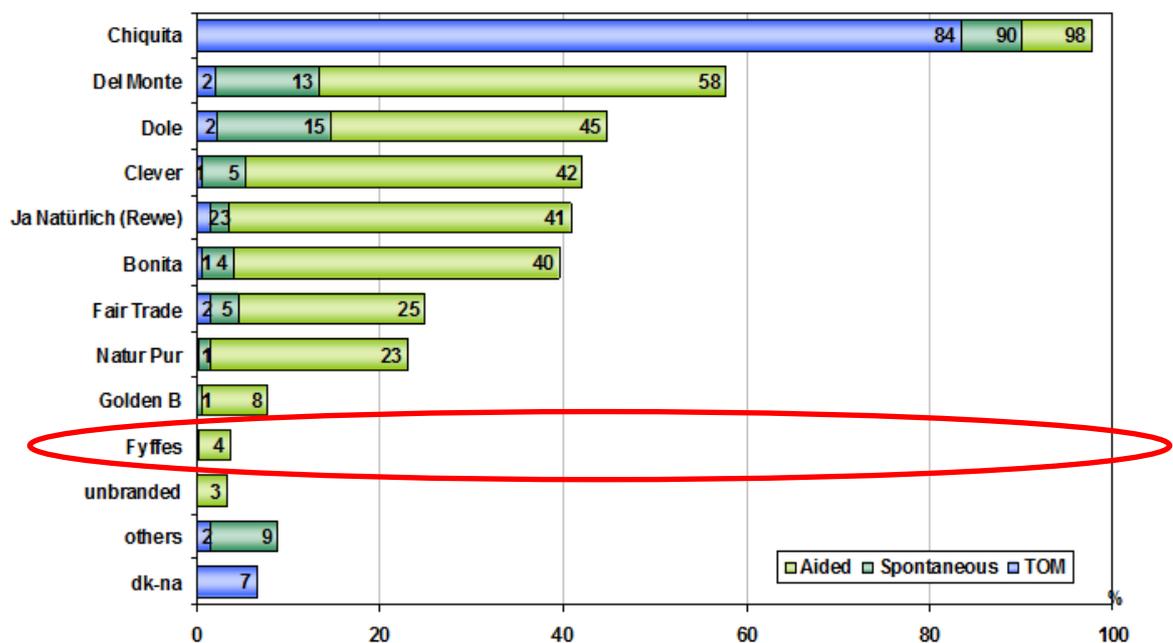


Abb. 24: "Markenbewusstsein in Österreich" (Quelle: "SalesMarketingConcept\_V10\_final": S. 19)

Anhand dieser Grafik ist gut zu erkennen, dass die Marke Fyffes in Österreich noch sehr unbekannt ist. Chiquita, Del Monte und die Eigenmarken von Merkur und Billa liegen viel weiter vorne. Tatsächlich finden sich Fyffes Bananen im Sortiment von Hofer und Zielpunkt wieder, werden aber nicht als Marke wahrgenommen. Wenn Fyffes Bananen gekauft werden, dann ist dies vor allem ein spontan Kauf basierend auf Preisaktionen des jeweiligen Marktes.

(Weiter Informationen zur Markenbekanntheit sind unter dem Punkt Konsumentenstudie zu finden.)

### 8.3.3.3 Ist- Situation der Marke

Generell gibt es ein geringes Bewusstsein der Kunden für Fyffes als Premiummarke, was zur Folge hat, dass in den letzten Jahren die Preise für Bananen gesunken sind. In Deutschland beispielsweise bevorzugen Kunden Eigenmarken und sind Stammkunden von Discountern. Auf Verbraucherebene besteht nur ein geringe Markenbekanntheit gegenüber Fyffes, was sich unter anderem durch die bisher geringe Anzahl der Verkaufsstellen schließen lässt. Von Seite der Konsumenten besteht jedoch die Bereitschaft für gute Qualität, ein stabiles Preis- Leistungsverhältnis auch eine höhere Prämie zu bezahlen. Sieht man sich die nachstehende Grafik an, ist festzustellen dass Fyffes zurzeit eine sehr schlechte Position hat im Gegensatz zu Chiquita und allen Bananen im Bio Segment (auch Fyffes Bio Bananen fallen hier hinein) hat. In Zukunft sieht sich die Marke ebenfalls im Premiumbereich.

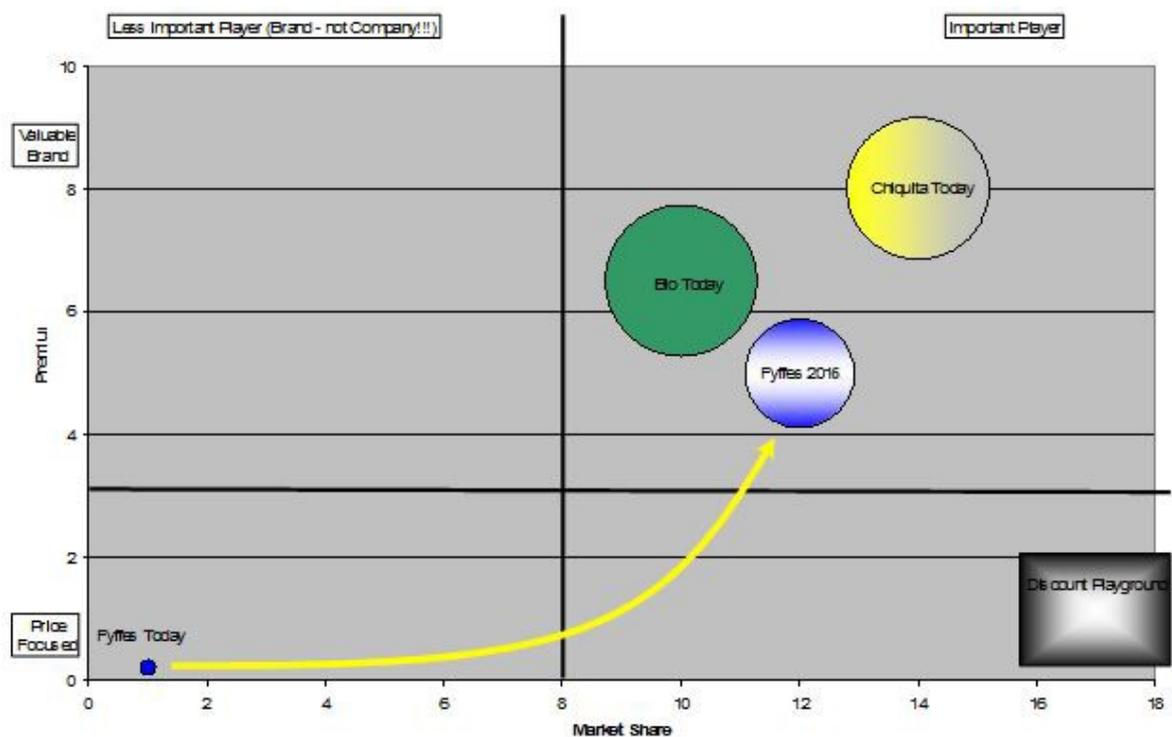


Abb. 25: Markenplatzierung (Quelle: SalesMarketingConcept\_V10\_final, S. 13)

Zukünftiges Ziel der Marke ist es ein Bewusstsein der Konsumenten für Fyffes zu schaffen und auf Fachebene ein Premiumkonzept, ein Kundenversprechen und Engagement zu schaffen.

Der Einsatz von allen Kommunikationsebenen und Werkzeugen soll zukünftig genutzt werden.

Das Premiumkonzept soll bei der Neupositionierung für alle Kunden gelten. Hierbei ist es egal welche Kundenbasis es gibt, wichtig ist vor allem dass man sichtbar ist und dass auch potentielle Kunden ein Bild der Marke bekommen.

Es ist die erste Stufe, Aktionäre zu beeinflussen und ein Vertrauen gegenüber des Premiumansatzes zu schaffen.

#### **8.3.4 Aktuelle Positionierung der Marke**

Die Marke Fyffes verfolgt seit der Trennung von United Fruit Brands keine einheitliche globale Positionierung und kein richtiges Bild der Marke wird verfolgt.

In England und Irland wird eine andere Markenstrategie und daraus folgend auch eine andere Kommunikationsstrategie der Marke nachgegangen als in Zentraleuropa.

Der Markenauftritt In England und Irland wirkt etwas veraltet und langweilig, während in Zentraleuropa eine moderne, emotionale Strategie verfolgt wird.

Dies lässt sich gut anhand folgender zwei Bilder darstellen:



Abb. 26: Plakat (Quelle: POS\_Promo, Fyffestools)

Dieses Bild verdeutlicht den emotionalen Markenauftritt in Zentraleuropa. Mit Hilfe von Bildern verdeutlicht das Unternehmen, für welche Werte und Überzeugungen die Marke Fyffes steht. Die Bilder wirken natürlich, authentisch und spiegeln einen modernen Öko-Look, eine positive Lebenseinstellung und Nachhaltigkeit wider.

Auf der ganzen Bilderwelt sind Situationen abgebildet, welche Verantwortung, Spaß und einen gesunden, sozialen Lifestyle ausstrahlen. Die Fotos sollen Menschen aller Altersstufen ansprechen.

Diese Kommunikationsform, in Form von schnappschussartigen Bildern, welche reale Situationen darstellen, war der erste Schritt in Richtung einer Neupositionierung. 2008 war die Fokussierung rein auf den Qualitätsaspekt, wie es in England und Irland gemacht wird,

für Zentraleuropa, nicht mehr ausreichend, um stärker als die Konkurrenzmarke Chiquita zu sein. Fyffes kreierte einen Corporate Social Responsibility Schwerpunkt, welcher auf die Premiumprodukte ausgerichtet war. So entstand erst einmal für den Bereich Bio und Fair Trade eine neue Positionierung. Für das gesamte Unternehmen wäre eine Positionierung wie diese jedoch nicht ausreichend.



Abb. 27/ 28: Plakate England (Quelle: Where do you check a banana for quality und ToddlerWorldAD)

Die Marke Fyffes in Irland und England ist im Gegensatz zu Zentraleuropa sehr konservativ und wirkt etwas verstaubt. Es gibt kein eindeutiges Markenbild und der Fokus liegt vorwiegend auf Qualität- Seit 2009 gibt es einen Qualitätsschwerpunkt verbunden mit Corporate Social Responsibility.

Durch zwei unterschiedliche und keiner einheitlichen Positionierungen, zwischen der UK und Zentraleuropa, gibt es keine schlüssige und klare stringente Markenstrategie. Der unklaren Markenstrategie zur Folge gibt es auch keine einheitliche Kommunikationsstrategie. Gerade in der heutigen, medienbezogenen Zeit ist nicht nur zuletzt auf Grund der neuen Medien ein einheitlicher und gleicher Auftritt der Marke in allen

Ländern umso wichtiger und vor drei Jahren entstand der Entschluss, eine Dachmarke mit einem einheitlichen Bild zu schaffen.

In dieser Positionierung ging man bei dem Standardprodukt voll und ganz auf die Qualität der Früchte ein. Bei Bio- und Fair Trade Bananen wurde bereits angefangen, einen moralischen Wert mit aufzuzeigen.

Auch wenn die Produkte von ausgezeichneter Qualität sind, ist es nicht ausreichend in Zukunft alleine diesen Aspekt zu kommunizieren. Die Markenbotschaft wird zudem bei allen drei Produktkategorien das gleiche vermitteln.

### 8.3.5 Marketing- und Verkaufsstrategie

Zurzeit wird sowohl von dem Unternehmen Fyffes plc. wie auch der gleichnamigen Marke keine richtige, einheitliche und in allen Ländern gleiche Strategie der Marke Fyffes verfolgt, was mit unter ein Grund der geringen Bekanntheit sein kann und des Weiteren zu dem Entschluss für eine Neupositionierung geführt hat. Vor allem die geringe Distribution mit gelabelten Produkten, das bedeutet das Unternehmen hat zwar einen großen Marktanteil in den Niederlanden, welcher jedoch zwischen Turbana und Fyffes aufgeteilt ist, trugen zu dieser Entscheidung bei.

In Zentral Europa wird seit 2009 versucht, eine Marketing- und Verkaufsstrategie basierend auf einer Markenpositionierung für diesen Raum unter dem Titel „Ecosocial fruits for a better life“ zu entwickeln und zukünftig zu etablieren.

Es ist einem Premiummarkenkonzept ähnlich, welches folgende Punkte beinhaltet:

- eine qualitative Kundenbasis,
- Kundenmanagementprozesse welche beispielsweise Accountmanagement mit einschließen
- Kundendienst- darunter versteht man eine zuverlässige Versorgung und Transporte sowie eine erstklassige Reifung
- Eine ausgezeichnete Produkt- und Markenpräsentation
- Gute Kommunikation und eine vorsätzliche Verbraucherorientierung

Das Fyffes Markengeschäft ist ein Teil des gesamten globalen Unternehmens von Fyffes und all seinen weiteren Unternehmen in Kontinentaleuropa. Die Marke soll keine bereits

existierenden Unternehmen und Beziehungen stören aber deren Entwicklung sollen zukünftig gefördert und gestärkt werden.

Wünschenswert wäre, dass alle Mitarbeiter der Fyffes- Familie die Verbraucher verstehen und die Markenbotschaft leben und ausführen um die Konsumenten zufrieden zu stellen und zu begeistern.

Es wurde bisher angestrebt, die Marke „Fyffes“ keinen Fall mit der Marke „Turbana“ zu vertauschen. Fyffes ist nicht Turbana. Die Marke Turbana ist in Holland sehr bekannt und wird gerne gekauft. In Deutschland, Österreich und der Schweiz ist sie jedoch nur eine Preiseinstiegsmarke.

Des Weiteren stellt Fyffes keine neue Marke. Die Kosten für eine Neueinführung und einen Neuaufbau einer Marke wären höher als die bereits bestehende neu zu positionieren und ihr ein neues Image zu verschaffen.

Die Marke Fyffes steht für beste Qualität von den besten Lieferanten und zertifizierte Standards.

Fyffes Bananen dürfen nicht im Discount verkauft werden, nicht mal als Ausnahme. So steht es zumindest in den Anforderungen der Marke. Die Umsetzung dieses Punktes hat jedoch bis dato nicht funktioniert. Ursache dafür ist, dass das Unternehmen durch den Zukäufe und Beteiligungen an anderen Unternehmen, auch den Anteil an den von ihnen gehandelten Bananenmarken vergrößert hat und dadurch unterschiedliche Auffassungen im Vertrieb der Marke entstanden. Nicht jeder Verkäufer im Unternehmen steht zu 100 Prozent hinter der eigenen Marke und bis dato gab es auch keine Kontrollen dies bezüglich. Dass eine strikte Markenstrategie für die Marke Fyffes hilfreich ist wurde zwar erkannt jedoch nicht zwingend in den einzelnen Verkaufsgebieten angeordnet oder umgesetzt. Die Verkaufskette wird zukünftig kontrolliert werden. Diese Regelung wird nicht nur auf Bananen sondern in weiterer Folge auch auf Ananas angewendet werden.

Das Problem dabei ist zur Zeit auch, dass beispielsweise Rewe keine mit Fyffes gelabelten Bananen anbieten möchte, da es dieselben Produkte wären die auch bei Discountern zu sehen sind. Die Marke ist auf Konsumentenebene nur wenig bekannt, weshalb es umso wichtiger ist, dass die Distribution regelmäßig und auf hohem Niveau kontrolliert wird. Nur so können die Kommunikationsmaßnahmen auch wirken. Es würde am Ziel vorbeiführen eine Premiumstrategie zu entwickeln und damit in den Discountern zu starten. Das gleiche Problem, Supermärkte wollen die Produkte unter dem Namen nicht anbieten, wie bisher würde entstehen. Daraus ergibt sich, dass vor allem zukünftig eine kontrollierte und strikte Distribution ein unabdingbarer Bestandteil der Markenstrategie ist.

Aktuell stehen Fyffes gebrandete Produkte in den unterschiedlichsten Geschäften wie traditionellen Supermärkten, Biomärkten und kleinen Obst- und Gemüsegrößen und zur Verfügung.

Fyffes Bananen zu verkaufen soll nicht bedeuten, nur eine einfache, gewöhnliche Banane (Ananas oder Melone) zu verkaufen, sondern es soll eine Partnerschaft zum Einzelhandel entwickelt werden, um gezielter auch neue Produkte für diese Kunden zu entwickeln. Konzepte und Neuprodukte, die abgestimmt werden auf die jeweilige Zielgruppe des Handelspartners und der Marke. Langzeitkontakte sollen entstehen, die Versorgung von Fyffes Produkten soll immer gewährleistet sein. Wenn an einer Kommunikation gearbeitet wird und die Marke an Bekanntheit gewinnt, ist es umso wichtiger, dass die Marke immer verfügbar ist. Anders würden die gesetzten Kommunikationsmaßnahmen im Sand verlaufen. Es wird ein Markenkonzept zur Verfügung gestellt, welches individuell auf die einzelnen Handelspartner passend gestaltet wird. Das Markenkonzept enthält ein gebrandetes Präsentationskonzept für den Point of Sale sowie die möglichen Kommunikationsmaßnahmen.

Auch sollte ein gutes Kundenmanagement von dem Unternehmen ausgehen. Das bedeutet dass es nur eine „Stimme“ gibt, welche zu den Konsumenten spricht. Hierbei sollte der Bereich aber keine Rolle spielen.

Mit all diesen neuen Punkten möchte Fyffes der weltweit wichtigste und meist verantwortungsvolle Lieferant von tropischen Früchten werden. Nicht nur die Marke Fyffes, sondern auch das dahinter stehende Unternehmen möchte zukünftig dieses Ziel aktiv verfolgen, weiterhin neue soziale und ökologische Standards initiieren und in innovative Aktivitäten investieren.

Von ihren Konsumenten möchte die Marke als verantwortungsvolle Wahl bei Früchten gesehen werden. Bei den Verbrauchern soll das Gefühl entstehen, beim Kauf von Fyffes Produkten etwas Richtiges und Gutes zu tun.

### **8.3.6 Kommunikation der Marke**

Auf Grund der geringen Distribution, welche die Marke aktuell hat, wird die von der Marke definierte Kommunikationsstrategie nicht strikt verfolgt. Eine Strategie wird konsequent nur für die Fyffes Bioprodukte jedoch nicht für die konventionellen Produkte umgesetzt.

Man unterscheidet zwischen above und below the Line Kommunikation. Unter ersteres fallen klassische Werbungeinstrumente wie elektronische Werbung, Print- und Außenwerbung. Diese Kommunikationsform würde zurzeit aber auf Grund der geringen Distribution nur bedingt Erfolg bringen, weshalb man sich auf die below the Line Kommunikation konzentriert und lokale Public Relation Maßnahmen rund um die Handelspartner setzt. Man möchte im ersten Schritt eine Informationsstrategie fahren, welcher auf den Handel abzielt.

Durch große Plakate welche auf den Parkplätzen vor den Supermärkte angebracht sind und unter above the Line Kommunikation fallen kann aber eine gute Verbindung zu einer below the Line Kommunikation geschaffen werden.

Konkret gibt es in Zentraleuropa keine Fernseh-, oder Radiowerbung und auch keine Werbepлакate. Im ersten Schritt wird versucht, mit bestehenden Handelspartnern eine gebrandete Stammplatzierung in den Supermärkten zu etablieren. Für alle weiteren zukünftigen Konsumenten-Aktivitäten ist dies der kommunikative Ausgangspunkt. Nachdem diese Grundlage geschaffen wurde ist der nächste Schritt die Schulung von Mitarbeitern und Streuung von Informationen zu dem Produkt und schließlich die Nutzung der Kommunikationsinstrumente der Handelspartner wie zum Beispiel die Webseite oder die wöchentlichen Handzettel.

Im Rahmen von Preisaktionen werden von der Marke gemeinsam mit den Supermärkten Werbungen in den Kundenmagazinen der Supermärkte geschaltet und auch Ankündigungen für Aktionen werden mit Zusatzinformationen über das Produkt aufgewertet.



Abb. 29: Anzeige in Zeitung (Quelle: POS\_Promo, S.5)

Below the Line (darunter fallen Verkaufsförderung, Sponsoring, Messen, Product-Placement, Direktwerbung und Online- Kommunikationen) wird kundengerecht kommuniziert und mit der Einführung von kleinen Kommunikationsmaßnahmen am Point of

Sale, können seit kurzem die Konsumenten besser über die Marke und das Produkt informiert und mit einbezogen werden. Dadurch ist es möglich, die Umwelt- und Sozialattribute der Marke Fyffes, mit Hilfe dieser einfachen Mittel zu kommunizieren. (vgl. POS\_Promo) Diese Form der Kommunikation wird seit 2008 bei der Bio und Fair Trade Linie der Marke Fyffes angewendet.

Zurzeit gibt es am Point of Sale eine dauerhafte Stammplatzplatzierung der Bio und Fair Trade Bananen, welche wie folgt aussieht:



Abb. 30: Produktpräsentation 1

(Quelle: POS\_Promo, S.3)

Bei Aktionen ist es schnell und einfach möglich, Banner und Handzettel Werbung mit Informationen zu den Bananen oder Aktionen anzubringen.

Außerdem wurden auch feste dauerhafte, weiterführende Informationsschilder für einigen Kunden entwickelt. Damit kann den Verbrauchern einfach erklärt werden, dass es nicht einfach nur Bio, sondern diese Biobananen zusätzlich noch sozial-umweltverträglich angebaut wird. Den Bio ist nicht gleich Bio und dies muss auch den Konsumenten vermittelt werden.

Des Weiteren wird bei Aktionen auf eine Zweitplatzierung geachtet. Das bedeutet dass die Früchte dann beispielsweise in Kassanähe ein zweites Mal aufgebaut sind.



Abb. 31: Produktpräsentation 2

(Quelle: POS\_Promo, S.9)

Ein wichtiges Instrument am Point of Sale sind Plakate und Handzettel, welche aktionsweise über den Bananenaufstellern hängen.

Auch unterschiedliche Werbemaßnahmen und Aktionen in den Supermärkten helfen den Absatz und die Bekanntheit der Marke zu steigern. (vgl. POS\_Promo)

Beispiele für eine erfolgreiche Werbeaktion in den letzten Monaten war „Immer nur Wurst ist doch Banane“. Eine Aktion diesen Sommer in Zusammenarbeit mit der Supermarktkette COOP.



Handzettel



Salesblatt zur Information der Mitarbeiter

Abb. 32: Handzettel (Quelle: Fyffes Coop 2011, S.4)

Im Rahmen dieser Aktion wurde auch eine Anzeige, über zwei Seiten, in der Verkaufszeitung des Supermarktes geschaltet. Das Gewinnspiel lief zusätzlich auf der Homepage der Supermarktkette Coop sowie auf jener von Fyffes, weshalb es zwischen

den Webseiten Verknüpfungen, und am POS sowie im Kundenmagazin Verweise zur Webseite gab.

**Das können Sie gewinnen:**  
**10 Weber-Grills**  
 Gesamtwert: 3.000 €  
**200 Paar Kolibri-Strandflips**

# Immer nur Wurst ist doch Banane!

Sommerzeit ist Grillzeit. Wenn die Tage länger und die Abende milder werden, laden wir gerne Freunde und Familie ein, holen den Grill raus und genießen einen gemächlichen Abend. Dass oft Würstchen und Steaks auf den Grill kommen, ist verständlich. Es geht aber auch raffiniert: mit gegrillten Fyffes Bio-Bananen als köstliches Dessert. Probieren Sie es aus. Aber Vorsicht: Dieser Genuss kann süchtig machen!

**Banane vom Grill in Honig-Curry-Sauce**  
**Zutaten für 4 Portionen:**  
 • 4 große Fyffes Bio-Bananen (je 2, aber ohne braune Flecken)  
 • 4 Portionen der „Honig-Curry-Sauce“

**So wird's gemacht:**  
 • Intraditionell: einen Grillgrill auf mittlere Hitze bringen.  
 • Die ungeschälten Bananen über direktem Hitze speigelt etwa 2 bis 4 Minuten grillen, oder solange bis die gesamte Schale dunkel geworden ist.  
 • Bananenschale der Länge nach aufschneiden, auflegen und sofort Sauce mit möglichst feingehackten Zwiebeln und Knoblauch 1 bis 2 Minuten grillen.  
 • Die Bananen vorsichtig auf Teller übertragen (Vorsicht: heiß und weicht) und heiß servieren (direkt aus der Schale essen).

**Honig-Curry-Sauce**  
**Zutaten für eine Portion:**  
 • 1 EL Currypulver  
 • 1 EL Honig  
 • 1 TL Limettensaft  
 • Öl und Salz  
 Rezept finden Sie unter [www.fyffes.de/faq](http://www.fyffes.de/faq)

**So wird's gemacht:**  
 • Alle Zutaten in eine kleine Glasflasche schütten und gut zu einer guten Sauce verschwenken. Fertig!  
 • Wichtig: Servieren Sie die Menge mit der Anzahl der benötigten Portionen.

**Guten Appetit!**

**Machen Sie mit beim großen Gewinnspiel von plaza, sky und Fyffes!**

Fyffes Bio-Bananen sind auch gegrillt ein echter Genuss. Und wenn Sie keinen Grill haben, holen Sie sich einen dank großen Fyffes Sommer-Lassenmarkt. Einfach die Spezialtüte lösen, ausschneiden, auf eine Plastiktafel stellen und zusammen mit Nudeln, Salaten und Nudelgrill genießen an.

**Fyffes Gewinnspiel „Summer“**  
 Rufen Sie uns an: 0999 0000000  
 oder besuchen Sie [www.fyffes.de/faq](http://www.fyffes.de/faq)

**Jetzt ergänzen und gewinnen.**  
 Mit Fyffes Bio-Bananen und Honig-Curry-Sauce

**Fyffes**  
 Fruits for Future!

Abb. 33: Verkaufszeitung (Quelle: Fyffes\_Coop\_2011: S.5)

Durch diese Kommunikationsaktionen zu den Verbrauchern konnte der Absatz, in dieser Supermarktkette, bei Fyffes Bio Bananen, um 34% gesteigert werden und Bananen der Marke Chiquita wurden um 3,81 % weniger gekauft.

Es hat sich gezeigt, dass durch einfache Kommunikationsaktivitäten am Point of Sale große Wirkungen erzielt und vor allem Impulskäufe massiv gesteigert werden können. (vgl. Coop-Grillaktion31-35\_MER)

Grund das diese Maßnahmen mit hauptsächlich mit der Bio Linie gemacht werden, ist das einerseits der Begriff bei den Konsumenten bereits bekannt ist. Andererseits lässt sich der Mehrwert welchen die Marke vermitteln möchte gut mit den Aspekten welche mit Bio assoziiert gut verbunden werden. Des Weiteren werden Bioprodukte, noch immer von vielen Konsumenten, als Premiumprodukte angesehen.

Im Rahmen der Neuplatzierung, dem Ziel der Abgrenzung von Konkurrenzmarken und dem Ziel der Bekanntheitsgradsteigerung der Marke sind für die Zukunft jedoch weitere, größere

und andere Kommunikationsmaßnahmen geplant. (Siehe Punkt 8.4.5 "neue Kommunikationsmaßnahmen" S. 111)

### 8.3.7 Konsumentenstudien

Bei der Konsumentenstudie welche, im Sommer 2013 durchgeführt wurde, wurden 320 Probanden pro Land befragt. Die Studie dauerte insgesamt 12 Wochen. Um ein möglichst valides Ergebnis zu erzielen wurde die Studie in drei Bereiche aufgeteilt.



Abb. 34: Konsumentenstudie 1 (Quelle: Fyffes Consumer Insight Bananas Report\_final, S.4)

Im ersten Teil mussten Konsumenten, zwischen 20 und 60 Jahren, über zwei Wochen ein Onlinetagebuch führen. Dabei ging es um die Nutzung und Gewohnheiten im Umgang mit Obst und der Frequenz des Bananeneinkaufes. Auch das Kauf- und Entscheidungsverhalten sowie die Rolle der zur Verfügung stehenden Marken wurden hierbei untersucht. Unter anderem war auch eine Diskussion über Trend in Bezug auf Regionalität, Fair trade und Ähnlichen wichtig. Zu dem Ausfüllen des Tagebuches wurden den Probanden auch noch zusätzliche Aufgaben, wie beispielsweise das Schreiben einer Geschichte, gestellt. Es wurde auf einen guten Mix von unterschiedlichen Haushaltsgrößen geachtet.

Der zweite Teil war ein Fragebogen, welcher die wichtigsten qualitativen Ergebnisse auf einer quantitativen Basis im Ländervergleich darstellte und eine Markenbewertung der Marke Fyffes im Vergleich zum Wettbewerb. Der Fragebogen wurde von Personen im Alter zwischen 18 und 60 Jahren ausgefüllt, welche mindestens einmal im Monat Bananen einkaufen.

Für den dritten Teil wurden Probanden aus den ersten beiden Teilen ausgewählt, welche in einem einstündigen Telefoninterview befragt wurden. 50 % der Teilnehmer des Telefoninterviews waren jene bei denen Fyffes die bevorzugte Marke ist. Der Vorteil hierbei war, dass man alle Antworten genau hinterfragen und in die Tiefe gehen konnte. Die

emotionale Komponente für die weitere Entwicklung der Marke konnte beim Telefoninterview hinterfragt werden.

### 8.3.7.1 Ergebnisauszüge aus der Studie

#### **Generelle Einstellung gegenüber Obst:**

Die Hauptdimensionen, welche mit Früchten verbunden werden sind positive Gefühle, Glück und Gesundheit. Diese Gefühle reflektieren Konsumenten im Rahmen der Studie am öftesten. Regelmäßiger Konsum von Obst wird als „Muss“ für die Gesundheit angesehen.

Zugleich ist es aber mehr als nur eine Notwendigkeit. Früchte zu essen bedeutet auch Genuss und Freude für die Befragten.

Fruchtkonsum wurde für viele bereits zu einer Gewohnheit, welche sie und ihre Familien jeden Tag begleiten.



\*screening criterion: all respondents have to purchase bananas at least once a month  
 \*\*high consumption frequency of strawberries assumedly due to seasonality (quantitative field period: 04.-10. July 2013)  
 Germany: n= 300; in %  
 And how often do you eat the following fruits?



Abb. 35: Einstellung gegenüber Obst (Quelle: Fyffes Consumer Insight Bananas Report\_final, S. 19)

Früchte werden regelmäßig auf Grund der vier Hauptfaktoren Sympathie, Saisonalität / Zugänglichkeit, Komfort und Preis konsumiert. Diese Faktoren können in zwei Untergruppen unterteilt werden: jeden Tag / Routine vs. außergewöhnliche Früchte. Darüber hinaus spielt der Ursprung der Früchte eine wichtige Rolle: gefühlt "europäisch"

ganzjährig erhältliches Obst gegen "gefühlte" europäischen Obst der Saison gegen exotischen Früchten. Die unterschiedlichen Fruchtarten gehen in Einklang mit dem unterschiedlichen Konsum. (Frequenz und Nutzen) Gefühlte europäische Früchte erscheinen zuverlässiger aber auch die weniger spannende Alternative zu sein. Exotische Früchte erscheinen mehr speziell und sind die nachsichtigere Variante.

Bananen haben sich mit der Zeit zu einer "Routinefrucht" entwickelt. Sie erscheinen als sympathisch, preiswert, sehr bequem und überall, zu jeder Zeit verfügbar zu sein.

Trotz ihrer scheinbar exotischen Herkunft, wird dies von den Verbrauchern nicht in dieser Weise wahrgenommen. Der exotische Aspekt ist bei dieser Frucht verloren gegangen. Im deutschsprachigen Raum werden Bananen im Gegensatz zum Apfel nicht täglich gegessen. Trotz allem wird die Banane mit einem tropischen Gefühl verbunden und auf Grund der Faktoren „geschmackvoll, bequem, preiswert und der guten Verfügbarkeit“ gerne gekauft.

Kein anderes Obst ist im Bezug auf Aussehen, Geschmack und Textur ähnlich dieser Frucht.

Bei dieser Umfrage kam spontan oft das die Banane nichts Besonderes ist. Bei genauerem hinterfragen stellte sich jedoch heraus, dass kein anderes Obst bei den Konsumenten so beliebt ist. Die Banane wird zu jeder Tageszeit und bei vielen Aktivitäten gegessen und stellt sich als der perfekte Begleiter dar. Für ein gutes Frühstück darf bei vielen ein Stück Banane nicht fehlen, aber auch als Snack am Arbeitsplatz, beim Sport oder als Süßigkeitenersatz eignet sich die Banane hervorragend. Egal in welcher Altersklasse hatte jeder Proband seine eigene Geschichte welche er mit Bananen verbindet. Es ist eine der ersten Mahlzeiten von Kindern und eine der letzten von alten Menschen. Kurz gesagt ist die Banane der perfekte Lebensbegleiter.

## Markenpräferenz

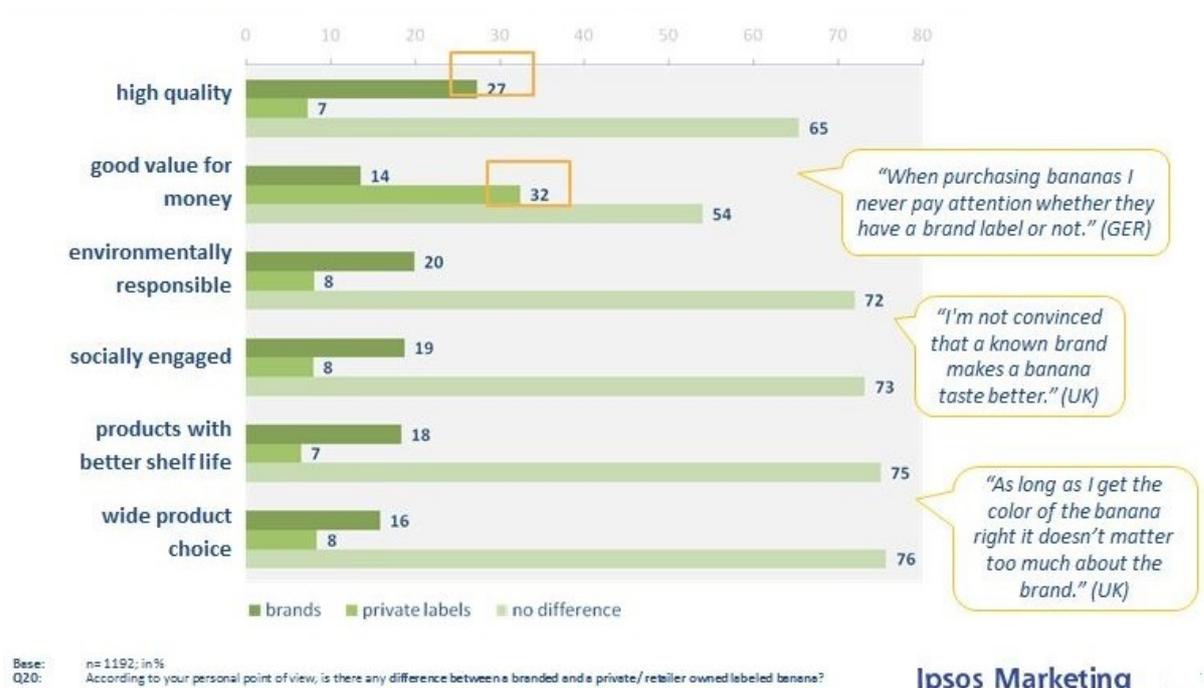


Abb. 36: Marken vs. Handelsmarken (Quelle: Fyffes Consumer Insight Bananas Report\_final, S.117)

In keinem der befragten Ländern, können die Verbraucher explizite Detailmarkenprofile, welche explizit für die eine oder andere Marke sprechen, zuordnen.

Eindeutig ist jedoch, dass Bananen als sehr zuverlässig im Geschmack und unabhängig von Lieferanten wahrgenommen werden. Für einige Verbraucher gibt es zwischen den unterschiedlichen Marken aber auch zu den Eigenmarken keine klare Präferenz. Im Gegensatz zu diesen gibt es jedoch andere welche bekannteren Marken ihr Vertrauen zuzusprechen und aufgrund ihrer langen Tradition diese bevorzugen. Einen klaren Verbrauchertyp lässt sich jedoch in Zentraleuropa für Chiquita und in dem vereinigten Königreich für Fyffes erkennen.

Die Gründe, dass Marken gekauft werden sind zum einen, dass sich die Vertrautheit positiv auf die wahrgenommene Qualität widerspiegelt und Konsumenten glauben, dass sie bei Bananen einer Marke eine makellosere Qualität und eine längere Haltbarkeit feststellen können.

**Across all countries, Chiquita dominates consumers' preference and for almost 1/3 of respondents it is the most often bought banana brand (resp. label).**

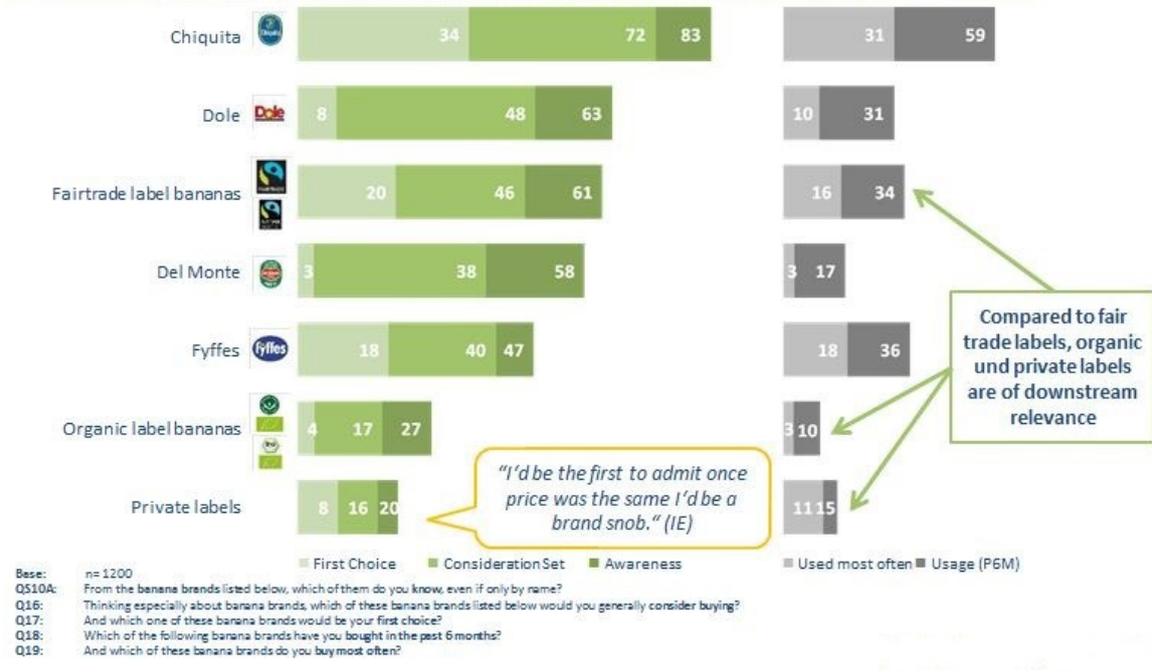


Abb. 37: Markenbeliebtheit (Quelle: Fyffes Consumer Insight Bananas Report\_final, S.119)

Man kann anhand dieser Grafik erkennen, dass in allen Ländern Chiquita, die meist bevorzugte Marke ist. Ein Drittel aller Konsumenten greifen regelmäßig auch bei Bananen zu einer Marken.

Des Weiteren lässt sich aus der Grafik heraus lesen, dass Fyffes Bananen als „erste Wahl“ beim Einkauf nur auf Platz fünf landen. Bei Fair Trade und Bio Bananen belegen sie hingegen Platz zwei.

## Chiquita im Vergleich zu Fyffes



Abb. 38: Markenbeliebtheit im direkten Vergleich (Quelle: Fyffes Consumer Insight Bananas Report\_final, S.120)

Chiquita ist in Deutschland so wie in den Niederlanden eine sehr starke Marke, welche in Deutschland bei 49 Prozent und in den Niederlanden sogar bei 62 Prozent der Konsumenten erste Wahl ist. Fyffes ist in Deutschland hingegen nur bei zwei Prozent die erste Wahl. Anhand der Grafik kann man erkennen, dass die Marke in England und Irland sehr große Bekanntheit genießt und hier auch bei fast der Hälfte der Verbraucher an erster Stelle gekauft wird und die Marke Fyffes in Zentraleuropa kaum bekannt ist.

Die Hohe Bekanntheit und auch die Tradition der Marke Chiquita führen auf Verbraucherseite zu Vertrauen, während Fyffes gegenüber den deutschsprachigen Konsumenten eine starke emotionale Verbindung fehlt.

Im deutschsprachigen Raum ist Chiquita eine gut verbreitete, traditionelle Marke am Bananenmarkt, welche immer verfügbar ist und die meisten seit ihrer Kindheit kennen. Die lange Tradition, die allgegenwärtige Präsenz durch und seit Jahren kontinuierliche Konsumentenkampagnen verbreiten ein positives Image, wobei die Verbraucher ansonsten nur sehr wenig über die Marke wissen.

Diese Marke ist sozusagen das Flaggschiff am Bananenmarkt, welches mit Vertrauen und Zuverlässigkeit verbunden wird.

Vertrauen zu schaffen in den Bereichen Produkt, Anbaubedingungen und Behandlung der Lieferanten hat sich Chiquita zur Aufgabe gemacht.

Fyffes hat hingegen das Problem, dass sie die Marke zurzeit kaum am Markt etablieren kann. Die Markenbekanntheit ist sehr gering und sie wird in den Supermärkten oft nicht wahrgenommen. Dazu kommt noch, dass es keine Werbung für die Marke im Gegensatz zu den Mitbewerbern gibt.

Neben dem Fehlen eines Markenprofils vermissen die Konsumenten eine emotionale Bindung zu der Marke.

Im Gegensatz zu Chiquita ist Fyffes nicht als traditionelle und immer gegenwärtige Marke in den Köpfen der Konsumenten vorhanden, was die Vertrautheit und Zuverlässigkeit unterstützen würde.

In England und Irland ist Fyffes ebenfalls schon immer bekannt und wird mit starken, emotionalen Werten verbunden. Fyffes hat dort eine bessere Marktposition als Chiquita.

### Das Markenimage von Fyffes

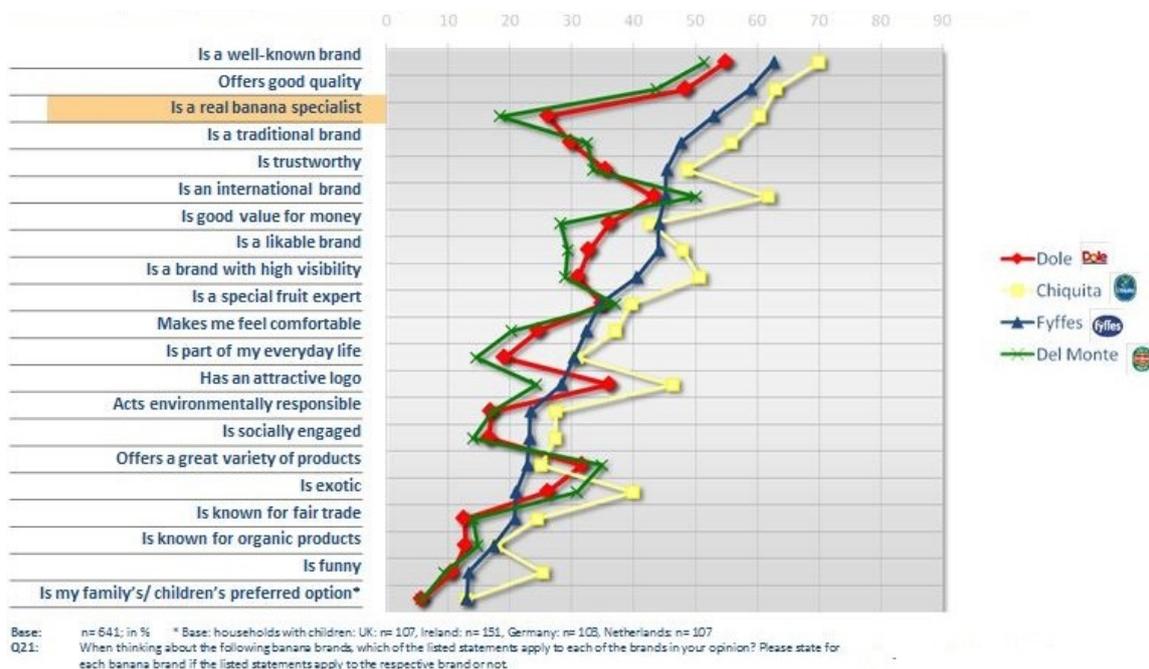


Abb. 39: Markenimage in allen Ländern (Quelle: Fyffes Consumer Insight Bananas Report\_final, S.121)

Diese Grafik bestätigt, dass in allen Ländern Chiquita und Fyffes als Bananenspezialisten angesehen werden. Es zeigt aber auch, dass die Marke Chiquita besser wahrgenommen wird als die Marke Fyffes.

## 8.4 Prozess zur globalen Neupositionierung

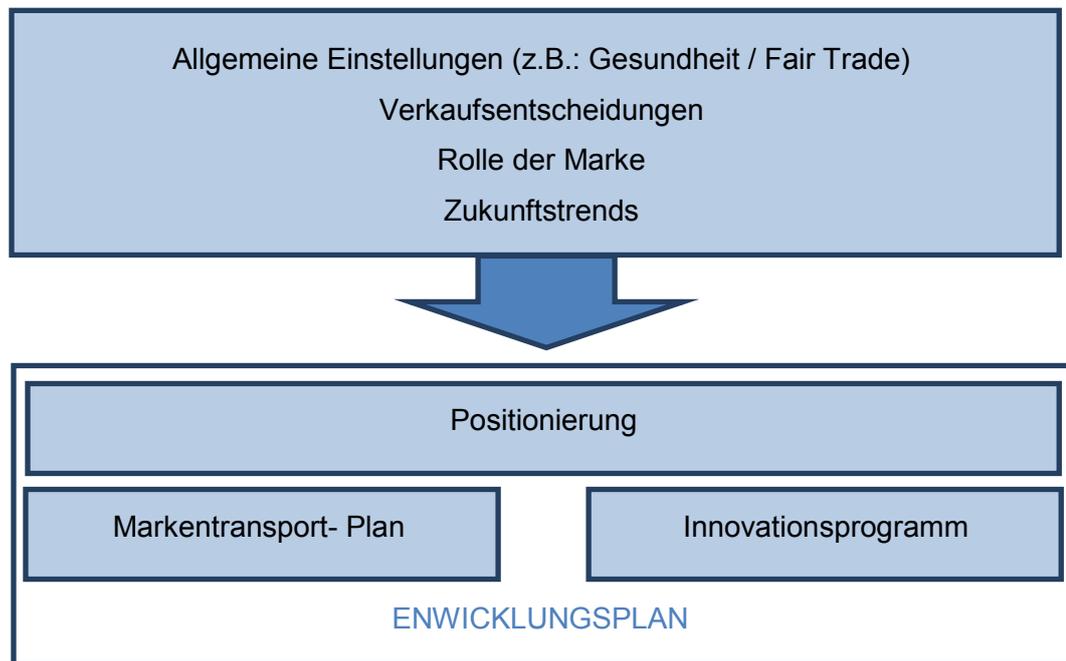


Abb. 40: Prozess zur Neupositionierung (Quelle: Vorstandspräsentation)

### 8.4.1 Die Entscheidung

Die Zersplitterung der Märkte, welche von dem Fruchtunternehmen bedient werden, das neue Einkaufsverhalten der Konsumenten und die Zunahme an Handelsmarken (private Labels) führte dazu, dass von jedem Firmensitz in den unterschiedlichen Ländern seit mehreren Jahren jeder seinen eignen Weg geht und sich daraus ein Betrieb mit nur einigen wenigen koordinierten Aktivitäten entwickelt hat. Das Unternehmen hat sich dadurch jedoch auf einer großen Fläche aufgebaut und ist in der Geschichte gewachsen.

Der Fokus auf Effizienz ermöglicht Fyffes seine Kostenbasis gering zu halten und die Margen der Kundenpreise spiegeln das wider. Das Marketingteam hatte erkannt, dass die Wachstumsmöglichkeiten in bestehenden Märkten nicht optimiert wurden und sich die Kosten auf so niedrigem Niveau einpendeln und eine weitere Kostenreduktion nicht mehr ermöglichen würden. Einzelhändler würden schließlich den Lieferanten wechseln. Ein Fokuswechsel auf operative Effizienz würde massive Qualitätseinbußen zur Folge haben, was ebenfalls zu einem Lieferantenwechsel des Händlers führen würde.

Die unterschiedlichen Positionierungen und unklare Markenstrategien zwischen England, Irland und Zentraleuropa ließen des Weiteren keine einheitliche Positionierung als Basis für viele weitere grundlegende Strategien und Notwendigkeiten zu.

Vor drei Jahren empfand das Team Fyffes, dass es effektiver wäre, die Marke neu zu positionieren und man wollte den Versuch starten, eine Marke mit einem einheitlichen Bild aufzubauen.

Das Unternehmen stellte sich zunehmend die Fragen, wofür das Unternehmen und in weiterer Folge die Marke stehen sollte. Es wurde begonnen eine Strategie zu erarbeiten mit deren Hilfe der Umsatz, bei bestehenden Märkten, wachsen kann und mit Mitarbeitern, Verbrauchern und Kunden in einer proaktiven Weise umzugehen. Ziel war es, einen Weg zu finden um stärker in den Premiumbereich am Markt durchzudringen.

Damit diese globale Neupositionierung erfolgreicher integriert werden kann als vorherige Versuche, wurde es als zwingend notwendig erachtet, nicht nur den Vorstand des Unternehmens, sondern auch möglichst viele Mitarbeiter in den Prozess zu integrieren und ein einheitliches Vorgehen und einen Glauben an die Marke zu schaffen.

#### **8.4.2 Ziele der Neupositionierung**

Das Ziel des Unternehmens ist es die Unterschiede zu anderen Marken und deren Werte, auf dem europäischen Markt, zu stärken. Die Bekanntmachung der Marke beim Konsumenten steht im Vordergrund. Die Banane soll zusätzlich von den Menschen wieder stärker in ihren Alltag involviert und die Routine, welche in den vergangenen Jahren um diese Frucht entstanden ist wieder ausgegrenzt werden Die Marke Fyffes soll von jedem sofort mit Bananen in Verbindung gebracht werden.

Um dies auf festem Fundament zu tun und es intern über die künftige Strategie auszurichten, wird eine Reihe von neuen Erkenntnissen mit dem Fokus auf das Hauptprodukt von Fyffes, Bananen, benötigt.

Die neue Strategie beinhaltet zwei große Schritte. Zum einen sollen andere Unternehmen und zum anderen strategische Bündnisse mit einbezogen werden. So kann ein organischer Wachstum durch Stärkung der Marke erreicht werden.

Auch zählt die Schaffung einer einheitlichen, globalen Marketingstrategie mit einer gemeinsamen und konsequenten Markenpositionierung und definierten Segmenten (Bio, Fair Trade, dem Standardprodukt und den Herstellermarken) im Rahmen der Neupositionierung zu den Ergebnissen der Neupositionierung.

Grundsätzlich steht im Vordergrund, die Marke wieder zu beleben und relevanter sowie sichtbarer für den Kunden und Verbraucher zu machen. (vgl. Fyffes Creative Brief Final)

#### 8.4.3 Vorgangsweise und Planung der Strategie

Nachdem der Entschluss die Marke neu zu positionieren gefallen war, stand die Frage im Raum wofür das Unternehmen und speziell die Marke Fyffes aktuell steht und wo sie hin möchte.

Um die neue Positionierung zu manifestieren ging man in vier Schritten vor: (vgl. Brand Category Plan oct13)

- 1) Mitarbeiterbefragung
- 2) Entwicklung einer Vorgehensweise und Bewilligung des Planes durch die Vorstandsmitglieder
- 3) Category Management Ansatz mit Ausrichtung auf vier Kernmärkte-Planentwicklung in Workshops
- 4) Planvorstellung auf Vorstandsebene- weiterer Workshops in den vier Kernmärkten

Eine anonyme Online-Mitarbeiterbefragung wurde ausgeschrieben, in welcher schnell ersichtlich war, dass es Uneinigheiten darüber gab, wofür die Marke steht, die Mitarbeiter sich nur wenig dafür begeistern und nicht wussten wie wertvoll ihre Arbeit ist.

Es wurde deutlich, dass im Unternehmen keine gemeinsamen Werte verfolgt werden und selbst in Ländern, wo die Marke stark war, werden traditionelle Modelle und Vorgehensweisen immer weniger effektiv. Die Mitarbeiter waren oft nur auf Betriebseffizienz ausgerichtet und es verband sie nur wenig mit der Marke. Dafür standen alle mit Leidenschaft hinter den verkauften Produkten, woraus sich auch der Mittelpunkt der neuen Kommunikation ergab. Mit diesen innerbetrieblichen Erkenntnissen war klar, dass herausgefunden werden musste, was die Konsumenten und Kunden von der Marke denken und es konnte ein langfristigen Plan erstellt werden durch welchen auch zukünftige Unternehmensziele festgelegt werden. (vgl. Brand Category Plan oct13)

Laut diesem Plan soll folgendes erfüllt werden:

- Eine Markenphilosophie zu entwickeln, mit welcher eine klare Richtung vorgegeben werden kann. Nur so können die Mitarbeiter und alle Beteiligten

motiviert werden und in weiterer Folge ihre Begeisterung für das Unternehmen und den damit verbundenen Erfolg mit einbauen

- Wichtig ist es zu kommunizieren, dass der Plan eine Änderung jedoch keine komplette Veränderung hervorruft. Es wird auf einen bestehenden Markenkern aufgebaut und keine neue Marke erfunden

Das Ergebnis der weiterführenden Workshops war das Herausarbeiten von vier Wachstumstreibern, (vgl. Overview of Fyffes Business, Market & Competitive Context und Brand Category Plan okt13) welche in den nächsten drei bis fünf Jahren eingesetzt werden um die bestmöglichen Chancen für das Wachstum der Marke zu nutzen.

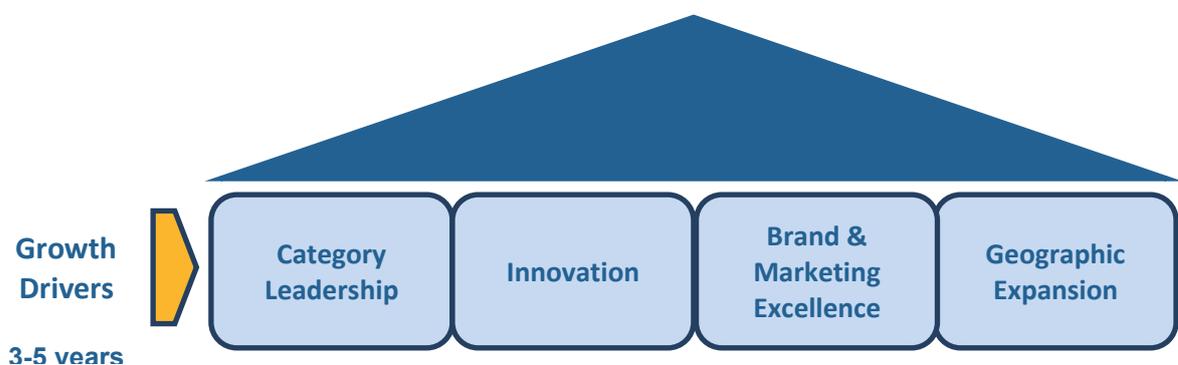


Abb. 41: Groth Drivers (Quelle: Brand Category Plan okt13: S.7)

Für diesen Plan wurde die geographische Expansion erstmals als nicht so wichtig angesehen. Dafür stellte man aber die Käufer und Verbraucher an erste Stelle da sie im Zentrum dieser Aufgabe stehen.

- |                              |   |  |
|------------------------------|---|--|
| 1) Die Verbraucher verstehen | → | Konsumentenbefragung                                   |
| 2) Category Leadership       | → | Entwicklungsplan / -strategie                          |
| 3) Innovationen              | → | neue Innovationslinie                                  |
| 4) Marke                     | → | Erstellung einer klaren Marken- und Marketingstrategie |
- (vgl. Band Category Plan okt13.ppt)

#### Schritt 1: Konsumenten und Verbraucher verstehen

Ankerpunkt war eine Konsumentenstudie bei der 1300 Personen in Deutschland, den Niederlanden, England und Irland über die Marke befragt wurden. Ergebnis der Studie war, dass die Konsumenten Bananen als nichts Besonderes mehr empfinden und nicht als exotische Frucht sondern als Routinefrucht empfinden. Der tropische Bezugspunkt ist

jedoch noch im Bewusstsein enthalten. Die Banane gilt, der Studie zufolge, als sehr beliebte Frucht zu welcher die Verbraucher eine sehr enge Bindung haben.

Konsumenten wollen etwas Neues und Experimentelles. (vgl. Band Category Plan okt13, S.9)

Schritt 2: Category Leadership

Das Ergebnis aus den vorhergehenden Schritten brachte das Unternehmen zu neuen Projekten und einer Entwicklung eines Produktabgrenzungsmerkmals durch Kommunikation. Das gesetzte Ziel war es nun die Bananen zu etwas Besonderem für den Verbraucher zu machen. Die Kategorie der Banane soll ausgebaut und attraktiver gemacht werden, so dass mehr oder sogar neue Konsumenten häufiger zu dieser Frucht greifen. (vgl. Band Category Plan okt13, S.11)

8.4.3.1.1 Beispiel: „Make bananas special“

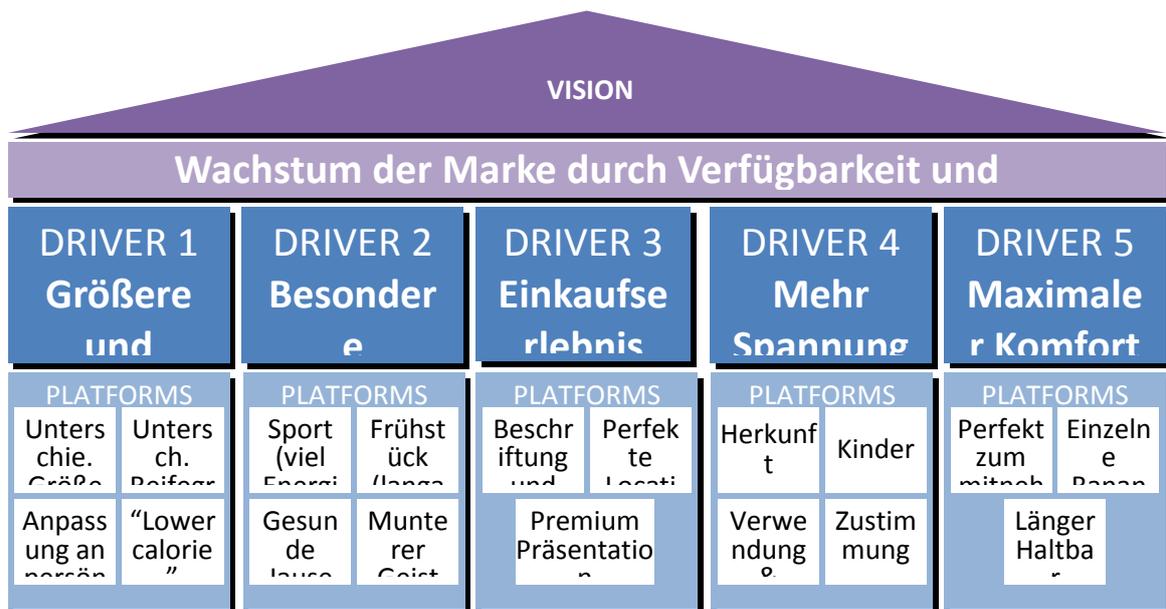


Abb. 42: Make bananas special (vgl. Band Category Plan okt13: S.12)

Beispiel: Frühstück aus Säule zwei

Aus der Verbraucherstudie heraus, lies sich erkennen, dass die Banane oft zum Frühstück verzehrt wird. Sowohl zuhause als auch außer Haus spielt die Banane als Frühstücksmahlzeit eine große Rolle.

Ziel ist es, die Verbraucher zu ermutigen mehr Bananen zu frühstücken. Als erstes wird ein Marketingprogramm erstellt um die Vorteile einer Banane zum Frühstück zu promoten.

Mögliche Ansätze sind hierbei:

1. An die Verbraucher appellieren warum sie Bananen zum Frühstück essen sollen
2. zusammenarbeiten mit einer Universität oder einem Lebensmittelforschungsinstitut, um die Eigenschaften von Bananen, und das Nutzerverhalten zur Frühstückszeit herauszufinden
3. unterschiedliche Bananensorten, welche gute Eigenschaften für eine "Frühstücks-Banane" haben
4. Die ausreichende Bereitstellung von benötigten Bananensorte je nach Bedarf der Konsumenten – Im Rahmen dieses Projektes werden hierfür neue Bananensorten, mit entsprechender Information und Aufmerksamkeit auf den Markt gebracht. Bedingung dafür ist eine kontinuierliche Verfügbarkeit muss garantiert sein.
5. Eine mit dem Fyffes Logo gebrandmarkte spezielle "Frühstücks-Banane" soll entwickelt werde. Diese wird sich von der sonst im Markt vertriebenen, konventionellen Cavendish Banane unterscheiden. Das bedeutet auch eine bessere Verpackung der Banane zum Mitnehmen.
6. Entwicklung der Banane als fixes Frühstücks-Gut und relevante Möglichkeiten für "on the go" (vgl. Band Category Plan okt13)

Die Punkte eins bis vier können nur in Ländern umgesetzt werden, in denen die Marke Fyffes bereits eine hohe Markenbekanntheit und eine gute Distribution hat. Dies bildet die Basis, damit die Marketingkampagne erfolgreich ist. Diese Projekte bereits früher zu starten würde nur die Verkaufszahlen des Mitbewerbers fördern, jedoch keinen Nutzen für die eigene Marke bringen.

Zusätzlich muss noch ein PR Programm rund um die Säule „Frühstück“ entwickelt werden.

### Schritt 3: Innovationen

Innovationen sind ein wichtiger Schlüsselfaktor, um Ziele zu erreichen. Um neue Innovationen zu entwickeln bedient man sich an zwei unterschiedlichen Quellen:

- 1) „Insight led“: Innovationen werden an zukünftige Bereiche und den damit verbundenen Bedürfnissen der Konsumenten angelehnt: so beispielsweise Frühstück, unterwegs/ gesund
- 2) „Produkt led“: Darunter versteht man die Suche nach neuen Produkten. Dies kann eine neue Sorte aber auch ein neues Ursprungsland oder eine neue Aufmachung des Produktes sein  
(vgl. Band Category Plan okt13, S.15)

#### Schritt 4: Marke

Das Team entwickelt ein neue Vision und Positionierung der Marke, welches repräsentiert, was dem Unternehmen wichtig ist. Die Markenkommunikation soll die Konsumenten, Einzelhändler sowie Mitarbeiter inspirieren, um eine Leidenschaft mit der Bananenmarke zu fühlen und es als Innovationen und Initiativen einer Neueinführung zu sehen. (Leidenschaft zum Produkt ist da, nur nicht zur Marke) Die Leidenschaft aller Beteiligten zum Produkt soll auf andere übertragen werden. Ziel ist es sich auf das Verkaufsmarketing und die neuen Innovationen zu konzentrieren. (vgl. Brand Category Plan okt13, S.19)

Zusammengefasst bedeute dies, für die weitere tägliche Arbeit, dass diese zukünftig in eine klardefinierte Richtung gehen muss. Ideen von Mitarbeitern müssen gefördert werden und Mitarbeiter von unterschiedlichen Standpunkten müssen zusammen kommen um sich über neue Idee auszutauschen.

#### 8.4.4 Die Neupositionierung

Die Marke Fyffes steht nicht nur für Qualität, sondern es dreht sich alles um Leidenschaft, welche das Unternehmen zu ihren Produkten pflegt. Ziel ist es, Menschen zu inspirieren und das sie dieselbe Leidenschaft gegenüber Bananen empfinden wie die Mitarbeiter der Marke selbst. Daher kommt auch der Slogan zur neuen Markenpositionierung: „Natural Passion“ (vgl. Fyffes creative idea revised)

Vor allem die Sorgfalt und die Aufmerksamkeit, mit welcher sie die Mitarbeiter der Marke Fyffes um ihre Bananen kümmern, soll zum Ausdruck kommen. (vgl. Fyffes Creative Idea Revised) Für Fyffes ist es wichtig, transparent zu arbeiten und nicht nichts zu verstecken. (vgl. Brand Positioning Statement / Values)

Aufgabe dieser Positionierung ist es, den Verbrauchern diese Botschaft und Wirkung fühlen zu lassen und näher zu bringen. (vgl. Fyffes Creative Idea Revised)

Aktuell nehmen viele Verbraucher Bananen als selbstverständlich und nichts Besonderes wahr. Sie gehen davon aus, dass alle Bananen gleich sind. Langfristig ist es Ziel der neuen Positionierung, dieses Denken bei den Konsumenten zu ändern und die Leidenschaft der Produkte zu teilen. (vgl. Fyffes Creative Idea Revised)

Fyffes ist weiterhin stets bemüht, die besten Lieferanten und die beste Produktqualität zu finden und den Kunden zur Verfügung zu stellen. Aus diesem Grund werden zukünftig konsequente Treffen mit den Kunden stattfinden, um deren Anforderungen besser gerecht zu werden.

Schwerpunkt der neuen Positionierung ist den Standpunkt von guter Qualität auf die Leidenschaft, welche das Unternehmen gegenüber ihrer Produkte hat, auszudehnen und den Kunden weiter zu vermitteln. (vgl. Fyffes Creative Idea Revised)

Der Name Fyffes steht für den Einsatz der innovativsten und umweltgerechtesten Praktiken. Höchste Produkt- und Qualitätsausstattungen sowie Logistikdienstleistungen stehen im Vordergrund der Marke.

Die Zusammenarbeit mit den Angestellten, sowohl in den Büros wie vor allem auf den Plantagen stehen im Vordergrund. Die laufende Rekrutierung und Entwicklung eines hohen Personalniveaus ist für die Marke besonders wichtig.

Mit dem Engagement all diese Grundsätze zu erfüllen und einzuhalten wird sichergestellt, dass die Gruppe einzigartig aufgestellt ist, um die Anforderungen unserer Kunden mit der besten Qualität aus den Tropen über das Jahr zu erfüllen.

Ziel ist es einen Premium- Ansatz und Mehrwerte des Label Fyffes zu schaffen (vgl. Trade\_Approach: S.5) und durch eine starke Kommunikationslinie und dem damit

verbundenem Aufbau einer starken Marke sich von anderen Konkurrenzmarken zu unterscheiden und abzuheben. Für Fyffes ist es in der heutigen Zeit zu wenig, sich rein auf die Qualität eines Produktes zu berufen. Sie möchten den Konsumenten zeigen was hinter den Produkten und hinter einer hervorragenden Qualität steckt.

Die Leidenschaft, welche alle Mitarbeiter, angefangen auf den Plantagen bis hin zu den Verkäufern in Supermärkten gegenüber den Früchten der Marke Fyffes verspüren sollen durch eine gute Kommunikation an die Kunden und Endverbraucher transportiert werden.

Die neue Strategie soll Menschen an eine liebevolle Beziehung, wie jene einer Mutter zu ihrem Kind erinnern. Eine Bananenstaude braucht, wie ein Baby, neun Monate zum wachsen bevor sie auf den Plantagen per Hand geerntet, gewaschen und verpackt wird. Aber auch hier zu Lande braucht es viel Geduld, Liebe und Leidenschaft um die Produkte punktgenau zu reifen und im Handel angemessen zu präsentieren. (vgl. Trade\_Approach, S.5 und Fyffes Creative Idea Revised)

Realisiert soll es zum einen durch die Entwicklung eines integrierten-europäischen-Differenzierungsstrategie-Programms für die europäischen Premiummärkte werden, aber auch eine Schaffung und Erhöhung von Fyffes als Premiummarke. Die Markenbotschaft muss weiter durchdringen.

Die Routen zu den Märkten sind neu definiert, was bedeutet, dass es nur mehr ein Produkte/ eine Marke pro Land gibt und auch dass es zukünftig einheitliche Markenstrategien geben wird.

Auch sind die zukünftigen Kommunikationswege zu den unterschiedlichen Adressanten definiert. Konsumenten sollen der Marke vertrauen und auch für den Einzelhandel sind die Rückverfolgbarkeit, die Rückstände und die Qualität im Allgemeinen sehr wichtig.

An einem Entwurf und dessen Umsetzung von einer Öffentlichkeitsarbeit in Richtung der Konsumenten und dem Handel um die Marke Fyffes in Europa zu wird des Weiteren gearbeitet. (vgl. Trade\_Approach, S.5)

Der Gesamteffekt der neuen Positionierung soll die emotionale Verbindung zur Marke sein. Eine Verbindung, welche zur langfristigen Differenzierung der Marke beiträgt. (vgl. Fyffes Creative Idea Revised)

### 8.4.5 Neue Kommunikationsmaßnahmen

Für zukünftige Kommunikationsmaßnahmen ist es umso wichtiger ein einheitliches Markenbild bei den Kunden und Verbrauchern zu schaffen. Dieses muss sich in allen Ländern durchziehen. Nur so ist es möglich eine Kommunikationsstrategie mit Erfolg zu gestalten. Ziel in Zentraleuropa ist es, durch die zukünftige Nutzung von Digitalen Medien und sozialen Netzwerken als Kommunikationsplattform die Bekanntheit aufzubauen und in England und Irland das Engagement zu stärken.

Mit der neuen Positionierung und Strategie soll den Konsumenten, mit Hilfe von Kommunikationsmaßnahmen, vermittelt und veranschaulicht werden, was hinter dieser, für uns oft so einfachen, Frucht steckt.

Um eine neue Kommunikationsstrategie zu erstellen ging man in den einzelnen Schritten vor: (vgl. Fyffes Comms. Strategy)

Was ist das Problem / die Herausforderung?	⇒	Bananen werden als Massenprodukt angesehen. Fyffes muss im Premiumsegment wachsen, die Frucht attraktiver und die Marke bekannter machen
Positionierung	⇒	Inspiring Passion
Idee der Kampagne	⇒	Natural Passion
Hürden	⇒	1) Menschen denken Bananen sind alle gleich 2) es ist ein unbewusster Kauf 3) wenig emotionale Auseinandersetzungen mit der Marke
Kernziele	⇒	Fyffes möchte das Premiummarktsegment aufbrechen und versucht, seine Leidenschaft für Bananen an die Konsumenten zu übermitteln und

diese Leidenschaft zu teilen bzw. weiter zu tragen.

Kommunikationsziele



1) zeigen das nicht alle Bananen gleich sind



**INSPIRIEREN**

/

**INFORMIEREN**



Schwerpunkt



„Nachrichten-Fokus“ / PR

2) zeigen dass es darauf ankommt, welche Banane man auswählt



**MUSTER AUFBRECHEN**



Schwerpunkt



*Point of Sale & Aktivitäten*  
(z.B. „breakfast week“)

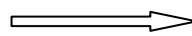
3) Die Fyffes Bananen Geschichte erzählen, um eine emotionale Verbindung zu schaffen



**FESSELN/ ENGAGIEREN**



Schwerpunkt



Im Geschäft Präsentation  
– Fokus auf Hintergrund und Leidenschaft

(Quelle: vgl. Comms Strategy v3 281114.pptx S. 12)

Das bisher bekannte Produktlogo wird zukünftig erhalten bleiben, wohingegen das Unternehmenslogo in den Hintergrund rutscht. Das Unternehmen hielt es für wichtig, das alte, bereits bekannte, Logo nicht zu verändern denn es steht für die Marke.



Abb. 43: Logos (Quelle: CDManueal\_28Niv08: S. 10)

Der Claim der Marke wird sich ändern und sich konstant in allen Ländern durchziehen. Zukünftig steht „**Natural Passion**“ für die Marke und soll die dahinterstehenden Werte symbolisieren.



Abb. 44: Claim natural passion (Quelle: natural-passion.jpg)

Die nachstehende Grafik aus der geplanten Kommunikationsstrategie soll einen visuellen Überblick über zukünftige Kernelemente der Kommunikationsmaßnahmen geben.

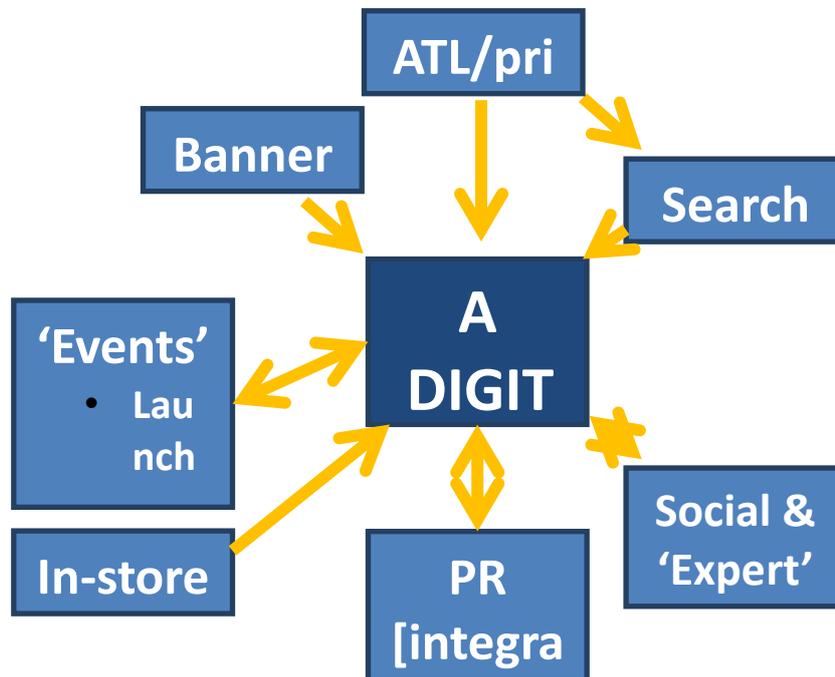


Abb. 45: Kommunikationsmaßnahmen (Quelle: Fyffes Comms. Strategy, S. 15)

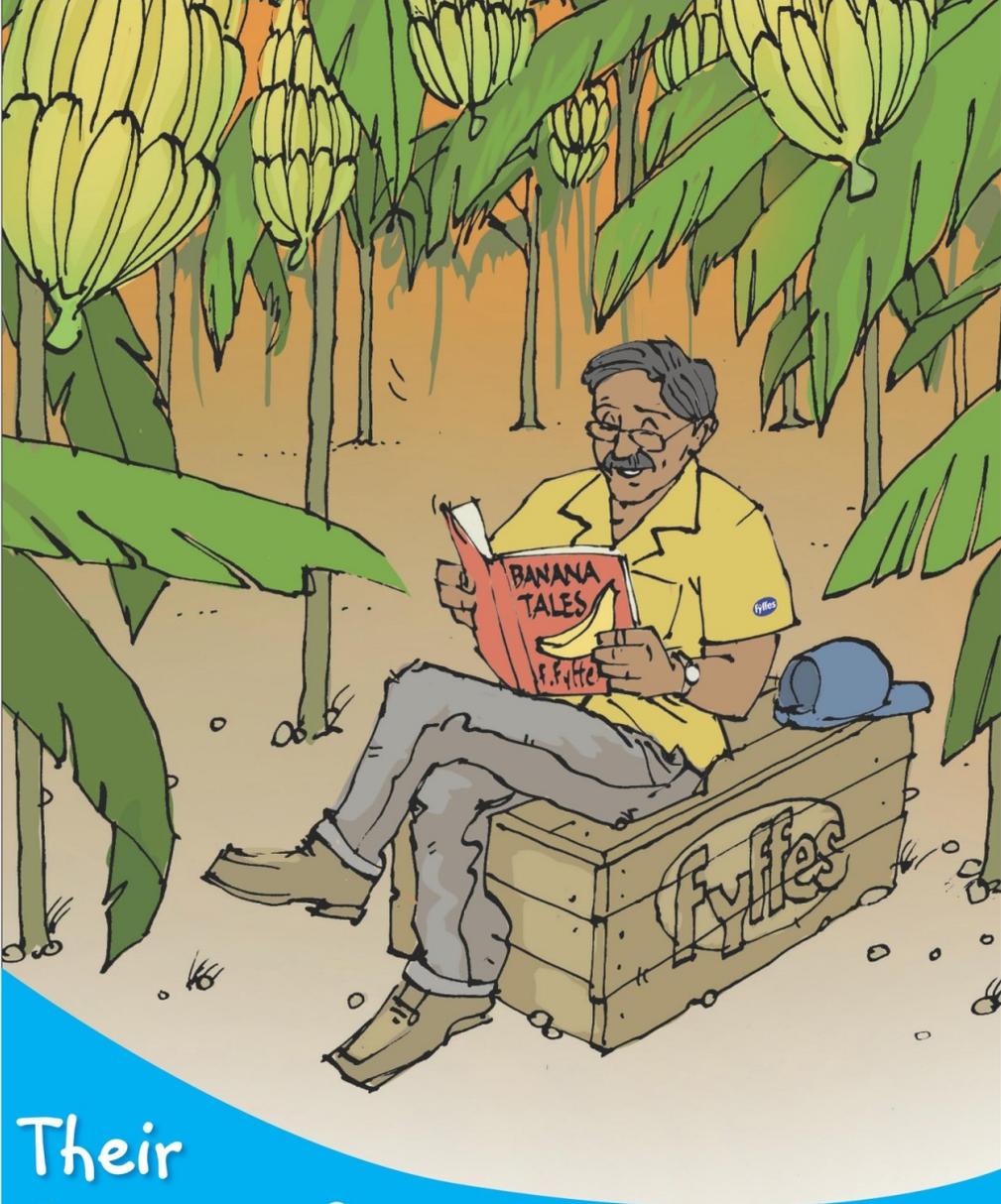
Eine der größten Änderungen in der Kommunikation, welche die Neupositionierung mit sich bringt, ist die Online- Kommunikation auf sozialen Plattformen im Internet. Wichtig ist hierfür eine einheitliche Kommunikation von allen Ländern aus. Ziel ist es, die Fyffes Geschichte solange konstant an die Konsumenten zu transportieren bis diese von ihnen aktiv gehört wird. (vgl. Fyffes Comms. Strategy, S. 14) Aufgrund der bis dato zu großen Unterschiede in den Ländern war es bisher nicht möglich einen Online- Auftritt zu generieren.

Aber nicht nur in sozialen Netzwerken wird sich Fyffes ausbreiten. Der Auftritt soll eine Kombination aus der eigenen Homepage, bezahlten Anzeigen, Partnerschaften und den Sozialen Netzwerken wie flickr, twitter, facebook etc. werden.

Der Auftritt im Internet wird schwer und arbeitsintensiv werden. Es ist wichtig nachhaltig zu kommunizieren und eine brillante Aktion bringt mehr als viele kleine welche nicht konsistent sind. Facebook funktioniert am besten dort, wo es bereits Menschen gibt welche an einem Produkt oder einer Marke interessiert sind.

Eine für Fyffes in Zentraleuropa neue Kommunikationsmaßnahme sind zudem Plakate, welche für die Marke werben. Ziel ist es damit den Konsumenten die Leidenschaft für das Produkt zu vermitteln.

Die neuen Plakate und Anzeigen zeigen die Menschen lebhaft bei der Arbeit und sollen aber auch darstellen, dass mehr als „nur“ Qualität hinter den Produkten der Marke Fyffes steht.



**Their  
Bedtime Stories**

At Fyffes, our bananas mean the world to us. So it's natural that we should want to nurture and protect them from the very start. Because we want them to grow up to be the best they can be and for you to enjoy the tastiest, most well-rounded bananas.

**Fyffes**  
natural passion

Abb. 46: Their bedtime Stories (Quelle: Fyffes Press October, S. 2)

Angefangen wird die Plakatreihe mit Bildern der Ernte der grünen Bananen, des Waschvorganges und der Verpackung sowie Verladung.

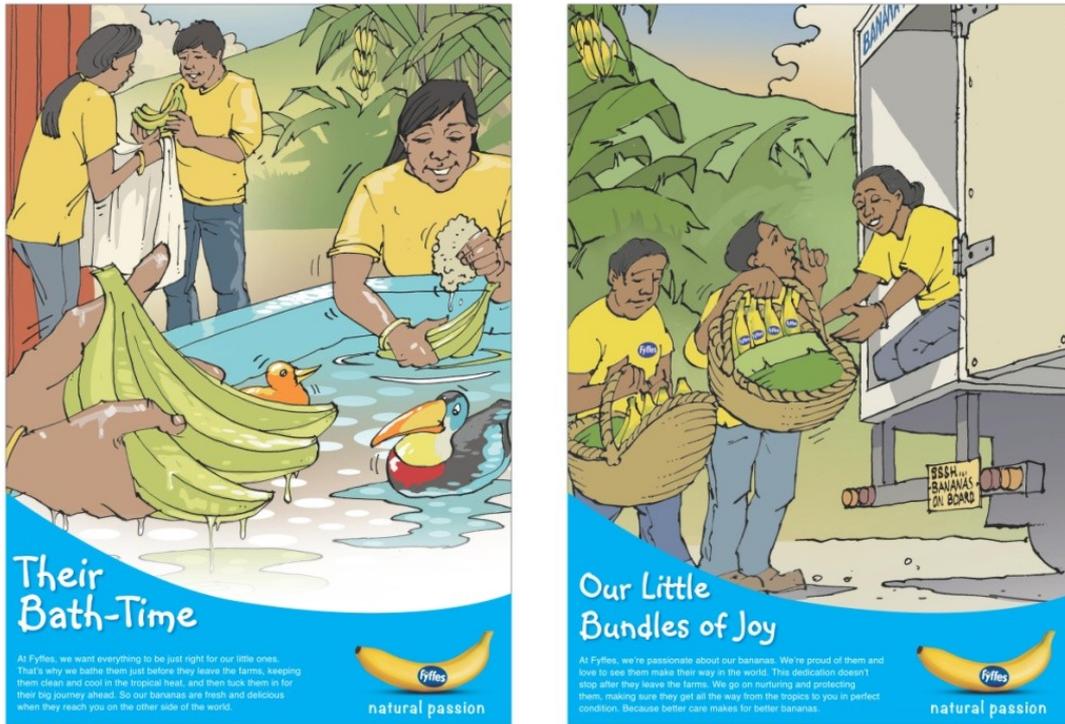


Abb. 47: Plakate (Quelle: Fyffes Press October: S. 1 & 3)

Ziel der Plakatkampagne ist es, den Konsumenten neben der Leidenschaft zu dem Produkten, auch den Reifeprozess, in welchem die Früchte ihre Farbe von Grün zu einem perfekten Gelb ändern, näher zu bringen. Diese Plakate wurden in einem Konsumententest bereits als sehr positiv bewertet-

Durch „Sell in“ Programme auf Messen und in Fachzeitschriften muss die Marke zuerst auf Seite des Handels kommuniziert und bekannt gemacht werden. Auf Messen können Präsentationen gehalten, Factsheets ausgeteilt werden und Pressekontakte geknüpft werden. In Fachzeitschriften können Interviews geführt aber auch Werbungen generiert werden.

Auch gegenüber bereits bestehenden Kunden müssen Maßnahmen ergriffen und auch innerhalb des Unternehmens müssen die Verkäufer mit dem neuen Konzept bekannt gemacht werden. Auch Schulungen im richtigen Umgang mit den Früchten, den Produktinformationen und Kommunikationstools wie Mailings, Werbung, direkten Kontakten und Radio sind wichtig.

Für die Verkäufer in den Supermärkten ist der direkte Kontakt oftmals sehr wichtig. Um eine Aktion in einer Supermarktkette erfolgreich umzusetzen werden bereits vor der Aktion Informationen darüber an die Filialleiter gesendet. Im optimalen Fall geben diese die Information auch an die Mitarbeiter weiter. Startet eine Aktion, ist es notwendig am POS zu

überprüfen, ob die Früchte angemessen präsentiert, Sonderplatzierungen eingehalten, Flyer und Banner richtig beziehungsweise überhaupt angebracht wurden.

(vgl. Trade Approach)

Fyffes hat sich in den letzten Jahren bereits auf die sozialen Werte der Marke spezialisiert und versucht, einen Produktmehrwert zu erschaffen. Die Marke möchte den Konsumenten zeigen, dass sie nicht unbedingt anders aber sicherer, besser und authentischer sind. Durch die bereits teilweise erfolgte Umstellung der Kommunikation, die Spezialisierung auf moralische Werte und den Verkauf von Bio- und Fair Trade Produkten ist dem Unternehmen bereits eine Verkaufsförderung aber auch eine Steigerung des Bekanntheitsgrades, wenn diese auch nur sehr gering ist, gelungen.

Bio und Fair Trade Produkte haben sich in den vergangenen Jahren zu einem großen Trend entwickelt welcher noch immer wächst.

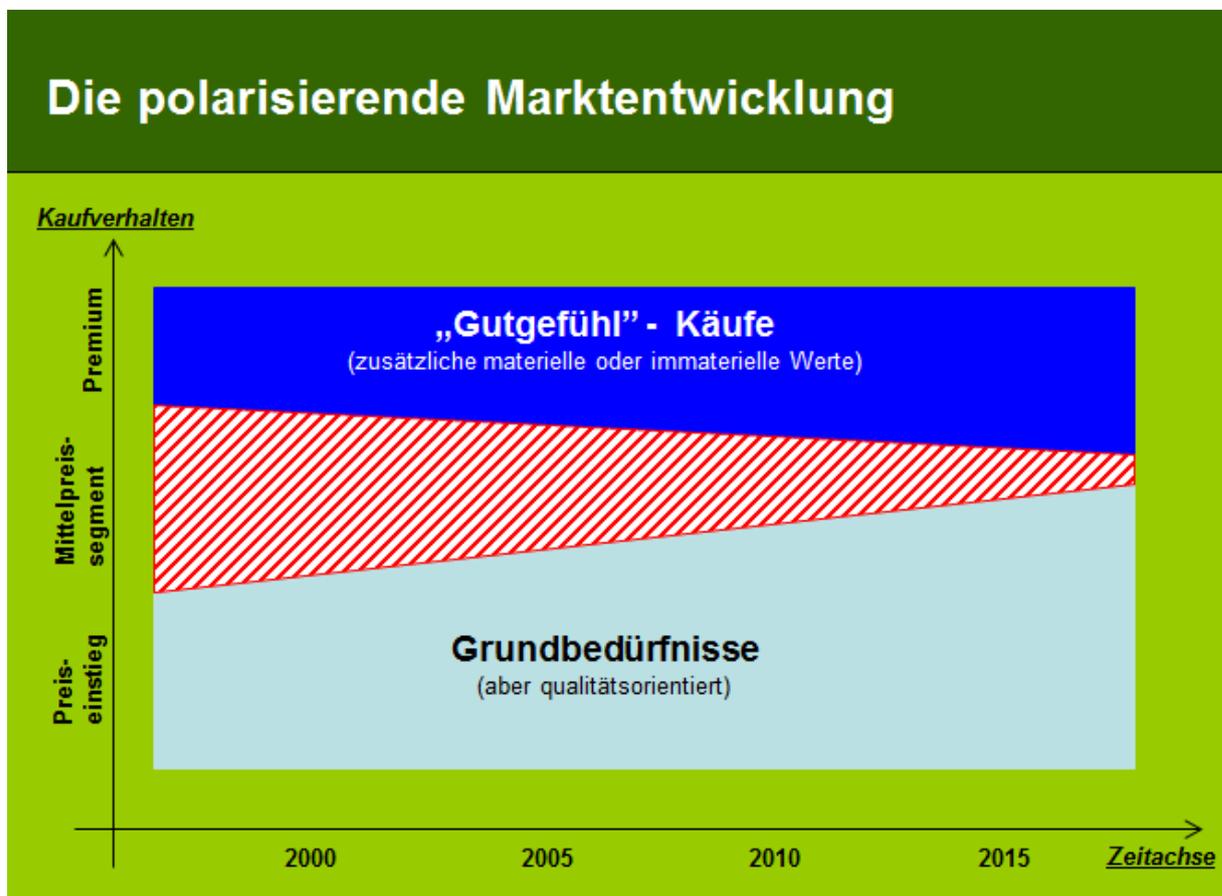


Abb. 48: Marktentwicklung (Quelle: MFL092008: S. 13)

Auf Basis der Entwicklungen der letzten Jahre, ist davon auszugehen, dass das Mittelpreissegment in den nächsten Jahren massiv zurückgehen wird. Das Preiseinstiegssegment erfährt das größte Wachstum gefolgt vom Premiumsegment. Das

neue Mindset der Verbraucher, nachhaltige Bio- und Fair Trade Produkte zu kaufen, unterstützt den Wachstumstrend des Premiumsegments zusätzlich.

#### 8.4.6 Die neue Zielgruppe

Die Kernzielgruppe der Marke Fyffes sind Frauen im Alter zwischen 25 und 50 Jahren, welche eine Familie haben und sich um deren Wohlbefinden kümmern müssen. Sie sind immer hungrig nach neuer Information, beschäftigen sich mit der Welt und machen gerne neue Erfahrungen.

Fyffes ist jedoch der Meinung, dass jeder Bananen kauft und keiner aufgrund einer Zielgruppe eingeschränkt werden soll. Deshalb ist die Zielgruppe auch so weit gefasst. Egal ob jung oder alt, männlich oder weiblich, jeder fällt in die Zielgruppe der Marke. Fyffes möchte keine Nischenmarke darstellen und für jeden möglichen Konsumenten immer Früchte und vor allem Bananen zur Verfügung haben. (vgl. brand positioning statement)

## **9. Forschungsfragen und Hypothesen**

**F1: Welche Schwächen der alten Positionierung haben zu der geringen Bekanntheit in Zentraleuropa geführt?**

H1: Je weniger die Marke promotet wird, desto schwächer ist Markenwahrnehmung beim Kunden.

**F2: Welchen Einfluss haben die im Rahmen des Neupositionierungsprozesses geschaffenen Kommunikationsmaßnahmen der Marke Fyffes auf die vom Unternehmen angestrebte Neupositionierung?**

H2: Je größer das Ausmaß der verfolgten Kommunikationsstrategie, desto größer der Erfolg der Neupositionierung.

**F3: Was sind möglich Erfolgsfaktoren der neuen Positionierung der Marke Fyffes durch Kommunikationsmaßnahmen?**

H3: Wenn eine stringente Kommunikationsstrategie gefahren wird, dann steigt die Bekanntheit der Marke bei den Konsumenten.

**F4: Wie können Kommunikationsstrategien bzw. der Auftritt eines Unternehmens durch soziale Medien beeinflusst werden?**

H4: Je intensiver die Kommunikation durch soziale Medien erfolgt, desto nachhaltiger und authentischer kann sich die Marke darstellen.

**F5: Warum erscheinen Kommunikationsaspekte wie Bio, Öko und Nachhaltigkeit für die Marke als gelungene Positionierungsmerkmale?**

H5: Wenn Kommunikationsaspekte wie Bio, Öko und Nachhaltigkeit verwendet werden, dann werden die Produkte automatisch vom Konsumenten und Händler mit Premiumprodukten assoziiert.

## 10. Methodenwahl und Vorgehensweise

### 4.1 Teilnehmende Beobachtung

Unter Beobachtung wird das systematische Erfassen, Festhalten und Deuten sinnlich wahrnehmbaren Verhaltens zum Zeitpunkt seines Geschehens verstanden. (König, 1973: S.1 nach Atteslander, 2010: S. 73)

Die Beobachtung wird als Methode zur Informationsgewinnung herangezogen. Als methodisch fundierte Beobachtung wird nur eine Vorgehensweise bezeichnet, welche einem Forschungszweck dient, systematisch geplant und nicht vom Zufall gesteuert ist. (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 2002: S. 451)

Im Prinzip ist eine Beobachtung nichts anderes als die Systematisierung eines alltäglichen Vorgehens. Die Aufmerksamkeit richtet sich dabei, aber nicht auf das systematische Erfassen der Bedeutung dokumentierter Symbolzusammenhänge, sondern auf das Erfassen von Abläufen und Bedeutungen einzelner Handlungen. (vgl. Kromrey, 2009 : S.325)

Ein besonderes Charakteristikum der Beobachtung ist, dass die sozialwissenschaftliche Beobachtung auf der einen Seite das Erfassen und Deuten sozialen Handelns ist, auf der anderen Seite aber auch selbst soziales Handeln. (vgl. Atteslander, 2010 : S.73)

Schwierigkeit einer Beobachtung liegt darin, dass sich die beobachtbare Situation während des Beobachtungsprozesses verändert oder gleichzeitig vielfältige Aktivitäten einer Vielzahl von handelnden ablaufen. (vgl. Kromrey, 2009 : S.325)

Grundsätzlich kann bei der Beobachtung zwischen teilnehmender und nicht- teilnehmender Beobachtung unterschieden werden. Je nachdem ob die beobachtbaren „Objekte“ vom Beobachtungsvorgang informiert wurden oder nicht richtet es sich danach ob es eine teilnehmende oder verdeckte Beobachtung ist.

Sollen die zu beobachtbaren Personen nicht bemerken, dass sie beobachtet werden so spricht man von einer verdeckten Beobachtung. Die Schwierigkeit ist hierbei, Aufzeichnungen zu machen ohne dabei bemerkt zu werden. Sind dahingegen die Personen über den Vorgang informiert so handelt es sich um eine offene Beobachtung. Hier sind die Aufzeichnungen einfacher zu machen und auch Kameras können, insofern die teilnehmenden Personen einverstanden sind, eingesetzt werden. Das Verhalten der zu Beobachtbaren Personen kann hierbei jedoch variieren und nicht immer real sein. (vgl. Kromrey, 2009 : S.325f)

Zur Unterscheidung möglicher Varianten zieht Friedrichs fünf Dimensionen heran.

- 1) Verdeckt / offen: Ist der Beobachter als solcher erkennbar oder nicht?
- 2) Teilnehmend / nicht teilnehmend: Nimmt der Beobachter aktiv daran teil?
- 3) Systematisch / unsystematisch: Erfolgt die Beobachtung nach einem Schema?

- 4) Natürlich / künstlich: dies richtet sich nach den Beobachtungssituationen. Werden Kinder beim Spielen im Kindergarten beobachtet, so handelt es sich um eine natürliche Situation. Werden sie jedoch in einem Raum eines psychologischen Instituts unter kontrollierten Bedingungen beobachtet, dann ist es eine Labor (künstliche) Situation.

Für diese Arbeit wurde eine offene und teilnehmende Beobachtung als Methode ausgewählt. Das bedeutet, dass der Beobachter sich während der Forschung auf die gleiche „Ebene“ wie der zu Beobachtende begibt. (vgl. Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen, 2002: S. 451/ 452)

## 4.2 Vorgehensweise

Um die Forschungsfragen und Hypothesen dieser Arbeit beantworten zu können und die Neupositionierung mittels einer neuen Marken- /Kommunikationsstrategie erklären bzw. aufzuzeigen, eignet sich eine Literaturarbeit in Kombination mit einer „teilnehmenden Beobachtung“ meiner Meinung sehr gut. Grund für diese Entscheidung war, dass die Neupositionierung erst nächstes Jahr, 2015, eingesetzt wird und Erfolge zurzeit noch nicht messbar sind. Deshalb werden die Forschungsfragen und Hypothesen anhand der Theorie und anderen Beispielen falsifiziert oder verifiziert.

Da die Öffentlichkeit noch nicht über die Neupositionierung Bescheid weiß und es keine zugänglichen Informationen darüber gibt, war eine Beobachtung der Arbeitsvorgänge im Unternehmen eine für mich sinnvolle Entscheidung, um mit Erfolg zu den gewünschten Ergebnissen zu kommen.

Nach der Erarbeitung des theoretischen Teils konnte die Beobachtung für den praktischen Teil beginnen. Durch eine gute Zusammenarbeit mit der Firma Fyffes vor Ort in Rotterdam war es möglich vorerst einen guten Überblick über die Marke, das Unternehmen und die Mitarbeiter zu bekommen.

Auch eine aktuelle Konsumentenstudie, welche für die Marke Fyffes im Rahmen des Neupositionierungsprozesses gemacht wurde, half um die Einstellung der Konsumenten gegenüber der Marke zu verstehen.

Durch Gespräche und vorhandene Unterlagen konnte die aktuelle Ist-Situation der Marke und eine generelle Marktsituation erhoben werden.

Durch eine enge Zusammenarbeit mit der Marketingverantwortlichen für den mitteleuropäischen Raum von Fyffes, Michaela Schneider, konnten wichtige Informationen über die aktuelle Situation und die zukünftigen Strategien hinterfragt und erarbeitet werden.

Anhand zahlreicher Foliensätze, Gespräche und Überlegungen entstand dann eine Gegenüberstellung der Ist- und Soll- (angetriebenen) Situation der Marke. Durch den theoretischen Teil über Marken und der damit verbundenen Positionierungen derer und die erarbeiteten Informationen über die Marke Fyffes konnten schließlich die Forschungsfragen beantwortet und Hypothesen falsifiziert oder verifiziert werden.

Abschließend dieser Arbeit findet sich noch ein Resümee mit persönlichen Schlussworten.

Zu der gewählten Methode ist zu sagen, dass es sich als gute Wahl herausgestellt hat. Es wurden sehr viele Informationen preisgegeben, welche im Rahmen eines Interviews wahrscheinlich nicht offen gelegt worden wären. Auch ein mehrmaliges Hinterfragen von einzelnen Punkten war möglich, wodurch alle Details genau hinterfragt werden konnten.

Die Beobachtung dauerte insgesamt fünf Wochen, jeweils zu den Büroarbeitszeiten. Da die Beobachtung über einen sehr langen Zeitraum und im gewohnten Arbeitsumfeld der Teilnehmer stattfand, kam es zu keinen sozial erwünschten oder verfälschten Situationen und es wurde nicht als Beobachtungssituation wahrgenommen.

Eine Liste aller verwendeten Dokumente des Unternehmens findet sich im Anhang.

## 11. Darstellung der Ergebnisse

**Forschungsfrage 1:** Welche Schwächen der alten Positionierung haben zu der geringen Bekanntheit in Zentraleuropa geführt?

**Hypothese 1:** Je weniger die Marke promotet wird, desto schwächer ist Markenwahrnehmung beim Kunden.

Seit der Trennung von Chiquita vernachlässigte die Marke Fyffes in Zentraleuropa jegliche Kommunikations- und Marketingmaßnahmen. Die Kommunikationspolitik unterschied sich sehr von jener in England und Irland. Im Gegensatz zu andern Konkurrenzmarken am Markt, welche ihre Produkte bewarben, verzichtete Fyffes auf jede Art von Werbung oder andere Formen der Kommunikation zu ihren Kunden.

Die Marke wurde von den Konsumenten im Laufe der Jahre immer mehr vergessen und die Bekanntheit sank, wie man auch bei einer aktuellen Konsumentenbefragung feststellen konnte.

Thereby, brand performance varies significantly across countries: Whereas Chiquita is especially strong in mainland Europe, Fyffes is really strong on the Isles.

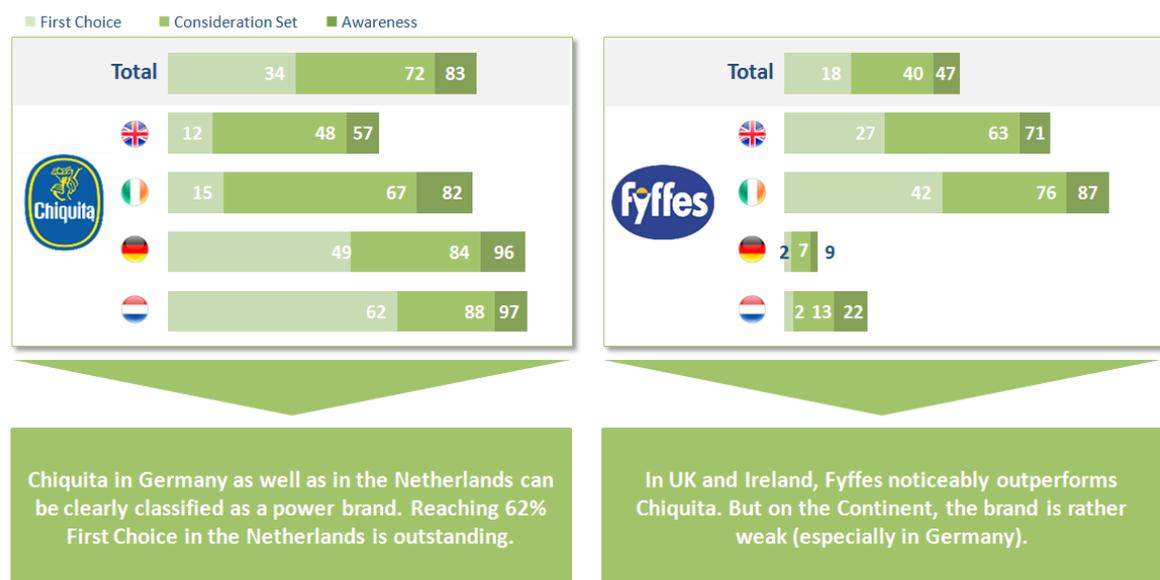


Abb.: 49: Vergleich Chiquita und Fyffes (Quelle: Fyffes Consumer Insight Bananas Report\_final: S. 120)

Ein weiteres Problem der aktuellen Positionierung war, dass beispielsweise das Logo nicht konsequent auf allen Produkten, Werbemitteln, Rechnungen, LKWs, Kartons etc. vorhanden war. Man unterscheidet zwischen Produkt- und Unternehmenslogo. Auf den Bananen klebt das Produktlogo, wohingegen auf den Kartons und auch auf den LKWs das Unternehmenslogo zu sehen ist. Konsumenten lassen sich dadurch täuschen und sind

verwirrt, da sie zwei Logos für eine Marke sehen und sich kein klares Markenbild im Kopf bilden kann.

Ein weiterer Umstand, auf welchen die aktuelle Marktposition zurückzuführen ist, ist, dass sich das Unternehmen nicht an die selbst gesetzten Richtlinien gehalten hat.

So steht beispielsweise im „Sales Marketing Concept V10“, dass Fyffes Produkte nicht im Discount verkauft werden dürfen. Die Produkte der Marke werden jedoch sehr wohl bei dem Discounter Hofer, Aldi Nord und auch Zielpunkt verkauft. Die schlechte Präsentation der Waren in den Discountmärkten schwächt natürlich auch das Image der Marke und trägt zur Verwirrung der Konsumenten bei. Zusätzlich erschwert dieser Umstand die Veränderung der Marktposition in das Premiumsegment und trägt zu einer zusätzlichen Fragmentierung des **Markenpools** von Fyffes bei.

Generell der schlechte Aufbau der Marke am Point of Sale lässt den Bekanntheitsgrad einer Marke sinken. Kunden greifen meist zu den ihnen aus der Werbung bekannten Marken.

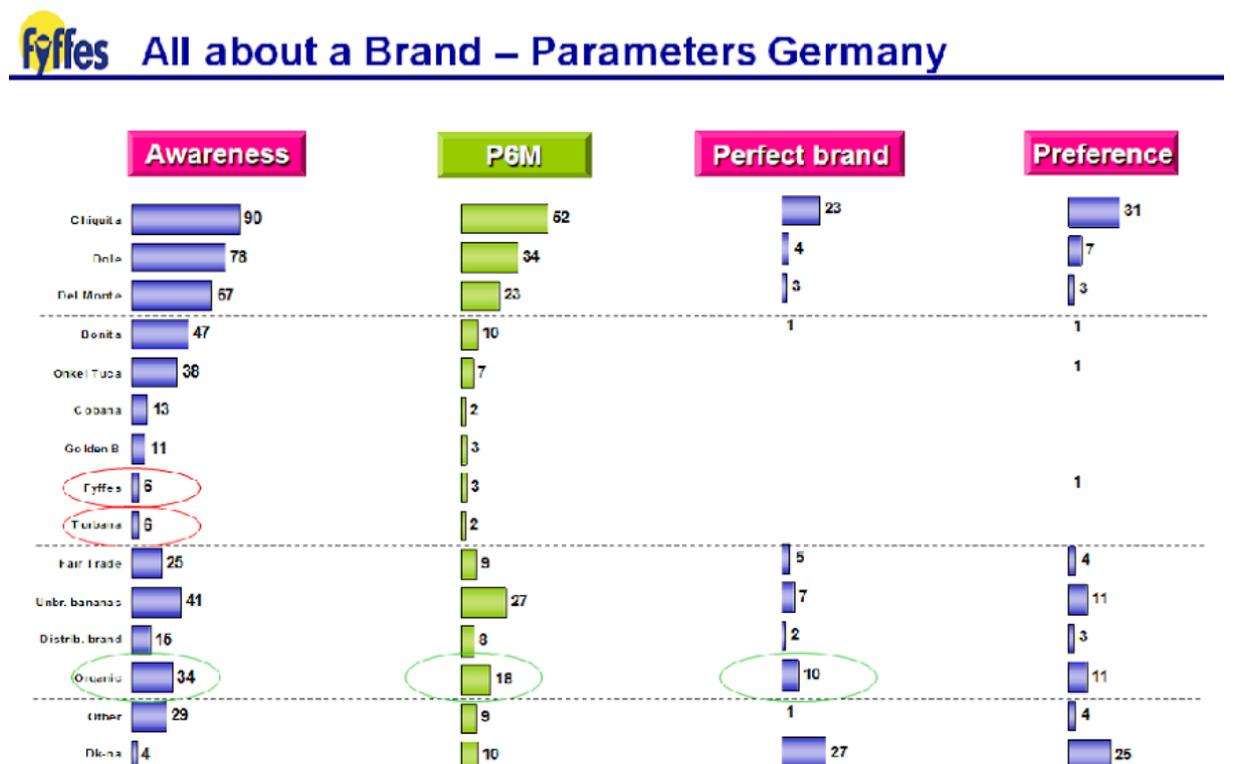


Abb. 48: All about a Brand (Quelle: Sales Marketing Concept V10: S.18)

Diese Grafik zeigt sehr gut wie unbekannt die Marke mit der alten Positionierung ist. Nur sechs Prozent aller Befragten kennen die Marke und keiner verbindet Fyffes mit einer Premiummarke oder würde sie einer anderen Marke bevorzugen.

Aus dieser Grafik heraus lässt sich die Markenbekanntheit, welche Chiquita in den letzten Jahren erreicht hat, gut erkennen. 90 Prozent kennen die Marke und 31 Prozent bevorzugen diese! Dies resultiert aus der Präsentation der Marke am Point of Sale, aller Kommunikationsmaßnahmen, welche die Marke unternimmt und einer konsistenten Kommunikationsstrategie.

Chiquita nutzt nicht nur konventionelle Werbemittel, sondern wirbt auch durch Kooperationen mit anderen Marken wie beispielsweise mit Casali (Manner AG). Die Kommunikationsmaßnahmen sprechen eine breite Maße und viele unterschiedliche Altersklassen an.

Diese Hypothese kann nach eingehender Literatur Recherche und ausführlicher Analyse des empirischen Teils dieser Arbeit verifiziert werden. Es ist eindeutig zu erkennen, dass Marken, welche gute und richtige Kommunikation zum Kunden betreiben, dort auch bekannter und beliebter sind. Bestes Beispiel aus der selben Branche ist der Mitbewerber Chiquita, welcher sich durch eine gute Kommunikation und der allgegenwärtigen Präsenz eine starke Markenposition aufgebaut hat. Kunden kaufen und bevorzugen die Marke, da sie in ihren Köpfen verankert ist und sie bereits ein Bild der Marke haben.

**Forschungsfrage 2:** Welchen Einfluss haben die im Rahmen des Neupositionierungsprozesses geschaffenen Kommunikationsmaßnahmen der Marke Fyffes auf die vom Unternehmen angestrebte Neupositionierung?

**Hypothese 2:** Je größer das Ausmaß der verfolgten Kommunikationsstrategie, desto größer der Erfolg der Neupositionierung.

Auch diese Hypothese kann bestätigt werden. Durch das große Ausmaß an Kommunikationsaktivitäten, entkommen Konsumenten nur schwer der Marke. Nicht nur durch klassische Werbung, Kommunikation am Point of Sale, Zweitplatzierungen und Plakaten wird zukünftig geworben. Die Neupositionierung der Marke bringt eine komplett neue Kommunikationsstrategie mit sich. Wie in „Fyffes Comms Strategie“ beschrieben, wird es viele neue Kommunikationsmaßnahmen geben. Im Gegensatz zu der aktuellen Kommunikation, welche stark below- the- line ist und somit auf lokale Public Relation Maßnahmen rund um die Handelspartner setzt, soll die zukünftige Kommunikation sowohl above- als auch below-the-line stattfinden. Wie im empirischen Teil bereits genau erläutert hat die Marke eine große Kommunikationsstrategie geplant. Nicht nur große Plakate vor den Supermärkten werden auf die Marke aufmerksam machen. Auch Anzeigen in

Kundenmagazinen, eine Stammplatzierung am Point of Sale mit diversen Bannern und Bildschirmen, Aktionen mit Zweitplatzierungen sowie ein Auftritt im Internet sind geplant. Fyffes möchte damit eine breite Konsumentengruppe erreichen.

Für den Anfang ist es sicherlich eine gelungener Auftritt, jedoch werden konstante Werbemaßnahmen und eventuell auch Werbespots in Fernsehen und Radio notwendig sein um ausreichend präsent zu sein.

Was an der neuen Strategie sehr positiv auffällt ist, dass Fyffes durch unterschiedliche Projekte ihre Banane zu etwas besonderem machen möchte. Im „Brand Category Plan oct 13“ beschreibt die Marke geplante Projekte, um die Bananen für den Kunden wieder zu etwas Besonderem zu machen. Wie auch im theoretischen Teil beschrieben soll eine eigene Frühstücksbanane auf den Markt kommen. Diese wird natürlich alle Vorteile anderer, gewöhnlichen Bananen mit sich bringen, um sich für den Konsumenten abzuheben.

Geplant sind auch neue Sorten am Markt, um sich differenzieren zu können und vor allem, um den Kunden die Vielfalt der Banane näher zu bringen. So ist beispielsweise auch eine neuartige Verpackung der Banane geplant. Mit Projekten wie diesen, kann sich die Fyffes Banane optimal von anderen Bananenmarken abheben und zeigen, dass es eine innovative, moderne Marke ist.

Zusätzlich setzt Fyffes noch auf große Kommunikation am Point of Sale. Disclaimer werden aufgebaut, Informationen über das Produkt stehen zur Verfügung und im Rahmen von Aktionen werden weiterhin, wie aktuell schon im Bio Segment ausprobiert, Gewinnspiele laufen. Vorteil dieser Gewinnspiele ist, dass alle Seiten im Internet (die Homepage und vom Supermarkt mit der Markeneigenen) miteinander verlinkt werden können. Konsumenten kommen dadurch schnell und leicht zu zusätzlichen Informationen, welche sie unter anderen Umständen nicht aufgerufen hätten.

Auch in den Kundenmagazinen von Supermarktketten wird es Beiträge über die Marke und Bananen geben. Im Bereich Bio hat die Marke bereits mit Kommunikationsmaßnahmen am Point of Sale mit großem Erfolg begonnen. Ein Ergebnis, welches sich auf ähnliche neue Kommunikationsmaßnahmen der gesamten Marke umlegen lässt.

Ein weiteres gutes Vergleichsbeispiel wie man ein homogenes Produkt durch Kommunikation differenzieren kann und die Neupositionierung damit Erfolg haben wird, ist die Marke Vöslauer.

Laut einer Studien (Nielsen-Studie im Auftrag des Handelsmagazins CASH) gehört die Marke Vöslauer zu den Top-10 in der gesamten Österreichischen Lebensmittel-Industrie und zudem ist sie die stärkste Marke aller Getränkehersteller. (vgl. OTS, 2013) Auch Vöslauer steht für besondere Nachhaltigkeit und Innovation. Neben einem gewöhnlichen Mineralwasser gibt es noch Bio- Wasser, spezielle Sport Verpackungen und eine eigene Linie für „Baby und Junior“. Ich denke, dass diese Marke, welche ebenfalls ein sehr

homogenes Produkt verkauft, vor allem durch die große Variation an verschiedenen Bereichen ihre Bekanntheit so steigern konnte. Aufgrund der parallelen, welche sich zwischen den beiden homogenen Produkten ziehen lassen, können auch parallelen zu den Kommunikationsstrategien gezogen werden und verifiziert schlussendlich die Hypothese "Erfolg durch breite Kommunikationsstrategie".

**Forschungsfrage 3:** Was sind mögliche Erfolgsfaktoren der neuen Positionierung der Marke Fyffes durch Kommunikationsmaßnahmen?

**Hypothese 3:** Wenn eine stringente Kommunikationsstrategie verfolgt wird, dann steigt die Bekanntheit der Marke bei den Konsumenten.

Wie in der Theorie beschrieben (vgl. Seite 37), gibt es bestimmte Anforderungen, damit eine Neupositionierung erfolgreich sein kann. Diese Punkte nach Schneider et al. dienen im folgenden als Grundlage für die Beantwortung dieser Forschungsfrage.

Die gewählte Positionierung muss für die Verbraucher der Marke authentisch wirken und darf von den Konsumenten nicht als übertrieben wahrgenommen werden. Transparenz ist die wichtigste Voraussetzung für Vertrauen und Vertrauen das wichtigste Kapital, dass ein Unternehmen in der Wachstumsphase braucht. (Absatzwirtschaft, 2004. S27)

Des Weiteren muss die Marke eigenständig wirken um wahrgenommen zu werden. Dies schafft Fyffes durch Abgrenzungsmerkmale, wie die kommunizierte Leidenschaft für die Produkte oder aber auch die neuen Sorten, welche die Marke einführen wird. Beides ist von der Marke bereits schriftlich definiert und findet sich im „Brand Category Plan Cot 13“ sowie in „Fyffes creative idea revised“ wieder.

Durch den Wegfall der großen Differenzierung zwischen Unternehmens- und Produkt-Logo und der zukünftig einheitlichen Nutzung von Logos auf allen Produkten, aber auch Unternehmenspapieren, Fahrzeugen etc. und der konsistenten Kommunikation dazu, kann die Marke ein eindeutiges Markenbild in den Köpfen der Verbraucher und Händler schaffen. Auch der in Zukunft einheitliche Slogan in allen Ländern trägt dazu bei, dass die Marke in einem einheitlichen Bild erscheint. Nach Schneidert et. al. ist dies ein wichtiges Merkmal für eine gute Positionierung einer Marke.

Des Weiteren muss die neue Zielgruppe, welche im „Brand Positioning Statement“ definiert ist, angesprochen werden und vorhandene Bedürfnisse befriedigt werden. Fyffes wird dies meiner Meinung nach perfekt umsetzen. Diese Meinung unterstreicht zusätzlich das

Bekenntnis vom Unternehmen selbst, zukünftig Konsumentenbefragungen stark als Basistool bei neuen Produkten zu integrieren.

Bedürfnisse der Verbraucher wurden bereits in einer Verbraucherstudie herausgefunden (siehe Fyffes Consumer Insight Bananas Report\_final) und in neuen Aktivitäten der Marke umgesetzt. So ist das Frühstück ein wesentlicher Punkt der Studie gewesen und trug zur Entwicklung der Frühstücksbanane bei.

Wichtig für eine gute Neupositionierung ist auch, dass das gewählte Marktsegment auf lange Sicht genügend Marktvolumen bietet. Auch dies ist gegeben, da Bananen nach wie vor (ebenfalls in der Studie erfasst worden) aufgrund ihrer Nährhaftigkeit und Süße ein sehr beliebtes Produkt sind. Des Weiteren verbindet jeder Mensch unbewusst eine persönliche Geschichte mit der Banane, da diese Frucht von Babyalter an bis ins hohe Alter eine uns begleitende Frucht ist.

Schneider et.al. setzt auch darauf, dass eine gute Positionierung geschützt sein muss. Das bedeutet, die gewählten Positionierungsschwerpunkte dürfen für andere Unternehmen und Marken nicht zu leicht nachahmbar sein. Dies wird meiner Meinung nach der Punkt sein, welcher von all den Anforderungen an die Marke am schwersten zu erfüllen ist, da ein homogenes Produkt wie die Banane und ein Kommunikationstrend wie Bio, Öko und Nachhaltigkeit keinem Patent einer Marke unterliegen und es ein Leichtes ist, eine ähnliche Strategie umzusetzen.

Die Positionierung muss auch für die neu gewählte Zielgruppe schnell und einfach ersichtlich sein. Schwer oder falsch kommunizierte Inhalte, können nicht wahrgenommen werden.

Diesen Punkten nach, steht einer erfolgreichen Neupositionierung, welche bei Erfolg immer eine hohe Bekanntheit zur Folge hat, nichts mehr im Wege. Analogien zu McDonalds, welcher nach größerer Kritik in den Medien zu einer Neupositionierung der Marke und vorstoßen in den Bio-, Öko- und Nachhaltigkeitstrend gezwungen wurde um an Bekanntheit nicht zu verlieren, bestätigen die Hypothese noch zusätzlich.

McDonalds hat 2003 seinen Markenauftritt weltweit komplett neu überarbeitet, da der alte nicht mehr zeitgemäß war und die zuvor hart kritisierten Styroporverpackungen und die einhergehende hohe Umweltbelastung eine Veränderung der Marke nahelegten. Ein Claim welcher Lebensgefühl, Freude und Genuss vermitteln soll wurde geschaffen. „Ich liebe es“! Kurz und prägnant. Zudem hat jedes Land die Möglichkeit den Claim an die jeweilige sprachlichen und kulturellen Gegebenheiten anzupassen. Eine zentrale Bedeutung nimmt Bildwelten in den Werbekampagnen der Fastfoodkette ein. Dieses erzählt menschliche Geschichten mit Humor und Lebendigkeit. Die neue Botschaft soll damit erlebbar machen. (vgl. Acquisa, 2003: S.8)

McDonalds hat somit die Anforderungen an einen perfekten Werbeclaim umgesetzt. Kurz, prägnant und überall verständlich. Egal in welches Land man kommt man erkennt den Slogan in der jeweiligen Sprache sofort und verbindet McDonalds damit. Dies ist ein optimaler Kompromiss in der Kommunikation unterschiedlich, aber dennoch gleich und stringent zu sein bzw. Bekanntheit und die zu erwartende Qualität über sämtliche Grenzen hinweg zu kommunizieren und zumindest in den Gedanken der Konsumenten zu gewährleisten.

Fyffes trennt sich ab 2015 von den unterschiedlichen Claims und es wird zukünftig in allen Ländern einen einheitlichen Slogan geben. „Natural passion“ ist ebenfalls kurz und wiedererkennbar. Zudem kann allein durch den Claim die Leidenschaft zu den Produkten vermittelt werden. Vergleicht man das Konzept, welches hinter diesem Claim steht mit anderen erfolgreichen, wie Beispielsweise McDonalds, so ist es sehr wahrscheinlich dass dieser Claim erfolgreich sein wird.

McDonalds verfolgt eine sehr starke Kommunikationsstrategie. Es scheint beinahe unmöglich der Werbung des Burger-Restaurants zu entkommen. Für jedes neue Produkt gibt es eine eigene Kampagne welche Plakat-, Fernseh-, Radio- und Anzeigenwerbung inkludiert. Zudem begegnen einem diese Plakate an jeder Kreuzung, im Kino bzw. in jedem Postkasten in Form von Gutscheinen.

Betrachtet man diese Punkte und Anforderungen an eine gute Positionierung, vergleicht mit der alten Positionierung und zieht Parallelen der neuen Strategie zu anderen erfolgreichen Positionierungen, kann vorrausschauend gesagt werden, dass die zukünftige Kommunikationsstrategie mit all ihren Kommunikationsmaßnahmen die Markenbekanntheit steigern wird. Wichtig dabei ist, dass die Umsetzung in kleinen, einzelnen Schritten erfolgt und die Einbeziehung aller Mitarbeiter. Die Hypothese kann somit verifiziert werden.

#### **Forschungsfrage 4: Wie können Kommunikationsstrategien bzw. der Auftritt eines Unternehmens durch soziale Medien beeinflusst werden?**

**Hypothese 4:** Je intensiver die Kommunikation durch soziale Medien erfolgt, desto nachhaltiger und authentischer kann sich die Marke darstellen.

Das Internet ist aus einer guten Kommunikationsstrategie nicht mehr wegzudenken. Egal ob die Marke von sich aus im Internet aktiv ist oder nicht, die technische Kommunikationsplattform Internet und die darauf aufsetzenden Medien werden von Verbrauchern und potenziellen Kunden genutzt und laden zur Interaktion ein.

Heutzutage nutzt ein großes demografisches Spektrum Social Media Plattformen aller Art. Einer Studie zu Folge sind 75 Prozent der Internetuser auch auf Social Media Plattformen unterwegs. (vgl. Bruhn et.al, 2011: S. 40)

Das Markenmanagement muss mittlerweile davon ausgehen, dass Markenkommunikation nicht mehr ausschließlich von der Marke selbst gesteuert wird, sondern stark durch Social Media Kommunikation beeinflusst wird. Glaubt man einer Nielsen- Studie so vertrauen 70 Prozent der Internetuser auf Marken- und Produktbewertungen von anderen Konsumenten im Internet. (vgl. Bruhn et. al., 2011 : S.41) Kundenbewertung und Käuferfeedbacksysteme bestimmen alle großen Verkaufsplattformen und liefern wertvolles Feedback über Produkte und Services aller Branchen. Social Media kann als Chance zur direkten und authentischen Kommunikation und Interaktion mit Konsumenten betrachtet werden und gleichzeitig auch als Barometer für Stimmung, Meinung, Kritik und Akzeptanz dienen, da die Eigenschaft der Lebendigkeit und Aktivität im Gegensatz zu statischer und passiver Werbung eine faszinierende Attraktivität auf die Community bzw. den Konsumenten ausübt.

Einen konkreten Plan wie der Social Media Auftritt der Marke aussehen soll, gibt es noch nicht. Agenturen arbeiten jedoch bereits an einem Vorschlag für einen perfekten Auftritt. Eines ist jedoch klar, er muss gut geplant und durchdacht sein. Qualität steht vor Quantität und das ist auch Fyffes bewusst, wie aus der „Fyffes Comms Strategy“ hervorgeht. Die gesetzten Posts werden gut durchdacht und geplant sein bzw. einer gesamtheitlichen Strategie folgen.

Auch bei den Social Media Aktivitäten ist McDonalds ein gutes Beispiel. Beinahe täglich versorgt die Fastfoodkette ihre Anhänger mit Bildern, lustigen Videos oder Informationen. Mal ist es ein morgendlicher Gruß mit einer Tasse Kaffee, mal ein Bild einer hauseigenen Speise mit dem Titel „Gönn Sie dir“. Kunden sollen somit unbewusst angelockt werden.

Weiteres Beispiel ist der Social Media Auftritt der Telekom Austria, welche ebenfalls ihre Kunden mit News rund um Angebote, Neuigkeiten und eventuellen Störungen versorgen. Gewinnspiele und Aktionen laden zur aktiven Interaktion mit der Marke ein und geben Feedback über die Stimmung und Akzeptanz der Konsumenten. Zusätzlich besteht die Möglichkeit anhand der veröffentlichten Blogs das Bild in den Köpfen der Konsumenten zu formen bzw. aktiv zu verändern und auf Basis der aktiven Auseinandersetzung mit der Marke nachhaltig zu platzieren.

Abschließend kann gesagt werden, dass mit der konstanten Zunahme der Nutzeranzahl sowie der höheren Gebrauchsintensität auch eine steigende Wirkung der Social Media-Kommunikation auf die Markenstärke und Markenbekanntheit zu erwarten ist.

Zukünftig besteht die Herausforderung, nicht nur für die Marke Fyffes darin, die Sozial Media Kommunikation als wichtiges Kommunikationsinstrument mit einzubeziehen sondern diese auch aktiv zu begleiten und zu pflegen.

**Forschungsfrage 5:** Warum erscheinen Kommunikationsaspekte wie Bio, Öko und Nachhaltigkeit für die Marke als gelungene Positionierungsmerkmale?

**Hypothese 5:** Wenn Kommunikationsaspekte wie Bio, Öko und Nachhaltigkeit verwendet werden, dann werden die Produkte automatisch vom Konsumenten und Händler mit Premiumprodukten assoziiert.

Auch die Marke Fyffes hängt sich zukünftig diesem lang anhaltenden Kommunikationstrend an. Um die Marke erfolgreich im Premiumsegment zu positionieren, werden Schlagworte wie Bio, moderner Öko Look und Nachhaltigkeit ins Zentrum der neuen Kommunikationsstrategie gerückt. Daraus soll ein moralischer Produktmehrwert für die Kunden entstehen.

Bio und Nachhaltigkeit haben sich zu Begriffen entwickelt welche den Konsumenten eine Form von Lifestyle suggerieren. Fyffes kann damit durch richtige Kommunikationsmaßnahmen ihre Banane zu einem Lifestyleprodukt pushen.

Auch McDonalds hat seine Marke in den letzten 11 Jahren vollständig neu positioniert. Die Farben wurden verändert, alles bekam einen modernen und nachhaltigen Öko-Look mit der speziellen Betonung auf Qualität (100% Rindfleisch aus Österreich) wurde ein Premiumprodukt auf Nachhaltigkeitsschiene erstellt. Der Erfolg dieser Neupositionierung, welcher sich durch Studien verifiziert, (Studie noch genauer erklären+ Ergebnisse/etc) kann auf die Neupositionierung der Marke Fyffes umgelegt werden, da die neue Strategie mit all ihren Maßnahmen anderen erfolgreichen Marken, welche neu positioniert wurden, sehr ähnlich ist. Auch bei McDonalds blieb das eigentliche Produkt gleich und nur die neu Gestaltung der Verpackungen, der Werbemaßnahmen sowie ein neuer Look der Restaurants und zu diesem Konzept angepasste Kommunikationsmaßnahmen führten schließlich zu größerem Erfolg der Marke auf einem sich wandelndem Markt.

Betrachtet man solch erfolgreiche Neupositionierungen, so lässt sich schnell erkennen, dass sich nicht das Produkt an sich verändern muss, sondern das es wirklich essentiell ist, wie kommuniziert wird und welche dahinterstehende Botschaft an den Verbraucher transportiert bzw. ihm suggeriert wird. Es geht schlussendlich um das Bild der Marke, welches sich im Kopf des Konsumenten aufbaut, wenn er das Produkt sieht und sich endgültig zum Kauf entschließt.

Bei genauerer Betrachtung kann festgestellt werden, dass Bio sowie Nachhaltigkeit einen Premiummarkentrend darstellen. Beobachtet man die Trends in den letzten Jahren, so scheint es ein bewährtes „Rezept“ im Rahmen von Neupositionierungen am Markt zu sein, dem Produkt einen moralischen Mehrwert zuzuschreiben. Im Umkehrschluss deutet dies auf eine korrekte Wahrnehmung der Marktsituation bzw. der Wandlung des Marktes durch Fyffes hin und lässt eine Mitgestaltung des Marktes bzw. der eigenen Position unter Beibehaltung der erarbeiteten Strategie zu. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die konsistente Umsetzung der Ziele durch die erarbeiteten Kampagnen.

Die Hypothese kann in Anbetracht der verglichenen Marken und deren Erfolg nach Kursänderung auf Bio, Öko und Nachhaltigkeit verifiziert werden. Marken wie Joseph Brot, Spar Premium und Natur\*Pur stehen als perfekte Beispiele für Premiumprodukte welche im Kontext von Bio, Öko und Nachhaltigkeit einen moralischen Produktmehrwert beim Kunden erzeugen, ohne sich tatsächlich in ihren Produkten von der Konkurrenz abzuheben. Durch die besondere Kennzeichnung als Bio und Nachhaltiges Produkt erspart sich die Marke große Aufwände in der Erläuterung der moralischen Mehrwerte, da dies feste Größen am Markt sind und Konsumenten damit automatisch hohe Qualität assoziieren.

## 12. Interpretation, Schlussfolgerung und Ausblick

Mittels dieser Arbeit wurde anhand von Literatur, anderen erfolgreichen Praxisbeispielen und der Gegenüberstellung der alten und zukünftigen Positionierung der Marke Fyffes versucht heraus zu finden, mit welchen Kommunikationsmaßnahmen die Marke zukünftig wieder an Bekanntheit und Beliebtheit in Zentraleuropa gewinnen kann. Des Weiteren wurde untersucht ob und welche Aspekte zu dem gewünschten Erfolg führen.

Eine gute Markenführung und Differenzierung von anderen Marken wird bei dem am Markt herrschenden Überangebot immer wichtiger.

Abschließend des theoretischen und empirischen Teils kann nun gesagt werden, dass die Marke Fyffes auf Grund der Geschichte und der Aufspaltung der Märkte, vor allem am zentraleuropäischen Markt, für die Konsumenten nur wenig attraktiv und deshalb auch die Distribution der Marke gering ist. Eine konsistente Markenkommunikation in allen Ländern hat es nie gegeben. Das Unternehmen hat die Marke in Zentraleuropa nie stringent, sondern immer nur fragmentiert und differenziert kommuniziert, weshalb kein Markenausbau stattgefunden hat.

Ein Markenbewusstsein oder eine Markentreue von Seiten der Konsumenten gibt es nur in England und Irland, nicht jedoch in Zentraleuropa. In England und Irland lebt die Marke aus Kommunikationsinvestitionen der Vergangenheit und profitiert noch aus den daraus resultierenden loyalen Kunden von damals. Diese Zahl wird jedoch auch immer kleiner und es gibt keinen Zugewinn von Neukunden.

2008 wurde die Effizienz erkannt, die eine Neupositionierung der Marke birgt. Idee dahinter war es, nicht den Aufwand für eine komplett neue Marke zu betreiben, sondern auf einem bestehenden Markenkern aufzubauen und die Marke hauptsächlich in diesen zuvor schwachen Märkten neu zu positionieren, mit dem Ergebnis ein einheitliches Markenbild in ganz Europa zu schaffen.

Ziele der Neupositionierung sind, die Bekanntheit der Marke zu steigern und eine Marke im Premiumsegment aufzubauen. Damit dies gelingt wurden im Rahmen von Workshops sieben neue Projekte und Werbekampagnen entwickelt sowie bestehende Logos, Farben und Claims überarbeitet. Durch diese Aktivitäten sollte dem Produkt der Banane und der Marke Fyffes ein Produktmehrwert zugeschrieben werden, um es im Premiumsegment positionieren zu können. Schlagworte wie Bio, Öko und Nachhaltigkeit, wurden gemäß dem erkannten und erfolgversprechenden Trend, ins Zentrum der neuen Kommunikation gestellt woraus ein moralischer Produktmehrwert geschaffen werden kann bzw. in vorangegangenen Neupositionierungen geschaffen werden konnte.

Wie in der Theorie beschrieben, hat sich in den letzten Jahren Bio zu einem Lifestyle entwickelt. Die moralische Botschaft hinter diesem Lifestyle ist für die Kommunikation

relevant. Beobachtet man die Trends in den letzten Jahren, so scheint ein bewährtes „Rezept“ am Markt im Rahmen von Neupositionierungen zu sein, dem Produkt einen moralischen Mehrwert zuzuschreiben.

Auf den neuen Plakaten wird den Konsumenten durch den modernen Öko- Look ein Lifestyle suggeriert, welcher besonders die neue Zielgruppe anspricht. Die Banane entkommt dadurch dem Routineimage und wird zu einem Lifestyleprodukt und die Marke kommt ihrem Ziel, die Banane für die Verbraucher zu etwas Besonderem zu machen, einen Schritt näher. Der suggerierte Lifestyle ist zudem, wie auch bei anderen Lifestylemarken – siehe Apple - in Premiumsegmenten angeordnet und lässt sich gut verkaufen. Man möchte auch die Fyffes-Banane in diese Richtung entwickeln. So ist beispielsweise die Frühstücksbanane schon keine klassisch konventionelle Banane mehr, sondern ein hippestes Produkt, welches auch einen gewissen Lifestyle widerspiegelt. Genau dieser Nachhaltigkeitsaspekt sowie die Leidenschaft werden dem Verbraucher mit den Inhalten der neuen Werbeplakate und -strategien suggeriert.

Auch die Wichtigkeit der Integration von Social Media im Rahmen einer neuen Kommunikationsstrategie behandelt und zeigt welche großen Einflüsse ein gelungener Auftritt im Internet haben kann. Wie wichtig ein lebendiges Feedbacksystem ist bzw. wie vielfältig die Kommunikation zum Konsumenten per Web2.0 sein kann.

Diese Arbeit soll die Chance auch für andere Marken aufzeigen, ein angeknackstes Image neu aufzubauen und durch Kommunikationsmaßnahmen sich von anderen sehr ähnlichen Produkten abheben zu können.

Zusammenfassend lässt sich anhand von Vergleichen mit anderen erfolgreichen Neupositionierungen sagen, dass die Marke mit neuen Kommunikationsmaßnahmen höchst wahrscheinlich wieder an Bekanntheit in Zentraleuropa gewinnen wird. Der zusätzlich geschaffene moralische Produktmehrwert wird zusätzlich Erfolg bei der Neupositionierung bringen.

Meiner Meinung nach, bietet die Neupositionierung für viele Marken eine große Chance die eigene Marke wieder bekannt zu machen. Mit der Einhaltung weniger Punkte kann auf einen bereits bestehenden Markenkern aufgebaut werden und eine quasi „neue“ Marke entsteht. Auch bei der Neupositionierung von Marken mit wenig Budget ist es möglich mit wenig Geld eine gelungene Kommunikation aufzubauen. Essentiell für den Erfolg ist, dass alle Kommunikationsmaßnahmen einer Marke zusammenspielen und authentisch wirken. Ich denke auch bei der Neupositionierung von Fyffes ist es von besonderer Wichtigkeit, dass all die genannten Punkte und erarbeiteten Kampagnen, im Vergleich zu der alten Positionierung, konsistent in allen Ländern umgesetzt werden. Nur so wird in Zukunft bei den Verbrauchern ein klares Bild der Marke entstehen.

## 13. Literaturverzeichnis

Adjouri, Nicholas: Alles was Sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. 2. Auflage. Berlin: Springer Gabler Verlag. 2014

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin. Erich Schmidt Verlag. 2010

Baumgarth, Carsten: Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2008

Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich. 2002

BÖL- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Ökostrategieberatung: Wachstumsmarkt Bio. 2007

Bruhn, Manfred (a): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Franz Vahlen Verlag. 2005

Bruhn, Manfred (b): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 5. Aktualisierte Auflage. München: Franz Vahlen Verlag. 2009.

Bruhn, Manfred / Schwarz, Jürgen / Schäfer, Danila B. / Ahlers, Grit Mareike: Wie Social Media im Vergleich zur klassischen Marketingkommunikation die Marke stärken. In: Marketing Review. St. Gallen. Heft 2. 2011. S. 40- 46

Busch, Jan: Wahrnehmung von Innovationen auf Produkt- und Markenebene. Eine empirische Analyse von Interaktionseffekten zwischen den Facetten wahrgenommener Innovativeness. Hamburg: Dr. Kovač Verlag. 2010

Burmann Christoph / Wenske, Verena: Identitätsorientiertes Markenmanagement und Direktmarketing.. In: Wirtz, Bernd W./ Brumann, Christoph (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing. Wiesbaden: Gablerverlag. 2006. S- 153- 181

Elpers, Simone: Lohnt es sich „gut“ zu sein? Unternehmerische Sozialkampagnen als Instrument der Markenkommunikation. Marburg: Tectum Verlag. 2011

Esch, Franz-Rudolf: Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung. In: Esch, Franz- Rudolf (Hg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 2. Aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2000. S.233 – 268.

Esch, Franz- Rudolf (Hg.)<sup>A</sup>: Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 1. Aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. 1999

Esch, Franz- Rudolf (Hg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 2. Aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2000

Geml, Richard / Lauer, Hermann: Marketing- und Verkauflexikon. 4., aktualisierte und vollständige überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2008

Gillespie, Kate/ Jeannet, Jean-Pierre/ Henesse, H. David: Global Marketing. 2. Auflage. Boston, USA: South Western Educ Pub. 2007

Hilker, Claudia: Erfolgreiche Social-Media-Strategien für die Zukunft. Wien. Linde Verlag. 2012

Kirchler, Erwin: Wirtschaftspsychologie. Individuen, Gruppen, Märkte, Staat. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen. Hogrefe Verlag. 2011

Kotler, Philip / Keller, Kevin Lane / Bliemel, Friedrich: Marketing- Management. Strategien für werteschaftendes Handeln. 12., aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium. 2007

Kromrey, Helmuth: Empirische Sozialforschung. 12. Auflage. Stuttgart. Lucius & Lucius Verlag. 2009

Lehmann, Mark: Voice Branding, Die Stimme in der Markenkommunikation. 10. Auflage. München: Reinhard Fischer Verlag München. 2008

Linxweiler, Richard. Marken-Design: Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2009

Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans: Marketing. 19. überarb. und erw. Auflage. Berlin: Duncker und Humblot. 2002

Sattler, Henrik / Völckner Franziska: Markenpolitik. 3. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag. 2001

Schneider, Martin / Kahn, Daniel / Zenhäuser, Markus / Haring, Werner: Integrale Markenführung. 14 Grundsätze, wie Markenwert geschaffen, geschützt, berechnet und vermehrt wird. Bern. Haupt Verlag. 2003

Scholl, Armin: Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2003

Schweiger / Schrattenecker: Werbung. Eine Einführung. 7. Neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag. 2009

Strini-Brown, Kajetan: Social Media Marketing 2.0. Wien: Magisterarbeit Universität Wien. 2011

Tropp, Jörg: Markenmanagement. Der Brand Management Navigator – Markenführung im Kommunikationszeitalter. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2004

Pfadenhauer, Michaela: Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi – Experte. In: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske und Budrich. 2002. S. 113 – 130

Ronneberger, Franz: Ziele und Formen der Kommunikationspolitik. In: Haas, Hannes / Langenbucher, Wolfgang R. (HG.): Medien. Und Kommunikationspolitik. Ein Textbuch zur Einführung. 2., überarbeitete Auflage. Wien: Universitäts-Verlagsbuchhandlung. 2005. S. 38-47

Rosenblatt, Christina: Produktkommunikation der Bio- Handelsmarke „Ja! Natürlich“. Eine vergleichende Analyse der Werbelinie seit 2005. Wien. Magisterarbeit. 2005

Rossiter, John R. / Percy, Larry: Aufbau und Pflege von Marken durch klassische Kommunikation. In: Esch, Franz- Rudolf (Hg.)<sup>A</sup>: Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 1. Aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. 1999. S.493 - 508

Weise, Claudia: Hersteller- und Handelsmarken im Kaufentscheidungsprozess. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2008

Will, Birgit: Eine Frage der Kommunikation. Zusatznutzen, Werte und Mehrwerte bei Bio-Eigenmarken. In: Lebensmittelzeitung. 2010. Heft 16. S.55

Wirtz, Bernd W./ Brumann, Christoph (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing. Wiesbaden: Gablerverlag. 2006

Online Quelle:

Acquisa: Für McDonald's beginnt neue Ära. [www.wiso-net.de](http://www.wiso-net.de) (10. 2003)

Agrarheute: Globaler Ökomarkt wächst weiter. <http://www.agrarheute.com/globaler-oekomarkt-waechst-weiter> (3.11.2014)

APA: Bilanz Vöslauer Mineralwasser AG 2012: Marktführerschaft souverän verteidigt - Mehr als 5 Prozent Wachstum. In: [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20130319\\_OTS0107/bilanz-voeslauer-mineralwasser-ag-2012-marktfuehrerschaft-souveraen-verteidigt-mehr-als-5-prozent-wachstum-bild](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20130319_OTS0107/bilanz-voeslauer-mineralwasser-ag-2012-marktfuehrerschaft-souveraen-verteidigt-mehr-als-5-prozent-wachstum-bild) (19.3.2013)

Fyffes<sup>A</sup>. In: <http://www.fyffes.de/wirueber/zahlen-daten-fakten.html> (7. 10. 2014)

Fyffes<sup>B</sup>. In: <http://investors.fyffes.com/fyffesplc/uploads/press/Fyffes-Investor-Presentation.pdf> (7. 10. 2014)

Fyffes<sup>C</sup>. In: <http://www.fyffes.com/gns/the-blue-label/our-story/1900.aspx> (7. 10. 2014)

Fyffes<sup>D</sup>. In: <http://www.fyffes.com/gns/the-blue-label/our-story/2000.aspx> (7. 10. 2014)

Fyffes<sup>E</sup>. In: <http://www.fyffes.de/fruechte/unser-standard.html> (7. 10. 2014)

## 14. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Systematisierung von Markenstrategiealternativen	31
Abb. 2.: Chancen von Mehrmarkenstrategien	32
Abb. 3.: Risiken von Mehrmarkenstrategien	34
Abb. 4: Abgrenzungsmöglichkeiten von Kommunikationsformen	37
Abb. 5: Marken verankern, um Markenwert zu generieren	41
Abb. 6: Prozess der Markenpositionierung	45
Abb. 7: Imageraum	46
Abb. 8: Vergleich zwischen Einkaufsstätten- und Markentreue	54
Abb. 9: Funktionen der Kommunikationspolitik	57
Abb. 10: Kommunikationsinstrumente	61
Abb. 11: Elemente einer Kommunikationsstrategie	66
Abb. 12: Derivatives, mehrstufiges Kommunikationssystem	69
Abb. 13: Logo von 1929 – 1963	72
Abb.14: Erstes Werbeplakat 1929	73
Abb.15: Logo 1964 bis heute	74
Abb.16: Unternehmens-Logo	77
Abb.17: Produkt-Logo	78
Abb.18: Zusammensetzung der Logos	79
Abb.19: Bio- Logo	79
Abb. 20: Farbzusammensetzung	80
Abb. 21: Claim Fruits for Future	81
Abb. 22: Claim Fyffe times better than your average banana	81
Abb. 23: Claim natural passion	82
Abb. 24: Markenbewusstsein in Österreich	84
Abb. 25: Markenplatzierung	85
Abb. 26: Plakat	87
Abb. 27: Plakate England	88
Abb. 28: Plakate England	88
Abb. 29: Anzeige in Zeitung	92
Abb. 30: Produktpräsentation 1	93
Abb. 31: Produktpräsentation 2	94
Abb. 32: Handzettel	94
Abb. 33: Verkaufszeitung	95
Abb. 34: Konsumentenstudie 1	96
Abb. 35: Einstellung gegenüber Obst	97
Abb. 36: Marken vs. Handelsmarken	99
Abb. 37: Markenbeliebtheit	100
Abb. 38: Markenbeliebtheit im direkten Vergleich	101
Abb. 39: Markenimage in allen Ländern	102

Abb. 40: Prozess zur Neupositionierung	103
Abb. 41: Groth Drivers	106
Abb. 42: Make bananas special	107
Abb. 43: Logos	113
Abb. 44: Claim natural passion	114
Abb. 45: Kommunikationsmaßnahmen	115
Abb. 46: Their bedtime Stories	116
Abb. 47: Plakate	117
Abb. 48: Marktentwicklung	118
Abb. 49: Vergleich Chiquita und Fyffes	124
Abb. 48: All about a Brand	125

## Anhang

### Verwendete Dokumente für die Beobachtung

Im Folgenden ist eine Liste der verwendeten Dokumente zu finden, welche für die Beobachtung im Rahmen des empirischen Teils, als auch für die Beantwortung der Forschungsfragen verwendet wurden. Aus Datenschutzrechtlichen Gründen sind die vollständigen Dokumente nicht in der Arbeit enthalten. Für detaillierte Informationen zu den einzelnen Dokumenten stehe ich jedoch gerne zur Verfügung.

- 1) Board presentation summary
- 2) Brand Category Plan oct13
- 3) Brand Positioning Statement
- 4) Business, Market & Competitive Context
- 5) CDManueal\_28 Nov08
- 6) Competitive Context
- 7) Coop-Grillaktion31-35\_MER
- 8) Fyffes Consumer Insight Bananas Report\_final
- 9) Fyffes Coop 2011
- 10) Fyffes Creative Brief Final
- 11) Fyffes Comms. Strategy
- 12) Fyffes Creative Idea Revised
- 13) Fyffes Engagement Plan 12th May 2014
- 14) Fyffes fuer Kunden
- 15) Fyffes Press October
- 16) Fyffes the world oldest fruit brand
- 17) Fyffe times better graphic.jpg
- 18) MLF092008
- 19) Natural-passion.jpg
- 20) Overview of Fyffes Business, Market
- 21) POS\_Promo
- 22) SalesMarketingConcept\_V10\_final
- 23) ToddlerWorldAD
- 24) Trade\_Approach
- 25) Values
- 26) Vorstandspräsentation
- 27) Where do you check a banana for quality

## Lebenslauf

### Ausbildung

---

Seit Februar 2013	Magisterstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien
Jänner 2013	Abschluss Bakkalaureatsstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien (Schwerpunktfächer PR u. Werbung)
Okt. 2012 – Jänner 2013	Beginn wirtschaftswissenschaftliche Wahlfachvorlesungen für das Masterstudium
Okt. 2009 – Jänner 2013	Bakkalaureatsstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien und wirtschaftswissenschaftliche Vorlesungen an der Universität Wien
Okt. 2008 – Okt. 2009	Studieneingangsphase an der WU Wien
2003 - 2008	HBLA Lentia für Produktmanagement und Präsentation
1999 - 2003	BRG Hamerling Linz
1995 - 1999	Volksschule Römerberg

## Berufserfahrung – Praktika

---

Oktober 2011 – dato	Pressearbeit, Social Media Präsenz, Homepagegestaltung – Firma MATHY GmbH
Mai 2013 – Jän. 2014	Fanpage Betreuung Facebook „Marcel Illetschko“
Mai 2013 – Dez. 2013	Social- media Betreuung „Bienenschutzgarten“
Feb. 2010 – Okt. 2014	Kindergruppe „das Nest“ (geringfügig)
Juli / August 2014	Landwirtschaftskammer OÖ - Pressedienst
Juli / August 2013	Landwirtschaftskammer OÖ - Pressedienst
September 2012	Landesregierung OÖ - Landespressedienst
Aug. / Sept. 2011	Radio Arabella Linz - Redaktion
Februar 2011	Firma MATHY GmbH - Großmarkt
Juli 2010	Firma Hochstetter
Juli 2009	OÖ Versicherung - Druck und Grafik
Juli 2008	Firma MATHY GmbH - Großmarkt
Juli 2007	Firma MATHY GmbH - Rechnungswesen
Juli 2006	Firma MATHY GmbH - Großmarkt
Juli 2005	Tourismusverband Linz - Öffentlichkeitsarbeit

## Weitere Fähigkeiten

---

PC Kenntnisse	sehr gute Kenntnisse in Adobe Photoshop, Freehand, InDesign, dem gesamten Office Paket, Filmschnittprogrammen wie Premiere Pro, Homepagegestaltung sowie div. Social Media Plattformen
Sprachen	Deutsch (Muttersprache) Englisch Spanisch / Französisch (Grundkenntnisse)

## Abstract

### Deutsch

In unserer schnelllebigen Zeit ist das Entstehen und bestehen bleiben von Marken ein wichtiges Thema. Marken müssen sich ständig um Ihre Präsenz bemühen und gerade im Lebensmittelbereich, wo es eine Vielzahl gleicher Produkte unterschiedlicher Hersteller am Markt gibt, ist es besonders schwer die eigene Marke so zu kommunizieren, präsentieren und hervorzuheben, dass der Konsument in der Entscheidungsphase im Supermarkt zur eigenen Marke greift.

Die größte Herausforderung der Markenführung, auf Grundlage der Markenidentität und deren Kommunikation, ist die Markenpositionierung. Darunter versteht man die aktive Gestaltung der Stellung einer Marke im jeweils relevanten Markt. Zudem bildet die Festlegung der Positionierung den Ausgangspunkt aller Markenentscheidungen. (vgl. Baumgarth, 2008, S. 129 nach Esch 2005b, S.136) Eine Marke muss einzigartig sein und sich von anderen Produkten abgrenzen. Zumindest muss von den Konsumenten eine Differenzierung wahrgenommen werden können, so dass sich in deren Köpfen ein klares, abgrenzbares Markenimage bildet, welches eine Konsumpräferenz auslöst und schlussendlich zum Kauf führt. (vgl. Elpers 2011 S. 65).

Generell beschäftigt sich diese Arbeit mit der Neupositionierung von Marken durch Kommunikationsmaßnahmen. Speziell wird dabei die für 2015 geplante Neupositionierung der Marke Fyffes untersucht. Fyffes ist die älteste Fruchtmarke der Welt und eines der führenden internationalen Unternehmen, welches tropische Produkte vertreibt. Ziel dieser Arbeit war es die angestrebten Ziele der Marke, deren Neupositionierung und die damit einhergehende Markenstrategie ausführlich zu beleuchten und zu zeigen wie man zwei gleiche Produkte durch Kommunikation voneinander abheben kann.

Um diese Punkte herausfinden zu können, wurde als empirische Methode eine teilnehmende Beobachtung gewählt.

Im ersten Teil dieser Arbeit wurden theoretische Begriffe definiert und sich mit marken- sowie kommunikationspolitischen Grundlagen auseinander gesetzt. Bezugnehmend auf den zweiten Teil dieser Arbeit wurden auf unterschiedliche Kommunikationsmaßnahmen, -strategien und Erfolgsschritte einer Neupositionierung eingegangen. Der empirische Teil setzt sich mit dem Unternehmen Fyffes auseinander. Es wird sowohl die alte wie auch die geplante Positionierung definiert. Die darauf folgende Auswertung der Forschungsfragen konnte mit Hilfe einer teilnehmenden Beobachtung erstellt werden.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen deutlich, dass Marken sich durch eine Neupositionierung ein neues Image und eine starke Marke aufbauen können. Auch die damit einhergehende Steigerung der Bekanntheit ist das Ergebnis einer Neupositionierung. Es

kann für jede Marke eine Chance darstellen um sich auf einem überfüllten Konsumgütermarkt neu zu profilieren. Auch die Erweiterung der Marke um moralische Mehrwerte kann als Erfolgsfaktor von Marken beschrieben werden. Des Weiteren zeigt sich, dass in einer modernen Kommunikationsstrategie eine Kommunikation durch Social Media Plattformen nicht fehlen darf. Für das Unternehmen bietet diese einen Austausch mit den Konsumenten und hilft den aktuellen Kundenkreis zu erweitern.

## Englisch

In our fast paced world the persistence of brands is an important issue. Brands need to struggle to maintain their presence and especially in the food sector, where a large number of similar products from different manufacturers exists on the market, it is very difficult to communicate and present its own brand so that the consumers will choose your brand in the supermarket. The biggest challenge of brand management, based on brand communication, is the brand positioning. A brand has to be unique and can be distinguished from other products. At least consumers have to recognize your brand and it's important that they have a clear picture of it in their mind.

In general, this paper deals with the repositioning of brands through communication. Especially the relaunch of the brand Fyffes had been explored. Fyffes is the oldest fruit brand in the world and one of the leading international tropical products selling companies.

The aim of this work is to explain the objectives of the brand, to illuminate the repositioning and the associated brand strategy in detail and showing how you can blast off two of the same products from each other only through communication.

The empirical method that was chosen for doing this was a participant observation.

The results of this study show that brands are able to build a new image and a strong brand by doing a relaunch. Also the higher awareness is a result of a repositioning. It can be a chance for each brand to get a new profile on a crowded consumer market. Also to inclose a moral added value can be described as a success factor of brands. Furthermore, it seems as communication through social media platforms should not be missed in a perfect communication strategy. It's a perfect and simple way for companies to communicate with their customers.