LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Felix AUSTRIA G.m.b.H.: Felix East to West

Katharina Srnka*

Inhaltsverzeichnis

1 Zum Unternehmen ... 79
1.1 Geschichte und Entwicklung ... 79
1.2 Die business definition ... 79
1.3 Die Marke Felix ... 80
2 Situation Mitte der 90er Jahre ... 80
3 Der Markt ... 81
3.1 Trends im Konsumverhalten der Österreicher ... 81
3.2 Der österreichische Tiefkühl-Fertiggerichte-Markt ... 82
4 Die neue Produktlinie: East to West ... 83
4.1 Die Produktidee ... 83
4.2 Die Zielgruppe ... 83
4.3 Strategische Ziele ... 83
4.4 Operationale Ziele ... 84
4.5 Das Marketinginstrumentarium ... 84
4.5.1 Produkt ... 84
4.5.2 Preis ... 85
4.5.3 Kommunikation ... 85
4.5.4 Distribution ... 86
5 Konzeptrealisation und Ergebnisse ... 87
5.1 Der *launch* ... 87
5.2 Zielerreichung: Soll/Ist-Vergleich ... 87
Problemstellungen ... 88
Verwendete Literatur ... 89

* Universitätsassistentin am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

Mit freundlicher Unterstützung des WUV verlags

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziel-Portfolio-Matrix von Felix AUSTRIA 81
Abbildung 2: Hauptanbieter am österreichischen Tiefkühl-Fertiggerichte-Markt 82
Abbildung 3: Die Felix East to West-*product range* 88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Absätze und Marktposition von Felix AUSTRIA nach Produktgruppen 80
Tabelle 2: Von Felix AUSTRIA empfohlene Einzelhandelspreise für die neuen East to West- Produkte 86

1 Zum Unternehmen

1.1 Geschichte und Entwicklung

Die Felix AUSTRIA G.m.b.H. ist ein mittelständisches, burgenländisches Unternehmen, das in die internationale Nahrungsmittelgruppe Orkla Foods eingebunden ist. Die Ursprünge des Unternehmens gehen auf das Jahr 1868 zurück, als in Znaim, der „Gurkenmetropole" der Donaumonarchie, die Firma Löw und Felix gegründet wurde. Herbert Felix, Nachkomme der Gründerväter, wanderte in jungen Jahren nach Schweden aus, wo er 1939 in Eslöv das Unternehmen AB Felix gründete, ein Unternehmen, mit dem er – zwanzig Jahre später – auch im burgenländischen Mattersburg Fuß faßte. Ursprünglich als Exportbetrieb für Gemüsekonserven für den schwedischen Markt gedacht, entwickelte sich Felix AUSTRIA bald zum wichtigen Produzenten für den österreichischen Markt.
Heute wird in Mattersburg eine breite Palette von Produkten erzeugt. Mit modernsten technischen Einrichtungen werden jährlich Obst und Gemüse zu 27 700 Tonnen Lebensmittel – das ergibt für jeden Österreicher 3,5 kg Felix-Produkte – verarbeitet.[1] Die unternehmenseigene landwirtschaftliche Abteilung sorgt gemeinsam mit den zuliefernden Landwirten von der Saat bis zur Ernte für höchste Qualität im Einklang mit der Natur.

1.2 Die *business definition*

Felix AUSTRIA sieht sich selbst als Hersteller hochwertiger Nahrungsmittel. Die Grundsätze des Unternehmens sind eine dynamische Unternehmenskultur und Aufgeschlossenheit für Innovationen auf allen Gebieten.
Im Vordergrund der unternehmensstrategischen Überlegungen steht stets der Konsument. Ihm soll – zu einem vernünftigen Preis – exzellente Premiumqualität geboten werden. Die Produkte werden ohne chemische Konservierungsmittel, Verdickungsmittel oder Glutamate als Geschmacksverstärker hergestellt.
Als Betrieb, der landwirtschaftliche Produkte verarbeitet, fühlt sich Felix insbesondere der Erhaltung einer intakten Umwelt verpflichtet. Großzügige Investitionen ermöglichen rohstoffsparende und umweltschonende Produktionsverfahren.
Felix AUSTRIA ist sich auch seiner Verantwortung gegenüber seinen Lieferanten, der bäuerlichen Bevölkerung des Burgenlandes, bewußt. Das Unternehmen ist um eine enge und langfristige Kooperation mit dieser Zielgruppe bemüht.

[1] Bis 1996 wurden 96 % davon in Österreich erzeugt.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV verlags

1.3 Die Marke Felix

Der Name Felix steht für sorgfältige Verarbeitung, beste Qualität, innovative Sortenvielfalt und flexible Marktanpassung. Der Markenname gehört, laut Umfrage des Linzer „market"-Instituts, mit einem Bekanntheitsgrad von 92% zu den zehn bekanntesten Marken Österreichs.[2] Nach einer Untersuchung des Gallup-Instituts wird Felix als sympathische Marke bewertet, aber hauptsächlich als Erzeuger von Ketchup und Sauergemüse gesehen. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der Absatzverteilung von Felix AUSTRIA nach den verschiedenen Produkten sowie die Marktposition des Unternehmens in Österreich in der jeweiligen Produktkategorie.

Tabelle 1: Absätze und Marktposition von Felix AUSTRIA nach Produktgruppen

Produktgruppe	Absätze (in t)	Marktposition in Ö
Ketchup	8 900	Nr. 1
Sugo	1 200	Nr. 1
Sauergemüse	11 300	Nr. 2
Fertigkost*)	5 000	Nr. 2
Sonstiges	1 300	
Felix AUSTRIA	**27 700**	

Quelle (in abgeänderter Form): Felix AUSTRIA G.m.b.H.

*) umfaßt die Produktbereiche Dosen-Fertiggerichte und Sterilgemüse

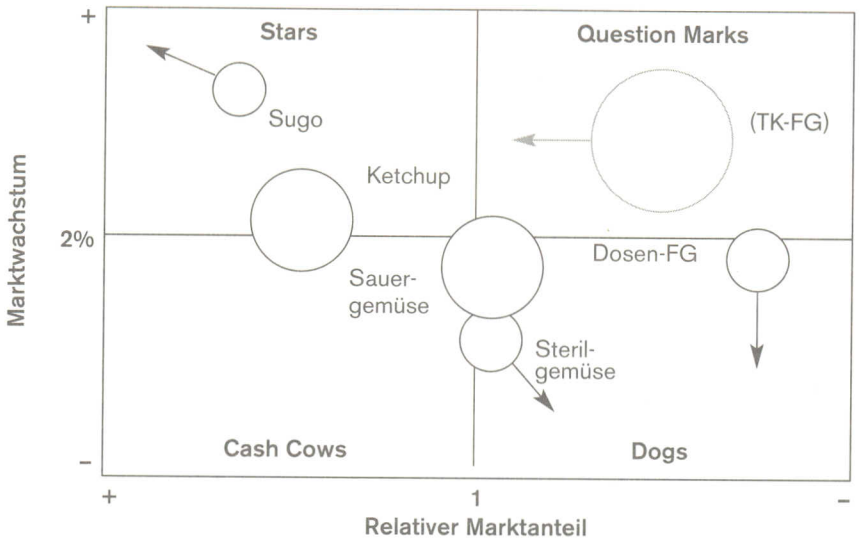
2 Situation Mitte der 90er Jahre

Ende 1995 war Felix mit folgender Situation konfrontiert: Die Segmente Sterilgemüse und Fertiggerichte waren rückläufig. Lediglich Sugo zeigte bedeutende Zuwächse, generierte jedoch einen relativ geringen *cash flow*. Die bisherigen Kernbereiche Sauergemüse und Ketchup wuchsen nicht oder nur noch unwesentlich. Die strategische Geschäftseinheit Sauergemüse war bereits auf direktem Wege, ein *dog* zu werden. Ketchup schien zu diesem Zeitpunkt der einzige Bereich zu sein, der mittelfristig einen hohen *cash flow* erwarten ließ (vgl. Abbildung 1).

[2] vgl. Felix AUSTRIA Ges.m.b.H., Kulinarische Vernissage, S. 6.

Angesichts dieser Tatsachen war das Management bestrebt, einen neuen, zukunftsträchtigen Geschäftsbereich zu finden. Es sollte ein *„future star"(= question mark)* geschaffen werden, der sich – wie man hoffte – in der Folge zu einer *cash cow* weiterentwickelt. Gleichzeitig setzte man sich das Ziel, vom „Ketchup- und Gurkerlfabrikant"-Image wegzukommen und Felix – der Unternehmensphilosophie entsprechend – als innovativ-modernes Unternehmen zu positionieren.

Abbildung 1: Ziel-Portfolio-Matrix von Felix AUSTRIA (Stand Ende 1995)



Quelle: Felix AUSTRIA G.m.b.H.

Anmerkung: Die Pfeile symbolisieren die prognostizierte Entwicklung der einzelnen Strategischen Geschäftseinheiten (SBUs).
TK = Tiefkühl
FG = Fertiggerichte

3 Der Markt

3.1 Trends im Konsumverhalten der Österreicher

Beobachtungen des Konsumverhaltens der Österreicher im *food*-Bereich zeigen folgende Trends: Aufgrund der zunehmenden Berufstätigkeit der Frauen, verbunden mit dem Schwinden traditioneller Familienstrukturen (steigende Zahl von *single*- und Alleinerzieherhaushalten), gewinnt *convenience* im Haushalt stark an Bedeutung. Klassische Ernährungsmuster lösen sich auf und der Außer-Haus-Konsum nimmt zu. Essen und Trinken steigen

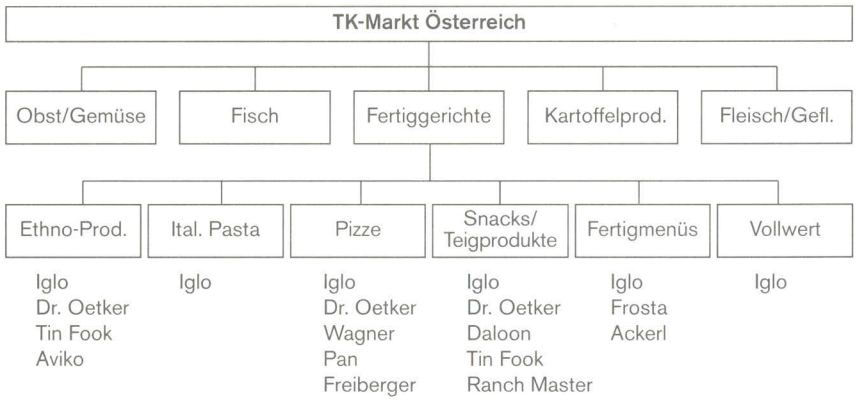
LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV verlags

in der Wertehierarchie. Immer häufiger findet der persönliche *life style* im Ernährungsverhalten seinen Niederschlag. Es ist dabei eine große Offenheit gegenüber neuen, internationalen Gerichten festzustellen. Gleichzeitig wird zunehmend auf Gesundheit durch richtige und ausgewogene Ernährung Wert gelegt. Insgesamt heißt das, daß in der „modernen Küche" die Zubereitung einfach und schnell gehen, gleichzeitig aber Geschmack und Qualität stimmen müssen.
Im Trend liegen v. a. Tiefkühl-(TK)Produkte. Der TK-Markt verzeichnet in Österreich wie in ganz Europa (Stand 1996) zweistellige Zuwachsraten. Innerhalb des TK-Bereichs boomt das Segment Fertiggerichte am stärksten. Im Vergleich zu anderen EU-Staaten ist der österreichische TK-Markt insbesondere bei Fertiggerichten noch unterentwickelt.[3] Aufgrund der großen Offenheit der Österreicher gegenüber ausländischen Produkten wächst innerhalb des Fertiggerichte-Marktes der Bereich Ethno-Produkte besonders stark.

3.2 Der österreichische Tiefkühl-Fertiggerichte-Markt

1996 sind bereits zahlreiche Hersteller mit ihren Produkten, aber auch der Handel mit Eigenmarken bzw. Eigenimporten, am österreichischen TK-Fertiggerichte-Markt präsent. Abbildung 2 zeigt, in welchen Bereichen die wichtigsten Anbieter zu diesem Zeitpunkt aktiv sind.

Abbildung 2: Hauptanbieter am österreichischen Tiefkühl-Fertiggerichte-Markt (Stand August 1996)



Quelle: Felix AUSTRIA G.m.b.H.

[3] mit einem pro-Kopf-Verbrauch von 16 kg/Jahr gegenüber 20 kg in Schweden, 23 kg in Frankreich und 34 kg in Dänemark.

4 Die neue Produktlinie: East to West

4.1 Die Produktidee

Angesichts der oben aufgezeigten Entwicklungen sowie der Tatsache, daß TK-Produkte attraktiv sind für Konsumenten (rasch und einfach zuzubereiten, nahrhaft und abwechslungsreich) und Handel (hohe Umschlagshäufigkeiten, gute Spannen im Vergleich zum Trockensortiment, zahlreiche Impulskäufe), hat sich Felix zum *launch* einer ethnischen TK-Fertiggerichte-Linie unter dem Namen Felix East to West entschieden. Ein Engagement in diesem Markt ist aus Sicht der Felix AUSTRIA G.m.b.H. die logische Weiterentwicklung vom erfolgreichen Konserven- und Ketchup-Produzenten zum Anbieter moderner TK-Fertiggerichte. Bisher war Felix AUSTRIA zwar am TK-Markt nicht aktiv, verfügt aber über das internationale *know-how* seiner skandinavischen Muttergesellschaft Orkla Foods, die in Schweden oder Norwegen bereits erfolgreich in diesem Markt tätig ist.

4.2 Die Zielgruppe

Die meisten Anbieter von TK-Fertiggerichten versuchen, ihre Produkte in der Zielgruppe *singles* zu plazieren, da hier das größte Potential vermutet wird. Verbraucherstudien belegen aber, daß auch situative Einzelesser sehr häufig zu *convenience*-Produkten greifen. Situative Einzelesser sind vorwiegend Personen zwischen 14 und 40 Jahren, die zwar im Familienverband leben, jedoch ab und zu alleine essen.[4] Die Kerngruppe der TK-Fertiggerichte-Esser ist unter 30 Jahren, eher städtisch und gehört tendenziell einer höheren sozialen Schicht an. Dieses Segment (es umfaßt „Aufwärmer", „Essen-Holer", „Auswärts-Esser" und „Kaltesser", die mit einfacher und rascher Zubereitung als Kunden gewonnen werden könnten) hat Felix als Zielgruppe für die East to West-Linie definiert.

4.3 Strategische Ziele

Mit der Erweiterung der starken Dachmarke Felix um eine attraktive Submarke East to West, unter der Spezialitäten aus aller Welt als TK-Fertiggerichte angeboten werden, verfolgt Felix AUSTRIA zwei Ziele:

(1) Die Bekanntheit und das Image der Marke Felix sollen für die Einführung des neuen TK-Sortiments genützt werden.
(2) Die etablierte Marke Felix soll gleichzeitig erweitert und modernisiert werden.

[4] vgl. CASH, 6/1997, S. 58.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV verlags

Langfristig will Felix AUSTRIA mit seinen neuen TK-Produkten zumindest Anbieter Nr. 2 am österreichischen Markt sein.

4.4 Operationale Ziele

Neben klar definierten Umsatz- und Marktanteilszielen wurden für Felix East to West am österreichischen Markt folgende operationale Ziele festgelegt: Eine Distribution von 45/70 (numerisch/gewichtet) sowie ein spontaner Bekanntheitsgrad von Felix als TK-Anbieter von 40% nach einem Jahr.

4.5 Das Marketinginstrumentarium

4.5.1 Produkt

Die neuen TK-Produkte sollten nicht nur die gewohnte Felix-Premium-Qualität haben, sondern auch rasch (in max. 20 Minuten) und einfach (von jedem Familienmitglied, wenn möglich auch in der Mikrowelle) zubereitet werden können. Von den derzeit in Österreich angebotenen ethnischen TK-Produkten entsprechen viele nicht den Anforderungen der österreichischen Verbraucher hinsichtlich Geschmack, Qualität und Übereinstimmung mit den Vorstellungen vom „Original". Bei Felix werden ausländische Produkte vor einer Einführung immer zuerst auf dem österreichischen Markt getestet, um in der Folge Rezeptur und Markenauftritt den spezifischen österreichischen Erfordernissen anzupassen. Auch bei seinem neuen TK-Sortiment achtete Felix darauf, die bislang neuartigen Produkte auf den österreichischen Geschmack abzustimmen. Zur Absicherung der Sortimentsentscheidung wurden alle in Frage kommenden Produkte extensiven Konsumententests unterzogen. Das Sortiment umfaßt schließlich elf Nationalgerichte, Snacks und Pizze:

Internationale Pfannen-Gerichte:
original spanische Paella
original schwedische Pytt i Panna
Pizze – International:
original italienische Steinofenpizza – capricciosa oder peperonita
original amerikanische Pfannenpizza – Chicago oder Manhattan
Internationale Gerichte und Snacks:
original französische Quiche und Crêpes
original russische Pirog – Fleischfülle oder Tomaten-Käse-Fleisch-Fülle
original mexikanische Burritos

Der Vorteil der Pfannengerichte ist die individuelle Portionierbarkeit und die Eignung für Pfanne und Mikrowelle. Die Pizze sind teils für Backofen und Mikrowelle (italienische) oder nur für Backofen (amerikanische) geeignet. Die internationalen Gerichte sind alle sowohl für Backofen bzw. Pfanne als auch für Mikrowelle geeignet.
Da es sich bei TK-Fertiggerichten sehr oft um Impulsgüter handelt (etwa 50% werden ungeplant gekauft; der Konsument hat höchstens vor, „irgend etwas zum Essen zu kaufen"), kommt der Verpackung (sozusagen als „Impulsgeber") große Bedeutung zu. Es wurde daher darauf geachtet, die Verpackung aufmerksamkeitswirksam und appetitanregend zu gestalten, um die Konsumenten am POS „direkt an der Tiefkühltruhe" anzusprechen.

4.5.2 Preis

Untersuchungen (Mai 1995) am Markt ergaben, daß bisher am *ethnic food*-Markt entweder eine Hochpreis-Politik gefahren oder zu Diskont-Preisen angeboten wurde. Das mittlere Preissegment war in Österreich weitgehend unbesetzt. Um das bestehende Image von Felix – Premiumqualität und gutes Preis-/Leistungsverhältnis – auf die neuen Produkte übertragen zu können, durfte man weder „billig" noch „am teuersten" sein. Zudem war es eine Vorgabe von Felix, daß „kein Produkt mehr als ein Big Mac" bzw. ein „Würstelstand-Menü" (rund öS 40) kosten darf. Daher wurden die Preise für Produkte, bei denen es bereits vergleichbare Angebote am Markt gab (wie bspw. bei Pizze und Paella), im oberen Mittelfeld, aber stets unter öS 40 angesetzt, neuartige Produkte (wie z. B. Burritos und Pytt i Panna) schienen für ein höheres Preissegment geeignet. Um ein konsistentes preispolitisches Auftreten zu gewährleisten, wurde darauf geachtet, gleichartige Produkte auf einem Preisniveau anzubieten. Tabelle 2 zeigt die von Felix empfohlenen Einzelhandels(EH-)preise für die einzelnen Produkte der neuen Linie.

4.5.3 Kommunikation

Das Kommunikationsziel für die Einführung war eine rasche Bekanntmachung der neuen Produkte. Es sollten die Nutzenkomponenten (1) bester Geschmack, (2) einfachste Zubereitung und (3) innovative Produkte, auf die man immer schon gewartet hat, zu einer gemeinsamen Position zusammengefaßt und über klassische Werbung (mittels TV und Radio) kommuniziert werden. Um diese Vorgaben zu erreichen, wurden drei lustige, aufmerksamkeitsstarke 30-Sekunden TV-Spots (die stark auf emotionale Reize setzen) in der bewährten Felix-Linie konzipiert und in der Einführungsphase sowie im gesamten folgenden Jahr zu besten Sendezeiten geschaltet. Zwei bis drei Monate nach dem *launch* folgte eine massive Hörfunk-Kampagne in mehreren Wellen.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV verlags

Das Ziel, Felix als modernen und innovativen Anbieter österreichischer und internationaler Küche zu positionieren, ist ohne Zweifel erreicht worden.

Abbildung 3: Die Felix East to West-product range

Quelle: Felix AUSTRIA G.m.b.H.

Problemstellungen

1. Welche Arten von Kaufentscheidungsprozessen kennen Sie? Um welche Art der Kaufentscheidung handelt es sich in der Regel beim Einkauf von *frozen ethnic food* und welche Merkmale weisen Kaufentscheidungen dieser Art auf? (K&B&K, S. 179–185; K&A&S&W, S. 289–300; B&B&R, S. 27–28)
2. Ein passionierter Nicht-Koch und Nicht-Einkäufer plant ein romantisches Abendessen zu zweit zu Hause. Er entscheidet sich im Zuge seines langwierigen Einkaufabenteuers für die Quiche von Felix East to West. Um welche Art des Entscheidungsprozesses handelt es sich Ihrer Ansicht nach? Gehen Sie auf die einzelnen Stufen ein. (K&B&K, S. 179–185; K&A&S&W, S. 289–300; B&B&R, S. 27–28)
3. Welche Art des Entscheidungsprozesses durchläuft eine alleinstehende Person, die für ihr Abendessen (weil es ihr schmeckt) zum wiederholten Male Felix East to West Pytt i Panna kauft, und wie sieht dieser Prozeß konkret aus? (K&B&K, S. 179–185; K&A&S&W, S. 289–300; B&B&R, S. 27–28)
4. Jemand ist unter Zeitdruck und greift in der Eile wahllos in die Gefriertruhe im Supermarkt und holt ein Päckchen Burritos heraus. Beschreiben Sie den Kaufentscheidungsprozeß. (K&B&K, S. 179–185; K&A&S&W, S. 289–300; B&B&R, S. 27–28)
5. Beschreiben Sie die sichtbaren Faktoren, die den Kaufentscheidungsprozeß bei einem der neuen Produkte von Felix beeinflussen könnten, und geben Sie dabei konkrete Beispiele. (K&B&K, S. 186–203; K&A&S&W, S. 269–289; B&B&R, S. 29–35)
6. Welche psychologischen, sozialen und sozio-kulturellen Faktoren können den Kauf von *frozen ethnic food* beeinflussen? (K&B&K, S. 186–203; K&A&S&W, S. 269–289; B&B&R, S. 29–35)
7. Erklären Sie den Begriff „wahrgenommenes Kaufrisiko", und führen Sie mögliche wahrgenommene Risiken beim Kauf von *frozen ethnic food* an. Gehen Sie auf diese ein, und bringen Sie Beispiele, wie Felix diesen Risiken entgegenwirkt. Gibt es noch andere Möglichkeiten? (K&B&K, S. 190–192; B&B&R, S. 33–34)
8. In welcher Weise entsprechen die neuen East to West-Produkte den aktuellen Trends im Konsumverhalten der Österreicher?
9. Wie nennt man die von Felix gewählte Strategie der Nutzung des bestehenden Markennamens für neue Produkte, und welche Vor- und Nachteile bringt sie mit sich. Sind die dafür notwendigen Voraussetzungen gegeben?
10. Welche/s Marktsegment/e spricht Felix mit seiner neuen Produktlinie an, und um welche Art der Marktsegmentierung handelt es sich? (K&B&K, S. 149–162; K&A&S&W, S. 355–375; B&B&R, S. 20–22)

Verwendete Literatur

AC Nielsen, LH-Scanning, Wo 48–51/96

Baldauf, A.; Boyer, C.; Reisinger, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1997

Felix AUSTRIA Ges.m.b.H.: Kulinarische Vernissage, 9. September 1996

Felix AUSTRIA Ges.m.b.H.: Produkte – Daten und Fakten, 1996

Felix AUSTRIA Ges.m.b.H.: Sie müssen nicht Felix heißen, um Felix zu lieben, 1996

Hornacek, H.: Eiskalt und bequem, in: CASH – Handelsmagazin, Oktober 1996, S. 40–44

Kinnear, T. C.; Bernhardt, K. L.; Krentler, K. A., (K&B&K): Principles of Marketing, 4th ed., Harper Collins, New York 1995

Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. (K&A&S&W): Principles of Marketing, The European Edition, Prentice Hall, London et al. 1996

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV verlags

TRIPPOLT, S.: Vorsicht vor Frostbeulen! Convenience Studie, in: CASH – Handelsmagazin, Juni 1997, S. 52–58

WINKLER, M., Der Tiefkühlmarkt in Österreich, August 1996

WINKLER, M., Ein paar Argumente für Tiefkühlprodukte, August 1996

WINKLER, M., Felix kleines Tiefkühl-ABC, August 1996

WINKLER, M., Pressemappe, 1996

WINKLER, M., Präsentationsunterlagen, WIFI Wien, 7. Dezember 1996

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV verlags