

Lösungen der Fragen an interessierte Studenten aus „Management – Die Kernkompetenzen -

1. Wie müssen Ziele definiert werden, damit es überhaupt Ziele sind?

Wichtig ist zunächst die konkrete Festlegung des **Zielinhaltes** (z.B. Erhöhung des Marktanteils), danach erfolgt die Bestimmung des **Zielausmaß** (z.B. Erreichung eines Marktanteils von X %). Der **Zeitbezug** (z.B. bis Ende 3. Quartal) bestimmt in welchem Zeitraum die Marketingziele erreicht werden sollen, je nach Planperiode können kurz-, mittel- und langfristige Ziele vorliegen. Der **Raumbezug** (z.B. Absatzgebiet Nord) gibt den konkreten örtlichen Bezugsrahmen der Zielerreichung vor.

2. Formulieren Sie die folgende Aussage des Abteilungsleiters als ein konkreteres Ziel um! „Wir müssen den Umsatz unserer Feinschmecker-Osterhasen steigern!“

Zum Beispiel: Umsatzsteigerung von 5 %, bis zum 1.01.2010, in der Vertriebslinie: Discountmärkte; im Vertriebsgebiet Nord/Ost.

3. Die allgemeine Umwelt eines Unternehmens besteht aus Technologie, Gesamtwirtschaft, Politik und Recht, demographischem und sozialpsychologischem Bereich sowie der Ökologie. Diese Umwelt kann das Management nur wenig bis gar nicht beeinflussen. Überlegen Sie sich Beispiele für aktuelle Entwicklungstrends in den dargestellten Bereichen der globalen Umwelt und wie Sie aus der spezifischen Sichtweise eines Lebensmitteleinzelhändlers darauf reagieren könnten.

Zum Beispile **demografische** Entwicklung: Bringdienst für Senioren; Fertigprodukte in Kleinstmengen für Single-Haushalte; **technologische** Entwicklung: Selbstscanningkassen; **wirtschaftspolitische** Entwicklung: Mehrwertsteuererhöhung, Ladenschlussregelungen; ökologische Entwicklung: erweitertes Angebot von Bioprodukten; **kulturelle** Entwicklung: multi-kulturelle Sortimentsvergrößerung

4. Welche Information haben sie zu dem Unternehmen Schlecker und wo sehen sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb wie dm und Rossmann?

In der Drogeriebranche herrscht ein Wettbewerbskampf um Marktanteile, Kunden und Standorte wie er noch nie da gewesen ist. Jeden Tag eröffnen in Deutschland durchschnittlich drei neue Drogeriemärkte, öfters keine 100 Meter voneinander entfernt. „Die Preise für Körperpflegeartikel und Putzmittel sind so niedrig wie lange nicht mehr. Zahnpasta oder Windeln etwa kosten heute kaum mehr als in den siebziger Jahren.“¹

¹ www.stern.de

Lange Zeit herrschte eine Art Nichtangriffspakt zwischen den drei Marktführern Schlecker, dm und Rossmann, indem sie sich weitgehend in Ruhe ließen. Schlecker, die Nummer 1 im Drogeriegeschäft mit einem Marktanteil von ca. 41 Prozent, konzentrierte sich auf das platte Land und scheinbar wenig attraktive Stadtrandlagen. Die Nummer 2, dm mit einem Marktanteil von 19 Prozent, war vor allem in teureren Citylagen im Süden Deutschlands vertreten und Rossmann, die Nummer 3 mit 14,5 Prozent, überwiegend im Norden.

Doch dann brach Rossmann dieses stille Abkommen, indem es die angeschlagene kd-Drogeriekette übernahm und sich somit in Süddeutschland etablierte, mitten im Hoheitsgebiet von dm. Schlecker und dm lassen sich das natürlich nicht gefallen und der Konkurrenzkampf steigt, schließlich gibt es in den mit Drogeriemärkten zugestrandeten Fußgängerzonen und Einkaufsstrassen nicht mehr viele freie Plätze. Der Markt ist dicht, denn allein in Deutschland gibt es bereits über 20.000 Drogeriegeschäfte, so dass dort, wo ein neuer Drogeriemarkt aufmacht, ein anderer schließen muss.

Wer sind nun die direkten Konkurrenten von Schlecker?

Das Unternehmen dm fungiert als GmbH & Co. KG und eröffnete 1973 seine erste Filiale in der Karlsruher Innenstadt. Mittlerweile beschäftigt dm 27.000 Mitarbeiter in Europa, davon 17.400 in Deutschland und hat einen Umsatz von 4,150 Mrd. Euro, wobei der durchschnittliche Filialenumsatz im Monat 270.000 Euro beträgt.



ROSSMANN Die Rossmann GmbH wurde 1972 von Dirk Rossmann in Burgwedel gegründet und beschäftigt heute 14.000 Mitarbeiter. Der jährliche Firmenumsatz beträgt 2,769 Mrd. Euro und der durchschnittliche Filialenumsatz im Monat liegt bei 150.000 Euro.

Der Marktführer Schlecker wurde 1975 von Anton Schlecker in Kirchheim gegründet, der das Unternehmen noch immer als Einzelunternehmung leitet. Die Größe des Unternehmens spiegelt sich auch in der Mitarbeiterzahl von 52.000 Beschäftigten wieder. „Schlecker gehört zu den 25 größten Handelsunternehmen in Europa und wächst unaufhörlich weiter. Allein in Deutschland hat der Discounter ein Verkaufstellennetz von mittlerweile 11.000 Drogeriemärkten aufgebaut. Über 14.000 Märkte wurden bisher europaweit in 13 Ländern eröffnet.“²



Betrachtet man die **Stärken** von Schlecker im Vergleich zur Konkurrenz, so wird schnell deutlich, dass Anton Schlecker schon immer einen Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten hatte, nämlich sein größeres Startkapital aus dem elterlichen Grossbetrieb. Dieses ermöglichte ihm schon in der Anfangszeit des Drogeriegeschäftes seine Konkurrenten Rossmann und dm zu überholen und seinen Vorsprung kontinuierlich auszubauen. Wie im Rausch gründete er Filialen. 2002 waren es über 1000 Neugründungen, so dass sein Konzern mit fast 14.000 Filialen und einem Umsatz von ca. 6,55 Milliarden Euro größer ist als viele andere deutschen Firmen in privater Hand, sogar größer als Dr. Oetker oder C&A. Jedoch holen seine Gegner allmählich auf, denn viele der kleinen Schlecker-Märkte in ungünstigen Lagen werfen keinen Profit mehr ab, so dass die Umsätze stagnieren, während seine Konkurrenten weiter hohe

² www.schlecker.com

Wachstumsraten verzeichnen. Deshalb muss Schlecker ein Standortoptimierungsprogramm durchführen, bei dem rund 1000 kleinere umsatzschwache Filialen geschlossen werden und neue rentablere Märkte eröffnet werden sollen. Ein weiteres Versäumnis von Schlecker und damit eine Schwäche, war es die Eigenmarke AS zu stärken. Denn bei den Eigenmarken müssen die Händler weniger von ihrem Gewinn an die Hersteller abgeben als bei den Herstellermarken. Im Gegensatz zur Konkurrenz hat Schleckers Eigenmarke nur einen Anteil von 15 Prozent am Gesamtsortiment, bei dm und Rossmann liegt dieser Anteil bei über 30 Prozent. Das ist ein deutlicher Wettbewerbsnachteil, da sich mit der Globalisierung und dem Wirtschaftsboom in Asien das Machtverhältnis zwischen Händler und Hersteller nachhaltig gedreht hat. Schließlich drängen immer mehr Billiganbieter auf den deutschen Markt, die ihre Waren nur allzu gerne unter den Logos von Schlecker, Rossmann oder dm verkaufen wollen. Dazu kommt, dass die AS-Produkte im Vergleich zu den Eigenmarken der Konkurrenz oft zu teuer sind. Im Drogeriegeschäft sind diese bei dm am günstigsten. Auch bei den Markenprodukten ist dm in den meisten Fällen billiger. Das spiegelt sich natürlich auch im Umsatz wieder, so macht dm, der gerade einmal 900 Filialen in Deutschland besitzt, rund 6 mal so viel Umsatz wie die Nummer 1 Schlecker. Doch Anton Schlecker lässt sich nicht beirren und setzt seine konsequente Expansionspolitik fort. Dabei kommt ihm ein Vorteil bzw. eine Stärke zu gute: Als Einzelunternehmer entscheidet er eigenständig über die Strategie und die Unternehmenspolitik, so dass damit die Expansion des Discounters forciert und ohne Fremdkapital finanziert werden kann. Durch diese exzessiv betriebene Ausdehnung erreicht Schlecker in Deutschland einen Bekanntheitsgrad von fast 100 Prozent. Natürlich braucht man für solch eine Expansion eine effiziente Vertriebsorganisation, die Schlecker mit dem modernsten Versandzentrum Europas in Ehingen besitzt. Dort werden nur die neuesten Technologien verwendet. Hinsichtlich dieser Strategieverständnis übernahm Schlecker Ende 2007 den ehemaligen Konkurrenten „Ihr Platz“. Durch diese Übernahme ist Schlecker jetzt fast 5- Mal so groß wie die restlichen Konkurrenten und baut damit seine führende Stellung am deutschen Drogeriemarkt aus. „Hauptgrund für die Übernahme ist der Erfolg des neuen Filialkonzepts von „Ihr Platz“ gewesen: Mit klaren Strukturen und einem überarbeiteten Sortiment werde das Unternehmen besonders auf die Bereiche Wellness, Schönheit und Gesundheit setzen“ (Quelle: www.welt.de). Außerdem ist Schlecker mittlerweile auch in Tschechien Marktführer. Eine weitere Stärke ist das kostenlose Kundenmagazin von Schlecker, das mit einer Gesamtauflage von 2 Millionen Exemplaren das führende deutsche Printmedium am Point of Sale ist. Ebenfalls sehr erfolgreich ist Schlecker TV, mit dem wöchentlich zwischen 16 und 20 Millionen Kunden am Point of Sale erreicht werden. Außerdem wurde Schlecker 2008 mit dem Superbrand ausgezeichnet, dabei werden aus 9.000 Marken in Deutschland die 100 Top- Marken, die Superbrands, ausgewählt. Die Kriterien sind Markendominanz, Kundenbindung, Goodwill sowie Langlebigkeit und die gesamte Markenakzeptanz. Es gibt jedoch einen entscheidenden Grund in dem Schlecker das Nachsehen hat. Man unterstellt Anton Schlecker, dass er seinen Reichtum auf Kosten seiner Mitarbeiter erwirtschaftet hat. „Geizig, rücksichts- und skrupellos gehe er mit ihnen um, sagen die Gewerkschaften.“ Lange Zeit bezahlte er seine Angestellten unter Tarif bis er dafür verurteilt wurde, doch auch heute klagen die Betriebsräte über Mängel und dass nicht nur in Deutschland. Die Niedrigpreise kommen schließlich nicht von alleine sondern sind knallhart kalkuliert, deshalb müssen Personal- und Mietkosten gespart werden. Das ist auch der Grund warum die Läden nur 200 m² groß sind und von nur einem Angestellten geleitet werden. Dadurch ent-

steht oft der Eindruck, dass die Konkurrenz kundenfreundlicher ist, da durch mehr Personal eine individuelle Kundenbetreuung möglich ist.

Betrachten wir nun die **Chancen und Risiken** Schleckers im Vergleich zur Konkurrenz. Die größte Chance für Schlecker besteht in der fortschreitenden Entwicklung des Internets. Immer mehr Menschen finden Zugang zu dieser neuen Technologie und beginnen ihr zu vertrauen, so dass der Online-Markt bzw. der Online-Handel steil anwächst. Schlecker hat diese Entwicklung erkannt und ergriffen. Seit 2000 können Schlecker-Kunden neben den zahlreichen Drogeriemärkten auch bequem von zu Hause aus einkaufen. Dafür müssen sie nur per Mausklick die Internetseite von Schlecker öffnen und die gewünschten Artikel auswählen. Mehr als 3 Millionen Kunden nutzen den Service bereits, so dass Schlecker in diesem Bereich Marktführer ist. Der Markt ist aber noch lange nicht gesättigt und damit ausbaufähig. Doch die Konkurrenz schläft nicht und versucht in diesem Bereich nachzuziehen. Als Risiko muss man das fehlende soziale und kulturelle Engagement von Schlecker sehen. Im Gegensatz zur Konkurrenz scheint Schlecker sich wenig für seine Mitmenschen zu interessieren. So zum Beispiel unterstützt die UNESCO- Stiftung „Bildung für Kinder in Not“ und arbeitet mit der Bundesvereinigung Deutscher Musikverbände zusammen. In unserer heutigen Zeit legen viele Menschen Wert darauf, dass sich die Unternehmen nicht nur darum kümmern Gewinne zu erzielen.

Von besonderer Bedeutung für Schlecker ist das neue Jugendschutzgesetz, das besagt, dass Zigaretten und Spirituosen erst an Jugendliche verkauft werden dürfen, die mindestens 18 Jahre alt sind. Dabei kommt den Verkäufern/-innen eine besondere Verantwortung zu und Schlecker muss für die Durchsetzung in den eigenen Filialen sorgen. Weiterhin wird das Umweltbewusstsein der Menschen immer stärker, deshalb muss sich Schlecker ebenfalls die Frage stellen, was sie zum Umweltschutz beitragen können. Ein erster Schritt in diese Richtung unternimmt Schlecker in dem man auf eine umweltfreundlichere Verpackungsentsorgung setzt und immer mehr die Entstehung von Verpackungsmüll vermeiden möchte.

5. Planungskompetenz erfordert viele Informationen. Was wissen sie über das Unternehmen adidas?

Der Unternehmenssitz befindet sich in Herzogenaurach im Süden Deutschlands und 1949 von Adolf Dassler gegründet worden. Die adidas Group produziert eine große Vielfalt an Sportartikeln und gehört zu den weltweit führenden Unternehmen in der Sportartikelindustrie. Rund 30.000 Mitarbeiter teilen ihre Leidenschaft für den Sport. Der Name „adidas“ ist eine Kombination aus dem Namen des Firmengründers - 'Adi' für Adolf und 'Das' für Dassler.³

Der Konzern ist als Global Player mit mehr als 150 Tochterunternehmen weltweit in den wichtigen Märkten vertreten. In Europa (z.B. Stockholm, Prag, Bolton, Amsterdam, Warschau), dem Raum Asien und Pazifik (z.B. Hong Kong, Tokyo), in Afrika und dem Mittleren Osten (z.B. Kapstadt, Dubai), in Lateinamerika (z.B. Buenos Aires, Sao Paulo) sowie in Nordamerika (z.B. Montreal, Portland).⁴

Adidas verfolgt zur Erreichung der Unternehmensziele unterschiedliche Strategien

³ <http://www.adidas-group.com/de/overview/welcome.asp>

⁴ http://www.adidas-group.com/de/overview/general_information/default.asp ; <http://www.adidas-group.com/de/overview/locations/world.asp>

Zum einen möchte adidas mit Hilfe der **Marktdurchdringung** mit den bestehenden Produkten auf bestehenden Märkten den Marktanteil halten oder ausbauen. Von dieser Strategie betroffen sind unter anderem Frankreich, Großbritannien und die Niederlande in Westeuropa, die USA und Kanada in Nordamerika, Lateinamerika mit Brasilien, Mexico, Argentinien sowie Asien/Pazifik mit China, Japan und Korea. Ziel ist es in diesen Märkten den Umsatz zu steigern und als Folge die Marktführerschaft zu erreichen. Zum anderen verfolgt adidas die Strategie der **Marktentwicklung**. In Osteuropa (Türkei, Russland), dem Nahen Osten (Iran, Irak, Israel) und Afrika (Ägypten) sollen die großen Wachstumschancen der Regionen genutzt und mit den bestehenden Produkten neue Märkte erschlossen werden.⁵

Zudem verfolgt die adidas Group eine **Mehrmarkenstrategie**. Der Konzern vertreibt Produkte unter mehreren Markennamen. Unter der Marke „adidas“ werden Sportschuhe, Sportbekleidung und Accessoires angeboten. Die Marke „Reebok“ ist eine amerikanisch geprägte, globale Marke, die 2006 von der adidas Group übernommen wurde. Unter dieser Marke werden die gleichen Produkte wie bei adidas angeboten. Die dritte Marke der adidas Group ist „Taylor Made“. Diese Marke bietet eine komplette Ausrüstung für den Golfsport an. Dazu gehören Golfschläger, Golfbälle, Golfschuhe, Bekleidung und auch Accessoires. Alle drei Marken basieren auf Leidenschaft für den Sport und sportlichem Lifestyle.⁶

Um die Mission zu erfüllen, die weltweit führende Sportartikelmarke zu werden, umfasst adidas zwei Divisionen, die unterschiedliche Marktsegmente abdecken.

Die Division Sport Performance umfasst die Bereiche Running, Fußball, Basketball und Training und hat leistungsorientierte Sportler als Zielgruppe. Demgegenüber steht die Division Sport Style mit der Originals Linie. „Originals“ steht für kultige, stylische Freizeitkleidung, die immer wieder den aktuellen Trends angepasst und in einem neuen Design auf den Markt gebracht wird. Adidas gehört zu den führenden Anbietern von authentischen Sport Lifestyle-Produkten. Mit der Division Sport Performance werden 80% der Umsatzerlöse erzielt, mit Sport Style somit nur 20%.

Intuitivaufgabe: Ordnen sie die Logos den unterschiedlichen Divisionen zu und überlegen sie sich die Hauptkonkurrenten von adidas!⁷



Die **Stärken** von adidas liegen unter anderem in dem weltweiten Bekanntheitsgrad, den das Unternehmen durch seinen starken Markennamen und die Präsenz auf allen wichtigen Märkten erlangt. Außerdem ist adidas bei den Kunden für die sehr gute Qualität der Sportausrüstung bekannt. Zudem zeichnet sich das Unternehmen durch eine starke Innovationskraft aus. Das adidas Innovation Team forscht und entwickelt in direkter Zusammenarbeit mit Weltklassemportlern und Wissenschaftlern. Bei der Zusammenarbeit sind Innovationen entstanden, wie das Material Lycra Power®, das

⁵ <http://www.adidas-group.com/de/overview/Strategy/default.asp>

⁶ <http://www.adidas-group.com/de/ourbrands/adidas/default.asp>

⁷ Logo 1=Sport Performance; Logo 2 und 3 = Sport Style; Nike ist Marktführer gefolgt von adidas ; Puma liegt auf Platz drei.

für maximale Bewegungsfreiheit, Atmungsaktivität und Komfort sorgt, der Schuh adidas 1 mit intelligenter Dämpfung, der sich beim Lauf permanent automatisch dem Sportler anpasst oder auch die ClimaCool® Technologie, die den Körper des Athleten zu jeder Zeit, unabhängig von der Hitze, auf einer optimalen Temperatur hält.

Die **Schwächen** liegen zum einen in der schmal geschnittenen Schuhform, die nicht für jedermann passend ist. Zum anderen weist das Unternehmen seit Jahren Absatzschwächen auf dem Amerikanischen Markt auf. Dort ist der stärkste Konkurrent Nike unangefochtener Marktführer. Weiterhin ist die Premium-Preisstrategie von adidas angemessen, hält jedoch einige potentielle Kunden, im Speziellen der Originals Linie, vom Kauf ab.⁸

Als zukünftige **Chancen** zur Absatzsteigerung und Marktpenetration sind die Sponsortätigkeiten von adidas bei der Fußball Europameisterschaft in Österreich und der Schweiz sowie den Olympischen Spielen in Peking zu sehen. Gesteigerter Bekanntheitsgrad und positive Imageübertragung bei guter Leistung der Deutschen Sportler sind zusätzliche positive Effekte. Weiterhin können die Olympischen Spiele das Unternehmensziel, bis 2010 mehr als eine halbe Milliarde Euro Umsatz auf dem Chinesischen Markt zu erreichen, beschleunigen. Die Marke Reebok steht für Individualität, Lifestyle sowie American Sports und ist in den USA eine erfolgreiche Marke. Durch die Akquisition dieses Unternehmens im Jahr 2006 hat adidas nun die Chance den stärksten Konkurrenten Nike auf dem Amerikanischen Markt zu schwächen.

Die Übernahme von Reebok stellt jedoch gleichzeitig ein **Risiko** dar, da bei dem Unternehmen rückläufige Umsatzerlöse und Auftragseingänge zu verzeichnen sind. Die adidas Group will die Marke Reebok mit neuem Image und Werbekampagnen stärken. Zudem wird adidas aufgrund der steigenden Energie- und Rohstoffpreise zukünftig mit erhöhten Kosten belastet.⁹

6. Wie schätzen sie die Wettbewerbssituation von HENKEL ein?

Henkels erste Produkte waren ursprünglich Wasch- und Reinigungsmittel für den häuslichen Gebrauch, wie z.B. das Universalwaschmittel Bleichsoda (allererster Markenartikel von Henkel). Später folgte dann das berühmte Waschmittel Persil. Erst Anfang der 1950er Jahre produzierte und Vertrieb die Firma Henkel Kosmetika und Körperpflegemittel. Mit der Gründung der Henkel Khasana GmbH Düsseldorf 1969 als Marketing-Firma für Körperpflege und Kosmetika intensivierte Henkel seine Bemühungen und Tätigkeiten in diesem Geschäftsfeld. Dieser Schritt galt als wichtiger Meilenstein für Henkels Entwicklung auf dem Kosmetikmarkt.¹⁰

Die Besetzung des Unternehmensbereiches Kosmetik/Körperpflege erfolgte durch zahlreiche Unternehmenszukäufe oder Akquisitionen. In dem Jahr 1983 übernahm

⁸ <http://www.press.adidas.com/de/DesktopDefault.aspx/tabid-14/>

<http://www.adidas-group.com/de/overview/welcome.asp>

<http://www.dooyoo.de/aktien/adidas-salomon-ag-wkn500340/1042455/>

⁹ <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0.2828.246759.00.html>

<http://www.wiwo.de/politik/sponsoren-wollen-von-boykott-nichts-wissen-270055/>

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0.2828.413013.00.html>

¹⁰ http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10309_DED_HTML.htm
<http://de.wikipedia.org/wiki/Henkel-Konzern>

Henkel von der Firma Heyden die Gesichtspflegeserie Aok und konnte somit seine Position im Kosmetik-Fachhandel weiter ausbauen. 1995 gelang dem Henkel-Konzern eine sehr wichtige Akquisition. Der Konzern übernahm die sehr erfolgreiche deutsche Kosmetik-Firma Hans-Schwarzkopf GmbH und erweiterte somit sein Portfolio im Haarpflegesegment. Durch diese Übernahme wurde Henkel einer der führenden Lieferanten für Haarkosmetik in Europa und baute seine Marktposition weiter aus. 2004 erfolgte nach kartellrechtlicher Genehmigung die Übernahme des renommierten und erfolgreichen US Kosmetik- und Waschmittelherstellers Dial. Durch die größte Akquisitionen in der Unternehmensgeschichte konnte Henkel sein Markenartikelgeschäft aus dem Nordamerikanischen Markt nachhaltig ausbauen. Die letzte große Akquisition des Henkel-Konzerns erfolgte 2006 mit dem Aufkauf mehrerer Deodorant-Marken der Procter & Gamble-Tochter Gillette.¹¹

Intuitivaufgabe: Welche Konzerne sehen sie aktuell als die größten Konkurrenten von Henkel?

P&G ist ein amerikanischer Konsumgüterkonzern der weltweit vertreten ist und neben Haushaltskonsumartikeln vor allem Kosmetik und Körperpflegemittel herstellt. Er ist der größte Konsumgüterhersteller der Welt und ist Marktführer bei der Entwicklung, Herstellung und dem Marketing von hochwertigen Pflegeprodukten, Hygieneprodukten, Haushaltspapieren, Babypflege, Kosmetika und Gesundheitspflege. Das Unternehmen verfügt über 250 Marken in 130 Ländern. P&G stellt bekannte Produkte wie Gillette; Wella; Clairol; Ellen Betrix, Eurocos & Max Factor; Old Spice; Noxell; Blendax und Head & Shoulders her.

Unilever ist ein britisch/niederländisch global agierender Konzern, der Nahrungsmittel, Kosmetik/Parfüm sowie Haushalts und Textilpflegeprodukte herstellt. Das Unternehmen beschäftigt in über 100 Ländern weltweit rund 223.000 Mitarbeiter. Die deutsche Zentrale befindet sich in Hamburg.

Die **Beiersdorf AG** ist ebenfalls ein traditionsreiches deutsches Unternehmen wie Henkel. Das Unternehmen ist ein börsennotierter, weltweit agierender, Konsumgüterkonzern. 2006 hat die Beiersdorf AG ca. 17.000 Mitarbeiter beschäftigt. Die bekanntesten Markenprodukte des Unternehmens sind Nivea; Labello, tesa, Futuro, Eucerin, 8x4, Juveba, Florena und Hansaplast.

Die **L'Oréal S.A.** ist ein französischer Konsumgüterkonzern mit Hauptsitz in Clichy-la-Garenne. Es ist ebenfalls ein weltweit agierender Konzern und zurzeit der größte Kosmetikhersteller der Welt. In den letzten 20 Jahren konnte der Konzern seine Umsätze sowie Gewinnspannen stark ausbauen. Der Konzern besitzt 19 Marken, die sich in 4 Bereiche aufteilen: Consumer Products, Professionelle Produkte, Luxusprodukte und Apothekenkosmetik. Zu den bekanntesten Marken gehören Garnier, Maybelline Jade, Giorgio Armani, Ralph Lauren und Vichy.¹²

¹¹ http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10309_DED_HTML.htm
<http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=113960>
<http://www.godmode-trader.ch/news/?ida=56288&idc=3>

¹² http://www.pg.com/translations/history_pdf/german_history_all.pdf
http://de.wikipedia.org/wiki/Procter_&_Gamble
http://www.loreal.de/_de/_de/index.aspx?direct1=00001&direct2=00001/00002
<http://www.beiersdorf.de/controller.aspx>
<http://www.unilever.de/ourbrands/personalcare/default.asp>

Intuitivaufgabe: Wo sehen sie persönlich die Stärken/Schwächen bzw. Chancen/Risiken von Henkel?

Stärken:

Henkel ist ein innovatives Unternehmen welches z.B. im Jahr 2007 350 Mio. € für Forschung und Entwicklung ausgegeben hat. Es versucht sich durch seine innovativen Marken im Kosmetikbereich von der Konkurrenz abzuheben. So kommt im April 2008 die Haarpflege-Linien Schauma Bio Granatapfel und Schauma Bio Mandel auf den Markt. Diese enthalten natürliche Extrakte aus kontrolliert biologischem Anbau. Mit diesen Produkten trägt Henkel auch dem immer stärker aufkommenden Bio-Trend Rechnung. Zudem verfügt Henkel über eine lange Firmentradition und steht für bewährte und qualitativ hochwertige Traditionsprodukte, wie das Schauma-Shampoo, eines der erfolgreichsten deutschen Shampoos, belegt.

Henkel genießt in der Öffentlichkeit ein hohes Ansehen und hat ein gutes Image. Dies ist dadurch begründet, das viele Menschen in Deutschland unter anderem das Unternehmen Henkel mit dem Wirtschaftswunder in Verbindung bringen und Henkel Produkte herstellt, die dem Menschen das Leben leichter und angenehmer machen. Darüber hinaus steht das Unternehmen Henkel für Markenqualität und Nachhaltigkeit seiner Produkte und wurde diesbezüglich schon mehrfach dafür ausgezeichnet.

Schwächen:

Henkel ist stark abhängig von Rohstofflieferanten, da es ein sehr stark rohstoffverarbeitendes Unternehmen ist. Henkel erwartet steigende Rohstoffpreise weltweit. Dieser Entwicklung wird durch selektive Preiserhöhungen und Effizienzsteigerungen Rechnung getragen. Henkel arbeitet mit global agierenden Einkaufsteams, die ständig neue Lieferanten prüfen und gegebenenfalls zulassen, um so Preisvorteile bei Lieferanten zu erzielen. Jedoch sind kurzfristige Lieferantenwechsel aufgrund von Verträgen schwierig zu realisieren. Der Konzern hat insgesamt drei Hauptbereiche und starke Eigenmarken, wie z.B. Schwarzkopf. So lässt sich oft für den Konsumenten keine direkt Verbindung zu dem Konzern Henkel herstellen.

Chancen:

Henkel ist auf den dynamischen Wachstumsmärkten wie Indien und Osteuropa vertreten, wo noch große Wachstumspotentiale abgeschöpft werden können. Hier bieten sich für den Konzern enorme Wachstumschancen. Der Konzern versucht durch einen Abbau von prozessorientierten Kosten Vorteile gegenüber Wettbewerber zu erlangen. So hat der Konzern die Chance bei wirtschaftlichen Schwankungen z.B. mit kurz- oder langfristigen Preisveränderungen zu reagieren. Da die Bevölkerung immer älter wird, ist das Seniorenssegment eine große Chance für Henkel, weil es langfristig eine vermehrte Nachfrage nach Anti-Aging- Produkten geben wird. Henkel hat den Trend erkannt und bietet bereits heute diverse Produkte für dieses Segment an.

Risiken:

Die sich abzeichnende Rezession in den USA könnte ein Nachlassen der Konsumentennachfrage nach Kosmetika und Körperpflegeprodukten zur Folge haben. Dies könnte zu Umsatzeinbußen auf dem Absatz Nordamerika führen. Ein weiteres Risiko

stellt zu dem auch der zunehmende Wettbewerb auf den Absatzmärkten dar. Henkel versucht hier mit verstärkten Marktinvestitionen wie z.B. in Forschung und Entwicklung entgegenzuwirken.

Politische wie wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind ebenfalls riskant. So können z.B. bestimmte nationale und europaweite Vorschriften der Chemiebranche sich negativ für Henkel auswirken. Bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist z.B. ein abschwächendes Wirtschaftswachstum und somit eine abschwächende Nachfrage ein Risiko.¹³

7. Worin unterscheidet sich die Kundenkommunikation innerhalb des Verkaufsprozesses von ZARA im Vergleich zum Konkurrenten H&M?

Zara bietet Kleidung für Damen, Herren und Kinder an. Die Zielgruppe schließt vom Kleinkind bis zum Rentner jede Generation mit ein. In „Die Zeit“ heißt es: „Zara trägt jeder, modebewusste Teenies, elegante Geschäftsfrauen genauso wie Stars und Sternchen“. ¹⁴ Diese Aussage beruht darauf, dass Prominente wie beispielsweise Victoria Beckham dabei beobachtet wurden, wie sie „mit einer Zara-Tüte in der Hand nach neben an- zu Versace oder Gucci“ ¹⁵ bummelten. Dass neben „normalen modebewußten Teenagern und erwachsenen Frauen auch berühmte Personen bei Zara einkaufen, ist sicher ein großer Erfolg und hat gleichzeitig auch einen hohen repräsentativen Wert.

Nach einer in 2007 durchgeführten Kundenumfrage des Münchener Marktforschungsinstituts IMAS, bei der 2014 Männer und Frauen ab 16 Jahren befragt wurden, kann man feststellen, dass Zara bezüglich der modischen Aktualität, der Auswahl an Kleidungsstücken und des Erscheinungsbilds der Läden positiv bewertet wurde. Die Preise und das Personal beispielsweise führen allerdings eher nicht zur Zufriedenheit der Zara-Kunden.

Zara beschäftigt Trend-Scouts, die die Modewelt beobachten. Sie besuchen die Modenschauen der Top-Designer, halten Ausschau nach der Kleidung der Pop- und Filmstars oder Sportler und analysieren die Mode auf gesellschaftlichen Ereignissen und auf der Straße. Die neusten Trends werden also sozusagen kopiert und dann von den ca. 200 Designern umgesetzt und zum Verkauf bereitgestellt. Dieser Prozeß braucht manchmal nur zwei Wochen, was kein anderer Modehersteller so schnell schafft wie Zara.

Intuitivaufgabe: Denken sie an ihren letzten Zara oder H&M Besuch? Wie unterscheiden sich die beiden Konkurrenten bezüglich Standortwahl und Werbung?

Standorte:

Zara legt großen Wert auf die Wahl der Verkaufsstandorte und deren äußerliche Erscheinung. Es werden immer sehr zentral gelegene und leicht erreichbare Orte in Fußgängerzonen, Einkaufspassagen oder Einkaufszentren für die Filialen gewählt.

¹³ http://www.henkel.de/de/content_data/2008.02.27_FY_2007_annualreport_de.pdf

¹⁴ Weiguny, B. (2005), Wie klaut man schneller als andere? In: Die Zeit Nr. 40

¹⁵ Weiguny, B. (2005), Wie klaut man schneller als andere? In: Die Zeit Nr. 40

Besonders hervorheben muss man hierbei, dass man auch in den berühmtesten Einkaufsstraßen großer Metropolen Zara-Geschäfte entdecken kann, sogar in teilweise sehr konkurrenzfähigem Umfeld wie zwischen internationalen Luxus- und Modemarken wie Gucci oder Versace. Zara investiert also viel Geld in die richtigen Standorte und hat schon eine Reihe „besonderer Locations“ gesammelt, überall auf der Welt. Hierzu wurden historisch wertvolle oder kulturelle Gebäude in Filialen verwandelt, was dem Einkaufen einen besonders edlen „Flair“ verleiht und es zum Erlebnis macht. Beispiele sind das Menacho-Theater in Bedajoz in Spanien oder eine Villa im Kolonialstil in Mexiko-City. Die größte von Zara durchgeführte Baumaßnahme wurde an einem als Kulturgut ausgewiesenem Kloster mit einer 22m hohen Kuppel in Salamanca in Spanien vorgenommen. Der Umbau dauerte acht Jahre. Zaras Geschäfte sind alle so zentral gelegen, dass keine eigenen Parkplätze nötig sind.

Auch H&M wählt zentral gelegene, privilegierte Standorte als Verkaufsstätten, um Aufmerksamkeit zu erregen. Jedoch kann man, verglichen zu Zara, H&M nicht zwischen Gucci und Versace finden, was sicherlich auch mit dem Ladenlayout zu tun hat.

Werbung:

Es gibt von Zara keine Werbung. Das ist eine spezielle Marketingphilosophie der Inditex-Gruppe, also von Herrn Ortega. Es gibt keine Plakate, keine Prospekte, keine Fernsehspots oder Kataloge. All das wird für überflüssig gehalten. Die einzige Werbung, die der Geschäftsführer zulässt, ist die Dekoration der Schaufenster. Diese müssen dann aber auch entsprechend auffallend und einladend gestaltet sein. Da viele Kleidungsstücke nur zeitlich begrenzt für zwei Wochen angeboten werden, werden die Kunden animiert, schnell über die Neuheiten zu berichten. Es wird also auf Mundpropaganda gesetzt.

Dadurch, dass keine Werbung betrieben wird, wird viel Geld eingespart. Dieses Geld kann dann in die als wichtiger empfundenen Standorte oder das Ladenlayout investiert werden.

H&M hingegen gibt viel Geld für Reklame aus, vor allem für Print- und Plakatwerbung.

Um die Verkaufsbereitschaft in der **Kaufphase** sicher zu stellen, ist neben Ladenlayout, Sortiment, Technologie und Preis besonders das Personal von Bedeutung.

Ladenlayout:

Wie schon erwähnt, konzentriert sich Zara, anstatt Werbung zu betreiben, hauptsächlich auf die Standorte und das Ladenlayout, um Aufmerksamkeit zu erregen. Die Filialen, die bereits als „besondere Locations“ beschrieben wurden, wirken auch von Innen dementsprechend luxuriös und verleihen dem Kleider-Bummel eine besondere Atmosphäre. Aber nicht nur diese besonderen Filialen, sondern alle Verkaufsräume sind eher edel ausgestattet und eingerichtet. In den großen Räumen sind die Kleidungsstände und Regale so angeordnet, dass man viel Freiheit und Platz beim Ausuchen der Ware hat. Dadurch erscheint der Laden insgesamt sehr ordentlich.

Das Ladenlayout von H&M wirkt im Vergleich zu Zara nicht so luxuriös. Die Kleidungsstände und Regale sind viel enger angeordnet und an ihnen findet man eine viel größere Anzahl der jeweiligen Kleidungsstücke, als es bei Zara der Fall ist. Dies

läßt die H&M-Filialen eher unordentlich erscheinen und das Einkaufen dort kann schon mal einen „Wühltischcharakter“ bekommen.

Sortiment:

Zara bietet eine große Auswahl an Damen-, Herren- und Kindermode an, welche von den Konsumenten als jung, trendy und schick beschrieben wird. Die Kollektionen werden aufeinander abgestimmt wie Modevorschläge präsentiert. Innerhalb der „Zara-Woman-Linie“ ist in 2007 auch Umstandsmode hinzugekommen, bezeichnet als „Zara for Mum“. Außerdem ergänzt Kosmetik das Sortiment. Zara passt seine Produkte in Rekordzeit an die aktuellsten Trends an und zweimal pro Woche werden in den Zara-Filialen Neuheiten angeboten. Kein Kleidungsstück hängt länger als vier Wochen im Laden. Diese Neulieferungen nach kurzen Abständen machen es möglich, dass die Filialen selber keine eigenen Lager benötigen. Der Entwurf der Kollektionen für einen sehr kurzen Zeitraum von 14 Tagen macht die Produktion flexibel. Anstatt das Produktsortiment für eine ganze Saison festzulegen, werden jeweils viel geringere Stückzahlen einer Kollektion hergestellt. Dadurch muss sich nicht mit dem Risiko auseinandergesetzt werden, große Verluste zu erleiden, falls eine Produktlinie weniger erfolgreich bei den Kunden ist.

Auch H&M bietet Damen-, Herren- und Kindermode an, von den Basics, bis hin zu aktuellen Saisontrends. Für jeden dieser drei Bereiche werden verschiedene Konzepte angeboten, wie das L.O.G.G.-Label mit Freizeitklassikern, H&M Sport, Unterwäsche, Bademoden im Frühjahr sowie Accessoires. Die Damenmode wurde außerdem noch um die „Mama-Kollektion, die BiB-Mode in großen Größen und Kosmetik erweitert. Das Sortiment ist von H&M also noch um einiges größer als von Zara. In der Aktualität der Trends liegt aber Zara weiter vorne, denn H&M entwirft seine Mode für eine ganze Saison, weshalb in großen Stückzahlen produziert werden muss. Kommen die Konzepte bei den Kunden weniger gut an, kann der Modehersteller nicht so schnell reagieren und es könnte passieren, dass die Filialen auf ihren Kleidungsstücken „sitzen bleiben“. Dies führt natürlich zu Verlusten. Auch die H&M-Filialen besitzen selbst keine eigenen Lager. Ein gutes Bestell- und Liefersystem macht es möglich, dass trotzdem keine Fehlmengen im Sortiment entstehen.

Technologie:

Zara nutzt selbst entwickelte Produktions- und IT-Systeme. Diese sind von großer Bedeutung, da Zara fast überall auf der Welt vertreten ist. Um die neusten Trends schnellstmöglich umzusetzen und die neue Ware in der richtigen Menge und zur richtigen Zeit an die Filialen weltweit liefern zu können, bedarf es vertikaler Integration, also der Zusammenarbeit auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette.

Auch H&M verfügt über ein gut funktionierendes Bestell- und Liefersystem. In jeder Filiale wird am Ende eines Verkaufstages neue Ware bestellt, die am nächsten Tag geliefert wird. Der Lagerbestand wird dadurch minimiert. Durch das Informationssystem ist schnell ersichtlich, welche Kleidungsstücke gut nachgefragt werden und welche weniger gut, so dass auf Trends schnell reagiert wird. So kann beispielsweise Ware kurzfristig aus den Geschäften genommen werden.

Preis:

Zara „kopiert“ internationale Designermode und verkauft diese im Vergleich zu edlen Marken wie Gucci etc. zu erschwinglichen Preisen. Es gab zum Beispiel einmal einen Prada-Seidenrock mit einem Paisley-Muster und ein verblüffend ähnliches Modell bei Zara. Bei Prada kostete dieser Rock 480 Euro, der bei Zara 65 Euro. Allerdings ist die Ware des „Kopierers“ dann auch nur von mittlerer Qualität.

Nach der Umfrage des Marktforschungsinstituts IMAS zum Imageprofil von H&M und Zara im Vergleich bewerten 51 Prozent der 2014 befragten Kunden die Preise von H&M als günstig, aber nur 27 Prozent stimmen dem bei Zara zu. Auch das Preis-Leistungs-Verhältnis wird bei H&M mit 10 Prozent besser bewertet. Im Punkt der Marktpreissetzung liegt wiederum Zara vorn, denn Zara differenziert die Preise, während H&M auf allen Märkten dasselbe verlangt.

Personal:

Das Personal besteht bei Zara mit rund 80 Prozent aus Frauen mit dem Durchschnittsalter von 26 Jahren. Bei H&M sind diese Zahlen ähnlich. Gemäß der IMAS Umfrage wird das Personal bei Zara als auch bei H&M eher unbefriedigend beurteilt. Einer guten und kompetenten Beratung stimmen von den 2014 befragten Kunden nur 20 Prozent bei Zara und nur 17 Prozent bei H&M zu. Dass das Personal freundlich und sympathisch sei geben nur 18 Prozent bei Zara und 23 Prozent bei H&M an.

Die **Nachkaufphase** soll die Kaufentscheidung unterstützen und die Zufriedenheit der Konsumenten positiv beeinflussen.

Intuitivaufgabe: Können sie sich erinnern, ob Zara oder H&M eine Art Nachkaufservice anbieten?

Bei Zara können gekaufte Kleidungsstücke unbenutzt innerhalb von vier Wochen gegen Vorlage des Kassenzettels umgetauscht werden. Besonders ist, dass auf Antrag und gegen Bezahlung einfache Änderungen an den Kleidungsstücken durchgeführt werden. Außerdem gibt es den so genannten Geschenk-Kassenzettel, auf dem der Preis nicht vermerkt ist. Damit werden Umtausch oder Rückgabe von Geschenken erleichtert.

Auch bei H&M ist der Umtausch innerhalb von vier Wochen möglich. Änderungen an den Produkten vorzunehmen wird von den Filialen aber nicht angeboten.

8. Die Bremer Mühlenwerke GmbH stellen Mehlprodukte her und vertreiben sie in Deutschland. Zum Sortiment gehören auch Backmischungen. Im abgeschlossenen Geschäftsjahr wurde bei dieser Produktgruppe ein Umsatz von 125 Mio. € erzielt. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Mitbewerber im gleichen Jahr Backmischungen im Wert von 875 Mio. € umgesetzt haben. Es wird geschätzt, dass die Branche höchstens Umsätze von rund 1.100 Mio. € pro Jahr erzielen kann. Wie hoch sind das Marktpotential, das Marktvolumen, das Absatzvolumen und der Marktanteil für Backmischungen? Handelt es sich um einen wachsenden oder gesättigten Markt?

Als **Marktvolumen** bezeichnet man den tatsächlichen Absatz der Branche und als **Absatzvolumen** den tatsächlichen Absatz des Unternehmens. Wie hoch ist also das

Markt- und Absatzvolumen in unserer Beispielaufgabe? Das Marktvolumen beträgt 1.000 Mio.€ und das Absatzvolumen 125 Mio €.

Der **Marktanteil** eines Unternehmens für ein Produkt ergibt sich als Anteil des Absatzvolumens am Marktvolumen in Prozent. Wie hoch ist entsprechend der Marktanteil der Bremer Mühlenwerke? Der Marktanteil beträgt 12,5 %.

Sind wir denn jetzt in einem wachsenden oder gesättigten Markt tätig? Der Umfang der Marktsättigung errechnet sich durch den Anteil des Marktvolumens am Marktpotential in Prozent. Bei wachsenden Märkten ist der Anteil des Marktvolumens am Marktpotential relativ gering und nimmt allmählich zu. Bei gesättigten Märkten ist der Anteil hoch und kann kaum noch gesteigert werden. Wie hoch ist die **Marktsättigung** in unserem Beispiel? Die Marktsättigung beträgt 91%.

9. Überlegen Sie sich, ob sich ihr persönliches Kaufverhalten in den letzten Jahren geändert hat? Inwiefern hat das Internet dazu beigetragen? Welche Vorteile hat das Internet für die Käufer?

Im Newsletter Nov. 2006 der Absatzwirtschaft ist zu lesen: Frauen shoppen aus Langeweile im Internet und kaufen hauptsächlich Bücher, Kleidung und Möbel. Deutsche gehen zielorientiert in Onlineshops also wenig Inspirationskäufe. Generation 50 plus kauft online, Best Ager setzen auf „made in Germany“. Onlineshops vernachlässigen den Kundenservice.

Vorteile für Käufer: z.B. Bequemlichkeit, einfacher Vergleich, einfacher Kauf, diskret, Zugang auf größere Auswahl, vergleichbare Information über Unternehmen, verfügbare Information über Märkte, interaktiv.

10. Was wissen Sie über Mc Donald's und wo sehen Sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerber?

Allgemeine Unternehmensdaten

Die McDonald's Deutschland Inc. ist eine 100%-ige Tochtergesellschaft der McDonald's Corporation Oak Brook, Illinois. Diese wurde 1955 von Ray Kroc in den USA gegründet. Heute werden im gesamten Konzern täglich in über 31.000 Restaurants, verteilt in 121 Ländern, rund 52 Mio. Gäste bedient. Der Konzern McDonald's erwirtschaftete im Jahr 2006 einen Umsatz von etwa 41 Mrd. USD und beschäftigt rund 1,5 Mio. Mitarbeiter weltweit¹⁶.

Von den weltweit über 31.000 Restaurants in 121 Ländern befinden sich über 40% in den USA.

Das erste deutsche McDonald's Restaurant eröffnete am 4. Dezember 1971 in der Martin-Luther-Straße in München. In bundesweit mehr als 1.300 Restaurants beschäftigen McDonald's und seine Franchise-Nehmer im Jahresdurchschnitt 55.000

¹⁶ Vgl. McDonald's Corporation (2007): 2006 Annual Report;
<http://www.shareholder.com/visitors/dynamicdoc/document.cfm>

Mitarbeiter. Mit rund 2,5 Millionen Gästen täglich ist McDonald's Marktführer der Gastronomie in Deutschland¹⁷.

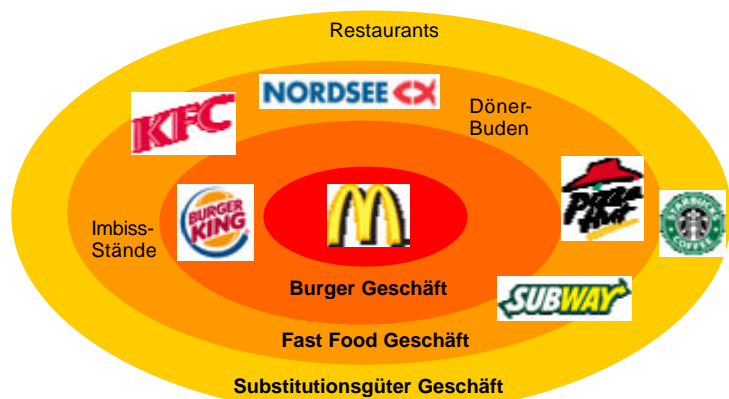
Internationale Wettbewerbssituation

Im internationalen Vergleich ist der Umsatz von McDonald's bei annähernd gleicher Filialenanzahl mehr als doppelt so groß wie der Umsatz des stärksten Konkurrenten, der Fast Food Kette Yum! Brands, der Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken (KFC) und Taco Bell angehören. Mit deutlichem Abstand folgt das Unternehmen Burger King, das nur knapp ein Zehntel des Umsatzes von McDonald's erwirtschaftet, obwohl es über etwa ein Drittel der Filialen verfügt. Zu den internationalen Konkurrenten gehören neben den großen Unternehmen Yum! Brands und Burger King auch kleinere Burgerketten wie Wendy's und Substitutionsunternehmen wie Starbucks und Subway, die nicht im klassischen Burger Geschäft tätig sind¹⁸.

Wettbewerbssituation in Deutschland

Die Konkurrenten von McDonald's im nationalen Markt lassen sich aufgrund ihrer Angebotsstruktur in verschiedene Segmente aufteilen.

Die Kernwettbewerber des Unternehmens finden sich im Burger Geschäft, darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Konkurrenten im Fast Food Geschäft, die zwar keine Burger anbieten, aber durch andere Fast Food Produkte, die Kundenbedürfnisse (Hunger/Durst) befriedigen. Schließlich lassen sich



noch einige Unternehmen identifizieren, die durch Angebot anderer Produkte Kundengruppen abgreifen können. McDonald's ist mit knapp 1300 Filialen die in Deutschland am weitesten verbreitete Fast Food Kette. Hauptkonkurrent Burger King weist mit etwa 600 Filialen nur knapp die Hälfte der Filialen auf. Der Umsatzvergleich beider Unternehmen zeigt die herausragende Stellung von McDonald's im deutschen Fast Food Sektor noch deutlicher: Während McDonald's im Jahr 2006 einen Umsatz von 2.570 Mio. € auf dem deutschen Markt erwirtschaftet hat, konnte Burger King mit 647 Mio. € nur knapp ein Viertel des Umsatzes erzielen. Dabei sind allerdings die unterschiedlichen Geschäftsmodelle von McDonald's und Burger King zu beachten: „Da McDonald's dem Franchise-Nehmer das schlüsselfertige Restaurant zur Verfügung stellt, erzielt der Konzern seinen Umsatz in erheblichem Maße mit monatlichen Mieten und weniger aus den Verkäufen von Speisen und Getränken.“¹⁹

¹⁷ Vgl. McDonald's Deutschland (2008): Jahresbericht 2007, http://www.mcdonalds.de/presse/basis/publikationen/mcd_jahresbericht_2007.pdf, 15.03.2008.

¹⁸ Vgl. Prof. Dr. Schneider, Willy (2007): McMarketing, 1.Aufl., Wiesbaden S. 84.
Vgl. Rohleder, J./Hirzel, J.: Die McDonald's Story, in: Focus, Nr. 22 vom 29.05.2006, S. 146 – 158 zit.
nach Prof. Dr. Schneider, Willy (2007): McMarketing, 1.Aufl., Wiesbaden S. 84.

¹⁹ Prof. Dr. Schneider, Willy (2007): McMarketing, 1.Aufl., Wiesbaden S. 84 ff..
Vgl. McDonald's Pressecenter: Zahlen und Fakten - Geschäftsjahr 2007, <http://mcdonalds.de/presse/#>,

Marktentwicklung in Deutschland

Folgende Entwicklungen lassen sich auf dem Fast Food Markt beobachten:

- Das Ernährungsbewusstsein der Bevölkerung wächst. Es wird zunehmend auf gesunde Ernährung geachtet.
- Das klassische Burger-Geschäft stagniert.
- Das öffentliche Umweltbewusstsein wächst.
- Es finden demographische Veränderungen statt, der Anteil an älteren Bevölkerungsschichten wächst.

McDonald's hat auf diese Marktentwicklungen zum Teil bereits reagiert. So reagierte McDonald's z.B. auf das wachsende Ernährungsbewusstsein durch die Aktion „Balanced Lifestyle“, in dessen Rahmen unter anderem die „salads plus®“-Produkte eingeführt wurden. Neben den „salads plus“-Produkten hat McDonald's durch die Einführung des McCafé seine klassische Produktpalette (Burger Geschäft) erweitert. Dem wachsenden Umweltbewusstsein begegnet McDonald's durch Kommunikation seiner Umweltschutzaktivitäten wie z. B. der Herausgabe eines Klimaberichts und die Nutzung recyclebarer Verpackungen. Der demographische Wandel wird das Unternehmen allerdings noch vor große Herausforderungen stellen, da der Anteil der Zielgruppen von McDonald's an der Gesamtbevölkerung voraussichtlich sinkt und das Unternehmen zur Steigerung des Umsatzvolumens somit neue Zielgruppen erschließen muss.²⁰

McDonald's vs. Burger King

Hauptkonkurrent von McDonald's im deutschen Markt ist Burger King, daher ist ein Vergleich beider Unternehmen interessant. Untersucht werden die typischen Unternehmenskennzahlen, die Produktpaletten sowie die Zielgruppen beider Unternehmen.²¹

	McDonald's	Burger King
Filialen	1302	600
Kunden pro Tag	2,3 Millionen	400.000
Umsatz 2006	2,57 Milliarden	647 Millionen
Burger	<ul style="list-style-type: none">• großes Standardprogramm• immer Aktionsburger• dominante Saucen	<ul style="list-style-type: none">• großes Standardprogramm• gelegentlich Aktionsburger• gegrilltes Fleisch
Weitere Pro-	Pommes frites,	Pommes frites,

²⁰ Vgl. Fast Food-Markt im Umbruch: Subway Sandwiches voll im Trend zur gesunden Ernährung, <http://www.franchise-net.de/de/news/E7559.htm>,

²¹ Prof. Dr. Schneider, Willy (2007): McMarketing, 1.Aufl., Wiesbaden S. 87-91.
Vgl. McDonald's – Aktuell im Angebot, <http://mcdonalds.de/html.php?&nt=Produkte>, 27.03.2008.
Vgl. Burger King – Have it your way, <http://burgerking.de/main>, 27.03.2008.
Vgl. Wikipedia – Die freie Enzyklopädie (Hrsg.) (2008): Burger King, http://de.wikipedia.org/wiki/Burger_King, 27.03.2008.
Vgl. Wikipedia – Die freie Enzyklopädie (Hrsg.) (2008): McDonald's, <http://de.wikipedia.org/wiki/McDonald%E2%80%99s>, 27.03.2008.

Produkte	Chicken Mc Nuggets, Getränke, salads plus, Desserts	Chickenprodukte, Getränke, Salate, Desserts
Zielgruppe	Kinder, junge Frauen	junge Erwachsene, insbesondere Männer

Die Produktpaletten beider Unternehmen weisen folgende Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten auf:

...im Bezug auf die angebotenen Burger:

- bei Burger King wird das Fleisch gegrillt, bei McDonald's gebraten
- Burger King bietet dem Kunden mehr Wahlmöglichkeiten an (z.B. extra Käse, extra Fleisch etc.) Dieses Konzept findet sich auch im aktuellen Burger King-Slogan „Have It Your Way“
- McDonald's bietet Burger mit geschmacklich dominanteren Saucen an
- McDonald's setzt auf Aktionsangebote. Es finden ständig Aktionswochen statt, in denen meist sogar mehrere Burger gleichzeitig angeboten werden
- Burger King bietet im Allgemeinen größere Burger an

... im Bezug auf sonstige Produkte

- beide Unternehmen weisen eine ähnliche Produktpalette auf
- McDonald's hat seine Produktpalette um McCafé-Produkte erweitert
- Burger King bietet eine größere Auswahl von Chicken Produkten an, McDonald's bietet mehr Salatprodukte an (salads plus®)
- Angebot für Vegetarier: McDonald's bietet Pommes und salads plus® (ohne Hähnchenfleisch) an, Burger King hat auch vegetarische Burger im Sortiment

...im Bezug auf die Zielgruppen der Unternehmen:

- Zielgruppe von McDonald's sind Familien und junge Frauen; bei Burger King sind es junge Erwachsene, insbesondere Männer
- beide Zielgruppen finden sich auch in der Fernsehwerbung wieder: McDonald's produziert mit Stars wie Heidi Klum und Kai Pflaume Werbespots, die auf junge Frauen bzw. Familien abzielen, die Werbung von Burger King dagegen ist aggressiver und betont mehr den Geschmack (produktzentriert)

Stärken und Schwächen von McDonald's

McDonald's besitzt eine sehr gute Wettbewerbssituation: Das Unternehmen hält klar die Marktführerschaft und erwirtschaftet knapp fünfmal soviel Umsatz wie der stärkste Konkurrent. Das Unternehmen McDonald's weist als Marke einen sehr hohen Bekanntheitsgrad auf, fast jeder kennt das Unternehmen und sein Markenzeichen. McDonald's nutzt dies, indem die Markenzeichen an den Restaurants so postiert werden, dass sie schon von weitem gut sichtbar sind. Das Unternehmen reagiert frühzeitig auf Marktentwicklungen und kann seine Wettbewerbsposition dadurch stärken. Ein Schwachpunkt des Unternehmens ist sein Image als „Fast Food Restaurant“. An diesen Punkt arbeitet das Unternehmen aktiv durch verschiedene Kampagnen (Ein-

satz von Qualitätsscouts, Aktion „Balanced Lifestyle“, etc.). Die Zielgruppe des Unternehmens ist mit Familien und Frauen im Alter bis 35 Jahren noch recht eng definiert. Im Vergleich zum Hauptkonkurrenten Burger King weist McDonald's eine ähnliche Angebots- und Produktpalette auf, kann dies aber durch seinen hohen Bekanntheitsgrad für sich nutzen.

11. Führen sie eine SWOT-Analyse für die Audi AG durch!

Die Stärke von Audi baut auf die wirtschaftlich hervorragende Situation. Das Jahr 2007 war für Audi das erfolgreichste Geschäftsjahr bisher. Audi hat alle Kennzahlen (mit Ausnahme des inländischen Absatzes) gegenüber dem Vorjahr steigern können. Die Produktion hat Audi um 5,9% auf 980.880 Fahrzeuge anheben können. Den Absatz hat Audi laut Geschäftsbericht um 5,7% ausgebaut und somit einen um 7,9% höheren Umsatz erzielt.²²

Eine weitere entscheidende Kennzahl ist der Marktanteil in dem zukunftssträchtigen Markt China. Hier hat Audi im Premiumsegment einen Marktanteil von über 50%. Da in China die Nachfrage in den nächsten Jahren mit Sicherheit weiter ansteigen wird, kann Audi seinen Umsatz erhöhen. Mit dem hohen Marktanteil ist auch eine Markenbekanntheit verbunden, so dass Audi dadurch einen großen Teil der vermehrten Nachfrage abschöpfen sollte.²³

Außer durch die erfolgreichen Zahlen zeichnet sich Audi durch eine hohe Innovationsrate aus. Schon in seinem Markenclaim „Vorsprung durch Technik“ ist zu erkennen, dass Audi eine Vorreiterrolle wichtig ist. So hatte Audi 1980 auch als erster Automobilhersteller einen Vierradantrieb entwickelt, den Audi unter den Namen „quattro“ etabliert hat.²⁴

Neben der Technik legt Audi einen weiteren Schwerpunkt auf das Design der Autos. Dass dies äußerst erfolgreich praktiziert wird, lässt sich anhand der zahlreichen Designpreise, die Audi im Jahr 2007 erhalten hat, konstatieren. Die Audi A3, A6 und Q7 wurden von der „auto motor und sport“ als „Best Cars“ ausgezeichnet. Der Audi TT gewann den Preis „2007 world car design of the year“. Mit diesen Preisen untermauert Audi auch den eigenen „selling point“. Kunden sollen durch das besondere Design für die Marke Audi gewonnen werden.²⁵

Insgesamt ist zu vermerken, dass Audi eine hohe Beliebtheit als Marke genießt. Nach der JD Power Studie 2007 liegt die Beliebtheit der Marke bei 84,4%. Der Einsatz von Audi im Motorsport ist zum einen ein wirksames Marketing-Instrument. Die Erfolge von Audi bringen Aufmerksamkeit. Gleichzeitig können in den Rennen aber auch neue technische Entwicklungen und die Qualität getestet werden. So ist das 24h Rennen von Le Mans ein Aushängeschild für Audi, bei dem Audi die letzten Jahre nach 24 Stunden stets ganz oben stand. 2006 gewann Audi das Rennen erstmalig mit einem Dieselmotor und setzte damit neue Maßstäbe.

Viele auch erfolgreich wirtschaftende Unternehmen entlassen Arbeitnehmer. So sind erst vor kurzem die Stellenstreichungen bei BMW in der Presse zu vernehmen gewe-

²² Vgl. Geschäftsbericht der AUDI AG, Kennzahlen Audi Konzern.

²³ Vgl. http://german.china.org.cn/business/txt/2008-03/23/content_13348006.htm.

²⁴ Vgl. http://www.audi.de/audi/de/de2/neuwagen/technologie/antrieb_fahrwerk/quattro/chronologie.html.

²⁵ Vgl. Geschäftsbericht der AUDI AG, S.140.

sen. Audi hat seine Mitarbeiterzahl dahingegen im Jahr 2007 sogar leicht ausgebaut. Solche Zahlen tragen zu einem positiven Image der Marke bei.

Als letzte Stärke ist zu nennen, dass Audi bei der Entwicklung und Produktion seiner Fahrzeuge auf die Umweltverträglichkeit achtet. Audi lässt sich daher auch regelmäßig nach der DIN EN ISO 14001 zertifizieren. Diese DIN achtet auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Bezug auf die Umweltleistungen eines Unternehmens. Weiterhin erfüllt Audi bereits die EU-Richtlinie „2005/64/EG“, die die Recyclingfähigkeit von Fahrzeugen festlegt. Damit ist Audi auch im Umweltmanagement Vorreiter. Dies ist als Stärke anzusehen, da das Umweltbewusstsein der Kunden zunehmend gestiegen ist.²⁶

Betrachtet man die **Schwächen** der AUDI AG fällt auf, dass das Unternehmen mit Produktionsstandorten nur in 5 Ländern vertreten.²⁷ Im Zug der Globalisierung ist es wichtig in Schwellenländern nicht den Anschluss zu verpassen. Während Audi in China die Chancen erkannt hat, ist für Audi in nächster Zeit wichtig auch die hochkommanden Märkte in Indien und Russland zu beachten. Weiterhin produziert Audi auch nicht in den USA. Dies kann zur Zeit problematisch sein, da der Euro sehr stark im Vergleich zum Dollar ist. Das bedeutet, dass das Importieren von Gütern aus Deutschland für Amerikaner teuer ist. Somit können die Autohersteller, die nicht in Amerika produzieren, einen Wettbewerbsnachteil verzeichnen. Wie bereits bei den Stärken erwähnt, hatte Audi rückläufige Absatzzahlen in Deutschland. Da Deutschland der Heimmarkt von Audi (mit zwei Produktionsstandorten) ist, sollte Audi dieser Entwicklung entgegen wirken.²⁸

Seinen noch die hohen Synergieeffekte mit Volkswagen zu nennen. Im Audi A3 sind zum Teil identische Komponenten wie im VW Golf. Kunden können irritiert sein, dass sie für ein Auto mit gleichen Komponenten einen erheblich höheren Preis zahlen müssen. Das Risiko bei den Synergien besteht also darin, dass das Image eines „Massenherstellers“ wie Volkswagen auf Audi abfärbt. Es ist entscheidend, dass sich Audi als Premiumhersteller abgrenzt.²⁹

Chancen für Audi liegen sicherlich in den Wachstumsprognosen gerade für den chinesischen Markt. Durch die bereits erwähnte starke Marktposition in China, kann Audi von dem Nachfrageanstieg profitieren. Durch die Bekanntheit in China ergibt sich für Audi die Möglichkeit auch in andere asiatischen Märkte vorzudringen.

Audi bringt im Jahr 2008 mit dem Q5 einen neuen SUV (Sport Utility Vehicles) auf den Markt. Weiterhin hat Audi mit dem Q7 schon einen äußerst erfolgreichen SUV in seiner Produktpalette. Durch den Anstieg in diesem Segment kann Audi hoffentlich seinen Absatz für beide Produkte steigern. Durch die Erweiterung der EU sind viele Handelsbarrieren gefallen. Dadurch haben sich neue Absatzmärkte ergeben. Weiterhin ergibt sich die Option neuer Produktionsstandorte gerade durch die „Ost-Erweiterung“ der EU. Dort könnte Audi seine Fahrzeuge mit geringeren Personalkosten fertigen lassen, wie Volkswagen das bereits mit dem Touareg in Bratislava verfolgt. Weiterhin ist ein Trend zur Individualisierung in der Gesellschaft zu verzeichnen. Individuelle Produkte (und damit keine Sondermodelle in Massenproduktion) ist ein Markenwert von Audi. Der Trend zur Individualisierung ist auch eine Folge der

²⁶ Vgl. Geschäftsbericht der AUDI AG, S. 150.

²⁷ Vgl. <http://www.audi.de/audi/de/de2/unternehmen/produktionsstandorte.html>.

²⁸ Vgl. Geschäftsbericht der AUDI AG, Kennzahlen Audi Konzern.

²⁹ Vgl. Kalmbach, R., Gottschalk, B. (2003)

geänderten Gesellschaftsstruktur. Es gibt in Deutschland immer mehr Paare ohne Kinder. Damit steht dieser Gesellschaftsschicht also ein doppeltes Einkommen zur Verfügung ohne die Ausgaben für eine Familie zu haben. Dies ist eine Zielgruppe des Premiumsegments, da bei dieser Bevölkerungsgruppe das nötige Kapital vorliegt. Ein **Risiko** unter dem die gesamte Automobilbranche leidet, ist der stetige Anstieg des Rohölpreises. Damit wird es für die Kunden immer teurer, sich mit dem Auto fortzubewegen. Die Kunden werden verstärkt auf den Verbrauch der Fahrzeuge achten, so dass die Forschungsabteilung von Audi einen Schwerpunkt auf die Entwicklung sparsamer Motoren legen sollte. Bei der Entwicklung von Autos sollte neben dem Verbrauch generell auf die Umweltverträglichkeit der Autos geachtet werden, da ein wachsendes Umweltbewusstsein bei den Menschen zu bemerken ist. Wie bereits bei den Stärken erwähnt, hat Audi schon ein erfolgreiches Umweltmanagement aufgebaut.

Weiterhin sind die Risiken der Wechselkursschwankungen zu nennen. Es handelt sich hierbei um einen schwer zu kalkulierenden Faktor, der jedoch einen großen Einfluss auf den Absatz im Ausland hat. Auch die Beschaffung von Rohstoffen und Komponenten aus anderen Ländern kann von den Schwankungen betroffen sein.

Die zunehmende Differenzierung der Nachfrage bewirkt, dass die Marktforschung noch stärker an Bedeutung gewinnt. Damit gehen hohe Kosten einher, da eine gründliche Marktforschung hohe Investitionen mit sich zieht.³⁰

Da Audi auf seinem Heimmarkt mit zwei Produktionsstandorten vertreten ist, leidet Audi natürlich auch unter dem Pkw-Absatzrückgang in Deutschland 2007. Die Zulassungen von Neuwagen sind im letzten Jahr um 9% auf ca. 3,16 Mio zurückgegangen. Somit ist auch der Rückgang der Absatzzahlen von Audi in Deutschland zu erklären.³¹ Zudem verstärkt sich der Wettbewerbsdruck auf dem Automobilmarkt. Dabei sind vor allem die Wettbewerber aus Asien/Pazifik zu nennen. Toyota, der mit seiner Premiummarke Lexus auf dem amerikanischen Markt schon äußerst erfolgreich ist, drängt mit dieser Marke immer mehr in den europäischen Markt.³² Auch der indische Autobauer Tata hat mit der Übernahme der Marken Land Rover und Jaguar seinen Anspruch auf eine Position unter den Premiummarken angemeldet. Seit mehreren Jahren ist schon zu verzeichnen, dass die Lebenszyklen der Modelle erheblich kürzer sind. Damit müssen sich die Entwicklungskosten der Modelle in einer kürzeren Zeit amortisieren und es verbleibt immer weniger Zeit um Gewinne einzufahren.

12. Die „Rulkan AG“ stellt nicht-alkoholische Getränke für den europäischen Markt her. Im Programm hat das Unternehmen sechs Produkte, die in Ihren Verantwortungsbereich fallen:

Produkt A: „Rulcola“ (Colagetränk mit Coffein)

Produkt B: „Rumineral con“ (Mineralwasser mit Kohlensäure)

Produkt C: „Rumineral sine“ (Mineralwasser ohne Kohlensäure)

Produkt D: „Rumineral medium“ (Mineralwasser mit wenig Kohlensäure)

³⁰ Vgl. [www.personal.euv-frankfurt-o.de/.../Praxisprojekte%20Teil%20III/Mercedes-Benz%20I%20\(Teil%203\).doc](http://www.personal.euv-frankfurt-o.de/.../Praxisprojekte%20Teil%20III/Mercedes-Benz%20I%20(Teil%203).doc).

³¹ Vgl. <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Autobranche-Exporte;art271,2434070>.

³² Vgl. Kalmbach, R., Gottschalk, B. (2003), S. 132.

Produkt E: „Rulanta“ (Limonadengetränk mit Orangengeschmack)
 Produkt F: „Rulimette“ (Limonadengetränk mit Limettengeschmack)

Über die einzelnen Produkte liegen folgende Produktinformationen vor:

Produkt	Umsatz (in 1.000 GE)	Marktvolumen (in 1.000 GE)	Marktwachstum (pro Jahr)	Umsatz des Haupterwerbers (in 1.000 GE)
A	118	420	0%	190
B	350	1.100	+1%	310
C	28	75	+2%	27
D	490	3.800	+5%	2.600
E	101	430	+7%	190
F	680	1.600	+4%	500

a) Erstellen Sie ein Portfolio für die sechs Produkte der „Rulkan AG“!

Relativer Marktanteil:

A: $118 : 190 = 0,621$
 B: $350 : 310 = 1,129$
 C: $28 : 27 = 1,037$
 D: $490 : 2.600 = 0,188$
 E: $101 : 190 = 0,532$
 F: $680 : 500 = 1,360$

Die Grenze zw. hohem und niedrigen relativen Marktanteil ist bei 1,0 festzulegen.

Marktwachstum: Durchschnittliches Marktwachstum $\rightarrow (0+1+2+5+7+4) : 6 = 3,2$

b) Erarbeiten Sie auf Basis des erstellten Ist-Portfolios mögliche Normstrategien für die Produkte!

Produkt A

„Rulcola“ aufgeben! -> Marktwachstum zu gering; Desinvestitionsstrategie. \rightarrow Möglichen Imageverlust berücksichtigen

Produkt B

Nur noch geringe Investitionen in das Produkt „Rumineral con“

\rightarrow Mögliche Verbundwirkungen zu anderen Mineralwassern berücksichtigen.

Produkt C

Abschöpfungsstrategie für das Produkt „Rumineral sine“ verfolgen

(ausschließlich Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen)

\rightarrow Ebenfalls mögl. Verbundwirkungen zu and. Mineralwassern berücksichtigen

Produkt D

Großes Marktwachstum! -> Investitionen in Produkt „Rumineral medium“

→ Möglichkeit weitere Marktanteile zu gewinnen (Investitionsstrategie)

Produkt E

Positives Marktwachstum. Stark investieren in „Rulanta“ (Investitionsstrategie)

→ Mögliche Chance an dem Trend zu partizipieren

Produkt F

„Rulimette“ hat eine gute Marktposition auf wachsendem Markt

→ Produkt halten bzw. ausbauen (Investitionsstrategie)

c) Welche Vor- und Nachteile hat die Verwendung dieses Portfolios?

Vorteile:

Leichtes Erstellen; Informationsbedarf problemlos zu bewältigen (relevante Informationen z.B. in Branchenzeitschriften); Anschauliches und kommunikatives Portfolio; Parallele Betrachtung des Marktanteils & Marktwachstums bildet Finanzmittelflüsse im Unternehmen ab.

Nachteile:

Analyse basiert lediglich auf zwei Faktoren; stellt keine valide Basis für strategische Entscheidungen dar; Trennlinien nicht exakt definiert; Normstrategien ohne Allgemeingültigkeit; konkurrenzbezogene Aspekte nur unzureichend berücksichtigt.

13. Überlegen Sie sich ob der Volkswagen-Gruppe mit den Marken Audi, Volkswagen, Seat und Skoda eine Gesamtmarktabdeckung gelingt?

Kategorie	Marke Volkswagen	Marke Audi	Marke Seat	Marke Skoda
Kleinwagen	Lupo, Polo	Nein	Ibiza, Toledo/Leon/Altea	Fabia
Golf-Klasse	Golf, Bora	A3	Nein	Octavia
(Obere) Mittelklasse	Passat	A4, A6	Nein	Superb
Van-Klasse	Sharan	Nein	Alhambra	Roomster
Geländewagen / SUV	Toareg	Q7	Nein	Nein
Oberklasse	Phaeton	A8	Nein	Nein
Sonderklasse	Bentley	Lamborghini	Nein	Nein

14. Was zeichnet die Personalkompetenz der Baumärkte Max Bahr und Obi aus?

Da **Max Bahr** großen Wert auf kompetente und umfassende Kundenberatung legt, kommt dem Humankapital eine besondere Bedeutung zu. Denn nur, wenn sich die Kunden optimal beraten fühlen, sind sie auch bereit, die Mehrkosten für Produkte gegenüber der Konkurrenz in Kauf zu nehmen.

Max Bahr betreibt Nachwuchsförderung direkt an der Basis, indem sie in ihrem Unternehmen über 250 Auszubildende beschäftigen bei insgesamt 4.000 Mitarbeitern. Sie bieten den Auszubildenden eine umfangreiche Ausbildung an ihren Filialstandorten, indem sie sie mit dem Warenwirtschaftssystem und dem Kassensystem ebenso vertraut machen, wie mit den Waren- und Produktgruppen. Weiter erhalten die Auszubildenden interne Schulungen zum Umgang mit verschiedenen Typen von Kunden, um diese später optimal beraten zu können und Lehrgänge zu neuen Technologien (wie zum Beispiel der Solartechnik).

Die Weiterbildung von Kollegen und die Förderung von Mitarbeitern für Führungsaufgaben hat bei Max Bahr höchste Priorität. Da die Kundenwünsche immer anspruchsvoller werden, wird auch das Warensortiment immer größer, differenzierter und komplizierter. Nur eine ständige Weiterbildung der Mitarbeiter kann den Kundenwunsch nach kompetenter Beratung dauerhaft befriedigen und bietet so Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz.

Die Firma Max Bahr legt auf ein gutes Betriebsklima großen Wert. Denn nur, wer sich selber im Unternehmen wohl fühlt, kann diese Zufriedenheit auch an die Kunden weitergeben. Deswegen ist das Betriebsklima in den Filialen von einem partnerschaftlichen Führungsstil und gemeinsamen Miteinander aller Beschäftigten bis hin zum Filialleiter geprägt.³³

OBI hat insgesamt ca. 38.000 Mitarbeiter in 10 Nationen. Der Führungsstil und die Personalphilosophie basiert auf dem Prinzip der Autonomie, so dass bereits ein Fachverkäufer die Freiheit hat selbstständig zu disponieren. Einer der Führungsgrundsätze von OBI lautet: „Nicht ein professioneller Trainer, sondern der jeweilige Vorgesetzte ist der beste Ausbilder“

zudem bekommen Mitarbeiter die Möglichkeit aus ihren eigenen Fehlern zu lernen.

Die Unternehmensleitung ist ständig auf der Suche nach neuen Konzepten zur Stärkung der Mitarbeiterautonomie und Motivation. So ist neben dem Konzept der teilautonomen Gruppen

auch das „instrumented team learning“ eingeführt worden. Ein Schneeballsystem aus den USA, welches festlegt, dass die Systemzentrale die Gebietsleiter schult, die Gebietsleiter die Marktleiter schulen und die Marktleiter wiederum die Fachverkäufer.

Zusätzlich ist ein neues Tool unter dem Namen „transition workshops“ eingeführt worden. Dieses ursprüngliche US-Army Konzept soll den Einstieg von Führungskräften erleichtern. Dabei diskutieren die Mitarbeiter der neuen Führungskraft aktuelle Probleme und mögliche Lösungen unter Leitung eines Moderators. Die neue Führungskraft nimmt schweigend an der Diskussion teil und erhält dadurch einen guten Eindruck sowohl über alle sachlichen Fragen als auch über psychologische Aspekte innerhalb des Teams, wer z.B. Wortführer oder informeller Führer innerhalb der Gruppe ist.

³³ www.maxbahr.de/unternehmen.html;

Im Bereich des Personalmarketing hat OBI generell keine Probleme bei der Besetzung offener Stellen. Durchschnittlich gehen jährlich ca. 13.000 Bewerbungen für das duale BA-Studium. Bei durchschnittlichen 30 Neueinstellungen pro Jahr bewerben sich ca. 2000 Absolventen.

Ein Grundsatz für die Personalentwicklung bei OBI ist : „Kein Quereinstieg in Führungspositionen“. OBI fördert das duale Studium von 150 Studenten an staatlichen Berufsakademien, welches durch 3 Monate Praxisphase und 3 Monate Studium zu kennzeichnen ist. Die Studiengebühr wird von OBI bezahlt, die Auswahl der Bewerber erfolgt über ein Assessment Center und der Verdienst liegt zwischen 800€ - 1200€.

OBI hat ca.1.500 Auszubildende. Die Traineeprogramme für Hochschulabsolventen sind auf Spezialisierungen ausgerichtet z.B. in der Systemzentrale auf Controlling oder Logistik und in den einzelnen Baumärkten auf z.B. Vertrieb oder Garten. Die Vergütung für Trainees liegt zwischen 28.000 – 36.000 €/Jahr.

Für alle Neulinge bei OBI gilt: „Mitarbeit im Baumarkt ist anfangs obligatorisch“. Die Führungskompetenz von OBI zeigt sich auch in zwei weiteren Konzepten so z.B. das Konzept „Azubimarkt“. Im Rahmen dieses Projektes betreiben Auszubildende und BA-Studenten gemeinsam eine Filiale, während der Laufzeit von 4-6 Wochen sind keine regulären Mitarbeiter beteiligt und die Marktleitung gibt den Schlüssel an Team ab. So managt der Nachwuchs eigenständig die Organisation, Personaleinsatzplanung und den Verkauf. Die Vorbereitungszeit beträgt 6 Monate.

Das Konzept „Pluspunkt Erfahrung“ ist ein Projekt des Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE) und wird durch Mittel des Europäischen Sozialfonds gefördert. Das Ziel ist die Qualifikation älterer kaufmännisch ausgebildeter Arbeitsloser und Einzelhandelsbeschäftigter zur Beratung der Kundengruppe 50plus. Die Kundengruppe 50plus hat hohe Qualitäts- und Beratungsansprüche und fühlt sich in der Regel bei Verkäufern am wohlsten, die ihrer eigenen Altersgruppe entsprechen.

Der Nachteil, dass ältere Mitarbeiter häufig den jüngeren in Disziplinen wie schnelles Verstehen und Entscheiden, sowie Flexibilität und Geschwindigkeit unterlegen sind, wird durch ein gezieltes Training abgebaut.³⁴

15. Wie könnten die Kunden- und Verkaufsperspektive einer BSC von aufgebaut aussehen?

Im ersten Ziel soll die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Diese wird im Vorfeld durch Testkäufe oder Kundenbefragungen ermittelt und soll im zweiten Erhebungszeitraum, nach Durchführung der Maßnahmen, bei 70 % liegen.

Die Zahl der Kunden soll sich innerhalb der Zielgruppen erhöhen. Beispielsweise soll sich die Zahl der weiblichen Kunden von 100 auf 120 am Tag erhöhen. Es soll also keine Verschiebung innerhalb der Kundenstruktur, sondern eine generelle Erhöhung stattfinden.

Der Mehrfachbon stellt die Anzahl von Artikeln dar, die ein Kunde durchschnittlich im Markt pro Besuch einkauft. Diese Zahl wird durch Bonanalysen ermittelt und soll auf den Wert 6 erhöht werden. Maßnahmen, um diesen zu steigern sind bspw. eine um-

³⁴ Vgl. www.obide.de

fassende Beratung in Kombination mit Zusatzverkäufen, dies bedeutet, der Mitarbeiter verkauft dem Kunden neben dem gewünschten Produkt noch zusätzliche Produkte, die eigentlich nicht vorgesehen waren. Eine Verbundpräsentation ist ebenfalls denkbar. Artikel, die zusammen benutzt werden, werden im Verbund präsentiert. So zum Beispiel die Farben neben den Pinseln und neben den Tapeten.

Die Kundenfrequenz soll ebenfalls erhöht werden. Diese stellt die Zahl der Kunden dar, welche tatsächlich am Tag im Markt etwas kaufen.

16. Die Coffee Company GmbH ist ein mittelgroßes Unternehmen, das ausschließlich Kaffeespezialitäten herstellt. Das Unternehmen unterscheidet die folgenden Geschäftsbereiche: Café au Lait, Latte Macchiato, Cappuccino, Eiskaffee

Das Vertriebsgebiet für die Kaffeespezialitäten ist die Bundesrepublik Deutschland. Die folgende Tabelle gibt für die einzelnen Geschäftsbereiche jeweils das wertmäßige Marktvolumen, das Marktwachstum, den Marktanteil der COFFEE Company GmbH (CC) und den Marktanteil des jeweils stärksten Konkurrenten an:

Geschäftsbereich	Marktvolumen Mio. €	Marktwachstum	Marktanteil CC	Umsatzvolumen CC	Marktanteil stärkste Konkurrent
Café au Lait	125	1 %	45 %	?	15 %
Latte Macchiato	23	16 %	20 %	?	25 %
Cappuccino	50	18 %	42 %	?	35 %
Eiskaffee	150	3 %	5 %	?	25 %

a) Ermitteln Sie für die einzelnen Geschäftsbereiche der CC GmbH jeweils das Umsatzvolumen und tragen Sie die Ergebnisse in die obige Tabelle ein.

Geschäftsbereich	Marktvolumen Mio €	Marktwachstum	Marktanteil COFFEE COMPANY	Umsatzvolumen COFFEE COMPANY Mio €	Marktanteil stärkste Konkurrent
Café au lait	125	1 %	45 %	56,25	15 %
Latte Macchiato	23	16 %	20 %	4,6	25 %
Cappuccino	50	18 %	42 %	21	35 %
Eiskaffee	150	3 %	5 %	7,5	25 %

b) Die CC möchte im Bereich Latte Macchiato eine stärkere Marktdurchdringung erreichen. Zeigen Sie zwei Möglichkeiten auf, wie die CC dieses Ziel erreichen könnte.

Latte Macchiato:

Markt ist stark wachsend → aber nur kleiner relativer Marktanteil (20 %) → ungünstige Wettbewerbsposition. Umsatzvolumen (4,6 Mio €) ist das kleinste von allen strategischen Geschäftseinheiten → liegt am geringen Marktvolumen der Produktgruppe. Marktanteile müssen gehalten oder gesteigert werden → Umsatzvolumen würde steigen. Entscheidung ob „Latte Macchiato“ eliminiert wird oder weiter in dieses Segment investieren werden soll:

Bei Weiterinvestition → Marktanteile müssen vergrößert werden um Wettbewerbsposition zu verbessern → hohes Risiko, da die Investitionen zunächst die Deckungsbeiträge dieses Geschäftsbereiches übersteigen.

Folgende Investitionsstrategien bieten sich an:

- stärkere Marktdurchdringung (Werbung, Verkaufsförderung, preispolitische Maßnahmen)
- produktpolitische Maßnahmen (Verbesserung der Kaffeequalität, Verbesserung bei der Verpackung)

c) Zeigen Sie eine mögliche Produktentwicklung für den Bereich Cappuccino auf.

Cappuccino

Markt für „Cappuccino“ wächst stark → hoher absoluter und hoher relativer Marktanteil. Umsatzvolumen (21 Mio. €) ist relativ hoch → wegen des hohen Marktwachstums und großen absoluten Marktanteils → Umsatzvolumen wird sich in Zukunft stark ausdehnen → Voraussetzung: Marktanteile halten und steigern.

Kommunikations- und produktpolitische Maßnahmen sollten durchgeführt werden

Vorsicht bei Preispolitischen Maßnahmen → hoher Marktanteil steht für Qualitätsführerschaft in diesem Segment → starke Preissenkungen können negativ auf das Qualitätsimage ausstrahlen.

d) Überlegen sie sich ein Beispiel für eine mögliche vertikale Diversifikation.

Vertikale Diversifikation:

Vor- oder nachgelagerte Produkte oder Leistungen werden angeboten.

Vorgelagert → CC GmbH besitzt eigene Kaffeeplantagen für die Kaffeeherstellung und verkauft den Kaffee auch an andere Unternehmen.

Nachgelagert → CC GmbH unterhält eigene Verkaufsstellen für den Endverbraucher.

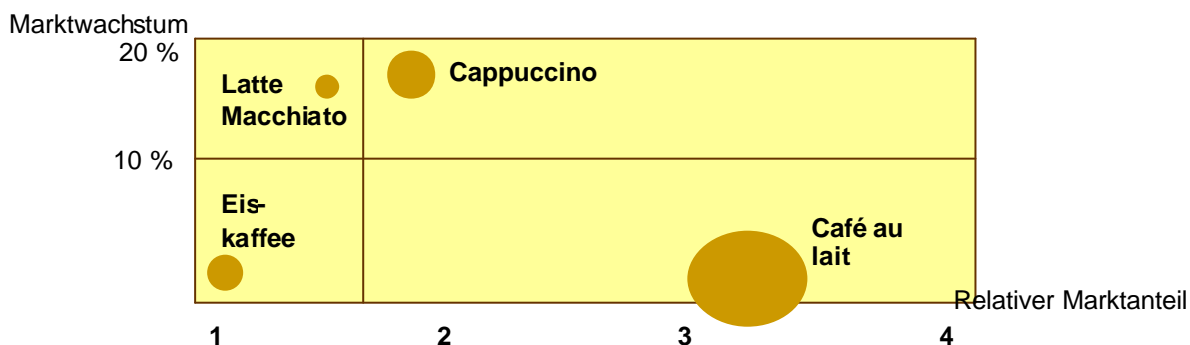
- e) Die Preise befinden sich im oberen Preissegment. CC GmbH musste in den letzten Jahren Marktanteile abgeben, da sie von Anbietern im Billigpreis-Segment massiv angegriffen wurde. Welche wettbewerbsstrategische Ausrichtung würden Sie der CC GmbH für die Zukunft empfehlen?

Wettbewerbsstrategie:

Ein Preiskampf führt zu einer Verschlechterung der Ertragslage und des Image der Marke „COFFEE COMPANY“. Durch den Aufbau einer Qualitätsführerschaft der Marke könnte ein höherer Preis begründet werden. Im Billpreis-Segment

könnte die CC GmbH durch die Einführung einer neuen Marke im unteren Preis- und Qualitätssegment bestehen. Um die Verbindung zur Qualitätsmarke zu vermeiden, benötigt die Produktlinie einen eigenen Namen und getrennte Aktivitäten.

- f) Erstellen Sie ein Portfoliodiagramm unter Berücksichtigung des relativen Marktanteils und des Marktwachstums. Drücken Sie dabei das Umsatzvolumen durch die Größe der Kreise aus!



- g) Erläutern Sie die Bedeutung des relativen Marktanteils und des Marktwachstums für die CC GmbH.

Bedeutung des Marktanteils:

Ein hoher Anteil des Marktvolumens entfällt auf das betreffende Unternehmen

Bedeutung des relativen Marktanteils:

Nicht so sehr die absolute Ertragslage, sondern die Wettbewerbsposition wird berücksichtigt. Marktanteil ist größer als 1 → Marktanteil ist größer als der des Hauptkonkurrenten. Das Portfolio berücksichtigt damit zwei Aspekte: **Marktattraktivität:** Je höher das Wachstum eines Marktes ist, umso attraktiver ist dieser Markt. **Wettbewerbsposition:** Maß für die Wettbewerbsposition gegenüber dem Hauptkonkurrenten.

h) Welche Produktentwicklungsstrategien empfehlen Sie für die Geschäftsbereiche? Beschreiben Sie kurz die Strategien und begründen Sie jeweils Ihre Ansicht.

Eiskaffee

Eiskaffee ist die strategische Geschäftseinheit → höchstes Marktvolumen, allerdings langsames Wachstum. Trotz des hohen Marktvolumens erzielt das Unternehmen nur ein relativ niedriges Umsatzvolumen aufgrund des niedrigen absoluten Marktanteils.

Ungünstige Wettbewerbsposition in diesem Marktbereich. Anstieg des Umsatzvolumens nur durch Vergrößerung des Marktanteils möglich → Erfolgsaussichten für Ausdehnung des Marktanteils gering.

Empfehlung einer Desinvestitionsstrategie → d.h. keine zusätzlichen Investitionen → je nach Entwicklung des Geschäftsbereichs auch Elimination.

Café au lait

Markt weist geringes Wachstum auf und stagniert fast. Hoher absoluter Marktanteil (45 %) → durch hohes Marktvolumen auch hohes Umsatzvolumen. Hauptumsatz der CC GmbH wird mit „Café au lait“ erzielt → Marktanteile weiter halten. Einsatz von kommunikations- und produktpolitischen Maßnahmen. Empfehlung einer Abschöpfungsstrategie → Kostensenkungspotenziale nutzen.