

# Anwendung des Porter-Ansatzes: Erfolgsfaktoren

Prof. Dr. Wilhelm Schmeisser



Academic  
Article

Download free books at

[bookboon.com](http://bookboon.com)

# Erfolgsfaktoren und Strategien international agierender Unternehmen im deutschen Einzelhandel

- zur Anwendung des Porter Ansatzes am Beispiel von ALDI; LIDL und IKEA -

Prof. Dr. Wilhelm Schmeisser

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemanalyse des deutschen Einzelhandels

Der deutsche Einzelhandel sieht sich Zunehmens in einem schwierigen ökonomischen Umfeld. Die gesamte Branche ist gekennzeichnet durch fallende Umsätze, sinkende Preise sowie durch einen Anstieg an Geschäftsaufgaben/Insolvenzen. Diese Bedingungen sind das Resultat der herrschenden ökonomischen Rahmenbedingungen, der demografischen Entwicklung sowie auch der Änderung des Konsumverhaltens. Im Vergleich zum europäischen Ausland erweist sich die gesamtwirtschaftliche Lage in Deutschland als problematisch. Sie zeichnet sich unter anderem durch ein schwaches Wachstum, eine allgemeine Verunsicherung der Konsumenten bezüglich der Arbeitsmarktsituation und einer Einschränkung bei den Konsumausgaben aus.<sup>1</sup>

Bitte klicken Sie auf die Anzeige



Treten Sie ein und lernen Sie uns kennen auf einem unserer Karriereevents.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).  
© 2011 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Deloitte.**

Obwohl ausreichend finanzielle Ressourcen in Deutschland vorhanden sind, stehen diese dem Konsum jedoch nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung. Auf langfristige Sicht wird die Einzelhandelsbranche mit massiven demografischen Veränderungen konfrontiert werden, da aufgrund demografischer Entwicklungen deutlich weniger Verbraucher vorhanden sein werden. Des Weiteren wird sich auch ein anderer Verbrauchertyp etablieren. Dadurch ist ein steigender Wettbewerb mit Überkapazitäten zu erwarten. Weiterhin wird mit einer nachhaltigen Veränderung des Konsumverhaltens, das sich in einem zunehmenden Anspruch an Qualität, Beratungskompetenz und Warenpräsentation bei gleichzeitiger Zunahme der Preisorientierung und schwindender Kundenloyalität zeigt, gerechnet. Bereits heute kämpfen große Teile der Einzelhandelsbranche mit Überkapazitäten, geringem Wachstum, stagnierender Verbraucherausgaben, Verdrängungswettbewerb durch Konzentrationsprozesse, Ausrichtung des Marketings auf Niedrigpreise, Rabatten und Aktionsangeboten, so dass sich eine scheinbar unaufhaltsame Preissenkungsspirale in Gang gesetzt hat. Diese Determinanten des Marktes werden die Branche vermehrt zu einer Neuausrichtung zwingen.

Dennoch bleibt festzustellen, dass eine geringe Anzahl von Anbietern mit hohem Margen und einem starkem Wachstum im Vergleich zur Konkurrenz am Markt agieren.

## 1.2 Ziel und Aufbau des Beitrages

Ziel dieses Beitrages soll die Beantwortung der Frage sein, warum einige Unternehmen trotz der geschilderten allgemeinen ökonomischen „schlechten“ Rahmenbedingungen, der demografischen Entwicklung und der Verhaltensänderungen der Konsumenten erfolgreich und sogar erfolgreicher als andere Unternehmen am Markt agieren.

Diese Frage kann anhand einer Analyse der Strategien hinsichtlich der für den Erfolg maßgeblichen Faktoren mittels des Porter Ansatzes<sup>2</sup> beantwortet werden. Hierbei werden erfolgreiche Unternehmen aus dem Lebensmitteleinzelhandel und Möbeleinzelhandel betrachtet. Bei den analysierten Unternehmen handelt es sich um Aldi und Lidl sowie das schwedische Einrichtungshaus IKEA.

Im zweiten Kapitel erfolgt eine nähere Betrachtung der dafür notwendigen theoretischen Grundlagen. Hier werden die Wettbewerbsstrategien nach Porter vorgestellt und eingehend beleuchtet. Im Anschluss daran erfolgt die Einteilung der Branchen in das Food- und Nonfood-Segment, sowie eine Abgrenzung der strategischen Gruppen in den einzelnen Segmenten.

Das dritte Kapitel bildet den Hauptteil des Beitrages, indem die Analyse der Erfolgsfaktoren der ausgewählten Unternehmen erfolgt. Aus dem Food-Segment erfolgt die Betrachtung der Strategien von Aldi und Lidl. Im Nonfood-Segment wird das schwedische Einrichtungshaus IKEA einer Analyse unterzogen.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Wettbewerbsstrategien

Eine Wettbewerbsstrategie stellt das Streben dar, sich innerhalb der Branche, dem eigentlichen Schauplatz des Wettbewerbs, günstig zu platzieren.

Ziel ist es eine Wettbewerbsstrategie zu schaffen, die eine gewinnbringende Position verspricht und sich gegenüber den wettbewerbsbestimmenden Kräften innerhalb der Branche behaupten lässt. Wesentliche Einflussfaktoren hierbei sind die Branchenattraktivität und die einhergehende Möglichkeit der Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition.<sup>3</sup>

Entscheidende Grundlagen für die Umsetzung einer Wettbewerbsstrategie sind die Kenntnis über die Funktionsweise des eigenen Unternehmens sowie die Schaffung eines Gesamtüberblickes über die Unternehmensprozesse. Hierzu ist eine Untersuchung der unternehmensinternen Wert(schöpfungs-)kette notwendig, bei der die Tätigkeiten aufgegliedert werden und eine ständige Analyse des Wettbewerbsumfeldes notwendig ist. Lieferanten, der Vertrieb und auch die Abnehmer müssen hierbei miteinbezogen werden. Auf Basis der gewonnenen Daten und unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen kann nun die Entwicklung der Wettbewerbsstrategie erfolgen. Diese muss nun mit geeigneten Maßnahmen umgesetzt werden.<sup>4</sup>

### 2.2 Drei Strategietypen nach Porter

Michael Everett Porter ist Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Universität von Harvard und einer der führenden Ökonomen auf dem Gebiet des Strategischen Managements. Hauptinteresse seiner Arbeiten ist, zu erklären, wie Firmen oder Regionen Wettbewerbsvorteile erlangen können.<sup>5</sup> In den achtziger Jahren entwickelte er ein Schema, das die Wettbewerbskräfte einer Branche visualisiert. Je nach Branchenanalyse schlägt er vor, dass das Unternehmen eine von drei der generischen Strategien (Kostenführerschaft, Differenzierung, Nischenstrategie/Fokussierung) verfolgt.<sup>6</sup>

#### 2.2.1 Umfassende Kostenführerschaft

Das Kernstück der Strategie der umfassenden Kostenführerschaft ist die effektive Nutzung eines Kostenvorsprungs im Vergleich zum Mitbewerber in der Branche. Hierbei darf die Optimierung nicht ohne Vernachlässigung von Qualitäts- und Serviceaspekten vollzogen werden. Dies erklärt sich aus der Gefahr, einen möglichen höheren Ertrag mittels Kostenkontrolle durch Einsparungen in diesen Bereichen zu egalisieren. Ein geringer Kostenanteil wird in der Regel durch die Erfahrungskurve realisiert, d.h. durch hohe Produktionsvolumina/Massenproduktion, Fixkostendegression, Skalen- und Lernkurveneffekte generiert.

Bemerkenswert scheint, dass ein geringer Kostenanteil Schutz gegen starke Rivalität unter den Konkurrenten bietet, da ein Unternehmen noch Erträge generieren kann, wenn die Konkurrenten ihre Gewinne schon „wegkonkurriert“ haben. Dieser Sachverhalt bietet ebenfalls einen Schutz gegen starke Lieferanten und Abnehmer.



Mit Hilfe dieser Unternehmensstrategie kann weiterhin eine hohe Souveränität gegenüber einer Kostensteigerung bei den Inputs implementiert werden. Diese Unabhängigkeit erklärt sich durch die Möglichkeit von Preissteigerungen, welche durch Rahmenbedingungen im Markt nicht an den Kunden weitergegeben und somit im Vergleich zur Konkurrenz am längsten kompensiert werden können. Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber werden durch hohe Betriebsgrößenersparnisse und absolute Kostenvorteile erreicht, so dass eine erfolgreiche Implementierung dieser Strategie eine weitreichende Abschirmung gegenüber den Negativeinflüssen der fünf Wettbewerbskräfte der Branche nach Porter bewirkt. Außerdem kann diese Strategie der Beginn eines nachhaltigen Veränderungsprozesses in der Branche sein, wie im Verlaufe dieses Beitrages noch an einigen Beispielen der Einzelhandelsbranche deutlich wird.<sup>7</sup>

Um einen erfolgreichen Strategiewechsel zu vollziehen, werden folgende gewöhnliche Fähigkeiten und Mittel benötigt. Zum einen ist eine effiziente Gestaltung der Produktionsanlagen hinsichtlich der Größe unabdingbar, was wiederum hohe Investitionen und einen hinreichenden Zugang zum Kapital voraussetzt. Zweitens ist eine kontinuierliche Optimierung und Implementierung von Innovationen bei den unternehmensinternen Prozessen sowie eine anhaltende Beaufsichtigung der Arbeitskräfte verbunden mit der Entwicklung von Produkten, die einfach in der Herstellung sind und ein kostengünstiges Vertriebssystem besitzen, hierbei ebenso wichtig.

Weitere übliche organisatorische Anforderungen stellt die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft an die Organisation des gesamten Unternehmens. Es ist eine besonders intensive (Gemein-)Kostenkontrolle, verbunden mit der Durchführung von strengen zeitlichen Kontrollen und der regelmäßiger Erstellung von detaillierten Kontrollberichten unabdingbar. Eine Optimierung der variablen Kosten sowie der Gemeinkosten muss hierbei streng umgesetzt werden.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige



**Neue Wege zur nachhaltigen Mobilität.  
Mit Ihnen.**

Für den besten Weg in die Zukunft der Mobilität haben wir einen einzigartigen Kompass - die Ideen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Fähigkeiten jedes Einzelnen und die Möglichkeit, sich ständig weiterzuentwickeln, entstehen in den Teams zukunftsfähige Produkte und unkonventionelle Lösungen. Nicht nur in der Forschung und Entwicklung, sondern z. B. auch in der Produktion, Logistik, im Vertrieb, Einkauf oder in der Informationstechnologie. Nur so überzeugen wir unsere Kunden auch weiterhin mit Automobilen, die in puncto Komfort, Sicherheit und Verbrauch die Richtung vorgeben. Ihr Weg in die Zukunft startet hier. In einem Konzern, in dem alles möglich ist, weil Sie es möglich machen.

**Jetzt bewerben unter:  
[www.career.daimler.com](http://www.career.daimler.com)**

**DAIMLER**

Das Streben nach einer Kostenminimierung darf dabei einzelne Abteilungen nicht ausnehmen, so sind die Einheiten Forschung und Entwicklung, Services, Vertreterstäbe und Werbung explizit zu berücksichtigen. Abschließend sind klare Unternehmensstrukturen mit zugewiesenen Verantwortlichkeiten und Anreizsysteme, die ihren Schwerpunkt auf die Erreichung quantitativer Ziele legen, ein wichtiger Teil dieser Strategie.

Um nun Schlussendlich die Kostenführerstrategie umzusetzen, ist eine präzise Bestimmung der unternehmenseigenen Wertkette inklusive der Schnittstellen mit Zulieferern und Abnehmern gefordert. Eine Zuordnung der Anlagen und Kosten zu den verursachenden Aktivitäten erscheint hierbei sehr sinnvoll. Eine zweckmäßige Umsetzung erfolgt nach Porter durch zwei Maßnahmen. Erstens soll eine strikte Kontrolle der Kostenantriebskräfte gebildet werden, um darauf aufbauend eine Umstrukturierung der Wertkette vorzunehmen<sup>8</sup>.

Die Zehn wichtigsten Einflussfaktoren auf die Kosten der Wertkette sind in der folgenden Abbildung 1 zusammengefasst.

**Abbildung 1:**

*Einflussfaktoren auf die Kosten der Wertkette*

- betriebsgrößenbedingte Kostenndegression
- Lernvorgänge
- Struktur der Kapazitätsauslastung
- Verknüpfungen
- Verflechtungen
- Integration
- Zeitwahl
- Standort
- außerbetriebliche Institutionen
- Ermessungsentscheidungen

*Quelle: in Anlehnung an Schmeisser, Meyer, Waldhart: Erfolgsfaktoren und Strategien, München 2005, S. 10 ff.*

Wie bei vielen unternehmerischen Entscheidungen birgt auch diese Strategie diverse Risiken. Bei Fehlern in der Phase der Unternehmensanalyse können Unzulänglichkeiten in der Implementierung der Strategie entstehen. Weiterhin kann

der hohe Innovationsgrad der Ausrüstung zum Misslingen beitragen, wenn der erhoffte Mehrwert nicht realisiert wird. Bei ausschließlicher Konzentration auf Kostenkontrolle ist ein latenter Verlust des Blickes auf notwendige Änderungen durch Marktveränderungen gegeben. Der Kostenvorteil gegenüber konkurrierenden differenzierten Marktteilnehmern kann durch Preissteigerungen der Inputs schwinden.<sup>9</sup>

### 2.2.2 Differenzierung

Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, versuchen sich durch die Einzigartigkeit ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen von denen der Konkurrenz zu unterscheiden und ihren Kunden einen unvergleichlichen Mehrwert zu bieten. Durch die Andersartigkeit der

Produkte zum Beispiel in der Produktgestaltung, Serviceleistungen, Mitarbeitern, Vertriebs- oder Identitätsgestaltung besteht die Möglichkeit, höhere Preise zu erzielen.

Auch bei der Differenzierung darf der Kostenaspekt selbstverständlich nicht vernachlässigt werden, da bei zu hohen Kosten, die Vorteile der Differenzierung verschwinden<sup>10</sup>. Bei konsequenter Anwendung dieser Strategie kann sich das differenzierende Unternehmen dem Wettbewerb weitestgehend entziehen und sich somit überdurchschnittliche Erträge sichern.

Höhere Eintrittsbarrieren für potentielle Konkurrenten erfolgen hierbei im Speziellen durch eine Abschottung gegenüber dem Wettbewerb, bedingt durch höhere Kundenloyalität zusammen mit der Einzigartigkeit des Produktes. Zulieferer verlieren einen Großteil Ihres Einflusses und Abnehmer können Ihre Macht nur beding geltend machen, da meist Substitutionsprodukte und Alternativen nicht vorhanden sind. Ein sehr wichtiger Aspekt der Differenzierungsstrategie ist eine deutlich geringere Preisempfindlichkeit der Konsumenten.

Erforderliche Fähigkeiten und Mittelforderungen zur Implementierung dieser Strategie sind im Besonderen spezielle Anforderungen an das Unternehmen hinsichtlich der Kreativität bei der Erarbeitung von Differenzierungsmöglichkeiten, Grundlagenforschung, Produktentwicklung und Vermarktung der Produkte. Weiterhin ist ein guter Ruf bezüglich Qualität und technologischer Spitzenstellung notwendig sowie eine enge Zusammenarbeit mit den Beschaffungs- und Vertriebskanälen für die eventuell in der Strategie fixierten Serviceleistungen<sup>11</sup>.

Weiterhin bestehen übliche organisatorische Anforderungen, welche sich in der genauen Abstimmung der Aktivitäten in der F&E-, Produktions- und Marketingabteilung äußern. Es sind entsprechende Anreizsysteme<sup>12</sup> zu schaffen, da diese die kreativen Leistungen fördern ist dabei ebenso wichtig wie das Inbetrachtziehen von Incentives bei der Mitarbeiterrekrutierung, um dadurch einen Zugang zum hoch qualifizierten Personal zu gewinnen, das sich durch wissenschaftliche oder kreative Fähigkeiten auszeichnet<sup>13</sup>.

In der folgenden Abbildung 2 wird ein kurzer Überblick über die möglichen Differenzierungsdimensionen und ihre jeweiligen Ausprägungen geben.

**Abbildung 2:**

*Dimensionen und Ausprägungen der Differenzierungsstrategie*

Produkt	Serviceleistungen	Mitarbeiter	Distribution	Identitäts-gestaltung
Ausstattungs-elemente	Zustellung	Fachkompetenz	Absatzwege	Symbole
Leistung	Installation	Höflichkeit	Abdeckungsgrad	Medien
Konformität	Kundenschulung	Vertrauens-würdigkeit	Fachkompetenz	Atmosphäre
Haltbarkeit	Kundenberatung	Zuverlässigkeit	Leistung	Ereignis-sponsoring
Zuverlässigkeit	Instandsetzung/-haltung	Geistige Beweglichkeit		
Instandsetz-barkeit				
Styling	Sonstige Dienstleistungen	Kommunikation		
Produktdesign				

*Quelle: Kotler, P./ Bliemel, F., Marketing Management, 2001, S. 475.*

Die aufgezeigten Möglichkeiten zur Differenzierung können nur nach intensiver Analyse des Kunden zielgerichtet eingesetzt werden. Beachtung sollte hierbei die Tatsache finden, dass eine Differenzierung in allen Gebieten dem Bedarf des Kunden nicht entsprechen würde und dadurch zu Kosten führt, welche vom Abnehmer nicht getragen werden. Hierbei ist eine strukturierte Herangehensweise zur Differenzierung notwendig, wie der folgenden Abbildung 3 zu entnehmen ist.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige



## Gratis Langzeit-Akku für Studenten

beim Kauf eines Sony VAIO der SA/SB oder SE-Serie.

Zum Angebot 







**Abbildung 3:**  
*Herangehensweise bei der Differenzierung*

- Ermittlung des realen Käufers (Entscheidungsträger)
- Ermittlung der Abnehmerwertkette und der Ansatzpunkte für eine mögliche Einflussnahme
- Erarbeitung der Rangfolge der Kaufkriterien des Abnehmers
- Ermittlung der Quellen der Einmaligkeit
- Kosten der Differenzierungsquellen
- Zusammenstellen der Wertaktivitäten
- Überprüfung der Strategie auf Nachhaltigkeit
- Überprüfung der Wertaktivitäten die keinen Einfluss auf Differenzierung haben

*Quelle: in Anlehnung an Schmeisser, Meyer, Waldhart, Erfolgsfaktoren und Strategien, München 2005; S. 16ff.*

Wie bereits bei der Kostenführerschaft diskutiert, hat jede generische Strategieimplementierung einige Problembereiche zu bewältigen. Damit birgt auch die Implementierung der Differenzierungsstrategie einige Risiken in sich. Lässt ein differenziertes Unternehmen die Preislücke zu den Kostenführern zu groß werden, sinkt für den Verbraucher der Mehrnutzen und die Markenloyalität gegenüber dem Produkt bzw. dem Unternehmen schwindet. Eine Gefahr besteht darin, dass mit steigender Bildung und wachsenden Ansprüchen der Kunden der Bedarf am differenzierten Faktoren eines Produktes abnimmt, bedarf darum einer kontinuierlichen Überprüfung der Kundenwünsche. Eine besondere Gefahr droht bei der Differenzierung durch Nachahmungen, insbesondere in älter werdenden Branchen, die durch fehlendes Potenzial an Innovationen<sup>14</sup> gekennzeichnet sind. Schlussendlich führt eine fehlende Signalisierung der tatsächlichen Werte der Produkte zum Scheitern der Strategie, da der Preis vom Abnehmer für das Produkt nicht mehr akzeptiert wird.<sup>15</sup>

### 2.2.3 Zwischen den Stühlen

Schafft es ein Unternehmen nicht eine der beiden Strategien erfolgreich zu verfolgen, dann wird es sich zwangsläufig „zwischen den Stühlen“ wieder finden. Dies hat zur Folge, dass das Unternehmen damit einhergehend eine geringe Rentabilität und sinkende Marktanteile verzeichnet, da das Unternehmen die geforderten Preise der Abnehmer nicht bedienen kann. Die Aufträge und Kunden werden dann vom Mitbewerber bedient.<sup>16</sup>

Ein Ausweg aus diesem Dilemma kann nur durch eine Neuausrichtung des Unternehmens unter einer klaren Strategieformulierung sein.

## 2.3 Überholstrategie

Die von Porter beschriebenen klassischen, generischen Strategien gehen jeweils von einer unumstößlichen Strategie aus. Da sich Unternehmen heutzutage jedoch schnell verändernden Märkten gegenüber sehen, ist eine konstante Strategieverfolgung, insbesondere bei Technologieunternehmen, nur bedingt möglich. Es ist daher sinnvoll,

die Strategie dynamisch am Marktgeschehen auszurichten. Hieraus entstanden so genannte sequentielle, hybride Strategien.<sup>17</sup>

Hierzu ein kurzes Beispiel: Bei der Etablierung einer neuen Produktlinie in einem differenzierendem Unternehmen, kann es nach einer erfolgreichen Einführungsphase sinnvoll sein, die erwirtschafteten Erträge in Prozessinnovationen zu investieren, um einen Strategiewechsel (Outpacingstrategy) hin zum Preisführer zu vollführen.

## 2.4 Branchensegmentierung

Der deutsche Konsumgütermarkt ist im Allgemeinen ein sehr heterogener Markt, welcher durch divergierende Anforderungen, KaufEinstellungen und Kaufgepflogenheiten, unterschiedliche Ressourcen sowie verstreute Wohnorte der Konsumenten gekennzeichnet ist. Daher ist es für die in diesem Umfeld agierenden Unternehmen nahezu unmöglich den gesamten Markt abzudecken.<sup>18</sup> Mit Hilfe der Marktsegmentierung soll der Einsatz der Unternehmen auf die jeweiligen Segmente konzentriert werden, die sich als erträglich erweisen. Die zu betrachtende Einzelhandelsbranche wird in der Regel häufig auf Basis der angebotenen Warensortimente der Unternehmen segmentiert. Grundsätzlich ergibt sich eine Differenzierung in Nahrungsmittel (Food Artikel) und sonstige Produkte (Nonfood Artikeln). Das Nonfood-Segment kann wiederum in Subsegmente gegliedert werden.<sup>19</sup>

### 2.4.1 Food – Segment: Strukturanalyse

Der Wettbewerb im deutschen Lebensmitteleinzelhandel ist von einem fortwährenden Konkurrenzkampf zwischen den verschiedenen Vertriebsformen geprägt. Dies ist vorrangig ein Resultat aus der Konzentration der Marktanteile auf wenige Unternehmen (Gesamtumsatz der Lebensmittelbranche 2003 = 203,79 Mrd. Euro, rund 70.000 Geschäfte) sowie Konzentrationsprozesse, welche in der gesamten Branche zu verzeichnen sind. Die in diesem Markt tätigen Unternehmen sind zunehmend auf Synergien und wachsende Kooperationen zwischen Handel und Industrie angewiesen, was wiederum naturgemäß nur sehr großen Marktteilnehmern vorbehalten bleiben dürfte. Weiterhin zeichnet sich die Branche durch eine steigende Macht der Teilnehmer gegenüber den Lieferanten und einem technologischem Fortschritt aus, durch welchen hohe Investitionen notwendig werden. Ankündigungen ausländischer Unternehmen in den Markt einzutreten sowie die Verdrängung durch Internetanbieter sind wenig spürbar. Die Discounter konnten den bestehenden Zielkonflikt zwischen Qualität und niedrigen Preisen am besten lösen, was ihr Marktanteil von 22,4% beweist. Ebenfalls erfolgreich in der Branche tätig sind die Großflächenmärkte, welche durch ein sehr breites und tiefes Sortiment sich sehr deutlich von den Supermärkten abheben können. Eine weitere Marktberreinigung ist in dieser Branche zu erwarten, der Verdrängungswettbewerb scheint jedoch vorerst ein Ende zu finden.<sup>20</sup>

### 2.4.2 Nonfood – Segment-Möbel: Strukturanalyse

Ein zunehmender Konzentrationsprozess, welcher vergleichbar mit anderen Einzelhandelsbranchen ist vollzieht sich auch in diesem Marktsegment. So sind 80% der Marktteilnehmer Klein- und Kleinstunternehmen, welche jedoch nur 15% des Umsatzes erzielen können. Die 259 wichtigsten Anbieter erzielen ca. 50% aller Umsätze, was diese Tatsache noch einmal unterstreicht.<sup>21</sup> Marktführer in diesem Segment ist die Firma Ikea,

welche es jedoch noch nicht zu einer marktbeherrschenden Stellung bringen konnte. Durch den harten Konkurrenzkampf in dieser Branche geraten gerade die kleinen Anbieter in zunehmend existenzbedrohende Schwierigkeiten.<sup>32</sup>

Als sehr interessanten Aspekt erscheint es, dass ein Wachstum der Verkaufsflächen bei gleichzeitig stagnierenden Umsätzen zu verzeichnen ist. So wurden in den letzten zehn Jahren die Verkaufsflächen um rund 18% ausgebaut, obwohl der Umsatz pro m<sup>2</sup> um 32% fiel. Neben den stagnierenden und fallenden Umsätzen verschärfen zusätzlich der wachsende Versandhandel mit Spezialekatalogen und neuen Konkurrenten aus dem Bereich der Heimwerkermärkte den Wettbewerb. Diese haben sich derzeit noch ausschließlich auf Küchen- und Badmöbel sowie auf die Raumausstattung beschränkt.

## 2.5 Strategische Gruppen


Im Food- und Nonfood-Segment bilden sich so genannte strategische Gruppen heraus. Dies sind Unternehmen, welche aus verschiedenen Gründen eine gleiche oder ähnliche Strategie verfolgen und somit in einer Gruppe zusammengefasst

werden können. Kennzeichen strategischer Gruppen können die stetige Annäherung insbesondere in den Marktanteilen und langfristig zu erzielenden Rentabilitäten sowie analoge Reaktionen auf externe Ereignisse sein.

Die Bildung von strategischen Gruppen im Food- und Nonfood-Segment richtet sich nach nachfolgenden, in der Abbildung 4, genannten Faktoren.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

UNIVERSITY OF COPENHAGEN

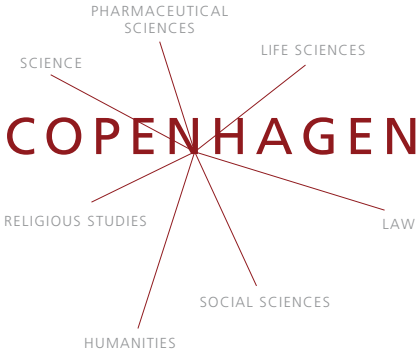


---

The difference is your ambition!

Copenhagen Master of Excellence  
are two-year master degrees taught  
in English at one of Europe's leading  
universities

Come to Copenhagen - *and aspire!*  
Apply now at [www.come.ku.dk](http://www.come.ku.dk)



**Abbildung 4:**

*Kriterien zur Bildung von Strategischen Gruppen im Food- und Nonfood– Segment*

Food-Segment	Nonfood-Segment
Sortimentsbreite/tiefe	Sortiment
Betriebsform	Sortimentsbreite
Preisniveau	Sortimentstiefe
Betriebskosten	Service
Souveränität	Beratung
	Warenpräsentation
	Lage
	Preisniveau
	Markenidentifikation

*Quelle: in Anlehnung an Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, München 2005; Anlage I und IV*

## 3. Analyse der Erfolgsfaktoren von ausgewählten Unternehmen

Im Food – Segment wird eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren anhand der Unternehmen Aldi und Lidl vorgenommen. Diese beiden Unternehmen werden zur strategischen Gruppe der Hard-Discounter gezählt. Sie zeichnen sich durch ein stetiges Wachstum, überdurchschnittliche Margen, eine klare Fokussierung auf die Strategie der Preisführerschaft/Kostenführerschaft sowie eine starke Kostenkontrolle aus.

Im Nonfood – Segment wird eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren anhand des Unternehmens Ikea vollzogen. Ikea ist ein Unternehmen, das durch überdurchschnittliche Margen und durch eine stark abweichende Strategie, im Vergleich zu den Wettbewerbern, gekennzeichnet ist.

### 3.1 Food – Segment

#### 3.1.1 Unternehmensbeispiel ALDI

Aldi ist ein dezentral organisiertes Unternehmen, welches durch einen Verwaltungsrat kontrolliert und geführt wird. Derzeit bestehen in Deutschland 64 Niederlassungen, welche jeweils in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG firmieren. Eine Niederlassung besteht aus mindestens 40 bis maximal 80 Filialen. Wird diese Anzahl überschritten erfolgt eine Teilung der Niederlassung, um einer Konzernbildung und den daraus resultierenden Konsequenzen wie Mitbestimmungs- und Veröffentlichungspflichten vorzubeugen.

Die Beschaffung innerhalb des Unternehmens erfolgt durch eine zentrale Einkaufsabteilung. Diese ist für die grundsätzlichen Verhandlungen mit den Lieferanten zuständig. Die Geschäftsführer der einzelnen Niederlassungen instruieren die Einkaufsabteilung dabei. Die Verwaltung der zumeist eigenen Immobilien in Form der Filialen erfolgt durch separate Immobiliengesellschaften. Eine

Marketing- sowie Controllingabteilung ist zentral nicht vorhanden, so dass die dezentrale Verantwortung bei regionalen Niederlassungen liegt.

Die Auszahlung der Gewinne erfolgt an die Kommanditisten der jeweiligen GmbH & Co. KG. Größter Anteilsinhaber ist stets eine Stiftung. Sie ist naturgemäß nicht auflösbar, bietet hohen Schutz bei Familienauseinandersetzungen, Unternehmensaufspaltungen und dient weiterhin einer Steueroptimierung.

##### *3.1.1.1 Geschichte*

Die Geschichte des Unternehmens Aldi begann im Jahre 1946<sup>23</sup> mit der Übernahme des Krämerladens der Mutter durch die Brüder Theodor und Karl Albrecht. Diese implementierten die Discountidee, welche vorsieht eine wie sonst zu dieser Zeit üblichen am Jahresende gewährten Rabatt sofort in den Verkaufspreis einzukalkulieren, respektive ihn sofort vom Preis abzuziehen. Hierdurch erklärt sich auch der Unternehmensname Aldi, welcher ausgeschrieben „Albrecht Discount“ bedeutet. Im Jahre 1950 folgte die Eröffnung von weiteren Läden im Ruhrgebiet bis 1960 die Eröffnung des ersten Discountgeschäfts vollzogen wurde. Dieses Geschäft ersetzte die Bedienung an einer Ladentheke durch die bis heute übliche Selbstbedienung im Lebensmitteleinzelhandel.



Bis 1961 entstanden rund 300 Filialen, welche durch eine Unternehmenstrennung dem nunmehr aufgespalteten Unternehmen Aldi Süd von Karl Albrecht und Aldi Nord von Theodor Albrecht zugeordnet wurden.

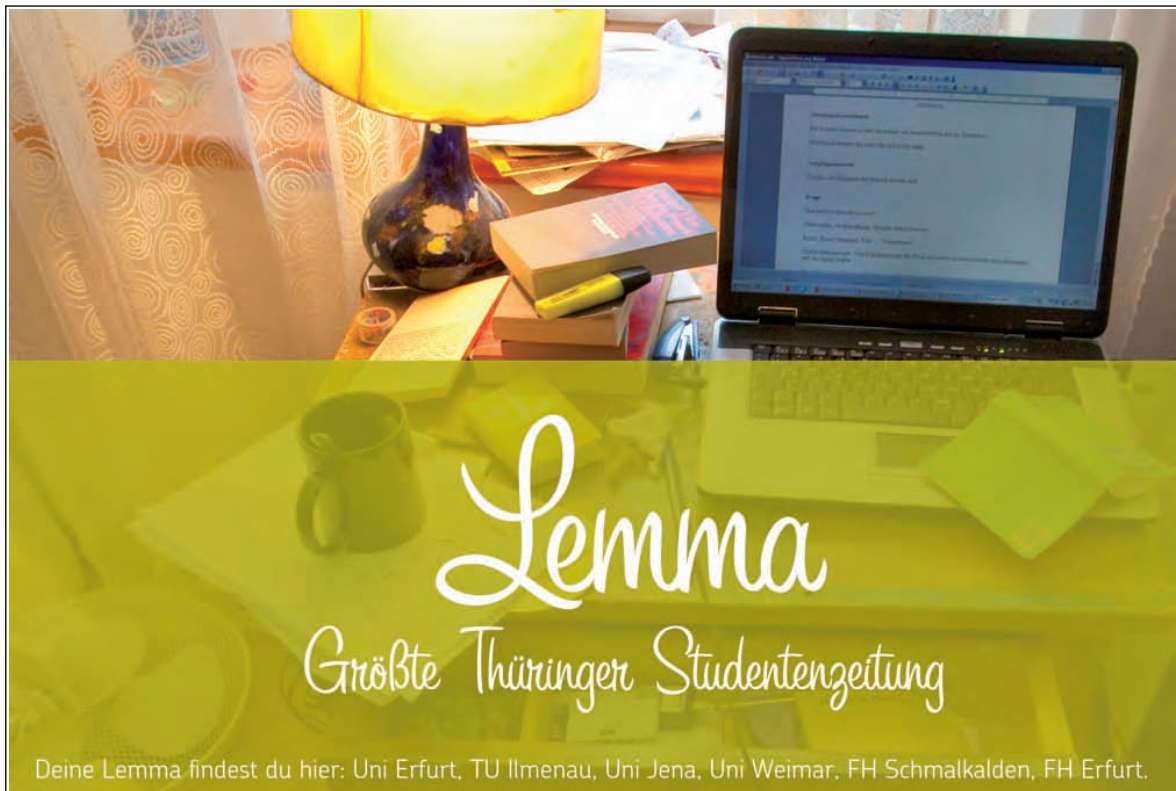
Dieser Aufspaltung folgte die Aufgabe der wechselseitigen Beteiligung der Brüder an den jeweiligen Unternehmen im Jahre 1966. Die erste Expansion ins europäische Ausland wurde 1967 durch den Kauf der österreichischen Ladenkette Hofer bewerkstelligt. Eine Expansion von Aldi Süd in die USA im Jahr 1976 bewirkte eine klare Aufteilung des ausländischen Marktes unter den Brüdern Albrecht. Die politischen Veränderungen und der Beitritt der DDR zum bundesdeutschen Gebiet brachte eine Erschließung der neuen Bundesländer durch Aldi Nord mit sich. Um an dieser Stelle einen wichtigen Eckstein zur ersten Veränderung des Sortiments hin zum Ergänzungssortiment zu kennzeichnen, sei an dieser Stelle das erstmalige Angebot von PCs in Aldi-Filialen im Jahr 1996 genannt. Weiterhin wurde 2005 die Umstellung der Kassensysteme auf Scannerkassen inklusive EC-Kartenzahlung beendet.<sup>24</sup>

### 3.1.1.2 Strategie

Die Strategie von Aldi ist in wenigen Worten auf das Wesentliche zu subsumieren, wonach die Produkte zu niedrigsten Preisen in bester Qualität angeboten werden sollen.<sup>25</sup>

Die Umsetzung dieser Strategie erfolgt durch verschiedene Determinanten. Zum einen ist Aldi von einer besonderen Unternehmenskultur geprägt, die sich durch eine extreme Sparsamkeit und Verhinderung von Verschwendung beschreiben lässt. Die Kundenpolitik ist auf konsequente Vertrauensgewinnung ausgerichtet, wobei der Kunde stets im Vordergrund steht. Klare Verantwortlichkeitsbereiche für Mitarbeiter gepaart mit der Forderung nach Eigeninitiative und Einsatz sind Unternehmensmaximen. Die sehr konsequente und strikte Verfolgung des Geschäftsmodells spiegelt sich unter anderem in der spartanischen Ladenausstattung sowie einem strikten Dienstleistungsverzicht wider. Die konsequente Verfolgung der Politik der Eigenmarken, die im Auftrag von Aldi produziert und im direkten Wege bezogen werden, gepaart mit einem maximalen Sortimentsumfang von 600 Artikeln bei Aldi Süd bzw. 750 Artikeln bei Aldi Nord sind nur ein Garant für die erfolgreiche Unternehmensstrategie. Ein Angebot von wechselnden Nonfood-Angeboten, die ausschließlich in Sonderaktionen angeboten werden, runden das Sortiment ab.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige



Lemma  
Größte Thüringer Studentenzeitung

Deine Lemma findest du hier: Uni Erfurt, TU Ilmenau, Uni Jena, Uni Weimar, FH Schmalkalden, FH Erfurt.

**Positionierung:**

Durch die klare Positionierung des Unternehmens im Segment der Discounter sowie die starke Fokussierung auf den Preis lässt sich dieses Segment nochmals unterteilen. Daher erfolgt eine Zuordnung Aldis zu den so genannten Hard-Discountern.

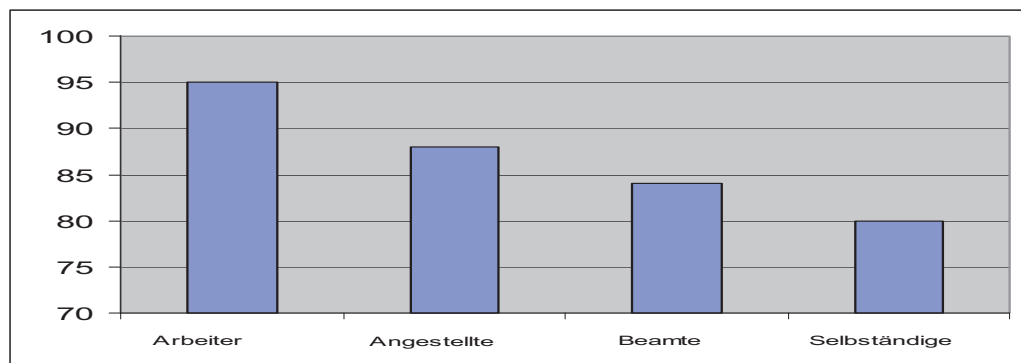
Der Schwerpunkt des Konzeptes sind freistehende, standardisierte Objekte mit einer Fläche von ca. 1.000 m<sup>2</sup>, welche jeweils mit ausreichenden Parkmöglichkeiten ausgestattet sind.<sup>26</sup>

**Kunden:**

Eine klare Ausrichtung auf eine bestimmte Kundengruppe ist bei Aldi bewusst nicht zu erkennen. Durch geschickte und behutsame Sortimentsumstellung gelang es Aldi einen Imagewechsel vom Billiganbieter zum seriösen Einzelhändler herbeizuführen. Dieser Wandel gelangt zum Beispiel durch die Aufnahme von Champagner, Lachs und PCs in das Sortiment. Das Augenmerk der Kunden wurde immer mehr auf den Faktor Qualität gelegt, so dass eine allgemeine Akzeptanz durch die Ansprache aller Zielgruppen seitens des Sortimentes erfolgt.

**Abbildung 5:**

*Anteile der Kunden aus den Kundengruppen bei Aldi*



*Quelle: in Anlehnung an: Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, München 2005, S.147*

Eindrucksvoll ist, wie der Abbildung 5 zu entnehmen ist, dass sehr breite Bevölkerungsteile, gekennzeichnet durch eine Mischung aus allen sozialen Schichten, beim Lebensmitteleinkauf auf Aldi zurückgreifen. Der sprichwörtliche „Porsche vor Aldi“ sollte somit kein Einzelfall mehr sein.

**Produktions- und Sortimentspolitik:**

Im Sortiment von Aldi befindet sich eine geringe Anzahl an Artikeln aus überwiegend schnell drehenden Eigenmarken.<sup>27</sup>

Die Einsparungen bei Produktentwicklungskosten durch Nachahmung von erfolgreichen Markenprodukten sowie eine geringe Sortimentstiefe bringen eine Einfachheit des Geschäftsbetriebs und geringe Kosten mit sich. Die von Aldi angebotenen Eigenmarken sind von Markenherstellern produzierte Waren. Dies sichert zum einen die Qualität bei

Aldi, und zum anderen bei den Markenherstellern die Kapazitätsauslastung. Zusätzlich hat Aldi das Sortiment, wie in der Branche üblich, durch ein sich wöchentlich wechselndes Ergänzungssortiment im Nonfood-Bereich komplettiert.<sup>28</sup>

#### **Qualitäts- und Servicepolitik:**

Das strenge Selbstbedienungsprinzip der konsequente Verzicht auf Service sowie die hohe Qualität gehören zur Strategie des Unternehmens<sup>29</sup>. Der angesprochene Qualitätsanspruch wird durch konsequente Kontrollen gesichert, so wird ein Artikel aus dem Sortiment genommen, sobald er bei Stiftung Warentest schlechter als befriedigend beurteilt wird. Aufgrund hoher Umschlaggeschwindigkeiten können weiterhin fortwährend frische Waren im Bereich Milch- und Eierwaren gewährleistet werden.

#### **Preispolitik:**

Aldi strebt im Lebensmittelsortiment die Preisführerschaft an, welche überwiegend durch Eigenmarkenpolitik und die damit einhergehende Verhandlungsmacht bei den Produzenten gesichert wird. Sinkende Einkaufskonditionen können naturgemäß durch hohe Abnahmevolumina bei den Herstellern generiert werden.

#### **Kommunikationspolitik:**

Die interne als auch die externe Kommunikationspolitik sind stark durch Zurückhaltung geprägt, so werden zum Beispiel erst seit 2001 Bilanzen des Unternehmens veröffentlicht. Die Werbung bei Aldi Nord bzw. Aldi Süd erfolgt mehrheitlich über die Kommunikationswege Tagespresse, Plakate in den Filialen sowie Mitnahmeprospekte. Hierbei wird kein gesonderter Wert auf Layouts und Slogans gelegt, einzig der Kostenfaktor steht im Vordergrund.

#### **Ladens- und Warenpräsentationspolitik:**

Die Warenpräsentation ist durch eine spartanische Filialausgestaltung, welche keinerlei verkaufpsychologischen Überlegungen folgen, geprägt. Die Ladeneinrichtung muss zweckmäßig, haltbar und kostengünstig sein, wobei kein gesonderter Wert auf Optik gelegt wird. Neue Märkte werden im Fertighausstil in guten Verkehrslagen erstellt, ältere Märkte werden bei guter Lage beibehalten.

#### **Beschaffungspolitik:**

Die Beschaffung innerhalb des Unternehmens erfolgt durch zentrale Einkäufer, welche jeweils die Verantwortung für 50 bis 100 Artikel haben. Sie verfügen hierbei über Ausgaben von ca. 2 Mrd. Euro pro Jahr. Die Sortimentsaufnahme wird durch den Verwaltungsrat getroffen. Den Lieferanten werden dann fixe Abnahmepreise vorgegeben.<sup>30</sup> Besonders ist hierbei zu erwähnen, dass keinerlei Nachverhandlungen geduldet werden, so dass jegliche Risiken vom Produzenten getragen werden.

#### **Personalpolitik:**

Maximen für die Mitarbeiter des Unternehmens sind die Kosten-, Leistungs- und Produktivitätsoptimierung. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Führungskräfte erfolgt jeweils in den Filialen selbst. Hierbei wird eine Forderung nach höchster Einsatzbereitschaft deutlich, welche sich jedoch in einer zum Branchendurchschnitt

überdurchschnittlichen Entlohnung niederschlägt. Diese erfolgt durch das übliche Tarifgehalt plus einer Umsatzbeteiligung aus den Erlösen der Verkaufsstelle.

#### **Innovations- und F&E – Politik:**

Der Innovationsgedanke ist bei Aldi an vorderster Stelle, da hierdurch Einsparungen möglich werden. Neue Innovationen werden in ausgewählten Filialen getestet und bei Erfolg auf das Gesamtunternehmen übertragen. Innovationen entstehen ausschließlich aus Verbesserungen der derzeitigen Situation für Kunden und Mitarbeiter.<sup>31</sup>

#### **Internationalisierung:**

Wie der unteren Abbildung 6 zu entnehmen ist, ist Aldi derzeit in 12 Ländern vertreten, wobei dort rund 37% des Umsatzes generiert wird.

#### **Abbildung 6:**

*Aldi – International*

Aldi Nord	Aldi Süd
Belgien, Dänemark, Frankreich, Luxemburg, Niederlande, Spanien	Österreich, Großbritannien, Irland, USA, Australien, Neuseeland

*Quelle: in Anlehnung an Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 153 f.*

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

eBooks kostenlos heruntergeladen auf [bookboon.com](http://bookboon.com)

### 3.1.2 Unternehmensbeispiel LIDL

Im Folgenden wird das zur Schwarz-Gruppe gehörende Unternehmen Lidl untersucht.

Lidl hat einen Gesamtumsatz von rund 12,5 Mrd. Euro in Deutschland und hat ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum in 2003 von rund 12%. Lidl ist durch ein stärkeres Wachstum im Vergleich zu Aldi gekennzeichnet.<sup>32</sup>

Die Einteilung des Unternehmens erfolgt ähnlich wie bei Aldi in regionale Niederlassungen, die als logistisch administrative Zentralen für die Filialen verantwortlich sind. Einzelne Niederlassungen werden hierbei als rechtlich selbstständige Gesellschaft geführt.

#### 3.1.2.1 Geschichte

Die Geschichte des Unternehmens Lidl beginnt im Jahr 1930 mit dem Beitritt Joseph Schwarz, als Komplementär, zur Lidl & Co. Es handelt sich in diesem Stadium noch um eine Südfrüchte Großhandlung. 1973 folgt die Eröffnung des ersten Discountermarktes in Ludwigshafen nach Vorbild von Aldi sowie der Abkauf der Namensrechte von Lidl. Nach dem Tod des Vaters im Jahr 1976 bestehen bereits rund 30 Filialen des Unternehmens und es erfolgte eine Gliederung der Firma in drei Bereiche (Discounter, SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte). Erste Auslandsexpansionen der Lidl-Discountmärkte fanden ab 1989 statt. Auch mit der Erschließung der neuen Bundesländer durch die Ansiedelung der Kaufland SB-Warenhäuser erzielte das Unternehmen neue Marktanteile.<sup>33</sup>

#### 3.1.2.2 Strategie

Die Strategie zu Beginn des Unternehmens war simpel. Aldi sollte so gut wie möglich kopiert werden. Dies geschah durch möglichst karge Filialen und schnell drehende Waren von guter Qualität zu niedrigsten möglichen Preisen (Kostenführerschaft).

Die wesentlichen Unterschiede bestehen darin, dass Lidl mit rund 1200 Produkten eine fast doppelt so große Auswahl, nicht nur an Hausmarken, sondern auch an bekannten Markenprodukten zu Tiefstpreisen anbietet. Dabei soll Aldi stets, wenn auch nur für kurze Zeit, im Preis unterboten werden.

Innovationen werden bei Lidl oft früher als beim Konkurrenten Aldi durchgesetzt. So war z.B. die Zahlung per EC-Karte für den Kunden bei Lidl merklich früher möglich.

#### **Kunden:**

Die von Lidl angesprochene Zielgruppe ist identisch zu Aldi, wobei jedoch derzeit eine noch geringere Kundenanzahl und Akzeptanz seitens der Kunden zu konstatieren ist.

#### **Produkt- und Sortimentspolitik:**

Gravierende Unterschiede in den Sortimenten von Lidl und Aldi sind der schlichte Unterschied in der Größe des Sortimentes. So werden statt der max. 750 Artikel bei Aldi rund 1200 Artikel in den Märkten von Lidl angeboten. Weiterhin ist der Anteil der Eigenmarken mit ca. 70 – 75 % geringer dimensioniert, was wiederum eine höhere Anzahl an Markenartikeln erlaubt. Im Verhältnis zum Gesamtsortiment besitzt Lidl einen geringeren Anteil an Ergänzungssortimenten. Seit 1997 führt Lidl auch frei verkäufliche Arzneimittel sowie Frischgeflügel, Fleisch, und auch Kosmetikartikel im Sortiment. Es



ist jedoch zu bemerken, dass kein Angebot von Produkten aus dem gehobenen Sortiment wie zum Beispiel Champagner vorhanden ist.<sup>34</sup>

#### **Qualitäts- und Servicepolitik:**

Lidl verfolgt eine „Geld zurück Garantie“, welche bei Nichtgefallen oder Mangel an der Ware greift. Es können an dieser Stelle aufgrund fehlender Quellen in der Recherche keine Aussagen über Qualitätskontrollen getätigt werden.

#### **Preispolitik:**

Lidls Eigenmarken werden grundsätzlich zu Dauerniedrigpreisen auf einem fast identischen Preisniveau im Vergleich zu Aldi angeboten. Preissenkungen von Aldi werden umgehend nachvollzogen, für angebotene Markenartikel werden Aktionen durchgeführt, die teilweise einen Verkaufspreis unter dem Einkaufspreis aufweisen.

Zusammengefasst bleibt festzustellen, dass die Preispolitik von Lidl volatiler ist als die Dauerniedrigpreisstrategie von Aldi.<sup>35</sup>

#### **Kommunikationspolitik:**

Die Kundenkommunikation erfolgt beim Unternehmen Lidl vorrangig durch farbige Anzeigen in der Tagespresse, durch Mitnahmeprospekte und Plakatwerbung. Radiospots und Fernsehwerbung unter dem Motto „Lidl immer billig“ runden den Kommunikationsmix ab.

Festzuhalten ist, dass im Gegensatz zu Aldi Lidl eine wesentlich stärkere Kommunikation des günstigen Einkaufs über ständig präsente Slogans vollzieht. Der Etat von rund 270 Mio. Euro (2,16 % des Umsatzes) gegenüber rund 184 Mio. (0,7% des Umsatzes) bei Aldi unterstreicht die aggressive Werbestrategie des Unternehmens. Auch bei Lidl ist analog zu Aldi eine sehr zurückhaltende Informationspolitik über das Unternehmen selbst zu verzeichnen.<sup>36</sup>

#### **Laden- und Warenpräsentationspolitik:**

Ein auffälliges Merkmal Lidls sind die häufig neueren Geschäftsstellen im Gegensatz zu Aldi, was vorrangig durch einen späteren Markteintritt bedingt ist. Auch hier werden verkehrsgünstig gelegene Standorte in Wohngebieten und Lagen außerhalb der Stadtzentren bevorzugt. Bei der Auswahl neuer Objekte wird auf die Nähe zu Frequenzbringern wie Bäckereien, Metzgereien oder auch Aldi-Filialen gesetzt. Standardisierte Filialen mit einer Größe von rund 55m x 28m und einem Preis von rund 3 Mio. Euro sind im städtischen Erscheinungsbild oftmals sehr präsent. Die Filialen werden entsprechend den Kundenpräferenzen mit großzügigen Parkmöglichkeiten ausgestattet.<sup>37</sup>

#### **Distributionspolitik und Logistik:**

Durch das Outsourcing des Fuhrparks verspricht sich Lidl insbesondere Kostenersparnisse bei Leerfahrten sowie der Instandhaltung der Fahrzeuge.

Die Dichte des Filialnetzes ist derzeit noch geringer als bei Aldi, wobei auch hier eine Annäherung durch weitere Expansion zu erwarten ist.

**Beschaffungspolitik:**

Die Beschaffungspolitik ist durch eine geringere Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten geprägt. Dies resultiert aus dem größeren Sortiment sowie dem geringeren Umsatz des Gesamtunternehmens. Diese offensichtlichen Nachteile werden jedoch zum Teil durch eine Einschüchterung der Lieferanten seitens der Einkäufer versucht zu egalisieren. Aufgrund der anhaltenden Expansion sind Lieferanten jedoch bestrebt Lidl trotz der Widrigkeiten zu beliefern, da eine Partizipation am Erfolg möglich ist.<sup>38</sup>

**Personalpolitik:**

Das enorme Wachstum durch die Unternehmensexpansion tangiert ebenfalls die Personalpolitik, so dass hier viele Stellen im Unternehmen geschaffen wurden.

Jedoch herrscht hier ein raues Betriebsklima, dass durch stark begrenzte Freiheiten des Einzelnen, extrem hohe Arbeitsbelastung und eine rund 20% geringere Bezahlung gekennzeichnet ist. Des Weiteren wird von der Unternehmensleitung eine Zusammenarbeit mit Gewerkschaften strikt abgelehnt. Unbezahlte Mehrarbeit und Videoüberwachung des Personals in der Vergangenheit führten zu regen öffentlichen Diskussionen in der Öffentlichkeit.<sup>39</sup>

**Innovations- und F&E – Politik:**

Der Innovationsgedanke ist bei Lidl etwas stärker ausgeprägt als bei Aldi, was sich besonders bei technischen Neuerungen wie Kassensystem niederschlägt. Die F&E-Politik ist sehr ähnlich der von Aldi gelagert. Für einen Kostenführer selbstverständlich versteht sich die ständige Suche nach Optimierungspotentialen in der Kostenstruktur.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

REDEFINE YOUR FUTURE  
**GLOBAL RISK GRADUATE PROGRAM 2013**

▶ Visit [www.axa.com/en/careers/](http://www.axa.com/en/careers/)

redefining / standards AXA

**Internationalisierung:**

Ein zunehmender Drang zur Internationalisierung Lidl's wird vor allem durch starke Expansion nach Osteuropa sichtbar. Das Ziel ist eine Präsenz in ganz Europa. Neben Deutschland ist Lidl schon in 14 Ländern vertreten, wobei das Umsatzwachstum zum Großteil im Ausland generiert wird und hier das so genannte deutsche Modell als Vorbild praktiziert wird.<sup>40</sup>

### 3.1.3 Analyse der Erfolgsfaktoren

Im Folgenden werden die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren der erörterten Unternehmen noch einmal exemplarisch herausgearbeitet.

#### *3.1.3.1 Unternehmensstrategie*

Der Unternehmenserfolg ist bei beiden Unternehmen nicht primär in der Bedürfnisbefriedigung der Kunden begründet, sondern eher auf Basis der damaligen begrenzten finanziellen Ressourcen entstanden. Das Konzept der niedrigen Preise und des fehlenden aktiven Services wurde nach erfolgreichem Beginn kontinuierlich ausgebaut. Eine zurückhaltende Informationspolitik, die sich gegen das Abschirmen der Konkurrenz richtet scheint einen Teil des Erfolges zu rechtfertigen.

#### *3.1.3.2 Produkte*

Durch einfache Sortimente erhält der Kunde bei beiden Unternehmen ein gewisses Convenience-Gefühl, welches durch ständig wechselnde Aktionen den Kunden zu einem kontinuierlichen Besuch der Läden stimuliert. Die künstliche Verknappung der wechselnden Angebote fördert den Kaufdrang.

#### *3.1.3.3 Kostenführerschaft*

Die Bestrebung Kosten zu sparen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Preisführerschaft.<sup>41</sup> Die Generierung der niedrigen Kosten insbesondere durch das kleine Sortiment (Einsparpotential bei Einkauf, Logistik und Warenwirtschaft) sowie

bessere Einkaufspreise durch höheren Warenumschlag lässt den Vorsprung zu Konkurrenten weiter steigen. Auch die Dezentralisierung der Unternehmensstruktur ist Grundlage für niedrige Kosten.

#### *3.1.3.4 Produktpräsentation*

Ein weitgehend einheitlicher Ladenaufbau innerhalb der Unternehmen, ein schneller Einkauf, der obligatorische Parkplatz vor der Tür und schnelle Kassen sind Argumente die den Einkauf für den Kunden erleichtern und mit den heutigen Kundenanforderungen korrelieren. Der Verzicht auf Zusatzdienstleistungen, Erlebniswelten oder exklusive Gestaltung ist hierbei keineswegs notwendig. Die derzeit noch höhere Filialdichte ist momentan noch ein Vorteil für Aldi.

#### *3.1.3.5 Marke*

Durch Schaffung einer Händlermarke, der so genannten Store Brand muss es dem Unternehmen gelingen, seine Kernkompetenzen dem Kunden zu vermitteln. Dies gelang besonders Aldi, das bis heute für Sicherheit, Qualität und günstige Preise steht.

## 3.2 Nonfood – Segment

### 3.2.1 Unternehmensbeispiel IKEA

Ikea ist der weltgrößte Möbelkonzern und stammt aus dem schwedischen Ähmhult. Es ist in 32 Ländern mit 202 Einrichtungshäusern vertreten und generierte in 2003 einen Umsatz von 12,8 Mrd. EUR sowie einen Gewinn ungenannter Höhe. Weltweit beschäftigt Ikea rund 84.000 MA in 44 Ländern, unter anderem auch in der Produktion und Gastronomie. Der Konzern ist ein nichtbörsennotiertes Unternehmen, das aus der Eigentümeridee von Ingvar Kamprad resultiert. Kernpunkte dieser Idee sind die Sicherung der Unabhängigkeit und des Bestands des Konzerns auf langfristige Sicht sowie der Schutz des Konzerns vor Zerschlagung.<sup>42</sup>

#### 3.2.1.1 Geschichte

Das Unternehmen Ikea wurde 1943 durch Ingvar Kamprad im Alter von 17 Jahren gegründet. Ikea steht hierbei als Abkürzung für Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd, wobei die beiden letzteren Worte für den Hof und den Geburtsort des Gründers stehen. Kamprad verkaufte anfangs Kugelschreiber, Geldbörsen und Nylonstrümpfen bei Haustürgeschäften. Im Jahr 1945 lies Kamprad jedoch die erste Zeitungsanzeige und einen ersten provisorischen Versandkatalog erschienen. Das Jahr 1947 stellte mit der Aufnahme von Möbeln in das Sortiment eine erste Richtungsänderung dar. Durch die starke Nachfrage nach Möbeln vollzog Ikea 1951 eine komplette Konzentration auf dieses Geschäftsfeld. Schon zwei Jahre später folgte die erste dauerhafte Möbelausstellung. 1955 wurde Ikea durch den Druck der Lieferanten und durch die Konkurrenz zur Selbstherstellung der Produkte gezwungen, da eine Belieferung nicht seitens der Hersteller nicht mehr erfolgte. Dabei stieß man durch Zufall auf die Verpackung der Möbel im zerlegten Zustand, was bis heute eines der Markenzeichen Ikeas ist. In den Folgejahren wurde das erste Einrichtungshaus in Ähmhult, mit einer Verkaufsfläche von 6.700 m<sup>2</sup>, die erste Expansion ins Ausland (Oslo/ Norwegen) sowie die Eröffnung des großen Mutterhauses von Ikea in Stockholm, mit einer Fläche von 64.000 m<sup>2</sup>, vollzogen. Aufgrund des enormen Kundenandrangs wurde in Folge dessen das Selbstbedienungskonzept eingeführt. Heute ist das Unternehmen in 32 Ländern mit 202 Einrichtungshäusern vertreten.<sup>43</sup>

#### 3.2.1.2 Strategie

Ikeas Strategie ist wiederum in wenigen einfachen Worten zusammenzufassen. Es sollen günstige und funktionale Möbel mit einem guten Design für eine möglichst große Anzahl an Kunden angeboten werden.

Eine anfangs noch sehr klare Ausrichtung auf die Strategie der Kostenführerschaft, wird auch heut noch durch die vertikale Gliederung des Einkaufs, Design, Distribution, Teile der Produktion und viele Kosten senkenden Innovationen unterstützt.

Bei der Wahl der Einrichtungshäuser werden Stadtrandlagen bevorzugt, da hier die Grundstückspreise bedeutend preiswerter sind und allgemein mehr Raum vorhanden ist.

Das von Ikea entwickelte Selbstbedienungskonzept bedingt geringe Personalkosten. Der Kunde ist bei diesem Unternehmen allgemein Bestandteil der Strategie, was sich im Selbstaufbau und Transport der Möbel bemerkbar macht und somit die günstigen Preise sichert.

Weiterhin ist es Ikea eindrucksvoll gelungen eine Handelsmarke zu etablieren, die mit einer Zunahme der Differenzierung, durch exklusives Design, Trendorientierung und Erlebniseinkauf einhergeht.<sup>44</sup>

### Positionierung:

Ikea ist bestrebt eine möglichst breite Konsumentenzielgruppe durch Positionierung im unteren bis mittleren Preissegments anzusprechen. Durch eine Vielzahl funktionaler Möbel- und Einrichtungsgegenstände im skandinavischen, trendigen Design und durch die stetige Erweiterung des Produktsortiments, ist das Unternehmen schon heute auf den demografischen Wandel bzw. die geänderten Konsumentenforderungen eingestellt. Weiterhin ist festzustellen, dass die Marke Ikea die Positionierung dem Grunde nach beinhaltet, da eine große Zahl an Konsumenten beim Gedanken an die Marke, an die o.g. Attribute Ikeas denkt und diese damit verbindet.<sup>45</sup>

### Kunden:

Im Durchschnitt besuchen ca. 1 Million Kunden pro Tag die Einrichtungshäuser von Ikea. In den 70'er und 80'er Jahren konzentrierte sich Ikea auf die Altersgruppe zwischen 20 und 35 Jahren. Der heutige durchschnittliche Kunde ist mit Ikea gereift und ist nun rund 40 Jahre alt. Er besucht die Filialen rund drei Mal pro Jahr. Ikeas Kunden sind weiterhin vorrangig Singles, Studenten, Zwei-Personenhaushalte, Familien mit Kindern sowie Kleingewerbebetriebe.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige



## Wirtschaftswissenschaftler

### talanxieren jetzt ihren Karrierestart.

Profitieren Sie vom Wachstum der drittgrößten deutschen Versicherungsgruppe, die auch in Europa sehr erfolgreich ist. Setzen Sie Maßstäbe für Ihre individuelle Entwicklung. Mit einem Wort: **Talanxieren** Sie Ihren Karrierestart.

Hochschulabsolventen (m/w)  
der Wirtschaftswissenschaften gesucht, die von Anfang an tatkräftig mitgestalten wollen.

**Wir bieten Ihnen** ein pulsierendes Umfeld, eine professionelle Unterstützung Ihrer Teamkollegen, ein gutes Arbeitsklima und spannende Aufgaben.

**Wir setzen** auf Ihre Begeisterung für konzeptionelle Arbeit: Übernehmen Sie Verantwortung!

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

[karriere.talanx.de](http://karriere.talanx.de)



Versicherungen. Finanzen.















eBooks kostenlos heruntergeladen auf [bookboon.com](http://bookboon.com)

23



**Produkt- und Sortimentspolitik:**

Das Sortiment von Ikea setzt sich zum einen aus Möbeln und Einrichtungsgegenständen, zum anderen aus einer Vielzahl von Ergänzungsartikeln zusammen. Die Ergänzungsartikel decken nahezu alle Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Innen- und Außenmöblierung sowie der Dekoration ab. Der Anteil der Ergänzungsartikel macht ca. 50% am Gesamtumsatz aus. Mit insgesamt ca. 10.000 Artikeln im Sortiment bietet Ikea weltweit weitgehend das gleiche Angebot an. Allein in China werden drei abweichende Artikel zur Verfügung gestellt. Dies sind Essstäbchen, ein Beil und eine Wokpfanne. Das Grundangebot des Katalogs ändert sich nicht während der Laufzeit, dies bezieht sich ebenso auf die Preise, wobei dem Kunden hierbei eine gewisse Planungssicherheit zukommt. Eine Vielzahl von unterjährigen Sortimentswechseln bietet ständigen Anlass zu Filialbesuchen, was die Kauflust der Kunden zusätzlich stimuliert. Das zusätzliche Angebot an SB-Restaurants und der obligatorische Schwedenshop runden das Einkaufserlebnis ab. Weiterhin ist Ikea bekannt für eine innovative Sortimentspolitik. So wurden kürzlich Hundenahrung, und in Skandinavien sogar Fertighäuser in das Sortiment mit aufgenommen. Eine einzigartige Besonderheit sind die Produktbezeichnungen. Diese tragen verschiedenste Namen und tragen so zur Individualisierung und Bekanntheit der Produkte bei.<sup>46</sup>

**Qualitäts- und Servicepolitik:**

Ikea verfolgt eine Servicestrategie der niedrigen Kosten. Dem Kunden stehen nur eine geringe Anzahl an Verkäufern zur Verfügung, vielmehr verkaufen sich die Produkte selbst. Diese werden in großflächigen Erlebniswelten mit allem Zubehör dargeboten, so dass die Beratung über Betrachtung, einfaches Testen der Produkte, den Katalog, die Produktbezeichnungen sowie das Internet erfolgt. In der Möbelabholhalle kann sich der Kunde die Artikel unmittelbar und ohne zu warten mitnehmen. Auch der Transport und die Montage erfolgt im Allgemeinen durch den Kunden bzw. werden dem Kunden nur gegen Aufpreis angeboten. Eine kostenfreie Kinderbetreuung, gute Parkmöglichkeiten, lange Öffnungszeiten, und ein Restaurant runden erneut das Einkaufserlebnis ab. Die Qualität wird ohne Kompromisse zugunsten des Preises durchgesetzt, schließlich soll laut Firmenphilosophie der Kunde wiederkommen und nicht das Produkt. Der Grad der Qualität bestimmt sich wiederum nach den Bedürfnissen des Kunden und der gewöhnlichen Nutzung mit seinen Determinanten Sicherheit, Stabilität, Haltbarkeit und dem Design. Im eigenen Testlabor werden pro Jahr rund 50.000 Tests absolviert. Werden fehlerhafte Produkte identifiziert erfolgt eine unverzügliche Herausnahme aus dem Sortiment.<sup>47</sup>

**Preispolitik:**

Niedrige Preise sind ein elementarer Strategiebestandteil von Ikea. Ähnlich der Qualität besteht bei den Preisen eine Einheitlichkeit. Auf eine unübersichtliche Preisgestaltung, aus taktischen Gründen, wird grundsätzlich verzichtet. Lockangebote werden im Allgemeinen um 10% unter dem Preis der Konkurrenz angeboten, eine Anhebung selbiger geschieht analog der Konkurrenz. Es ist jedoch anzumerken, dass die günstige Preisstrategie weitgehend nur bei denen, im öffentlichen Fokus stehenden, Produkten vollzogen wird. Bei einer Gesamtbetrachtung des Sortiments sind die Möbeldiscounter deutlich günstiger. Ikea lässt sich weiterhin nicht auf Rabattschlachten und kurzfristige Preissenkungen ein.

**Laden- und Warenpräsentation:**

Primärer Ort der Warenpräsentation sind die Einrichtungshäuser. Eine Ergänzung dieses Vertriebskanals erfolgt durch den Katalog und das Internet. Ein wesentlicher Bestandteil der Präsentation ist der weltweit einheitliche Auftritt, der sich unter anderem im Logo, den Farben sowie der Dienstkleidung widerspiegelt.<sup>48</sup> Ebenso einheitlich ist der Filialaufbau. Ein Rundgang in einem Ikea Einrichtungshaus beginnt traditionell im Eingangsbereich in der die Kinderwelt, sowie die Ständer für die obligatorischen Tragetaschen angeordnet sind. Gefolgt wird dieser Bereich von den eigentlichen Ausstellungsräumen, die u.a. die Bereiche Büro, Wohn-, Schlaf-, Kinderzimmer, sowie Bad und Küche beherbergen. Die Präsentation erfolgt stets in fertigen Wohnwelten, in denen sich der Kunde Anregungen und Inspiration holen kann. Im Anschluss daran stellt der Abholbereich, mit seinem Kernstück, der Möbelabholhalle, einen Großteil der in Kartons verpackten Produkte bereit. Diese können schnell gefunden und sofort mitgenommen werden. Anschließend bietet die Fundgrube Artikel zweiter Wahl an, bevor man an der Warenausgabe besondere Warengruppen in Empfang nehmen kann. Am Ende eines Rundgangs durch ein Ikea Einrichtungshaus stellt die Markthalle ein riesiges Ergänzungssortiment auf Paletten und in Kisten zur Verfügung bis der Kunde schlussendlich im Kassenbereich mit dem angeschlossenen Bistro und Schwedenshop das Einkaufserlebnis beendet. Letztgenanntes ist ein wichtiger Bestandteil der Erlebniseinkaufsstrategie. Dieser Verkaufstellenaufbau ist weltweit weitgehend gleich und soll es dem Kunden ermöglichen sich in jedem Markt zu Recht zu finden.<sup>49</sup>

**Distributionspolitik und Logistik:**

Eine ausgefeilte und optimierte Distributionspolitik ist eine entscheidende Grundlage für die Preisstrategie. Rund 2000 Lieferanten weltweit liefern die Produkte in 27 Distributions- und Lagerhäuser in 16 Ländern. Von hier aus erfolgt die Verteilung an die Filialen auf der ganzen Welt. Es werden nur vergleichsweise geringe Anzahlen direkter Lieferungen an die Filialen vollzogen. Ein großer Teil der Distributionszentren gehört hierbei externen Anbietern. Eine besondere Effizienz der Distribution konnte durch die Erfindung der flachen Pakete mit seinen Vorzügen eines geringeren Beschädigungsrisikos, weniger Platzverbrauch, besserer Lagerung sowie weniger Raumbedarf geschaffen werden.

**Beschaffungspolitik:**

Ein Großteil der verkauften Produkte werden von externen Herstellern bezogen. Der Rest wird von der konzerneigenen Swedwood-Produktionsgruppe geliefert, die Produktionsstandorte in Schweden, China, Polen und Deutschland besitzt. Hierbei stammen 66% der Artikel von europäischen Unternehmen, 31% aus Asien und 3% Nordamerika. Die Unterteilung des Einkaufs erfolgt in vier Abteilungen verteilt auf 33 Länder. Diese sind direkt beim Lieferanten ansässig, was eine enge Zusammenarbeit mit dem Produzenten sowie ein lückenlose Qualitäts- Sozialstandardkontrolle sichert.

Lieferanten werden von Ikea nur akzeptiert, wenn sie dem so genannten „The Ikea-Way“<sup>50</sup> genügen, welcher unter anderem Sozial- und Umweltstandards sichern soll. Günstige Einkaufskonditionen ergeben sich durch lange Vertragslaufzeiten, große Abnahmeverolumina und gute Lieferantenkontakte.

**Personalpolitik:**

Ikea beschäftigte 2004 rund 84.000 Mitarbeiter weltweit, davon 68.000 in Europa, 10.850 in Deutschland. 65.000 dieser Mitarbeiter sind in den Einrichtungshäusern,

11.000 in der Produktion und 8.000 im Einkauf, der Distribution, dem Großhandel und in der Designabteilung tätig. Die Personalpolitik ist typisch schwedisch. Sie ist von viel Delegation, großem Vertrauen in die Mitarbeiter und eine Kultur der Offenheit geprägt. Es besteht eine eigenständige Firmenkultur mit einem eigenen Wertesystem, in dem u.a. harte und unermüdliche Arbeit als Garanten für den Erfolg gelten.

Weitere Bestandteile der Personalpolitik sind die Vermittlung von Enthusiasmus, Tatendrang, Hilfsbereitschaft, Arbeitsfreude, Teamarbeit und Einfachheit. Das Arbeitsklima ist durch einen offenen Umgang und unkompliziertes Verhalten geprägt. Das Potential der Arbeitskräfte wird über die reine Arbeitskraft hinaus weiter gefordert, um z.B. weitere Verbesserungen und Ideen zu generieren.

### **Innovations- und F&E – Politik:**

Die Verantwortung für das weltweite Design aller Produkte liegt bei der IKEA of Sweden AB. Hier werden auch neue Artikel und Ideen, zur Optimierung des bestehenden Produktportfolios, entwickelt. Wesentliche Anforderungen sind das skandinavische Design, die Qualität und die günstigen Preise. Einer Suche nach den passenden Materialien und Produktionstechniken geht die Bestimmung des erzielbaren Preises voraus. Nach der Entwicklung muss der Artikel strenge Qualitätskontrollen durchlaufen.

Erste Anzeichen für ein Umdenken bei der Entwicklung von Möbeln im schwedischen Design hin zu länderspezifischem Design sind in den letzten Jahren bei Ikea erkennbar. Dies wird besonders im aktuellen Landhausstil deutlich. Dies soll letztendlich auch der alternden Kundschaft Rechnung einen Grund zum Besuch im IKEA Einrichtungshaus geben.<sup>51</sup>

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

## **Karriere. Hier ist die Chance.**

Ohne Jungheinrich bliebe Ihr Einkaufswagen vermutlich leer. Und nicht nur der. Täglich bewegen unsere Geräte Millionen von Waren in Logistikzentren auf der ganzen Welt.

Unter den Flurförderzeugherstellern zählen wir zu den Top 3 weltweit, sind in über 30 Ländern mit Direktvertrieb vertreten – und sehr neugierig auf Ihre Bewerbung.

[www.jungheinrich.de/karriere](http://www.jungheinrich.de/karriere)



**Jungheinrich Aktiengesellschaft**  
Konzernzentrale Hamburg  
Am Stadtrand 35 · 22047 Hamburg

**JUNGHEINRICH**

**Internationalisierung:**

Die Internationalisierung und Expansion über Ländergrenzen hinweg begann bei Ikea schon sehr früh. Bereits 1963 wurde die erste Auslandsfiliale eröffnet, was jedoch bis heute fortwährende Expansionspolitik vorausging. Von einer Fortsetzung der Internationalisierung ist auszugehen, getreu dem Testament von Ingvar Kamprad, nach dem „jede Stagnation einen Rückschritt bedeutet“.<sup>52</sup>

### 3.2.2 Analyse der Erfolgsfaktoren

Eine frühzeitige Erkennung von Veränderungen in der Gesellschaft muss zwingend in die Strategieüberlegungen aufgenommen werden. Mit einem konsistenten Konzept aus Markenauftritt, Vertriebsweg, Sortiment, Service und Preisgestaltung ist es Ikea gelungen ein besonderes Käuferlebnis zu kreieren, welches eine zielgruppenübergreifende Anziehungskraft ausübt. Eine Abgrenzung von den Wettbewerbern generierte Ikea durch die Konzentration der Ressourcen und des Leistungsangebotes auf ganz bestimmte Bedürfnisse beim Kunden, die ganzheitlich auf den Konsumentenwunsch abgestimmt sind. Die Unternehmensstrategie gepaart mit unkonventionellen Lösungen machte es möglich, die ursprüngliche Discounterstrategie durch die Erweiterung der Zielgruppe in Richtung des Erlebniseinkaufs und Convenience weiterzuentwickeln, ohne jedoch das Grundprinzips günstiger Preise aufzugeben.

#### 3.2.2.1 Vertikalisierung

Die Vertikalisierung des Unternehmens erlaubt es Ikea von Kosten- und Zeitvorteilen und einer damit verbundenen Differenzierung von den Wettbewerbern zu profitieren. Die Kostenreduzierung auf Basis der unternehmenseigenen Design- und Entwicklungszentren wird weiterhin durch die Kooperation mit Händlern gestärkt.<sup>53</sup>

#### 3.2.2.2 Produkte

Ikea ist sehr bekannt und beliebt für seine preiswerten, funktionalen und sofort verfügbaren modischen Möbel und Einrichtungsgegenstände, welche sich mit einem angemessenen Preis- Leistungsverhältnis deutlich von denen der Mitbewerber abheben können. Eine behutsame Änderung des Sortiments, viele unterjährige Sortimentswechsel und das riesige Ergänzungssortiment sichern den mehrmaligen Besuch der Kunden, welche sich bei der Orientierung zwischen den Artikeln auf eine einheitliche Bezeichnung verlassen können.

Die zentrale Platzierung besonders günstiger Artikel in der Verkaufsfläche, soll hierbei die Preiswürdigkeit des Sortiments unterstützen.

#### 3.2.2.3 Produktpräsentation


Eine Differenzierung von den Wettbewerbern bewerkstelligt Ikea durch eine attraktive Warenpräsentation und die Schaffung einer angenehmen Atmosphäre, was den Einkauf als Erlebnis für die gesamte Familie erscheinen lässt.<sup>54</sup>

Im Vergleich zum Wettbewerb geringer vorhandene Service- und Beratungsleistungen werden durch Detailinformationen an den Produktetiketten kompensiert.

### 3.2.2.4 Marke

Ein sehr wesentlicher Erfolgsbeitrag ist die Schaffung einer Händlermarke, die für die Kernvorteile des Unternehmens steht und die sich somit auf das gesamte Sortiment übertragen. Diese dienen dem Kunden letztendlich als Orientierungshilfe. Die vom Kunden mit der Marke Ikea verbundenen Kernkompetenzen sind z.B. Einkaufserlebnis, Inspirationen und Innovationen. Durch die genannten Punkte lässt sich eine hohe Kundenbindung aufbauen, was wiederum den Erfolg des Unternehmens widerspiegelt.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige



[www.olb.de](http://www.olb.de)

**OLB**  
Oldenburgische  
Landesbank

## Ein Baustein Ihrer Karriere: die OLB.

**Sie haben ein berufliches Ziel – wir haben die Herausforderung.**

**Sie studieren erfolgreich an Ihrer Hochschule?**  
Sie sind engagiert und zielorientiert? Sie sind kontaktfreudig und teamfähig? Sie möchten Praxisluft in einem erfolgreichen Unternehmen schnuppern? Dann sollten wir uns kennenlernen. Bewerben Sie sich für ein **Praktikum** in allen Bereichen des Bankgeschäfts.

**Sie sind dabei, Ihr Studium erfolgreich abzuschließen?**  
Sie sind qualifiziert, sich in einem erfolgreichen Unternehmen aktiv einzubringen? Dann bewerben Sie sich für das **Trainee-Programm** der OLB.

Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter [www.olb.de](http://www.olb.de).  
Oldenburgische Landesbank AG, Personal, Bahnhofstr. 7, 26122 Oldenburg oder [personal@olb.de](mailto:personal@olb.de)

## Literaturverzeichnis

Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm [Marketing Management, 2001]:

Marketingmanagement, Analysen, Planung und Verwirklichung, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2001

Porter, Michael E. [Wettbewerbsstrategien, 1999]: Wettbewerbsstrategie, 10., durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt/ Main, 1999

Porter, Michael E. [Wettbewerbsstrategien, 2000]: Wettbewerbsstrategie, 6., durchgesehene und erweiterte Auflage, Frankfurt/ Main, 2000

Schmeisser, W. / Hahn, M. / Schindler, F.: Aktienoptionsprogramme als Vergütungskomponente – und deren Rechnungslegung nach nationalem und internationalem Recht. München und Mering 2004

Schmeisser, Wilhelm/ Meyer, André/ Waldhart, Thomas

[Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005]: Schriften zum Internationalen Management, München und Mering, 2005

Schmeisser, W. / Hummel, T. R./ Hannemann, G. /Ciupka, D. (Hrsg.): Internationale Geschäftstätigkeiten in Asien. Länderkulturforschung anhand ausgewählter Länder. München und Mering 2005

Schmeisser, W. / Kantner, A. / Geburtig, A. / Schindler, F.: Forschungs- und Technologie-Controlling. Wie Unternehmen Innovationen operativ und strategisch steuern. Stuttgart 2006

Unternehmerinfo, URL:[http://www.unternehmerinfo.de/Lexikon/w/Wettbewerbsstrategien\\_nach\\_Porter.htm](http://www.unternehmerinfo.de/Lexikon/w/Wettbewerbsstrategien_nach_Porter.htm), Abfrage vom 25.03.2006

Wikipedia, URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Michael\\_E.\\_Porter](http://de.wikipedia.org/wiki/Michael_E._Porter), Abfrage vom 25.03.2006

Zschiedrich, H./ Schmeisser, W. / Hummel, T. R.( Hrsg.): Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas. München und Mering 2004



- 1 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 1
- 2 Vgl. Schmeisser, W. / Kantner, A./ Geburtig, A. / Schindler, F.: Forschungs- und Technologiecontrolling, 2006, S 162 ff. und 321 ff.
- 3 Vgl. Porter, M., Wettbewerbsvorteile, 2000, S. 25.
- 4 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 5 f.
- 5 URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Michael\\_E.\\_Porter](http://de.wikipedia.org/wiki/Michael_E._Porter)
- 6 URL: [http://www.unternehmerinfo.de/Lexikon/w/Wettbewerbsstrategien\\_nach\\_Porter.htm](http://www.unternehmerinfo.de/Lexikon/w/Wettbewerbsstrategien_nach_Porter.htm)
- 7 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 8 ff.
- 8 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.10.
- 9 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 14.
- 10 Vgl. Porter, M., Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 74.
- 11 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 15.
- 12 Vgl. Schmeisser, W. / Hahn, M. / Schindler, F.: Aktienoptionsprogramme als Vergütungskomponente, 2004, S. 10 ff.
- 13 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 16.
- 14 Vgl. Schmeisser, W. Kantner, A. / Geburtig, A. / Schindler, F.: Forschungs- und Technologie-Controlling, 2006, S. 427 ff.
- 15 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 19.
- 16 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 20.
- 17 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 21 ff.
- 18 Vgl. Kotler, P./ Biemel, F., Marketing Management, 2001, S. 416 ff.
- 19 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 24.
- 20 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 96 f.
- 21 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 127.
- 22 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 128.
- 23 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.144
- 24 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.145 f.
- 25 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005; S.146
- 26 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005; S.147
- 27 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005; S. 147
- 28 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.147 f.
- 29 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.148.
- 30 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005; S.151 f.
- 31 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.152 f.
- 32 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.154.
- 33 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.156.
- 34 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.157.
- 35 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.157.
- 36 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.158.
- 37 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.158.
- 38 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.158 f.
- 39 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.159.
- 40 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.159 f.
- 41 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.161 f.
- 42 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.163 f.
- 43 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.164 f.
- 44 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.165 f.
- 45 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.166
- 46 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.167 f.
- 47 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.168 f.
- 48 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.171 f.
- 49 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.171 f.
- 50 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.173 f.
- 51 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.175.
- 52 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S.176.
- 53 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S 189.
- 54 Vgl. Schmeisser, W./ Meyer, A./ Waldhart, T., Erfolgsfaktoren und Strategien, 2005, S. 190.