

Diplomklausur im Fach Marketing und Handel (BWL)
Klausur im Fach Marketing und Handel (Magisterstudiengänge)
Wintersemester 2001-2002
Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Ihnen stehen vier Themengruppen (A bis D) zur Auswahl, die auf dieser Seite im Überblick aufgeführt sind. Es ist nur eine Themengruppe zu bearbeiten. Eine Kombination von Aufgaben verschiedener Themengruppen ist nicht möglich. Kennzeichnen Sie bitte deutlich, welche Themengruppe Sie bearbeiten, und lassen Sie ausreichend Korrekturrand frei. Einschließlich dieser Seite umfaßt der Aufgabentext 10 Seiten.

Aufgabengruppe A:

Biermarkt - Markenpolitik, Produktpolitik, Käuferverhalten, Marktforschung
(4 Std. = 120 Punkte) S. 2

Aufgabengruppe B:

- 1. Marketing-Management, Distributionspolitik (2 Std. = 60 Punkte) S. 7**
- 2. Käuferverhalten und Marktforschung (2 Std. = 60 Punkte) S. 8**

Aufgabengruppe C:

- 1. Wahrnehmung von Einkaufsstätten und Gestaltung von Kundenleitsystemen (2 Std. = 60 Punkte) S. 9**
- 2. Handelscontrolling (2 Std. = 60 Punkte) S. 9**

Aufgabengruppe D:

- 1. Category Management (2 Std. = 60 Punkte) S. 10**
- 2. Electronic Retailing - Electronic Shopping (2 Std. = 60 Punkte) S. 10**

Der Lehrstuhl Marketing & Handel wünscht Ihnen viel Erfolg!

Sie haben eine Einlesezeit von 15 Minuten!

Aufgabengruppe A:

**Biermarkt - Markenpolitik, Produktpolitik, Käuferverhalten, Marktforschung
(4 Std. = 120 Punkte)**

Die beiden folgenden Artikel informieren Sie über Innovationen im Biermarkt sowie über den belgischen Bierbrauer Interbrew.

Der internationale Biermarkt ist im Umbruch - Übernahmen und Beteiligungen haben Auswirkungen auf die Innovationspolitik der Global Player (von Ina Verstl, LZ, 10/2000)

Innovation oder Expansion - das ist die Preisfrage. Sollen die Global Player der Brauindustrie in risikoreiche, neue Produkte investieren, oder sollen sie imagerträchtige Traditionsmarken kaufen? Interbrew zum Beispiel hat jüngst die beiden englischen Brauer Whitbread Beer Company und Bass Brewers zum Preis von umgerechnet rund 8,4 Milliarden Mark erworben. Mit diesem Überraschung-Coup sicherten sich die Belgier zwei Handvoll etablierter Biermarken, zwölf Brauereien und immerhin 32 Prozent des britischen Marktes. Außerdem schwoll das Portfolio des kauffreudigen Brauers auf mehr als 200 Biermarken an.

Neue Produkte für neue Märkte

Werden die Global Player nach Produktneuheiten gefragt, so hört man allerorten ein „je nachdem“. Im Klartext: „Neue Produkte ja, aber nur wenn uns daraus eindeutige strategische Vorteile erwachsen“. Grundsätzlich sind Innovationen immer dann angesagt, wenn sich Brauer in einem so genannten Schwellenmarkt engagieren. Dort haben internationale Marken - aufgrund der Preissensibilität der Konsumenten - sehr beschränkte Absatzmöglichkeiten. Und wer will schon seine internationale Marke verramschen?

Heineken war in Vietnam mit dem Ziel angetreten, das oberste Preissegment mit seinen internationalen Premiummarken zu besetzen. Doch die wirtschaftliche Entwicklung des Landes ließ es ratsam erscheinen, mit einer neuen Marke, Bivina, zusätzlich in das mittlere Preissegment vorzudringen.

Innovationen sollen Verluste kompensieren

Der Getränkekonzern Foster's erfand über seine australische Tochter Carlton & United vor sieben Jahren die Kategorie der so genannten ‚Alcopops‘. Es galt, ein neues - und

hochpreisiges - alkoholisches Getränk zu testen, das den rückläufigen Bierkonsum kompensiert und Frauen schmeckt. Die Rechnung ging in allen Punkten auf. Ähnliche Überlegungen bewogen SAB, ein Leichtbier mit Apfelgeschmack, Redd's, in Polen zu launchen. Ursprünglich wurde die ‚alcoholic lemonade‘ Redd's für den südafrikanischen Markt konzipiert. Mark Luce, Managing Director Pilsener Urquell International und zuvor Marketing Director SAB Europe, meint lapidar: „Weshalb sollten wir eine ‚alcoholic lemonade‘ neu entwickeln? Wenn ein Konzern wie SAB mehrere hundert Getränkemarken besitzt, macht es doch Sinn, ein und dasselbe Produkt in verschiedenen Ländern zu vermarkten.“

Auch klassische Märkte brauchen Innovationen

Auch die Konsumenten in reifen Märkten verlangen stets nach neuen Produkten, vor allem, wenn der US-Markt von nur drei Konzernen beherrscht wird: Anheuser-Busch, Miller und Coors. Jedoch ist es wegen der Größe des US-Marktes und den enorm hohen Werbeausgaben mit großen Risiken verbunden, ein neues Produkt landesweit in Umlauf zu bringen. Diese Hürden bewogen Anheuser-Busch, Tequiza so lange zu testen, bis es USA-weit eine viel versprechende Nachfrage hatte. Tequiza erhält seinen ungewöhnlichen Geschmack durch Agavennektar, echten Tequila und einen Spritzer Limonensaft.

Interbrew: Namenloser Gigant (von Gabriele Wunnenberg, FTD vom 15.8.2001)

Binnen weniger Wochen hat Interbrew die Konkurrenten Beck's und Diebels geschluckt, zwei der renommiertesten deutschen Brauereien. Was verbirgt sich hinter dem unbekanntem Bierriesen aus Belgien?

Gespentisch still ist es in der Brauerei in der Löwener Vaartstraat. Die großen Hallen sind menschenleer. Die riesigen Abfüllanlagen arbeiten im Sekundentakt vor sich hin, leise und vollautomatisch. Leben kommt allein aus der Bierstube der Brauerei „den Thuis“, was auf Deutsch „zu Hause“ heißt. Dort beendet gerade eine Schulklasse ihre Besichtigungstour mit einem Glas Stella Artois.

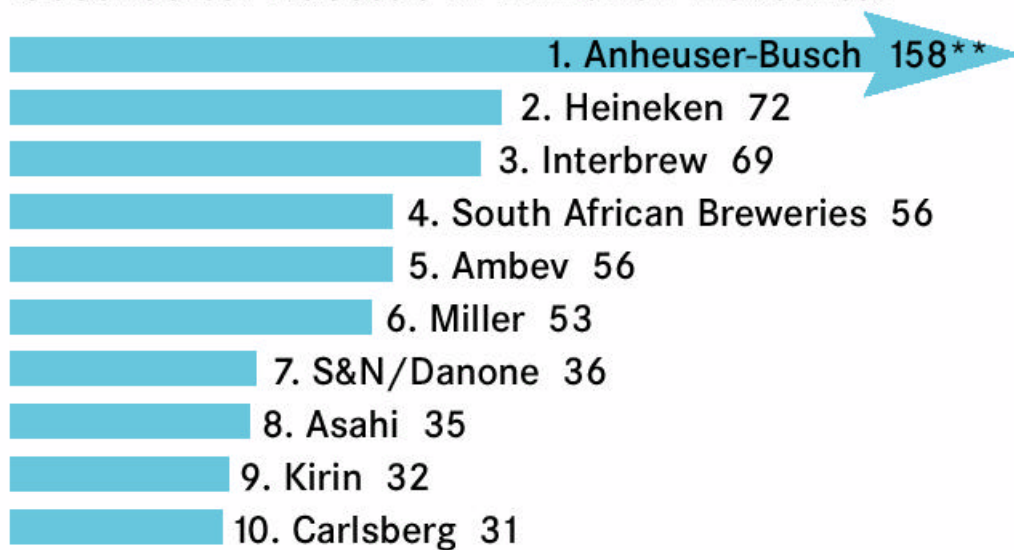
Die Ruhe verwundert. Immerhin werden in Löwen täglich 234.000 Hektoliter Bier gebraut. Immerhin laufen dort mehrere Millionen Flaschen Stella Artois vom Band. Immerhin gehört Stella zu Interbrew, einem der größten Bierkonzerne der Welt (Abbildung 1). Doch der geräuschlose Prozess hat offenbar Methode. So still, wie es in den Produktionshallen der Brauerei zugeht, so leise wird auch der Interbrew-Konzern gesteuert. Über

detaillierte Zahlen und Strategien schweigen sich die Strategen in der Zentrale am liebsten aus. „Niemand weiß genau, was da vor sich geht“, sagt ein Mitarbeiter.

In den vergangenen Jahren hat sich das Unternehmen fast unbemerkt in die Spitze der europäischen Brauzunft vorgeschoben. In einem schier unersättlichen Kaufrausch hat Interbrew-Chef Hugo Powell in einem Jahr mehr als 6 Mrd. Euro für Zukäufe ausgegeben. Ihr jüngster Coup gelang den Belgiern mit Beck's und Diebels in Deutschland.

Global Brewer 2000

Geschätzter Ausstoß in Millionen Hektoliter*



* nach Unternehmen ** einschließlich Grupo Modelo

Quelle: Canadean Limited, London

Abbildung 1: Bierausstoß der Global Brewer – vor der Übernahme von Beck's und Diebels

Wie ist es Interbrew gelungen, ohne eine echte Weltmarke im Sortiment derart groß zu werden? Die atemberaubende Expansion von Interbrew begann 1987. Damals schlossen sich die beiden alteingesessenen belgischen Brauereien Stella und Piedboeuf in einer Vernunfthehe zu Interbrew zusammen. Seither dominiert das Unternehmen den belgischen Biermarkt, die beiden Marken Stella Artois und Jupiler kommen auf einen Marktanteil von 56 Prozent.

Doch das reichte den drei Eigentümerfamilien nicht. Die drei Adelsgeschlechter de Mevius, van Damme und de Spoelberch wollten eine globale Größe werden. So kaufte sich Interbrew ein Sammelsurium an lokalen Biermarken auf der ganzen Welt zusammen. Mittlerweile gehören den Belgiern 180 Marken, die sie in 110 Ländern vertreiben. Der

Konzern ist mit 465 Brauereien in 20 Ländern vertreten. „The World’s Local Brewer“ nennen sich die Strategen in Löwen daher gerne selbst.

Mehr als 600 Mio. Euro bezahlte Powell im Mai 2000 für die britischen Whitbread-Brauereien, dann noch einmal 3,8 Mrd. Euro für die Bass-Gruppe. Die Konkurrenten Heineken und Carlsberg, die ebenfalls an den beiden britischen Biermarken interessiert waren, zogen den Kürzeren. Mit dem Deal, der von der englischen Wettbewerbsbehörde inzwischen untersagt wurde, hatte sich Interbrew auf Platz eins in Großbritannien vorgeschoben. Um den Konzernausbau weiter vorantreiben zu können, ging Interbrew im Dezember 2000 schließlich an die Börse. Das spülte 2,9 Mrd. Euro in die Kassen.

Trotz dieses Eroberungsfeldzugs ist der Name Interbrew nur wenigen Bierliebhabern ein Begriff. Die Konzerne Anheuser-Busch, Carlsberg, Heineken und Scottish & Newcastle kennt hingegen fast jeder. Der Grund: Anders als Interbrew setzen die Konkurrenten auf eine Biermarke, die sie rund um den Globus in Bars, Gaststätten und Supermärkte drücken. So vertreibt Anheuser-Busch die Weltmarke Budweiser, Carlsberg sein Tuborg. Und Heineken hat mit seiner gleichnamigen Top-Marke den wohl bekanntesten Biernamen im Portfolio.

1,3 Mrd. Euro gibt Interbrew jährlich für das Marketing aus. Ein relativ bescheidener Betrag, verglichen mit dem, was sich die Rivalen die Markenpflege kosten lassen. Die Stärke der Belgier, die mittlerweile 34.000 Mitarbeiter beschäftigen, liegt darin, kleine regionale Brauereien zu erwerben und diese weiter zu entwickeln und zu stärken. In der Regel belässt die Zentrale die Brauereien, wie sie sind. „Beck’s wird seit 128 Jahren in Bremen gebraut“, so Powell, „wir haben nicht die Absicht, das zu ändern.“ Heineken dagegen nutzt seine Zukäufe, um seine Weltmarke vor Ort abzufüllen und über das dortige Vertriebsnetz abzusetzen.

Die einzige Top-Brand von Interbrew war lange Zeit Stella Artois. Die Marke wird vor allem in Großbritannien, den USA und Belgien vertrieben. Den internationalen Durchbruch hat das Bier bislang allerdings nicht geschafft. In den USA liegt der Marktanteil des Konzerns bei mageren drei Prozent. Auch Spezialitäten wie Leffe, Hoegaarden und Belle-Vue kennen nur wenige.

Bislang ist Interbrew mit dieser Strategie gut gefahren: Die Umsatzrendite der Belgier liegt bei deutlich über sieben Prozent. Heineken verdient mit seiner Weltmarke jedoch mehr. Deshalb will auch Powell künftig an Bekanntheit zulegen. Er glaubt, dass im stagnierenden Biergeschäft auf Dauer nur der Absatz von internationalen Top-Marken weiteres Wachstum sichert. Eine solche Marke hofft der 55-jährige Brite, der in seinem

Haus ein Pub hat nachbauen lassen, mit der Bremer Traditionsbrauerei Beck's nun ins Sortiment geholt zu haben. Sein Kalkül: Er will die engmaschige Distributionsplattform seiner 180 lokalen Marken nutzen, um den Beck's-Absatz zu forcieren.

Ein Schnäppchen waren die Bremer nicht. 3,8 Mrd. DM musste Powell zahlen, um die 67 Familiengeschafter zufrieden zu stellen. Ein Premiumaufschlag von etwa 1 Mrd. DM. „Der Markenwert von Beck's ist viel höher als der von Stella Artois“, begründet Powell den hohen Preis für Beck's. Das Unternehmen rangiert mit einem Ausstoß von 5,7 Millionen Hektolitern derzeit auf Platz vier in Deutschland. 60 Prozent fließen in den Export nach Großbritannien, Italien und in die USA. Die Brauerei ist hoch rentabel.

Wie Powell sich den internationalen Siegeszug der Top-Marke Beck's konkret vorstellt, ist noch sein Geheimnis. „Bevor nicht die Wettbewerbsbehörden ihre Zustimmung geben, sagen wir nichts“, wiegelt er ab. Und die erwartet er erst im kommenden Frühjahr. Bis es so weit ist, so Powell, „werden wir die lokalen Brauereien genauso fördern wie vorher und nur in den Ländern mit Beck's ansetzen, wo es Sinn macht“.

Aufgaben:

- a. Interbrew verfolgt bislang eine andere Markenstrategie als die Konkurrenten Anheuser-Busch, Heineken und Carlsberg! Charakterisieren Sie die Strategien, und arbeiten Sie deren Vor- und Nachteile heraus! (30 min. = 15 Punkte)
- b. Worin liegen die Chancen und Risiken des Kaufs einer Marke durch einen Bierbrauer? (30 min. = 15 Punkte)
- c. Zu Innovationen im Bierbereich gehören Biermischgeränke. Beschreiben Sie den Innovationsprozeß, der solchen Produkten zugrundeliegt, arbeiten Sie den Informationsbedarf der einzelnen Schritte heraus, und zeigen Sie auf, mit welchen Instrumenten der Informationsbedarf gedeckt werden kann! (80 min. = 40 Punkte)
- d. Erläutern Sie systematisch die Motive der Verbraucher, auf denen der Kauf von Bier und Biermischgetränken beruhen kann! (30 min. = 15 Punkte)
- e. Beschreiben Sie aus der Sicht der Konsumenten den Adoptionsprozeß einer neuen Biersorte! Welche Faktoren fördern und hemmen den Adoptionsprozeß? Mit welchen Maßnahmen kann sich der Bierbrauer bemühen, Adoptionshindernisse abzubauen? (70 min. = 35 Punkte)

Aufgabengruppe B:**1. Marketing-Management, Distributionspolitik (2 Std. = 60 Punkte)**

Tupperware will in den Handel (von Tassilo Zimmermann, LZ vom 15.8.2001)

Die bislang ausschließlich im Direktvertrieb erhältlichen Produkte von Tupperware werden auch in Deutschland künftig im Einzelhandel erhältlich sein. In den USA wird bereits von Oktober 2001 an der Handelskonzern Target beliefert. Der Strategiewechsel hat offensichtlich mit Umsatzproblemen zu tun. Die legendären Partys, auf denen Hausfrauen in geselliger Stimmung zum Kauf der hochpreisigen Produkte animiert werden, sind längst nicht mehr so erfolgreich wie einst.

Branchenkenner rechnen vor, dass sich bei der deutschen Tupperware-Tochter innerhalb der letzten vier Jahre die Erlöse von 1 Mrd. DM auf 800 Mio. DM verringert haben. Schmerzlich für das US-Unternehmen, denn der deutsche Markt ist nach dem Heimatmarkt der bedeutendste Umsatzbringer.

Die Tupper-Party bleibt Kerngeschäft

Deshalb wird auch in Deutschland und dem übrigen Europa der Abschied von den Zeiten des ausschließlichen Direktvertriebs vorbereitet. Gleichwohl soll die Tupper-Party das eigentliche Kerngeschäft bleiben. Insider sehen allerdings in Europa eine Art Kulturkampf innerhalb der europäischen Tupper-Gesellschaften toben. So versuche das Management in Frankfurt so viel wie möglich von der reinen Direktvertriebslehre zu retten, während die Europa-Zentrale, so heißt es, klar auf das US-Konzept setze.

In USA auch Verkauf über Home Shopping und Internet

In den Vereinigten Staaten soll innerhalb der nächsten fünf Jahre der Umsatzanteil des Direktgeschäfts nur noch 60 Prozent betragen, während andere Vertriebslinien einschließlich Internet und Home Shopping die restlichen 40 Prozent beisteuern. Im Oktober werden erstmals Tupperware-Produkte über den SB-Warenhausbetreiber Target angeboten. Der Verkauf erfolgt allerdings über Tupperware-Mitarbeiterinnen. Dies ist offenbar auch in Europa so geplant. Laut FAZ sollen in diesem Herbst 100 so genannte "Verkaufsstände" eröffnet werden.

Hochpreispolitik als Problem

Tupperware ist nicht der erste Direktvermarkter, der über spezielle Lösungen sein Kundenspektrum erweitern will. Beispielsweise nutzt der Staubsaugerhersteller Vorwerk

schon seit Jahren die hohe Frequenz von SB-Warenhäusern, um dort in den Eingangsbereichen die Verbraucher anzusprechen. Anders als Vorwerk steht Tupperware allerdings mit seinen hochpreisigen Produkten in einer völlig anderen Preisoptik. In der Branche wird deshalb darüber gerätselt, wie denn die Kalkulation aussehen könnte. Der deutsche Markt für Kunststoffhaushaltsprodukte ist von einem starken Preis- und Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet. Zudem befindet er sich mitten in einem Prozess der Marktberreinigung. Da es in dieser Warengruppe außer Curver kaum europaweite Markennamen gibt, könnte Tupperware vom eigenen hohen Bekanntheitsgrad profitieren. Im direkten Preisvergleich aber ist es fraglich, ob die Verbraucher tatsächlich zu hochwertigen Produkten mit Garantieverprechen greifen, die jenseits aller Preisschwellen liegen.

Exklusivität in einem absoluten Impuls-Segment

Möglicherweise wird aber der Handel die Zahl der Tupperware-Verkaufsstellen bewusst gering halten wollen, um sich in einem absoluten Impuls-Segment eine gewisse Exklusivität zu sichern. Eine Strategie, die von Insidern als riskant beurteilt wird.

Aufgaben:

- a. Beschreiben Sie systematisch, wie die Firma Tupperware ihre absatzkanalorientierte Strategie ändert! (30 min. = 15 Punkte)
- b. Analysieren Sie, welche Probleme bei der neuen Strategie auf die Firma Tupperware in den Absatzkanälen zukommen können! (50 min. = 25 Punkte)
- c. Arbeiten Sie Anforderungen sowie Chancen und Risiken des selektiven Vertriebs von Kunststoffhaushaltsprodukten aus der Perspektive der Firma Tupperware heraus! (40 min. = 20 Punkte)

2. Käuferverhalten und Marktforschung (2 Std. = 60 Punkte)

In vielen Konsumgütermärkten lässt sich das Verhalten der Konsumenten als hybrid und multioptional beschreiben.

Aufgaben:

- a. Charakterisieren Sie die Merkmale hybriden und multioptionalen Konsumentenverhaltens, und erläutern Sie ihre Ursachen! (30 min. = 15 Punkte)
- b. Arbeiten Sie die Anforderungen hybriden und multioptionalen Konsumentenverhaltens an die Marktsegmentierung heraus! Gehen Sie dabei sowohl auf die Informations- als auch auf die Aktionsseite ein! (90 min. = 45 Punkte)

Aufgabengruppe C:

1. Wahrnehmung von Einkaufsstätten und Gestaltung von Kundenleitsystemen (2 Std. = 60 Punkte)

Aufgaben:

- Erläutern Sie zunächst die Begriffe Cognitive Maps, Scripts und Objektschemata! Analysieren Sie anschließend, inwieweit diese kognitiven Merkmale die Orientierung in Einkaufsstätten beeinflussen! (40 min. = 20 Punkte)
- Zeigen Sie Probleme auf, die sich bei der Messung der Wirkungen von Kundenleitsystemen ergeben! (40 min. = 20 Punkte)
- Kognitive Entlastung der Verbraucher und Profilierungsbestreben der Händler - ein Widerspruch bei der Gestaltung von Einkaufsstätten? (40 min. = 20 Punkte)

2. Handelscontrolling (2 Std. = 60 Punkte)

Als Controller eines Filialunternehmens der Bau- und Heimwerkerbranche haben Sie die Aufgabe, zwei Filialen zu beurteilen. Die Filiale A verfügt über eine Verkaufsfläche von 5.000 qm, die Filiale B von 7.000 qm. Aus dem abgelaufenen Jahr liegen Ihnen folgende Daten vor (alle Angaben ohne Mehrwertsteuer):

	Filiale A	Filiale B
Flächenproduktivität	5.000 DM/qm	4.000 DM/qm
Anteil der Personalkosten am Umsatz	14%	16%
Anteil der Mietkosten am Umsatz	5%	6%
Anteil der Kosten für Werbung am Umsatz	4%	5%
sonstige Handlungskosten der Filiale	275.000 DM	440.000 DM
Umsatzrendite vor Steuern	2%	1,8%

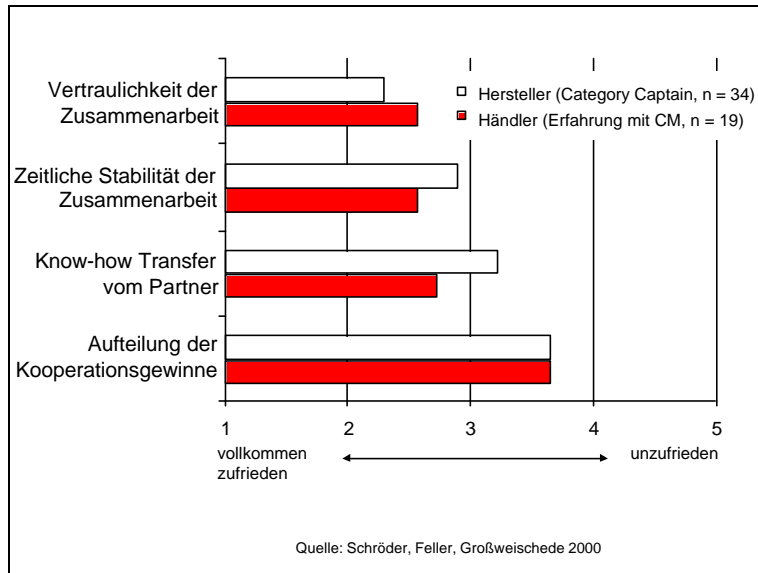
Aufgaben:

- Berechnen Sie die Warenkosten (= Wareneinsatz) und den Rohrertrag der beiden Filialen! Welche der beiden Filialen halten Sie für erfolgreicher? Führen Sie eine Ursachenanalyse für die unterschiedlichen Erfolge durch! (60 min. = 30 Punkte)
- Diskutieren Sie die Eignung der Umsatzrendite zur Steuerung von Einzelhandelsbetrieben! (60 min. = 30 Punkte)

Aufgabengruppe D:

1. Category Management (2 Std. = 60 Punkte)

Ein Filialist des Lebensmittel-Einzelhandels steht vor der Einführung von Category Management. Dabei liegen ihm aus einer Untersuchung folgende Ergebnisse vor:



Aufgaben:

- Arbeiten Sie heraus, wie sich die Waren-, Geld- und Informationsströme dieses Filialunternehmens zu seinen Lieferanten ändern können! Unterscheiden Sie dabei zwischen Lieferanten, die bereits Category Management betreiben, und solchen, die dies bislang nicht tun! (80 min. = 40 Punkte)
- Ist Category Management größeren Unternehmen vorbehalten? Diskutieren Sie Möglichkeiten und Grenzen kleinerer und mittlerer Handelsunternehmen, Category Management zu betreiben! (40 min. = 20 Punkte)

2. Electronic Retailing - Electronic Shopping (2 Std. = 60 Punkte)

Aufgaben:

- Diskutieren Sie aus der Perspektive eines Click and Mortar-Einzelhändlers Vor- und Nachteile, elektronische Händler- und Handelsmarken - also solche Marken, die nur im Internet auftreten - einzuführen und zu bewirtschaften! (60 min. = 30 Punkte)
- Der Einkaufsvorgang eines Konsumenten läßt sich grob in Informieren, Probieren, Bestellen, Erhalten, Bezahlen und gegebenenfalls Rückgabe einteilen! Diskutieren Sie auf der Basis von Kaufmotiven, wie Konsumenten einzelne Prozeßschritte ihres Einkaufs auf den stationären und den elektronischen Kanal (Internet) eines Click and Mortar-Einzelhändlers verteilen! (60 min. = 30 Punkte)