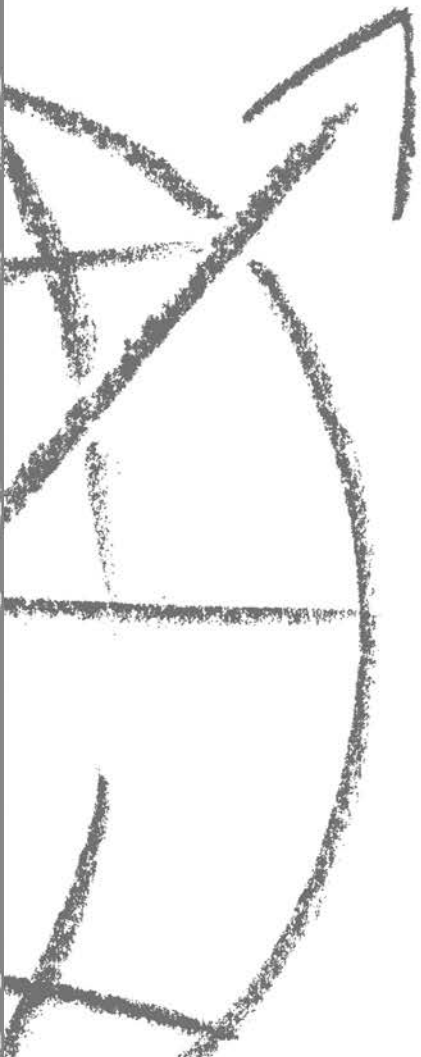


JIŘÍ JIROUTEK

# WACHSTUMS- STRATEGIE FÜR LIDL TSCHECHIEN



ABSOLVENT INTERNATIONAL12  
(10/2005–10/2007)

# INHALT

Summary .....	398
1 Einleitung.....	399
1.1 Das Unternehmen Lidl.....	399
1.2 Organisationsstruktur.....	400
1.3 Ziel des Projekte .....	400
2 Umweltanalyse.....	401
2.1 PEST Analyse.....	401
2.1.1 Politisch-rechtliche Faktoren.....	401
2.1.2 Ökonomische Faktoren.....	403
2.1.3 Soziale Faktoren.....	404
2.1.4 Technologische Faktoren .....	405
2.2 Branchenanalyse .....	406
2.2.1 Marktpotenzial .....	406
2.2.2 Marktstruktur .....	408
2.2.3 Wettbewerbsintensität.....	408
3 Unternehmensanalyse.....	409
3.1 Branchenerfolgskriterien.....	409
3.2 Lidl Kernkompetenzen .....	410
3.3 Erfahrungskurve .....	410
4 SWOT-Analyse .....	411
5 Strategieentwicklung und -umsetzung .....	418
5.1 Verfolgte Strategie von Lidl.....	418
5.2 Strategiewahl .....	418
5.2.1 Produkt-Markt-Strategie.....	419
5.2.2 Grundstrategie .....	420
6 Zusammenfassung.....	420
7 Umsetzungserfahrungen.....	422
Anhang.....	423

## SUMMARY

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Strategien und Wachstumsmöglichkeiten der Firma Lidl in Tschechien. Grund für einen solchen Strategieplan liefern insbesondere die Unternehmensziele Umsatz- und Marktanteilerhöhung.

Infolge einer Umweltanalyse wurde die äußere Unternehmensumwelt mittels der PEST-Analyse ausgewertet, die unmittelbare Umwelt in einer Branchenanalyse bewertet.

Die Wirtschaft der Tschechischen Republik wächst und nähert sich dem EU-Durchschnitt an. Die durchschnittlichen Ausgaben für Lebensmittel pro Person lagen im Jahr 2005 bei 630,40 EUR. Das Preisniveau beträgt im selben Jahr nur 57,8% des EU Durchschnitts.

Bei den sozialen Faktoren wird der Einzelhandel durch den Trend zur gesunden Lebensweise und den Wertewandel zu einem ökologischen Bewusstsein beeinflusst. Der Konsum von Obst und Milchprodukten wird voraussichtlich steigen und eine Nachfrage nach Öko-Produkten entstehen.

Die Branchenanalyse beschreibt Marktpotenzial und Marktrentabilität. Der Lebensmittelmarkt in Tschechien beträgt etwa 6,7 Mrd. EUR. Dazu kommen noch alkoholische Getränke und Tabakwaren mit fast 1 Mrd. EUR und andere Kategorien wie Kleidung, Schuhe, Haushaltseinrichtung und Elektronik mit insgesamt etwa 2,6 Mrd. EUR. Der Markt für den Einzelhandel in Tschechien wuchs in den letzten Jahren zwischen 2% und 6%. Die Beliebtheit der Discounter steigt und ihre Verkaufsform gewinnt immer mehr Kunden.

Die Analyse der Marktrentabilität nach Porter zeigte, dass die Wettbewerbsintensität im tschechischen Einzelhandel sehr stark ist. Manche Wettbewerber wirtschaften langfristig mit einem Verlust und demzufolge ist künftig eine weitere Bereinigung des Marktes zu erwarten.

Als Branchenerfolgskriterien wurden identifiziert: Waren mit guter Qualität billig einzukaufen, sie schnell für die Kunden vorzubereiten und in einer angenehmen Umgebung zu verkaufen, effektives Kostenmanagement, die Kundenwünsche schnell zu identifizieren und auf sie flexibel zu reagieren, eine große Auswahl anzubieten und eine maximale Präsenz in Tschechien zu erlangen.

Lidl unterscheidet sich positiv von den Wettbewerbern vor allem durch sein Preisniveau. Die niedrigen Preise kann Lidl aufgrund seiner hohen Effizienz und seines Kostenbewusstseins anbieten und ist zudem seine wichtigste Kernkompetenz. Mittels internationaler Erfahrung und Prozessstandardisierung kann Lidl die positiven Effekte der Erfahrungskurve auch in neuen Märkten, wie Tschechien, realisieren.

Die SWOT-Analyse zeigte, dass die bedeutendsten Stärken des Unternehmens Marktposition, Preisgestaltung, Effizienz, Mitarbeiter und Bekanntheit sind. Bei Image und Sortimentsauswahl hingegen besteht noch Verbesserungspotenzial. Chancen bestehen in der positiven Marktent-

wicklung und der hohen Preiselastizität des Marktes. Die erwarteten Marktaustritte einiger Wettbewerber werden Marktanteile frei machen und damit Chancen für andere schaffen. Als größte Bedrohung werden die Strategien der Wettbewerber betrachtet, die sich immer mehr auf kleinere Orte konzentrieren und ihre Preise für Lebensmittel senken.

Im Einklang mit der Unternehmensphilosophie und den Kernkompetenzen verfolgt Lidl als Wachstumsstrategie eine Marktdurchdringung, die tiefer in der **Standort-analyse** und im **Finanzplan** behandelt wird. Die Geschäftsbereichsstrategie bei Lidl ist die Kostenführerschaft.

Als nächster Schritt wurde die Produktentwicklungsstrategie in Betracht gezogen. Das bedeutet eine Sortiments- und Serviceerweiterung. Weiterhin sollte Lidl um neue Kunden werben. Großes Potenzial besteht in der Kommunikation, durch die neue Kundengruppen zum Einkaufen bei Lidl überzeugt werden können. Mit der Werbestrategie beschäftigt sich der **Marketingplan**. Lidl kann später neue Kunden auch durch neue Produkte suchen. So bieten sich bereits in Deutschland erfolgreich eingesetzte Produkte, wie Zug- und Flugtickets oder Internetverbindungen, aber auch neue Dienstleistungen wie Versicherungen, finanzielle Produkte oder Wetten an. Eine weitere Möglichkeit der Diversifikation stellt die Gründung einer separaten Immobiliengesellschaft dar.

Alle Analysen zeigen, dass Lidl seine Grundstrategie der Kostenführerschaft fortsetzen sollte.

Zusammenfassend bietet der tschechische Markt viele Wachstumsmöglichkeiten an und Lidl verfügt dabei über starke Kompetenzen um sie zu nutzen und seine Position noch zu verstärken.

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 DAS UNTERNEHMEN LIDL

Das Unternehmen Lidl ist eine international operierende Unternehmensgruppe, die über mehr als 6.000 Lebensmittel-Märkte europaweit verfügt. Lidl ist auf dem Markt als Discount-Händler positioniert und bietet Artikel des täglichen Bedarfs in guter Qualität zum möglichst niedrigen Preis an. Mittels systematischer Arbeitsorganisation und einfachen Vorgängen erzielt Lidl niedrige operative Kosten. Das zusammen mit den Preisvorteilen durch den Einkauf großer Mengen, ermöglicht es dem Kunde ein sehr günstiges Preis-Leistungsverhältnis anzubieten.

In Tschechien eröffnete Lidl die ersten 14 Filialen am 26.06.2003 und expandierte innerhalb kurzer Zeit auf mittlerweile mehr als 170 Filialen. Diese werden zurzeit von 3 Lagern beliefert.

## 1.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Allgemein gibt es Aktivitäten, die zentral ausgeführt werden und Aktivitäten, die dezentralisiert wurden. Zentral organisierte Tätigkeiten sind Einkauf, technische Beschaffung, Rechnungswesen, Informationssysteme oder Werbung. Für den Vertrieb, Lager- und Transportlogistik sind regionale Lagergesellschaften zuständig. Der Bereich Expansion arbeitet ebenfalls dezentralisiert durch regionale Büros.

## 1.3 ZIEL DES PROJEKTES

Die vorliegende Arbeit soll dabei **helfen, die Ziele des Unternehmens zu verwirklichen**. Diese sind für Lidl Tschechien:

- Umsatzerhöhung
- Marktanteilerhöhung
- Verstärkte Kundenbindung
- Effektives Kostenmanagement
- Gewinnerzielung

Die Funktionsbereichsziele werden für einzelne Bereiche definiert. Bei dieser Zielsetzung benutzt Lidl Kennzahlen, die international gleich sind und so einen Vergleich ermöglichen.

Um weitere Umsatzerhöhung und Marktanteile zu sichern, kann Lidl grundsätzlich zwei Arten von Wachstum anwenden:

- **Extensives Wachstum:** neue Filialen bauen
- **Intensives Wachstum:** Kaufintensität und Kundenbindung verstärken, durchschnittlichen Einkauf erhöhen

Nach dem Markteintritt wurde der Akzent auf das extensive Wachstum gelegt. Heutzutage konzentriert sich das Unternehmen immer mehr auf das intensive Wachstum.

Das Thema Wachstum wird im **Strategieplan** behandelt. Es schließt eine Analyse der Wettbewerbsumwelt und der globalen Umwelt sowie eine Analyse des Unternehmens selbst ein. Aufgrund der Analyse werden mögliche zukünftige Strategien abgefasst und bewertet. Mit dem extensiven Wachstum beschäftigt sich die Standortanalyse der Filialen in Lidl Tschechien/Standortanalyse für das neue Lidl Lager in Tschechien. Laut dieser Studie gibt es noch Potenzial für weitere Lidl-Filialen in Tschechien, langfristig ist eine Verdopplung der Filialanzahl möglich.

Laut der Standortanalyse gibt es in Tschechien weiteres Expansionspotenzial. Der Finanzplan bietet einen finanziellen Ausblick der Firma Lidl Tschechien für die nächsten fünf Jahre und vergleicht verschiedene Expansionsstrategien aus finanzieller Sicht. Er illustriert die finanzielle Entwicklung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Bedingungen des tschechischen Wirtschaftsraumes.

Die Kaufintensität, Kundenakquise und -bindung werden stark durch die Werbung unterstützt. Die Effizienz der Werbung und weitere sinnvolle Werbestrategie werden im Marketingplan, anhand der Kundenumfrage, analysiert und bewertet.

Da das Unternehmen ständig internen und externen Veränderungen unterliegt, bedarf es der ständigen Überwachung, ob die gewählte rechtliche Organisation den inneren und äußeren Rahmenbedingungen noch entspricht. Für jedes Unternehmen ist die Wahl der richtigen rechtlichen Organisation sehr wichtig. Es schließt nicht nur die Wahl der Rechtsform, sondern auch der gesamten Struktur des Unternehmens ein. Daher bietet diese Arbeit eine Analyse der rechtlichen Struktur des Unternehmens unter bestehenden Bedingungen.

## 2 UMWELTANALYSE

Das Unternehmen wird sehr stark von der Umwelt beeinflusst und die externen Faktoren spielen oft eine entscheidende Rolle für den Geschäftserfolg. Die Makro-Umwelt wird mittels der PEST-Analyse ausgewertet, für die Analyse der unmittelbaren Umwelt dient die Branchenanalyse.

### 2.1 PEST-ANALYSE

In der PEST-Analyse werden die Umweltfaktoren analysiert, die Einfluss auf den Einzelhandel in Tschechien haben. Vor allem die zukünftige Entwicklung der Umwelt ist dabei interessant.

#### 2.1.1 POLITISCH-RECHTLICHE FAKTOREN

Zu den politisch-rechtlichen Faktoren gehören alle staatlichen Aktivitäten, Rechtsnormen, Gesetze, internationale Regelungen und Nichtregierungsorganisationen, die Unternehmensentscheidungen beeinflussen können.

##### **EU MITGLIEDSCHAFT**

Tschechien ist im Mai 2004 Mitglied der Europäischen Union geworden. Das bedeutet für den Einzelhandel:

- Der freie Warenverkehr ermöglicht einen zentralen Wareneinkauf sowie einen freien Transport nach Tschechien und den dortigen Verkauf.
- Das Unternehmen kann künftig mit dem grenzübergreifenden Austausch von Arbeitskräften aus anderen EU-Mitgliedsstaaten rechnen.<sup>1</sup>

### VERKAUFSREGELUNGEN

Im Gegensatz zu vielen anderen europäischen Ländern gilt in Tschechien keine Regulierung der Öffnungszeiten.<sup>2</sup>

Seit dem 15. Juni 2005 ist der Verkauf bestimmter Medikamente auch außerhalb von Apotheken erlaubt. Eine Einführung in das Lidl-Sortiment ist aufgrund von strikten Auflagen, noch nicht erfolgt. Dies soll aber laut Gesundheitsministerium bald ermöglicht werden.<sup>3</sup>

Alkoholische Getränke und Tabakwaren dürfen nicht an Personen unter 18 Jahren verkauft werden. Die Warenpräsentation dieser Produktgruppen wird künftig immer stärker reguliert.

### STAATLICHE INSTITUTIONEN

Die Einhaltung der Handelsgesetze wird durch die **Tschechische Handelsinspektion** kontrolliert. Sie beschäftigt sich vor allem mit der Warenpräsentation, Preisbezeichnung, Kalkulation von Preisnachlässen usw. Lidl muss in diesem Zusammenhang besonders auf eine tschechische Deklaration und Herkunftsbezeichnung achten. Die Mangelfreiheit der Waren wird durch die Agrar- und Lebensmittelinspektion kontrolliert.

### NICHTSTAATLICHE ORGANISATIONEN

Die Gewerkschaften haben in Tschechien nur gering Einfluss auf Unternehmensentscheidungen. Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor sind in der Gewerkschaft OSPO<sup>4</sup> organisiert. Obwohl OSPO bereits in anderen Einzelhandelsunternehmen vertreten ist, gibt es bei Lidl CZ bisher keine Gewerkschaftsvertretung.<sup>5</sup> OSPO arbeitet mit ausländischen Gewerkschaften wie Verdi zusammen, was künftig ihren Einfluss steigern könnte.

---

1 Die Tschechische Republik will ab 2007 das Schengen Abkommen anwenden. Alle Einwohner der EU dürfen in Tschechien arbeiten. Gegenwärtig haben tschechische Bürger freien Zutritt auf die Arbeitsmärkte in den zehn neuen Mitgliedsstaaten sowie Großbritannien, Irland, Schweden, Finnland, Portugal, Griechenland und Spanien. Alle anderen EU-Mitgliedsstaaten müssen ihren Arbeitsmarkt bis 2011 öffnen.

2 Siehe Anlage 02 (Öffnungszeiten).

3 Quelle: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zdravi-skola-spolecnost/clanek.php?id=177814> angesehen am 13.07.2006.

4 OSPO hat ungefähr 20.000 Mitglieder, wovon ein Großer Teil bei der Tschechischen Einzelhandelsfirma COOP arbeitet. Ein Betriebsrat kann in Tschechien bereits mit 3 Mitarbeiter gegründet werden. Quelle: [www.ospo.cz](http://www.ospo.cz).

5 Siehe Anlage 03 (Tabelle Gewerkschaften).

## 2.1.2 ÖKONOMISCHE FAKTOREN

Auch wirtschaftliche Entwicklungen beeinflussen den Einzelhandel. Die makroökonomischen Kennzahlen weisen generell einen positiven Trend auf, der Tschechien zum EU-Durchschnitt annähert. Auch das tschechische Konsumentenverhalten gleicht sich zunehmend dem EU-Standard an. Das bedeutet größeres Bewusstsein auf Qualität und Frische der Waren.

Indikator	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>BIP / EW (PPS)</b>	12.404	13.033	13.738	14.595	14.874	16.013	17.355
<b>BIP / EW (% , J/J)</b>	1,30	3,60	2,50	1,90	3,60	4,20	6,10
<b>Haushalttausgaben (% , J/J)</b>	2,80	1,30	2,30	2,20	6,00	2,50	2,40
<b>Arbeitslosigkeit (%)</b>	8,54	9,02	8,54	9,15	9,90	10,24	8,97
<b>Reallohn (% , J/J)</b>	6,20	2,40	3,80	5,40	6,50	3,70	3,40
<b>Inflation (% , J/J)</b>	2,10	3,90	4,70	1,80	0,10	2,80	1,90
<b>Wechselkurs CZK / EUR</b>	36,88	35,61	34,08	30,81	31,84	31,90	29,78

1 | Makroökonomische Indikatoren der Tschechischen Republik.  
Quelle: Tschechisches Statistisches Amt, [www.czso.cz](http://www.czso.cz).

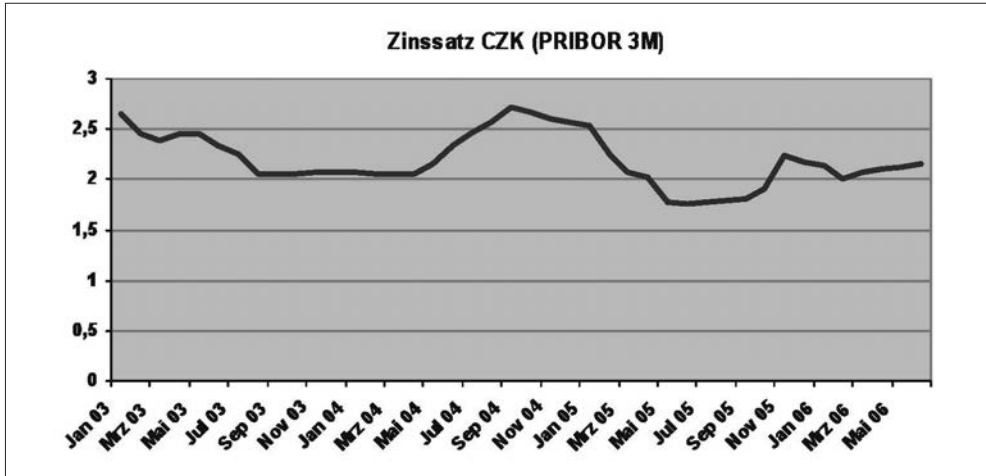
Für den Lebensmittelhandel sind insbesondere die Angaben über den Lebensmittelausgaben der Konsumenten und das Preisniveau im Land wichtig.

- Durchschnittlich lagen im Jahr 2005 die Ausgaben pro Person in Tschechien bei 630,40 EUR für Lebensmittel, was 20,6% der gesamten Verbrauchsausgaben<sup>6</sup> ausmacht.
- Tschechien war im Jahr 2005 mit einem Preisniveau von 57,8% des EU- Durchschnitts das viertbilligste Land in der EU.<sup>7</sup> Das Diagramm in der Anlage 01 (Preisniveaus, S. 432) zeigt den Vergleich.

6 Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

7 Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.





2 | Zinssatz PRIBOR 3 Monate (CZK). Quelle: Tschechische Nationalbank [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz).

Unternehmen, die sehr schnell wachsen, müssen, um dieses Wachstum zu finanzieren, auch externe Finanzierungsquellen ausnutzen. Dafür bezahlen sie Zinsen. Also beeinflusst auch der Zinssatz die Entwicklung der Firma. Der Zinssatz innerhalb der Bankenlandschaft (PRIBOR) ist in Tschechien stabil und bewegt sich in den letzten Jahren ums 2,5%, was dem Europäischen Standard entspricht.

### 2.1.3 SOZIALE FAKTOREN

Soziale Faktoren können in zwei Gruppen eingeteilt werden: demographische Entwicklungen und gesellschaftliches Umfeld.

Die Tschechische Republik hatte zum 30. Juni 2005 10.235.365 Einwohner. Die Einwohnerzahl stieg im Jahr 2005 um 30.500. Dieses Wachstum wird ausschließlich durch Einwanderung verursacht, denn die Geburtenrate entwickelt sich in Tschechien langfristig negativ (1,28 Kinder pro Frau). Die meisten Immigranten stammen aus der Ukraine (31%), der Slowakei (18%) und Vietnam (13%).

Für die Expansion ist interessant, dass 63% der Einwohner in Städten mit mehr als 5.000 Einwohnern<sup>8</sup> leben. Es sinkt die Einwohnerzahl in großen Städten und wächst in kleineren Städten.<sup>9</sup> Die Populationsalterung wird auch in Tschechien eine wichtige Rolle spielen.

<sup>8</sup> Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

<sup>9</sup> Große Städte haben mehr als 100.000 Einwohner, kleine Städte bis zu 50.000.

Im gesellschaftlichen Umfeld ist ein Trend zur **gesunden Lebensweise** und somit eine Steigerung beim Verkauf von Obst und Milchprodukten<sup>10</sup> zu beobachten. Dieser Trend wird sich in der Zukunft weiterhin verstärken.

Weiterhin wird ein Wertewandel zu einem **ökologischen Bewusstsein** erwartet, was eine steigende Anzahl von Öko-Produkten nach sich ziehen wird. In der Zukunft werden Ökologische Organisationen immer mehr Einfluss gewinnen und Druck auf Handelsorganisationen ausüben können.

## 2.1.4 TECHNOLOGISCHE FAKTOREN

Technologischer Fortschritt kann sehr viel in der Industrie ändern. Folgende Technologien können den Einzelhandel künftig beeinflussen:

**INTERNET.** Die Kunden werden immer mehr Informationen über Produkte und Preise im Internet suchen. Schon heute ist es möglich die Aktionsartikel aller Lebensmittelketten auf einer Webseite zu vergleichen.<sup>11</sup> Auch die Kommunikation mit den Kunden wird künftig noch mehr durch das Internet anstelle von Handzetteln erfolgen.

**ELEKTRONISCHER BARCODE.** Diese Technologie erfasst die Informationen über Lieferungen, Paletten, Kollis und einzelne Produkte, ohne physischen oder optischen Kontakt auslesen zu müssen. Sie kann Zeit und Kosten in der Lieferkette und im Vertrieb sparen. Nachteile dieser Technologie sind ein vergleichsweise hoher Preis eines Tags sowie das noch frühe Entwicklungsstadium der Technologie. Dennoch geht die Entwicklung schnell voran und ein Einsatz scheint mittelfristig realisierbar zu sein.

**AUTOMATISIERUNG.** Es gibt verschiedene Möglichkeiten in der Automatisierungstechnik. Das Unternehmen kann mit seiner Einführung Personalkosten einsparen, muss aber gleichzeitig mit erhöhten Startinvestitionen rechnen. Für eine mittelfristige Amortisation einer solchen Investition muss das Lohnniveau relativ hoch sein. Gegenwärtig ist dies noch nicht der Fall in Tschechien, – mit sinkenden Technologiekosten und steigendem Lohnniveau werden Automatisierungskonzepte jedoch interessanter.

**KARTENZAHLUNG.** Immer mehr Kunden benutzen in Tschechien Bankkarten zum Einkaufen. Durch eine technische Weiterentwicklung konnten bereits die Abwicklungszeiten bei Kartenzahlung wesentlich verkürzt werden. Auf diesem Grund soll eine Zahlung per Karte bei Lidl kurzfristig eingeführt werden.

10 Anlage 04 (Konsum von Obst und Milchprodukten). Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

11 Z.B.: <http://supermarket.shopy.cz/> oder [www.preisvergleich.de](http://www.preisvergleich.de).

## 2.2 BRANCHENANALYSE

In der Branchenanalyse werden die marktspezifischen Faktoren Marktpotenzial, Marktstruktur und Wettbewerbsintensität bewertet.

### 2.2.1 MARKTPOTENZIAL

#### MARKTGRÖSSE

Den Markt für das Lidl Standardsortiment bilden die Kategorien Lebensmittel, Alkoholische Getränke und Tabakwaren. In diesen Bereichen bietet Lidl ständig ein komplettes Sortiment an. Einige andere Kategorien wie Kleidung, Haushaltseinrichtung oder Elektronik sind ein Markt für Lidl Aktionswaren. Folgende Tabelle zeigt die Volumina für diese Kategorien:

Verbrauchsangaben	Pro Person (CZK)	Pro Person (EUR)	Total (EUR)
Lebensmittel	18.775	630	6.704.236.431
Alkoholische Getränke	2.603	87	929.487.480
Kleidung, Schuhe	5.093	171	1.181.624.562
Haushaltseinrichtung	6.116	205	2.183.920.640
Elektronik, Audiovisuelle Technik	1.700	57	607.041.381

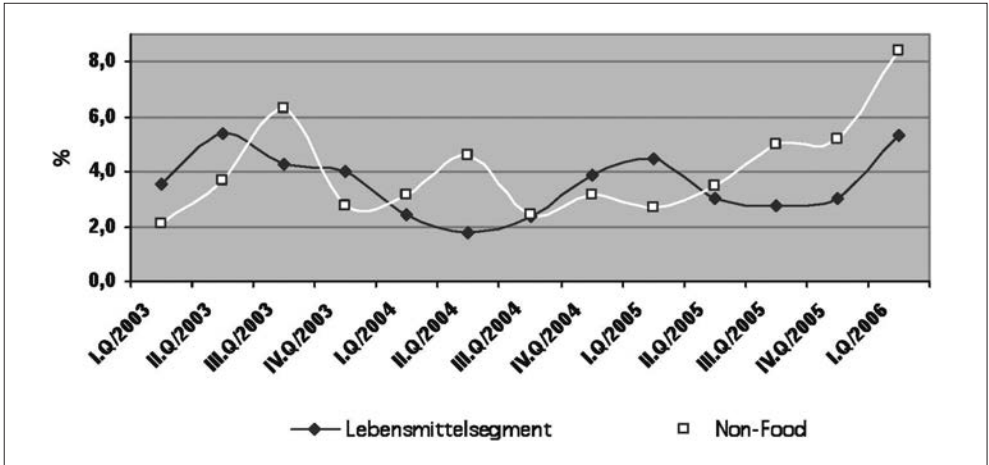
3 | Verbrauchsausgaben in Tschechien, 2005. Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

Der Markt für Lidl Tschechien in den Kategorien Lebensmittel, Alkoholische Getränke und Tabakwaren beträgt 7.633.750.911 EUR pro Jahr. In Deutschland ist dieser Markt etwa zwanzigmal größer und beträgt 152,8 Mrd. EUR<sup>12</sup>.

#### MARKTWACHSTUM (MARKTPHASE)

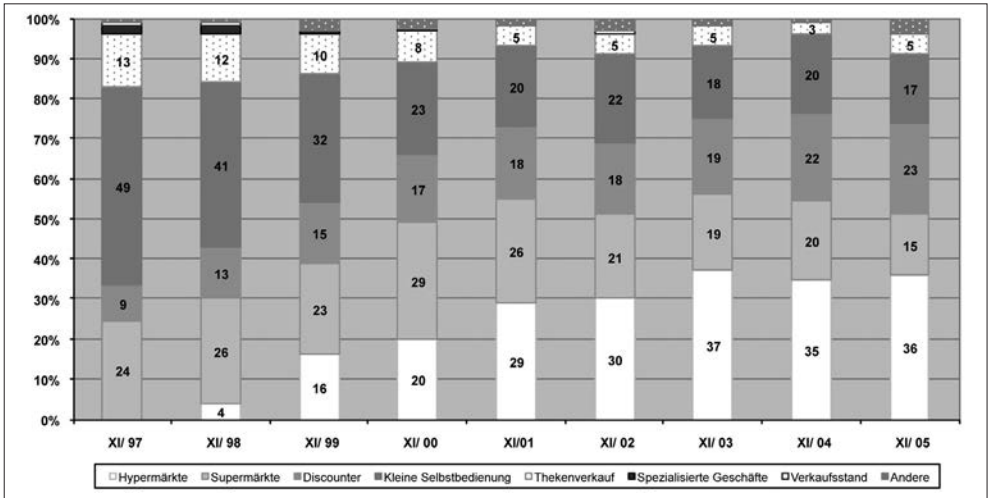
Das Wachstum im tschechischen Einzelhandelmarkt bewegt sich zwischen 2% und 6% pro Jahr. Das folgende Diagramm stellt die Erlösentwicklung im Segment Lebensmittel und Non-Food dar:

12 Quelle: BVL, nach Unterlagen des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden, und des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels e.V. (HDE), Berlin.



4 | Erlösentwicklung im Tschechischen Einzelhandel. Quelle: Tschechisches Statistisches Amt.

Im Einzelhandel spielt nicht nur die Entwicklung des gesamten Marktes eine Rolle, sondern auch die Entwicklung der einzelnen Verkaufsformen.



5 | Wo die Kunden einkaufen, Quelle: Shopping Monitor 2005/06, Incoma Research.

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, steigt die Beliebtheit der Discounter, die der Hypermärkte stagniert und die der Supermärkte geht zurück. Die Discounter Branche erlebt zurzeit eine **Wachstumsphase**, die voraussichtlich noch einige Jahre andauern wird.<sup>13</sup> Lidl befindet sich somit in einem wachsenden Markt und steigert mit seinem Verkaufskonzept den eigenen Marktanteil.

### 2.2.2 MARKTSTRUKTUR

In Tschechien beherrschen die 5 größte Einzelhändler ein Drittel des Marktes. Die Konzentration ist jedoch weniger markant als in anderen Ländern. In Finnland haben die grössten Fünf einen Marktanteil von 90%, in Deutschland und Frankreich von etwa 70%.<sup>14</sup> Aufgrund dieses Vergleichs ist die Fortsetzung der Marktkonzentration in Tschechien zu erwarten.

Die gesamte Verkaufsfläche der Top10 in Tschechien ist im Jahr 2005 um 16% gestiegen, die Umsätze jedoch nur um 5,2%. Daraus resultiert ein sinkender Umsatz pro Verkaufsfläche. Die sinkende Produktivität der Verkaufsfläche spiegelt den harten Konkurrenzkampf auch in kleineren Orten wider.

### 2.2.3 WETTBEWERBSINTENSITÄT

Die Rivalität im tschechischen Einzelhandel kann als **hoch** bezeichnet werden. Alle wichtigen Wettbewerber expandieren und planen zudem weitere Expansionen. Das schafft in Verbindung mit einer Preisempfindlichkeit der tschechischen Kunden eine Rivalität. Dazu kommen Marktaustrittsbarrieren, die auch unprofitable Unternehmen im Geschäft halten.<sup>15</sup>

Generell ist die Wettbewerbsintensität im tschechischen Einzelhandel sehr stark und kann als **Hyperkonkurrenz** bezeichnet werden. Langfristig wird jedoch eine Marktberreinigung erwartet und wenige werden sich im Markt behaupten können. Andere werden den Markt verlassen müssen, wie bereits im letzten Jahr geschehen durch die Firmen Carrefour, Julius Meinl und Edeka.

---

13 Z.B. in Deutschland haben die Discounter den Marktanteil von 39,7%. Quelle: BVL.

14 Quelle: [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz) angesehen am 8.2.2006.

15 Manchmal würde es eine Muttergesellschaft mehr kosten, den Markt zu verlassen als jedes Jahr die Tochtergesellschaft zu subventionieren. Dazu zählen in Tschechien Delvita, Billa oder Ahold, in Deutschland Wal-Mart.

## 3 UNTERNEHMENSANALYSE

Die Umwelt schafft Chancen und Bedrohungen. Ob das Unternehmen diese Chancen nutzt oder den Bedrohungen unterliegt, hängt von seinen eigenen Kompetenzen ab. Mit diesen internen Faktoren beschäftigt sich die Unternehmensanalyse.

### 3.1 BRANCHENERFOLGSFAKTOREN

Erfolgreich ist im Einzelhandel das Unternehmen, das die Kundenwünsche am besten erfüllt und gleichzeitig einen Gewinn realisiert. Nach dem Shopping Monitor 2005/06 bewerten die Kunden am meisten: Frische und Qualität der Waren, niedrige Preise, Preisbezeichnung und Orientierung in der Verkaufsstelle, schnelle Bedienung, breites Sortiment und Sauberkeit. In einem intensiven Wettbewerb werden alle Einzelhändler gedrängt, die Preise sehr niedrig zu halten. Dementsprechend muss ein erfolgreiches Unternehmen im Einzelhandel über bestimmte Fähigkeiten verfügen:

Erfolgsfaktoren	Entsprechende Unternehmenstätigkeiten
Waren mit guter Qualität günstig einkaufen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentraler Einkauf, vorteilhafte Einkaufsbedingungen verhandeln</li> <li>• Strenge Qualitätskontrolle</li> </ul>
Die Waren schnell für die Kunden vorbereiten und in einer angenehmen Umgebung verkaufen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle und zuverlässige Logistik</li> <li>• Laden übersichtlich und angenehm gestalten</li> <li>• Sauberkeit ständig beachten</li> </ul>
Effektives Kostenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisch arbeiten</li> <li>• Standardisierte Prozesse</li> <li>• Alle überflüssigen Tätigkeiten vermeiden</li> <li>• Ständige Kostenkontrolle</li> </ul>
Kundenwünsche schnell identifizieren und flexibel reagieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit den Kunden kommunizieren und ihre Meinungen erfragen</li> <li>• Trends im Markt beobachten</li> <li>• Schnell reagieren</li> </ul>
Große Auswahl anbieten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele verschiedene Produkte anbieten (Sortimentbreite)</li> <li>• Für jede Produkttyp eine Auswahl anbieten (Sortimenttiefe)</li> </ul>
Maximale Belegung des Gebietes Tschechien	Ständige Suche nach neuen Standorten

## 3.2 LIDL KERNKOMPETENZEN

Eine Kernkompetenz ist das, was ein Unternehmen von den anderen Wettbewerber positiv unterscheidet. Wo es stärker als andere Unternehmen ist, das ist seine Kernkompetenz.

Lidls entscheidende Kernkompetenz ist der Preis. Im Vergleich zu anderen Discountern<sup>16</sup> verfügt Lidl darüber hinaus noch über andere Stärken wie Warenfrische, Sauberkeit oder Parkplatzangebot.

Hauptkompetenz stellt aber das **Preisniveau** dar. Der Schlüssel zum niedrigen Preisniveau ist eine hohe **Effizienz** und ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein. Im Lebensmitteleinzelhandel bilden den größten Teil der Kosten zwei Kategorien: Wareneinsatzkosten (71,4%) und Personalkosten (13,9%).<sup>17</sup>

Wareneinsatzkosten sind direkt von den Einkaufsbedingungen abhängig. »Alle Preisvorteile durch den Einkauf großer Mengen, das Ausnutzen günstiger Weltmarktpreise bei Rohstoffen und Waren sowie durch äußerst knappe Kalkulation werden von den kritischen Lidl-Einkäufern ständig genutzt, um diese ungeschmälert an die Verbraucher weiterzugeben.«<sup>18</sup>

Auch bei den **Personalkosten** erzielt Lidl sehr gute Kennzahlen. Diese werden eindeutig und für alle Länder sowie Gesellschaften gleich definiert. Das ermöglicht ständige Kontrolle durch den Vergleich der Kennzahlen. Im Vergleich mit den Wettbewerbern ist Lidl produktiver.

## 3.3 ERFAHRUNGSKURVE

»Eine Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge eines Produktes über alle Perioden senkt die inflationsbereinigten Stückkosten um einen Satz von 20% bis 30%.«<sup>19</sup> Diese Kostensenkung wird vor allem durch Lerneffekte und Beseitigung von Störungen im System erreicht. Bei Lidl kann sich diese Regel auf Handlungskosten beziehen.

Durch Standardisierung bei Lidl ist es möglich, Erfahrungen in neuen Märkten anzubringen. So genießt Lidl in Tschechien Wettbewerbsvorteile durch die langjährige Erfahrung (niedrige Kosten), auch wenn Lidl erst 3 Jahre auf dem Markt tätig ist.

---

16 Plus, Penny Market, Norma.

17 Durchschnittliche Werte für 2004. Quelle: Institut für Handelsforschung, Köln.

18 Quelle: [www.lidl.de](http://www.lidl.de).

19 Quelle: Bea/ Haas, 2001, S. 127.

## 4 SWOT-ANALYSE

Die SWOT-Analyse bringt die Umwelt- und Unternehmensanalyse zusammen und identifiziert die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren. SWOT dient als Grundlage für die Strategieentwicklung. Die Strategie soll Stärken einsetzen, um Chancen auszunutzen und Gefahren zu vermeiden. Die Strategie muss dabei auch Schwächen beachten und lösen.

STÄRKEN & SCHWÄCHEN						
		Bedeutende Schwäche	Geringe Schwäche	Geringe Stärke	Bedeutende Stärke	Begründung
MARKETING & VERTRIEB	Bekanntheit von Lidl			X		Lidl ist 3 Jahre nach dem Markteintritt bei 98% der Tschechischen Kunden bekannt <sup>20</sup> . Sehr wichtig für weiteres Wachstum.
	Lidl Image		X			Laut Shopping Monitor <sup>20</sup> ist das Verhältnis der Kunden zu Lidl neutral und die Loyalität konnte verstärkt werden.
	Marktanteil				X	Der Lidl-Marktanteil steigt sehr schnell und das in einem stark wachsenden Segment (Discounter) <sup>21</sup> .
	Marktforschung		X			Lidl arbeitet nach Bedarf mit generellen Marktanalysen externer Agenturen. Wettbewerber (Tesco, Kaufland, Ahold) erfragen auch selbst und bewerten Kundenmeinungen.
	Preisgestaltung				X	Lidl ist in der Lage die billigsten Preise auf dem Markt anzubieten. Lidl etablierte sich als Marktführer im Bereich der Preisgestaltung.
	Filialstandorte				X	Nach den Ergebnissen der Standortanalyse <sup>22</sup> verfügt Lidl über sehr gute Standorte. Gegenüber großflächigen Märkten sind Lidl-Filialen näher zu Wohngebieten und haben bessere Verkehrsanbindung, gegenüber anderen Discountern bietet Lidl bessere Parkmöglichkeiten.



STÄRKEN & SCHWÄCHEN						
		Bedeutende Schwäche	Geringe Schwäche	Geringe Stärke	Bedeutende Stärke	Begründung
MANAGEMENT & MITARBEITER	Schnelle Reaktion auf Veränderungen			X		Der Vergleich mit Wettbewerbern zeigt, dass Reaktionsvermögen ein Vorteil von Lidl ist. Flexibilität ist im starken Wettbewerb sehr wichtig.
	Personalführerschaft			X		Die Kompetenzen werden klar definiert und alle Mitarbeiter kennen ihre Aufgaben.
	Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter				X	Lidl Mitarbeiter haben grundsätzlich gute Fachkenntnisse sowie gute »soft skills«.
	Unternehmenskultur und -werte			X		Die Unternehmenskultur wird durch international gültige Unternehmensgrundsätze geprägt. Die Schlüsselwörter lauten Ziel-orientierung, Einfachheit, Kundenfreundlichkeit und Kostenkontrolle.
	Schnelle Reaktion auf Veränderungen			X		Der Vergleich mit Wettbewerbern zeigt, dass Reaktionsvermögen ein Vorteil von Lidl ist. Flexibilität ist im starken Wettbewerb sehr wichtig.
	Personalführerschaft			X		Die Kompetenzen werden klar definiert und alle Mitarbeiter kennen ihre Aufgaben.
	Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter				X	Lidl Mitarbeiter haben grundsätzlich gute Fachkenntnisse sowie gute »soft skills«.
	Unternehmenskultur und -werte			X		Die Unternehmenskultur wird durch international gültige Unternehmensgrundsätze geprägt. Die Schlüsselwörter lauten Ziel-orientierung, Einfachheit, Kundenfreundlichkeit und Kostenkontrolle.

STÄRKEN & SCHWÄCHEN						
		Bedeutende Schwäche	Geringe Schwäche	Geringe Stärke	Bedeutende Stärke	Begründung
PRODUKTE	Service Differentiation			X		Lidl ist der einzige richtige Discounter auf dem tschechischen Markt. Nur Lidl verkauft Eigenmarken als Hauptsortiment.
	Sortimentsauswahl		X			In diesem Parameter wurde Lidl von den Kunden <sup>20</sup> unterschiedlich bewertet, was mit dem Verkaufskonzept zusammenhängt.
	Kundenzufriedenheit und Loyalität		X			Lidl ist Haupteinkaufsort für nur 4% der tschechischen Haushalte, obwohl 42% der Tschechen in Lidl mindestens einmal in letzten 6 Monaten einkauften.
ORGANISATION	Produktivität im Vertrieb				X	Die Kennzahl Umsatz/Arbeitsstunde ist bei Lidl im Vergleich zu anderen Unternehmen <sup>23</sup> überdurchschnittlich.
	Produktivität im Betrieb				X	Auch im Betrieb sind die Produktivitätskennzahlen überdurchschnittlich.
	System & Prozesse				X	Das System ist klar definiert, jedes Element hat seine Funktion. Die Prozesse sind standardisiert und gut organisiert.

20 Siehe Lidl Kernkompetenzen.

21 Shopping Monitor 2005/06, Incoma Research, s.r.o. – Kundenumfrage im Herbst 2005.

22 Siehe Marktwachstum (Marktphase).

23 Studienarbeit mit dem Thema Standortanalyse, Jiri Jiroutek, Juni 2006.

CHANCEN & GEFAHREN						
		Bedeutende Gefahr	Geringe Gefahr	Geringe Chance	Bedeutende Chance	Begründung
MARKT & KUNDE	Marktgröße		X			Der tschechische Markt ist nicht groß <sup>24</sup> und viele Handelsketten kämpfen um Marktanteile. Aus der Lieferantenseite ist der Markt für manche Produkte klein, da bestimmte Produkte (z.B. Gebäck) in erforderlichen Mengen nur von 2-3 Lieferanten angeboten werden können.
	Marktwachstum			X		Der Markt wächst stetig (2-3%) und dieser Trend wird sich wahrscheinlich noch fortsetzen. Das Wachstum ist jedoch langsamer als das gesamt Wirtschaftswachstum. Der Marktanteil von Discountern steigt <sup>24</sup> .
	Preisempfindlichkeit der Kunden				X	Tschechische Kunden sind preisempfindlich. Dem entspricht das niedrige Preisniveau <sup>25</sup> . Das bietet eine Chance für das Unternehmen, das mit Effizienz arbeitet.
	Änderung der Kundenbedürfnisse			X		Allgemein gilt, dass der Wert der Freizeit mit der Entwicklung der Gesellschaft steigt. Eine Chance für Lidl besteht darin, dem Kunden Freizeit durch schnellen Einkaufen zu ermöglichen.

24 Siehe Marktpotenzial.

CHANCEN & GEFAHREN						
WETTBEWERBSKRÄFTE		Bedeutende Gefahr	Geringe Gefahr	Geringe Chance	Bedeutende Chance	Begründung
	Neuer Wettbewerber im Markt		X			Die Markteintrittsbarrieren sind klein und der direkte Wettbewerber Aldi denkt über einen Markteintritt nach.
	Preispolitik der Wettbewerber		X			Wettbewerber senken Preise für Grundlebensmittel, um die Kunden anzuziehen.
	Strategien der Wettbewerber	X				Die 2 größten Wettbewerber Kaufland und Tesco (laut Standortanalyse <sup>22</sup> ) konzentrieren sich auf Städte unter 20.000 Einwohner. Tesco weitet zudem sein Engagement auf kleinere Orte mit rund 5.000 Einwohner aus.
	Wettbewerbsintensität				X	Die Wettbewerbsintensität wurde als sehr stark bezeichnet. Folglich ist zu erwarten, dass einige Wettbewerber den Markt verlassen und damit Marktanteile für die andere frei machen.

CHANCEN & GEFAHREN						
MAKROFAKTOREN		Bedeutende Gefahr	Geringe Gefahr	Geringe Chance	Bedeutende Chance	Begründung
	Staatliche Regulierungen			X		Die Aufhebung von manchen Regulierungen kann zu einer Sortimenterweiterung führen. Wenn der Staat Öffnungszeiten reguliert, verlieren einige große Hypermärkte ihren Wettbewerbsvorteil.
	Nichtregierungsorganisationen		X			Es besteht das Risiko, dass die Gewerkschaften und Öko-Organisationen mehr Druck auf Einzelhandelsfirmen ausüben werden <sup>26</sup> .
	Ökonomische Entwicklung			X		Die Wirtschaft wird sich wahrscheinlich in Richtung des EU-Durchschnitts entwickeln. Die Tschechische Republik wird künftig Euro annehmen.
	Wertewandel in der Gesellschaft		X	X		Folgende Werte werden künftig immer wichtiger sein <sup>27</sup> : Gesundheit, Freizeit, Ökologie. Ob sie sich weiter zu einer Gefahr oder Chance entwickeln, das ist von dem Unternehmen abhängig. Eine klare Zuordnung kann demzufolge nicht eindeutig getroffen werden.

CHANCEN & GEFAHREN						
		Bedeutende Gefahr	Geringe Gefahr	Geringe Chance	Bedeutende Chance	Begründung
ARBEITSKRAFT	Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern		X			Das Wirtschaftswachstum absorbiert eine Menge von qualifizierten Arbeitskräften. Zudem nutzen manche die Möglichkeit im Ausland zu arbeiten. Viele Einzelhandelsfirmen ziehen (genau wie Lidl) deutschsprachige Mitarbeiter vor.
	Lohn- und Personalkosten		X			Der durchschnittliche Reallohn in Tschechien steigt schneller als die Haushaltsausgaben <sup>28</sup> . Das bedeutet für den Einzelhandel, dass die relativen Personalkosten wachsen. Dieser Trend ist auch für die Zukunft zu erwarten.
LIEFERANTEN	Fähigkeiten von Lieferanten			X		Die Qualität und Zuverlässigkeit von Lieferungen wird sich verbessern. Lieferanten werden immer häufiger neue Technologien und Managementtechniken einsetzen.
	Konzentration von Lieferanten		X			Eine fortlaufende Konzentration von Lieferanten kann ihre Verhandlungsposition verstärken.

7 | SWOT-Analyse. Quelle: eigene Darstellung.

25 Siehe Nichtstaatliche Organisationen.

26 Siehe Soziale Faktoren.

27 Siehe Ökonomische Faktoren.

## 5 STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG

### 5.1 VERFOLGTE STRATEGIE VON LIDL

Lidl in Tschechien verfolgt eine **Wachstumsstrategie**. Das entspricht der Unternehmensphilosophie sowie der Situation auf dem Markt, der sich im Discount-Bereich in der Wachstumsphase befindet. Dieses Wachstum realisiert Lidl ausschließlich aus eigenen Ressourcen, ohne Kooperationen oder Integration mit anderen Marktteilnehmern. Diese Strategie wird als **Autonomiestrategie** bezeichnet.

Bei der Produkt-Markt-Strategie verfolgt Lidl Tschechien eine **Marktdurchdringungsstrategie**. Dabei wird ein Wachstum auf dem gegenwärtigen Markt mit den bisherigen Produkten, insbesondere über eine Marktanteilsteigerung, herbeigeführt. Seinen Marktanteil steigert Lidl vor allem durch ein extensives Wachstum – einer starken territorialen Expansion. Das Thema Expansion wird mittels **Standortanalyse** analysiert.

Lidls Geschäftsbereichsstrategie ist eine **Kostenführerschaft**. Das geht aus Lidls Kernkompetenzen und dem Verkaufskonzept hervor. Lidl verfügt über alle Voraussetzungen einer erfolgreichen Kostenführerstrategie: Kostenkontrolle, Standardisierung, Systematisierung, Ausnutzung des Erfahrungseffektes und Mengenpolitik (Economies of scale).

### 5.2 STRATEGIEWAHL

Auf die Frage, welche Strategie Lidl einsetzen soll, um seine Ziele zu erreichen, ist eine genaue Bewertung des Marktes erforderlich. Der Markt bietet dem Unternehmen bestimmte Chancen, schafft aber auch Gefahren. Ob das Unternehmen diese Chancen ausnutzt und gleichzeitig Gefahren vermeidet, hängt von der Anwendung seiner Stärken und der Eliminierung seiner Schwächen ab.

Wie bereits erwähnt, befindet sich der Markt in einer Wachstumsphase. Lidl hat in diesem Markt eine starke Wettbewerbsposition. Für diese Situation empfiehlt das Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus-Portfolio folgende Normstrategie: »**Investieren, um Position zu verbessern; Marktanteilsgewinnung**«<sup>28</sup>. Diese Normstrategie stimmt mit den Unternehmenszielen überein und bestätigt die Wachstumsstrategie als die richtige Wahl. Im Folgenden werden verschiedene Arten der Wachstumsstrategie entwickelt.

---

28 Quelle: Bea/ Haas, 2001, S. 151.

## 5.2.1 PRODUKT-MARKT-STRATEGIE

Die bisher verfolgte Produkt-Markt-Strategie ist die Marktdurchdringungsstrategie. Der Ansoff-Matrix<sup>29</sup> zufolge ist der nächste Schritt die **Produktentwicklungsstrategie**. Das bedeutet neue Produkte auf dem bestehenden Markt anzubieten. Dieser Strategie entsprechen folgende konkrete Maßnahmen:

- Generelle Sortimentserweiterung. Lidl kann eine breitere Auswahl anbieten. Die Vertriebsmitarbeiter werden gefragt, die Sortimentswünsche der Kunden zu erfassen und an den Einkauf weiterzuleiten.
- Sortimentserweiterung durch neue rechtliche Bedingungen. Es wird empfohlen, die Regelungen betreffend von Medikamenten bzw. anderen Produktgruppen ständig zu verfolgen und nach neuen Möglichkeiten zu suchen.
- Sortimentserweiterung, die den Wertewandel in der Gesellschaft berücksichtigt. Es können künftig Bio-Produkte, Fair-Trade-Produkte oder ökologisch verpackte Produkte in das Sortiment aufgenommen werden. Diese könnten zuerst für einen Testzeitraum (z.B. vor Weihnachten) eingesetzt und nach positiven Ergebnissen in das Standardsortiment integriert werden.
- Serviceerweiterung. Es können Räume der Lidl Filialen an externe Firmen wie Bäckereien, Fleischereien oder Imbisse vermietet werden. Dieser Ansatz könnte im Vorfeld an einer Probefiliale getestet werden.

Eine weitere Phase der Wachstumsstrategie ist die **Marktentwicklungsstrategie**. In dieser Strategie geht es um die Gewinnung neuer Kunden für die bestehenden Produkte. Als eine mögliche Schwäche wurde bei Lidl CZ das Image bezeichnet. Lidl hat bereits mit der neuen Kommunikation seines Images begonnen. Die Information, dass Lidl ein breites Sortiment, gute Qualität und eine freundliche Atmosphäre bietet, kann neue Kundengruppen anziehen. Lidl tätigt viele gesellschaftlich/soziale Aktionen, die an die Kunden weitergeben werden können. Mit der Werbekommunikation und ihrer Effizienz wird sich der **Marketingplan** beschäftigen

Der letzte Schritt in der Wachstumsstrategie ist eine **Diversifikation**. Bei der Diversifikationsstrategie sucht ein Unternehmen mit neuen Produkten neue Kunden. Das kann zwei Maßnahmen beinhalten:

- Neue Produkte, die schon in Deutschland erfolgreich eingesetzt wurden, auf den tschechischen Markt einführen. Das können Zug- und Flugtickets, Internetzugang und Telefon-Tarife sein. Es gibt aber auch die Möglichkeit ganz neue Dienstleistungen wie Versicherungen, finanzielle Produkte oder Wetten anzubieten.

<sup>29</sup> Siehe Anlage 05, S. 437.



- Die zweite Diversifikationsmöglichkeit besteht im Immobilienbereich. Lidl verfügt über viele lukrative Immobilien und qualifizierte Mitarbeiter in diesem Bereich. Lidl kann dies nutzen und eine vom Einzelhandel unabhängige Gesellschaft gründen, die sich ausschließlich mit dem Handel von Immobilien beschäftigt. Diese Gesellschaft wird in erster Linie die Expansion für Lidl sichern und zudem mit Immobilien handeln, um einen zusätzlichen Gewinn zu erzielen. Diese Möglichkeit wird aus der finanziellen und rechtlichen Sicht tiefer betrachtet.

### 5.2.2 GRUNDSTRATEGIE

Bei der Geschäftsbereichsstrategie sollte Lidl unbedingt seine **Kostenführerschaft** fortsetzen. Das ergibt sich aus allen Analysen und den entsprechenden Lidl Kernkompetenzen. Die Kostenführerschaft soll bei allen Tätigkeiten berücksichtigt und ohne Ausnahmen verfolgt werden.

## 6 ZUSAMMENFASSUNG

Lidl ist ein dynamisch wachsendes Unternehmen mit eigenständigen Landesgesellschaften in ganz Europa. Der Erfolg ist durch die Unternehmensphilosophie, die auf der Einfachheit und dem Kostenbewusstsein basiert, gesichert. Lidl will auch in Zukunft expandieren, die Positionen auf den bestehenden Märkten verstärken und neue Märkte erschließen. Dem entsprechen die Ziele des Unternehmens, die auf Wachstum ausgerichtet sind. Ziel dieser Studie war es, zur Realisierung der Unternehmensziele von Lidl in Tschechien beizutragen. Den Weg zur Verwirklichung der Unternehmensziele Umsatz- und Marktanteilerhöhung stellt die Wachstumsstrategie dar, die im **Strategieplan** behandelt wurde.

Mit Hilfe der PEST-Analyse wurde die äußere Unternehmensumwelt ausgewertet, die Branchenanalyse bewertete die unmittelbare Umwelt. Die Ergebnisse zeigten, dass der tschechische Markt trotz starker Wettbewerbsintensität und Preisempfindlichkeit der Verbraucher für Lidl attraktiv ist. Die Chancen bestehen im positiven Marktwachstum, in der Erhöhung des Kaufpotenzials der Kunden und im erwarteten Marktaustritt einiger Wettbewerber.

Die nachfolgende Unternehmensanalyse bestätigte als Lidls Kernkompetenz eine hohe Effizienz sowie Kostenbewusstsein. Das ermöglicht es dem Unternehmen, die Preise niedrig zu halten. Die Preisgestaltung ist die wichtigste Stärke von Lidl auf dem preissensiblen tschechischen Markt. Diese Analyse zeigt, dass Lidl seine Grundstrategie der Kostenführerschaft fortsetzen sollte. Aufgrund der Analyseergebnisse wurde die kurz-, mittel- und langfristige Wachstumsstrategie formuliert und in den folgenden Abschnitten weiter entwickelt und konkretisiert.

Im Einklang mit der Unternehmensphilosophie und den Kernkompetenzen verfolgt Lidl als Wachstumsstrategie eine Marktdurchdringung (regionale Expansion), die tiefer im Abschnitt Standortanalyse und Finanzplan behandelt wurde.

Weil die regionale Expansion immer langsamer wird, könnte als nächster Schritt die Marktentwicklungsstrategie folgen. Das bedeutet neue Kunden für die bestehenden Produkte und Dienstleistungen zu gewinnen. Großes Potenzial besteht in der Kommunikation, durch die neue Kundengruppen zum Einkaufen bei Lidl überzeugt werden können. Mit der Werbestrategie beschäftigt sich der Marketingplan.

Als langfristige Strategie kommt für Lidl die Diversifikationsstrategie in Frage: neue Kunden durch neue Produkte und Dienstleistungen zu suchen.

Die weitere Expansion sowie die Zukunftsplanung soll die **Standortanalyse** erleichtern. In ihr wurden die bestehenden Filialstandorte analysiert und erfolgreiche Standortfaktoren identifiziert. Lidl-Filialen in Tschechien befinden sich an guten Standorten, die die wichtigsten Standortkriterien erfüllen. Es sind jedoch einige Faktoren vorhanden, die Unterschiede zwischen den Filialen verursachen. Es wurden insbesondere drei wichtige Standortfaktoren gefunden: Nähe zu Wohngebieten, Erreichbarkeit mit dem Auto und Nähe zu einem frequentierten Platz.

Die Standortanalyse stellt fest, dass es in Tschechien von gegenwärtig mehr als 170 Filialen noch weiteres Expansionspotenzial gibt. Die sorgfältige Auswahl der Standorte für neue Filialen, mit Berücksichtigung der in dieser Arbeit beschriebenen Kriterien, sichert den Erfolg.

Die Finanzierung der Expansion ist das Thema für den **Finanzplan**. Er zeigt einen finanziellen Ausblick der Firma Lidl Tschechien für die nächsten fünf Jahre und vergleicht alternative Finanzierungsmöglichkeiten der Expansion.

Gegenwärtig wird die Expansion durch Bankdarlehen finanziert, sodass sich fast alle Filialen und alle Lager im Besitz von Lidl CZ befinden. Weitere Finanzierungsmöglichkeiten der Expansion bieten die Anmietung zukünftiger Filialen oder ein Sale and Lease Back an. Unter den bestehenden Bedingungen des tschechischen Wirtschaftsraums sind diese alternativen Vorgehensweisen zur Finanzierung der Expansion nur sehr kurzfristig vorteilhaft. Die rasante Expansion wird bei Lidl Tschechien stark durch Werbekommunikation unterstützt. Lidl nutzt dafür unterschiedliche Werbemittel und investiert verhältnismäßig viel in die Kommunikation mit den Kunden. Um richtige Entscheidungen in diesem Bereich zu treffen, braucht das Unternehmen Informationen, wie Kunden auf Werbungen verschiedener Art reagieren. Der **Marketingplan** soll dafür ein Feedback aus Kundensicht geben, indem analysiert wird, welche Arten von Werbung die Kunden kennen, wie sie diese beurteilen und durch welche sie beeinflusst werden.

Insgesamt bestätigt diese Arbeit den Erfolg der Werbestrategie. Die große Mehrheit der Kunden kennt die Lidl-Werbung und bewertet sie positiv. Werbemittel wie Handzettel und Instoreflyer sprechen die Stammkunden an und verstärken damit die Kundenbindung. Für die Neukundengewinnung könnte die Fernsehwerbung eingesetzt werden.

Da das Unternehmen ständig internen und externen Veränderungen unterliegt, bedarf es der ständigen Überwachung, ob die gewählte rechtliche Organisation den inneren und äußeren Rahmenbedingungen sowie den strategischen Absichten noch entspricht.

Die meisten Faktoren, die einen Einfluss auf die rechtliche Struktur ausüben können, bestätigen die aktuelle Organisation als richtig. Langfristig sollte immer wieder geprüft werden, ob das Unternehmen von der Anpassung der rechtlichen Struktur profitieren kann.

Zusammenfassend bietet der tschechische Markt viele Wachstumsmöglichkeiten und Lidl verfügt dabei über starke Kompetenzen, um sie zu nutzen und seine Position noch zu verstärken. Lidl Tschechien hat gute Voraussetzungen zur Erreichung der festgelegten kurz- und langfristigen Ziele. Diese Arbeit sollte der Geschäftsleitung durch die ausgearbeiteten Analysen und anschließenden konkreten Empfehlungen eine systematische Informationsbasis zur Wachstumsstrategie liefern und damit zur Verwirklichung der Unternehmensziele beitragen

## 7 UMSETZUNGSERFAHRUNGEN

Dieses Projekt hat im Zeitraum von Oktober 2005 bis Juli 2007 stattgefunden. Für das Unternehmen Lidl war das erste Mal, dass es am Projekt-Kompetenz-Studium von Steinbeis teilgenommen hat. Deshalb musste ein neuer Weg der Zusammenarbeit gefunden werden, der für das Unternehmen Nutzen bringt und gleichzeitig die Erarbeitung einer angemessenen Master Thesis ermöglicht. Dank der Unterstützung und der Aufgeschlossenheit der Ansprechpartner bei Lidl und der Steinbeis-Dozenten ist dies gelungen.

Der Anfang war vor allem aus zwei Gründen anspruchsvoll: erstens ist Lidl ein Unternehmen mit festen Regeln sowie vielen geschützten Informationen, zweitens wurde der tschechische Markt bereits im Jahr 2003 erfolgreich erschlossen. Weitere Diskussionen haben jedoch gezeigt, dass es viele Themen gibt, die für die tschechische Geschäftsleitung interessant sind und auch als Projektarbeiten bei Steinbeis präsentiert werden können.

Das vorliegende Projekt wurde also nicht als Erschließung eines neuen Marktes, sondern vielmehr als Unterstützung zur Entwicklung der bestehenden Landesgesellschaft in Tschechien konzipiert. Die konkreten Pläne der dieser Arbeit zugrunde liegenden Master Thesis sind nur durch Entscheidungen der Geschäftsleitung und in Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen realisierbar. Der Prozess zur Verwirklichung der Unternehmensziele hält an und viele Ideen aus dieser Arbeit werden dabei in Betracht gezogen und realisiert.

# ANHANG

## LITERATUR

- AKTUALNE.CZ, <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zdravi-skola-spolecnost/clanek.phtml?id=177814>.
- ARBEITSMINISTERIUM DER TSCHECHISCHEN REPUBLIK, <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>.
- BEA, F.X./ HAAS, J., Strategisches Management. Stuttgart 2001.
- BVL, [www.bundesverbandlebensmittel.de](http://www.bundesverbandlebensmittel.de).
- DIE ONLINE-ZEITUNG FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN, <http://www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/markmix.htm>.
- DIREKTION DER STRASSEN UND AUTOBAHNEN DER TSCHECHISCHEN REPUBLIK, [www.rsd.cz](http://www.rsd.cz).
- EUROSTAT, <http://ec.europa.eu/eurostat/>.
- FALK, B./ WOLF, J., Handelsbetriebslehre. Ladnsberg 1991.
- FINANZMINISTERIUM DER TSCHECHISCHEN REPUBLIK, [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz).
- HILL, W.L./ JONES, G.R., Strategic Management, Boston 1992.
- HINTERHUBER, H.H., Strategische Unternehmensführung. Berlin 1996.
- IHK BERLIN, [http://www.berlin.ihk24.de/produktmarken/recht\\_und\\_fair\\_play/rechtsformen](http://www.berlin.ihk24.de/produktmarken/recht_und_fair_play/rechtsformen).
- IHK RHEIN – NECKAR, <http://www.rhein-neckar.ihk24.de/produktmarken/recht/gesellschaftsrecht/Gesellschaftsformen>.
- IHNED, [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz).
- INCOMA RESEARCH s.r.o., Shopping Monitor 2005/06.
- INCOMA RESEARCH s.r.o., [www.incoma.cz](http://www.incoma.cz).
- INSTITUT FÜR HANDELSFORSCHUNG, KÖLN, <http://www.ifhkoeln.de/>.
- LEBENSMITTELZEITUNG, <http://www.lz-net.de/rankings/handeldeutschland>.
- LERCHENMÜLLER, M., Handelsbetriebslehre. Ludwigshafen 1998.
- LIDL STIFTUNG & CO. KG, [www.lidl.de](http://www.lidl.de).
- MEFFERT, HERIBERT, MARKETING – MANAGEMENT: Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden 1994.
- OSPO GEWERKSCHAFTEN, <http://www.ospo.cz/>.
- PEARCE, J. A./ ROBINSON, R. B., Strategic Management. Boston 1995.
- PORTER, M. E., COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance. New York 1998.
- PORTER, M. E., WETTBEWERBSSTRATEGIE. Frankfurt 1992.
- SEEBACHER UNTERNEHMENSBERATUNG, MBA Finanzmanagement, 2005.
- THOMPSON, A. A./ STRICKLAND, A. J., Strategic Management. Irwin/McGraw-Hill 1996.
- TSCHECHISCHE NATIONALBANK, [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz).
- TSCHECHISCHES STATISTISCHES AMT, [www.czso.cz](http://www.czso.cz).
- WEBER, A., Tschechische Einkommensteuer, Zvole u Prahy 2006.
- WELGE, M.K., Unternehmensführung, Band 1: Planung. Stuttgart 1985.

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

1   Makroökonomische Indikatoren der Tschechischen Republik.	S. 403
2   Zinssatz PRIBOR 3 Monate (CZK).	S. 404
3   Verbrauchsausgaben in Tschechien, 2005.	S. 405
4   Erlösentwicklung im Tschechischen Einzelhandel.	S. 407
5   Wo die Kunden einkaufen.	S. 407
6   Erfolgsfaktoren der Tschechischen Einzelhandelunternehmen.	S. 409
7   SWOT-Analyse.	S. 417

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AN	Arbeitnehmer
Anz.	Anzahl
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BVL	Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels e.V.
Bzw.	Beziehungsweise
CZK	Tschechische Krone
DL	Dienstleistung (Lidl Landeszentrale)
Durchschnittl., Durchschn.	Durchschnittlich
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EW	Einwohner
Fil.	Filiale
GJ	Geschäftsjahr
KG	Kommanditgesellschaft
KW	Kalenderwoche
Mrd.	Milliarde
NEÖ	Neueröffnung
Nr.	Nummer
o. g.	Oben genannt
Pos.	Position
SaLB	Sale and Lease Back
sog	Sogenannte
Tsd.	Tausend

Var.	Variante
vgl.	Vergleiche
VJ	Vorjahr
Vkfl.	Verkaufsfläche
z. B.	Zum Beispiel

## ANLAGEN

Anlage 1   Vergleichende Preisniveaus	S. 426
Anlage 2   Ladenöffnungszeiten in Europa	S. 427
Anlage 3   OSPO Gewerkschaften bei internationalen Handelsketten in Tschechien	S. 428
Anlage 4   Konsum von Obst und Gemüse	S. 429
Anlage 5   Konsum von Milchprodukten	S. 430
Anlage 6   Ansoff Matrix	S. 431

Anlage 1 | Vergleichende Preisniveaus



## Anlage 2 | Ladenöffnungszeiten in Europa

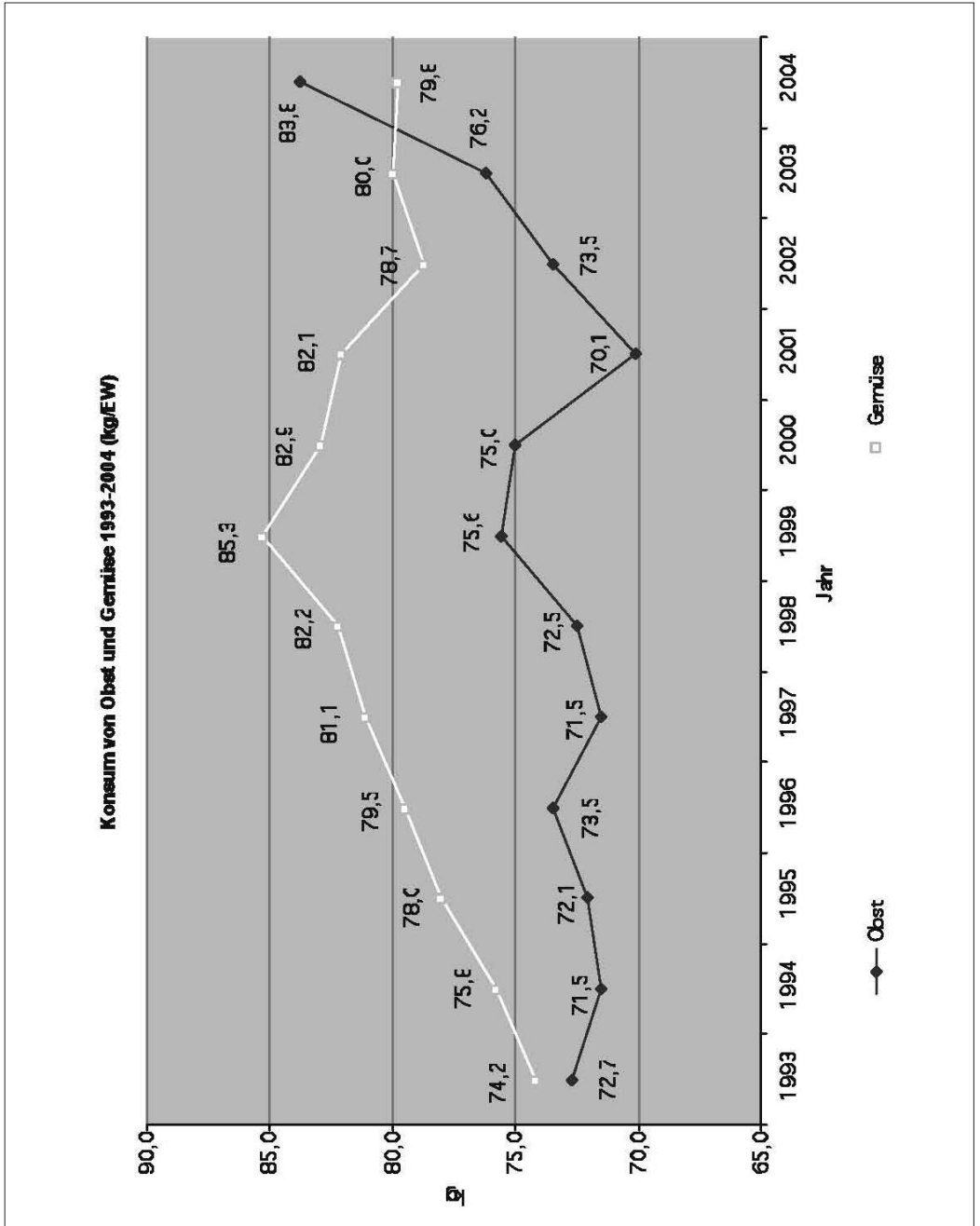
	Montag bis Freitag	Samstag	Sonntag
<b>Belgien</b>	5:00 - 22:00 Uhr	5:00 - 22:00 Uhr	-
<b>Deutschland</b>	6:00 - 20:00 Uhr	6:00 - 20:00 Uhr	-
<b>Dänemark</b>	0:00 - 24:00 Uhr	6:00 - 17:00 Uhr	-
<b>Finnland</b>	7:00 - 21:00 Uhr	7:00 - 18:00 Uhr	12:00 - 21:00 Uhr <sup>2</sup>
<b>Frankreich</b>	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	-
<b>Griechenland</b>	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	-
<b>Großbritannien</b>	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr
<b>Irland<sup>1</sup></b>	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr
<b>Italien</b>	9:00 - 20:00/21:00 Uhr <sup>3</sup>	9:00 - 20:00/21:00 Uhr <sup>3</sup>	-
<b>Niederlande</b>	6:00 - 22:00 Uhr	6:00 - 22:00 Uhr	-
<b>Norwegen</b>	6:00 - 19:30 Uhr	6:00 - 19:30 Uhr	-
<b>Portugal</b>	6:00 - 24:00 Uhr	6:00 - 24:00 Uhr	6:00 - 24:00 Uhr
<b>Schweden</b>	5:00 - 24:00 Uhr	5:00 - 24:00 Uhr	5:00 - 24:00 Uhr
<b>Spanien</b>	0:00 - 24:00 Uhr	0:00 - 24:00 Uhr	8 Sonntage / Jahr
<b>Österreich</b>	5:00 - 21:00 Uhr	5:00 - 18:00 Uhr	-

1 Unterschiedliche Regelungen nach Betriebsgröße  
2 Jan - Apr, Sept. - Okt 12 - 21 Uhr (Nur LEH bis 400 qm).  
Mai - Aug, Nov, Dez 12 - 21 Uhr  
3 Längere Öffnungszeiten im Sommer

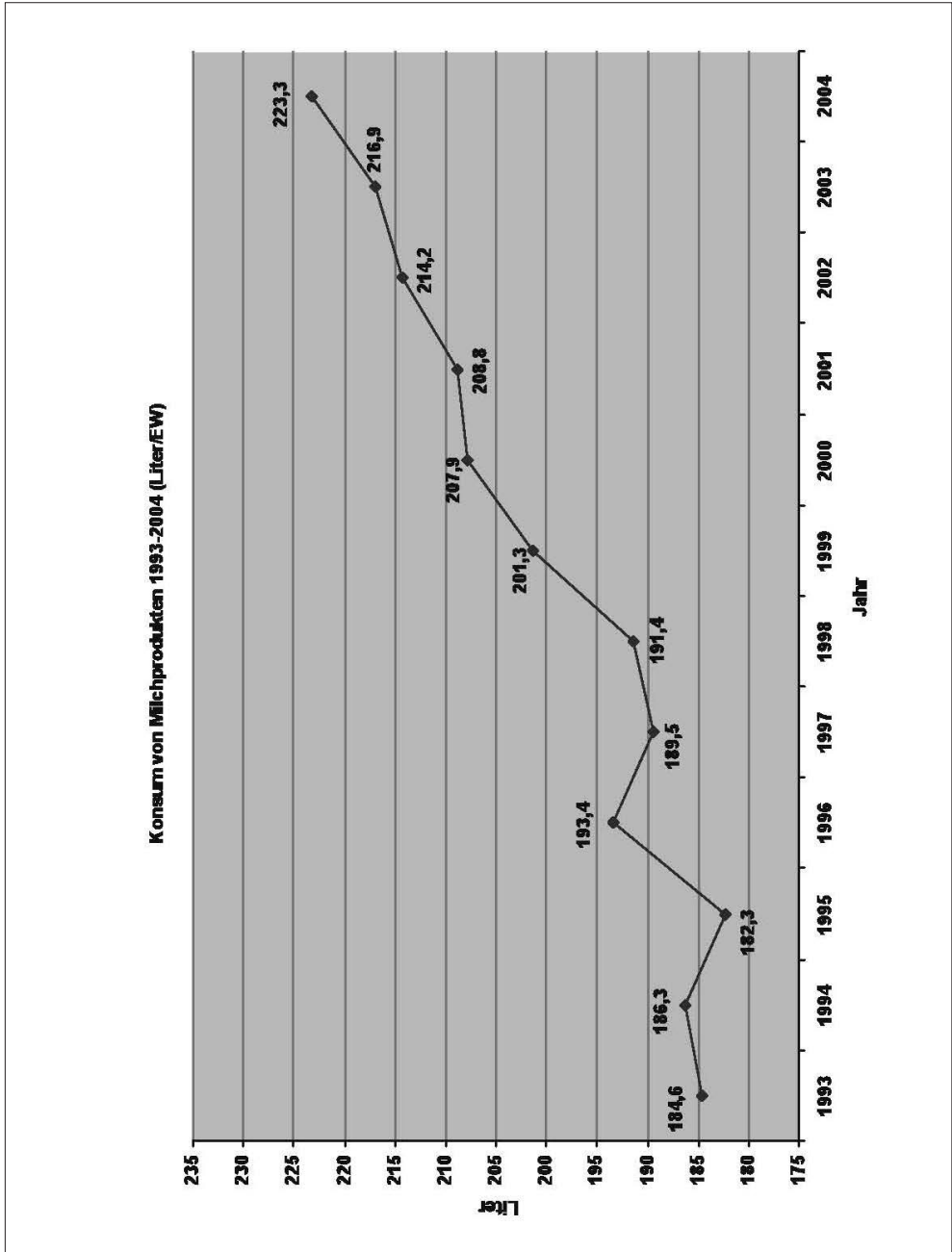




Anlage 4 | Konsum von Obst und Gemüse



Anlage 5 | Konsum von Milchprodukten



Anlage 6 | Ansoff Matrix

