

ZUZANA MARTINCOVÁ

# »ZUFRIEDENE KUNDEN IM HINBLICK AUF DIE LEISTUNGEN EINKAUF UND SORTIMENT«

AUSSCHALTUNG VON IMPORTEUREN/DIREKT-  
EINKAUF BEI AUSLÄNDISCHEN PRODUZENTEN/  
SUCHE NACH NEUEN EINKAUFSQUELLEN IM  
AUSLAND

ABSOLVENTIN INTERNATIONAL12  
(10/2005–10/2007)

# INHALT

1	Die Loyalität der Kunden von Kaufland Tschechien.....	516
2	Die Handelsindustrie in Tschechien.....	517
3	Die Ist-Situation von Kaufland Tschechien.....	519
	3.1 Allgemeine Unternehmens-Analyse.....	519
	3.2 Lieferanten-Analyse.....	520
	3.3 Kunden-Analyse.....	521
	3.4 Eigene Handelsmarken von Kaufland Tschechien.....	523
	3.5 Fazit.....	525
4	Die heutige Marketing Strategie von Kaufland Tschechien.....	526
5	Das »Einkaufsstraßen-Projekt« bei Kaufland Tschechien.....	527
	5.1 Projektkosten.....	530
	5.1.1 Personalkosten.....	530
	5.1.2 Materialkosten.....	531
	5.1.3 Werbekosten.....	532
	5.1.4 Gesamt-Projektkosten.....	532
	5.2 Erfolgsanalyse des Projekts.....	532
	Anhang.....	535

# 1 DIE LOYALITÄT DER KUNDEN VON KAUFLAND TSCHECHIEN

Die Schwarz Gruppe, Besitzer der Einzelhandelsformate Kaufland und Lidl, spielt eine sehr wichtige Rolle am tschechischen Markt. Aufgrund von Angaben des geschätzten Umsatz im Jahre 2006, hat die Schwarz Gruppe Platz eins in der jährlichen Umsatzbewertung erreicht.

Laut verschiedenen Marktforschungsstudien ist Kaufland der am meisten bevorzugte Lebensmittelmarkt, bietet die niedrigsten Preise, veröffentlicht das beste Werbeblattangebot und erreicht unter vergleichbaren Einzelhandelsformaten die höchsten Besucherzahlen.<sup>1</sup>

Im Gegensatz dazu ist die Kundenloyalität vergleichsweise niedrig, immerhin 27 % der befragten Kunden würden im Fall eines interessanteren Angebotes<sup>2</sup> in einem anderen Geschäft einkaufen. Damit Kaufland sich zukünftig von anderen Handelsnetzen am tschechischen Markt unterscheidet, benötigt Kaufland zwingend eines Schlüsselfaktors.

Ziel dieser Ausarbeitung ist es, die Kundenloyalität zu untersuchen und zu erhöhen. Innerhalb von 3 Jahren soll erreicht werden, dass maximal nur 10% der Kunden im Extremfall zu Konkurrenzunternehmen überlaufen würden.

Die Nebenziele, die sind aus dem übergeordneten Ziel ableiten, sind eher operativer Natur und lauten wie folgt:

- Ausweitung des Sortiment um 15 % durch neue Produkte,
- Durchsetzung eines erarbeiteten Vorschlages zur Warenplatzierung nach den Prinzipien des Category Management in den Warengruppen Milch und Milchprodukte,
- Umsetzung eines Konzeptes zur besseren Kundenorientierung in den Einkaufsstraßen,
- 30% mehr Kunden in jeder Filiale pro Jahr.

Grundlage dieser Arbeit sind Analysen der Tschechischen Handelsindustrie sowie interne Unternehmensanalysen. Die Autorin hat viele Analysemethoden und Modelle angewendet, um ein klares Markt- und Unternehmensbild zu zeichnen und daraus konkrete Verbesserungsvorschläge abzuleiten.

---

1 GfK Prag und INCOMA Research: SUPERMARKET and DISKONT 2005.

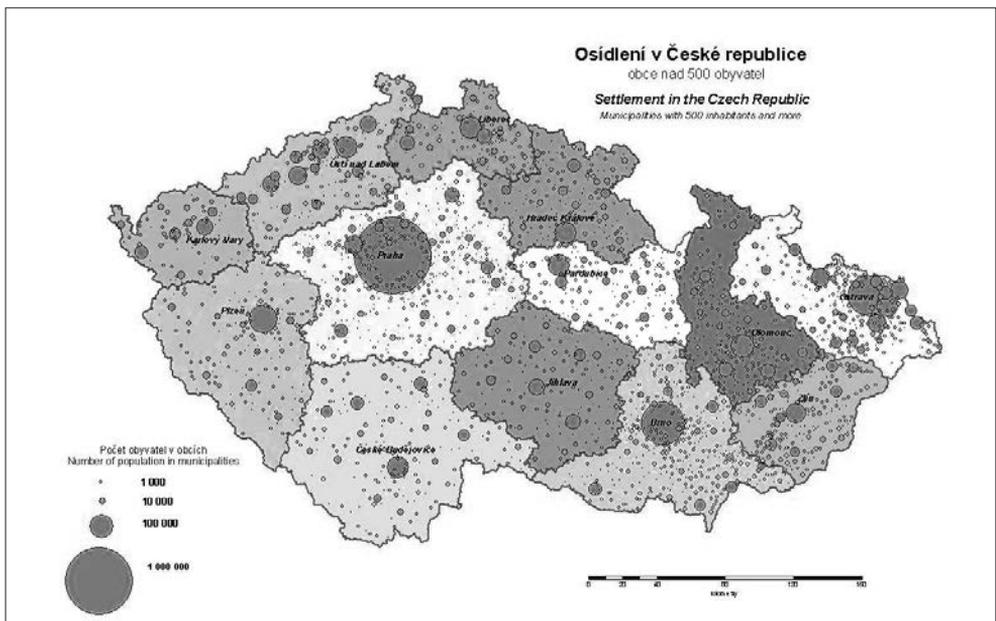
2 GfK Prag und INCOMA Research: RETAIL LOYALTY 2004.

## 2 DIE HANDELSINDUSTRIE IN TSCHECHIEN

Die Handelsindustrie in Tschechien hat viele Ähnlichkeiten mit den Entwicklungstrends in Westeuropa. Wachsender Lebensstandard, eine wachsender Zahl an Studenten, die Populationsalterung und Konzentration im Einzelhandel sind die gleichen Faktoren, die auch die Handelslandschaft im »alten Europa« beeinflussen.

Spezifische Faktoren für die Tschechische Republik sind keine oder sehr geringe staatliche Regulationen der Handelsindustrie (z.B. die Öffnungszeiten), die Stadtstruktur und das schnelle Tempo einer Konzentration von Handelsindustrien in Tschechien. Keine Regulierungen der Öffnungszeiten sind sowohl günstig für die Handelnetze (größere Verkaufsmenge und größerer Umsatz) als auch für die Kunden. Dies wirkt sich auch als Nachteil aus, indem die nonstop-Öffnungszeiten von Kunden als Standard angesehen und demzufolge erbracht werden müssen.

In Tschechien hat jede Region mehrere Städte mit mehr 100 000 Einwohner. Diese Stadtstruktur ist sehr günstig für die Einzelhändler, weil viele Vorteile bezüglich der ökonomischen Ausnutzung von Verkaufsfläche in den typischen Supermärkten gibt.



Die Konzentration von Handelsindustrien in Tschechien ist rasant. In den letzten zwei Jahren wurden vier große internationale Player von Konkurrenzunternehmen übernommen oder zogen sich vom tschechischem Markt zurück.

Erst 2004 wurde der österreichische Einzelhändler Julius Meinl von Ahold übernommen. Die Filialen des französischen Carrefours und des deutschen Edekas wurden 2005 von TESCO aufgekauft. Im gleichen Jahr wurde die holländische Delvita von REWE Gruppe übernommen. Daraus ergibt sich, dass nur starke internationale Player bleiben, wie TESCO, Metro, die Schwarz Gruppe, Globus, die mit viel Kapital unterstützt werden.

Bezüglich Resteuropa lässt sich Folgendes zusammenfassen: in Ungarn dominieren internationale Handelsnetze (Hypermarkt TESCO – 18 %), ebenso wie in Rumänien (Metro- 6%). Lokale Handelsnetze herrschen im Rest der mittel- und osteuropäischen Länder vor: dies betrifft den Supermarkt C-Handel in Serbien und Montenegro (13%), die Jednota Handelskette in der Slowakei (31%) sowie Polen (Polnische Diskont-Handel Biedronka – 15 %) und den Supermarkt Furshet in der Ukraine (24%). (s. Tabelle 1.).

Land	Handelsnetz	Handelsformat	Präferenzanteil der Gewinner	Gesamt Präferenzanteil von TOP10 Handelsnetze
Slowakei	Jednota / Coop	Supermarkt	31 %	81 %
Ungarn	Tesco	Hypermarkt	18 %	79 %
Tschechien	Kaufland	Hypermarkt	15 %	70 %
Polen	Biedronka	Diskont	15 %	47 %
SERBIA AND MONTENEGRO	C Market	Supermarkt	13 %	39 %
Rumänien	Metro	Cash & carry	6 %	22 %
<b>Ausgewählte Städte in Russland</b>				
St. Petersburg	Pyaterochka	Diskont	39 %	86 %
Kiew	Furshet	Supermarkt	24 %	76 %
MOSCOW (Russland)	Pyaterochka	Diskont	14 %	54 %

Tabelle 1 | Vergleich von bevorzugten Händlernetzen in Mittel- und Osteuropa.  
Quelle: GfK Prag und INCOMA Research: SHOPPING MONITOR CEE countries.

Laut der Marktuntersuchung der GfK und INCOMA Research »SHOPPING MONITOR Central & Eastern Europe« befindet sich in St. Petersburg der am meisten konzentrierte Markt (der totale Anteil der Präferenzen für ein Handelsnetz beträgt hier 86% von TOP10 Handelsnetzen) und in der Slowakei (81%). Dagegen gibt es in Rumänien, Serbien und Montenegro eine sehr niedrige Marktkonzentration.

## 3 DIE IST-SITUATION VON KAUF LAND TSCHECHIEN

Das folgende Kapitel beschreibt die detaillierte Unternehmens-Analyse von Kaufland in der Tschechischen Republik. Diese ist in folgende Hauptanalysen gegliedert:

1. Allgemeine Unternehmens-Analyse
2. Lieferanten-Analyse
3. Kunden-Analyse

### 3.1 ALLGEMEINE UNTERNEHMENS-ANALYSE

Um die Bedingungen bei Kaufland Tschechien zusammen zu fassen, wurde die SWOT-Analyse verwendet. Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) ist ein Werkzeug des strategischen Managements, wird aber auch für formative Evaluationen und Qualitätsentwicklung von Programmen (z.B. im Bildungsbereich) eingesetzt. In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weakness), als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen sowie der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden. Die Stärken und Schwächen sind dabei relative Größen und können erst im Vergleich mit den Konkurrenten beurteilt werden. SWOT-Analyse hilft demnach, die Kaufland Marktposition abzuschätzen und zukünftige Strategien aufzuzeigen

Aus dieser SWOT-Analyse wird in dieser Arbeit nur auf einige Punkte eingegangen, die die Schlüsselfaktoren für die zukünftige Entwicklung und Strategie von Kaufland Tschechien darstellen. Kaufland Tschechien hat derzeit eine sehr gute Position am tschechischen Markt. Es gibt einige Probleme, doch diese Probleme gefährden noch nicht die Marktposition Kauflands.

Sehr wichtig ist jedoch, nicht hinter der Zeit zurückzubleiben und stetig Verbesserungspotential zu suchen. Die Ergebnissen der SWOT-Analyse zeigen, dass dies genau den größten Schwachpunkt von Kaufland darstellt.

Die Unternehmens-Management Methoden und Strategien sind konservativ und leider nicht flexibel genug, um neue Entwicklungen und Trends des Lebensmitteleinzelhandels zu verfolgen. Die Kaufland Strategie enthält wenige Risikofaktoren, allerdings verliert das Unternehmen dadurch den Vorteil der »Überraschung« sowie die Möglichkeit neue Kunden oder Lieferanten durch neue Produkte anzuziehen.

Die größte Chance ist die demografische Entwicklung der Bevölkerung auf der einen und wachsende Begeisterung für Interneteinkäufe auf der anderen Seite. Kaufland sollte dementsprechend die Dienstleistungen für die Kunden modifizieren, sodass das Unternehmen attraktiver für neue Kundengruppen wird. Beispielsweise durch den Ausbau der Unternehmens-Website und mehr Dienstleistungen für den Kunden: die Möglichkeit für die online Bestellung von Blumensträußen oder Catering Service auf der Kaufland-Website, eine online Gesundheits/Wellness-Beratungsstelle (z.B. Kalorien-Kalkulator von Kaufland Lebensmittelprodukten), online Rezepte, die Möglichkeiten der Erstellung einer Einkaufsliste von Angeboten oder Musik Downloads. Ein weiterer Vorschlag wäre die Entwicklung eines besseren Orientierungssystems für Senioren in den Kaufland Filialen (z.B. Informationsschilder mit klar und sichtbaren Preisen sowie klare Bereichsbezeichnungen). Mit diesen einfachen und billigen Lösungen, sprich »comfort shopping« und der damit wachsenden Geldeinnahme pro Kunde, kann Kaufland es schaffen, dem starken Wettbewerbskampf und der sinkenden Kundenmenge zu begegnen.

### 3.2 LIEFERANTEN-ANALYSE

Die Lebensmittel- und Getränkeproduktion gehört zu den traditionellen Erzeugungsindustrien in der Tschechischen Republik. Innerhalb der 90er haben große multinationale Lebensmittelgruppen, wie z.B. Nestlé, Danone und Unilever, ihre Betriebe gebaut oder lokalen traditionelle Herstellwerke gekauft. In einigen Lebensmittelsegmenten haben lokalen Betriebe noch Bestand. Dies betrifft zum Beispiel: Hamé (Ketchup und Soßen, Marmeladen, Kinderernährung, konserviertes Obst und Gemüse), Madeta (Käse und Milchprodukten), Nowaco (Tiefkühlkost, Eis, Fertigspeisen), Emco (Müsli, Zerealien, Instantgetränke).

Diese Gesellschaften haben bedeutende Marktanteile und wachsen sowie expandieren in andere Länder in Mittel- und Osteuropa.

Die Bierproduktion ist das Premium-Segment in der Getränkebranche in Tschechien. Tschechische Bierhandelsmarken sind weltweit bekannt, die Bierproduktion hat lange Tradition. Die Player am Biermarkt sind relativ stabil. Hierzu gehören: SABMüller (mit Handelsmarke PilsenUrquell, Radegast, Gambrinus), InBev (mit Handelsmarke Staropramen, Branik, Ostravar), Budejovický Budvar (Staatsbetrieb), PMS Prerov (mit Handelsmarke Holba, Litovel, Zubr).

Mineralwasser und Tafelwasserproduktion ist eine weitere wichtige Getränkeindustrie in der Tschechischen Republik. Diese Industrie ist führend mit folgenden Betrieben: Karlovarské minerální vody (mit Handelsmarke Mattoni, Magnesia, Aquila), Podebradka, Hanácká kyselka, Karlovarská Korunní Kyselka, Coca-Cola Beverages (mit Handelsmarke Bonaqua) und HBSW (mit Handelsmarke Dobrá voda), usw.<sup>3</sup>

---

3 Price Waterhouse Coopers (2005), From Beijing to Budapest, Winning brand, winning formats.

Kaufland Tschechien kauft seine Produkte von vielen verschiedenen Lieferanten. Lokale Lieferanten liefern circa 90% aller Artikel, ausländische Lieferanten die restlichen 10%.

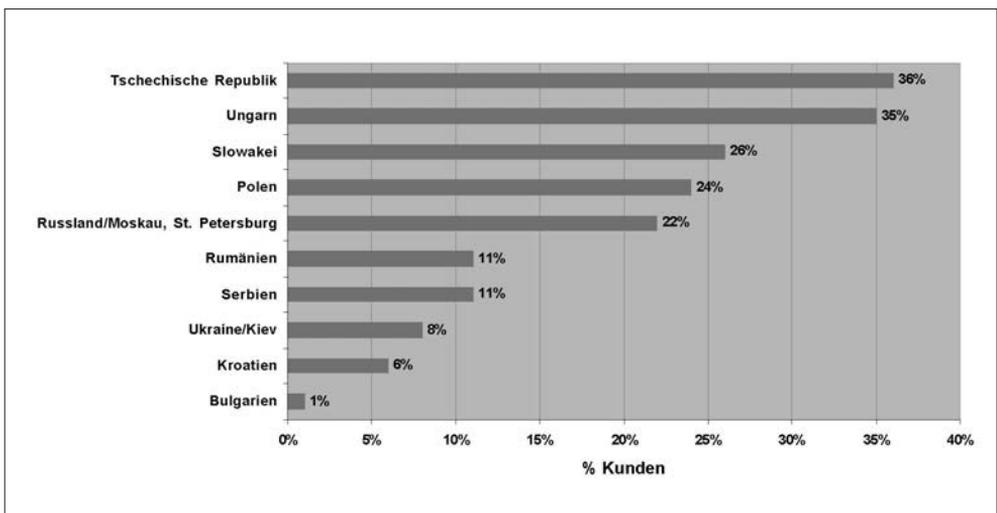
Die TOP-5 Lieferanten (gemäß der Liefermenge) machen im Durchschnitt 75 % bei Lebensmittelartikeln und 77% bei Non-Food Produkten aus. Was die Gesamtanteile der Warengruppen betrifft, machen die Anteile der TOP-5 Lieferanten in den angegebenen Warengruppen circa 16% des Gesamtanteils aller Lebensmittelartikel und circa 33% des Gesamtanteils aller Non-Food-Artikel aus.

Langfristige Lieferanten sind sehr wichtig für Kaufland Tschechien. Bestimmte Warengruppen konzentrieren sich auf ein paar wichtige Lieferanten. Um einen neuen Lieferanten akzeptieren zu können, muss dieser zumindest eine Produktlinie oder mehrere unterschiedliche Produkten liefern können. Kann ein potenzieller neuer Lieferant nur ein Produkt liefern, hat dieser keine Möglichkeit bei Kaufland gelistet zu werden. Dieser Punkt ist der wichtigste im Hinblick auf die Pflege zukünftiger Geschäftsbeziehung.

### 3.3 KUNDEN-ANALYSE

Nach einigen Marktstudien der GfK Praha und INCOMA Research ist die Tschechische Republik das Land mit der höchsten Einkaufspräferenz im Hinblick auf Hypermärkten, verglichen mit allen mittel- und osteuropäischen Ländern.

Die tschechischen Kunden sind sensibler für Preise, Einkaufszeit und Sortimentsbreite.

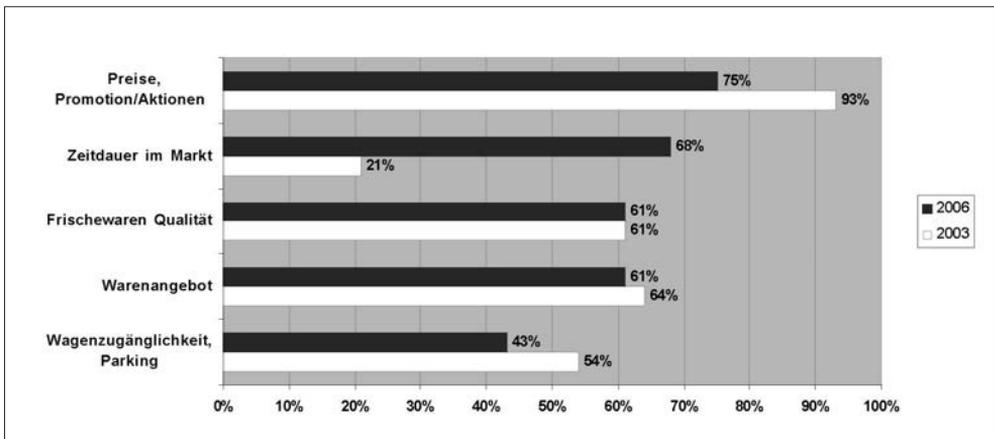


2 | Hypermarkt als der beliebteste Einkaufsort in Mittel- und Osteuropa.  
Quelle: GfK Prag und INCOMA Research: Shopping Monitor- CEE, 2006.

Nach eben diesen Studien ist es möglich, die tschechischen Kunden in zwei wichtige Kundengruppen einzuteilen: traditionelle Käufer (53%) und moderne Käufer (47%). Die traditionelle Kundengruppe beinhaltet konservative und vorsichtige Konsumenten mit Geld, aber auch mit Spar-tendenzen. Dies sind zum Beispiel Hausfrauen, die loyal gegenüber schon getesteten Produkten sind. Diese Kundengruppe ist zufrieden, wenn sich alle Produkte an ihren gewohnten Plätzen im Regal befinden und sich demzufolge nicht viele Änderungen im Markt- und Produktplatzierungs-system vollziehen.

Die zweite Gruppe der tschechischen Kunden ist modern, mobil, pragmatisch, doch mit speziellen neue Angeboten leicht zu beeinflussen. Diese Kundengruppe beinhaltet hauptsächlich junge und neugierige Kunden, welche stets etwas Neues ausprobieren möchten.

Diese Gruppe ist mit speziellen Dienstleistungen, die den Einkauf schneller, einfacher und witziger machen, anzulocken. Die Auswahlkriterien bezüglich des Einkaufsorts wechseln zudem. Mit zunehmender Kundenmobilität sind die Erreichbarkeit mit dem Auto und die Parkmöglichkeiten entscheidend für die Wahl des Einkaufsortes. Mit steigender Kaufkraft erhöht sich der Bedarf an einem breiten Sortiment und hoher Produktqualität. Trotz der genannten Kriterien ist die Attraktivität der Werbeangebote für die Einkaufsortwahl das wichtigste Entscheidungskriterium, aufgrund der hohen Preissensibilität.



3 | Entwicklung der Kunden Auswahlkriterien bezüglich Einkaufsort.

Quelle: GfK and INCOMA Research: Retail Vision 2006.

Für eine detaillierte Analyse der Kundengruppen von Kaufland Tschechien, wurde die ABC Analyse verwendet. In dieser Methode werden die Kundengruppen in A-, B-, und C-Gruppen nach Kaufkraft eingeteilt. Die Kunden der Gruppe A bringen den größten Profit und sind demnach die wichtigsten Kunden für Kaufland Tschechien. Die Marketing Strategie sollte demzufolge an diesen Kunden ausgerichtet werden.

### **KUNDENGRUPPEN – GRUPPE A**

Typischer Kunde dieser Gruppe ist die Frau zwischen 50-60 Jahren. Sie hat ein mittleres oder niedriges Einkommen. Sie macht einmal innerhalb der Woche den Familieneinkauf, kommt für kleinere Einkäufe fehlender Produkte unregelmäßig und/oder kauft Werbeprodukte. Diese Kunden sind sehr traditionell, loyal gegenüber beliebten Produkten und sehr preissensibel. Gewöhnlich kaufen sie immer die gleichen Produkte mit zeitweiligen impulsiven Ausnahmen. Sie wollen keine speziellen Dienstleistungen oder spezielles »comfort shopping«. Falls diese speziellen Dienstleistungen aber angeboten werden, lieben sie den Markt und entwickeln sich zu regelmäßigen Kunden. Der Anteil der Kundengruppe A am Gesamtprofit wird auf 60% geschätzt.

### **KUNDENGRUPPEN – GRUPPE B**

Typische Kunden innerhalb der Kundengruppe B sind Familien. Sie kommen jedes Wochenende und machen einen Einkaufsausflug mit ihren Kindern.

Diese Kundengruppe kauft traditionelle Produkte und ist sehr preissensibel. Diese Kunden möchten ihren Einkauf in einer komfortablen und gemütlichen Umgebung verbringen. Dennoch ist sie offen für Einkaufsexperimente und probieren unbekannte Produkte im Kaufland-Sortimentsangebot. Sofern diese Einkaufserlebnisse erfolgreich sind, wird das Produkt in ihre »traditionelle« Einkaufsliste aufgenommen und regelmäßig gekauft. Von Zeit zu Zeit wird die Einkaufszusammenstellung von der Produktpräferenz der Kinder beeinflusst, hauptsächlich in den Segmenten Süßigkeiten, Spielzeug, Säfte und Limonaden.

Der geschätzte Anteil der Kundengruppe B am Gesamtprofit beträgt 30%.

### **KUNDENGRUPPEN – GRUPPE C**

Der Anteil der Kundengruppe C beträgt ca. 10% des Gesamtprofits von Kaufland Tschechien. Diese Kundengruppe besteht aus jungen Einkäufern, im Durchschnitt zwischen 30-45 Jahren, hauptsächlich Singlehaushalte und mit einem unterdurchschnittlichen Einkommen. Das Lohnbudget ist sehr klein, demnach ist die Kundengruppe sehr preissensibel, durch Werbung beeinflussbar, flexibler und hauptsächlich aus dem normalen Sortiment zu bedienen.

## **3.4 EIGENE HANDELSMARKEN VON KAUF LAND TSCHECHIEN**

Eigene Handelsmarken von Einzelhändlern sind heutzutage in Europa dominant. Im Durchschnitt werden 45% aller Produkte in Europa unter Eigenmarken verkauft. In den USA sind es nur 25% aller Produkten.

Im Allgemeinen werden Eigenmarken für billigere Produkte verwendet. In Europa sind diese Produkte 10-18% billiger als der Durchschnitt – in den USA hingegen sind einige Handelsmarken von Einzelhändlern 25% billiger als die Handelsmarken führender Produkte.

<b>ALDI</b>	<b>95 % der Eigenmarken</b>
<b>LIDL</b>	<b>80 % der Eigenmarken</b>
<b>SAINSBURYS</b>	<b>60 % der Eigenmarken</b>
<b>TESCO</b>	<b>40 % der Eigenmarken</b>
<b>WAL-MART</b>	<b>40 % der Eigenmarken</b>
<b>CARREFOUR</b>	<b>40 % der Eigenmarken</b>

Tabelle 2 | Die führenden Supermärkte in Bezug auf Eigenmarken.  
Quelle: John Stanley:  
Brand versus Private labels.

Gemäß Expertenmeinungen europäischer Einzelhändler ist der Markt in Westeuropa ziemlich überfüllt, – es wird nur wenig Wachstum durch eigene Handelsmarken erwartet. In Osteuropa jedoch, hauptsächlich Polen, Tschechien, Slowenien, Russland und in der Türkei, prognostiziert man ein großes Wachstum von eigenen Handelsmarken. Demnach werden viele Handelsmarken jetzt nach Osteuropa ausgeführt.

Innerhalb der Kaufland-eigenen Handelsmarken gibt es circa 1000 Lebensmittel-Produkte und circa 170 Non-food-Produkte. Die Anteile der eigenen Handelsmarken am Gesamtumsatz betragen circa 20%.

Kaufland Tschechien verwendet eigene Handelsmarken hauptsächlich für Lebensmittelprodukte. In diesem Sortimentsbereich existieren 42 verschiedene Kaufland-eigene Handelsmarken mit insgesamt circa 1000 Produkten. In den meisten Fällen kann man diese Handelsmarken als »Umbrella-Brands«, sprich Dach-Handelsmarken, bezeichnen, jedoch gibt es einige Ausnahmen aus der Kategorie individuelle Handelsmarken, welche nur für ein Produkt oder für funktionell verbundene Produkte verwendet werden.

Durch die Vielzahl an eigenen Handelsmarken wird mit Berücksichtigung der Auswahlkriterien klar ersichtlich, welche Strategie Kaufland mit den Kaufland-eigenen Handelsmarken verfolgt. Der Qualitäts-Standard ist bei Kaufland sehr hoch – hauptsächlich im Bereich Lebensmittel. Dieser Qualitäts-Standard ist jedoch für verschiedene Lebensmittel Produkte unterschiedlich. In Fall von Qualitätsproblemen, ist diese Strategie insofern günstig, da sie dem Einzelhändler erlaubt, die problematischen Handelsmarken oder Produkte abzustreifen und nicht gleich die ganze Handelsmarken-Linie.

Auf der anderen Seite sind zu viele Handelsmarken in der Wahrnehmung des Kunden unvoreilhaft. Zu viele Handelsmarken verwirren einerseits den Kunden, andererseits verliert der Einzelhändler die Möglichkeit einer kundenorientierten Markenentwicklung, da er nur eine Handelsmarke verliert. Ein weiteres Problem ist, dass die Kunden eine niedrige Kenntnis der unterschiedlichen Kaufland Handelsmarken besitzen, demzufolge die Loyalität gegenüber diesen sehr gering ist.

Die stärksten Kaufland Handelsmarken im Lebensmittelbereich sind Folgende: Best Farm – frisch Fleisch (Kaufland eigene Produktion), Amelia – Hygieneartikel und Papierwaren, Blanchette B – Frauen Creme und Kosmetik, Noe – Semolina Teigwaren und Hülsenfrüchte, VIAN-Milchprodukte und Vitae D´Oro-Obst und Gemüse Konserven.

Im Non-food Bereich benutzt Kaufland Tschechien individuelle Handelsmarken: PRIMA CASA und K-Classic. Die PRIMA CASA Handelsmark wird nur in Mittel- und Osteuropa verkauft und K-Classic ist hauptsächlich die Kaufland Handelsmarke für Deutschland, wird jedoch auch in allen anderen Kaufland Ländern verkauft. In Deutschland ist das Qualitätsniveau der K-Classic Produkte jedoch anders als in anderen Ländern, – auch das Einkaufsteam für die K-Classic Produkte ist auf Deutschland und die restlichen Länder verteilt. Die Strategie der eigenen Handelsmarken im Non-food Bereich ist eine andere als im Lebensmittel Bereich. Im Fall der Non-food Produkte werden nur zwei Handelsmarken benutzt. Diese Strategie ist für Kaufland Kunden und für Einkäufer transparenter. Dadurch wird ermöglicht, dass die Handelsmarke mit Image und Wiedererkennungswert gegenüber dem Kunden versehen wird. Dies führt bei den Kaufland Kunden zu einem Vertrauensgewinn bezüglich der Marke: ist der Kunde mit der Qualität der PRIMA CASA Socken zufrieden, dann hofft er auf die gleiche Qualität der PRIMA CASA Pfanne.

### 3.5 FAZIT

Die Schlüsselfaktoren für den Erfolg sind im Fall Kaufland Tschechien die Kunden, die Zusammenarbeit mit Lieferanten und erfolgreiche eigene Handelsmarken. Entsprechend beschriebener Marktstudien ist der Wettbewerb in Tschechien sehr stark, demnach ist es wichtig, die Unternehmens Strategie auf bestimmte Kundengruppen auszurichten. Nach einer internen Warengruppen-Analyse, liegt der Fokus auf einer guten und langfristigen Zusammenarbeit mit den Lieferanten, zumal es wenige Lieferanten gibt, die in der Lage sind, die notwendigen Mengen für Kaufland bereit zu stellen.

Eigenmarken spielen eine wichtig Rolle im Kaufland Sortiment. Derzeitig gibt es bereits zu viele Kaufland Eigenmarken – diese teilen sich die Aufmerksamkeit der Kunden, was demzufolge zu niedrigeren Erträgen je Einzelmarke führt. In Zukunft sollte die Anzahl der Kaufland Eigenmarken sinken, nur die stärksten und bekanntesten Handelsmarken sollten im Kaufland Sortiment verbleiben um deren Bekanntheitsgrad zu stärken.

In dem Fall werden diese Produkte für Kaufland Kunden bekannter – dadurch ist es einfacher, das Qualitätsvertrauen in Kaufland-eigene Handelsmarken zu bilden – insgesamt wachsen Loyalität und Vertrauen zur Marke.

## 4 DIE HEUTIGE MARKETING STRATEGIE VON KAUFLAND TSCHECHIEN

Die heutige Marketing Strategie von Kaufland Tschechien ist nicht besonders kompliziert, wobei natürlich der Mittelpunkt dieser Strategie die Kaufland Kunden sind. Kaufland Tschechien benutzt einige Marketing-Werkzeuge, um einerseits bestehende Kunden zufriedenzustellen und andererseits neu Kunden zu generieren.

Grundlegenden Prinzipien, die zum Wohle des Kunden eingesetzt werden, sind die Kaufland Garantien. Kaufland bietet 7 Garantien, die die Kaufland Kunden zur Verbesserung der eigenen Einkäufe nutzen und anwenden können. Diese Garantien sind universal für alle Kaufland-Unternehmen in allen Ländern:

### A) FRISCHE GARANTIE

Für Kaufland ist die Produktqualität und -frische absolut. Sollte ein Kunde je einen oder mehrere Artikel mit abgelaufenem Haltbarkeitsdatum finden, erhält dieser zur Entschädigung 10,- CZK.

### B) SCHNELLIGKEIT AN DER BEDIENUNGSTHEKE

Alle Kaufland Kunden sollen so schnell als möglich bedient werden. Sollte ein Kunde je mehr als 5 Minuten an der Bedienungstheke warten müssen (und es sind nicht alle Bedienungswaagen besetzt), erhält dieser 10,- CZK.

### C) SCHNELLIGKEIT DER KASSE

Eine schnelle Kassenabwicklung soll bei Kaufland garantiert werden. Sofern ein Kunde länger als 5 Minuten an der Kasse anstehen muss (und nicht alle Kassen besetzt sind), erhält dieser Kunde 10,- CZK.

### D) UMTAUSCH-GARANTIE

Jede Ware, die im Kaufland gekauft wurde, kann unkompliziert umgetauscht werden. Für einen Umtausch oder Rückgabe braucht der Kunde keinen Kassenzettel. Auch keine persönlichen Angaben oder keine Unterschrift werden benötigt.

### E) ELEKTRO-GARANTIE

Mit diese Regelung erhalten Kunden 3 Jahre Garantie auf alle Elektrogeräte mit einem 230 Volt-Anschluss.

### F) SONDERPOSTEN-BILLIGSTPREIS-GARANTIE

Kaufland ist der billigste Supermarkt am Markt. Sollte ein Kunde das Produkt woanders billiger entdecken, nimmt Kaufland die Ware zurück und/oder verkauft das Produkt an den Kunden zum reduzierten Preis.

### **G) EXAKTE KASSENZETTEL**

Kaufland garantiert einen Kassenzettel ohne Fehler. Im Fall, dass ein Kunde einen Fehler findet, erhält dieser ein kleines Geschenk von Kaufland als Entschädigung.

Die eben beschriebenen Garantien sind eine gute Voraussetzung dafür, um beim Kunden langfristig eine Kauf-Loyalität zu entwickeln, jedoch werden diese bei Kaufland leider nicht zu 100% angewendet. Das grundsätzliche Problem liegt in der ungenügenden Kaufland-Kommunikation an den Kunden. Gewöhnlich werden diese Kaufland-Kunden-Garantien irgendwo auf der Kaufland-Webseite oder manchmal in der Außenkommunikation erwähnt, doch demzufolge leider gegenüber dem Kunden viel zu wenig publiziert.

Es gibt viele Garantien, die nicht wirklich viele speziellen Vorteile für den Kunden bringen und ganz normaler Standard sind (z.B. frisch und hochwertig Produkte oder ein genauer Kassenzettel – diese Garantie sind Standard bei allen Einzelhändler) – demnach ist nach diesem Gesichtspunkt die Betonung der Kaufland-Garantien gegenüber dem Kunden sehr wichtig. Das nächste effektive Marketing-Instrument stellt die wöchentliche Kaufland-Zeitung dar. Diese Kaufland Zeitungen, mit Information über die neuesten Werbeprodukte und Sonderposten werden per Post an die Kaufland-Kunden geliefert.

Oben beschriebene Marketing-Instrumente, wie die Kunden-Garantien bzw. die Kaufland-Zeitung, werden in Kaufland Tschechien verwendet. Diese Instrumente sind effektiv im Kaufland-Markt-Segment und bei traditionellen Einzelhändler-Kunden. Trotzdem ist die Nutzung dieser zwei Marketing-Tools bedingt durch den starken Wettbewerb internationaler Einzelhändler nicht ausreichend.

Die heutige Kaufland-Marketing-Strategie ist zwar im bestehenden Kaufland-Markt-Segment im Grunde sehr gut - Fazit ist jedoch, dass Kaufland-Kunden nicht loyal genug gegenüber Kaufland Produkten sind – sprich, sie wechseln im Falle eines günstigeren Angebots zu Produkten von anderen Wettbewerbsunternehmen.

## **5 DAS »EINKAUFSTRASSEN-PROJEKT« BEI KAUF LAND TSCH ECHIEN**

An der oben beschriebenen Darstellung der Handelsindustrie in Tschechien und der heutigen Situation von Kaufland Tschechien orientiert sich das weitere Projekt bzgl. der Einkaufsstrassen innerhalb der Kaufland Filialen. Das Projekt »Optimierung der Einkaufsstrassen« ist eine zusätzliche und wichtige Dienstleistung für die Kaufland Kunden.

Viele Kaufland Kunden beschwerten sich, dass die Kaufland-Supermärkte zu groß, sprich die Regale mit den Produkten nicht genügend gekennzeichnet bzw. zu unübersichtlich sind, – es demzufolge nicht möglich ist, die gewünschte Ware in kurzer Zeit zu finden. Aus diesem Grunde wurde eine Karte mit potentiellen Einkaufswegen vorbereitet. Diese Karte stellt einen Grundriss der Kaufland Filialen mit alle Regalen inkl. Platzierung von bestimmten Produkten dar. Ein ähnliches System wird bereits von IKEA verwendet, wo alle Artikel im IKEA Lager an gleicher Stelle stellen und mit dieser »Waren-Standort-Karte« aufzufinden sind. Es ist demnach für IKEA-Kunden sehr einfach, die Ware selbst auszusuchen. Genau nach diesem Vorbild soll diese Kaufland-Karte den Kunden zukünftig dabei unterstützen, die Produkte universal für alle Kaufland-Filialen an gleichem Platz wiederzufinden. Ich schlage folgende Einkaufsrouten vor:

### A) TRADITIONELLE EINKAUFSROUTE

Anhand meiner Analyse von Kassenbelegen gibt es bei den meisten Kaufland-Kunden eine immer wiederkehrende Einkaufsliste bestehend aus Standard-Lebensmitteln. Die Analyse bezieht sich auf die monatlichen Daten von 17 (durchschnittlichen) Kaufland-Filialen und bestätigt mit den ermittelten Ergebnissen diese Annahme. Grundsätzlich werden die Standard-Produkte in allen Kaufland Filialen gleichermaßen verkauft – demzufolge können wir von einer »Universalen Einkaufsliste« unter den Kaufland Kunden in Tschechien ausgehen.

Diese Einkaufsliste beinhaltet:

### B) EINKAUFSROUTE »WERBUNGSARTIKEL«

Diese Einkaufsroute verbindet den »normalen« Einkauf mit dem Kauf von wöchentlichen Produkten aus der Werbung. Die Produkte aus der Werbung variieren wöchentlich und werden in der Kaufland Zeitung propagiert. Die Zusammenstellung der »Werbe-Produkte« ist zwar jeder Woche anders, die Platzierung der Produkte bleibt jedoch gleich.

Die oben beschriebene Kaufland-Waren-Standort-Karte sollte die Regale mit den Werbe-Produkten künftig genau kennzeichnen. Mit solch einer Karte bzw. Standort-Sicherstellung wird der Einkauf schneller und erleichtert, speziell für die Kunden, die sind an den Produkten aus der Werbung orientieren.

Milch 1l, VIAN	Waffeln Horalky
NB Kipfel	Bier Gambrinus 10°
Pudding mit Sahne 250 ml, VIAN	Halbgriffiges Mehl 1 kg
Blau Käse VIAN	Eier 10 St. BEST FARM
Butter 250 g	Orangesaft 1 l SUN GOLD
Sonnenblumen Öl 1l VITAE D'ORO	Kaffesahne 10x10 VIAN
Zucker 1 kg	Hühnerkeule 2500 g
Toilettenpapier AMELIA	Teigwaren 500 g NOE
Tafelwasser 2l PET TERRA	Gurken 720 ml VITAE D'ORO
Pastete Májka 140 g	Rum Bo_kov Tuzemský 1 l

### **C) EINKAUFSROUTE-»THEMEN« ODER EINKAUFSROUTE-»SAISON«**

Diese Einkaufsrouten sind mit einer bestimmter Geschichte oder einer Saison verbunden. Zum Beispiel kann eine Einkaufsrouten heißen: »Ich habe eine Party.« In der jeweiligen Karte für diese Einkaufsrouten werden die Platzierungen von Party-Produkten aufgezeigt: Sekt, Erdbeeren, Oliven, Kuchen, Papierbecher, Plastikteller, Luftballon und Kerzen usw.. Selbstverständlich werden, sofern es in dieser Kategorie Kaufland-eigene Handelsmarken gibt, diese besonders hervorgehoben gekennzeichnet.

Ein weiteres Thema innerhalb einer Standort-Karte soll das Thema »Billigste Einkaufsrouten« darstellen. In dieser Einkaufsrouten werden die billigsten Produkte jeder Warengruppe bezeichnet und gekennzeichnet.

Durch solche Waren-Standort-Karte(n) können künftige Einkaufsumsätze aller Kaufland Produkte gesteigert werden – zudem schafft dies eine bessere Transparenz für Kaufland-eigene Handelsmarken (inkl. Platzierung) und die Kenntnis derer durch den Kaufland Kunden.

Für diese neuen Einkaufsrouten müssen alle Kaufland Filialen künftig folgende Bedingungen einhalten:

1. Es wird künftig nicht mehr möglich sein, eine andere, sprich individuelle Platzierung von Produkten je Kaufland Filiale zu wählen. Eine andere Produkt Platzierung würde nur Chaos und unzufriedene Kunden auslösen.
2. Die Waren-Standort-Karte(n) müssen einfach und benutzerfreundlich sein.
3. Diese neue Dienstleistung muss den Kunden präsentiert werden, um den Kunden von der Idee und Nutzbarkeit zu überzeugen.

Ohne die Einhaltung dieser Bedingungen und einer im Vorfeld klaren Anleitung an die Kaufland Filialen, ist es nicht möglich, dieses Konzept zu realisieren.

Es gibt zwei primäre Distributionskanäle für die Kaufland »Einkaufs-Karte«. Der erste und offensichtlichste Distributionskanal sind die Kaufland Zeitungen, die eh schon jede Woche in den Briefkästen der Kunden landen. Dies ist eine ideale Situation, da die Kunden dadurch die Einkaufskarte bereits für den Folge-Einkauf in der nächsten Woche in Ruhe zuhause studieren und den Kaufland-Einkauf geradezu planen können.

Der zweite Distributionskanal der Einkaufskarte ist ein Infoflugblatt an der Rezeption in den Kaufland Filialen.

Mit ausschlaggebend für den Erfolg dieses Distributionskanals ist eine hohe Motivation der Kaufland-Teams in den Filialen, diese Einkaufskarten zu verteilen, zu benutzen und den Kunden dadurch zufriedenzustellen. Ein Vorschlag wäre einen Geldanreiz für das beste Team der Kaufland Filiale zu bieten, welches durch den vorbildlichen Einsatz der Einkaufs-Karten den größten Verkaufsumsatz erzielt.

Diese neue Kunden-Dienstleistung wird künftig in jeder Kaufland Zeitung propagiert. Auch mit Radiowerbungen innerhalb der Kaufland Filialen und Infoflugblättern, welche an den Kaufland-Rezeptionen platziert werden, soll diese On-Top-Leistung kommuniziert werden.

Die Einkaufsrouten werden mit großen Schildern und Plakaten markiert. Unterschiedliche Einkaufsrouten werden z.B. mit unterschiedlichen Farben auf den Schildern gekennzeichnet, ähnlich dem System einer Landkarte, auf welcher unterschiedliche Wanderwege vermerkt sind.

Einzige Kosten, die sich durch diese Dienstleistung ergeben, sind: Trainingskosten für das Personal in den Kaufland Filialen, die Materialkosten für Beschilderung der Einkaufsrouten und die wöchentlichen Personalkosten für die Änderungen/Aktualisierungen der Einkaufskarten bzw. Beschilderung der Einkaufsrouten.

Die so gestalteten Einkaufsrouten helfen dem Kunden bei der Orientierung in den Kaufland Filialen und machen den Einkauf komfortabler, ohne zusätzlich Stress, das gewünschte Produkt auf die Schnelle nicht zu finden oder gar, es deswegen zu vergessen.

Aufgrund obiger Ausführung schlage ich die Einführung des Konzepts der »Einkaufs-Karten und -routen« zuallererst in einer Kaufland Filiale in einer der Regionen Tschechiens vor, zumindest um dieses dort zu testen. Sofern das Konzept dort erfolgreich sein sollte, kann dann eine schrittweise Übertragung auf die restlichen Kaufland Filialen in der ganzen Tschechische Republik eingeleitet werden.

## 5.1 PROJEKTKOSTEN

Die Projektkosten werden in Personalkosten, Materialkosten und Werbekosten aufgeteilt.

### 5.1.1 PERSONALKOSTEN

Wie bereits erwähnt, hat die Werbeschilder-Umstellung wöchentlich einen Zeitaufwand von jeweils 2 Stunden bei 2 Einkäuferinnen. (Auswechseln der kleinen Werbe-Poster mit aktuellen Angeboten in den dafür vorgesehenen Plastikfenstern).

Die Zusatzarbeit für diesen Einkäuferinnen wird sein, Stichproben im Wochenverlauf zu nehmen, um zu prüfen, ob auch tatsächlich alles in Ordnung ist: die Platzierung von Werbe-Produkten, lesbare und sichtbare Werbe-Schilder, usw.. Meine Einschätzung ist, dass die Einkäuferinnen für all dies im Schnitt circa 4 Stunden wöchentlich benötigen. Der Stundenlohn einer Einkäuferin beträgt 70,- CZK, demnach belaufen sich diese gesamten Personalkosten für 2 Einkäuferinnen pro Jahr auf 29.120,- CZK, sprich umgerechnet 971,- EUR (Der dieser Berechnung zugrundeliegende Wechselkurs bei Kaufland ist: 1,- EUR = 30,- CZK). Die Zusammenfassung der Personalkosten geht aus Tabelle 3 hervor:

Personalkosten	CZK	EUR
Verkäuferin Stundenlohn (CZK/Stunde)	70	2
Stundenanzahl pro Woche	4	
Wochenanzahl pro Jahr	52	
<b>Personalkosten pro Jahr (2 Verkäuferin)</b>	<b>29 120</b>	<b>971</b>

Tabelle 3 |  
Personalkosten pro Jahr.

## 5.1.2 MATERIALKOSTEN

### A) PRODUKTION VON GROSSEN WERBESCHILDERN

Materialkosten fallen durch die Produktion von großen (150 x 70 cm) Werbeschildern an. Die Standzeit für diese Werbeschilder beläuft sich auf circa ein halbes Jahr, danach werden Neue benötigt. Jede Woche präsentiert Kaufland ungefähr 70 »neue« Werbe-Produktzusammenstellungen in den Kaufland Zeitungen, demzufolge sind 70 Stück dieser großen Werbeschilder erforderlich. Die Produktionskosten für 1 Plakat (Werbeschild und Aufhängung) sind 370,- CZK. Die insgesamten Produktionskosten pro Jahr belaufen sich demnach auf 51 800,- CZK (1.727,- EUR).

### B) WECHSELNDE KLEINE WERBESCHILDER

Weiter werden durch wechselnde Werbeschilder die sich schnell wechselnden Werbe-Posten (Größe: 50 x 60 cm) präsentiert – sie zeigen das Bild der wöchentlichen Werbe-Posten und den Preis bzw. Sonderpreis. Es werden 70 Stück dieser kleinen Werbeschilder benötigt – diese werden jede Woche gewechselt. Die Produktionskosten von kleinen Werbeposten-Schildern belaufen sich 8,- EUR/Stück, insgesamt 29.120,- CZK (971,- EUR) pro Jahr.

### C) KUNDEN-INFOFLUGBLATT FÜR DIE REZEPTION

Das Kunden-Infoflugblatt inkl. Einkaufs-Karte werden in A4 produziert und an der Rezeption ausgelegt, wo die Kunden es leicht abholen bzw. für den Einkauf mitnehmen können.

Die Infoflugblatt-Produktionskosten werden in die Materialkosten und nicht in die Werbekosten miteingerechnet, da in die Werbekosten laut Kaufland-Buchhaltungssystem nur die Kosten der Kaufland Zeitung einfließen.

Benötigt werden mindestens 1000 Infoflugblätter pro Woche. Die Produktionskosten pro Stück betragen 8,- CZK, insgesamt demnach 416.000,- CZK (13.867,- EUR) pro Jahr.

Die gesamten Materialkosten gehen aus Tabelle 4 hervor:

<b>Materialkosten</b>	<b>CZK</b>	<b>EUR</b>
Schilder (70 Stk/ 1/2 Jahr)	51 800	1 727
Plakate (70 Stk/1 Woche)	29 120	971
Infoblatt mit der Einkaufs-Karte (1000 Stk / Woche)	416 000	13 867
<b>Materialkosten pro Jahr</b>	<b>496 920</b>	<b>16 564</b>

Tabelle 4 |  
Materialkosten pro Jahr.

### 5.1.3 WERBEKOSTEN

Die Werbekosten stellen die eine Seite in den Kaufland Zeitungen dar, auf welcher die Einkaufs-Karte abgedruckt wird. Insofern sind die jährlichen Gesamt-Werbekosten 352.000,- CZK (11.733,- EUR). Die gesamten jährlichen Werbekosten stehen in Tabelle 5:

<b>Werbekosten</b>	<b>CZK</b>	<b>EUR</b>
1 Seite innerhalb der Kaufland Zeitung	352 000	11 733
<b>Werbekosten pro Jahr</b>	<b>352 000</b>	<b>11 733</b>

Tabelle 5 |  
Werbekosten pro Jahr.

### 5.1.4 GESAMT-PROJEKTKOSTEN

Die gesamten Projektkosten bestehen aus den die Personalkosten, den Materialkosten und den Werbekosten. Die Zusammenfassung von diesen Kosten und den Gesamtkosten gehen aus nachfolgender Tabelle 6 hervor.

<b>Gesamtkosten</b>	<b>CZK</b>	<b>EUR</b>
Materialkosten pro Jahr	496 920	16 564
Werbekosten pro Jahr	352 000	11 733
Personalkosten pro Jahr	29 120	971
<b>Gesamtkosten pro Jahr</b>	<b>878 040</b>	<b>29 268</b>

Tabelle 6 |  
Gesamtprojektkosten pro Jahr.

## 5.2 ERFOLGSANALYSE DES PROJEKTS

Das Ziel des Einkaufsstraßen/-routen Projekts ist es, in jedem Jahr, in welchem dieses Projekt zu Anwendung kommt, 30% mehr Kunden in die Filiale zu locken.

Als Bewertungsschema für den Projekterfolg kann ich die traditionelle Gewinnschwellen-Analyse leider nicht benutzen. Die traditionelle Gewinnschwellen-Analyse beziffert den Punkt, an welchem Erlös und Kosten einer Produktion (oder eines Produkts) gleich hoch sind und somit weder

Verlust noch Gewinn erwirtschaftet wird. Im Fall des Einkaufsstraßen-Projekts, werden keine Produkte produziert (bzw. es läuft keine Produktion), demnach ist es nicht möglich, den Projekt-Erlös genau festzustellen. Aus der Finanzanalyse der Filiale kann man zwar die Erlöse der gesamten Filiale entnehmen, jedoch ist diese Zahl durch viele unterschiedliche Bedingungen (z.B. die Entwicklung der Einkaufspreise, Einkaufsmenge, Personal-Kostenentwicklung, usw.) beeinflusst, so dass man diese Zahl zur Veranschaulichung des Gewinns bzw. des Projekt-Erfolgs nicht nutzen kann. Folgende Methode wurde demzufolge zur Projekterfolg-Analyse mit folgenden Vorbedingungen verwendet:

### Die Vorbedingungen für die Projekterfolgs-Analyse

1. Ziel des Einkaufsstraßen/-routen Projekts: 30% neue Kunden/pro Filiale/pro Jahr,
2. nur 10% Kunden-Abgang,
3. Jeder Kunde setzt ca. 1.044 EUR/Jahr um,<sup>4</sup>
4. Erstellungskosten (ohne Projektkosten): 20 EUR / Kunde / Jahr,
5. Inflationsgrad: 3%.

	2005	2006	2007	2008	2009	Gesamt (EUR)
Kundenmenge	1 000	900	810	729	656	
Abgang der Kunden	0%	10%	10%	10%	10%	
Gesamt Bezug (EUR)	1 044 000	939 600	845 640	761 076	684 864	<b>4 275 180</b>
Erstellungskosten (EUR)	20 000	18 000	16 200	14 580	13 120	<b>81 900</b>
Projektkosten (EUR)	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Gewinn ( in EUR)</b>	<b>1 024 000</b>	<b>921 600</b>	<b>829 440</b>	<b>746 496</b>	<b>671 744</b>	<b>4 193 280</b>
Inflation	3%	3%	3%	3%	3%	
<b>Gewinn nach Inflation (EUR)</b>	<b>993 280</b>	<b>893 952</b>	<b>804 557</b>	<b>724 101</b>	<b>651 592</b>	<b>4 067 482</b>

Tabelle 7 | Erfolgsanalyse der Filiale OHNE Einkaufsstraßen Projekt.

Aus Tabelle 7 geht der Erfolg der Filiale nach 5 Geschäftsjahren ohne das »Einkaufsstraßen-Projekt« hervor. Mit den erwähnten Vorbedingungen kommt man auf einen Gewinn von 4.193.280 EURO.

Jeder Kunde gibt ca. 1.044 EURO pro Jahr aus. Bei 1.000 Kunden pro Jahr liegt der Gesamt-Betrag bei 1.044.000 EURO. Die Erstellungskosten der Filiale sind 20 EURO pro Kunde pro Jahr, insgesamt belaufen sich diese auf 20.000 EURO. Die Projektkosten sind 0, weil das Projekt der Einkaufsstraßen ja noch nicht angewandt wurde. Im ersten Jahr beträgt der Gewinn 1.024.000 EURO. Diese Situation kann für das Folgejahr wiederholt werden, dennoch sinkt der Gewinn pro Jahr, da die Kundenzahl im Folge-Jahr sinkt.

4 Tschechisches Statistikamt [www.cszo.cz](http://www.cszo.cz).

	2005	2006	2007	2008	2009	Gesamt
Kundenmenge	1 000	900	1 080	1 296	1 555	
Abgang der Kunden	0%	10%	10%	10%	10%	
Gesamt Bezug (EUR)	1 044 000	939 600	1 127 520	1 353 024	1 623 629	<b>6 087 773</b>
Erstellungskosten (EUR)	20 000	18 000	21 600	25 920	31 104	<b>116 624</b>
Projektkosten (EUR)	0	0	29 268	29 268	29 268	<b>29 268</b>
<b>Gewinn ( in EUR)</b>	<b>1 024 000</b>	<b>921 600</b>	<b>1 076 652</b>	<b>1 297 836</b>	<b>1 563 257</b>	<b>5 883 345</b>
Inflation	3%	3%	3%	3%	3%	
<b>Gewinn nach Inflation (EUR)</b>	<b>993 280</b>	<b>893 952</b>	<b>1 044 352</b>	<b>1 258 901</b>	<b>1 516 359</b>	<b>5 706 844</b>

Tabelle 8 | Erfolgsanalyse der Filiale MIT Einkaufsstraßen Projekt.

Tabelle 8 zeigt die Filiale nach 5 Geschäftsjahren mit Anwendung des »Einkaufsstraßen Projekts«, welches im 3. Jahr anläuft. Nach 5 Jahren beträgt der Gewinn der Filiale 5.883.345 EURO. Der 10%-ige Abgang der Kunden pro Jahr bleibt, das Projekt bringt jedoch jährlich rund 30% mehr Kunden, so dass der Gewinn, trotz Projektkosten, steigt.

Wie bereits oben erwähnt, ist die Analyse nur gültig mit den Vorbedingungen, dass jährlich 30% mehr Kunden in die Filiale kommen und sich die Projektkosten auf 29.268 EUR pro Jahr belaufen. Zur Vereinfachung wurde der Abgang der Kunden, der Inflationsgrad und zusätzliche andere Zahlen konstant gehalten. In der Realität sollte man z.B. mit einer Gewinnsenkung aufgrund einer möglichen Kostenerhöhung oder mit dem Risiko einer höheren Inflation rechnen.

Der Gesamtgewinn der Filiale ohne »Einkaufsstraßen Projekt« in 5 Geschäftsjahren beläuft sich auf 4.193.280 EURO – der Gesamtgewinn der Filiale mit »Einkaufsstraßen Projekt« in 5 Geschäftsjahren wiederum auf 5.979.396 EURO – eine Differenz von 1.690.065 EURO. Im Grunde heißt dies, dass die Filiale im Zeitraum von 3 Jahren ohne die Projekt-Realisierung im Schnitt 1.690.065 ohne das Projekt verliert – oder umgekehrt, mit Projekt-Realisierung 1.690.065 EURO gewinnt.

Was die Projektkosten betrifft, kann man auch im Hinblick auf die Gewinnschwelle feststellen, dass diese aus dem zusätzlichen Gewinn/Jahr bezahlt sind, sich insofern gut amortisieren. Immer sofern Projektkosten und prognostizierter Projektgewinn vergleichbar sind, ist klar, dass sich die Mühe für ein Projekt lohnt. Hier ist es mehr als das. Wie schlussfolgernd und auch bereits schon mehrere Male erwähnt, stellt der Schlüssel-Erfolgsfaktor von Kaufland logischerweise der Kunde dar, der Gewinne für Kaufland erzielt – also es ist dringend notwendig, durch solche innovativen Dienstleistungs-Projekte künftig einen Mehrwert des Kaufland-Einkaufs für den Kunden zu schaffen, um dadurch soviel als möglich neue Kunden zu gewinnen und langfristig zu binden.

# ANHANG

## LITERATUR

GFK PRAG UND INCOMA RESEARCH: Supermarket and Diskont 2005.

GFK PRAG UND INCOMA RESEARCH: Retail Loyalty 2004.

TSCHECHISCHE STATISTIKAMT: [www.czso.cz](http://www.czso.cz).

GFK PRAG UND INCOMA RESEARCH: Shopping Monitor CEE Countries.

PRICE WATERHOUSE COOPERS (2005), From Beijing to Budapest, Winning brand, winning formats.

GFK PRAG UND INCOMA RESEARCH: Retail Vision 2006.

JOHN STANLEY: Brand versus Private Label.

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1   Die Stadtstruktur in Tschechien.	S. 517
2   Hypermarkt als der beliebteste Einkaufsort in Mittel- und Osteuropa.	S. 521
3   Entwicklung der Kunden Auswahlkriterien bzgl. Einkaufsort.	S. 522

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1   Vergleich von bevorzugten Händlernetzen in Mittel- und Osteuropa.	S. 518
Tabelle 2   Die führenden Supermärkte in Bezug auf Eigenmarken.	S. 522
Tabelle 3   Personalkosten pro Jahr.	S. 531
Tabelle 4   Materialkosten pro Jahr.	S. 532
Tabelle 5   Werbekosten pro Jahr.	S. 532
Tabelle 6   Gesamtprojektkosten pro Jahr.	S. 532
Tabelle 7   Erfolgsanalyse der Filiale OHNE Einkaufsstraßen Projekt.	S. 533
Tabelle 8   Erfolgsanalyse der Filiale MIT Einkaufsstraßen Projekt.	S. 534

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CZK	Tschechische Krone
EUR	Euro
CR	Tschechische Republik
engl.	Englisch
Nr.	Nummer
s.h	Siehe
usw	Und so weiter
z.B	Zum Beispiel