

Diplomklausur im Fach Marketing und Handel (BWL)
Klausur im Fach Marketing und Handel (Magisterstudiengänge)
Wintersemester 1998/99
Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Ihnen stehen vier Themengruppen (A bis D) zur Auswahl, die auf dieser Seite im Überblick aufgeführt sind. Es ist nur eine Themengruppe zu bearbeiten. Eine Kombination von Aufgaben verschiedener Themengruppen ist nicht möglich. Kennzeichnen Sie bitte deutlich, welche Themengruppe Sie bearbeiten, und lassen Sie ausreichend Korrekturrand frei. Einschließlich dieser Seite umfaßt der Aufgabentext 9 Seiten.

Aufgabengruppe A:

Marketing-Management, Marketing-Instrumente, Marketing-Rechts-Management - Fallstudie „Escada“ (4 Std. = 120 Punkte) S. 2

Aufgabengruppe B:

- 1. Marketing-Forschung, Handelsforschung (2 Std. = 60 Punkte) S. 5**
- 2. Marketing-Management, Marketing-Instrumente (2 Std. = 60 Punkte) S. 6**

Aufgabengruppe C:

- 1. Handelscontrolling (2 Std. = 60 Punkte) S. 7**
- 2. Individuelles und organisationales Lernen (2 Std. = 60 Punkte) S. 8**

Aufgabengruppe D:

- 1. Marketing-Forschung, Marketing-Instrumente, Marketing-Rechts-Management (2 Std. = 60 Punkte) S. 9**
- 2. Internationalisierung (2 Std. = 60 Punkte) S. 9**

Aufgabengruppe A:**Marketing-Management, Marketing-Instrumente, Marketing-Rechts-Management - Fallstudie „Escada“ (4 Std. = 120 Punkte)**

Unter der Überschrift „Jetzt fliegen die Fetzen“ erschien am 21. Juni 1998 folgender Artikel in der Welt am Sonntag:

Wolfgang Ley ist ein Mann mit unsentimentaler Klarheit: „Wir haben die Aktionäre enttäuscht“, sagt der Vorstandschef und Gründer des Münchner Modekonzerns Escada. „Das müssen wir ändern. Ohne Windmacherei. Mit guten Ergebnissen.“

Mit einem verjüngten Vorstand und dem Kreativchef Brian Rennie, der ein Team mit 26 Stilisten aus 14 Nationen führt, richtet Ley den Konzern nach Jahren der Stagnation wieder auf ehrgeizige Ziele aus: Bis zum Jahr 2001 soll der Umsatz von 1,4 auf 1,8 Milliarden Mark erhöht und die Rendite von 2,6 auf sieben Prozent mehr als verdoppelt werden. „In fünf bis sieben Jahren werden wir der weltbeste Hersteller von luxuriöser Damenmode sein. Mit einer starken Markenbindung und einer anständigen Rendite.“

Im Visier des Escada-Machers: die institutionellen Anleger, die sich nicht vom Schein einer Luxusmarke betören lassen, sondern nach klaren Gewinnperspektiven fragen. Ley selbst hat vor wenigen Tagen sein Aktienpaket am freien Kapitalmarkt um zwei auf 46 Prozent erhöht, nachdem er seine Beteiligung bereits 1997 von 32 auf 44 Prozent aufgestockt hatte. Sein Sohn Sven, der in Genf Wirtschaft studiert, hält drei Prozent.

Ohne harte Brüche ist das Renditeziel nicht zu schaffen. „Auf Dauer darf kein schwacher Bereich mehr von den anderen ertragsstarken Konzernteilen subventioniert werden“, fordert Ley, der die Verlustbringer Blusen-Neumann, Escada Sport und vor allem Laurèl in den Griff bekommen muß. Bei Laurèl, die immerhin 13 Prozent zum Konzernumsatz beiträgt, hat er sich selbst unter Druck gesetzt: In diesem Jahr will er den Verlust halbieren und im nächsten Jahr ganz abbauen. Und danach wird er sich damit nicht mehr zufriedengeben: „Wir schaffen mehr.“

Verfehlt er allerdings sein Ziel, dann müßte er Laurèl entweder abstoßen oder dafür eine strategische Partnerschaft eingehen, um die Marke gegenüber Händlern attraktiver zu machen.

Peu á peu setzt Ley seine Renditeziele um. Die Zahl der weltweit 281 eigenen Boutiquen und Franchisepartner möchte er unter scharfer Kostenkontrolle bis zum Jahr 2000 auf rund 350 ausweiten. Zwar bleiben die einmaligen Kosten für ein Escada-Geschäft bei 3.000 Mark pro Quadratmeter konstant, weil die Modehäuser als Aushängeschild aufwendig gestaltet sind. Dafür aber will Ley die Quadratmeterkosten für Laurèl-Läden von 2.800 auf 2.000 Mark und für Escada-Sport-Läden von 2.000 auf 1.500 Mark drücken.

Beim Konzernumbau geht Ley weit über das übliche Kostenmanagement hinaus. Er plant die Aufteilung des Konzerns in zwei Aktiengesellschaften, wobei die gehobenen Marken Escada und Laurèl die eine AG bilden. Die übrigen Tochtergesellschaften Schneberger, Neumann und Kemper formieren sich unter dem Dach von Schneberger zu einer weiteren Aktiengesellschaft. Damit erfüllt Ley eine wichtige Analysten-Forderung nach mehr Transparenz.

Konkreter sind allerdings schon die Börsenpläne mit der Escada-Beauté-Gruppe, in der das Parfümgeschäft zusammengefaßt ist. In den nächsten zwei Jahren soll der Duft-Umsatz von 200 auf 250 Millionen Mark steigen. Ende April übernahm Escada den französischen Parfümhersteller Grès, um Synergien bei Vertrieb, Produktion und Marken zu nutzen. Mit dem Ausbau des Parfümgeschäfts möchte Ley die Dachmarke Escada noch bekannter machen. Außerdem prüft er den Einstieg in den Markt für dekorative Kosmetik.

Mit dem ehemaligen Wella-Chef Peter Zühlsdorff, den Ley in den Aufsichtsrat holte, entwickelte er vor zwei Wochen ein neues Werbekonzept für die Dachmarke Escada, deren Marketingaufwendungen im nächsten Jahr von 73 auf 80 Millionen Mark erhöht werden sollen – das entspricht einem Umsatzanteil von rund zwölf Prozent. Allein der Escada-Mediaetat steigt 1999 und 2000 um insgesamt zwölf Millionen Mark.

Der Konzern hat noch längst nicht alle Wachstumsreserven mit seiner Dachmarke ausgeschöpft. Im Gegensatz zu italienischen und französischen Luxusherstellern, die mittlerweile mehr Umsatz mit Accessoires als mit Mode machen, ist Escada fast ein reiner Modekonzern. Aus diesem Grunde möchte Ley den Accessoires-Anteil am Escada-Umsatz in fünf Jahren von sieben auf 25 bis 30 Prozent aufstocken. Das

ginge viel schneller, wenn er Lizenzen vergeben würde. Das aber lehnt Ley vehement ab, weil er die Kontrolle über Markenführung und Qualität behalten will. Einzige Ausnahme: Im Herbst bringt Escada über den französischen Familienbetrieb Aires erstmals Lizenz-Brillen auf den Markt.

Alles ist in Bewegung. Ley, der sich im Krisenjahr 1992 den Puma-Sanierer Hans Woitschätzke als seinen potentiellen Nachfolger ins Haus holte und nach dem Tod seiner Frau schon ans Aufhören dachte, läßt sich wieder auf weite Horizonte ein: „Ich mache weiter.“

Aufgaben:

- a. Welche Analyse- und Planungsinstrumente würden Sie einsetzen, um die Situation von Escada zu beschreiben und Empfehlungen für die Gestaltung der Geschäftspolitik zu entwickeln! Stellen Sie die Instrumente zunächst dar, und zeigen Sie anschließend ihre Vor- und Nachteile auf! (80 min. = 40 Punkte)
- b. Wolfgang Ley lehnt die Vergabe von Lizenzen weitgehend ab, um den Accessoires-Anteil am Escada-Umsatz zu erhöhen. Arbeiten Sie Vor- und Nachteile der Vergabe von Lizenzen heraus! Gehen Sie neben einer allgemeinen Darstellung konkret auf das Fallbeispiel von Escada ein! (60 min. = 30 Punkte)
- c. Geben Sie einen Überblick über die Entscheidungen, die im Rahmen der Markenpolitik zu treffen sind! Welche Empfehlungen würden Sie dem Escada-Konzern für seine künftige Markenpolitik aussprechen? Begründen Sie Ihre Vorschläge! (60 min. = 30 Punkte)
- d. Innerhalb des Markenschutzes kommt dem Bekanntheitsgrad einer Marke eine hohe Bedeutung zu. Zeigen Sie zunächst den Zusammenhang zwischen dem Schutz einer Marke und ihrem Bekanntheitsgrad auf! Wie sollte ein Konzern wie Escada das Management zum Schutz seiner Marken gestalten? (40 min. = 20 Punkte)

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

Marketing-Forschung ist die systematische Suche, Sammlung, Aufbereitung und Interpretation von Informationen, die sich auf alle Probleme des Marketing beziehen. Ziel der Handelsforschung ist es, die funktionalen Betriebswirtschaftslehren auf das Erkenntnisobjekt des Handelsbetriebes zu beziehen und ein spezielles wissenschaftliches Aussagensystem zu entwickeln. Methodische Ansätze der Handelsforschung lassen sich in materielle und formale unterscheiden. Materielle Ansätze sind fachspezifisch ausgerichtet, formale haben interdisziplinären Charakter.

Aufgaben:

- a. Erläutern Sie die Zwecke der Erkenntnisgewinnung, und charakterisieren Sie explorative, deskriptive und kausale Forschungspläne! (30 min. = 15 Punkte)
- b. Zu den materiellen Ansätzen der Handelsforschung zählen der institutionenorientierte, der warenorientierte und der entscheidungsorientierte Ansatz. Erläutern Sie Ziele, Inhalte sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Forschungsansätze! (40 min. = 20 Punkte)
- c. Mit sog. Factory-Outlet-Centern (FOC) entsteht in Deutschland eine neue Angebotsform. Mehrere Hersteller bieten ihre Waren in Fabrikverkaufszentren an und treten damit in unmittelbare Konkurrenz zu den ortsansässigen Einzelhändlern. Die in Deutschland geplanten FOC beanspruchen jeweils mehrere Zehntausend Quadratmeter Verkaufsfläche. Zeigen Sie systematisch auf, welcher Forschungsbedarf durch FOC für die Handelswissenschaft entsteht! Entwerfen Sie an ausgewählten Beispielen explorative, deskriptive und kausale Forschungspläne! (50 min. = 25 Punkte)

2. Marketing-Management, Marketing-Instrumente (2 Std. = 60 Punkte)

Nach einer Untersuchung von Hahne (1997), S. 76, verknüpfen die Manager von 39 Konsumgüterherstellern folgende Auffassungen mit dem Konzept des Category Managements:

Category Management ist ...

- | | |
|--|--------|
| • die Implementierung eines Warengruppendenkens. | 82,1 % |
| • ein Konzept, das eine intensive Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel impliziert. | 64,1 % |
| • die Behandlung einer Category als strategisches Geschäftsfeld. | 25,6 % |
| • ein Konzept, das ausschließlich oder in erster Linie für Handelsunternehmen relevant ist. | 25,6 % |
| • ein Konzept, das eine optimale wirtschaftsstufenübergreifende Erfüllung der Verbraucherbedürfnisse zum Ziel hat. | 25,6 % |
| • eine bestimmte Organisationsform. | 10,3 % |

Aufgaben:

- a. Welche Auswirkungen haben diese Merkmale auf das Marketing-Management von Industrie- und Handelsunternehmen, wenn sie ihr Category Management nach den genannten Merkmalen gestalten? (60 min. = 30 Punkte)
- b. Welche Anforderungen sind an den Einsatz der Marketing-Instrumente von Industrie- und Handelsunternehmen zu stellen, wenn diese das Konzept des Category Managements umsetzen? Erläutern Sie Ihre Ausführungen an ausgewählten Instrumenten des Konsumgüter- und des Handelsmarketing! (60 min. = 30 Punkte)

| |
|--------------------------|
| Aufgabengruppe C: |
|--------------------------|

1. Handelscontrolling (2 Std. = 60 Punkte)

Das Handelscontrolling kann Funktionen der Informationsversorgung, der Beratung und Unterstützung des Managements sowie der Kontrolle übernehmen. Eine Aufgabe ist die Erarbeitung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Kennzahlen des Handelscontrolling lassen sich in quantitative und qualitative Größen unterteilen.

Aufgaben:

- a. Erläutern Sie zunächst, was man unter Handelsspanne, Deckungsbeitrag, Umschlagshäufigkeit, Bruttorentabilität, Return on Investment und Direktem Produkt-Profit versteht! Diskutieren Sie anschließend die Eignung dieser Kennzahlen für die Steuerung einer Filiale im Einzelhandel! Gehen Sie bei Ihrer Argumentation auf weitere Bezugsobjekte des Handelscontrolling ein! (80 min. = 40 Punkte)
- b. Als Controller eines Filialunternehmens der Bau- und Heimwerkerbranche haben Sie die Aufgabe, zwei Filialen zu beurteilen. Die Filiale A verfügt über eine Verkaufsfläche von 5.000 qm, die Filiale B von 7.000 qm. Aus dem abgelaufenen Jahr liegen Ihnen folgende Daten vor (alle Angaben ohne Mehrwertsteuer):

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

Berechnen Sie die Warenkosten (= Wareneinstand) und den Rohhertrag der beiden Filialen! Welche der beiden Filialen halten Sie für erfolgreicher? Führen Sie eine Ursachenanalyse für die unterschiedlichen Erfolge durch!

(40 min. = 20 Punkte)

2. Individuelles und organisationales Lernen (2 Std. = 60 Punkte)

Lerntheoretische Überlegungen stützen die Erkenntnisgewinnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung auf vielen Gebieten. Dies gilt vor allem für die Verbraucherschorschung (z.B. Lernen von Werbebotschaften), die Produktions- und Kostentheorie (z.B. Lern- und Erfahrungskurveneffekte), die Entscheidungstheorie und die Organisationstheorie (z.B. Organisationsentwicklungskonzepte).

Individuelles Lernen zählt zu den intrapersonalen Determinanten, die zur Erklärung des Konsumentenverhaltens herangezogen werden. Lernen von Individuen wird als „die systematische Änderung des Verhaltens aufgrund von Erfahrungen“ definiert (Meffert 1992).

Organisationales Lernen wird als die Fähigkeit einer Unternehmung bezeichnet, ihre Erfahrungen zu nutzen, um sich erfolgreich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Organisationales Lernen umfaßt das Lernen von Individuen in einer Organisation und das Lernen von Organisationen, bedeutet die Nutzung, Veränderung und Weiterentwicklung der Wissensbasis in einer Organisation und liegt nur vor, wenn das Wissen in Handlungen umgesetzt wird.

Aufgaben:

- a. Die Theorie individuellen Lernens unterscheidet zwischen S-R-, S-O-R- und kognitiven Ansätzen. Erläutern sie die verschiedenen Ansätze der Lerntheorie!
(40 min. = 20 Punkte)
- b. Welche Maßnahmen der Kommunikationspolitik halten Sie für geeignet, um bei den Verbrauchern Lernerfolge zu erzielen bzw. um dem Vergessen der Verbraucher vorzubeugen? Begründen Sie Ihre Entscheidungen! (30 min. = 15 Punkte)
- c. Innerhalb von Unternehmungen können Hindernisse bestehen, die das organisationale Lernen beeinträchtigen. Sorg (1982) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen doktrinbedingten, psychologischen und strukturell bedingten Informationspathologien. Beschreiben Sie diese Hindernisse organisationalen Lernens, und zeigen Sie am Beispiel des Informationsprozesses im Rahmen der Marketing-Forschung auf, mit welchen Problemen eine Unternehmung zu kämpfen hat, wenn ihr die Bewältigung der Hindernisse nicht gelingt!
(50 min. = 25 Punkte)

| |
|--------------------------|
| Aufgabengruppe D: |
|--------------------------|

1. Marketing-Forschung, Marketing-Instrumente, M-R-M (2 Std. = 60 Punkte)

Bei experimentellen Versuchsanlagen wird zwischen informalen und formalen Experimenten unterschieden. Informale Versuchsanlagen lassen sich nach dem Zeitpunkt der Messung und dem Einsatz von Kontroll- und Experimentiergruppen typisieren: EBA, EB-CA, EA-CA, EBA-CBA.

Aufgaben:

- a. Beschreiben Sie die Vorgehensweise der vier informalen Versuchsanlagen, und beurteilen Sie ihre Aussagekraft! (40 min. = 20 Punkte)
- b. Zeigen Sie am Beispiel der Werbung auf, wie die vier informalen Versuchsanlagen eingesetzt werden können! (30 min. = 15 Punkte)
- c. Zeigen Sie an einem selbst gewählten Zahlenbeispiel auf, zu welchen Ergebnissen die Versuchsanordnung des Typs EBA-CBA führen kann, wenn Sie zur Messung der Wirkung einer Maßnahme der Verkaufsförderung eingesetzt wird! Beschreiben Sie dabei die Versuchsanordnung vollständig! (30 min. = 15 Punkte)
- d. Diskutieren Sie, ob eine Liberalisierung der vergleichenden Werbung dazu beitragen kann, die Verbraucher besser zu informieren und sie bei ihrer Informationssuche zu entlasten! (20 min. = 10 Punkte)

2. Internationalisierung (2 Std. = 60 Punkte)

Meffert und Bolz (1998, S. 25) definieren internationales Marketing als die Analyse, Planung, Durchführung, Koordination und Kontrolle marktbezogener Unternehmensaktivitäten bei einer Geschäftstätigkeit in mehr als einem Land.

Aufgaben:

- a. Diskutieren Sie verschiedene Formen der Internationalisierung von Industrie- und Handelsunternehmen! (60 min. = 30 Punkte)
- b. Was spricht aus der Sicht eines Konsumgüterherstellers für und gegen eine Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung? (30 min. = 15 Punkte)
- c. Nehmen Sie zu der These von Horst Albach Stellung, daß die Fragen und Aufgaben der Internationalisierungspraxis keine eigenständigen Gestaltungsempfehlungen bezüglich Gegenstandsbereich und Methodenspektrum bedingen! (30 min. = 15 Punkte)