

Musterklausur 3

Inhaltlicher Schwerpunkt: Betrieblicher Leistungsprozess (Marketing, Kalkulation)

Aufgaben

- | | |
|---|------|
| <p>1. Der Hemdenhersteller „Olymp“ verzeichnet selbst in der Krise Umsatzzuwächse auf einem insgesamt schrumpfenden Markt. Arbeiten Sie aus M1 und M2 die Elemente der Unternehmens- und Marketing-Strategie heraus, die zum Erfolg des Familienunternehmens beigetragen haben!</p> | 10 P |
| <p>2. Beurteilen Sie mithilfe der Angaben in M2 die Finanzkraft des Unternehmens „Olymp“ und erklären Sie dabei den Begriff der Eigenkapitalquote!</p> | 5 P |
| <p>3. Beschreiben Sie Ziel und Elemente eines Marketings-Konzepts („Marketing-Mix“)! </p> | 8 P |
| <p>4. Die Kernzielgruppe der Marke „Olymp“ ist männlich, zwischen 30 und 50 Jahre alt, mode- und qualitätsorientiert, steht voll im Berufsleben und verfügt über ein gehobenes Einkommen (vgl. M3).</p> <p>Gehen Sie von folgender Annahme aus: Das Unternehmen möchte im Zuge der geplanten Expansion (vgl. M2, Z. 44 ff.) auch vermehrt Jugendliche und junge Erwachsene (bis 30 Jahre) als Kunden gewinnen. Entwerfen Sie unter dieser Zielvorgabe einen entsprechenden Marketing-Mix für die Firma „Olymp“!</p> | 12 P |
| <p>5. Ein Unternehmen verkauft in einem Jahr 10 000 Stück ihres Produktes zu einem Verkaufspreis von 200 €. Das Unternehmen hat jährliche Fixkosten von 400 000 €. Die variablen Stückkosten betragen 150 €.</p> <p>Bestimmen Sie rechnerisch</p> <p>a) den Deckungsbeitrag (pro Stück)</p> <p>b) den gesamten Deckungsbeitrag</p> <p>c) die absolute Preisuntergrenze</p> <p>d) den Gewinn bzw. Verlust</p> <p>e) den Break-even-Point (die Gewinnschwelle)</p> <p>f) Gehen Sie von folgender Annahme aus: Im Folgejahr steigen die Fixkosten um 25 Prozent. Gleichzeitig gelingt es dem Unternehmen, die variablen Kosten um ein Drittel zu senken. Zeichnen Sie für diesen Fall die Fixkosten und die Gesamtkosten in die Abbildung M4 ein und bestimmen Sie grafisch den Break-even-Point!</p> | 10 P |

*Hinweis: Sie können mithilfe von **M4** die Richtigkeit Ihrer Ergebnisse z. T. überprüfen.*

insgesamt 45 Punkte

Materialien

M1 „Das Hemd ist unser Held“

Das Familienunternehmen Olymp setzt auf eine Nischenstrategie: Der Modemacher von der Schwäbischen Alb konzentriert sich in einem schrumpfenden Markt mit Erfolg auf ein Produkt und eine Marke. [...]

5 In den vergangenen zehn Jahren steigerte das Familienunternehmen seinen Marktanteil bei Herrenhemden im mittleren Preissegment von 30 bis 60 Euro nach Angaben der Gesellschaft für Konsumforschung von 4,7 auf 15 Prozent und ist damit „der mit Abstand erfolgreichste Hemdenhersteller der vergangenen Jahre“.

10 Die Produktion von Hemden in Lizenz für Lifestylemarken lehnen die Bezners ab. „Unsere Manpower, unser Geld und unseren Hirnschmalz investieren wir in Olymp und nicht in fremde Marken. Das Hemd ist unser Held“, sagt Mark Bezner, der zur dritten Generation im Hause Bezner gehört und seit 1991 für Marketing und Vertrieb verantwortlich ist. Seine Überzeugung: „Lizenzen blähen den Umsatz nur kurzfristig auf, langfristig bringen sie wenig bis nichts.“

20 So konzentriert wie Olymp agieren wenige Konkurrenten. Bei der Bielefelder Seidensticker-Gruppe etwa sind die gleichnamigen Markenhemden längst nicht mehr Hauptumsatzbringer, sondern die Lizenzen für Strellson, Joop und Camel Active. Und die Ahlers AG aus Herford bietet mit Eterna, Otto Kern und Pioneer eine Palette eigener Marken an. [...]

30 Zur Firmenphilosophie gehört das Ringen um die Qualität. Legendar ist der Bezner-Kragen. Der extrem strapazierfähige Kragen bildete das Fundament für den Aufstieg zum Markenhersteller. „Innovationen stehen wir bis heute offen und zugleich kritisch gegenüber“, sagt Eberhard Bezner.

35 Beispiel geruchsabsorbierende Spezialtextilien. Die mikrotechnisch veredelten Hemden testeten die Bezners im Eigenversuch – bei einem Skatabend in einer Kneipe. „Funktioniert hat es nicht. Die Kleider stanken nach Zigaretten. Es wäre ein reiner Werbegag gewesen, und dafür ist uns die Marke Olymp zu schade.“

40 Den Geist ihres Produkts trafen die Bezners mit zwei anderen Entwicklungen. 1995 führten sie das bügelfreie Hemd ein. Ein nachhaltiger Erfolg. Bis heute scherzen die Bezners in Anspielung auf die Prügelstrafe mit Werbesprüchen wie „Weg mit der Bügelstrafe“.

45 Unternehmerischen Mut und Eigensinn zeigen die Bezners auch in der Produktion. Bereits Mitte der 70er-Jahre wurde begonnen, die heimische Fertigung in Großingersheim, Bietigheim, Nördlingen und Kossleg mit damals 400 Beschäftigten abzubauen. Die erste ausländische Fertigungsstätte lag in Kroatien.

50 In Asien zählte Eberhard Bezner zu den Pionieren der deutschen Wirtschaft. 1978 zog der Schwabe im Alleingang ohne einheimischen Partner und ohne die Gesellschaft für wirtschaftliche Zusammenarbeit in Manila eine Hemdenfabrik hoch. [...]

55 Heute verfügt Olymp wie die meisten deutschen Bekleidungskonzerne über keine eigenen Werke mehr – weder in Deutschland noch sonst wo auf der Welt. Kreiert, gemanagt und vertrieben wird aus Deutschland, geschnitten und genäht von Zulieferern in Südost- und Osteuropa sowie in Asien, zunehmend in China. Gefertigt werden hierzulande nur noch Musterkollektionen. Die weltweite Produktion überwacht ein Heer von Olymp-Technikern.

Tanja Kewes: *Das Hemd ist unser Held*, in: *Handelsblatt* vom 24.04.2006 (gekürzt)

M 2 Olymp-Hemden kann Krise nur wenig anhaben

Wirtschaftskrise und Kaufhaussterben konnten dem Hemdenhersteller Olymp im vergangenen Jahr nur wenig anhaben. Dem Bietigheimer Familienunternehmen gelang 2009 nach vorläufigen Zahlen eine Umsatzsteigerung um 6,3 Prozent auf 116,3 Millionen Euro. „Wir hatten Anfang des Jahres schon die Hosen voll. Aber wir haben uns gut geschlagen“, sagt Olymp-Chef Mark Bezner dem Handelsblatt. Die Ertragslage bezeichnet er als „zufriedenstellend“. Auch in diesem Jahr geht der Olymp-Chef von einer einstelligen Wachstumsrate aus. Die Lage werde aber nicht einfacher in den nächsten 24 Monaten.

Disponieren ist bei den Schwaben Chefsache: „Noch nie mussten wir mehr umplanen.“ Die größten Einbrüche gab es in Russland und Irland mit einem zweistelligen Minus. Aber das Wachstum in Deutschland, wo Olymp zwei Drittel seiner Erlöse erzielt, konnte dies kompensieren.

Olymp fertigt wie die meisten Konkurrenten in Fernost, vertraut dabei aber seit 20 Jahren dem gleichen indonesischen Partner. Zudem verfügen die Schwaben über ein ausgeklügeltes Logistiksystem. Auch nach Einschätzung von Branchenkennern liefert kein Hemdenhersteller schneller nach als Olymp, wenn ein Modell besonders gut läuft. Als Erfolgsgeheimnis gilt ein straffes Produktprogramm. 50 Prozent des Umsatzes entfällt auf dieses Tagesgeschäft, die andere Hälfte auf Vorbestellungen. Vor zwei Jahren hat Olymp am Stammsitz ein drittes Stockwerk aufgesetzt und fünf Millionen Euro in ein

neues Lager mit 18 000 Quadratmetern Fläche investiert. „Wir halten ein breites Programm vor. Aber die hohen Investitionen in die Lieferfähigkeit zahlen sich aus“, betont Bezner. In der Preisklasse zwischen 30 und 60 Euro pro Hemd schätzt Olymp seinen Marktanteil auf gut ein Viertel.

Bewusst verzichten die Schwaben auf das Billig-Segment, konkurrieren mit Brax, Daniel Hechter und Boss, meiden aber die Preisklassen von Edelmarken wie Brioni oder van Laak. Bezner setzt auf das „beste Preis-Leistungsverhältnis“ und stark auf Werbung. Dafür gibt er rund fünf Millionen Euro pro Jahr aus. Über 65 Millionen Werbeseiten wurden 2009 gedruckt, um die Marke im Gespräch zu halten. Nur unter zehn Prozent des Umsatzes entfällt auf Handelsmarken. Wachsen will Bezner neben dem florierenden Geschäft mit Krawatten und Business-Hemden künftig mit Freizeithemden. Bis 2012 peilt er einen Umsatz von 125 Millionen Euro an.

Den Expansionskurs kann sich das Unternehmen leisten. Die Gewinne verbleiben weitgehend im Unternehmen. Die Eigenkapitalquote liegt über 50 Prozent. Die Finanzkraft braucht das Unternehmen auch für den Aufbau eigener Geschäfte, mit dem Olymp dem Händlersterben in Deutschland begegnen will. Zu den bislang 20 Geschäften sollen jährlich bis zu fünf neue Läden hinzukommen.

Martin W. Buchenau: Olymp-Hemden kann Krise nur wenig anhaben, in: Handelsblatt vom 15.01.2010

M 3 „Männer im Olymp“

Jeder kennt diese besonderen Augenblicke im Leben: Die Momente des Erfolgs, des Glücks und der Zufriedenheit. Ein exklusiver Zustand, in dem man sich gewissermaßen „im persönlichen Olymp“ befindet und spricht wörtlich auf dem Gipfel steht.

Die metaphorischen Überlegungen bilden den Kernpunkt unseres unverkennbaren Leitslogans.

Männer im OLYMP sind erfolgreich, legen Wert auf modisch-anspruchsvolles Aussehen und machen in jeder Lebenslage eine perfekte Figur – im Outfit von OLYMP.

OLYMP steht dabei für kompromisslose Qualität bei Materialien und Verarbeitung, hervorragende Trage- und Pflegevorteile sowie ein optimales Preis-/ Leistungsverhältnis. Und natürlich für eine überzeugende modische Aussage seiner Produkte.

Selbstdarstellung der Firma „Olymp“ auf ihrer Homepage: www.olymp.com/de/unternehmen/philosophie.html (aufgerufen am 13. April 2012)

M 4 Umsatzerlöse und Produktionskosten

