

**Juliane Mann**

# Kritische Analyse der Zukunftsträchtigkeit des Partievermarktungskonzepts der Firma Tchibo

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2007 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783836607407

**Juliane Mann**

**Kritische Analyse der Zukunftsträchtigkeit des Partievermarktungskonzepts der Firma Tchibo**



Juliane Mann

## **Kritische Analyse der Zukunftsträchtigkeit des Partievermarktungskonzepts der Firma Tchibo**

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>  | <b>IV</b> |
| <b>1. Einleitende Übersicht.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Einführung in die Thematik .....   | 1         |
| 1.2 Methodischer Aufbau .....  | 1         |
| <b>2. Definition der Partievermarktung.....</b>  | <b>4</b>  |
| 2.1 Begriff und Merkmale der Partievermarktung .....                                   | 4         |
| 2.1.1 Merkmale der Partievermarktung nach Panzer .....                                 | 4         |
| 2.1.1.1 Merkmal der Branchenfremdheit .....  | 5         |
| 2.1.1.2 Merkmal der Sortimentseinheit.....   | 5         |
| 2.1.1.3 Merkmal der Angebotsdauer .....  | 6         |
| 2.1.2 Merkmale der Partievermarktung nach Diller.....                                  | 7         |
| 2.1.2.1. Einmaligkeit der Beschaffung.....   | 7         |
| 2.1.2.2 Unsicherheit der Nachfrage.....  | 8         |
| 2.1.3 Grundlegendes Verständnis der Partievermarktung im Rahmen<br>dieser Arbeit ..... | 8         |
| 2.2 Entwicklung der Partievermarktung .....  | 9         |
| 2.3 Erscheinungsformen der Partievermarktung .....                                     | 10        |
| 2.4 Ziele der Partievermarktung .....  | 12        |
| 2.4.1 Ertragsorientierte Ziele.....  | 12        |
| 2.4.2 Außerökonomische Ziele .....   | 13        |
| <b>3. Das Phänomen Tchibo .....</b>  | <b>15</b> |
| 3.1 Unternehmensstruktur und aktuelle Zahlen.....                                      | 15        |
| 3.2 Historie.....  | 16        |
| 3.2.1 Firmengeschichte.....  | 16        |
| 3.2.2 Historische Entwicklung der Partievermarktung bei Tchibo.....                    | 19        |
| 3.3 Strategie und Erfolgsfaktoren .....  | 22        |
| 3.4 Sortimentspolitische Aspekte.....  | 25        |
| 3.4.1 Sortimentsauswahl.....   | 25        |
| 3.4.1.1 Gebrauchsgüter.....  | 26        |
| 3.4.1.2 Beratungsintensive Güter und Dienstleistungen .....                            | 27        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.4.2     | Quantitative und zeitliche Gestaltungsaspekte .....                  | 30        |
| 3.4.3     | Markierungspolitik .....   | 32        |
| 3.5       | Qualitäts- und Servicepolitik.....                                   | 33        |
| 3.5.1     | Ausgewählte Urteile der Stiftung Warentest .....                     | 33        |
| 3.5.2     | Das neue TCM Gütesiegel.....   | 35        |
| 3.6       | Preispolitische Aspekte.....   | 38        |
| 3.6.1     | Reale Preiseinordnung.....   | 39        |
| 3.6.2     | Subjektive Preiswahrnehmung.....                                     | 41        |
| 3.7       | Werbemaßnahmen .....   | 43        |
| 3.7.1     | Fernseh- und Kinowerbung.....  | 43        |
| 3.7.2     | Internet- und Direktwerbung.....                                     | 46        |
| 3.7.3     | Tchibo-Magazin.....  | 47        |
| 3.7.4     | Kundenkarte.....   | 48        |
| 3.8       | Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation.....                    | 51        |
| 3.9       | Das multikanale Vertriebssystem.....                                 | 53        |
| <b>4.</b> | <b>Erfolgsfaktoren der Partievermarktung bei Tchibo .....</b>        | <b>57</b> |
| 4.1       | Erhöhung der Ertragskraft durch Partievermarktung .....              | 57        |
| 4.2       | Verbraucherorientierte Erfolgsfaktoren .....                         | 61        |
| 4.2.1     | Hybrides oder multioptionales Konsumverhalten.....                   | 62        |
| 4.2.2     | Trust Shopper .....  | 64        |
| <b>5.</b> | <b>Problematische Aspekte der Partievermarktung bei Tchibo .....</b> | <b>66</b> |
| 5.1       | Die Beschaffungsmengenplanung .....                                  | 66        |
| 5.1.1     | Die Bündelung von Mindestmengen .....                                | 66        |
| 5.1.2     | Das Restantenproblem .....   | 67        |
| 5.2       | Wettbewerbs- und Konkurrenzstrukturen.....                           | 70        |
| 5.2.1     | Konkurrenz Lebensmitteldiscount.....                                 | 71        |
| 5.2.2     | Weitere Anbieter von Themen- und Lifestylewelten.....                | 73        |
| 5.2.2.1   | <i>Warenhäuser</i> .....   | 74        |
| 5.2.2.2   | <i>Concept-Stores</i> .....  | 76        |
| 5.2.2.3   | <i>Strauss Innovation</i> .....                                      | 77        |
| 5.3       | Verbraucher- und gesellschaftsorientierte Problematiken .....        | 79        |
| 5.3.1     | Die Erscheinung Smart Shopper.....                                   | 79        |

|  |             |
|--|-------------|
| 5.3.2 Trend hin zu mehr persönlicher Beratung und Service..... | 81          |
| <b>6. Perspektiven und Entwicklungschancen .....</b>           | <b>84</b>   |
| 6.1. Kaffeesortiment.....                                      | 84          |
| 6.2 Gebrauchsgüter .....                                       | 86          |
| 6.2.1 Produktspezifische Aspekte.....                          | 86          |
| 6.2.2 Vertriebskanal Teleshopping .....                        | 88          |
| 6.3 Reisen.....  | 90          |
| 6.4 Weitere Dienstleistungen.....                              | 92          |
| <b>7. Ergebnis und Ausblick.....</b>                           | <b>95</b>   |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>                              | <b>VII</b>  |
| <b>Internetquellen .....</b>                                   | <b>XIV</b>  |
| <b>Sonstige Quellen.....</b>                                   | <b>XXIV</b> |



## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abb. 1: Ausgewählte Gestaltungselemente der Partievermarktung .....  | 11 |
| Abb. 2: Ziele der Partievermarktung .....  | 14 |
| Abb. 3: Wesentliche Gesellschaften des Tchibo Konzerns .....   | 15 |
| Abb. 4: Die unternehmerischen Aktivitäten der Familie Herz .....   | 18 |
| Abb.5: Nielsen NETRatings August 2005, Top 10 der Online-Shops .....   | 54 |
| Abb. 6: Private Konsumausgaben und Einzelhandelsumsätze in Deutschland...  | 58 |
| Abb. 7: Anteil der Ausgaben für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren<br>an den gesamten Konsumausgaben privater Haushalte ..... | 59 |
| Abb. 8: Konkurrenz Lebensmitteleinzelhandel.....   | 71 |
| Abb. 9: Teleshopping - Markt mit Zukunft .....   | 88 |

# 1. Einleitende Übersicht

## 1.1 Einführung in die Thematik

Lange Zeit stand das Hamburger Familienunternehmen Tchibo mit seiner Vorreiterrolle auf dem Gebiet der wöchentlich wechselnden Warenwelten für stetig steigende Umsatz- und Gewinnraten. 22 Millionen Haushalte lassen sich 52 mal im Jahr von Tchibo „verführen“, die Markenbekanntheit des Unternehmens liegt bei 100 Prozent (Berdi 2005, S. 20). Zu Recht spricht man im Zusammenhang mit Tchibos Erfolgsgeschichte nicht selten von einem Phänomen. Doch seit Ende letzten Jahres scheint es mit dem steilen Aufwärtkurs vorbei zu sein. Immer öfter fanden sich Titel wie „Kaffeepause“, „Tchibo ohne Dampf“ oder „Risse im System“ in der Presse wieder. Nach der Bekanntgabe eines möglichen Ertragsrückgangs von rund 30 Prozent im Rahmen einer Analystenkonferenz im vergangenen September trat der damalige Tchibo Chef Dieter Ammer im Januar 2007 zurück. Tchibo ist zwar noch lange kein Sanierungsfall, hat jedoch drastische Schwierigkeiten an die vergangenen Erfolge anzuknüpfen. Tchibo befindet sich in einer Krisensituation. Die nach Themen gebündelten Gebrauchsgüter lassen sich längst nicht mehr so gut verkaufen wie einst. Um zu seiner alten Stärke zurückzufinden, muss das Unternehmen nun an seinem ehemals so gewinnbringenden und mittlerweile oft kopierten Geschäftsmodell dringend etwas ändern.

## 1.2 Methodischer Aufbau

*„In welcher Form praktizierte und praktiziert Tchibo das Prinzip der Partievermarktung und wie zukunftssträftig ist Tchibos derzeitige Umsetzung dieses Konzepts?“*

So lautet die zentrale Frage dieser Arbeit. Auch für eine stetig zunehmende Anzahl von Einzelhändlern, die Ihre Produkte nach Themen gebündelt

vermarkten, ist diese Thematik von zentraler Bedeutung. Im Rahmen dieser Arbeit werden unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen im Handel die Problematiken erarbeitet, denen Tchibo aktuell gegenüber steht. Auch auf mögliche Lösungsvorschläge wird gegen Ende der Arbeit näher eingegangen.

Zur Beantwortung der Kernfrage lassen sich verschiedene Leitfragen formulieren:

1. Was versteht man unter dem Begriff Partievermarktung? Wie hat sich die Partievermarktung entwickelt und in welcher Form tritt sie auf?
2. Wie sah und sieht die konkrete Umsetzung dieses Konzepts im Unternehmen Tchibo aus?
3. Wie lässt sich das Geschäftsmodell von Tchibo beschreiben und welche Strategie wendet das Unternehmen an?
4. Welche Einflussfaktoren und Entwicklungen wirken sich positiv auf den Erfolg der Partievermarktung bei Tchibo aus?
5. Mit welchen internen und externen Problemen ist Tchibo hinsichtlich der Vermarktung von Partiewaren konfrontiert?
6. Anhand welcher Maßnahmen kann Tchibo die Zukunftsfähigkeit dieses Konzepts sicherstellen? In welche Richtung sollte sich Tchibo zukünftig bewegen?

Der hieraus resultierende Aufbau beginnt im Kapitel 2 zunächst mit einer Begriffsdefinition und der Herausarbeitung wesentlicher Merkmale der Partievermarktung. Anschließend wird auf die Begriffsentwicklung sowie die Erscheinungsformen und Ziele der Partievermarktung eingegangen. Im Kapitel 3 wird das Unternehmen Tchibo vorgestellt. Neben der Unternehmensgeschichte wird hierbei auch die historische Entwicklung des Partiewarenverkaufs bei Tchibo kurz erläutert. Der Schwerpunkt des Kapitels liegt auf einer Analyse der wichtigsten Instrumente des Einzelhandelsmarketings von der Sortimentspolitik bis hin zum Vertriebssystem. Anhand dieses Vorgehens soll die konkrete Umsetzung des Partiewarenkonzepts im

Unternehmen Tchibo verdeutlicht werden. Strategische Aspekte wie beispielsweise Werbemaßnahmen oder Serviceleistungen werden hier bereits kritisch beleuchtet. Etwaige Resultate stellen die Basis für die in folgenden Kapiteln gegebenen Vorschläge und Empfehlungen dar. Das Kapitel 4 zeigt auf, in welcher Form sich die Partievermarktung positiv auf den Unternehmenserfolg ausgewirkt hat und auswirken könnte. Unternehmen wie Tchibo können durch die zusätzliche Vermarktung von Partiewaren ihre Ertragskraft erheblich erhöhen. Auch langfristige Entwicklungen im Konsumverhalten können den Erfolg der Partievermarktung bei Tchibo positiv unterstützen. Aktuelle Problematiken, denen Tchibo gegenüber steht, werden in Kapitel 5 erörtert. Aus der Voraussetzung, dass zur Erzielung günstiger Einkaufskonditionen bestimmte Mindestbestellmengen erreicht werden müssen, resultiert die Gefahr, den vollständigen Abverkauf der Ware nicht gewährleisten zu können. Doch auch externe Faktoren wie der immer härter werdende Wettbewerb und eine zunehmend kritische Haltung der Verbraucher können dem Erfolg des von Tchibo praktizierten Konzepts Grenzen setzen. Hier wird auch auf die mögliche Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung des Unternehmens eingegangen. Anschließend gibt das letzte Hauptkapitel einige konkrete Beispiele, wie Tchibo den aktuellen Entwicklungen in der Praxis entgegentreten könnte.

## **2. Definition der Partievermarktung**

### **2.1 Begriff und Merkmale der Partievermarktung**

Tankstellen, Discounter, Kaffeeröster. Sie alle praktizieren das Konzept der Partievermarktung mit großem Erfolg. Mit wöchentlich wechselnden Schnäppchen werden Scharen von Kunden in die Filialen gelockt. 2003 hatte nach Computern, Bohrmaschinen und Angelruten erstmals auch die Kunst im Lebensmitteldiscount Einzug gehalten. Die handsignierten Drucke für 12,99 € pro Stück waren nach nicht einmal einer Stunde bereits ausverkauft ([www.wdr.de](http://www.wdr.de), Dezember 2003). Aldi findet man heute unter den 10 größten Textilvermarktern Deutschlands ([www.aldi-sued.de](http://www.aldi-sued.de)) und ein Spargeltopf von Tchibo gehört statistisch gesehen zum Standard-Repertoire jedes zweiten deutschen Haushalts ([www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), September 2006). Umso erstaunlicher ist es, dass das Phänomen Partievermarktung in der Literatur bislang nur überaus selten behandelt wurde. Auch Umsatz- und Ergebnisdaten der Partiewaren lassen sich nur schwer ausmachen (Mehling und Schröder 2001, S.398). Laut Wolfskeil (2002, S.10) wird vermutet, dass rund 50 Prozent der Non-Food Umsätze im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) auf die Vermarktung „zeitlich- und mengenmäßig begrenzt angebotener Aktionswaren“ (Mehling 2001, S. 234) entfallen. Bei Tchibo hat die Vermarktung von Aktionsartikeln mit einem Umsatzanteil von rund zwei Dritteln am Gesamtumsatz den Erlös aus dem Kaffeeverkauf längst übertroffen ([www.welt.de](http://www.welt.de), Mai 2006a).

#### **2.1.1 Merkmale der Partievermarktung nach Panzer**

Unter dem Begriff Partievermarktung ist das „nicht permanente Angebot einzelner Artikel aus ständig wechselnden Branchen“ (Panzer 1987, S.46) zu verstehen. Dieses Prinzip lässt sich laut Panzer anhand folgender Merkmale charakterisieren.