

# **Competitive Intelligence**

**Aufbau einer Informationsbasis und Entscheidungssystematik  
zur Definition strategischer Zielmärkte**

**Sina Maffenbeier**

## **Vorwort**

*„So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig. Man muss sie für fertig erklären, wenn man nach Zeit und Umstand das Möglichste getan hat.“* (Johann Wolfgang von Goethe).

Dieser Text ist eine überarbeitete Version der gleichnamigen Arbeit, die im Februar 2010 von der Hochschule Hannover, Fakultät IV – Abteilung Wirtschaft als Bachelorarbeit angenommen wurde.

Mein Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens, die mich während dieser Zeit unterstützt haben. Besonders möchte ich mich bei Herrn Coldewey und Herrn Siehdnel bedanken, die diese Bachelorarbeit seitens der Leon Deutschland GmbH betreut haben und fachlich sowie persönlich meine ersten Ansprechpartner waren. Weiterhin möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Litzcke und Frau Prof. Dr. Schnitzler für die Betreuung seitens der Hochschule Hannover und die Anregungen zur Anfertigung der Bachelorarbeit bedanken. Abschließend danke ich meiner Familie und meinen Freunden für die vielseitige Unterstützung.

Um die Identität des Unternehmens zu schützen, wird in dieser Ausarbeitung nicht der richtige Name verwendet.

Hannover, im August 2010

Sina Maffenbeier

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Kurzfassung</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	1
1.3 Vorgehensweise .....	2
<b>2 Theorie</b> .....	<b>3</b>
2.1 Definition von Competitive Intelligence .....	3
2.2 Ziele und Aufgaben von Competitive Intelligence .....	4
2.3 Prozesse der Competitive Intelligence .....	4
2.3.1 Projektplanung .....	6
2.3.2 Informations- und Datenerhebung .....	6
2.3.3 Datenverarbeitung .....	10
2.3.4 Analyse und Interpretation .....	11
2.3.4 Präsentation der Ergebnisse .....	11
2.4 Analysemethoden der Competitive Intelligence .....	13
2.4.1 SWOT-Analyse .....	14
2.4.2 Portfolioanalyse .....	15
2.4.3 Reengineering (Reverse Engineering) .....	21
2.4.4 Benchmarking .....	22
2.4.5 Fünf-Kräfte-Industriestrukturanalyse .....	23
<b>3 Methoden</b> .....	<b>26</b>
3.1 Experteninterviews .....	26
3.2 Fragebogen .....	27
3.3 Länderranking .....	29
3.4 Länderprofile .....	36
3.5 Mitbewerberbewertungsbogen .....	43
<b>4 Ergebnisse</b> .....	<b>47</b>
4.1 Experteninterviews .....	47
4.2 Fragebogenauswertung .....	58

---

4.3	Länderranking.....	68
4.4	Länderprofile.....	72
4.4.1	Dänemark.....	73
4.4.2	Italien.....	81
4.5	Mitbewerberbewertung.....	88
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>97</b>
	<b>Literaturverzeichnis:.....</b>	<b>102</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>110</b>
A.	Leitfaden für die Experteninterviews.....	111
B.	Fragebogen.....	114
C.	Interviewleitfaden Dänemark.....	118
D.	Länderprofil Dänemark.....	129
F.	Länderprofil Italien.....	133
H.	Mitbewerberbewertungsbögen.....	136

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
A/S	Aktieselskaber (dänische Aktiengesellschaft)
BCG	Boston Consulting Group
BERI	Business Environment Risk Intelligence
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BvDEP	Bureau van Dijk Electronic Publishing
CI	Competitive Intelligence
CIA	Central Intelligence Agency
D&B	Dun & Bradstreet
DIY	Do it yourself
Dkr	Dänische Krone
EU	Europäische Union
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KKS	Kaufkraftstandard
OHG	Offene Handelsgesellschaft
REACH	Registrierung, Evaluierung und Autorisierung von Chemikalien
RMB	Renminbi Yuan
SAS	Société par Actions Simplifiée (vereinfachte Aktiengesellschaft)
SC	Société civile (französische Personengesellschaft)
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SPA	Societa per azioni (italienische Aktiengesellschaft)
S.R.L.	Societa' a responsabilita limitata (italienische Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat (Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Intelligence Cycle.....	5
Abbildung 2: CI-Analyseverfahren: Bekanntheit, Nutzungsintensität und Effektivität	13
Abbildung 3: Entwicklungen im Portfolio der Boston Consulting Group.....	18
Abbildung 4: Darstellung des McKinsey-Portfolios .....	20
Abbildung 5: Das Fünf-Kräfte-Modell.....	24
Abbildung 6: Punkteverteilung für das Länderranking .....	33
Abbildung 7: Bewertung der Leon Deutschland GmbH .....	59
Abbildung 8: Bewertung der Aussagen über die Leon Deutschland GmbH .....	61
Abbildung 9: Wichtigkeit der Kriterien für die Länderbewertung .....	63
Abbildung 10: Wichtigkeit der Kriterien für die Mitbewerberbewertung.....	65
Abbildung 11: SWOT-Analyse .....	67
Abbildung 12: Länderportfolio im Europavergleich .....	69
Abbildung 13: Länderportfolio im Europavergleich mit einer verkürzten Skala.....	70
Abbildung 14: Vergleichsländerportfolio .....	72
Abbildung 15: Umsätze der dänischen Baumärkte im Jahr 2007 .....	77
Abbildung 16: Umsätze der italienischen Baumärkte im Jahr 2007 .....	85
Abbildung 17: Punkteverteilung der Wettbewerber in Dänemark .....	89
Abbildung 18: Bewertung der Wettbewerberdaten Dänemark.....	90
Abbildung 19: Punkteverteilung der Wettbewerber in Italien .....	92
Abbildung 20: Bewertung der Wettbewerberdaten Italien.....	93

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Informationsquellen des Competitive Intelligence .....	8
Tabelle 2: Vor- und Nachteile der Sekundär- und Primärquellen.....	9
Tabelle 3: SWOT-Matrix .....	15
Tabelle 4: Beispiel zur Errechnung der Marktattraktivität für Deutschland .....	34
Tabelle 5: Berechnung der Mitbewerberpunktzahl .....	45
Tabelle 6: Kennzeichnung der Kriterien.....	46
Tabelle 7: Stärken der Produkte .....	48
Tabelle 8: Schwächen der Produkte.....	50
Tabelle 9: Stärken der Organisation .....	51
Tabelle 10: Schwächen der Organisation.....	52
Tabelle 11: Kriterien für die Länderbewertung.....	56
Tabelle 12: Kriterien für die Mitbewerberbewertung .....	57
Tabelle 13: Ranking der Länder im Europavergleich.....	68
Tabelle 14: Vergleichsländerranking .....	71
Tabelle 15: Baumärkte in Dänemark .....	76
Tabelle 16: Mitbewerber in Dänemark.....	81
Tabelle 17: Baumärkte in Italien .....	84
Tabelle 18: Mitbewerber in Italien.....	88

## **Kurzfassung**

Im Rahmen der Globalisierung und des daraus resultierenden Wettbewerbs ist es für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung, Wissen über die Wettbewerbssituation zu erhalten. Nicht nur zur Erschließung neuer Märkte, sondern auch zur Sicherung der Unternehmensexistenz ist eine Wettbewerbsanalyse unabdingbar. Konkurrenz- bzw. Wettbewerbsforschung wird überwiegend als „Competitive Intelligence“ bezeichnet. In diesem Sinne beschäftigt sich die vorliegende Bachelorarbeit mit einem Bereich von Competitive Intelligence.

Nach der theoretischen Einführung in das Thema werden die Ergebnisse von neun Experteninterviews sowie einer schriftlichen Expertenbefragung innerhalb des Unternehmens erläutert. Die Experteninterviews und -befragungen zum Thema Competitive Intelligence dienten zur Entwicklung eines neuen Wettbewerbsanalysekonzeptes. Die Experteninterviews zeigten, dass in dem Unternehmen kein einheitliches Wettbewerbsanalyzesystem existiert und Analysen lediglich ad hoc getätigt werden. Zusätzlich wird ein Länderranking vorgestellt, das zur Analyse europäischer Länder für das Unternehmen entwickelt wurde. Die Ergebnisse zeigten, dass Dänemark und Italien für eine Ausweitung der Exportgeschäfte bedeutend sind. Der neu entwickelte Mitbewerberbewertungsbogen wurde auf Grundlage dieser Ergebnisse für Dänemark und Italien getestet.

## **Abstract**

Within the context of globalisation and ensuing competition, it is of utmost importance that a company keep itself informed of the competitive situation. A competitive analysis is indispensable, not only for opening up new markets, but also for safeguarding the future of the business. Business competition or competitive research is largely referred to as "competitive intelligence". It is in this sense that the present Bachelor thesis concerns itself with an area of competitive intelligence.

After a theoretical introduction on the subject, the findings of nine expert interviews, as well as one written, in-company expert survey are outlined. The expert interviews and surveys on competitive intelligence played a role in the development of a new competitive analysis concept. The expert interviews showed that there is no unified competitive analysis system within the company and that analyses take place on a merely ad-hoc basis. A country ranking, which has been developed for the compa-



ny's analysis of European countries, is also presented. The findings showed that Denmark and Italy are important for the expansion of export sales. The newly developed competitor evaluation sheet was tested based on these findings concerning Denmark and Italy.

# 1 Einführung

In der Einführung wird die unternehmensspezifische Problemstellung erläutert. Weiterhin werden die Zielsetzung der Arbeit und die Vorgehensweise zu deren Erreichung dargelegt.

## 1.1 Problemstellung

Die Leon Deutschland GmbH (Synonym) produziert Kunststoffprodukte und vermarktet diese über Baumarktketten in Europa. Der Kernmarkt befindet sich in Deutschland. In den übrigen europäischen Ländern sind oft nur einzelne Produktgruppen in den Baumärkten vertreten, sodass das Marktpotenzial in vielen Ländern noch nicht ausgeschöpft ist. Länder und Mitbewerber in Europa wurden bisher nicht systematisch und umfassend analysiert, da meist Europaverträge mit den Baumarktketten bestehen. Diese besagen, dass bei einer Expansion einer Baumarktkette in Europa die Produkte der Leon Deutschland GmbH automatisch im jeweiligen Land in das Sortiment aufgenommen werden. Zusätzlich ist die Leon Deutschland GmbH bestrebt, selbstständig neue Märkte zu erschließen, um weitere Umsatzsteigerungen zu erzielen. Aus diesem Grund soll ein neues, einheitliches Analysekonzept entwickelt werden. Die bisherigen Analysen der Länder und Mitbewerber erfolgten dezentral und wurden überwiegend von den jeweiligen Produktmanagern bei Bedarf durchgeführt. Die Darstellungsformen, die inhaltliche Gestaltung, die Aktualität der Informationen und die Prozessabläufe der Markt- und Wettbewerbsanalyse variieren daher stark. Einige Länder, Produktgruppen, Lieferanten sowie Mitbewerber wurden detailliert untersucht, andere wiederum gar nicht. Unter diesen Voraussetzungen ist es nicht möglich, einen validen Überblick über die Mitbewerber und die Märkte zu gewinnen und Marktpotenziale aufzudecken.

## 1.2 Zielsetzung

Für die Leon Deutschland GmbH sollte daher die Forderung nach einem strukturierten Wettbewerbsanalysekonzept erfüllt werden. Um dieses neue Konzept zu entwickeln, war es erforderlich, das bisherige Vorgehen zur Wettbewerbsanalyse zu analysieren. Hierfür wurden im ersten Schritt Experteninterviews geführt. Des Weiteren sollte das neue Analysesystem für zwei Länder sowie für ein bestimmtes Produkt exemplarisch durchgeführt werden. Auf diese Weise sollte die Praxistauglichkeit des vorgeschlagenen Konzepts überprüft werden.

### **1.3 Vorgehensweise**

Zu Beginn der Arbeit wird in das Thema Competitive Intelligence (CI) eingeführt. Neben der Definition von CI werden die Ziele, die Aufgaben, der Prozessablauf und einige ausgewählte Analysemethoden beschrieben. Im nächsten Schritt wird das methodische Vorgehen der eigenen Arbeit erläutert. Die Ermittlung des aktuellen Verfahrens hinsichtlich der Markt- und Wettbewerbsanalyse, des Wissensstandes zum Thema CI und das Einholen von Verbesserungsvorschlägen für das neue Wettbewerbsanalysekonzept wurden durch Interviews mit Experten und Führungskräften aus unterschiedlichen Fachbereichen des Unternehmens vorgenommen. Anschließend wurde ein standardisierter Fragebogen erstellt, der dazu diente, die in den Interviews gewonnenen Ergebnisse zu überprüfen. Ferner wurden ein Länderranking und ein Mitbewerberbewertungsbogen entwickelt. Hauptbestandteil dieser Arbeit war neben der Entwicklung eines Wettbewerberbewertungskonzeptes die Analyse von zwei Ländern.

Im vierten Kapitel (Ergebnisse) werden die Resultate der Experteninterviews, der Befragungen mithilfe eines standardisierten Fragebogens, Länderrankings, Mitbewerberbewertung sowie Länderanalyse vorgestellt. Abgeschlossen wird die Arbeit durch eine kritische Beleuchtung der Vorgehensweise und Arbeitsergebnisse sowie durch einen Ausblick zur der Weiterentwicklung des Wettbewerbskonzeptes.

## 2 Theorie

In diesem Kapitel werden der Begriff, die Zielsetzung, die Prozesse sowie ausgewählte Instrumente der Competitive Intelligence beschrieben.

### 2.1 Definition von Competitive Intelligence

Ursprünglich stammt der Begriff „Intelligence“ aus dem militärischen Sprachgebrauch und wurde mit (Früh- bzw. Feind-)„Aufklärung“ übersetzt. Informationen über den Feind waren zu Kriegszeiten lebenswichtig, um die Truppen optimal für einen Überraschungsangriff auszurichten (Michaeli, 2006).

In der heutigen Zeit benötigen die Unternehmen Informationen über gegenwärtige und zukünftige Märkte, Mitbewerber, Kunden, Technologien etc., um optimale strategische Entscheidungen zu treffen. Der Begriff „Competitive“ charakterisiert die wettbewerbsbetonte Orientierung einer Tätigkeit (Michaeli, 2006). Fügt man die beiden Begriffe Intelligence und Competitive zu einem zusammen, wird deutlich, dass es sich hierbei um die wettbewerbsorientierte strategische Frühaufklärung im Wirtschaftskontext handelt.

Allerdings existiert keine eindeutige deutsche Übersetzung des Begriffs Competitive Intelligence. Häufig wird CI mit „Wettbewerbsaufklärung“, „Wettbewerbsanalyse“, „Konkurrenzanalyse“ oder „Wettbewerbsbeobachtung“ übersetzt (Freibichler, 2006). Eine große Bedeutung für die Verbreitung und Weiterentwicklung von CI in der Wissenschaft und in Unternehmen hat die Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). Die SCIP wurde 1986 in den USA gegründet und hatte 2005 etwa 3.500 Mitglieder weltweit. Unter anderem bietet die SCIP Weiterbildungen an und stellt Brancheninformationen zur Verfügung. In Jahr 1995 wurde die SCIP Deutschland e.V. ins Leben gerufen, allerdings 2001 zugunsten einer Chapter-Struktur wieder aufgelöst (Freibichler, 2006; Romppel, 2006; Michaeli, 2006). Im Jahr 2005 wurde zur Koordination der deutschsprachigen SCIP-Tätigkeiten das „Deutsche Competitive Intelligence Forum e.V.“ gegründet (Wagner & Michaeli 2009; Michaeli, 2006).

Die SCIP definiert CI wie folgt: „Competitive Intelligence ist der Prozess ethischer einwandfreier Sammlung, Analyse und Verteilung von korrektem, relevantem, spezifischem, rechtzeitigem, zukunftsgerichtetem und handlungsorientiertem Wissen

(Intelligence) über das wirtschaftliche Umfeld, über die Wettbewerber und über die eigene Organisation“ (Romppel, 2006, S. 42). Diese Definition von CI liegt dieser Arbeit zugrunde. Dementsprechend ist CI als Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzanalyse zu interpretieren.

## **2.2 Ziele und Aufgaben von Competitive Intelligence**

Die Ziele und Funktionen von CI sind in der Fachliteratur umstritten. In Anlehnung an die Definition von SCIP werden die Ziele der CI folgendermaßen definiert: Das Ziel von CI ist, dass für verschiedene Unternehmensbereiche mittels der legalen und ethisch-moralischen einwandfreien Sammlung von Daten über das gesamte Unternehmensumfeld effiziente Entscheidungen und Strategien getroffen werden können. Demzufolge dient CI als Fundament für eine marktorientierte, strategische Unternehmensführung (Lux & Peske, 2002; Pfaff, 2005). CI soll Entscheidungsrisiken reduzieren und somit Unternehmensentscheidungen absichern (Knack, 2006). Der Aufbau eines umfassenden Mitbewerberinformationssystems, mithilfe dessen Reaktionsmöglichkeiten für das Unternehmen abgeleitet werden können, wird angestrebt. Darauf aufbauende Ziele liegen in der Gewinnmaximierung, Verteidigung und Ausdehnung von Marktanteilen (Pfaff, 2005).

Zusammenfassend kann von folgenden Hauptaufgaben ausgegangen werden (Lux & Peske, 2002, S. 63):

- Ermittlung von Frühwarnungen: Chancen und Risiken
- Unterstützung strategischer Entscheidungsprozesse
- Unterstützung taktischer Entscheidungen und der allgemeinen Geschäftsführung
- Erkennung und Beobachtung des Wettbewerbsumfeldes
- Unterstützung der strategischen Planung und Prozesse

## **2.3 Prozesse der Competitive Intelligence**

Das zentrale Element der CI ist der Intelligence Cycle, welcher auf der Vorgehensweise der Central Intelligence Agency (CIA) basiert (Freibichler, 2006). Der Intelligence Cycle wird definiert als „the analytical process that transforms disaggregated competitor data into relevant, accurate, and usable strategy knowledge about competitors' position, performance, capabilities and intentions“ (Freibichler, 2006, S. 73).

Der Prozess des Intelligence Cycles wird in fünf Schritten abgebildet: Projektplanung (Planning and Direction), Sammlung von Informationen (Collection), Datenverarbeitung (Processing), Analyse und Interpretation (Analysis and Production) und Präsentation der Ergebnisse (Dissemination). Verbunden wird dieser Prozess durch den Entscheidungsträger (Decisionmaker) und den Nutzer der Ergebnisse des Intelligence Cycles (Intelligence Users) (Lux & Peske, 2002; Knack, 2006). Die Phasen des Intelligence Cycles werden in der Abbildung 1 veranschaulicht.

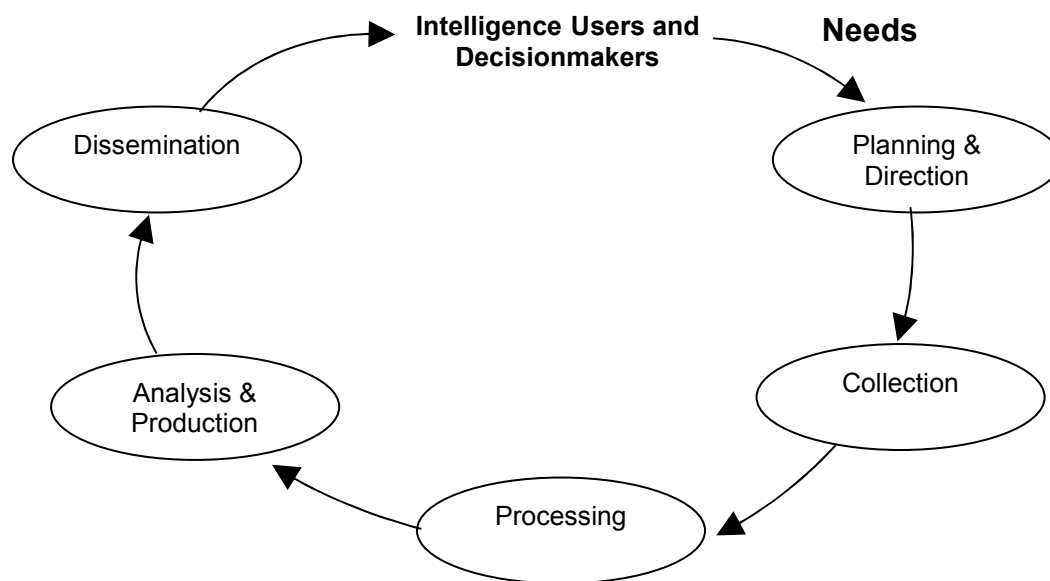


Abbildung 1: Intelligence Cycle

Quelle: Lux & Peske, (2002), S. 28

Der Zeitaufwand der einzelnen Prozessphasen wird folgendermaßen definiert (Kunze, 2000; Pfaff, 2005):

- Projektplanung (Planning and Direction) 13%
- Datenerhebung (Collection) 37%
- Datenaufbereitung und -analyse (Analysis and Production) 29%
- Berichterstattung (Dissemination) 12%
- Entscheidungsfindung und Umsetzung (Evaluation) 9%

Im Anschluss erfolgt eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Phasen des Intelligence Cycles.

### **2.3.1 Projektplanung**

Aufgrund der Tatsache, dass Competitive-Intelligence-Projekte strategische Entscheidungen unterstützen, wird im Vorfeld ein spezieller Informationsbedarf bestimmt (Kunze, 2000; Murphy, 2005). In der Projektplanung werden die nachfolgenden Arbeitsschritte konzipiert: Identifikation der benötigten Informationen, Bestimmung der Vorgehensweise im Prozessverlauf sowie Wissensgenerierung. Ferner muss eine Festlegung auf Schlüsselthemen erfolgen, aus denen wiederum Schlüsselfragen abgeleitet werden können (Michaeli, 2006). Darauf aufbauend muss bestimmt werden, auf welchem Weg die Datenbeschaffung stattfinden soll und welche Informationen bereits im Unternehmen vorhanden sind. Neben der Eingrenzung und Priorisierung des Informationsbedarfs sollen die Projektziele und die Berichtsform dokumentiert werden. Eine Auswahl der Methoden zur Aufbereitung und Analyse der Informationen wird zusätzlich gewählt (Pfaff, 2005). Abschließend erfolgt die Festlegung auf die zeitlichen und finanziellen Ressourcen, die für ein Competitive-Intelligence-Projekt zur Verfügung stehen (Kunze, 2000; Pfaff, 2005).

Die Anforderungen an die Datenermittlung sollen realistisch und so konkret wie möglich sein, da nur so die Notwendigkeit eines frühzeitigen Abbruchs eines Projektes erkannt werden und dadurch Ressourcen geschont werden können. Empfehlenswert ist es, eine klar fokussierte Agenda zu erarbeiten und diese bei Bedarf kontinuierlich zu erweitern (Michaeli, 2006).

### **2.3.2 Informations- und Datenerhebung**

Ausgehend von dem zuvor definierten Informationsbedarf erfolgt in diesem Abschnitt die Erläuterung des Generierungsprozesses von Informationen durch die Nutzung verschiedener Quellen (Lux & Peske, 2002).

Der Prozessabschnitt Datenerhebung hat eine Schlüsselfunktion für die erfolgreiche Durchführung von Competitive-Intelligence-Projekten. Der pünktliche Abschluss des Projektes, die Qualität und Relevanz der gewonnenen Informationen werden in dieser Phase beeinflusst (Blenkhorn & Fleisher, 2005).

Die Quellen, die für eine Datenerhebung zur Verfügung stehen, lassen sich in unternehmensinterne und -externe einstufen. Innerhalb dieser Gruppen wird zusätzlich nach Primär- und Sekundärquellen unterschieden (Lux & Peske, 2002; Pfaff, 2005).

Bei der Sekundärforschung werden Informationen aus bereits vorhandenem Datenmaterial entnommen. Dieses kann selbst- oder fremderhoben sein und vermag ursprünglich zu ähnlichen oder anderen Zwecken generiert worden sein. Jedenfalls erfolgt eine neue themenbasierte Sammlung, Analyse und Auswertung der Informationen (Pepels, 2007; Weis & Steinmetz, 2008).

Erfahrungsgemäß reicht es zur Lösung einer Problemstellung nicht aus, auf vorhandenes Wissen zurückzugreifen, sodass eine Primärerhebung erfolgen muss. Bei den Primärquellen handelt es sich ausschließlich um Informationen, die bewusst für den Zweck der Untersuchung neu erhoben werden (Pfaff, 2005; Broda, 2006).

Die Datengewinnungsmöglichkeiten bei der Primärforschung sind (Weis & Steinmetz, 2008):

- Befragungen (mündlich/schriftlich)
- Beobachtungen (konventionelle/scannergestützte/computergestützte)
- Mehrfacherhebungen (Panels/Experimente/Tests)

Ein großer Teil der erforderlichen Informationen sind in irgendeiner Form im Unternehmen vorhanden und den Mitarbeitern bekannt. Das Wissen, das im Unternehmen existent ist, reicht oftmals aus, um 80 Prozent aller CI-Aufgaben zu tätigen und resultiert weitestgehend aus Primärquellen (Lux & Peske, 2002).

Ein Überblick von einigen unternehmensinternen und -externen Datenquellen wird in Tabelle 1 gegeben.



	<b>Primärquellen</b>	<b>Sekundärquellen</b>
<b>Interne Quellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Außen- und Kundendienst</li> <li>• Geschäfts- und Vertriebsleitung</li> <li>• Einkauf</li> <li>• Forschung und Entwicklung</li> <li>• Finanz- und Rechnungswesen</li> <li>• Produktion etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz- und Absatzstatistiken</li> <li>• Außendienstberichte</li> <li>• Deckungsbeitrags- und Ergebnisrechnungen</li> <li>• Beschwerdebriefe</li> <li>• Ältere interne Marktforschungsstudien</li> <li>• Forschungs- und Entwicklungsberichte</li> <li>• Kundendatei etc.</li> </ul>
<b>Externe Quellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter von Konkurrenzunternehmen</li> <li>• Handelspartner</li> <li>• Unternehmensberater</li> <li>• Kunden</li> <li>• Distributoren</li> <li>• Lieferanten etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagespresse</li> <li>• Fach- und Wirtschaftspresse</li> <li>• Mitbewerberpublikationen</li> <li>• Preislisten, Prospekte, Gebrauchsanweisungen sowie der Internetauftritt des Mitbewerbers</li> <li>• Hochschulen (Vorträge und Dissertationen)</li> <li>• Messen- und Ausstellungskataloge</li> <li>• Veröffentlichungen von Kammern und Verbänden</li> <li>• Berichte wissenschaftlicher Institutionen</li> <li>• Recherche in Datenbanken und Internet etc.</li> </ul>

Tabelle 1: Informationsquellen des Competitive Intelligence

Quelle: In Anlehnung an Freiling & Reckenfelderbäumer 2004; Weis & Steinmetz, 2008; Pfaff, 2005

Die Vor- und Nachteile der Primär- und Sekundärquellen sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Sekundärquellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Informationsbeschaffung</li> <li>• Kostengünstige Informationsbeschaffung</li> <li>• Ausreichend für viele Routinearbeiten</li> <li>• Großer Datenpool vorhanden</li> <li>• Kann Primärforschung unterstützen</li> <li>• Es können Daten gewonnen werden, die mittels einer eigenen Primärforschung nicht erhoben werden können (z. B. gesamtwirtschaftliche Daten)</li> <li>• Gibt einen schnellen Überblick in die Untersuchungsgebiete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualität der Daten</li> <li>• Die Sicherheit und Genauigkeit der Daten ist fragwürdig</li> <li>• Die Abgrenzung der Daten ist problematisch</li> <li>• Die Daten sind größtenteils nicht detailliert genug und nicht immer genau für das Problem geeignet</li> <li>• Mitbewerber haben ebenfalls Zugriff auf die externen Sekundärquellen</li> </ul>
<b>Primärquellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exklusive Daten</li> <li>• Hohe Qualität der Daten</li> <li>• Hohe Aktualität</li> <li>• Bessere Lösung von spezifischen Problemen</li> <li>• In anderen Bereichen können Primärerhebungen als Sekundärquellen weiterverarbeitet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenaufwändige Datenbeschaffung</li> <li>• Zeitaufwändige Datenbeschaffung</li> </ul>

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der Sekundär- und Primärquellen

Quelle: In Anlehnung an Pepels, 2007; Weis & Steinmetz, 2008; Pfaff, 2005

Idealerweise werden sowohl Primär- als auch Sekundärquellen genutzt, um eine vollständige Informationsbasis zu schaffen (Pepels, 2007).

In Anlehnung an die Variante des Intelligence Cycles von Lux und Peske (2002) ist der Prozessabschnitt Collection mit der Sammlung von Informationen abgeschlossen. Die Informationsprüfung und die Analyse dieser gewonnenen Informationen erfolgen in den späteren Phasen.

Nach Michaeli (2006) sollten bereits in dieser Phase der Datenerhebung die eingehenden Informationen kontinuierlich auf ihre Glaubwürdigkeit und Plausibilität geprüft werden. Relevante neue Erkenntnisse und Widersprüche können dadurch thematisiert und in der aktuellen Recherche berücksichtigt werden. Darauf folgt die Archivierung von überprüften, relevanten Daten. Ist eine zufriedenstellende Informationsbasis geschaffen, kann zur nächsten Phase gewechselt werden. Falls kein ausreichendes Resultat erreicht wird, erfolgt eine Anpassung der Ziele bzw. Aufgabenstellungen. Ist dieses nicht möglich, so ist das Projekt einzustellen. Diese frühzeitige Prüfung ist wichtig, da so Ressourcen geschont und zweifelhafte Informationen erneut auf anderen Wegen nachgeforscht werden können (Michaeli, 2006).

### **2.3.3 Datenverarbeitung**

Bei der Variante des Intelligence Cycles von Lux und Peske (2002) werden erst in diesem Abschnitt die zuvor gesammelten Informationen für die spätere Verwendung geordnet, gespeichert und auf ihre Zuverlässigkeit überprüft.

Ziel der Phase der Datenverarbeitung ist, die Rohinformationen in einen einheitlichen, auswertbaren Zustand zu bringen und eine möglichst umfangreiche Informationsbasis für die nachfolgenden Analysen zu schaffen. Ferner gehört zu diesem Prozess eine Bewertung der Glaubwürdigkeit sowie eine Kommentierung der Zuverlässigkeit von Quellen und Übermittlern. Die erkennbaren Fehlinformationen werden gekennzeichnet und von weiteren Analysen ausgeschlossen (Michaeli, 2006).

Die verbliebenen glaubwürdigen Informationen werden nach ihrer Relevanz sortiert, mit anderen bereits vorhandenen Daten verglichen und verdichtet, sodass die unwichtig erscheinenden Informationen in einem anderen Ordner gespeichert werden. Es ist sinnvoll, diese Informationen nicht gleich zu löschen, da sich diese zu einem späteren Zeitpunkt als nützlich erweisen können. Die Trennung von relevanten und irrelevanten Informationen ist wichtig, da so einer Lähmung des Prozesses durch zu viele Analysetätigkeiten vorgebeugt werden kann (Romppel, 2006). Nach dem Sortiervorgang, dem Abgleich der Informationen untereinander sowie der Verdichtung wird die verbleibende Informationsbasis im Idealfall in einer Wettbewerberdatenbank gespeichert (Pfaff, 2005; Michaeli, 2006).

### **2.3.4 Analyse und Interpretation**

Diese Phase befasst sich mit der Wissensgenerierung, die als Kernstück des Intelligence Cycles gesehen werden kann: Sie liefert die Ergebnisse, auf die sich die zukünftigen Unternehmensentscheidungen stützen. Es existiert eine Vielzahl von Analysemethoden, die für diese Aufgabenstellung geeignet sind (Pfaff, 2005). Einige ausgewählte Methoden werden im darauf folgenden Kapitel 2.4. beschrieben.

Eine Analyse ist definiert als Untersuchung, Bewertung und Beschreibung der gefilterten Daten. Analysen haben den Zweck, Informationen aussagekräftig im Gesamtkontext erkennen zu können. Demzufolge wird durch diese Untersuchung angestrebt, Verhaltensmuster von Mitbewerbern zu erkennen, um zukünftiges Verhalten abzuleiten (Pfaff, 2005).

Weiterhin müssen die verwendeten Analyseverfahren auf ihre Effizienz überprüft und bei einer Nicht-Eignung andere Methoden Anwendung finden. Ferner ist die Wahl des richtigen Ansatzes für die spätere Nutzung der Ergebnisse bedeutend (Michaeli, 2006).

Die Hauptaufgaben bei der Analyse und Interpretation Phase sind (Michaeli, 2006):

- Erstellung der benötigten Analysen zur Beantwortung der vorher definierten Fragestellungen
- Identifikation neuer Themen
- Interpretation der Untersuchung
- Dokumentation der Annahmen und der verwendeten Methoden
- Dokumentation der durchgeführten Analysen
- Dokumentation der Erfahrungen beim Einsatz der verwendeten Verfahren

Nach der Durchführung dieser Phase erfolgt die Präsentation der Ergebnisse. Dieses wird im nachfolgenden Abschnitt näher erläutert.

### **2.3.4 Präsentation der Ergebnisse**

Im letzten Schritt werden die Analyseergebnisse den CI-Nutzern und den Entscheidungsträgern präsentiert (Lux & Peske, 2002; Kunze, 2000).

Die Hauptaufgaben während der letzten Phase sind (Michaeli, 2006):

- Das Verfassen der Analyseergebnisse in einem an den Bedürfnissen ausgerichteten Bericht

- Austeilung/Präsentation der Analyseergebnisse
- Klärung von Fragen sowie das Einholen von Rückmeldungen
- Dokumentation und Archivierung der Berichte

Die Kommunikation vor und während der Durchführung des Intelligence Cycles ist von Bedeutung. Gerade bei einer Neueinführung von CI im Unternehmen sollten die Ergebnisse sowohl mit den Führungskräften als auch mit den operativ tätigen Mitarbeitern kommuniziert werden. Die Wissensweitergabe sollte nicht unkontrolliert erfolgen, da das Risiko eines Datenverlustes dadurch reduziert werden soll. Folglich müssen die weitergeleiteten Informationen auf das Wissensbedürfnis des Empfängers abgestimmt sein (Pfaff, 2005).

Einige Möglichkeiten der Weitergabe von Ergebnissen werden im Folgenden aufgeführt (Kunze, 2000):

- Berichte
- Persönliche Gespräche
- Präsentationen
- E-Mails
- Datenbanken
- Newsletter
- Workshops

Die höchste Effektivität wird dem Report und der persönlichen Kommunikation beigemessen. Ferner können durch die Kommunikation neue Informationsbedürfnisse geweckt werden, die Auslöser für neue Untersuchungen sein können (Kunze, 2000).

Competitive-Intelligence-Projekte enden erfahrungsgemäß mit der Präsentation der Ergebnisse, allerdings sollten neue relevante Informationen permanent Berücksichtigung im Unternehmen finden. Das bedeutet nicht, dass nach Abschluss des Intelligence Cycles der gesamte Prozess wiederholt werden muss, sondern es sollte eine fortlaufende Suche und Verarbeitung von neuen Informationen stattfinden. Die dazugewonnenen Informationen können wiederum zu einer neuen Entscheidungsfindung führen (Sharp, 2009; Pfaff, 2005).

## 2.4 Analysemethoden der Competitive Intelligence

Von den zahlreichen Instrumenten der Competitive Intelligence werden in diesem Kapitel fünf Analyseverfahren beschrieben. Die Wahl fiel auf effektive Basisinstrumente, die einen hohen Bekanntheitsgrad aufweisen und relativ einfach realisierbar sind, da die Produktmanager der Leon Deutschland GmbH zukünftig dieses Verfahren neben ihren üblichen Aufgaben anwenden sollen. Außerdem wird in den Experteninterviews oft darauf hingewiesen, dass die Analyseverfahren nicht zu kompliziert und zu zeitaufwendig sein dürfen. Aus diesem Grund wird die Portfolioanalyse erläutert, da sie nicht zu komplex ist und eine übersichtliche Präsentation der Ergebnisse ermöglicht. Ferner verfügen viele Produktmanager über eine technische Ausbildung und legen viel Wert auf Produktvergleiche. Es werden seit geraumer Zeit von den Produktmanagern technische Produktanalysen für einzelne Produkte durchgeführt, allerdings nicht nach einer einheitlichen Vorgehensweise. Demzufolge wird die Reengineering (Reverse Engineering) Methode beschrieben.

In der Abbildung 2 sind die verschiedenen CI-Analyseverfahren aufgezeigt und nach ihrer Effektivität, ihrem Schwierigkeitsgrad sowie ihrer Nutzungsintensivität beurteilt. Die Größe der Blasen bildet den Bekanntheitsgrad ab. Je größer die Blase ist, desto bekannter ist das Verfahren.

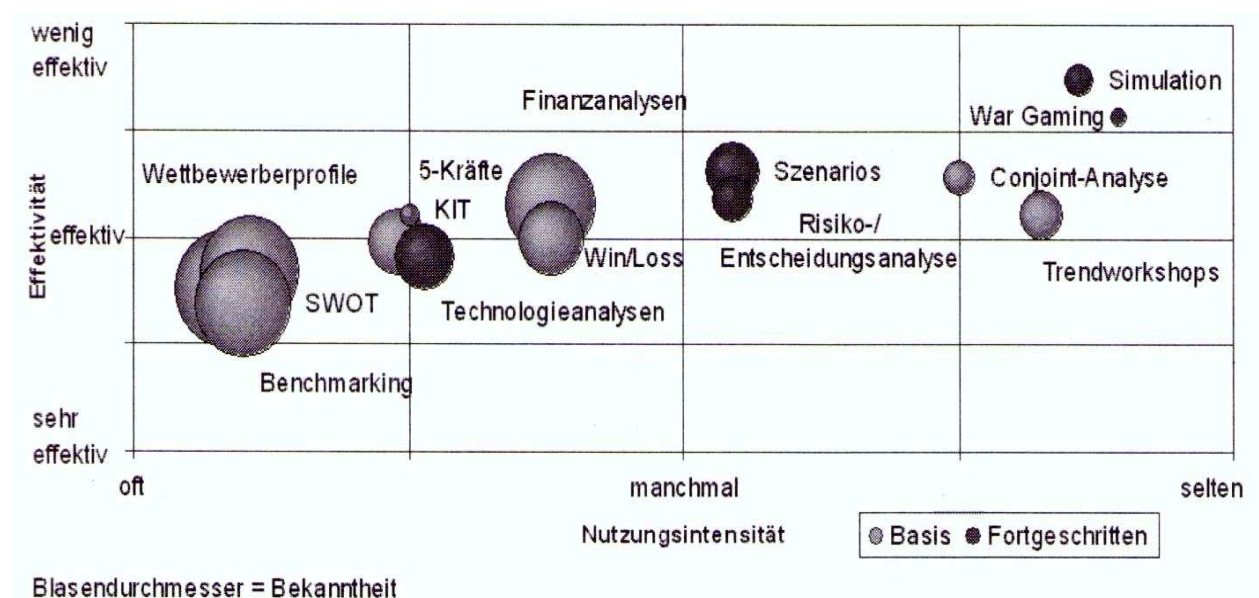


Abbildung 2: CI-Analyseverfahren: Bekanntheit, Nutzungsintensivität und Effektivität

Quelle: Michaeli, 2006, S.19

Nach der Berücksichtigung aller Aspekte wurden die SWOT-Analyse, die Portfolioanalyse, das Reengineering (Reverse Engineering), das Benchmarking und die Fünf-Kräfte-Industriestrukturanalyse ausgewählt und im Anschluss näher erläutert.

### **2.4.1 SWOT-Analyse**

Die Zusammenführung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Unternehmen wird mittels einer SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)-Analyse durchgeführt (Pfaff, 2005). Die SWOT-Analyse ermöglicht eine Betrachtungsweise, die sowohl auf die innenbetrieblichen Ressourcen als auch auf die Außenperspektiven der Umwelt gerichtet ist (Hermann & von der Gathen, 2002; Kutscher & Schmid, 2008). Bei dieser Analyseform geht es nicht nur um gegenwartsbezogene Aspekte, sondern insbesondere darum, eine Abschätzung für zukünftige Entwicklungen abzuleiten.

Die Zielsetzung einer SWOT-Analyse ist es, die Stärken sowie Schwächen des Unternehmens zu identifizieren und mit den Gegebenheiten bzw. Chancen sowie Gefahren, die sich aus der Umwelt ergeben, in Verbindung zu bringen. Des Weiteren lassen sich die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens und die der Mitbewerber oder Wettbewerbsgruppen identifizieren (Michaeli, 2006; Hermann & von der Gathen, 2002). Aufgrund dieser gewonnenen Erkenntnisse können konkrete Strategien zur Steigerung des Unternehmenserfolgs entwickelt und der Ausbau der eigenen Wettbewerbsvorteile angestrebt werden (Pfaff, 2005).

#### **Vorgehensweise**

1. Identifikation von Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken
2. Ausarbeitung von Strategien für die einzelnen Quadranten einer SWOT-Analyse
3. Entwicklung einer angepassten Unternehmensstrategie  
(Michaeli, 2006)

In Tabelle 3 ist die klassische SWOT-Matrix abgebildet.

	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<b>Stärken</b>	Stärken-Chancen-Strategien	Stärken-Risiken-Strategien
<b>Schwächen</b>	Schwächen-Chancen-Strategien	Schwächen-Risiken-Strategien

Tabelle 3: SWOT-Matrix

Quelle: Michaeli, 2006, S. 405

### **Anmerkungen**

Die SWOT-Analyse, bei vorhandenen aussagekräftigen Daten mit wenig Aufwand erstellbar, ist ein Standardverfahren von CI. Außerdem können durch diese Methode Themen erkannt werden, bei denen eine ausführlichere Datenrecherche erforderlich ist (Romppel, 2006; Michaeli, 2006). Die Vorgehensweise der SWOT-Analyse ist einfach nachvollziehbar. Sowohl das Unternehmen als Ganzes als auch die einzelnen Teilbereiche, wie zum Beispiel Geschäftsfelder, Funktionsbereiche oder Regionalbereiche, können betrachtet werden. Zusätzlich ist eine Unterteilung nach Ländern möglich, was für Unternehmen, die sich in neuen Ländern etablieren möchten, von Vorteil ist (Kutscher & Schmid, 2008).

Bei der Vereinfachung von komplexen Sachverhalten, wie es bei der SWOT-Analyse der Fall ist, können relevante Informationen verloren gehen. Dementsprechend fundiert muss diese Analyseform ausgearbeitet und dargestellt werden (Michaeli, 2006). Zusätzlich treten in der Praxis einige Probleme auf. Diese entstehen hauptsächlich aus der verhältnismäßig schweren Informationsbeschaffung über künftige Umweltentwicklungen und Wettbewerberdaten. Ein weiteres Problem ist die Messbarkeit einiger Kriterien, da bei dieser Analyseform häufig auf subjektive Einschätzungen zurückgegriffen werden muss und somit die objektive Nachprüfbarkeit beeinträchtigt wird (Hermann & von der Gathen, 2002).

### **2.4.2 Portfolioanalyse**

Die Portfolioanalyse erlaubt eine Analyse des gesamten Unternehmens sowie einzelner Strategische Geschäftseinheiten (SGE) im Sinne von Produkten oder Produktgruppen und kann ebenfalls strategische Entscheidungen verbessern (Vollmuth, 2007; Freter, 2008). Ziel dieser Analyseform ist eine präzise Bewertung



der SGE hinsichtlich der Marktentwicklung und der Entwicklungspotenziale (Kohlert, 2006). Zusätzlich kann die eigene Positionierung im Vergleich zu den Mitbewerbern aufgezeigt werden. Eine Identifikation neuer Geschäftsfelder, Beziehungsverflechtungen und unbesetzter Marktsegmente kann dadurch erfolgen. Das Ergebnis der Portfolioanalyse kann eine Hilfestellung zur Optimierung der eigenen Investitionen geben (Freter, 2008; Michaeli, 2006).

Für eine Länderbewertung bzw. Selektion eignet sich die Portfolioanalyse ebenfalls. Die zweidimensionale Darstellungsform soll die Auswahl erleichtern, in dem beispielsweise die Marktattraktivität und das Risikopotenzial der Länder gegenübergestellt werden (Berndt & Fantapie' Altobelli & Sander, 2005; Freter, 2008).

Es gibt zwei bekannte Portfolioanalyseformen und zahlreiche Weiterentwicklungen dieser Methode. Zum einen die Vier-Felder-Matrix der Boston Consulting Group (BCG) und zum anderen die Neun-Felder-Matrix von McKinsey (Marktattraktivitätsmatrix) (Jung, 2007; Freter, 2008; Michaeli, 2006). Für diese beiden Varianten wird an späterer Stelle jeweils ein Beispiel gegeben.

#### **Die allgemeine Vorgehensweise ist:**

1. Identifikation der Indikatoren (häufig durch eine gewichtete Faktoranalyse)
  2. Berechnung der eigenen Marktposition sowie die Position der Mitbewerber
  3. Interpretation der Positionierung
- (Michaeli, 2006)

#### **Anmerkungen**

Die Portfolioanalyse ist ein einfaches Modell zur Darstellung komplexer Sachverhalte, anhand von wenigen, verdichteten Indikatoren. Die Informationen werden übersichtlich in einer Matrix dargestellt. Das Instrument ist bei deutschen Unternehmen anerkannt und etabliert (Kerth & Asum, 2008; Berndt & Fantapie' Altobelli & Sander, 2005).

Allerdings sollten die erhobenen Daten gut dokumentiert, interpretiert und erläutert werden, damit bei der stark vereinfachten Darstellung keine Aspekte verloren gehen. Empfehlenswert ist es, die zeitliche Entwicklung der Objekte zu betrachten und darzustellen, damit Trends erkannt werden können (Michaeli, 2006). Eine Gefahr der Portfolioanalyse ist, dass neue Mitbewerber zu spät wahrgenommen werden, mög-

liche Synergieeffekte von Geschäftsbereichen vernachlässigt und die Marktdynamik bei den Lieferanten nicht berücksichtigt werden (Romppel, 2006). Ferner unterliegen die Kriterienauswahl und die Gewichtung subjektiven Einflüssen (Berndt & Fantapie' Altobelli & Sander, 2005; Freter, 2008).

Für eine Konkurrenzanalyse ist eine Portfolio-Matrix eine sinnvolle Methode, um die eigenen SGE im Vergleich zum Wettbewerb zu präsentieren. Hierfür ist es notwendig, die Mitbewerber im jeweiligen Markt zu identifizieren, Kenntnisse über diese zu gewinnen sowie Aussagen über die Marktentwicklung zu treffen, wie zum Beispiel über jährliches Wachstum, potenzielle Substitute, neue Wettbewerber etc.. Diese Aspekte sollten bei einer strategischen Entscheidungsfindung berücksichtigt werden (Michaeli, 2006).

## **Beispiele**

### **Marktwachstum/Marktanteils-Portfolio von BCG**

Das Marktwachstum/Marktanteil-Portfolio ist die bekannteste Matrix und wird im Folgendem kurz erläutert (Kohlert, 2006). Die Vier-Felder-Matrix von BCG zeigt die Positionierung der eigenen SGE in Relation zum Wettbewerb unter Berücksichtigung des Marktwachstums. Handlungsempfehlungen für die strategische Entwicklung können anhand der Matrix abgeleitet werden (Kohlert, 2006; Michaeli, 2006).

In der Abbildung 3 sind je nach Positionierung strategische Investitionsempfehlungen aufgezeigt. (I = Investitionen/G= Gewinne)

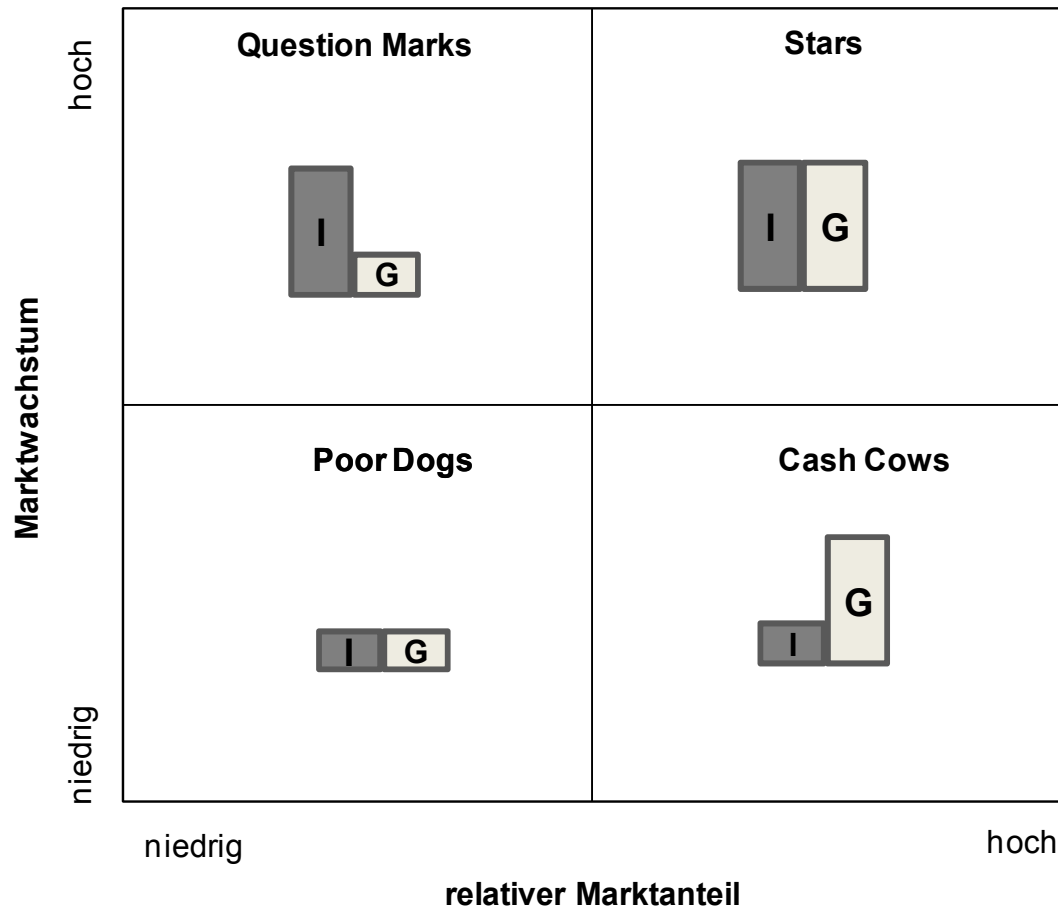


Abbildung 3: Entwicklungen im Portfolio der Boston Consulting Group

Quelle: In Anlehnung an Kohlert, 2006, S. 178

Die Skalierung für das Marktwachstum und den relativen Marktanteil ist abhängig von der Struktur des zu analysierenden Marktes. Eine Unterteilung in vier Felder wird vorgegeben und für jedes Feld wird eine Handlungsempfehlung vorgeschlagen (Kohlert, 2006). Die vier Felder sind:

- Question Marks:** Die SGE, die im Feld „Question Marks“ liegen, weisen einen geringen Marktanteil auf, sind allerdings in einem stark wachsenden Markt angesiedelt. Dieses ist oft bei Nachwuchsprodukten der Fall. In diesem Quadranten erfolgt eine Selektion der SGE. Bei SGE, die keine Chance besitzen, den Marktanteil zu erhöhen, ist es normalerweise zweckmäßig, diese aufzugeben (Runia & Wahl & Geyer & Thewissen, 2007). Bei den übrigen erfolgsversprechenden SGE erfolgt eine Defensivstrategie mit hohen Investitionen, um den relativen Marktanteil zu erhöhen (Kohlert, 2006).

- **Star:** Die SGE, die im Quadranten „Star“ positioniert sind, weisen einen relativ hohen Marktanteil in einem stark wachsenden Markt auf (Kohlert, 2006). Die SGE können sich ihren Finanzbedarf selbst erwirtschaften. Eine Investitionsstrategie ist erforderlich, um den Marktanteil zu halten bzw. auszubauen (Schaper, 2008; Kohlert, 2006).
- **Cash Cow:** In diesem Quadranten sind SGE mit einem hohen relativen Marktanteil in kaum wachsenden bzw. stagnierenden Märkten positioniert. Die „Cash Cows“ erwirtschaften einen hohen Deckungsbeitrag und sichern dadurch den Erfolg des Unternehmens (Schaper, 2008; Kohlert, 2006). Die erwirtschafteten Gewinne werden zum Teil für die Finanzierung von Question Marks und gegebenenfalls für die Stars verwendet. Investitionen in „Cash Cows“ erfolgen nur soweit wie es erforderlich ist, den Marktanteil zu halten (Schaper, 2008). Falls keine Chance mehr besteht, einen positiven Deckungsbeitrag zu erwirtschaften, ist es gegebenenfalls sinnvoll, diese SGE zu verkaufen oder zu liquidieren (Kohlert, 2006).
- **Poor Dog:** Im Feld „Poor Dog“ liegen die SGE, die am wenigsten Marktwachstum und einen geringen Marktanteil aufweisen (Runia & Wahl & Geyer & Thewissen, 2007). Es wäre ein hoher Investitionsbedarf notwendig, um die Situation zu verbessern. Von diesen hohen Investitionen wird üblicherweise abgesehen, da sich die SGE in einer ungünstigen Position befinden. Folglich wird eine Desinvestitionsstrategie vorgeschlagen (Kohlert, 2006). Es können allerdings Gründe für die Weiterführung der Geschäftseinheit sprechen, wenn beispielsweise bei einer Eliminierung Verbundeffekte verloren gingen (Runia & Wahl & Geyer & Thewissen, 2007).

### **McKinsey-Marktattraktivitätsmatrix**

Der Hauptunterschied zwischen der McKinsey-Marktattraktivitätsmatrix zu dem bereits erklärten Portfolio von BCG liegt in der Differenzierung der Strategieempfehlungen. Die Positionierung der SGE sind auf der Neun-Felder-Matrix von McKinsey genauer (Jung, 2007). Ferner ist die McKinsey-Matrix deutlich flexibler, da für die Berechnung der Position jeweils mehrere Faktoren verwendet werden können. Als Achsen werden Marktattraktivität und relativer Wettbewerbsvorteil determiniert (Freter, 2008; Michaeli, 2006).

In der Abbildung 4 sind die drei verschiedenen Zonen visualisiert.

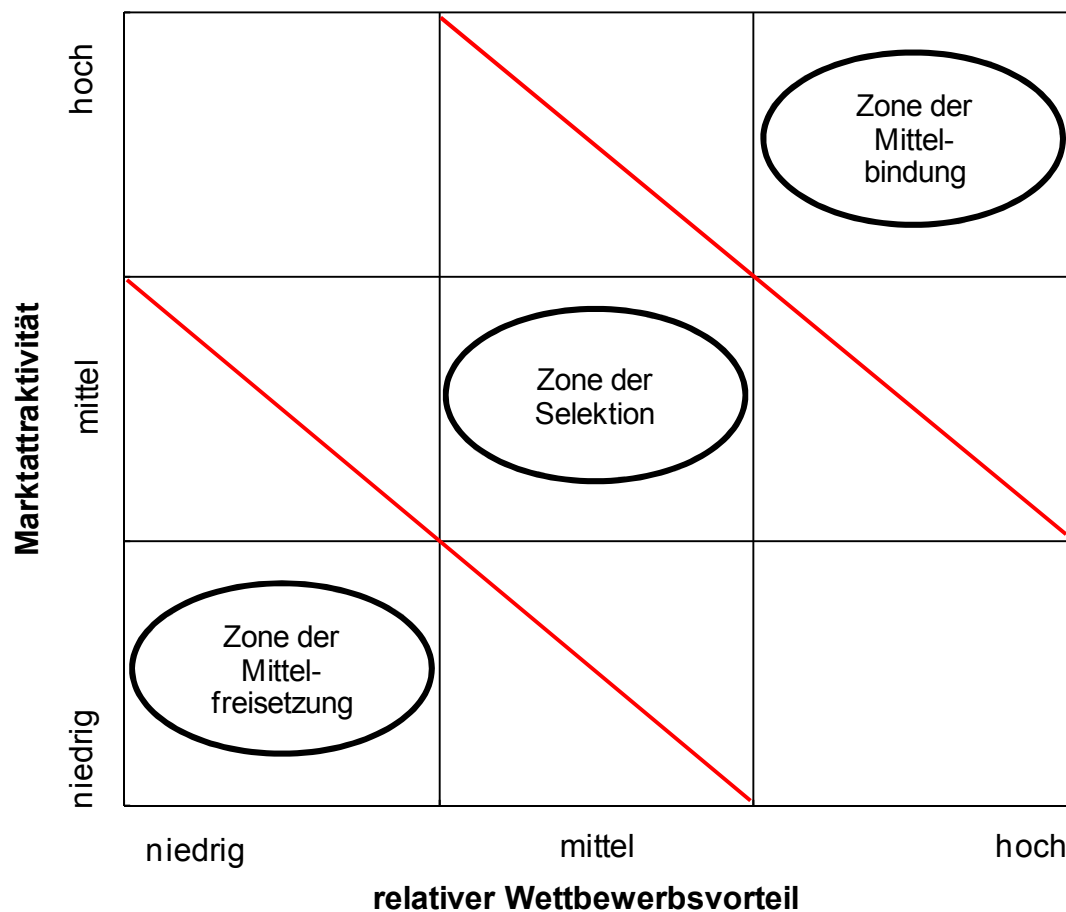


Abbildung 4: Darstellung des McKinsey-Portfolios

Quelle: In Anlehnung an Kohlert, 2006, S. 184

Das McKinsey-Portfolio wird hinsichtlich der Strategieempfehlung in bestimmte Zonen unterteilt. Für die drei Zonen ergeben sich die folgenden Handlungsempfehlungen:

- **Zone der Mittelfreisetzung:** In dieser Zone sind SGE einzustufen, deren Erfolgspotenzial als gering eingeschätzt wird. Bei diesen SGE wird angestrebt, Rückflüsse ohne wesentlichen Ressourceneinsatz zu generieren. Falls dieses nicht gelingt, kann eine Eliminierung bzw. ein Rückzug an dem Markt in Erwägung gezogen werden (Schaper, 2008; Kohlert, 2006).
- **Zone der Selektion:** Befindet sich die SGE auf der Diagonalen, muss eine markt- und unternehmensspezifische Selektion stattfinden (Schaper, 2008). Wird das Erfolgspotenzial und die Marktattraktivität eher hoch eingeschätzt, so empfiehlt es sich hohe Investitionen in Kauf zuzunehmen (Kohlert, 2006).

- **Zone der Mittelbindung:** Das Erfolgspotenzial der SGE in dieser Zone wird hoch eingestuft. In dieser Zone bietet sich die Investitions- und Wachstumsstrategie an. Insbesondere in Forschung- und Entwicklung, im Marketing und in der Fertigung fallen vermehrt Kosten an (Schaper, 2008; Kohlert, 2006).

### 2.4.3 Reengineering (Reverse Engineering)

Durch eine systematische Analyse des Mitbewerbersortiments sollen Erfolgsfaktoren des Wettbewerbers ermittelt werden. Um möglichst viele Informationen über die Zusammensetzung des Wettbewerberproduktes zu erhalten, wird dieses in seine Einzelteile zerlegt und analysiert (Werner, 2008).

Als Auslöser für ein „Reverse Engineering“ wird oft eine bestehende oder angestrebte Wettbewerbssituation mit dem Hersteller des Analyseproduktes zugrunde gelegt. Das dazu gewonnene Wissen dient zur Optimierung des eigenen Sortiments oder es wird eine Herstellung des Produktes überhaupt erst ermöglicht. Der Wissenszuwachs durch diese Analyseform wird als schneller und kostensparsamer eingestuft als die eigene Generierung des „Know-hows“. Diese Annahme kann allerdings nicht allgemeingültig bestätigt werden, vielmehr ist es einzelfallabhängig, ob eine Bestätigung der Hypothese erfolgen kann (Kochmann, 2009).

Ziele dieser Analyseform sind, Erkenntnisse über die Leistungsparameter, die Bedienbarkeit, die Sicherheit, den Fertigungsprozess, die Materialbeschaffenheit, die Konstruktionsprinzipien, die Montage, die Pflege und eine Kostenabschätzung des Herstellungs- und Entwicklungsprozesses des Mitbewerberprodukts zu erhalten. Mithilfe dieser Methode können häufig Rückschlüsse auf die möglichen Herstellkosten getätigt werden. Zusätzlich können Vergleiche mit den eigenen Produkten durchgeführt werden (Michaeli, 2006).

#### Vorgehensweise

1. Erwerb des Analyseproduktes
2. Zerlegung des Analyseobjektes in Einzelkomponenten
3. Exakte Bestimmung und Messung der Einzelbestandteile sowie der Fertigungs- und Montageschritte
4. Auswirkungsanalyse (Benchmarking, Positionierung etc.)  
(Kochmann, 2009; Michaeli, 2006)

## Anmerkungen

Gerade bei dieser Methode sollte auf eine legale und ethisch vertretbare Beschaffung des Analyseobjektes geachtet werden (Michaeli, 2006). Vorteilhaft kann bei dieser Methode vermerkt werden, dass eine Einsparung eigener Entwicklungsarbeit erfolgt, genaue Kenntnisse über den Markt und Mitbewerber gewonnen werden, Lösungsansätze sowie neue Ideen entstehen und die Überwindung von Informationsdefiziten erreicht werden kann (Deltl, 2004).

Allerdings besteht ein starker Fokus auf Wettbewerberprodukte, sodass die eigene Ideenfindung eingeschränkt werden kann. Außerdem kann je nach Produkt und Prüfungsanforderung ein erheblicher Analyseaufwand bestehen (Deltl, 2004).

### 2.4.4 Benchmarking

Beim Benchmarking werden Produkte, Verfahren und Prozesse des eigenen Unternehmens mit dem des Mitbewerbers bzw. der Mitbewerber verglichen. Durch dieses Verfahren erfolgt die Ermittlung der Unterschiede im Vergleich zu einem anderen erfolgreichen Unternehmen, sodass Anregungen zur Verbesserung der eigenen Prozesse gewonnen werden können. Weiterhin kann die relative Positionierung des eigenen Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb ermittelt werden. Das Benchmarking kann sowohl mit den unmittelbaren Mitbewerbern als auch mit Unternehmen außerhalb der eigenen Industrie erfolgen (Nagel & Wimmer, 2008; Michaeli, 2006).

Es ergibt sich die nachfolgende Unterteilung von Benchmarking (Preißler, 2007):

- **Internes Benchmarking:** Interner Vergleich von Vorgehensweisen, Strukturen und Funktionen des eigenen Unternehmens.
- **Wettbewerbsorientiertes Benchmarking:** Analysiert die Produkte, Prozesse und Leistungen des Wettbewerbers.
- **Funktionales Benchmarking:** Vergleicht Arbeitsabläufe, Prozesse sowie Funktionen von Unternehmen aus anderen Branchen mit den Abläufen des eigenen Unternehmens.

### Vorgehensweise

1. Auswahl der zu vergleichenden Geschäftsfunktionen/Prozesse oder Produkte
2. Ermittlung der zu vergleichenden Kennzahlen
3. Auswahl der Mitbewerber, mit denen das eigene Unternehmen verglichen werden soll

4. Erhebung von Primär- und Sekundärinformationen
5. Analyse und Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten
6. Abstimmung und Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse  
(Michaeli, 2006)

### **Anmerkung**

Bei einem wettbewerbsorientierten Benchmarking ist positiv anzumerken, dass eine eindeutige Positionierung im Vergleich zu den Wettbewerbern ermöglicht wird und Produkte sowie Prozesse vergleichbar sind (Stockmann, 2007; Wagner & Käfer, 2008). Nachteilig ist bei dem wettbewerbsorientierten Benchmarking gegenüber den anderen Benchmarkingformen, dass eine eingeschränkte Kooperationsbereitschaft besteht und demzufolge die Informationsbeschaffung schwierig ist. Zusätzlich existiert die Gefahr, manipulierte Daten über den Mitbewerber zu erhalten (Stockmann, 2007; Wagner & Käfer, 2008).

Oft wird der zeitliche Aufwand von wettbewerbsorientiertem Benchmarking, um eine aussagekräftige Analyse zu erhalten, unterschätzt. Häufig können nur Vermutungen über die Wettbewerberdaten aufgelistet werden, die einer fundierten Prüfung nicht stand halten. Außerdem legen Kunden mitunter auf andere Aspekte Wert, die bei der Analyse nicht berücksichtigt werden. Das heißt, wenn sich nur an den besten Wettbewerbern gemessen wird und dadurch ein Konkurrenzkampf um die besten Technologien entsteht, kann es passieren, dass Kundenwünsche, wie zum Beispiel eine einfache Bedienbarkeit, außer Acht gelassen werden (Michaeli, 2006).

### **2.4.5 Fünf-Kräfte-Industriestrukturanalyse**

Diese Analyseform nach Porter bestimmt die Attraktivität und die Wettbewerbsintensivität einer Branche anhand von fünf Wettbewerbskräften. Die Wettbewerbskräfte sind (Müller, 2007):

- Rivalität unter bestehenden Unternehmen
- Bedrohung von neuen Mitbewerbern
- Verhandlungsstärke von Lieferanten
- Verhandlungsstärke von Kunden
- Bedrohung durch Ersatzprodukte



Folglich ist eine Branche attraktiv, wenn die Rivalität unter bestehenden Unternehmen gering ist, eine Bedrohung durch Substitutionsprodukte nicht vorliegt, eine Bedrohung von neuen Wettbewerbern gering ist sowie die Abnehmer und Lieferanten wenig Verhandlungsmacht besitzen (Knop, 2009).

Außerdem unterliegen alle fünf Wettbewerbskräfte externen Einflüssen, wie zum Beispiel technologischen Veränderungen, staatlichen und aufsichtsbehördlichen Maßnahmen sowie Wachstum und Sprunghaftigkeit der Nachfrage (Herrmann & Huber, 2008).

Die fünf Determinanten sind in der Abbildung 5 visualisiert.

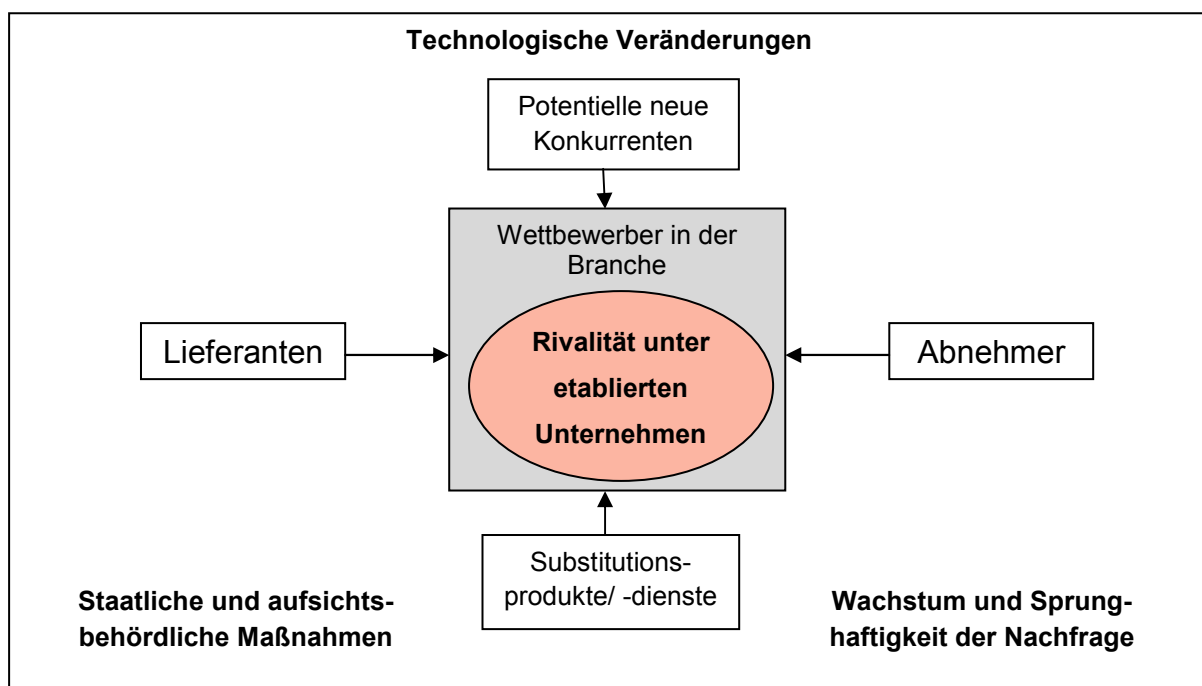


Abbildung 5: Das Fünf-Kräfte-Modell

Quelle: In Anlehnung an Herrmann & Huber, 2008, S. 56

Ziel dieser Analyse ist die Ermittlung der Konkurrenzsituation, die Bewertung der Antriebskräfte anhand ihres Einflusses und die Bestimmung der Attraktivität einer Branche (Michaeli, 2006).

### Vorgehensweise

1. Die Abgrenzung der zu untersuchenden Branche
2. Die Ermittlung der aktuellen Wettbewerbssituation
3. Die Prognose der Entwicklung der Wettbewerbskräfte  
(Grüning & Kühn, 2006)

**Anmerkungen**

Mittels dieser Analyse ist eine umfangreiche und zukunftsorientierte Betrachtung des Wettbewerbsumfeldes möglich. Die Analyse berücksichtigt nicht nur die unmittelbaren Mitbewerber, sondern auch weitere Einflussfaktoren (Vettiger, 2009).

Kritisiert wird an der Methode, dass die Marktsichtweise der Branche zu statisch ist und eine dynamische Strategieentwicklung anhand der allgemeingültigen Wettbewerbsstrategien, wie zum Beispiel Kostenführerschaft oder Differenzierung, kaum entwickelt werden kann (Michaeli, 2006).

## 3 Methoden

In diesem Abschnitt wird die methodische Vorgehensweise zur Durchführung der Experteninterviews, Befragung mithilfe eines standardisierten Fragebogens, Länderrankings, Mitbewerberbewertung und Erstellung zweier Länderprofile erläutert.

### 3.1 Experteninterviews

Das Experteninterview ist eine besondere Form der verbalen Befragung, bei dem der Interviewte über sein Wissen auf seinem Spezialgebiet befragt wird. Der Experte fungiert als Repräsentant einer Gruppe (Flick, 2002; Mayer, 2008). Wer als Interviewpartner in Betracht kommt, hängt von dem jeweiligen Forschungsinteresse ab (Buber & Holzmüller, 2007).

Für diese Bachelorarbeit wurden im Zeitraum vom 10. August bis zum 18. August 2009 neun Experteninterviews zum Thema Competitive Intelligence durchgeführt. Ziel war es, den allgemeinen Kenntnisstand zum Thema CI zu ermitteln, eine Stärken- und Schwächeneinschätzung von verschiedenen Mitarbeitern des Unternehmens zu erhalten, eine Bestandsaufnahme des jetzigen Wettbewerbsanalysekonzeptes sowie Verbesserungsvorschläge für das neue Konzept einzuholen. Für die Experteninterviews erfolgte eine Auswahl von neun Mitarbeitern bzw. Führungskräften des Unternehmens aus verschiedenen Fachbereichen. Für eine größere Stichprobe standen keine zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung. Es ist bei dieser Interviewform nicht unüblich, mit sehr kleinen Stichproben zu arbeiten (Pfaff, 2005). Bei der Auswahl des Expertenkreises wurde bewusst darauf geachtet, möglichst Mitarbeiter und Führungskräfte aus verschiedenen Abteilungen zu gewinnen, da es für wichtig befunden wurde, viele unterschiedliche Aspekte sowie Meinungen einzuholen. Der Expertenkreis, der aus dem Exportleiter für Westeuropa (E 1), dem Exportleiter für Osteuropa (E 2), dem Einkaufsleiter (E 3), dem Leiter des Produktmanagements (E 4), zwei Produktmanagern (E 5 & E 6), einer Mitarbeiterin der Logistikabteilung (E 7), dem Key Accountmanager (E 8) sowie dem Verkaufs- und Marketingdirektor (E 9) besteht, ergab sich aus der zuvor durchgeführten Abstimmung mit den beiden Betreuern im Unternehmen. Die Betreuung dieser Bachelorarbeit erfolgte seitens der Leon Deutschland GmbH von dem Leiter des Produktmanagements (E 4) und dem Leiter der Produktentwicklung und Innovationsmanagement (E 10). Der ausgewählte Expertenkreis wurde zuvor über

das Projekt sowie die anstehende Befragung informiert. Aufgrund dessen konnten die Experteninterviews problemlos und schnell durchgeführt werden. Für jeden der neun Interviewpartner bedeutete die Teilnahme einen Zeiteinsatz von rund einer Stunde.

Die Expertenbefragung erfolgte anhand eines Leitfadens (Anhang A), der überwiegend offene Fragen enthält. Diese Gestaltung des Leitfadens wurde gewählt, da hierbei die Sichtweisen des Experten eher zur Sprache kommen, als bei standardisierten Interviews oder Fragebögen (Flick, 2002). Außerdem sollten die Experten die Möglichkeit erhalten, Kriterien und Aspekte zu nennen, die für das Themengebiet ihrer Meinung nach von Bedeutung sind, ohne dass durch Antwortvorgaben wesentliche Aspekte keine Berücksichtigung finden. Gerade zu Beginn des Gespräches ist es wichtig, eine offene Frage zu stellen, um den Befragten aufzufordern, beispielsweise von alltäglichen Situationen im Problemkontext zu berichten (Buber & Holzmüller, 2007). Um die Informationen strukturiert zu erheben wurde bei allen Experten der gleiche Leitfaden verwendet. Somit waren die Informationen untereinander vergleichbar. Der Leitfaden diente als Orientierungshilfe, damit keine relevanten Aspekte der Forschungsfrage während des Interviews ausgelassen werden. Die Gestaltung des Interviewleitfadens erfolgte so, dass man von offenen zu spezifischen Fragen übergeht und themenspezifische Blöcke bildet, die jeweils mit allgemeinen Fragen begannen.

Die Ergebnisse dieser Experteninterviews werden im Kapitel 4.1 beschrieben. Der Leitfaden für die Experteninterviews befindet sich im Anhang A.

### **3.2 Fragebogen**

Die Auswertung der Experteninterviews zeigte, dass sehr viele Einzelnennungen zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie zu den Kriterien, die für eine Markt- und Wettbewerbsanalyse von Bedeutung sind, gegeben wurden. Um diese Aussagen repräsentativer zu gestalten, fand eine Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens statt.

Ziele dabei sind, die Überprüfung der Einzelaussagen zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens und die Bewertung der Nennungen, wie zum Beispiel die Qualität der Produkte, auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) zu er-

heben. Ergänzend soll geklärt werden, welche Kriterien für eine Markt- und Wettbewerbsanalyse besonders wichtig sind.

Um diese Befragung durchzuführen, wurden im Vorfeld den neun bereits interviewten Mitarbeitern bzw. Führungskräften alle Nennungen aus den Experteninterviews zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens und den Kriterien, die für eine Markt- sowie Wettbewerbsanalyse nötig sind, per E-Mail zugesandt, mit der Bitte um Ergänzungen. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass keine wesentlichen Aspekte, die den Experten noch im Nachhinein eingefallen sind, unberücksichtigt blieben. Für diese Ergänzungen wurde ein Zeitraum von einer Woche vorgegeben. Aufgrund der geringen Resonanz auf diese E-Mail erfolgte eine Erweiterung des standardisierten Fragebogens durch einige Kriterien zum Thema CI, die in der laufenden Literaturrecherche relevant erschienen.

Der entwickelte standardisierte Fragebogen besteht aus vier Abschnitten. Der erste Abschnitt listet die Nennungen zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens, die auf einer Ordinalskala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) beurteilt werden, auf. Im zweiten Abschnitt sollen die Aussagen, bei denen keine Beurteilung nach Noten möglich ist, auf ihre Richtigkeit bzw. Zustimmung überprüft werden. Hierbei wird eine Rating-Skala mit verbaler Umschreibung aller Antwortabstufungen verwendet. Diese Skala reicht von 1 (stimme voll zu) bis 4 (stimme nicht zu) und enthält jeweils zwei Abstufungen für die Zustimmung bzw. Ablehnung. Es wird bewusst nicht die Likert-Skala, die eine fünfstufige Skala mit einer neutralen Mitte beinhaltet, verwendet. Eine „Tendenz zur Mitte“, in der keine klare Position zur Zustimmung oder Ablehnung der Aussage gegeben wird, sollte dadurch vermieden werden. In den letzten beiden Abschnitten sollen die genannten Kriterien zur Markt- und Wettbewerbsanalyse nach ihrer Wichtigkeit bewertet werden. Dieses geschieht durch eine Rating-Skala mit verbaler Umschreibung aller Antwortabstufungen von 1 (sehr wichtig) bis 4 (unwichtig). Auch bei dieser Skalierung wird aus den oben genannten Gründen bewusst auf eine neutrale Mitte verzichtet und zwei Abstufungen für die Wichtigkeit bzw. Unwichtigkeit vorgegeben. Bei allen vier Abschnitten besteht die Möglichkeit, keine Beurteilung vorzunehmen. Damit wird verhindert, dass die Befragten, ohne einen bestimmten Aspekt beurteilen zu können, eine Entscheidung treffen müssen und dadurch eine Verfälschung des Ergebnisses stattfindet.

Die Wahl für die Beantwortung des Fragebogens fiel auf den gleichen Expertenkreis wie bei den zuvor durchgeführten Experteninterviews, da sie die Hauptnutznießer einer Markt- und Wettbewerbsanalyse sind. Für die Beantwortung des Fragebogens war ein Zeitaufwand von rund 10 Minuten erforderlich. Der Fragebogen wurde mit einer Erläuterung an die Teilnehmer per E-Mail versandt und sollte innerhalb von zwei Wochen ausgefüllt werden.

Der Fragebogen befindet sich mit den zusammengefassten Nennungen der Experten im Anhang C. Die Ergebnisse sind im Kapitel 4.2 dargestellt.

### **3.3 Länderranking**

Da die Zielsetzung dieser Arbeit unter anderem die Analyse zweier europäischer Länder ist und 14 potenzielle Länder für eine Exporterweiterung infrage kamen, musste im Vorfeld ein Länderbewertungsverfahren entwickelt werden. Anhand dieses Verfahrens sollte ein Ranking der europäischen Länder ermöglicht werden und eine Auswahl von zwei Ländern erfolgen. Das entwickelte Länderbewertungsverfahren dient als Vortest und ersetzt keine detaillierte Analyse, daher durfte es nicht zu umfangreich gestaltet sein.

Die Auswahl der 14 potenziellen Länder wurde von den beiden Betreuern aus dem Unternehmen sowie dem Verkaufs- und Marketingdirektor getroffen. Die folgenden Länder kamen für eine Analyse in Betracht: Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Rumänien, Russland, Schweden, Schweiz und Ungarn.

Die Bewertung der Länder erfolgte anhand ihrer Marktattraktivität, da diese Kennzahl als wichtiges Kriterium für einen möglichen Markteintritt gesehen wurde. Um die Marktattraktivität der Länder zu ermitteln, wurde eine Nutzwertanalyse durchgeführt, anschließend wurden die Ergebnisse in einem Portfolio dargestellt. Die Wahl fiel auf diese beiden Methoden, weil bei einer Nutzwertanalyse die gewählten Kriterien gewichtet werden können und mithilfe eines Portfolios ein schneller Überblick ermöglicht wird. Die Marktattraktivität wurde im Portfolio der Anzahl der Mitbewerber im jeweiligen Land gegenübergestellt. Die Länder sollten nicht nur anhand ihrer Marktattraktivität beurteilt werden, sondern es sollte unmittelbar ersichtlich sein, ob bereits ein hoher Wettbewerb vorherrscht und dadurch das Land an Bedeutung verliert. Das Länderranking erfolgte für das Produkt Schiebetüren, da sich dieses bereits als Ex-

portprodukt in neue Länder bewährt hat. Außerdem musste eine Festlegung auf ein bestimmtes Produkt erfolgen, damit die Anzahl der Mitbewerber bestimmt werden konnte. Die Marktattraktivität der Länder ist nicht produktbezogen, sodass die Ergebnisse auch für andere Produkte der Leon Deutschland GmbH relevant sind.

Zu Beginn wurde die Marktattraktivität aller 14 europäischen Länder mithilfe einer Nutzwertanalyse ermittelt, die im Folgenden näher erläutert wird.

### **Definition Nutzwertanalyse**

Eine Nutzwertanalyse ist: „Die Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen. Die Abbildung dieser Ordnung erfolgt durch die Angabe der Nutzwerte (Gesamtwerte) der Alternativen.“ (Preißler, 2007, S. 209).

Die Arbeitsabläufe zur Durchführung einer Nutzwertanalyse sind (Götz, 2008):

1. Zielkriterien definieren
2. Gewichtung der Zielkriterien
3. Teilnutzenbestimmung
4. Nutzwernermittlung
5. Bewertung der Vorteilhaftigkeit

Folglich müssen zu Beginn Kriterien zur Bewertung der Marktattraktivität und deren Gewichtung festgelegt werden.

Folgende Kriterien und Gewichtungen dienen zur Ermittlung der Marktattraktivität:

<b>Kriterien</b>	<b>Gewichtung</b>
• Bevölkerung	15%
• Kaufkraft	25%
• Entwicklung der Kaufkraft im Vergleich zum Vorjahr (%)	5%
• Risikobewertung	10%
• Bauvolumen	15%
• Entwicklung des Bauvolumens im Vergleich zum Vorjahr (%)	5%
• Anzahl Baumärkte	20%
• Entwicklung der Baumärkte im Vergleich zum Vorjahr (%)	5%

Es erfolgte bewusst die Auswahl weniger Kriterien, da bei zu vielen Kriterien, die zu einer Kennzahl verdichtet werden, das Ergebnis nicht aussagekräftig genug ist.

Die **Bevölkerungszahl** wurde als ein bedeutsames Kriterium zur Bewertung der Attraktivität gesehen. Es wird davon ausgegangen, dass je mehr Einwohner in einem Land leben, desto größer die potenzielle Nachfrage nach einem Produkt ist. Die Bevölkerungszahl floss mit einer Gewichtung von 15 Prozent in die Berechnung ein. Die Bevölkerungszahlen für das Länderranking wurden vom CIA – The World Factbook entnommen, da dort grundlegende, aktuelle statistische Daten über die Länder der Welt kostenfrei zur Verfügung stehen (World Factbook, 2009).

Als zweites Kriterium wurde die **Kaufkraft** definiert, da diese neben der Bevölkerungszahl für eine hohe Nachfrage entscheidend ist. Die Kaufkraft wurde als wichtiger eingestuft als die Bevölkerungszahl und mit 25 Prozent gewichtet. Die Kaufkraft der Länder wurde den Publikationen der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) entnommen (GfK Geomarketing, 2009).

Da **Entwicklungstrends** in die Bewertung mit einfließen sollten, wurden die jeweiligen Veränderungen zum Vorjahr in Hinblick auf Kaufkraft, Bauvolumen sowie Anzahl der Baumärkte mit berücksichtigt. Durch die Berücksichtigung der Trends soll sichergestellt werden, dass nicht in ein Land investiert wird, in dem beispielsweise zahlreiche Baumärkte schließen und somit eine negative Entwicklung entstanden ist. Die Entwicklungstrends werden als nicht so bedeutend eingestuft wie das jeweilige Hauptkriterium, von dem sich die Ableitung der Trends ergibt. Sie werden daher nur mit 5 Prozent gewichtet. Begründet wird dieses damit, dass zum Beispiel die Einwohner von Luxemburg im Vergleich zu den übrigen europäischen Ländern die höchste Kaufkraft besitzen. Selbst wenn diese Kaufkraft um 2 Prozent sinken sollte, hat das Land dennoch die stärkste Kaufkraft in Europa und verliert nicht wesentlich an Attraktivität. Die jeweiligen Entwicklungstrends der Hauptkriterien resultierten aus den Quellen, die zur Ermittlung des Hauptkriteriums zur Verfügung standen, da dort oftmals ein Vergleich über mehrere Jahre dokumentiert wurde.

Die **Risikobewertung** der Länder findet Berücksichtigung, da Investitionen in wirtschaftlich sowie politisch unsichere Länder vermieden werden sollen, um möglichen Zahlungsausfällen vorzubeugen. Dieses Kriterium erhält eine Gewichtung von 10 Prozent, da im Vorfeld keines der 14 Untersuchungsländer als so gefährdet ein-



gestuft wurde, dass eine Belieferung aufgrund der Risikobewertung ausgeschlossen werden sollte. Dennoch sollen die Abstufungen hinsichtlich des Risikos innerhalb der 14 europäischen Länder berücksichtigt werden. Da die Länderrisikobewertung von Ratingagenturen sehr kostspielig ist, wurde nach einer Alternative gesucht. Eine zusammenfassende, kostenlose Tabelle über die wirtschaftlichen sowie politischen Risiken aller Länder wurde bei dem Versicherungsunternehmen Delcredere NV gefunden. Delcredere NV bewertet das kurzfristige politische Risiko auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 7 (sehr hoch) sowie das wirtschaftliche Risiko auf einer Skala von A (gering) bis C (hoch) (Delcredere NV, 2009). Für das politische und wirtschaftliche Risiko erfolgte jeweils eine Gewichtung mit 5 Prozent.

Das **Bauvolumen** eines Landes ist nicht von zentraler Bedeutung für das Produkt Schiebetür, da diese auch in bestehende Häuser bzw. Wohnungen eingebaut werden können. Allerdings ist es für einige Produkte der Leon Deutschland GmbH wichtig und wurde demzufolge zur Ermittlung der Marktattraktivität einbezogen. Das Bauvolumen wurde mit 15 Prozent an der Gesamtbewertung beteiligt. Als Quelle für die Erhebung des Bauvolumens diente die Germany Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH, die Broschüren über die Bauwirtschaft aller Länder publiziert (Germany Trade and Invest, 2009).

Die **Ermittlung der Baumärkte** in einem Land wurde für erstrebenswert erachtet, da die Baumärkte potenzielle Kunden sind. Je mehr Baumärkte in einem Land ansässig sind, desto mehr potenzielle Kunden können akquiriert werden. Demzufolge ergab sich eine Gewichtung von 20 Prozent. Als Quelle diente der World DIY (do it yourself) Report 2008, der von der Vereinigung der europäischen DIY-Herstellerverbände (Fediyma) veröffentlicht wird und der die weltweiten Baumarktketten aufführt (Fediyma, 2009). Zusätzlich erfolgte eine Recherche in den Fachzeitschriften DIY Statistik und DIY in Europe, die von der Dähne Verlag GmbH publiziert werden (Bengelsdorf, 2009; Dähne Verlag, 2008).

Von den acht erläuterten Kriterien wurden jeweils das Minimum, der Mittelwert, das Maximum sowie die zwei Zwischenwerte ermittelt, um vier Bewertungskategorien zu erhalten. Einerseits erfolgte die Bestimmung dieser Werte im Vergleich zu Europa. Andererseits wurden diese Werte zusätzlich innerhalb der Vergleichsländer errechnet. Zum Beispiel erfolgte beim Europavergleich die Ermittlung, welches europäische

Land am wenigsten Einwohner hat und welches die größte Bevölkerungszahl aufweist. Anhand dieser beiden Werte konnte der Mittelwert sowie die zwei Zwischenwerte berechnet werden. Bei der Berechnung innerhalb der Vergleichsländer wurde recherchiert, welches von den 14 oben aufgeführten Ländern das Land mit der geringsten Einwohnerzahl ist und welches am meisten Einwohner verzeichnet. Analog zum Europavergleich wurden der Mittelwert und die Zwischenwerte errechnet.

Der Mittelwert und die Zwischenwerte 1 und 2 ergeben sich aus folgenden Rechnungen:

- **Zwischenwert 2:**  $(\text{Maximum} - \text{Mittelwert}) : 2 + \text{Mittelwert}$
- **Mittelwert:**  $(\text{Maximum} - \text{Minimum}) : 2 + \text{Minimum}$
- **Zwischenwert 1:**  $(\text{Mittelwert} - \text{Minimum}) : 2 + \text{Minimum}$

Um die Kriterien nach Punkten gewichten zu können, erfolgte die folgende Festlegung. Wenn der ermittelte Wert des Kriteriums, wie zum Beispiel die Bevölkerungszahl eines Landes, zwischen dem Minimum und dem ersten Zwischenwert liegt, werden null Punkte vergeben. Liegt der Wert zwischen dem ersten Zwischenwert und dem Mittelwert, werden drei Punkte angerechnet. Befindet sich der Wert zwischen dem Mittelwert sowie dem zweiten Zwischenwert, werden sechs Punkte vergeben. Liegt der Wert über dem zweiten Zwischenwert, dann resultieren neun Punkte. Folglich reicht die Skalenspanne zur Ermittlung der Marktattraktivität von null Punkten (unattraktiver Markt) bis maximal neun Punkten (sehr attraktiver Markt). Die Vergabe der Punkte wird in der Abbildung 6 dargestellt.

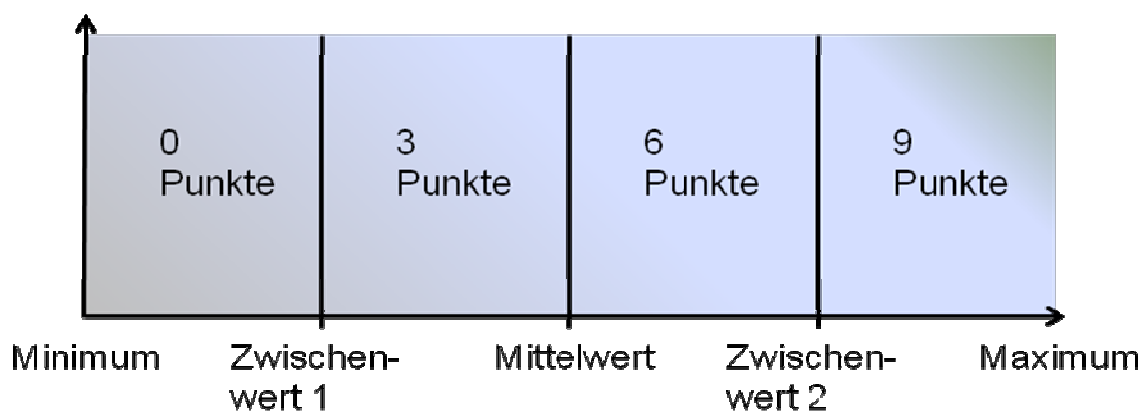


Abbildung 6: Punkteverteilung für das Länderranking

Quelle: eigene Darstellung

Nachdem die Punkte für alle zuvor definierten Kriterien der 14 Länder ermittelt wurden, musste jede Punktzahl mit dem jeweiligen Prozentwert des Kriteriums multipliziert werden. Das heißt, wenn Russland neun Punkte für das Kriterium Bevölkerung erhält, dann müssen die neun Punkte mit 0,15 multipliziert werden, da das Kriterium Bevölkerung eine Gewichtung von 5 Prozent aufweist. Diese Rechnung muss für alle Kriterien und Untersuchungsländer vorgenommen werden. Sobald dies vollzogen ist, müssen die einzelnen Ergebnisse eines Landes addiert werden. Nach der Addition aller Faktoren eines Landes ist der Nutzwert bzw. die Marktattraktivität ermittelt.

In Tabelle 4 wird die Ermittlung des Nutzwertes für Deutschland aufgezeigt. Die Berechnung bezieht sich auf die 14 Vergleichsländer.

Kriterium	Erfüllung	Punkte	Gewichtung	Wertigkeit
Bevölkerung	82.329.758	6	15%	0,9
Kaufkraft	18.734	6	25%	1,5
Kaufkraftentwicklung	3,6%	3	5%	0,15
Risikobewertung	1/B	9/6	10%	0,75
Bauvolumen	88,28 Mrd.	3	15%	0,45
Bauvolumenentwicklung	7%	6	5%	0,3
Anzahl Baumärkte	3211	9	20%	1,8
Entwicklung der Baumärkte	6,7	3	5%	0,15
<b>Gesamtwert</b>		<b>43,5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>

Tabelle 4: Beispiel zur Errechnung der Marktattraktivität für Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem die Bestimmung der Marktattraktivität bzw. des Nutzwertes für alle 14 Länder abgeschlossen war, erfolgte die Ermittlung der Mitbewerber im jeweiligen Land für das determinierte Produkt. Es wurden nur die direkten Konkurrenten berücksichtigt, die Schiebetüren für Wohnungen sowie Häuser produzieren. Die Recherche nach den Wettbewerbern im Untersuchungsland erfolgte anhand interner und externer Quellen. Es wurden Gespräche mit der Produktmanagerin geführt

sowie ein Ordner gesichtet, der Prospekte von Mitbewerbern enthielt. Ferner erfolgte die Suche nach Herstellern in der Datenbank Thomas Global.

Sobald die Marktattraktivität und die Anzahl der Mitbewerber bekannt waren, konnten die Länder im Portfolio visualisiert werden. Das Portfolio weist vier Felder auf:

- **Stars:** Länder mit einer geringen Anzahl von Wettbewerbern und einer hohen Marktattraktivität
- **Question Marks:** Länder mit einer hohen Anzahl an Mitbewerbern und einer hohen Marktattraktivität
- **Poor Dogs:** Länder mit einer hohen Anzahl an Wettbewerbern sowie einer geringen Marktattraktivität
- **Cash Cows:** Länder mit einer geringen Anzahl an Mitbewerbern und einer niedrigen Marktattraktivität

Das Portfolio wird in der Abbildung 5 visualisiert.

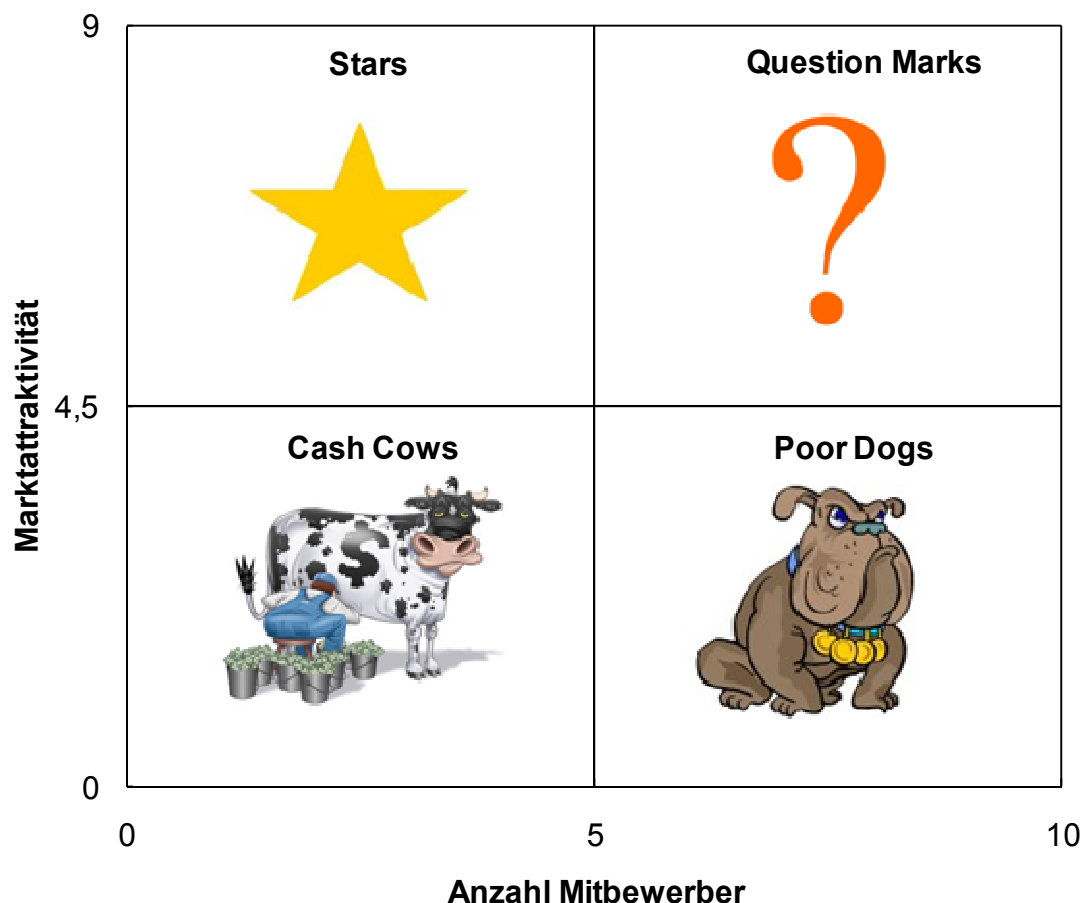


Abbildung 5: Portfolio

Quelle: In Anlehnung an Zerres (2005)

### 3.4 Länderprofile

Nach Durchführung des Länderrankings wurden zwei der 14 potenziellen Ländern analysiert: Dänemark und Italien. Dänemark wurde ausgewählt, da dort eine sehr geringe Anzahl an Wettbewerbern ansässig ist, ein Kunde bereits vor Ort beliefert wird und der dänische Außendienstmitarbeiter in naher Zukunft das Unternehmen verlässt. Das Wissen des dänischen Außendienstmitarbeiter sollte deshalb zeitnah generiert werden. Italien wies im Vergleich zu den anderen Untersuchungsländern eine relativ hohe Marktattraktivität auf und einige Produkte der Leon Deutschland GmbH werden bereits über einen ortsansässigen Handelspartner vermarktet. Dieser italienische Handelspartner vertreibt nicht nur die Produkte von Leon, sondern auch zahlreiche andere, sodass für eine spezifische Marktanalyse seitens des Handelspartners keine zeitlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Folglich wurde es für angemessen gehalten, das Land zu analysieren, damit der Handelspartner potenzielle Abnehmer gezielt akquirieren kann.

Es erfolgte die Erstellung von jeweils einem Länderprofil für Italien und Dänemark. Die Länderprofile geben Auskunft über allgemeine sowie wirtschaftsbezogene Daten der Länder, produktbezogene Vorlieben, potenziellen Kunden und Mitbewerbern. Diese Länderprofile werden im Kapitel 4.4 aufgezeigt.

Zur Erstellung des Länderprofils Dänemark wurde als Interviewpartner der Außendienstmitarbeiter des Landes Dänemark (E 11) gewählt. Dieser betreut seit mehreren Jahren die dänischen Baumärkte und besitzt somit Kenntnisse über die Kunden, Mitbewerber und länderspezifischen Besonderheiten. Dieses Experteninterview wurde vor Ort geführt. Neben dem rund zweistündigen Expertengespräch erfolgte die Besichtigung von zahlreichen Baumärkten. Zur Gesprächsvorbereitung wurde dem Außendienstmitarbeiter der Leitfragebogen (Anhang C) vorab per E-Mail zugesandt.

Aus Kostengründen wurde auf ein persönliches Experteninterview in Italien verzichtet. Statt dessen erfolgte ein telefonisches Interview. Für dieses Interview konnte ein Mitarbeiter des italienischen Handelspartners (E 12) gewonnen werden. In dem Telefoninterview konnten nicht alle Fragen beantwortet werden, da es erforderlich war, seitens des Handelspartners einige Daten in internen Unterlagen zu recherchieren sowie andere Mitarbeiter zu befragen. Aus diesem Grund bot sich nach dem Telefonat eine zusätzliche Befragung mithilfe eines entwickelten Frage-

bogens an. Dieser Fragebogen enthielt überwiegend offene Fragestellungen und ist nahezu identisch mit dem Leitfragebogen für Dänemark. Da nur geringfügige Abweichungen bei den Baumärkten- und Mitbewerberfragen auftreten, werden diese nicht gesondert im Anhang aufgeführt. Der Beantwortungszeitraum betrug rund vier Wochen. Anschließend wurden Fragen im Nachhinein über E-Mail mit dem italienischen Handelspartner geklärt.

Neben den oben genannten Primärquellen erfolgte die Fortsetzung der Recherche in Sekundärquellen. Die meisten Datenbanken, aus denen unternehmensbezogene Daten ermittelt wurden, waren kostenpflichtig. Nach Pfaff (2005) sind gerade einmal 3 Prozent der Datenmenge im Internet über verschiedene Kanäle, wie zum Beispiel Google, kostenfrei zugänglich. Die restlichen 97 Prozent der Datenmengen sind über kostenpflichtige Datenbanken und Suchmaschinen erhältlich.

Im Anschluss werden die Quellen, die zur Generierung von Unternehmensinformationen dienten, vorgestellt. Es werden nur diese erläutert, da sie für die Wettbewerberanalyse eine bedeutende Rolle spielen.

#### **Datenbank Thomas Global**

Die Datenbank Thomas Global ermöglicht eine kostenfreie Recherche nach Produkten sowie Herstellern. Thomas Global verzeichnet über 700.000 Hersteller und Lieferanten aus 28 Ländern. Gesucht werden kann in 11.000 Produkt- und Dienstleistungsrubriken (Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek, 2009). Dieses Angebot ist hilfreich, um sich einen ersten Überblick über alle Mitbewerber im jeweiligen Land zu verschaffen. Alle Kontaktdaten zu den Unternehmen werden angegeben, und zu der jeweiligen Internetseite ist überwiegend ein Link vorhanden. Bei der Eingabe des Schlagworts „Schiebetüren“ werden nicht nur Hersteller dieses Produkts angezeigt, sondern auch Anbieter von Außen- und Innentüren, die keine Schiebetüren produzieren. Folglich ist es aufwändig, aus den zahlreich aufgelisteten Unternehmen die tatsächlichen Wettbewerber zu bestimmen. Die Datenbank ist verfügbar unter [www.thomas-global.de](http://www.thomas-global.de).

#### **Datenbanken Wiso Net**

Die Datenbank Wiso Net bietet eine deutschsprachige Zusammenstellung von Literaturnachweisen zu Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Neben den Literaturnachweisen können zahlreiche Volltexte aus Zeitschriften, Artikeln aus der Tages-

und Wochenpresse sowie Unternehmensinformationen recherchiert werden. 34 Millionen Informationen über nationale und internationale Unternehmen stehen dem Benutzer zur Verfügung (Fachhochschule Hannover, 2009). Ein kostenfreier Zugriff auf die Datenbank ist nur über eine Hochschule bzw. Bibliothek mit einer Lizenz zur Nutzung möglich (Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank, 2009).

Die Unternehmensinformationen werden aus zahlreichen Quellen bezogen, sodass Unternehmensauskünfte unter anderem vom Handelsregister, Bundesanzeiger, Börsen-Zeitung, Hoppenstedt, Creditreform und D&B zur Verfügung stehen. Allerdings sind die Auskünfte, die über Wiso Net von Dan & Bredstreet (D&B) erhältlich sind, nicht vollständig. Um die vollständige Unternehmensauskunft von D&B zu erhalten, muss diese bei D&B käuflich erworben werden. Die Unternehmensinformationen sind unterschiedlich detailliert. Am häufigsten werden Kontaktdaten, Umsätze, Gewinn und die Anzahl der Beschäftigten in den Unternehmensprofilen ausgegeben. Wiso Net gehört zu GBI-Genios, die ein noch umfangreicheres Informationsangebot liefern. Hinter GBI-Genios stehen die Verlagsgruppe Handelsblatt, die Frankfurter Allgemeine Zeitung und die GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank. Diese Datenbank ist auch für Privatpersonen oder Unternehmen verfügbar. Bei der Eingabe eines Suchbegriffs wird eine Trefferliste ausgegeben, bei der die Preise für alle verfügbaren Originaldokumente angegeben werden. Erst beim Öffnen wird der Betrag in Rechnung gestellt (Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank, 2009). Genios ist verfügbar unter [www.gbi.de](http://www.gbi.de).

### **Datenbank Lexis Nexis**

Die Datenbank Lexis Nexis stellt Wirtschafts- und Rechtsinformationen aus Fachzeitschriften, Zeitungen, Magazinen und Branchenpublikationen zur Verfügung. Ergänzend können nationale sowie internationale Unternehmens- und Finanzinformationen, juristische Informationen, Daten zu Personen aus Wirtschaft, Politik und Zeitgeschehen recherchiert werden. Beispielquellen, aus denen die Unternehmensinformationen bezogen werden sind: Creditreform, Bundesanzeiger, Hoovers, Worldscope, CorpfinWorldwide, Extel Cards und die gesamte Hoppenstedt Firmendatenbank (Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek, 2009; Fachhochschule Hannover, 2009). Der Schwerpunkt liegt auf englischsprachigen Inhalten, daher ist dieser Anbieter besonders gut für Recherchen im internationalen Raum geeignet (Romppel, 2006). Die Datenbank Lexis Nexis liefert

im Vergleich zu Wiso Net mehr Treffer aus verschiedenen Quellen zu einem Unternehmen, dennoch sind die einzelnen Auskünfte erfahrungsgemäß nicht detaillierter und beinhalten Unternehmensprofile mit Kontaktdaten, Umsätzen, Gewinnen und Beschäftigtenzahlen. Lexis Nexis kann von Unternehmen sowie Privatkunden genutzt werden, hierfür fallen allerdings Gebühren an. Der Anbieter ist verfügbar unter [www.lexisnexis.de/](http://www.lexisnexis.de/).

### **Datenbank Hoppenstedt**

Die Hoppenstedt Hochschuldatenbank bietet detaillierte Informationen über die 250.000 bedeutendsten Unternehmen und Institutionen in Deutschland an. Erhältlich sind Informationen über deutsche Unternehmen, die einen Jahres-Umsatz ab 1 Mio. Euro erzielen und/oder 20 Mitarbeiter beschäftigen (Fachhochschule Hannover, 2009). Die Datenbank ist nur mit einer gültigen Lizenz kostenfrei zu nutzen. Besteht diese nicht, so sind nur die Kontaktdaten von Unternehmen ersichtlich (Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek, 2009). Die Datenbank ist verfügbar unter [www.hoppenstedt.de](http://www.hoppenstedt.de).

Da sich die Recherche dieser Arbeit überwiegend auf ausländische Unternehmen beschränkte und die Unternehmensauskünfte von Hoppenstedt auch über andere Datenbanken, wie zum Beispiel von Wiso Net und Lexis Nexis (Genios) zur Verfügung stehen, war die Hoppenstedt Datenbank nicht von großer Bedeutung für die Erstellung dieser Arbeit.

### **Elektronischer Bundesanzeiger**

Im elektronischen Bundesanzeiger kann kostenfrei online nach deutschen Kapitalgesellschaften recherchiert werden. Der Herausgeber des elektronischen Bundesanzeigers ist das Bundesministerium der Justiz (Bundesministerium der Justiz, 2009). Publiziert werden Jahresabschlüsse bzw. Bilanzen von deutschen Kapitalgesellschaften sowie von einigen Unternehmen, die Gewinn- und Verlustrechnungen und der Lagebericht. Der elektronische Bundesanzeiger ist verfügbar unter [www.ebundesanzeiger.de](http://www.ebundesanzeiger.de).

Da Informationen aus dieser Datenbank, wie auch die Datenbank Hoppenstedt, über Lexis Nexis und Wiso Net (Genios) gewonnen werden konnten, sowie die Datenbasis auf deutsche Unternehmen beschränkt ist, war der Bundesanzeiger zur Erstellung dieser Arbeit nicht von großer Bedeutung.



### **Datenbank Orbis**

Für zwei Wochen konnte die kostenlose Testversion der Datenbank Orbis von dem Unternehmen Bureau van Dijk Electronic Publishing (BvDEP) bezogen werden. Mithilfe der Datenbank Orbis können Informationen über 50 Millionen internationale Unternehmen gewonnen werden. Finanzdaten, die von mehr als 40 Informationsanbietern veröffentlicht wurden, werden über mehrere Jahre gesammelt und in einem Unternehmensprofil verdichtet (Orbis, 2009). Die zweiwöchige Testversion der Datenbank Orbis ermöglicht nur die Recherche nach Unternehmensinformationen. Die übrigen Dienstleistungen können nicht in Anspruch genommen werden. Die Datenbanknutzung ist kostenpflichtig. Die Nutzung der Vollversion von Orbis kostet im Jahr 140.000 Euro. Im Vergleich kostet die Datenbank Amadeus, die Daten von europäischen Unternehmen beinhaltet, 70.000 Euro im Jahr. Allerdings können für alle Datenbanken von BvDEP Rechercheguthaben über ein Jahr erworben werden. Das Minimum für ein Rechercheguthaben beträgt 5.000 Euro im Jahr. Für 5.000 Euro erhält der Benutzer 5.000 Punkte. Eine Unternehmensauskunft kostet zwischen acht bis zehn Punkte bzw. 8 bis 10 Euro. Mit dem Rechercheguthaben können alle Datenbanken von BvDEP genutzt werden (die Informationen wurden aus einem Telefonat mit einem Mitarbeiter von BvDEP generiert, 2009). Die Datenbank Orbis ist verfügbar unter [www.bvdep.com/de/ORBIS.html](http://www.bvdep.com/de/ORBIS.html).

Die Unternehmensprofile, die mittels Orbis erhalten wurden, waren unterschiedlich detailliert. Von internationalen Kapitalgesellschaften standen unter anderem der Personalbestand, Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen über mehrere Jahre zur Verfügung.

Diese Datenbank war zur Erstellung dieser Bachelorarbeit besonders hilfreich, da am schnellsten größtenteils recht ausführliche Informationen bezogen werden konnten und diese Datenbank zwei Wochen lang kostenfrei zur Verfügung stand.

### **Datenbank Dan & Bradstreet**

Dan & Bradstreet ist eine globale kommerzielle Datenbank mit mehr als 140 Millionen Geschäftsdatensätzen und ist unter [www.dnbgermany.de](http://www.dnbgermany.de) zu finden. Neben den Unternehmensauskünften werden auch Informationen über die Kreditwürdigkeit sowie Liquidität gegeben. Anhand des D&B Risiko-Indikator wird das Unternehmen einer Risikoklasse zugeordnet. Die Berechnung des Risiko-Indikators wird kontinuier-

lich aktualisiert und basiert auf vielfältigen Kriterien, die mit einer unterschiedlichen Gewichtung in das Ergebnis einfließen. Der Risiko-Index hat eine Bandbreite von 1 (minimales Ausfallrisiko) bis 4 (-) (das Unternehmen ist insolvent) (Dan & Bradstreet, 2009).

Einige Unternehmensauskünfte von D&B sind sofort erhältlich, andere müssen erst noch seitens D&B recherchiert werden, sodass lange Wartezeiten entstehen können. Eine Unternehmensauskunft kostet rund 68 Euro (Auskunft vom Leiter der Finanzabteilung der Leon Deutschland GmbH, 2009).

Auch bei dieser Datenbank waren die Informationen unterschiedlich detailliert. Die meisten Datensätze waren sehr ausführlich inklusive Liquiditätsbewertung, Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten drei Jahre und allgemeinen Unternehmensangaben. Negativ anzumerken ist, dass einige Unternehmensprofile teilweise unkoordiniert aus drei verschiedenen Sprachen (Englisch, Deutsch und die jeweilige Landessprache des Unternehmens) erstellt waren, sodass eine unmittelbare Nutzung erschwert wurde. Trotzdem waren die meisten Unternehmensprofile von D&B sehr hilfreich zur Erstellung dieser Arbeit.

### **Datenbank Creditreform**

Die Wirtschaftsdatenbank Creditreform bietet 3,9 Millionen Bonitätsauskünfte von deutschen Unternehmen sowie 24 Millionen Bonitätsauskünfte von Unternehmen in 24 europäischen Ländern. Zusätzlich sind Firmenprofile ohne Bonitätsauskunft erhältlich. Weitere Leistungen der Creditreform e.V. sind unter anderem Personenauskünfte, Forderungsmanagement, Kreditmanagement und Risikomanagement (Verband der Vereine Creditreform e.V., 2009). Creditreform ist unter [www.creditreform.de](http://www.creditreform.de) verfügbar.

In den Auskünften von Creditreform wird ein Bonitätsindex angegeben, der zwischen 100-600 liegt. 15 bonitätsrelevante Merkmale, wie die Liquidität, der Umsatz, die Eigenkapitalstruktur, die Zahlungsweise sowie die Rechtsform des Unternehmens, werden zur Ermittlung des Bonitätsindex herangezogen (Verband der Vereine Creditreform e.V., 2009).

- 100-149: Ausgezeichnete Bonität
- 150-200: Sehr gute Bonität
- 201-250: Gute Bonität

- 251-300: Mittlere Bonität
- 301-350: Angespannte Bonität
- 351-499: Sehr schwache Bonität
- 500: Massive Zahlungsverzögerungen
- 600: Zahlungseinstellungen

Die Unternehmensauskünfte des Anbieters sind kostenpflichtig und belaufen sich bei deutschen Unternehmen auf rund 20 Euro (Auskunft vom Leiter der Finanzabteilung der Leon Deutschland GmbH, 2009). Die Unternehmensauskünfte umfassen die Bonitätsauskunft, Kontaktdaten und Bilanzen der letzten drei Jahre. Einige Creditreformauskünfte waren auch über die Datenbank Lexis Nexis und Genios zu beziehen.

Die Unternehmensprofile von allen getesteten Datenbanken waren unterschiedlich detailliert, was allerdings auch auf die Rechtsform der unterschiedlichen Unternehmen zurückzuführen ist. In Deutschland sind die Kapitalgesellschaften zur Offenlegung im Bundesanzeiger verpflichtet (Industrie- und Handelskammer, 2009). Ab dem 24. Februar 2000 wurde die Publikationspflicht für Kapitalgesellschaften verschärft und auf bestimmte Personengesellschaften ausgedehnt (Goemann-Singer & Graschi & Weissenberg, 2004). Die neue Publikationspflicht betrifft folgende Unternehmensformen (Goemann-Singer & Graschi & Weissenberg, 2004):

- Aktiengesellschaften (AG)
- Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)
- Kommanditgesellschaften (KG) sowie Offene Handelsgesellschaften (OHG) ohne natürliche Person als Vollhafter
- GmbH & Co KG ohne natürliche Person als weiterem Komplementär
- Genossenschaften
- Stiftungen und Vereine

Folglich sind Finanzauskünfte über die meisten Personengesellschaften schwer erhältlich. Die relevanten Informationen aus den oben erläuterten Quellen wurden zusammengefasst und im Kapitel 4.4 vorgestellt.

### 3.5 Mitbewerberbewertungsbogen

Da die Erstellung eines einheitlichen Wettbewerbsanalyse-Systems den zentralen Punkt in dieser Arbeit bildet, erfolgte die Entwicklung eines Mitbewerberbewertungsverfahrens. Dieses soll ein Ranking der Mitbewerber ermöglichen, sodass die Marktposition der Leon Deutschland GmbH im Vergleich zu den Konkurrenten ermittelt werden kann. Ziel ist es auch, ein einheitliches Bewertungskonzept zu erstellen, damit die Informationen vergleichbar sind.

Die Mitbewerberbewertung erfolgte mit der im Kapitel 3.3 erläuterten Nutzwertanalyse. Bei der Mitbewerberbewertung geht es zwar nicht um die Wahl der besten Handlungsalternative, wie es normalerweise bei einer Nutzwertanalyse der Fall ist, sondern um die Ermittlung eines Gesamtpunktwertes für die Mitbewerber. Des Weiteren lässt die Nutzwertanalyse eine Gewichtung der einzelnen Kriterien zu und generiert zu jedem Mitbewerber einen Punktwert, nach dem ein Ranking der Wettbewerber möglich ist. Die Gewichtung der einzelnen Kriterien ist bedeutsam, da nicht jedes Kriterium gleichbedeutend für die Beurteilung eines Unternehmens ist. Die Wahl der Kriterien und deren Gewichtung resultierte aus der Fragebogenauswertung (Kapitel 4.2). Alle Kriterien, die ein Ergebnis von 2,4 oder besser erzielten, wurden berücksichtigt. Lediglich die Reklamationsquote fand keine Berücksichtigung, da diese schon für die Leon Deutschland GmbH schwer zu ermitteln war.

Der Aufbau des Mitbewerberbewertungsbogen ist folgendermaßen: Zu Beginn ist ein Deckblatt mit Kontaktdaten und wichtigen Kennzahlen auszufüllen. Im Anschluss werden die Fragen zu dem Mitbewerber mit Angabe der Quelle auf den nächsten Seiten beantwortet. Hierbei sollte nicht nur eine Punktbewertung der Konkurrenten stattfinden, sondern es sollte auch ermöglicht werden, Kommentare zu den jeweiligen Kriterien und Informationen unter Angabe der Quelle auszuformulieren. Dieses ist bedeutsam, damit auch andere relevante Informationen zur Kenntnis genommen werden und gegebenenfalls Berücksichtigung bei der Beurteilung finden. Nach Michaeli (2006) ist es wichtig, bei einer Verdichtung von vielen Daten zu einer Kennzahl, diese gut zu dokumentieren, damit keine Aspekte verloren gehen. Zusätzlich werden für jedes Kriterium bzw. für jede Frage, je nach Erfüllungsgrad, 0 bis 4 Punkte vergeben, wobei 0 der schlechteste Wert und 4 die Höchstpunktzahl ist. Zur Erläuterung der Fragen und Punkteverteilung wurde ein Erklärungsblatt erstellt. Dieses dient einer objektiven und einheitlichen Bewertung. Zusätzlich soll es als

Hilfestellung und Richtlinie für die Punkteverteilung dienen, damit klar definiert wird, für welche Aspekte es wie viele Punkte gibt. Der Mitbewerberbewertungsbogen ist im Anhang H beigefügt.

Die Fragen bzw. Kriterien sind in drei Abschnitte unterteilt, die jeweils eine unterschiedliche Gewichtung erhielten:

- Allgemeine Unternehmensdaten            25 Prozent
- Markt- und Finanzdaten                    40 Prozent
- Service und Qualität                        35 Prozent

Jedes Kriterium ist einem der drei Abschnitte zugeordnet, erhält eine Punktzahl von 0 bis 4 und wird mit einem eigenen Prozentsatz gewichtet. Ähnlich wie bei den im Kapitel 3.3 erläuterten Länderrankings wird jedes Kriterium mit dem jeweiligen Gewichtungsfaktor multipliziert. Diese Rechnung wird für alle Kriterien vorgenommen. Die Ergebnisse eines Abschnittes werden addiert, sodass am Ende für die drei Abschnitte jeweils eine Punktzahl von 0 bis 4 ermittelt werden kann. Diese Punktzahl jedes Abschnittes muss mit dem jeweilig definierten Gewichtungsfaktor multipliziert werden. Zum Schluss werden die Ergebnisse jedes Abschnittes addiert. Diese Berechnung wird für alle Mitbewerber eines Landes durchgeführt, sodass am Ende für jeden Wettbewerber ein Mitbewerberbewertungsbogen ausgefüllt und eine Gesamtpunktzahl ermittelt werden kann.

In Tabelle 5 ist für die Leon Deutschland GmbH die Mitbewerberpunktzahl exemplarisch berechnet.

Kriterium	Punkte	Gewichtung	Wertigkeit
<b>1. allgemeine Unternehmensdaten</b>	<b>2,95</b>	<b>25%</b>	<b>0,74</b>
Bekanntheitsgrad	4	10%	0,4
Kundenorientierung	3	10%	0,3
Kunden	4	20%	0,8
Entwicklung des Personalbestandes	1	15%	0,15
Internationale Ausrichtung	4	5%	0,2
Kooperationen	0	5%	0
Forschung und Entwicklung	1	10%	0,10
Produktinnovationen und Modifikationen	4	10%	0,4
Zukünftige Produktinnovationen und Modifikationen	4	15%	0,6
<b>2. Markt- und Finanzdaten</b>	<b>2,9</b>	<b>40%</b>	<b>1,16</b>
Marktanteil des Unternehmens	2	25%	0,5
Entwicklung des Marktanteils	2	15%	0,3
Umsatz des Unternehmens	4	15%	0,6
Umsatzentwicklung	2	10%	0,2
Gewinnentwicklung	4	10%	0,4
Investitionsverhalten	3	10%	0,3
Liquidität	4	15%	0,6
<b>3. Service und Qualität</b>	<b>3,3</b>	<b>35%</b>	<b>1,16</b>
Zertifizierungen	4	10%	0,4
Qualitätsniveau	3	20%	0,6
Preis-Leistungs-Verhältnis	3	20%	0,6
Serviceleistungen	4	15%	0,6
Marketing	3	10%	0,3
Lieferzeit	2	10%	0,2
Lieferfähigkeit	4	15%	0,6
<b>Gesamtwert</b>		<b>100%</b>	<b>3</b>

Tabelle 5: Berechnung der Mitbewerberpunktzahl (eigene Darstellung)

Bei jedem Kriterium wurde geprüft, ob die recherchierten Daten vollständig und glaubwürdig sind. Dies wurde durch vier verschiedenfarbige Pfeile vor dem Kriterium im jeweiligen Mitbewerberbewertungsbogen gekennzeichnet. Die Pfeile sind in Tabelle 6 erläutert.





	Die Daten sind vollständig und glaubwürdig.
	Die Daten sind unvollständig.
	Basiert auf subjektive Einschätzungen
	Die Daten waren im Rahmen dieser Arbeit nicht zu beschaffen.

Tabelle 6: Kennzeichnung der Kriterien

Quelle: Eigene Darstellung

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews, des standardisierten Fragebogens, des Länderrankings und der Mitbewerberbewertung vorgestellt. Abgerundet wird dieses Kapitel mit der Vorstellung der zwei Länderprofile.

### 4.1 Experteninterviews

Die Ergebnisse aus den neun Experteninterviews werden auf den folgenden Seiten zusammengefasst und nach vier Themenbereichen sortiert. Die Themenbereiche sind: aktueller Kenntnisstand der Experten zum Thema Wettbewerbsanalyse, Stärken und Schwächen des Unternehmens, Bestandsaufnahme der aktuellen Vorgehensweise zur Analyse der Mitbewerber und Verbesserungsvorschläge für die zukünftige Markt- und Wettbewerbsanalyse.

#### **Aktueller Kenntnisstand der Experten zum Thema Wettbewerbsanalyse**

Der Begriff Wettbewerbsanalyse wird von den Experten in vielfältigerweise definiert:

- Identifikation der Mitbewerber
- Auseinandersetzung mit ihren relevanten betrieblichen Faktoren im Vergleich zum eigenen Unternehmen
- Ermittlung der Stärken und Schwächen der Wettbewerber hinsichtlich folgender Merkmale: Sortiment, finanzielle Situation, Qualität der Produkte, Preisgestaltung, Logistik, Vertriebsstruktur und Strategie
- Analyse nach Porter, bei der nicht nur die direkten Mitbewerber betrachtet werden, sondern zusätzlich die Lieferanten und Kunden

Auf die Frage: „Welche Methoden der Wettbewerbsanalyse kennen Sie?“, wird am häufigsten die SWOT-Analyse genannt, danach folgt die Portfolio-Analyse und zweimal wird die Fünf-Kräfte-Industrieanalyse nach Porter aufgeführt. Zusätzlich genannte Methoden sind die GAP-Analyse, Benchmarking und Produktanalyse.

#### **Stärken und Schwächen des Unternehmens**

Bei diesem Aspekt erfolgt eine Unterteilung nach Produkten und Organisation. Zuerst wird auf die Stärken sowie Schwächen der Produkte eingegangen.



### Stärken der Produkte


Am häufigsten wird auf die gute Qualität der Produkte und den guten Service hingewiesen. Zwei Experten weisen auf das breite Produktportfolio mit seinen kompletten Sortimenten sowie die schnelle Produktion und Auslieferung der Güter hin. Als Vorteile werden außerdem der hohe Automatisierungsgrad bei der Herstellung sowie die langjährige Erfahrung mit den Produktgruppen und die daraus resultierende kontinuierliche Optimierung der Prozesse und Produkte angemerkt. Weiterhin bietet die Leon Deutschland GmbH eine gute Präsentation in den Baumärkten. Laut Angabe des Verkaufs- und Marketingdirektors können die Baumärkte mit den Leon-Produkten hohe Gewinnmargen erzielen. Des Weiteren kommt der hohe Bekanntheitsgrad der Leon Produkte dem Unternehmen zugute.

Die Nennungen zu den Stärken der Produkte sind in der Tabelle 7 abgebildet.

Anzahl der Befragten	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gute Qualität									
Guter Service									
Breites Produktportfolio									
Schnelle Produktion und Lieferung									
Gute Präsentation in den Baumärkten									
Hoher Automatisierungsgrad									
Hohe Gewinnmargen für Baumärkte									
Langjährige Erfahrung bei der Herstellung									

Tabelle 7: Stärken der Produkte

Quelle: Eigene Darstellung

- Anzahl der Experten, die die Stärken genannt haben 

### Schwächen der Produkte

Die meisten Experten sind sich einig, dass die Produkte nicht innovativ genug sind und somit eine Vergleichbarkeit mit den Mitbewerberprodukten besteht. Daraus resultiert ein starker Konkurrenzkampf mit preisgünstigeren Anbietern. Ein Produktmanager deutet darauf hin, dass die Produkte immer günstiger zulasten der Qualität werden. Andererseits beurteilt ein Interviewter die Produkte als zu teuer und die Produktionskosten als zu hoch. Das umfangreiche Produktportfolio wird auf der einen

Seite als Stärke, gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise, angesehen, auf der anderen Seite als Schwäche, weil zu viele Produkte mit geringen Gewinnmargen angeboten werden. Als Nachteile werden weiterhin gesehen: Einige Produkte werden zugekauft und sind dadurch in ihren Eigenschaften nicht beeinflussbar. Die Kalkulation von zugekauften Produkten ist innerhalb der Unternehmensgruppe nicht transparent und durch die zu hohen Kalkulationsaufschläge, die die Schwestergesellschaften auf die Produkte veranschlagen, ist es unwirtschaftlich, diese über die Leon Deutschland GmbH zu vermarkten. Das Unternehmen ist zu unflexibel und geht nicht genügend auf die Kundenwünsche sowie auf die Bedürfnisse neuer Märkte hinsichtlich der Produktgestaltung ein. Laut Auskunft des Exportleiters war bis vor rund einem Jahr das Exportgeschäft nach Russland sehr erfolgreich, allerdings wurde zu der Zeit, als der Export boomte, viele fehlerhafte oder falsche Produkte (die der Kunde nicht bestellt hatte) versandt. Dieses führte zu hohen Reklamations- und Lieferkosten. Als Grund für diese Missstände merkte der Exportleiter an, dass damals zu viele Leiharbeiter beschäftigt wurden.

Zusätzlich bestehen laut Auskunft der Logistikmitarbeiterin zurzeit Lieferschwierigkeiten bei den Schiebetüren, da die Produktionsstätte in Ungarn das derzeitige Auftragsvolumen nicht abdecken kann. Als möglicher Grund hierfür wird genannt, dass die Produktion bis vor rund einem Jahr noch in Deutschland (mit einem Dreischichtsystem) und in Ungarn (mit einem Einschichtsystem) erfolgte. Zurzeit wird nur noch in Ungarn gefertigt, sodass mit einem Einschichtsystem das aktuelle Auftragsvolumen nicht bewältigt werden kann. Die Schwächen der Produkte sind in Tabelle 8 zusammengefasst.

Anzahl der Befragten	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vergleichbare Produkte, starker Preiswettbewerb	■								
Produkte sind nicht innovativ genug	■								
Zu hohe Preise	■								
Unflexibel, auf Kundenwünsche wird nicht genug eingegangen	■								
Hohe Herstellungskosten	■								
Breites Produktportfolio	■								
Produkte werden preiswerter zulasten der Qualität	■								
Lieferschwierigkeiten bei den Schiebetüren	■								
Fehlerhafte Lieferungen nach Russland	■								

Tabelle 8: Schwächen der Produkte

Quelle: Eigene Darstellung

- Anzahl der Experten, die die Schwächen genannt haben ■

### Stärken der Organisation

Als Stärke der Organisation wird angesehen, dass das Unternehmen einem Konzern angehört und somit eine hohe Finanzkraft besitzt. Die Ressourcen des Konzerns könnten genutzt werden, und durch die zahlreichen Schwestergesellschaften ist eine globale Präsenz gegeben. Trotz der Zugehörigkeit zu einem Konzern weist die Leon Deutschland GmbH flache Hierarchien auf und kann dadurch schnell entscheiden. Das Unternehmen hat laut Aussage eines Experten ein gutes Betriebsklima und die Fluktuationsrate ist gering. Die Mitarbeiter weisen eine durchschnittliche Verweildauer von mehr als 15 Jahren auf und verfügen über umfangreiche Erfahrungen sowie Fachkenntnisse. Weiterhin hat das Unternehmen eine starke Vertriebsstruktur, und die Kundenbetreuung von Leon wird besser als die der Mitbewerber eingeschätzt. Die schnelle Auftragsbearbeitung und der kundenfreundliche Internetauftritt werden ebenfalls als Stärke aufgeführt.

Die Nennungen zu den Stärken der Organisation sind in Tabelle 9 abgebildet.

Anzahl der Befragten	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Flache Hierarchien	■								
Hoher Bekanntheitsgrad	■								
Starke Vertriebsstruktur	■								
International vertreten	■								
Hohe Finanzkraft	■								
Ressourcen vom Konzern	■								
Gutes Betriebsklima	■								
Geringe Fluktuationsrate	■								
Kundenfreundliche Internetseite	■								

Tabelle 9: Stärken der Organisation

Quelle: Eigene Darstellung

- Anzahl der Experten, die die Stärken genannt haben ■

### Schwächen der Organisation

Die Befragten weisen schwerpunktmäßig auf die Ineffizienz einiger Prozesse hin, wie zum Beispiel beim Informationsmanagement. Das Wissen wird nicht in ausreichendem Maße weitergegeben und nicht zentral abgelegt, beispielsweise in einer Datenbank gespeichert. Viele Einzelentscheidungen werden ohne die Einbeziehung der verschiedenen Fachbereiche getroffen. Die Kommunikation unter den Fachbereichen findet überwiegend über den E-Mail-Verkehr statt, statt durch persönliche Gespräche. Zusätzlich ist zu wenig Wissen über die Wettbewerber und die einzelnen Länder vorhanden. Die Informationen sind nicht strukturiert, da kein einheitliches Konzept existiert.

Die Abhängigkeit von einem Konzern wird in einem Fall als negativ angesehen, da bei großen Entscheidungen viel Zeit für eine Einigung aufgewendet werden muss. Es werden verkrustete Strukturen des Unternehmens genannt: Viele Mitarbeiter sind lange Zeit im Unternehmen, Mut zu Veränderungen fehlt. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung wurde vor einigen Jahren aufgelöst, seitdem erfolgt die Vergabe von Forschungsaufträgen an externe Unternehmen. Diese Vorgehensweise wird als Nachteil angesehen, da sich die externen Unternehmen immer wieder neu einarbeiten müssen und keine kontinuierliche Forschung stattfindet. Ein Experte stuft die Tatsache, dass an Normierungsprozessen nicht ausreichend teilgenommen wird,

als gefährlich ein. Zusätzlich besteht eine Abhängigkeit von den Baumärkten. Von der Logistikmitarbeiterin erfolgt die Ergänzung, dass gerade in den Sommermonaten der Leon Deutschland GmbH zu wenig Lagerfläche zur Verfügung steht. In einigen Abteilungen sind zu wenig Mitarbeiter vorhanden. Insbesondere in der Produktion werden zunehmend Leiharbeiter beschäftigt, die über wenig Erfahrung in diesem Bereich verfügen und dadurch fehlerhaft arbeiten.

Die Tabelle 10 zeigt alle genannten Schwächen der Organisation auf.

Anzahl der Befragten	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Informationsmanagement	■								
Nicht genug kundenorientiert ausgerichtet	■								
Abhängigkeit vom Konzern	■								
Verkrustete Strukturen	■								
Keine Forschungs- und Entwicklungsabteilung	■								
Abhängigkeit von den Baumärkten	■								
Zu kleines Lager	■								
Zu wenig Mitarbeiter	■								
Zu viele Leiharbeiter	■								
Kein einheitliches Analysesystem	■								
Keine Teilnahme an Normierungsprozessen	■								

Tabelle 10: Schwächen der Organisation

Quelle: Eigene Darstellung

- Anzahl der Experten, die die Schwächen genannt haben ■

### Bestandsaufnahme der aktuellen Vorgehensweise zur Analyse der Mitbewerber

Alle Experten meinen, dass es kein einheitliches, ausreichend dokumentiertes sowie strukturiertes Markt- und Wettbewerbsanalysekonzept gibt. Jeder Fachbereich führt seine eigenen Analysen durch und speichert die Daten auf seinem Laufwerk. Nur wenige Experten geben an, eine Weitergabe von relevanten Informationen an andere Fachbereiche per E-Mail vorzunehmen. Insgesamt sieben Befragte äußern, eine Analyse nur ad hoc durchzuführen. Nur ein Experte erwähnt, eine Analyse kontinuierlich für seinen Bereich vorzunehmen und ein weiterer Interviewter führt die Wettbewerbsanalyse einmal im Jahr durch.

Nach Angaben eines Produktmanagers werden für das Rollladensortiment in Deutschland SWOT-Analysen erstellt und bei neuen Produkten des Mitbewerbers erfolgt eine Produktanalyse. Ein weiterer Experte erklärt, die größten Konkurrenten in Deutschland anhand ihrer Marktanteile in einem Portfolio zu visualisieren und auf Meetings zu präsentieren. Eine regelmäßige Erhebung und Dokumentation von den Verkaufspreisen der direkten Mitbewerber in Deutschland findet statt. Allerdings bemängeln zwei Befragte, dass kaum Analysen im Ausland getätigt werden. Der Bereich Einkauf führt nach Bedarf eine SWOT-Analyse bei den Lieferanten durch. Dieses geschieht durch Fragebogen, Gespräche mit den Lieferanten und Gründung einer Arbeitsgruppe, welche die Lieferanten einschätzen sollen. Zusätzlich werden Materialgruppen analysiert. Einige Experten generieren die benötigten Informationen für eine Analyse durch Befragungen auf Messen, in Baumärkten, der Außendienstmitarbeiter und teilweise durch die Experten in den jeweiligen Schwestergesellschaften. Als Sekundärquellen dienen überwiegend Fachzeitschriften, Statistiken und Onlineressourcen.

Auf die Frage, ob mit den bisherigen Methoden, Vorgehensweisen und Erhebungsinstrumenten zufriedenstellende Ergebnisse erzielt wurden, geben fünf Experten an, nur befriedigende Ergebnisse zu generieren. Auf einer Skala von 1 (sehr zufriedenstellende Ergebnisse) bis 5 (keine zufriedenstellenden Ergebnisse), werden zweimal 4 Punkte und einmal 5 Punkte vergeben. Als Grund für die Unzufriedenheit geben die Interviewten übereinstimmend an, dass es keine abteilungsübergreifende Datenbank gibt, auf der sämtliche Informationen zentral gespeichert und abgefragt werden können. Des Weiteren fehlt es an einem einheitlichen sowie strukturierten Analysekonzept. Folglich werden einige Daten und Produkte kaum analysiert, andere wiederum doppelt. Eine Betrachtung der Wettbewerbsinformationen im Zeitverlauf findet selten statt. Oftmals erfolgt eine Zeitpunktaufnahme, sodass beispielsweise eine Ableitung der Wettbewerberstrategie des Mitbewerbers kaum möglich ist. Ein Produktmanager meinte, dass aus zeitlichen Gründen und zu wenig personellen Ressourcen keine detaillierte, kontinuierliche Wettbewerbsanalyse durchgeführt werden kann. Nach Angaben von drei Befragten sollen am derzeitigen Wettbewerbsanalysekonzept nur die Produktanalysen beibehalten werden. Zukünftig sollten diese jedoch einheitlicher gestaltet sein.

Bei der Frage, wie die Experten die Wettbewerbsanalyseverfahren der Mitbewerber im Vergleich zum eigenen Vorgehen einschätzen, geben insgesamt drei Experten keine Einschätzung ab, vier meinen die Analyse ist gleich gut und einer vermutet, dass die Leon-Analysen besser sind als die der Konkurrenten.

### **Verbesserungsvorschläge für die zukünftige Markt- und Wettbewerbsanalyse**

Zu Beginn teilen drei Experten mit, dass nicht nur eine Analyse der Wettbewerber erforderlich ist, sondern auch eine Markt-, Umfeld- und Produktanalyse stattfinden muss, um Produkte in neue Länder zu vermarkten. Das neue Konzept soll strukturiert und einheitlich für alle Länder, aber auch auf die einzelnen Produktgruppen abgestimmt sein.

Auf die Frage, wie oft eine Wettbewerbsanalyse zukünftig stattfinden soll, geben drei Experten an, dass die neue Markt- und Wettbewerbsanalyse kontinuierlich stattfinden muss. Zwei Interviewte halten eine ausführliche Analyse einmal im Jahr für ausreichend und weitere zwei alle sechs Monate. Ein Experte hält eine detaillierte Analyse alle zwei Jahre für erstrebenswert.

Zur Verbesserung der derzeitigen Markt- und Wettbewerbsanalyse schlagen fünf Interviewte die Einrichtung einer zentralen, abteilungsübergreifenden Datenbank vor, auf die viele Mitarbeiter Zugriff haben. Mithilfe dieser soll es möglich sein, Markt-, Produkt- und Wettbewerbsinformationen für das In- und Ausland einzutragen und abzurufen. Neue Informationen und Änderungen in dieser Datenbank sollen mit einem Hinweis gekennzeichnet werden, sodass neue Daten bzw. Änderungen gleich für jeden Nutzer ersichtlich sind. Zusätzlich wird von einem Experten die Gründung einer Datenbank mit relevanten Fachzeitschriftenartikeln gewünscht, in der eine schnelle Suche nach Schlagwörtern möglich ist. Auf langfristige Sicht wird von insgesamt drei Befragten eine konzernübergreifende Datenbank als sinnvoll befunden, damit das Wissen der Schwestergesellschaften genutzt werden kann. Weitere Anregungen, die jeweils einmal genannt werden, sind: Eine SWOT-Analyse bei den wichtigsten Wettbewerbern durchzuführen. Eine Fünf-Kräfte-Industrieanalyse nach Porter, bei der nicht nur die direkten Mitbewerber betrachtet werden, anzufertigen. Ein Rankingverfahren für die Konkurrenten zu entwickeln, anhand dessen eine Ermittlung der stärksten Wettbewerber erfolgen kann. In Zukunft ist eine Betrachtung

der Mitbewerber im Zeitverlauf sinnvoll, um anhand der Entwicklungen die zukünftige Strategie der Wettbewerber abzuleiten.

Von einem Experten erfolgt die Anmerkung, dass als Quelle für die Wissensgenerierung über die Wettbewerber und Märkte Messen und Gesprächen mit den Lieferanten hilfreich sind. Bei diesen beiden Quellen soll zukünftig eine intensivere Nutzung als bisher stattfinden. Eine Befragung in den Baumärkten, wie die Kunden die Leon Deutschland GmbH sehen, wird ebenso vorgeschlagen. Ferner wird angemerkt, dass es gut ist, eine Analyse der Produktionsprozesse der Leon Deutschland GmbH vorzunehmen, damit die Produktionskosten gesenkt werden und wirtschaftlicher agiert werden kann. Bei einer Erweiterung des Exportes ist es laut Auskunft der Logistikmitarbeiterin notwendig, in einigen Abteilungen, wie zum Beispiel in der Logistik, neue Mitarbeiter einzustellen.

Ergänzend geben die Experten mehrheitlich an, dass eine Markt- und Wettbewerbsanalyse sehr detailliert sein muss, allerdings soll sie mit den zur Verfügung stehenden zeitlichen und personellen Ressourcen bewältigt werden können. Die Analyse darf nicht zu komplex sein und die wichtigsten Daten sollen kontinuierlich erhoben werden.


Die Tabelle 11 fasst die Aussagen, die zu der Frage: „Welche Informationen benötigen Sie über ein Land um dort erfolgreich Produkte einführen zu können?“, zusammen.



Anzahl der Befragten	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Anzahl Mitbewerber									
Kaufkraft									
Zertifikationsvorschriften									
Bevölkerung									
Marktpotenzial									
Bauliche Vorlieben (Form und Design)									
Anzahl Baumärkte/ Käufergruppen									
Marktbarrieren									
Entwicklung der Bauwirtschaft									
Trends									
Vertriebskanäle (sind bereits Außendienstmitarbeiter vor Ort, Callcenter)									
BIP pro Kopf und Gesamt									
Arbeitslosenquote									
Risikoanalyse (Politische- und wirtschaftliche Faktoren)									
Anteil von Kunststoff und Metall									
Zahlungsbedingungen (Akkreditivgeschäfte)									
Zahlungsfähigkeit der Baumärkte und Lieferanten									
Transportkosten									
Serviceerwartungen									
Verpackungsvorschriften									

Tabelle 11: Kriterien für die Länderbewertung

Quelle: Eigene Darstellung


- Anzahl der Experten, die das Kriterium vorgeschlagen haben 

Die Tabelle 12 bildet die Kriterien ab, die zukünftig über einen Mitbewerber erhoben werden sollen.

Anzahl der Befragten	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Preisniveau der Produkte									
Marktanteil der Wettbewerber									
Qualität der Produkte									
Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte									
Strategische Entwicklung									
Finanzelle Verhältnisse									
Sortimente des Mitbewerbers									
Produktinnovationen									
Lieferfähigkeit der Produkte									
Reklamationsquote									
Kompetenz der Mitarbeiter									
Fluktuationsrate									
Organisationsstruktur									
Führungsstil									

Tabelle 12: Kriterien für die Mitbewerberbewertung

Quelle: Eigene Darstellung

- Anzahl der Experten, die das Kriterium vorgeschlagen haben 

Als Produkte, welche sich nach Meinung der Experten besonders gut für den Export eignen, werden fünfmal die Rollläden und die Schiebetür genannt. Viermal erfolgt die Priorisierung auf die Ventilatoren sowie einmal auf das Produkt Fenster. Ferner werden Produkte, die von der Leon Deutschland GmbH selbst hergestellt werden und hohe Gewinnmargen erbringen, genannt.

Als Produkte, die eher zweitrangig für ein Exportgeschäft infrage kommen, werden jeweils einmal genannt:

- Produkte mit geringen Gewinnmargen
- Schiebetüren: Wegen den derzeitigen Liefer- und Produktionsschwierigkeiten.
- Spiegelschränke
- Ventilatoren in der Ukraine: Da dort bereits ein starker Mitbewerber mit Standortvorteilen ansässig ist.

Bei den Ländern sollen erst die analysiert werden, die hohe Bevölkerungszahlen und hohe Kaufkraft aufweisen. Weiterhin soll das Marktpotenzial mit weiteren Leon-

Produkten in den Ländern ausgebaut werden, in denen die Leon Deutschland GmbH bereits mit einem Produkt etabliert ist. Als Zukunftsländer werden Italien, Spanien, Ungarn, die skandinavischen Länder sowie Russland gesehen. Frankreich wird einmal erwähnt, allerdings müsste dort der Vertrieb über die französische Schwestergesellschaft erfolgen, da die Franzosen Produkte, die im Inland produziert werden, bevorzugen.

Drei Experten vertreten die Meinung, dass kein EU-Land im Vorfeld ausgeschlossen werden soll. Ansonsten werden folgende Länder aufgeführt, die aktuell für eine Exporterweiterung nicht infrage kommen:

- England und Frankreich, da bereits vor Ort Schwesterkonzerne aktiv sind.
- Länder, die weit entfernt von Deutschland sind und somit hohe Logistikkosten verursachen.
- Islamische Staaten, da dort nur Akkreditivgeschäfte zulässig sind.
- Wirtschaftlich riskante Länder wie die Türkei sowie der Balkan.

## 4.2 Fragebogenauswertung

Der erste Abschnitt des Fragebogens dient zur Ermittlung der Stärken und Schwächen der Leon Deutschland GmbH. Die Ergebnisse dieser Auswertung zeigen, dass der hohe Automatisierungsgrad in der Fertigung, die langjährigen Erfahrungen bei der Herstellung, die hohen Margen für die Baumärkte, die eigene Marktposition, die Qualität der Produkte sowie die finanziellen Verhältnisse des Unternehmens als gut beurteilt werden. Negativ fallen folgende Aspekte auf: internationale Aufstellung, Lagerkapazitäten, Produktionskapazitäten für das Produkt Schiebetüren, derzeitiges Marktanalysesystem, Informationsmanagement und Flexibilität des gesamten Unternehmens.

Auffallend ist die relativ starke Standardabweichung bei der Beurteilung der Lagerkapazität, der Produktionskapazität bei den Schiebetüren sowie beim Informationsmanagement. Alle Ergebnisse des ersten Abschnittes sind in der Abbildung 7 dargestellt. In Klammern hinter dem Durchschnittswert steht die Standardabweichung. N gibt die Anzahl der Experten an, die das Kriterium beurteilt haben. Die Ermittlung des arithmetischen Mittels wurde trotz der methodischen Probleme aufgrund der kleinen Stichprobe gewählt, weil das arithmetische Mittel besonders anschaulich ist.

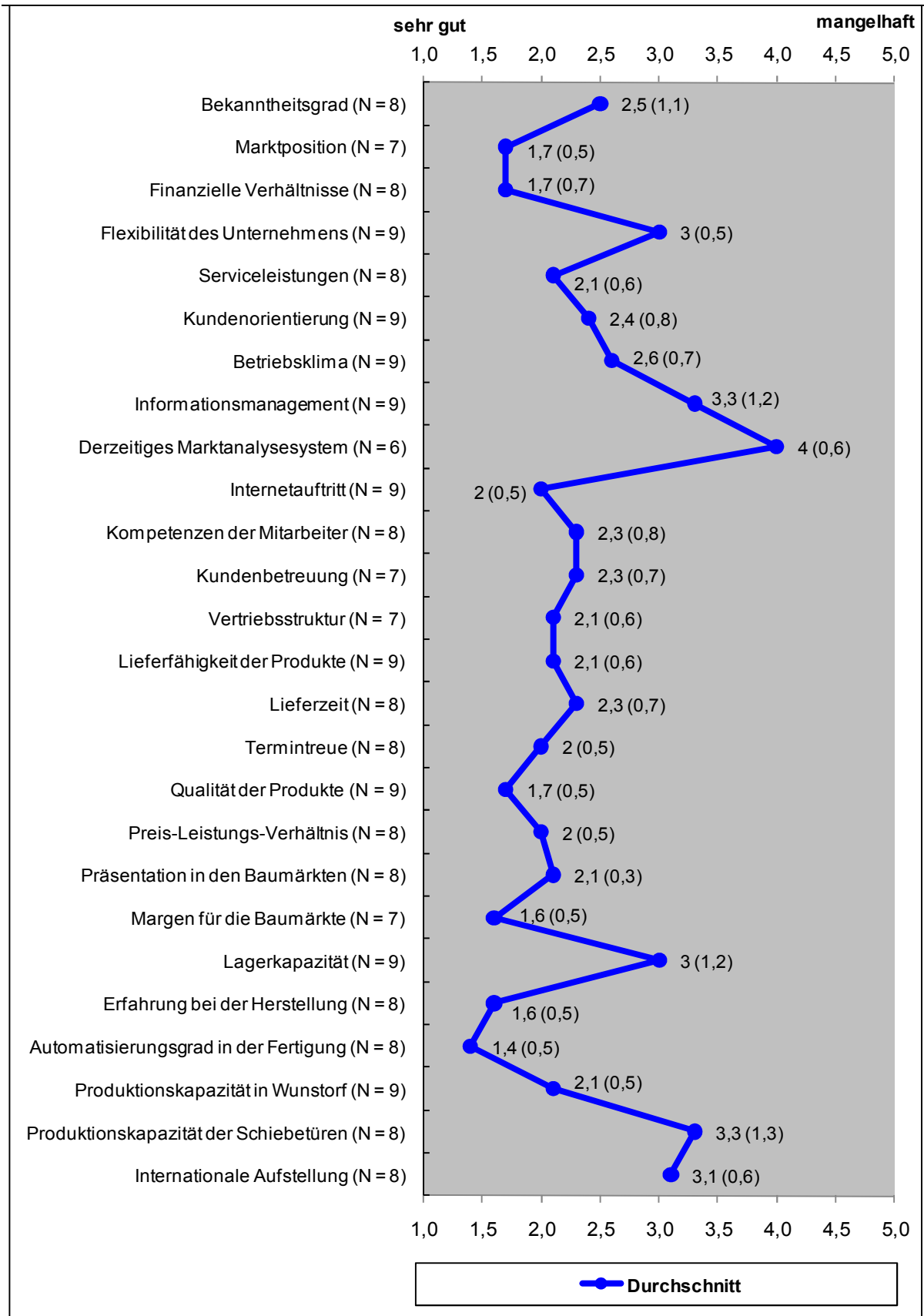


Abbildung 7: Bewertung der Leon Deutschland GmbH

Quelle: Eigene Darstellung

Der zweite Abschnitt dient zur Überprüfung der Einzelnennungen in den Experteninterviews zu den Stärken und Schwächen der Leon Deutschland GmbH. Aussagen, die im Durchschnitt einen Wert von 1 bis 2,5 erhalten haben, gelten als bestätigt. Als nicht erwiesen gelten Aussagen, die einen Durchschnittswert von 2,6 bis 4 aufweisen.

Eine mehrheitliche Zustimmung erhalten die Aussagen, dass das Unternehmen eine geringe Fluktuationsrate aufweist sowie ein breites Produktportfolio mit zu vielen Langsamdrehern besitzt. Weiterhin wird bestätigt, dass die Produkte vergleichbar mit den Mitbewerberprodukten sind und dadurch ein starker Preiskampf besteht. Übereinstimmend abgelehnt werden die Aussagen, dass das Unternehmen über zu wenig Mitarbeiter verfügt und die Produktpreise zu hoch sind. Jedoch existiert bei der Aussage, dass das Unternehmen zu wenig Mitarbeiter beschäftigt, eine hohe Uneinigkeit unter den Experten. Eine starke Meinungsvielfalt herrscht auch bei der Aussage, dass das Unternehmen zu viele Leiharbeiter beschäftigt und dadurch die Produktion bzw. Auslieferung von fehlerhaften Produkten hoch ist. Dennoch erfolgt im Gesamtdurchschnitt eher eine Ablehnung dieser beiden Aussagen. Das Resultat dieses Abschnittes ist in Abbildung 8 abgebildet.

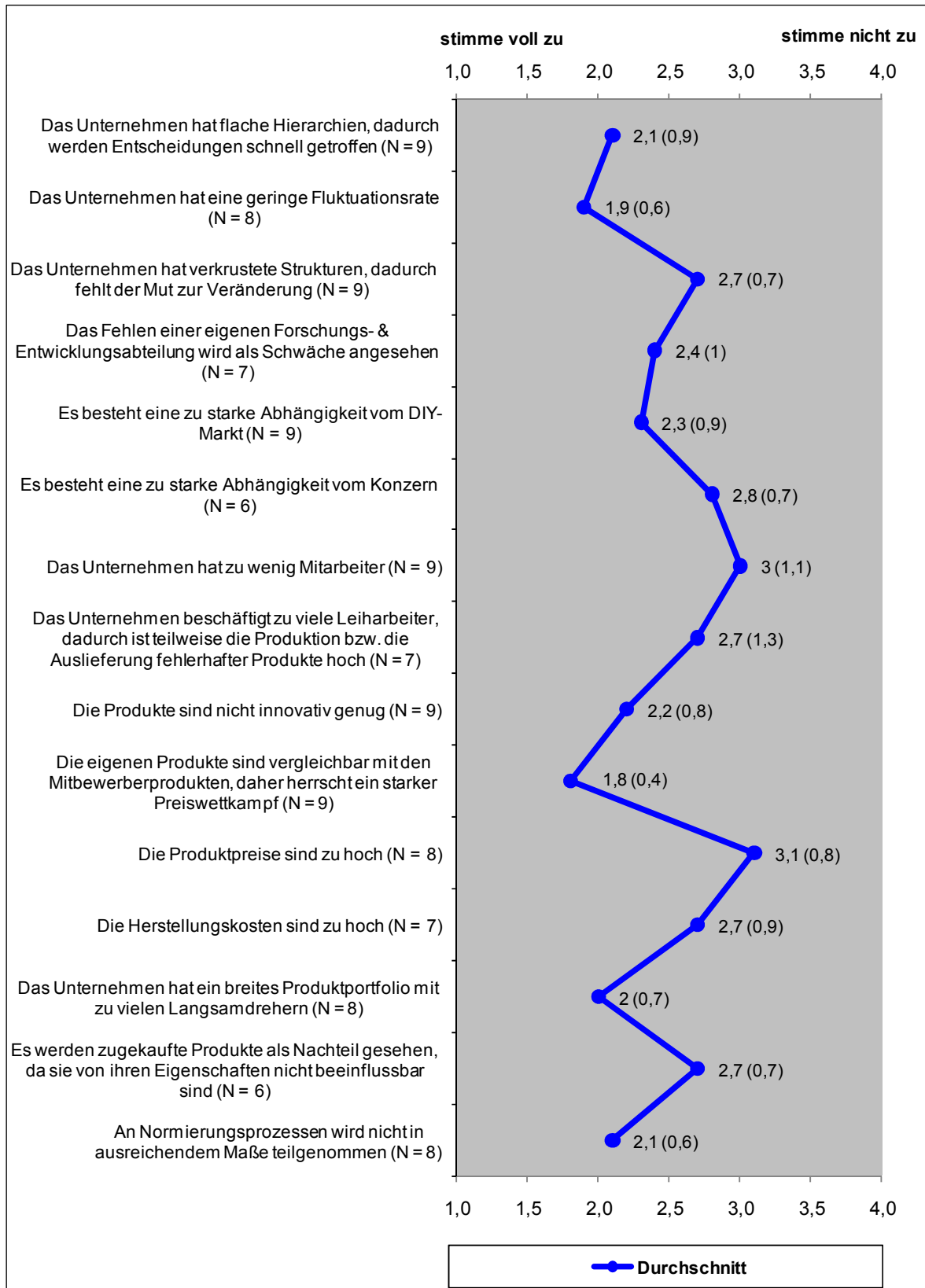


Abbildung 8: Bewertung der Aussagen über die Leon Deutschland GmbH

Quelle: Eigene Darstellung

Im dritten Abschnitt werden die genannten Kriterien zur Länderbewertung auf ihre Wichtigkeit überprüft. Alle Kriterien, die einen Durchschnittswert von 1 bis 2,5 aufweisen, gelten als bedeutend für die Länderbewertung. Dementsprechend gelten Kriterien, die einen Durchschnittswert von 2,6 bis 4 erzielen, als eher unwichtig für die weitere Bewertung der Länder.

Es kristallisieren sich die nachfolgenden vier Kriterien heraus, die für die Experten von besonderer Bedeutung sind:

- Marktpotenzial
- Marktbarrieren
- Zertifizierungsvorschriften
- Vertriebskanäle

Als zweitrangige Kriterien werden die Arbeitslosenquote sowie die Zahlungsfähigkeit der Lieferanten gesehen. Auffällig ist noch eine relativ hohe Standardabweichung bei den Kriterien Zahlungsbedingungen, Kaufkraft und bauliche Vorlieben des Landes. Die Bewertung aller Kriterien ist in Abbildung 9 veranschaulicht.

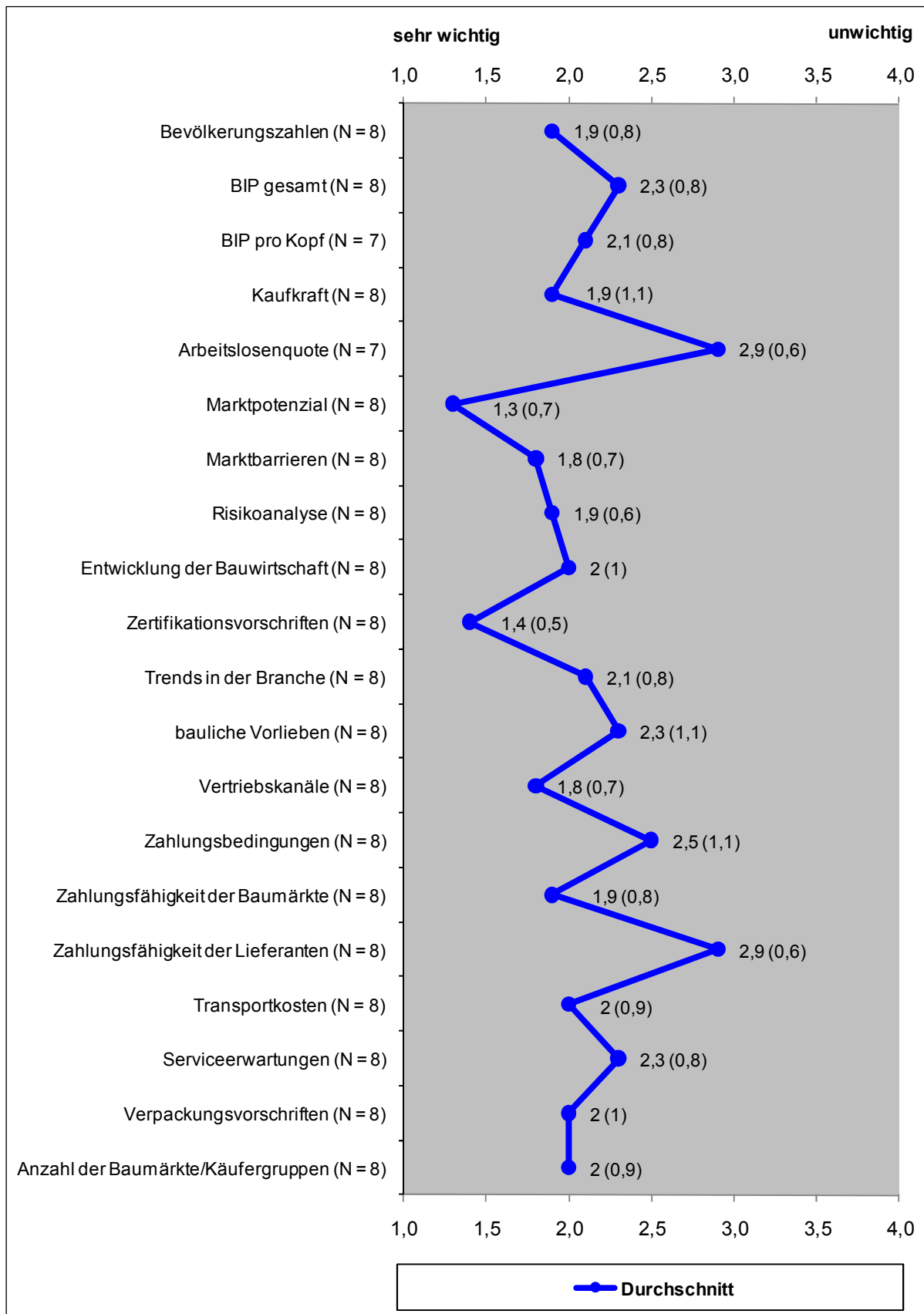


Abbildung 9: Wichtigkeit der Kriterien für die Länderbewertung

Quelle: Eigene Darstellung



Im letzten Abschnitt wird die Wichtigkeit der in den Experteninterviews genannten Kriterien zur Mitbewerberbewertung ermittelt. Analog zu Abschnitt drei gelten auch hier alle Kriterien, die einen Durchschnittswert von 1 bis 2,5 aufzeigen, als wichtig und die anderen als eher bedeutungslos.

Die größte Priorität weisen die Experten den folgenden Kriterien zu:

- Marktanteil des Mitbewerbers
- Qualität der Produkte
- Preisniveau der Produkte
- Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte

Keine Relevanz für die Beurteilung der Mitbewerber spielen die Fluktuationsrate, der Führungsstil sowie die Kompetenz der Mitarbeiter des Wettbewerbers. Sehr hohe Standardabweichungen fallen in diesem Abschnitt nicht auf. Einen Überblick über die Kriterien der Wettbewerberbewertung gibt die Abbildung 10.

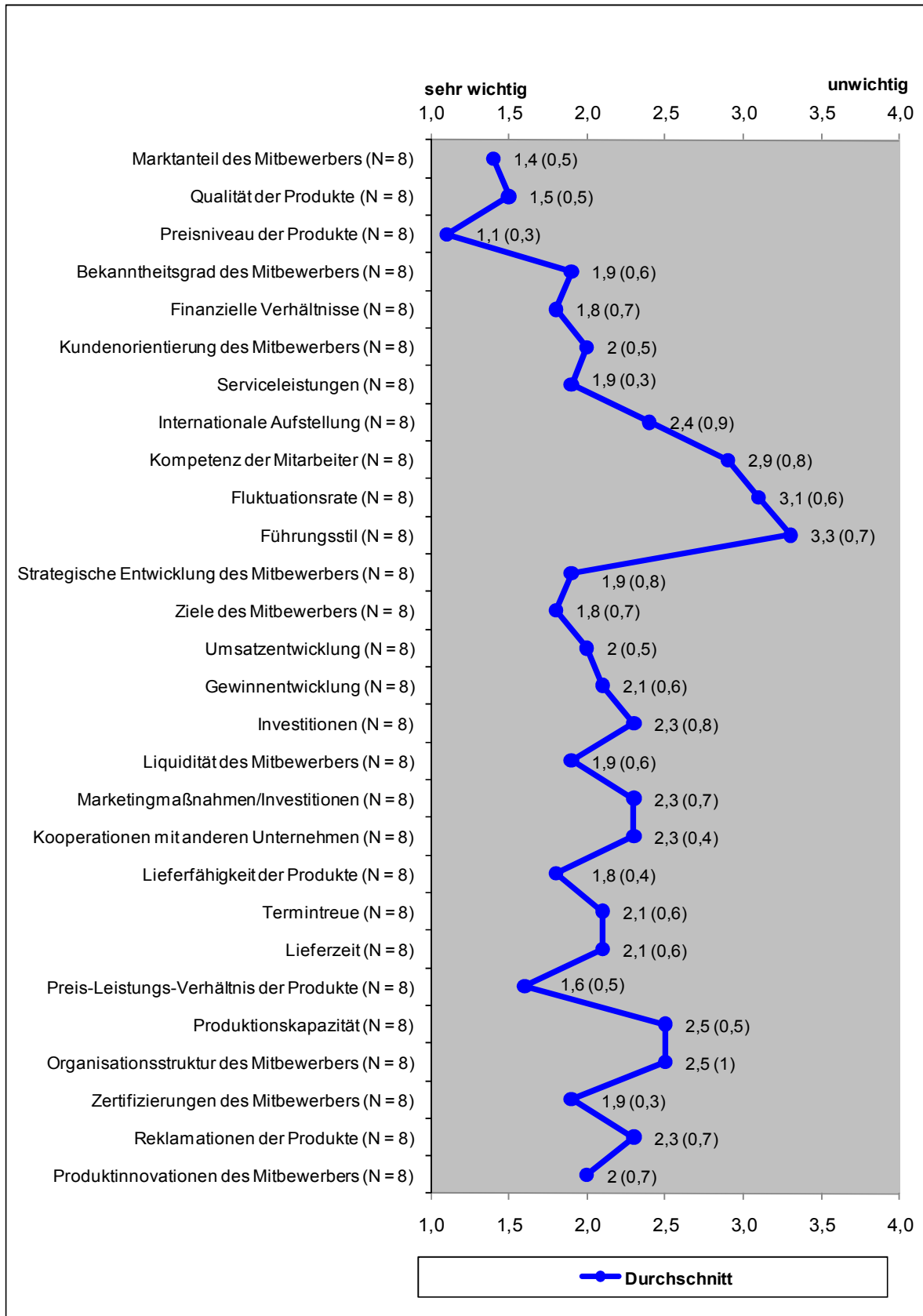


Abbildung 10: Wichtigkeit der Kriterien für die Mitbewerberbewertung

Quelle: Eigene Darstellung

Mithilfe einer SWOT-Analyse erfolgt die Zusammenführung der Ergebnisse aus der Fragebogenauswertung. Zur Ermittlung der Stärken und Schwächen der Leon Deutschland GmbH werden alle Kriterien, die in der Abbildung 7 (Bewertung der Leon Deutschland GmbH) mit einem Durchschnitt von 2,5 oder besser beurteilt wurden, als Stärke aufgeführt. Folglich werden die Kriterien, die schlechter als 2,5 abschnitten, als Schwäche der Leon Deutschland GmbH dargestellt. Die Ableitung von den Chancen und Risiken erfolgt aus den Experteninterviews sowie der Fragebogenauswertung.

In der Abbildung 11 sind die ermittelten Stärken und Schwächen der Leon Deutschland GmbH sowie die daraus resultierenden Chancen und Gefahren gegenübergestellt.

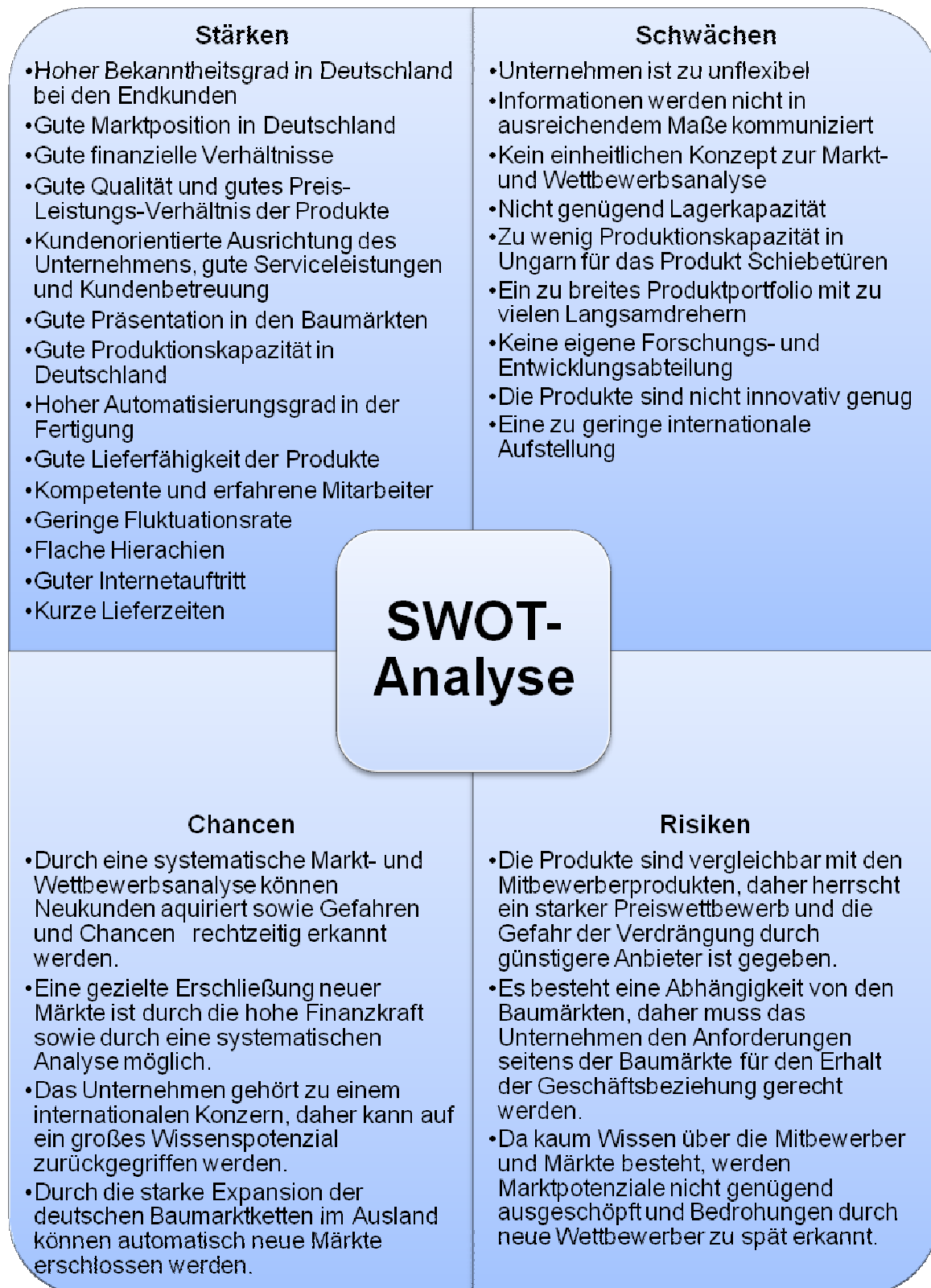


Abbildung 11: SWOT-Analyse

Quelle: Eigene Darstellung

### 4.3 Länderranking

Das Länderranking dient zur Vorselektion der potenziellen Exportländer. Eine Aktualisierung der Ergebnisse erfolgte im Laufe dieser Arbeit unmittelbar, wenn neue Erkenntnisse zur Wettbewerbssituation gewonnen wurden.

Wie im Kapitel 3.3 erläutert, wurden zwei Berechnungen zur Ermittlung der Marktattraktivität getätigt. Zum einen erfolgte ein Ranking im Vergleich zu allen europäischen Ländern und zum anderen wurden die 14 Untersuchungsländer untereinander verglichen. Im Folgenden werden zuerst die Ergebnisse des Länderrankings im Europavergleich dargelegt und erläutert.

In Tabelle 13 ist die Reihenfolge der Länder im Europavergleich aufgezeigt, die sich aus der Berechnung der Marktattraktivität ergibt.

Länder	Marktattraktivität	Mitbewerber
1. Deutschland	5,25	8
2. Frankreich	4,35	4
3. Norwegen	3,60	2
4. Italien	3,15	6
5. Russland	3,00	3
6. Schweden	2,70	4
7. Niederlande	2,55	4
8. Schweiz	2,40	1
9. Finnland	1,80	1
10. Dänemark	1,80	2
11. Österreich	1,80	3
12. Bulgarien	1,65	2
13. Rumänien	1,50	1
14. Ungarn	0,75	3

Tabelle 13: Ranking der Länder im Europavergleich

Quelle: Eigene Darstellung

In dieser Tabelle ist zu erkennen, dass Deutschland die höchste Marktattraktivität aufweist. Allerdings sind in Deutschland mehrere Wettbewerber angesiedelt. Das Schlusslicht bildet Ungarn mit 0,75 Punkten. Um die Ergebnisse der einzelnen

Länder anschaulicher darzustellen, werden diese in Länderportfolios abgebildet. Das erste Länderportfolio (Abbildung 12) zeigt die einzelnen Länder im Europavergleich bei einer Skalierung mit der maximal erreichbaren Punktzahl für die Marktattraktivität.

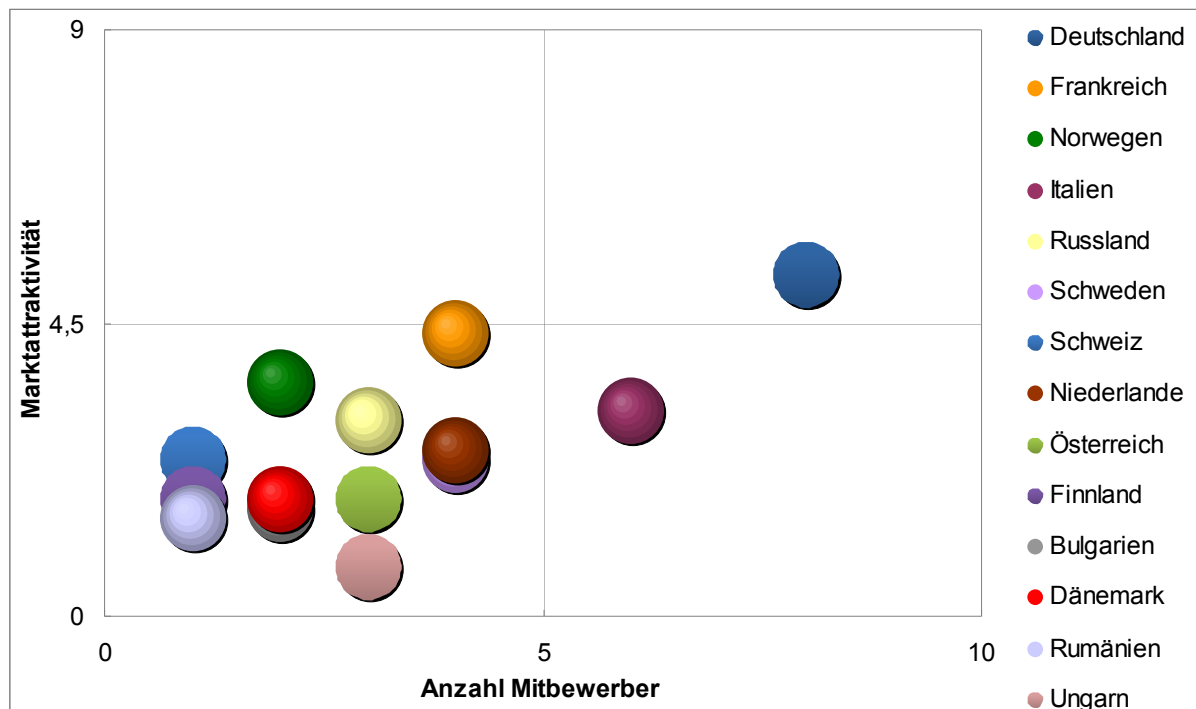


Abbildung 12: Länderportfolio im Europavergleich

Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Abbildung 12 wird deutlich, dass keines der 14 Untersuchungsländer in dem Quadranten Stars liegt, das heißt, eine relativ hohe Marktattraktivität sowie wenige Mitbewerber aufweist. In diesem Quadranten liegen normalerweise Länder, die am meisten Potenzial besitzen und bei denen eine detaillierte Analyse Priorität hat. Lediglich Frankreich ist an der oberen Grenze von Stars und Cash Cows, allerdings eher tendierend zu den Cash Cows. Als einziges Land liegt Deutschland im Feld Question Marks, welches Länder mit einer relativ hohen Marktattraktivität sowie eine Vielzahl an Wettbewerbern abbildet. Allerdings ist Deutschland im unteren Bereich des Quadranten angesiedelt. Liegt ein Land im Quadranten Question Marks, muss abgewogen werden, ob eine detaillierte Analyse trotz des hohen Wettbewerbsaufkommens durchgeführt werden sollte oder ob andere Länder vorzuziehen sind. Italien schneidet in diesem Vergleich relativ schlecht ab und liegt im Quadranten Poor Dogs, da eine relativ niedrige Marktattraktivität besteht und viele Mitbewerber das Produkt im Land vermarkten. Liegt ein Land im Bereich Poor Dogs,

ist es normalerweise nicht empfehlenswert, eine detaillierte Analyse anzustreben, wenn noch andere Länder zur Auswahl stehen, die in einem anderen Quadranten positioniert sind. Die übrigen elf Länder liegen alle im Feld Cash Cows, da sie eine relativ niedrige Marktattraktivität besitzen sowie wenige Wettbewerber aufzeigen. Für diese Länder kann es trotz der niedrigen Marktattraktivität sinnvoll sein, eine detaillierte Analyse durchzuführen. Allerdings sind die Länder im Quadranten Stars vorzuziehen. Anzumerken ist, dass zu der Kaufkraft in Russland keine zuverlässigen Angaben gefunden wurden.

In der Abbildung 13, bei der eine verkürzte Skala eingesetzt wurde, wirkt die Verteilung der Länder auf einer Skala von 0 bis 6 pointierter. In dieser Abbildung liegen Frankreich und Norwegen im Quadranten Stars. Russland positioniert sich mittig zwischen den Feldern Stars und Cash Cows. Deutschland ist nach wie vor im Bereich Question Marks angesiedelt, allerdings diesmal im oberen Drittel des Quadranten. Die Positionierung von Italien ist im unteren Bereich des Feldes Question Marks. Die übrigen neun Länder sind auch in dieser Abbildung dem Quadranten Cash Cows zugeordnet.

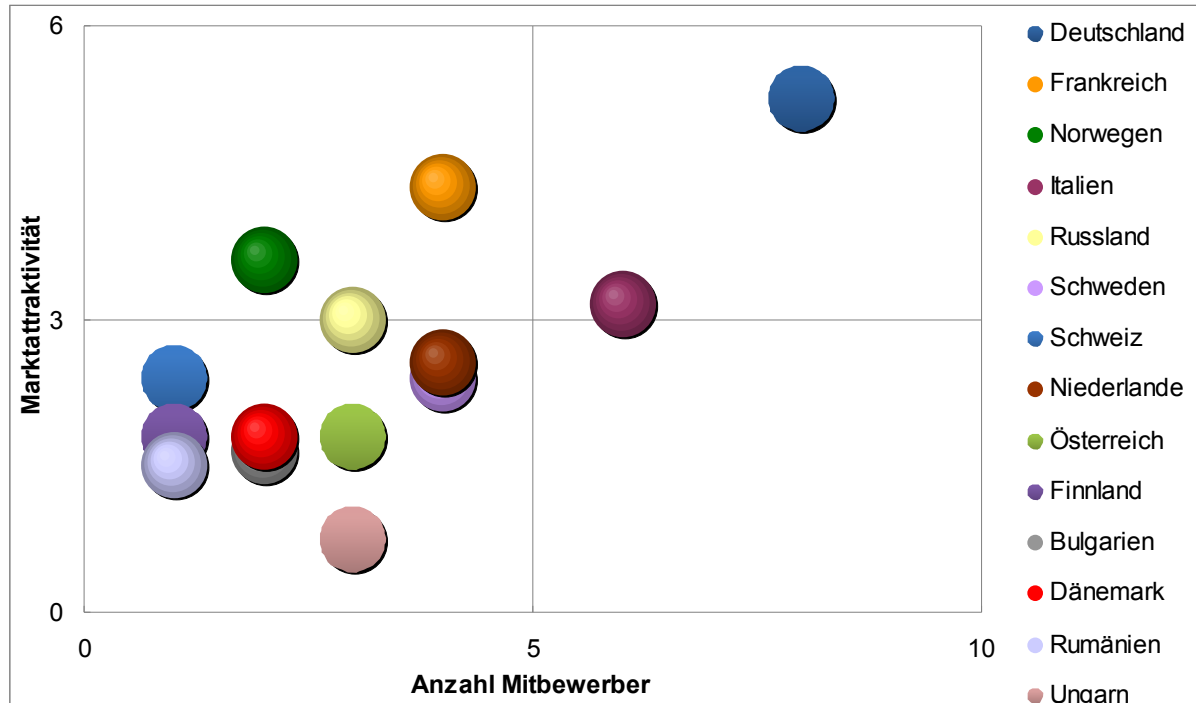


Abbildung 13: Länderportfolio im Europavergleich mit einer verkürzten Skala

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Länderrankings der 14 Untersuchungs-länder präsentiert. In Tabelle 14 wird das Ranking zwischen den Vergleichsländern aufgezeigt.

<b>Länder</b>	<b>Marktattraktivität</b>	<b>Mitbewerber</b>
1. Deutschland	6,00	8
2. Frankreich	5,10	4
3. Norwegen	4,35	2
4. Italien	3,90	6
5. Schweden	3,45	4
6. Niederlande	3,30	4
7. Schweiz	3,15	1
8. Russland	3,00	3
9. Finnland	2,55	1
10. Dänemark	2,55	2
11. Österreich	2,55	3
12. Bulgarien	1,65	2
13. Rumänien	1,50	1
14. Ungarn	0,75	3

Tabelle 14: Vergleichsländerranking

Quelle: Eigene Darstellung

In Tabelle 14 ist erkennbar, dass die Resultate beider Rankings kaum Unterschiede aufweisen. Die Reihenfolge der Länder hat sich nur geringfügig verändert. Platz 1 bis 4 bleiben gleich, nur Russland ist beim Vergleichsländerranking von Platz 5 auf Platz 8 gefallen. Schweden, Niederlande und die Schweiz können einen Platz nach oben rücken. Die übrigen Plätze bleiben unverändert.

In der Abbildung 14 werden die Ergebnisse des Vergleichsländerrankings im Portfolio aufgezeigt. Dieses Portfolio zeigt kaum Veränderungen zu dem zuvor dargestellten Portfolio in Abbildung 13. Lediglich die Schweiz und die Niederlande positionieren sich jetzt zwischen den Quadranten Stars und Cash Cows. Alle übrigen Länder bleiben in den gleichen Quadranten wie bei der Abbildung 13.



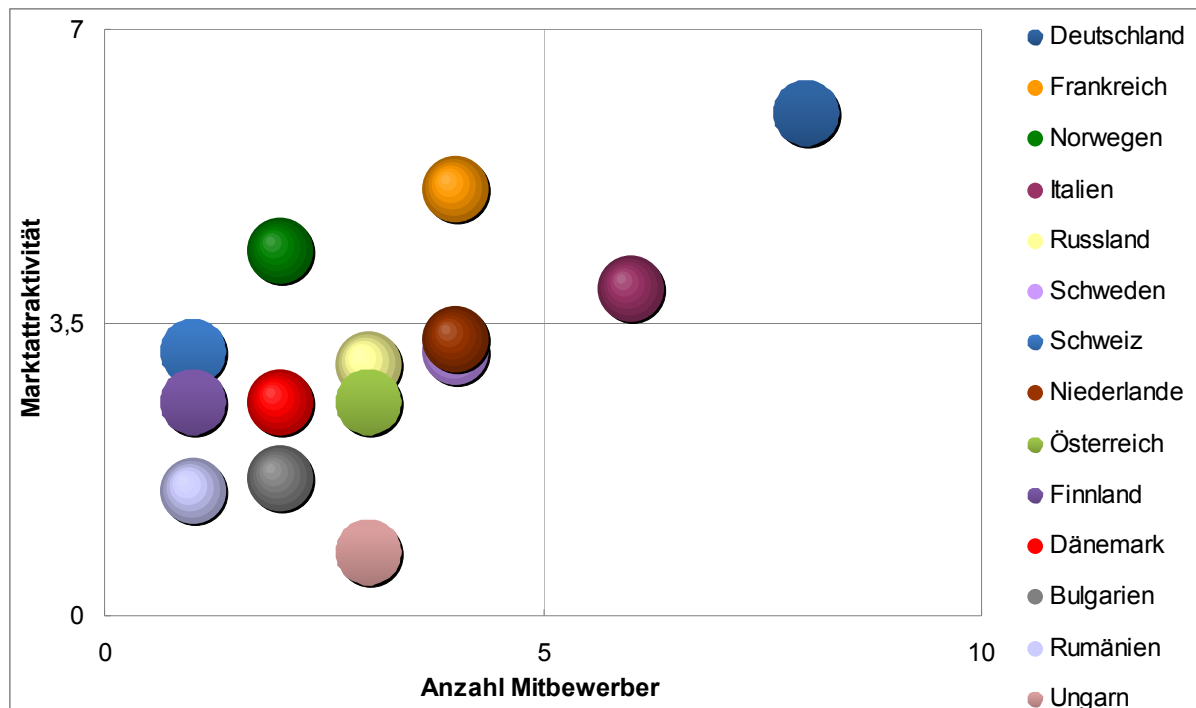


Abbildung 14: Vergleichsländerportfolio

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt hat sich bei dieser Rechnung die Marktattraktivität von fast allen Ländern erhöht. Nur bei den Ländern Russland, Bulgarien, Rumänien und Ungarn ist die Marktattraktivität unverändert. Dieses könnte daran liegen, dass in dieser Vergleichsländerrechnung Luxemburg nicht bei der Kaufkraftskalierung berücksichtigt wurde. Folglich ist bei dem Vergleichsländerranking eine nicht so hohe Kaufkraft nötig, um mehr Punkte zu erhalten. Aus diesem Grund könnten alle Länder an Punkten gewinnen, außer Russland, Bulgarien, Rumänien und Ungarn, die über eine relativ niedrige Kaufkraft pro Einwohner verfügen.

#### 4.4 Länderprofile

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Sekundär- sowie Primärrecherche über die Länder Dänemark und Italien zu Länderprofilen verdichtet.

Die Länderprofile sind folgendermaßen aufgebaut: Zuerst wird ein Überblick über die allgemeinen sowie wirtschaftlichen Daten der Länder gegeben. Auf die Entwicklung der Baubranche wird im Anschluss eingegangen. Anschließend wird ein kurzer Überblick über das Produkt gegeben, da das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf der Analyse der Mitbewerber liegt und oft ein technischer Produktvergleich der

wichtigsten Wettbewerberprodukte durch den Produktmanager erfolgt. Ferner werden unter dem Punkt Produkt die Zertifizierungsvorschriften sowie die Lieferungsbedingungen zusammengefasst. Detaillierter wird auf die potenziellen Kunden des Unternehmens, das heißt auf die Baumärkte im jeweiligen Land, eingegangen. Der Fokus wird hierbei auf die großen Baumarktketten gelegt, da diese erfahrungsgemäß mehrere Vertriebsstandorte in einem Land besitzen und somit größere Mengen disponieren. Priorität wird auch auf die Konkurrenten gelegt, da diese den Markteintritt erheblich behindern können und daher genau untersucht werden müssen. Analysiert werden nur die direkten Mitbewerber, weil das Produkt Alleinstellungsmerkmale aufweist, die Substitutprodukte nicht vollständig erfüllen können. Außerdem werden in dieser Arbeit nicht alle recherchierten Informationen zu den Kunden, Produkten und Mitbewerbern veröffentlicht, da beispielsweise personenbezogene Angaben dem Datenschutz unterliegen.

#### **4.4.1 Dänemark**

Dänemark weist in dem zuvor durchgeführten Länderranking eine vergleichsweise niedrige Marktattraktivität auf. Allerdings verzeichnet das Land relativ wenige Mitbewerber und ist demzufolge interessant für eine nähere Analyse. Zumal verlässt der dänische Außendienstmitarbeiter in naher Zukunft das Unternehmen, sodass die gesammelten Erfahrungen mithilfe eines Experteninterviews generiert werden sollten. Zusätzlich kann Dänemark ein Sprungbrett für den gesamten skandinavischen Markt sein. Die nachfolgenden Daten wurden in dem Experteninterview sowie aus Sekundärquellen akquiriert.

##### **Allgemeines Umfeld**

Im Jahr 2009 verzeichnet Dänemark einen Zuwachs der Bevölkerungszahl von 0,28% auf insgesamt 5.500.510 Einwohner. Bei einer Fläche von 43.094 qkm ergibt sich eine Bevölkerungsdichte von 127,9 Einwohner pro Quadratkilometer (The World Factbook, 2009; Germany Trade & Invest, 2009). Die Landeshauptstadt ist Kopenhagen mit 1.832.000 Einwohnern (Auswärtiges Amt, 2009). Die Geschäftssprachen sind Dänisch, Englisch und Deutsch (Germany Trade & Invest, 2009; Statistics Denmark, 2009). Die Mehrwertsteuer beträgt in Dänemark 25%, dieses sollte bei der Kalkulation des Produktpreises berücksichtigt werden, da das Produkt im Interesse der Nachfrage nicht zu kostspielig sein darf (E 11, 2009). Das politische Risiko wird

vom Exportversicherer Delcredere NV als sehr gering eingestuft. Das wirtschaftliche Risiko wird dem durchschnittlichen Bereich zugeordnet (Delcredere NV, 2009).

Das dänische BIP ist 2008, das erste Mal seit 15 Jahren, um 1,1% gesunken und beläuft sich auf 233,3 Mrd. Euro. Als Gründe für die negative Entwicklung wird die globale Finanz- und Wirtschaftskrise gesehen. Um diesem Trend entgegenzuwirken, werden von der Regierung Investitionen zur Wirtschaftsbelebung, wie zum Beispiel das Förderpaket für Erneuerungsarbeiten im privaten Heim (200 Mio. Euro), getätigt. Trotz der gesunkenen Wohnungspreise und Aktienkurse befindet sich die Vermögenslage der Haushalte auf einem hohen Niveau (Strohbach, 2009). Das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner verzeichnet von 2006 bis 2008 einen positiven Trend, sodass sich am Jahresende 2008 42.484 Euro je Einwohner ergeben (Germany Trade & Invest, 2009). Das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner in Kaufkraftstandard (KKS) liegt mit 120 im Jahr 2007 über dem Durchschnitt (100) (Eurostat, 2009). Die Kaufkraft je Einwohner wuchs 2008 um 0,70% auf insgesamt 21.673 Euro (GfK, 2009). Trotz der steigenden Arbeitslosenquote verzeichnen die Einwohner Dänemarks dank Steuerentlastungen mehr Reallohn für die kommenden Jahre (Strohbach, 2009). Allerdings wird seit der allgemeinen Finanz- und Wirtschaftskrise und der dadurch resultierenden Verunsicherung auf dem Arbeitsmarkt mehr Geld gespart (Strohbach, 2009). Die Arbeitslosenquote beläuft sich im August 2009 auf 3,7% (Statistics Denmark, 2009). Weitere Kennzahlen zu Dänemark werden im Anhang D (Länderprofil Dänemark) gegeben.

### **Bauwirtschaft**

Von 2003 bis 2007 wuchs die dänische Bauwirtschaft kontinuierlich um insgesamt 22% und erreichte 2007 ihren Höchststand mit rund 29 Mrd. Euro. Dieser Aufwärtstrend ist seit 2008 unterbrochen, da die Nachfrage nach neuen Wohnungen gesunken ist. Gründe zur Beunruhigung liefert dieser Trend nicht, da sich der gewerbliche Bausektor auf einem recht hohen Niveau befindet und zusätzlich Impulse von den öffentlichen Bauinvestitionen ausgehen (Deutsch-Dänische Handelskammer, 2009; Strohbach, 2009).

Im Jahr 2007 wurden 5,36 Mrd. Euro für den Wohnungsbau und 3,76 Mrd. Euro für Wohnungsmodernisierungen investiert. Die Prognosewerte von den Experten Dansk Byggeri für das Jahr 2009 sind rückläufig, somit sollen nur noch 16.000 Wohnein-

heiten gebaut werden, darunter 10.000 Wohnungen in Einfamilien-, Doppel- und Reihenhäusern. Es sollen im Jahr 2009 3,66 Mrd. Euro für den Neubau von Wohnungen sowie 3,37 Mrd. Euro für Wohnungsrenovierungen ausgegeben werden (Strohbach, 2009). Für 2010 wird die Fertigstellung von 17.000 Wohnungen in neu errichteten Wohngebäuden (Ein-, Zwei- sowie Mehrfamiliengebäuden) angestrebt (Gluch & Dorffmeister, 2009).

### **Produkt**

Für das Produkt Schiebetüren gibt es keine länderspezifischen Zertifizierungsvorschriften in Dänemark. Da das Land der Europäischen Union (EU) angehört, gelten die Regularien der EU-Länder. Seit Mitte 2007 ist in der Europäischen Union eine REACH(Registrierung, Evaluierung und Autorisierung von Chemikalien)-Verordnung in Kraft getreten. Diese besagt, dass alle Stoffe der gesamten Wertschöpfungskette geprüft sein müssen, um eine bessere Kommunikation über die Eigenschaften und Risiken der Stoffe für den Menschen und die Umwelt zu gewährleisten (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2009). Da die Produkte der Leon Deutschland GmbH über dieses Zertifikat verfügen, wird in dieser Arbeit nicht weiter darauf eingegangen.

Aus dem Experteninterview mit dem dänischen Außendienstmitarbeiter und der Logistikmitarbeiterin sowie aus der Sekundärrecherche ging hervor, dass es in Dänemark keine Eintrittsbarrieren für das Produkt Schiebetüren gibt. Da das Land Mitglied der EU ist, können problemlos Produkte aus anderen EU-Mitgliedsstaaten eingeführt werden, ohne besondere Zollbestimmungen zu beachten. Die Transportkosten von 100 Schiebetüren von Deutschland nach Dänemark liegen zwischen 200 bis 250 Euro. Die reine Transportzeit von Deutschland nach Dänemark schwankt zwischen 24 und 48 Stunden. Für die Auftragsbearbeitung wird ein Tag eingeplant, infolgedessen sind die Produkte nach Auftragseingang in zwei bis drei Tagen beim Kunden. Besondere Verpackungsvorschriften müssen nicht beachtet werden bzw. liegen nicht vor (E 7, 2009).

Weiterhin wurde im Experteninterview mit dem dänischen Außendienstmitarbeiter erwähnt, dass von den dänischen Endkunden helle Holzfarbtöne und weiße Schiebetüren gewünscht sind. In Dänemark sind Wohnungen überwiegend mit Fußböden und Möbeln im hellen Holzdesign ausgestattet (E 11, 2009).

## Kunden

In Dänemark ist die Leon Deutschland GmbH mit dem Produkt Schiebetüren in 16 Filialen der Bauhauskette vertreten, da ein Europavertrag mit der Bauhaus AG besteht. Weitere Baumarktplanungen bzw. Erweiterungsmaßnahmen der Bauhaus AG sind für 2009 und 2010 unter anderem in Dänemark geplant (DIY Statistik, 2009).

Ziel der Marktanalyse ist es, in Dänemark weitere Baumärkte zu akquirieren und das Marktumfeld zu analysieren, um den Marktanteil zu erhöhen. Mögliche Baumärkte und einige Fachmärkte, die für eine Erweiterung des Exportes in Betracht kommen, sind in Tabelle 15 dargelegt. Die Angaben in der Tabelle beziehen sich auf das Jahr 2008 und nur auf das Land Dänemark. Zur Berechnung der Umsätze wurde immer der durchschnittliche Wechselkurs im Jahre 2008 verwendet (Jahresdurchschnitt 2008: 1 Euro = 7,4560 dkr).

	Umsatz (Mio. €)	Anzahl der Märkte	Verkaufsfläche je Markt	Konzern	Mitbewerber (Schiebetüren)
Bauhaus Danmark	200 (Jahr 2007)	16	7.600 qm	Bauhaus AG	Leon
<b>Ditas</b> mit XL-Byg	1.149 805 (Jahr 2007)	180 (gesamt) 145 (XL-Byg)	2.000 qm	Ditas	–
<b>Harald Nyborg</b> mit Jem&Fix	417 186	29 72	1.600 qm	Harald Nyborg	–
<b>DT Group</b> mit Silvan mit Stark	2.343 389 1.718	– 41 (Silvan) 83 (Stark)	– 4.700 qm 10.400 qm	Worseley	Fixx (nur bei Silvan)
Bygma	792	52	6.400 qm	–	–
Optimera Group	221	21	Keine Angaben	Saint Gobain	–
Bilka	477 (Jahr 2004)	15	8.000 qm	Dansk Super- market	–
Johannes Fog	167	12	7.500 qm	–	–
Danbuy	341	12	15.500 qm	–	–

Tabelle 15: Baumärkte in Dänemark

Quelle: Orbis, 2009; E 11, 2009; Fediyima, 2009

Im Rahmen dieser Arbeit wurde für jeden Kunden ein Profil erstellt. Im Anhang E wird ein Kundenprofil exemplarisch vorgestellt.

In der Abbildung 15 sind die in Tabelle 15 aufgeführten Baumärkte nach ihrem Umsatz gegenübergestellt. Die Angaben beziehen sich auf das Jahr 2007 und werden in Millionen Euro angegeben. Zur Berechnung der Umsätze wurde immer der durchschnittliche Wechselkurs im Jahre 2008 verwendet (Jahresdurchschnitt 2008: 1 Euro = 7,4560 dkr).

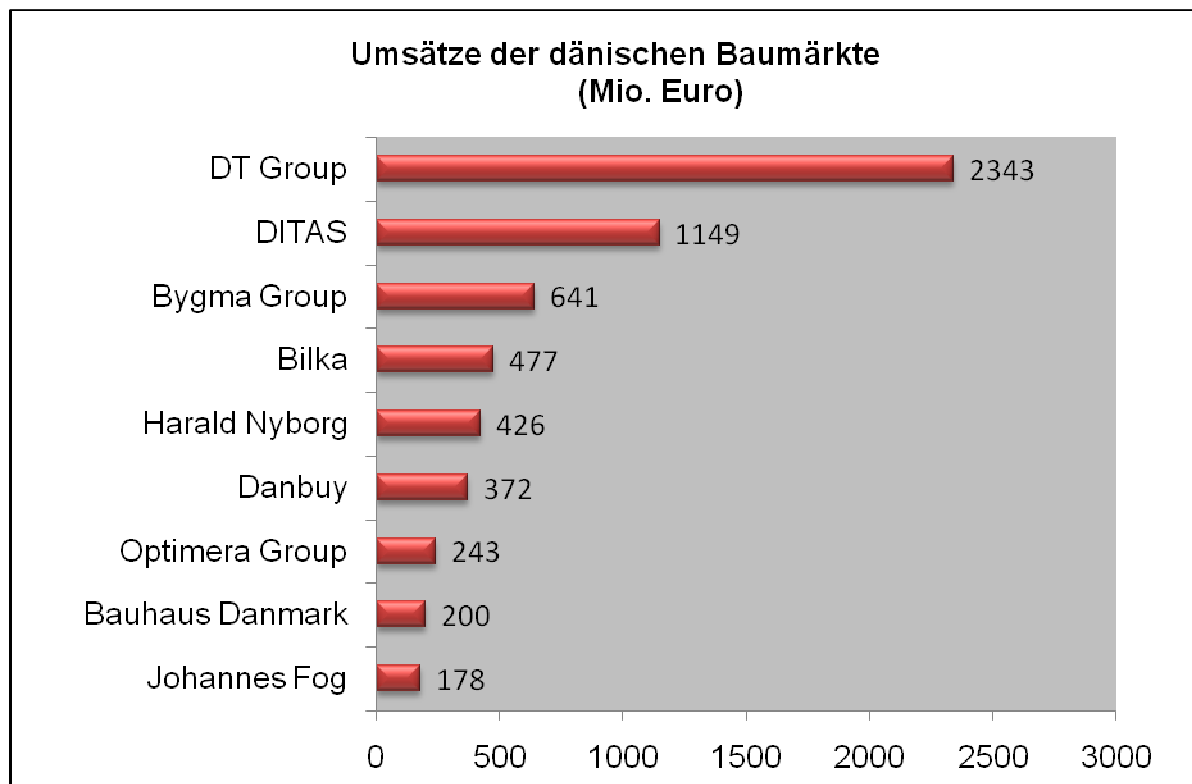


Abbildung 15: Umsätze der dänischen Baumärkte im Jahr 2007

Quelle: Orbis, 2009; Fediyma, 2009

In dieser Abbildung ist klar zu erkennen, dass die DT Group in Dänemark den größten Umsatz erzielt. Demzufolge ist das Unternehmen am interessantesten für die Leon Deutschland GmbH. Zu der DT Group gehören die Unternehmen Silvan Kaeden und Stark. Für das Produkt Schiebetüren sind laut Auskunft des Außendienstmitarbeiters die Silvan Kaeden Baumärkte interessant. Erste Gespräche fanden statt, in denen Interesse seitens Silvan Kaeden bekundet wurde. Außerdem ist nur ein Mitbewerber mit drei Schiebetürenvarianten im Sortiment. Allerdings wird von Silvan Kaeden ein anderes Schiebetürsortiment erwartet als das, was bei der

Bauhaus AG in Dänemark angeboten wird. Dieses wird damit begründet, dass die Bauhaus AG ein direkter Mitbewerber von Silvan Kaeden ist und ein Preiskampf vermieden werden soll. Die Stark Fachmärkte legen ihre Priorität auf normale Türen und ordnen das Produkt Schiebetüren in den Baumarktbereich ein, sodass Silvan Kaeden als einziger Kunde der DT Group in Betracht kommt (E 11, 2009).

An zweiter Stelle steht die Ditas-Gruppe. Zu Ditas gehören die 145 XL-Byg Fachmärkte, die mit einem Umsatz von 805 Mio. Euro den Hauptanteil des Ditasumsatzes ausmachen (Fediyma, 2009). Die übrigen 35 Verkaufsstellen von Ditas sind häufig kleinere inländische Fachmärkte, die von Einzelpersonen gegründet und aufgekauft wurden. Im Experteninterview berichtet der Außendienstmitarbeiter, dass das Produkt Schiebetüren für XL-Byg nicht von Bedeutung ist. Das Sortiment von XL-Byg beschränkt sich auf Kernprodukte, die schnell verkäuflich sind. Standardtüren werden bei XL-Byg wesentlich häufiger von den Endkunden nachgefragt als Schiebetüren (E 11, 2009).

An dritter Stelle positioniert sich das Unternehmen Bygma. Bygma führt derzeit keine Schiebetüren und bekundet auch kein Interesse an diesem Produkt. Allerdings ist das Unternehmen an anderen Produkten, wie zum Beispiel Ventilatoren, interessiert. Drei Gespräche fanden mit dem dänischen Außendienstmitarbeiter und dem Einkäufer von Bygma statt, wobei noch kein endgültiges Ergebnis erzielt wurde (E 11, 2009).

Das Unternehmen Bilka platziert sich an vierter Stelle. Bilka wurde im Jahr 2005 von Dansk Supermarket übernommen. Bilka bietet ein sehr breites Sortiment mit Lebensmitteln, Gebrauchsgütern sowie Haus- und Gartenartikeln an (Dansk Supermarket, 2009). Schiebetüren befinden sich zurzeit nicht im Sortiment. Das Unternehmen bietet seinen Kunden lediglich eine geringe Auswahl an Innentüren. Konkrete Absprachen mit dem Unternehmen fanden noch nicht statt (E 11, 2009).

An fünfter Stelle steht das Unternehmen Harald Nyborg. Harald Nyborg hat ein sehr breites sowie preiswertes Sortiment und vermarktet unter anderem Reitsportartikel, Heimwerkerbedarf und Innentüren. Laut Auskunft des dänischen Außendienstmitarbeiters ist das Unternehmen nicht an Schiebetüren interessiert, da dieses Produkt nicht von deren Endkunden verlangt wird. Zu Harald Nyborg gehören die 72 Baumärkte von Jem & Fix mit einer Verkaufsfläche von insgesamt 118.400 qm und 447

Mitarbeitern. Die Baumärkte von Jem & Fix sind gut sortiert und vermarkten Produkte aus dem unteren bis mittleren Preissegment. Schiebetüren sind bei Jem & Fix nicht erhältlich, aber andere Türen sind im Angebot. Jem & Fix wird nach Silvan Kaeden als zweiter möglicher Kunde genannt, der für eine Aufnahme des Produktes in Betracht kommt (E 11, 2009). Erste Gespräche wurden mit dem Einkäufer von Jem & Fix geführt, allerdings wurden noch keine konkreten Ergebnisse bezüglich einer Aufnahme des Produktes erzielt. Demzufolge ist es notwendig, den Kontakt weiterhin zu pflegen und auszubauen. Konkrete Gespräche über die Lieferungs-, Zahlungs- und Servicebedingungen blieben vorerst aus (E 11, 2009).

An sechster Stelle positioniert sich das Unternehmen Danbuy. Zu Danbuy gehörten im Jahr 2008 12 dänische Fachmärkte mit einer Verkaufsfläche von insgesamt 186.000 qm und einem Umsatz von 372 Mio. Euro (Fedyima, 2009). Zu der Danbuy-Gruppe gehören neun verschiedene Unternehmen, die meistens nur eine Filiale besitzen. Beim Gespräch mit dem Einkäufer des Unternehmens bekundete dieser kein Interesse am Produkt Schiebetüren (E 11, 2009).

An siebter Stelle wird das Unternehmen Optimera eingeordnet. Die Optimera Group gehört zu der französischen Gruppe Saint Gobain, die im Jahr 2008 mit 207.684 Mitarbeitern in 50 Ländern einen Umsatz von 43,8 Mrd. Euro erzielt (Optimera, 2009; Orbis, 2009). Derzeit befinden sich keine Schiebetüren im Sortiment, daher besteht eine Möglichkeit, dass zukünftig dieser Artikel aufgenommen werden könnte. Weiterführende Gespräche diesbezüglich müssen noch geführt werden (E 11, 2009).

Das Schlusslicht bildet in Abbildung 14 Johannes Fog. Johannes Fog bietet den Endkunden eine fachkundige Beratung sowie gute Serviceleistungen. Es befinden sich nur normale Außen- und Innentüren im Sortiment. Weiterführende Gespräche bezüglich einer Aufnahme von Schiebetüren in das Sortiment wurden noch nicht geführt (E 11, 2009).

In Dänemark führen lediglich zwei Baumarktketten Schiebetüren. Folglich ist das Marktpotenzial noch nicht ausgeschöpft. Unter Berücksichtigung aller Aspekte ergibt sich für die Wahrscheinlichkeit einer Aufnahme des Produktes Schiebetüren die nachfolgende Reihenfolge der dänischen Baumärkte:

1. Silvan Kaeden
2. Jem & Fix (Harald Nyborg)



3. Optimera Group
4. Bilka
5. Johannes Fog

### **Mitbewerber**

Aus unternehmensinternen Quellen ging hervor, dass in Dänemark vier Mitbewerber Schiebetüren vermarkten. Nähere Informationen über diese waren zu der Zeit nicht vorhanden. Es existierte nur ein Ordner über die Wettbewerber, in den einige Prospekte gesammelt wurden. Daraus ergab sich, dass Fillex, PF-Tamara, Buyns und Fixx Schiebetüren nach Dänemark exportieren.

Aus der nachfolgenden Primär- sowie Sekundärrecherche resultiert, dass PF-Tamara, Fillex und Buyns zwar Schiebetüren produzieren, allerdings ihre Produkte nicht in Dänemark vermarkten. Weder die Internetseite dieser Hersteller noch die Aussagen des Außendienstmitarbeiters lassen darauf schließen, dass die Produkte nach Dänemark exportiert werden. In den acht Baumärkten, die auf der Dienstreise besichtigt wurden, waren diese Mitbewerber auch nicht im Sortiment. Daraufhin wurde eine E-Mail-Anfrage an die drei Mitbewerber getätigt, in der beantwortet werden sollte, ob ihre Produkte in Dänemark vertrieben werden. Das Unternehmen Buyns und Fillex bestätigten in der Antwort, dass ihre Produkte nicht in Dänemark käuflich zu erwerben sind. Folglich werden diese Mitbewerber im Rahmen der Länderanalyse Dänemark nicht weiter betrachtet. Der Konkurrent PF-Tamara teilte auf die Anfrage mit, dass seine Produkte über Fixx in Dänemark bezogen werden können. Es zeigte sich in der weiteren Nachforschung, dass der Wettbewerber Fixx ein Großhändler für Schiebetüren ist. Diese vermarktet er unter seinem eigenen Namen. Aufgrund der E-Mail von dem Unternehmen PF-Tamara kann darauf geschlossen werden, dass die Schiebetüren von Fixx von PF-Tamara produziert werden. Demzufolge wird der Mitbewerber PF-Tamara in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet, da für die Endkunden sowie für die Baumärkte Fixx der Lieferant ist. Zusätzlich stellte sich bei einer schriftlichen Anfrage an den Mitbewerber PIA heraus, dass dieser an den dänischen Händler Panex A/S liefert. Panex A/S ist ein eher kleiner Einzelhändler mit einem Umsatz von 815.450 Euro im Jahr 2008. Daher ist Panex nicht relevant für die weitere Analyse.

In der nachfolgenden Tabelle 16 sind die zwei verbleibenden Wettbewerber in Dänemark gegenübergestellt.

	Umsatz	Marktanteil	Preisniveau	Qualität	Kunden
Fixx	80.606 €	59%	Niedrig-Mittel	Note: 3,3	Silvan Kaeden
PIA	4.240.450	3%	Niedrig-Mittel	Note: 3,0	Panex

Tabelle 16: Mitbewerber in Dänemark

Quelle: Dun & Bradstreet, 2009; Orbis, 2009; E 11, 2009 (Die Umsatzangaben sind vom Jahr 2008. Die übrigen Angaben vom Jahr 2009)

Um Wiederholungen zu vermeiden, werden die Mitbewerber an dieser Stelle nicht weiter beschrieben. Detaillierte Angaben zu den Konkurrenten und zu der Wettbewerbssituation in Dänemark werden im Kapitel 4.5 gegeben. Zusätzlich wurde im Rahmen dieser Arbeit für jeden Wettbewerber ein Mitbewerberbewertungsbogen angelegt. Exemplarisch werden im Anhang H zwei Mitbewerberbewertungsbögen vorgestellt.

#### 4.4.2 Italien

Italien weist im Länderranking gegenüber Dänemark eine weitaus höhere Marktattraktivität auf. Das Land ist seitens der Leon Deutschland GmbH noch nicht analysiert worden, da die Vermarktung sowie die Betreuung der Kunden einem italienischen Handelspartner obliegt. Dementsprechend wird das Land im Folgenden untersucht.

##### Allgemeines Umfeld

In Italien leben 2009 58.126.212 Menschen auf einer Gesamtfläche von 301.340 qkm, somit ergibt sich eine Bevölkerungsdichte von 195 Einwohner pro Quadratkilometer (World Factbook, 2009; Germany Trade & Invest, 2009). Die Bevölkerungszahl ist in dem letzten Jahr um 0,047% geschrumpft (World Factbook, 2009). Die Landeshauptstadt Rom hat rund 2.700.000 Einwohner und ist die größte Stadt Italiens (Auswärtiges Amt, 2009). Die Geschäftssprachen sind Italienisch und Englisch (Germany Trade & Invest, 2009). Der normale Mehrwertsteuersatz ist in Italien niedriger als in Dänemark und liegt bei 20% (E 12, 2009). Das politische Risiko ist nach Angaben von Delcredere NV unbedenklich, allerdings stuft der Exportversicherer das wirtschaftliche Risiko relativ hoch ein (Delcredere NV, 2009).

Im Jahr 2008 ist das italienische Bruttoinlandsprodukt um 1,0% auf insgesamt 1.572 Mrd. Euro gesunken (Germany Trade & Invest, 2009). Für das Jahr 2009 ist ebenfalls ein Rückgang um bis zu 4,4% prognostiziert. Eine Belebung der Wirtschaftslage ist laut Auskunft des Unternehmerverbandes Confindustria erst wieder für 2010 zu erwarten. Anzumerken ist, dass Italien nicht so sehr wie andere Länder unter der Immobilien- und Finanzkrise gelitten hat. Dagegen verzeichnet Italiens Exportwirtschaft Einbrüche durch die internationale Konjunkturkrise. Die italienische Regierung verhält sich mit ihren Maßnahmen zur Belebung der Wirtschaft bisher eher zurückhaltend, um den Haushalt nicht zusätzlich zu belasten. Lediglich Konsumanreize und Steuererleichterungen für Geringverdiener werden gegeben. Zusätzlich gibt es staatliche Beteiligungen für Bankdarlehen auf Erstwohnungen und verbesserte Sozialleistungen auf dem Arbeitsmarkt (Kness-Bastaroli, 2009).

Das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner beläuft sich im Jahr 2008 auf 26.332 Euro (Germany Trade & Invest, 2009). Eher durchschnittlich, mit 109 im Jahr 2007, ist das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner in Kaufkraftstandard (Eurostat, 2009). Die Kaufkraft je Einwohner wuchs im Jahr 2008 um 1,9% auf insgesamt 16.949 Euro (GfK, 2009). Die Arbeitslosenquote lag 2008 bei 6,7% und ist im Jahr 2009 weiter angestiegen auf insgesamt 7,5% (Istituto nazionale di statistica, 2009). Weitere Kennzahlen zu Italien werden im Anhang F. (Länderprofil Italien) gegeben.

### **Bauwirtschaft**

Nach einer mehrjährigen Wachstumsphase verzeichnete Italiens Bauwirtschaft im Jahr 2008 einen erstmaligen Rückgang um 1,1% auf einen Gesamtwert von 155.281 Mio. Euro. Als Grund für diese Entwicklung wird die globale Finanzkrise gesehen, sowie der dadurch resultierende Kreditengpass (Kness-Bastaroli, 2008). Um diesem Trend entgegenzuwirken, investiert die italienische Regierung 500 Mio. Euro in den Sozialwohnungsbau. Bis 2011 sollen rund 100.000 Sozialwohnungen errichtet werden (Bundesagentur für Außenwirtschaft, 2009). Mithilfe eines Bauprogramms, welches steuerliche Begünstigungen für Erweiterungsinvestitionen und genehmigungsfreie Erweiterungen für An- und Ausbau von eigenen Wohn- und Gewerbeimmobilien bis zu einem festgelegten Umfang vorsieht, wird zusätzlich versucht die Bauwirtschaft zu beleben (Kness-Bastaroli, 2009).

Insgesamt wurden im Jahr 2008 84.493 Mio. Euro in den Wohnungsbau investiert sowie 280.700 Neubauwohnungen errichtet (Kness-Bastaroli, 2008; Gluch & Dorffmeister, 2009). Für das Jahr 2009 war der Bau von 245.600 Wohnungen in neu errichteten Wohngebäuden (Ein-, Zwei- sowie Mehrfamiliengebäuden) geplant und für 2010 wird die Erstellung von 203.900 Wohngebäuden prognostiziert (Gluch & Dorffmeister, 2009).

### **Produkt**

Auch Italien gehört der Europäischen Gemeinschaft an. Daher gelten die gleichen Einfuhrbedingungen sowie die europäischen Zertifizierungsvorschriften für Produkte wie in Dänemark. Diese Bedingungen wurden im Länderprofil Dänemark unter dem Punkt Produkt erläutert. Daher wird an dieser Stelle nicht mehr gesondert auf diese Aspekte eingegangen. Andere Zertifizierungsvorschriften sind für Schiebetüren in Italien nicht notwendig (E 12, 2009). Die Transportkosten für 100 Schiebetüren nach Norditalien betragen 263 Euro, nach Mittelitalien 372 Euro und nach Süditalien 474 Euro. Besondere Verpackungsvorschriften existieren für das Produkt nicht. In drei bis acht Tagen nach Auftragseingang gelangen die Produkte von Deutschland nach Italien (E 7, 2009).

Laut Auskunft des italienischen Handelspartners ist das einzige Problem bei der Vermarktung, dass ein starker Konkurrenzkampf durch günstige Schiebetürhersteller besteht. Außerdem wurde die Schiebetür in den letzten Jahren als platzsparende Tür für Abstellräume oder Keller gesehen. Seit einiger Zeit fand ein Umdenken in Italien statt, sodass die Schiebetür als Modetür zur Ersetzung der „normalen Innentüren“ in Betracht gezogen wird. Zukünftig sollte das Design der Schiebetüren attraktiver gestaltet werden, damit sie die „normale Innentür“ ersetzen kann und sich von den preiswerten Konkurrenzprodukten abhebt. Es werden Türen mit kleinen Griffen bevorzugt sowie in den Farben Weiß, Italien Nut, Kirsche und Schwarz. Für Kinderzimmer werden die Farben Hellgrün, Rot, Orange und Electric blue nachgefragt. Es muss zusätzlich beachtet werden, dass die Türhöhe in Italien im Vergleich zu Deutschland höher ist und 2,15 Meter beträgt (E 12, 2009).

### **Kunden**

Derzeit sind in Italien die Leon-Schiebetüren bei den Baumärkten Brico IO, Punto Legno, Bricoman und Bricofer zu erwerben.

In Tabelle 17 sind alle größeren Baumarktketten in Italien, die im Laufe der Recherche für eine Exporterweiterung in Betracht kamen, aufgeführt. Die Daten beziehen sich auf das Jahr 2008.

	Umsatz (Mio. €)	Anzahl der Märkte	Verkaufsfläche je Markt	Konzern	Mitbewerber (Schiebetüren)
OBI Italien	322	45	3.400 qm	Tengel- mann	- PIA
Leroy Merlin	491	45	8.800 qm	Adeo Group	- Fillex - Fortera
Bricocenter	349	67	2.200 qm	Adeo Group	- Fillex - Fortera
Bricoman	Keine Angaben	2	2.000 qm	Adeo Group	- Leon
Punto Legno	94 (Jahr 2007)	41	1.700 qm	-	- Leon
Punto Brico	202 (Jahr 2007)	51	2.900 qm	-	- PIA
Brico IO	175 (Jahr 2007)	111	1.500 qm	Co-op Lombardia	- Leon
Brico OK	170 (Jahr 2007)	95	1.500 qm	-	- Fillex
Bricofer	110 (Jahr 2007)	91	1.000 qm	-	- Leon - Fortera
Bricomania	12 (Jahr 2007)	34	0.300 qm	Famiglio Group	Keine Angaben
Self	87 (Jahr 2007)	23	2.800 qm	Self Gardino Group	- Fillex

Tabelle 17: Baumärkte in Italien

Quelle: E 12, 2009; Fediyma, 2009; Orbis, 2009

Einen ausführlicheren Überblick über die möglichen Kunden wird im Anhang G gegeben. Dort wurde für einen Kunden exemplarisch ein Profil angelegt.

In der Abbildung 16 sind die in der Tabelle 17 aufgeführten Baumärkte nach ihrem Umsatz gegenübergestellt.

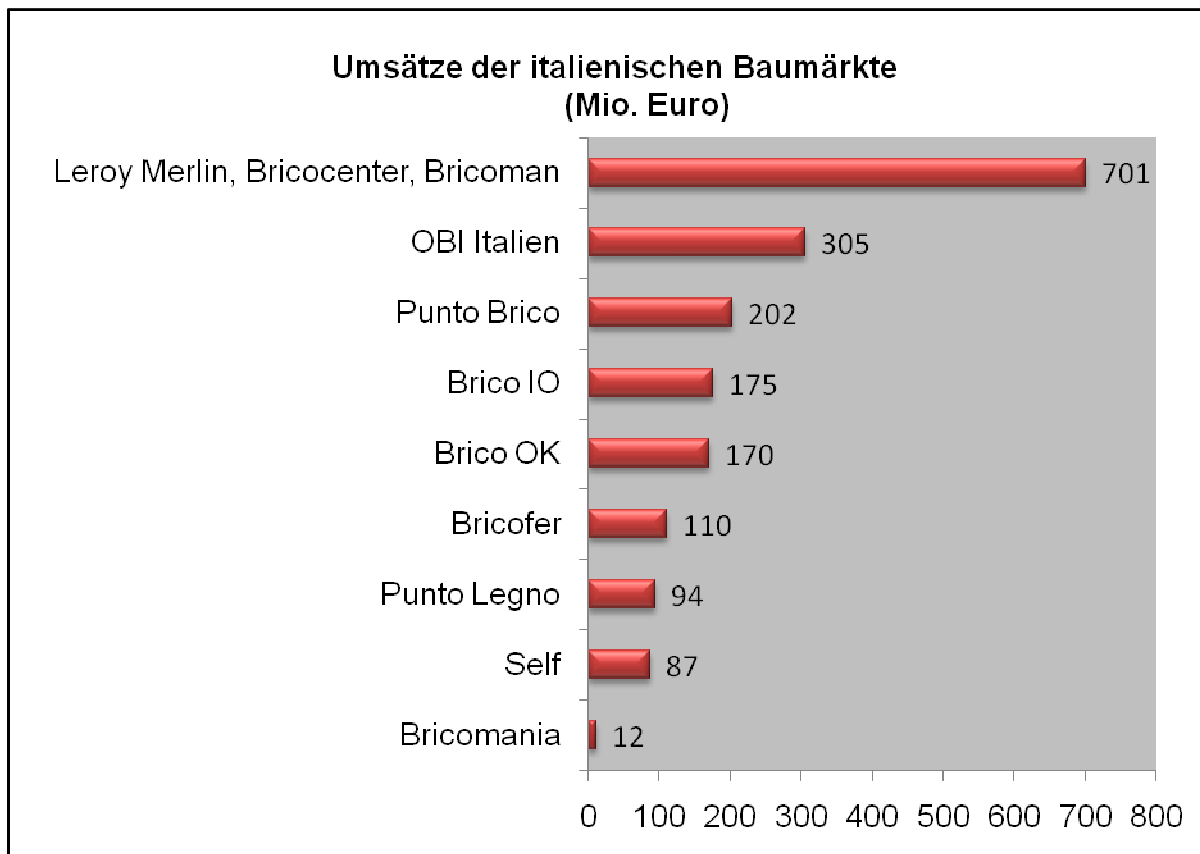


Abbildung 16: Umsätze der italienischen Baumärkte im Jahr 2007

Quelle: Fediyma, 2009, Orbis 2009

Den größten Umsatz in Italien erzielen die drei Unternehmen der Adeo Group. Zu der Adeo Group zählen die Unternehmen Leroy Merlin, Bricocenter und Bricoman. Bricoman besitzt derzeit zwei Filialen in Italien. Allerdings will das Unternehmen in Italien expandieren, sodass weitere Standorte in den nächsten Jahren geplant sind. Im Jahr 2008 wurden die 31 Castorama Italy-Baumärkte von der Adeo-Group übernommen. Seitdem gehören 24 der ehemaligen Castorama-Filialen zu Leroy Merlin und 7 Filialen zu Bricocenter (E 12, 2009; Fediyma, 2009). Zurzeit ist die Leon Deutschland GmbH mit dem Produkt Schiebetüren innerhalb der Adeo Group nur bei Bricoman im Sortiment. Leroy Merlin und Bricocenter werden von den Mitbewerbern Fillex und Fortera beliefert (E 12, 2009). Laut Aussage des italienischen Handelspartners besteht momentan keine Möglichkeit für die Aufnahme von Schiebetüren der Leon Deutschland GmbH bei Leroy Merlin und Bricocenter. Fillex ist der Hauptlieferant für Schiebetüren und es besteht bereits eine langjährige Geschäftsbeziehung. Das Unternehmen Fortera ist eher ein Anbieter von preiswerten Schiebetüren, die oft als Aktionsware angeboten werden (E 12, 2009). Demzufolge ist sowohl

das mittlere Preissegment als auch das niedrigere von den beiden Lieferanten abgedeckt.

An zweiter Stelle positioniert sich OBI Italien. In Italien sind im Jahr 2007 40 OBI Baumärkte mit einer Verkaufsfläche von insgesamt 134.000 qm und einem Umsatz von 323 Mio. Euro ansässig (Fediyma, 2009). 2009 belief sich die Zahl der Filialen auf 45 (E 12, 2009). Momentan ist der Mitbewerber PIA bei OBI Italien im Sortiment. Es werden zurzeit Verhandlungen mit dem OBI-Einkäufer geführt. Angestrebt wird die Ablösung des Konkurrenten PIA (E 12, 2009).

Auf Platz drei platziert sich Punto Brico. Zu dem Unternehmen gehören 16 Filialen von Euro Brico (Fediyma, 2009). Insgesamt erzielte das Unternehmen 2007 mit seinen 51 Filialen einen Umsatz von 202 Mio. Euro. Der Wettbewerber PIA ist bereits bei Punto Brico mit dem Produkt vertreten. Erste Verhandlungen mit dem Einkäufer von Punto Brico wurden geführt, bislang jedoch ohne Ergebnis (E 12, 2009).

Brico IO befindet sich in der Abbildung 16 an vierter Stelle. Bei Brico IO ist die Leon Deutschland GmbH der einzige Lieferant für Schiebetüren. Brico IO expandiert stark. Im Jahr 2007 besaß das Unternehmen 88 Filialen. 2009 stieg die Zahl auf 111 Niederlassungen (E 12, 2009; Fediyma, 2009).

Brico OK belegt den fünften Platz. Brico OK ist eine Gruppe unabhängiger Unternehmen (Brico OK, 2009; E 12, 2009). Folglich müssen mit einigen Unternehmen der Gruppe individuelle Verhandlungen geführt werden, und die Produkte müssen direkt an die einzelnen Filialen ausgeliefert werden. Dadurch ist eine Aufnahme von Produkten der Leon Deutschland GmbH schwierig und aufwändig (E 12, 2009).

Nach Brico OK positioniert sich Bricofer. Bei Bricofer ist die Leon Deutschland GmbH bereits im Sortiment. Ab 2010 wird voraussichtlich die Leon Deutschland GmbH der einzige Lieferant für Schiebetüren sein, da die Auslistung vom Mitbewerber Fortera geplant ist. Es wurde ein Rahmenvertrag mit Bricofer geschlossen. Der Rahmenvertrag beinhaltet die Rücknahme von Produkten, die lange Zeit unverkäuflich waren (E 12, 2009).

Im Anschluss platziert sich Punto Legno. Die Leon Deutschland GmbH ist auch mit dem Produkt Schiebetüren bei Punto Legno im Sortiment. Der Mitbewerber Venta ist seit Mitte des Jahres 2009 nicht mehr bei Punto Legno präsent (E 12, 2009).

An achter Stelle ist Self angesiedelt. Es wurde bei Self eine Anfrage getätigt, allerdings bekundete das Unternehmen momentan kein Interesse an den Schiebetüren der Leon Deutschland GmbH (E 12, 2009).

An letzter Stelle steht Bricomania. Leider waren kaum Angaben über das Unternehmen erhältlich. Auch der italienische Handelspartner konnte keine näheren Auskünfte zu Bricomania geben. Es ist derzeit nicht bekannt, ob das Unternehmen Schiebetüren anbietet.

In Italien ist das Marktpotenzial weitestgehend ausgeschöpft. Fast alle Baumärkte vermarkten Schiebetüren und werden entweder von der Leon Deutschland GmbH oder von den Mitbewerbern beliefert. Trotzdem kann der Marktanteil der Leon Deutschland GmbH durch Neukundenakquisition erhöht werden. Nach der Berücksichtigung aller Aspekte wurde die nachstehende Reihenfolge der potenziellen Kunden gebildet:

1. OBI Italien
2. Punto Brico
3. Brico OK

### **Mitbewerber**

Aus den unternehmensinternen Quellen resultierte, dass sechs Wettbewerber in Italien ansässig sind. In der nachfolgenden Recherche wurde festgestellt, dass ein Mitbewerber, die Filli S.R.L., mittlerweile Konkurs anmelden musste. Außerdem wurde durch das telefonische Interview mit dem italienischen Handelspartner herausgefunden, dass ein weiterer kleiner Mitbewerber namens Venta in Italien präsent ist. Eine Übersicht der sechs Konkurrenten ist in Tabelle 18 gegeben.



	Umsatz	Marktanteil	Preisniveau	Qualität	Kunden
Fortera	11.432.926	24%	Niedrig-Mittel	Note: 2,3	- Bricocenter - Bricofer - Leroy Merlin
PIA	4.240.450	26%	Niedrig-Mittel	Note: 3,0	- OBI Italien - Punto Brico
Fillex (Italien)	5.203.725	34%	Mittel	Note: 2,7	- Leroy Merlin - Bricocenter - Brico OK - Utility Cipir
Moda	7.500.000	Keine Angaben	Niedrig-Mittel	Note: 3,7	- Vertrieb über eBay
Xiama	24.443.457	Keine Angaben	Niedrig-Mittel	Note: 2,7	Keine Angaben
Venta	Keine Angaben	1%	Niedrig-Mittel	Note: 3,7	- Punto Legno

Tabelle 18: Mitbewerber in Italien

Quelle: Dun & Bradstreet, 2009; Orbis, 2009; E 12, 2009 (die Umsatzangaben sind aus dem Jahr 2008. Die übrigen Angaben aus dem Jahr 2009)

Um Wiederholungen zu vermeiden, werden die Mitbewerber an dieser Stelle nicht weiter erläutert. Detaillierte Informationen über die Wettbewerber können dem nachfolgenden Kapitel 4.5 entnommen werden. Ferner befindet sich exemplarisch im Anhang H zu zwei Wettbewerber ein Mitbewerberbewertungsbogen.

#### 4.5 Mitbewerberbewertung

Anhand des Mitbewerberbewertungsbogens erfolgt die Ermittlung einer Punktzahl zu jedem Mitbewerber im jeweiligen Land. Für das Land **Dänemark** ergibt sich folgende Rangordnung der Wettbewerber:

1. Leon 3,20 Punkte
2. Fixx 1,97 Punkte
3. PIA 1,45 Punkte

Die Leon Deutschland GmbH weist mit 3,20 Punkten eine überdurchschnittliche Marktposition mit dem Produkt Schiebetüren auf. Fixx liegt mit 1,97 Punkten im durchschnittlichen Bereich und PIA zeigt mit 1,45 Punkten in Dänemark eine eher unterdurchschnittliche Positionierung auf.

In der Abbildung 17 sind die ermittelten Wettbewerberpunktzahlen für das Land Dänemark visualisiert.

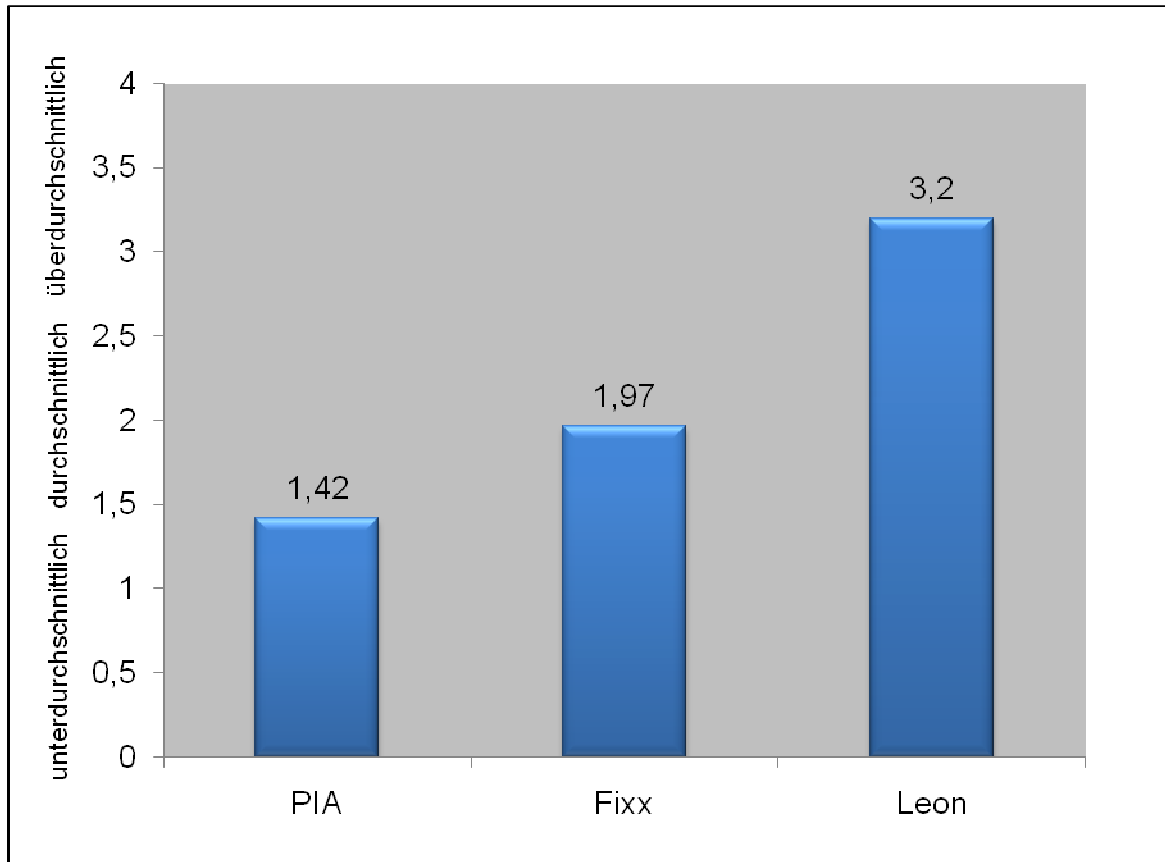


Abbildung 17: Punkteverteilung der Wettbewerber in Dänemark

Quelle: Eigene Darstellung

Bei dieser Reihenfolge muss berücksichtigt werden, dass von dem eigenen Unternehmen bzw. von dem Unternehmen, in dem das Praktikum absolviert wurde, mehr Informationen erhältlich waren als von den Mitbewerbern. Folglich erhielt die Leon Deutschland GmbH eine relativ hohe Punktzahl, da alle Kriterien in die Punktevergabe mit einfließen konnten. Des Weiteren wurden bei der Berechnung auch allgemeine Unternehmensinformationen berücksichtigt, dadurch weist die Leon Deutschland GmbH eine höhere Punktzahl als die anderen Unternehmen auf, obwohl das Unternehmen nur in einer Baumarktkette in Dänemark vertreten ist.

Damit die Wettbewerber vergleichbarer sind, wurden die gewonnenen Daten auf ihre Vollständigkeit sowie Zuverlässigkeit überprüft und in der Abbildung 18 dargestellt. Die Farben haben folgende Bedeutung:

- Grün: Vollständige und zuverlässige Informationen

- Gelb: Unvollständige Informationen
- Orange: Basiert auf subjektiven Einschätzungen
- Rot: Daten, die im Rahmen dieser Arbeit nicht erhältlich waren

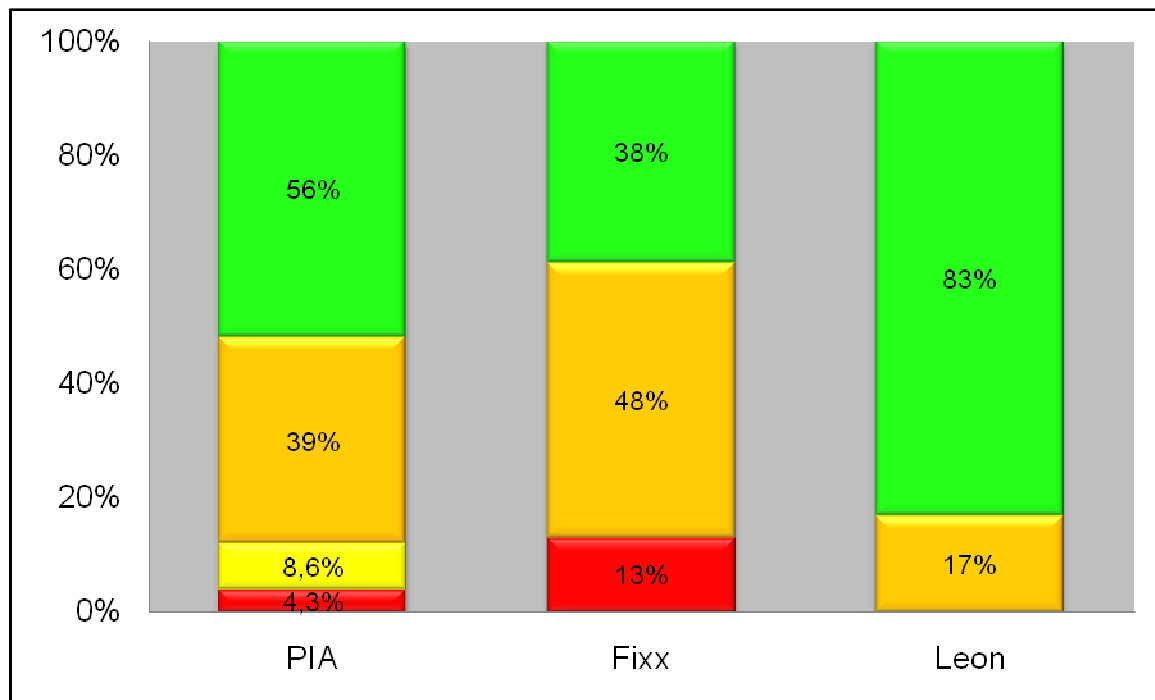


Abbildung 18: Bewertung der Wettbewerberdaten Dänemark

Quelle: Eigene Darstellung

In der Abbildung 18 ist ersichtlich, dass bei dem eigenen Unternehmen die meisten zuverlässigen und vollständigen Informationen erhältlich waren und nur einige Daten auf subjektiven Einschätzungen basierten. Bei Fixx hingegen waren einige Informationen nicht erhältlich und der Großteil der Daten basierte auf subjektiven Einschätzungen. Bei PIA standen im Gegensatz zu Fixx vollständigere und zuverlässigere Informationen zur Verfügung. Wenige Daten waren unvollständig oder nur teilweise verfügbar. Den größten Anteil bilden aber die subjektiven Einschätzungen.

Die Reihenfolge ändert sich folgendermaßen, wenn nur die Marktanteile der Unternehmen in Dänemark berücksichtigt werden:

1. Fixx 59%
2. Leon 38%
3. PIA 3,0%

Das Ergebnis zeigt, dass für das Produkt Schiebetüren in Dänemark ein geringer Wettbewerb mit lediglich drei Anbietern vorherrscht. Demzufolge hat die Leon

Deutschland GmbH gute Chancen, ihren Marktanteil zu erhöhen. Zumal der stärkste Wettbewerber im Land nur ein Großhändler mit einem überschaubaren Sortiment ist, der über relativ wenig finanzielle Ressourcen verfügt. Der Konkurrent PIA ist ebenfalls im Vergleich zum eigenen Unternehmen relativ schwach aufgestellt. Die Leon Deutschland GmbH hat gegenüber PIA unter anderem logistische und finanzielle Vorteile. Die subjektive Einschätzung der Rangordnung entspricht derselben Reihenfolge wie sich aus der Verteilung der Marktanteile ergibt.

In **Italien** herrscht im Verhältnis zu Dänemark ein starker Wettbewerb mit sechs Mitbewerbern. Es ergibt sich für Italien folgende Punktverteilung für die Wettbewerber:

1. Leon	3,00 Punkte
2. Fortera	2,75 Punkte
3. Fillex	2,50 Punkte
4. PIA	2,13 Punkte
5. Xiama	1,50 Punkte
6. Moda	1,09 Punkte
7. Venta	0,76 Punkte

Bei diesem Ranking erzielt die Leon Deutschland GmbH auch den ersten Platz. Das eigene Unternehmen liegt mit 3,0 Punkten im überdurchschnittlichen Bereich. Der Mitbewerber Fortera positioniert sich unmittelbar hinter der Leon Deutschland GmbH im überdurchschnittlichen Bereich. Ein weiterer starker Wettbewerber ist Fillex. Dieser erreicht einen Punktwert, der zwischen dem überdurchschnittlichen und durchschnittlichen Bereich liegt. PIA erzielt in Italien eine höhere Punktzahl als in Dänemark und platziert sich im durchschnittlichen Bereich. Xiama erlangt einen Punktwert, der im durchschnittlichen Bereich angesiedelt ist. Moda und Venta sind im unterdurchschnittlichen Punktebereich vertreten.

In der Abbildung 19 sind die Wettbewerberpunktzahlen für das Land Italien veranschaulicht.

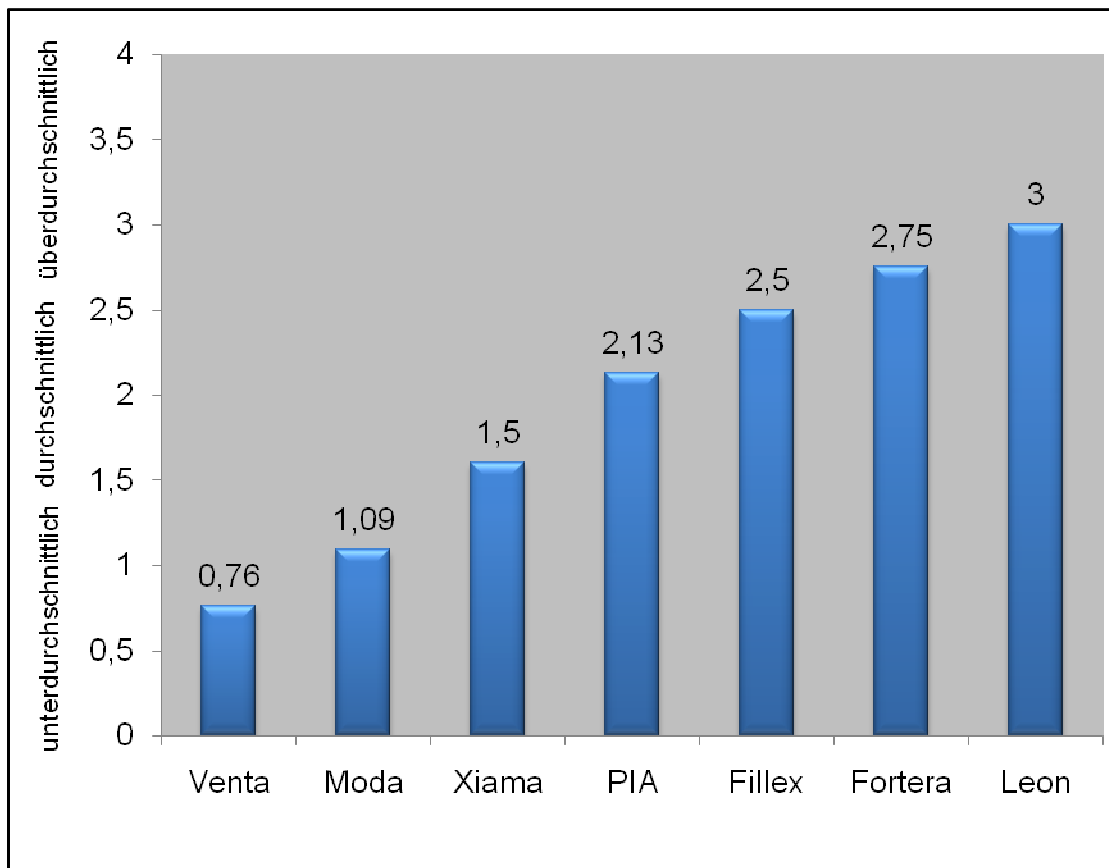


Abbildung 19: Punkteverteilung der Wettbewerber in Italien

Quelle: Eigene Darstellung

Bei dieser Punkteverteilung ist ebenfalls zu berücksichtigen, dass von der Leon Deutschland GmbH die meisten Daten zur Verfügung standen. PIA schneidet in Italien besser ab, da das Unternehmen diesmal bei mehreren großen Baumarktketten im Land präsent ist.

Wie in der vorherigen Mitbewerberbewertung für Dänemark muss auch hier die Vollständigkeit und Zuverlässigkeit der Daten geprüft werden. Die Überprüfung der Informationen ist in der Abbildung 20 zu sehen.

Die Farben haben folgende Bedeutung:

- Grün: Vollständige und zuverlässige Informationen
- Gelb: Unvollständige Informationen
- Orange: Basiert auf subjektiven Einschätzungen
- Rot: Daten, die im Rahmen dieser Arbeit nicht erhältlich waren

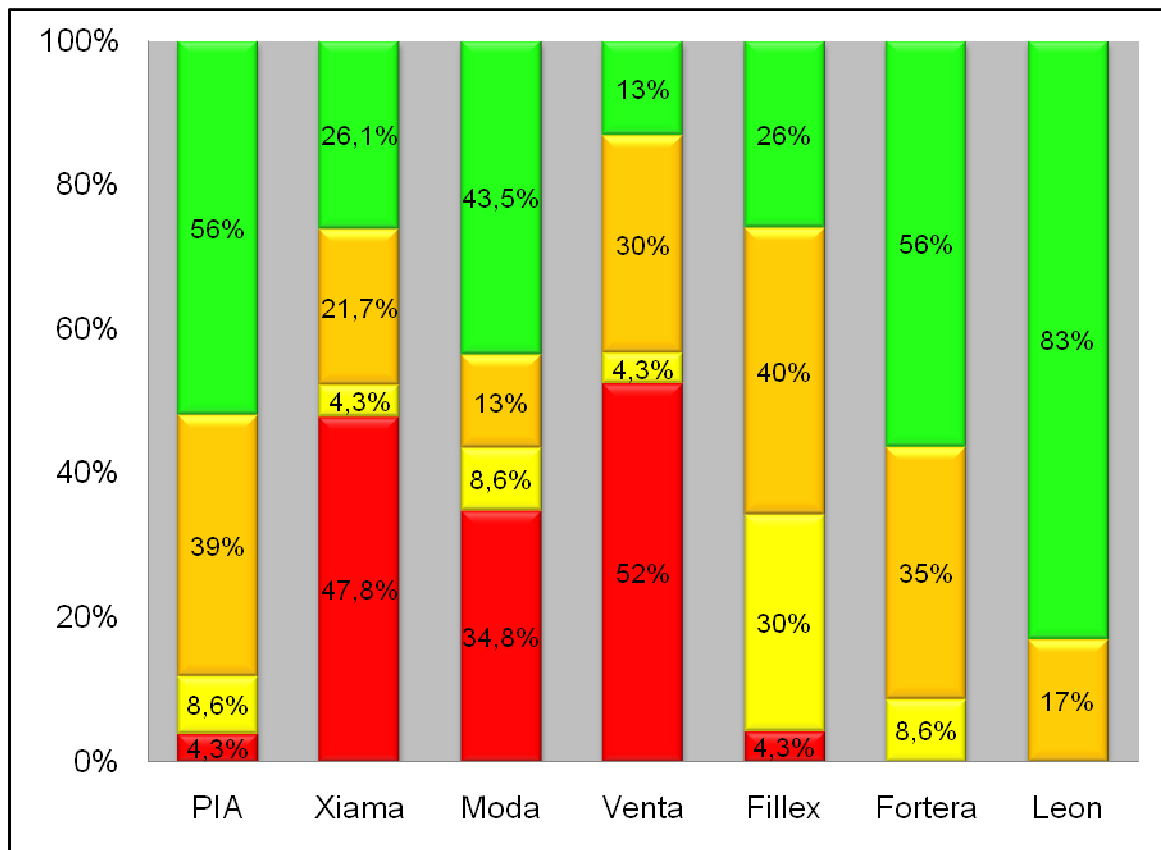


Abbildung 20: Bewertung der Wettbewerberdaten Italien

Quelle: Eigene Darstellung

Die wenigsten Informationen konnten über Venta ermittelt werden. Begründet wird dieses damit, dass der Mitbewerber erst seit kurzer Zeit der Leon Deutschland GmbH bekannt ist und folglich nur wenige Informationen im eigenen Unternehmen recherchiert werden konnten. Zusätzlich ist der Mitbewerber eine Einzelunternehmung und nicht verpflichtet, einen Jahresabschluss zu publizieren. Bei Xiama und Moda konnten nur wenige Informationen gewonnen werden, da beide Unternehmen dem italienischen Handelspartner kaum bekannt waren. Auffallend ist in der Abbildung 20 auch, dass bei Fillex relativ viele Daten unvollständig sind. Dieses liegt daran, dass der Mitbewerber über mehrere Tochterunternehmen verfügt und diese verschiedene Gesellschaftsformen aufweisen. Da einige Tochterunternehmen und die Holding Personengesellschaften sind, stehen keine Informationen über die gesamte Unternehmung zur Verfügung. Für die Berechnung der Punktzahl für Fillex konnte nur auf die Finanzdaten der italienischen Niederlassung zurückgegriffen werden, da diese veröffentlicht wurden. Bei PIA und Fortera hingegen waren relativ viele Informationen verfügbar und zuverlässig.

Bei der Betrachtung des Marktanteils aller Wettbewerber in Italien ändert sich die Rangordnung folgendermaßen:

1. Fillex	34,0%
2. PIA	26,0%
3. Fortera	24,0%
4. Leon	15,0%
5. Venta	1,0%

Bei Xiama konnte der Marktanteil und die Abnehmer nicht bestimmt werden, da keine Angaben darüber gefunden wurden und jegliche Kontaktversuche negativ verliefen. Dem italienischen Handelspartner war das Unternehmen nicht bekannt. Infolgedessen wird vermutet, dass die Produkte des Unternehmens unter einem anderen Namen, wie zum Beispiel als Eigenmarke der Baumarktketten, vermarktet werden. Bei Venta konnte der aktuelle Marktanteil auch nicht ermittelt werden, da laut Angaben des italienischen Handelspartners das Unternehmen im Jahr 2009 nicht mehr mit seinen Produkten bei der Baumarktkette Punto Legno vertreten ist. Bei dem Ranking wurde der Marktanteil des Unternehmens vom Jahr 2008 berücksichtigt. Der Marktanteil von Moda ist schwer zu recherchieren, da das Unternehmen nach eigenen Angaben in Italien seine Schiebetüren ausschließlich über das Internet vermarktet. Moda vertreibt nach eigener Auskunft auch die Schiebetüren von Fortera unter eigenem Namen bei eBay, sodass der Marktanteil von Fortera noch höher sein kann, als oben ausgewiesen.

Die auf subjektive Einschätzungen beruhende Rangfolge, die alle oben eingeführten Informationen integriert, ist:

1. Fillex
2. Fortera
3. PIA
4. Leon
5. Xiama
6. Moda
7. Venta

Diese Reihenfolge wurde gewählt, weil Fillex den größten Marktanteil in Italien vorweist, ein Tochterunternehmen in Italien ansässig ist und vermutlich eine hohe

Finanzkraft besitzt. Von einer hohen Finanzkraft wird ausgegangen, da das Unternehmen nach eigenen Angaben weltweit rund 1.200 Mitarbeiter beschäftigt, mehrere Produktionsstätten sowie Vertriebsbüros besitzt. Demzufolge wird die Finanzkraft des gesamten Unternehmens höher als die der Leon Deutschland GmbH eingeschätzt. Es wird vermutet, dass das Produkt Schiebetüren für Fillex eher ein Randprodukt darstellt, da das Unternehmen Marktführer im Bereich Kunststoffgartenmöbel ist und seit kurzer Zeit auch Gartenhäuser vermarktet. Allerdings wurden in dem Tochterunternehmen in Italien in den letzten drei Jahren Mitarbeiter abgebaut, und der Umsatz ist stark gesunken. Trotz der negativen Entwicklung wird dieser Wettbewerber als stärkster Konkurrent in Italien eingestuft.

Fortera wird auf dem zweiten Platz gesehen, da das Unternehmen in Italien einen hohen Marktanteil besitzt, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte vorweist und die letzten drei Jahre seinen Gewinn sowie Umsatz steigern konnte (E 12, 2009; Dun & Bradstreet, 2009).

PIA belegt Platz drei, da das Unternehmen unter anderen bei OBI Italien im Sortiment ist und dadurch einen relativ hohen Marktanteil besitzt. Allerdings war die Umsatz- und Gewinnentwicklung in den letzten drei Jahren eher rückläufig. Es werden nach Angaben des italienischen Handelspartners Verhandlungen mit OBI Italien geführt, PIA abzulösen (E 12, 2009). Falls die Bemühungen erfolgreich verlaufen, würde die Leon Deutschland GmbH deutlich an Marktanteil gewinnen und einen höheren Rang einnehmen.

Die Leon Deutschland GmbH wird auf Platz vier gesehen, da die anderen Unternehmen oft logistische Vorteile verfügen und bereits einen höheren Marktanteil in Italien aufweisen. Trotzdem hat die Leon Deutschland GmbH gute Chancen ihren Marktanteil zu erhöhen.

Xiama weist 2007 einen Personalbestand von 1.174 Mitarbeitern aus (Orbis, 2009). Das Unternehmen ist offensichtlich in Italien relativ unbekannt und es war auch nicht zu ermitteln, in welchen Baumärkten die Produkte vertrieben werden. Folglich wird das Unternehmen nur auf Platz fünf gesehen.

Der Marktanteil von Moda wird als eher niedrig eingeschätzt, da die Vermarktung ausschließlich über das Internet stattfindet. Außerdem wird davon ausgegangen, dass das Produkt Schiebetüren nur ein Randprodukt ist, da das Unternehmen primär



Extrusionssysteme und medizinische Schläuche vermarktet. Folglich belegt das Unternehmen Platz sechs in Italien.

Das Schlusslicht bildet Venta. Das Unternehmen hat bereits einen größeren Kunden in Italien verloren. Zusätzlich scheint der Mitbewerber auch nicht über große finanzielle Ressourcen zu verfügen, da nur 10 Mitarbeiter beschäftigt werden (Orbis, 2009).

Weiterführende Informationen zu zwei Wettbewerbern der Länder Italien und Dänemark befinden sich im Anhang H. Die rot markierten Felder im Mitbewerbersbewertungsbogen bedeuten, dass zu dem Kriterium keine zuverlässigen Informationen gefunden wurden.

## 5 Diskussion und Ausblick

In den vorherigen Kapiteln wurden neben den theoretischen Grundlagen und der methodischen Vorgehensweise die erzielten Ergebnisse detailliert vorgestellt. Abschließend erfolgen nun eine kritische Betrachtung der Ausarbeitung sowie ein Ausblick.

Competitive Intelligence wird oft nur zu bestimmten Anlässen, zum Beispiel beim Eintritt in einen neuen Markt, eingesetzt, sodass die Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld nicht regelmäßig wahrgenommen werden (Wagner & Michaeli, 2009). Die durchgeführten Experteninterviews bei der Leon Deutschland GmbH zeigen, dass kein einheitliches, standardisiertes Markt- und Wettbewerbsanalysekonzept implementiert ist. Analysen werden nur bei Bedarf durchgeführt. Prospekte und technische Produktvergleiche bilden hierfür die Datenbasis. Die befragten Experten bemängeln mehrheitlich die unvollständige Datenerhebung. Während der Interviews mahnen einige Experten an, dass oft die zeitlichen Ressourcen nicht ausreichen, um eine detaillierte Wettbewerbsanalyse vorzunehmen. Um zusätzliches Marktpotenzial besser auszuschöpfen, sind regelmäßige und intensivere Wettbewerbsanalysen erforderlich.

Auffällig ist die Meinungsvielfalt der Experten zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie zu den Kriterien, die für eine Markt- und Wettbewerbsanalyse von Bedeutung sind. Bei einigen Nennungen herrscht eine starke Uneinigkeit unter den Befragten. Beispielweise sind die Einschätzungen zur Produktionskapazität von Schiebetüren breit gefächert. Einige Experten stufen die Produktionskapazität mit sehr gut und andere als mangelhaft ein. Zweckmäßig wäre ein Zusammenführen dieser stark abweichenden Expertenmeinungen.

Im Anschluss an die Experteninterviews wurden für das Länderranking Kriterien definiert und eine Kategorisierung vorgenommen. Dabei stellte die Kategorienbildung wegen der Kriterienvielfalt eine besondere Herausforderung dar. Exemplarisch für das Produkt Schiebetüren wäre es empfehlenswert gewesen, anstatt des Bauvolumens die Anzahl der Wohnungen bzw. Häuser im jeweiligen Land als Kriterium zu wählen, da das Produkt auch in bestehende Häuser bzw. Wohnungen eingebaut werden kann. Jedoch ist die Auskunft über die Anzahl der Wohnungen bzw. Häuser in den europäischen Ländern kostenpflichtig. Da das Länderranking lediglich als Vor-

test dienen sollte, wurde mit den Betreuern aus dem Unternehmen im Vorfeld besprochen, nur kostenlose Quellen für das Länderranking zu nutzen. Folglich wurde als Alternative das Bauvolumen gewählt, da dieses kostenfrei für alle 14 Untersuchungsländer zur Verfügung stand und dieses auch für andere Produkte der Leon Deutschland GmbH von Bedeutung ist. Als weitere kostenlose Quelle standen die Auskünfte über das Länderrisiko vom dem Exportversicherer Delcredere NV zur Verfügung. Als unabhängige, aber kostenpflichtige Quelle für die Länderisikobewertung hätte beispielsweise der BERI-Index von der Business Environment Risk Intelligence (BERI) S. A. genutzt werden können. Das Unternehmen analysiert mittlerweile 140 Länder. Anhand eines Punktwertsystems werden 15 verschiedenen Kriterien, wie zum Beispiel die politische Stabilität, das Wirtschaftswachstum und die Währungskonvertibilität zu einer Kennzahl verdichtet. Die Ermittlung des BERI-Indexes erfolgt mithilfe von Experten aus verschiedenen Branchen (Deutsches Institut für Marketing, 2009). Die übrigen Kriterien des Länderrankings haben sich bewährt und es werden keine weiteren Verbesserungsvorschläge gegeben.

Eine weitere Herausforderung beim Länderranking stellte die Kategorienbewertung dar. Es wurde überlegt, einerseits die 14 Untersuchungsländer untereinander zu vergleichen und andererseits eine Kategorisierung zu finden, mit der weitere europäische Länder analysiert werden können. Problematisch war bei beiden Kategorisierungen, dass die Länder in Europa sowie die 14 Untersuchungsländer sehr unterschiedlich sind. Dementsprechend gab es Ausreißer in beiden Rankings, sodass die einzelnen Kategorien für die Punktevergabe sehr hoch ausfielen. Somit war es schwer, für eines der 14 Länder eine hohe Marktattraktivität zu erhalten. Wären nicht schon im Rahmen dieses Praktikums Experteninterviews sowie eine Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens erfolgt, dann hätte eine weitere Befragung der neun Experten zu der Punktevergabe für das Länderranking durchgeführt werden können. Wenn es vom Unternehmen gewünscht wird, das Länderranking zu verfeinern, wäre es sinnvoll, die Befragung der Experten zu der Kategorisierung bzw. Punkteverteilung vorzunehmen. Eine zweite Möglichkeit ist, die extremen Werte bei der Ermittlung der Kategorien auszuschließen. Eine mögliche Anwendung ist die Interquartilsbreite. Bei der Interquartilsbreite wird die Spannweite, ohne die 25 Prozent kleinsten und 25 Prozent größten Merkmalsausprägungen gebildet (Raab & Poost & Einhorn, 2009). Da die Ergebnisse bzw. Rang-

folge beider Länderrankings kaum von den zuvor erwarteten Ergebnissen abweichen und dieses Verfahren lediglich als Vortest eingesetzt werden sollte, erfolgte im Anschluss keine neue Kategorienbildung.

Im Anschluss an das Länderranking wurden zwei Länder gewählt, die für eine detaillierte Analyse in Erwägung kamen. Ausgewählt wurden Italien und Dänemark. Dänemark hat in den zuvor durchgeführten Länderrankings nicht besonders gut abgeschnitten, wurde aber trotzdem gewählt, da der dänische Außendienstmitarbeiter in naher Zukunft das Unternehmen verlässt und das Wissen nicht verloren gehen sollte. Italien schnitt ebenfalls nicht gut im Länderranking ab, allerdings stand im Land ein Handelspartner, der zu einem Experteninterview bereit war, zur Verfügung. Aufgrund der Ergebnisse des Länderrankings wäre es folgerichtiger gewesen, Frankreich und Norwegen zu wählen, weil diese Länder eine relativ hohe Marktattraktivität sowie wenig Mitbewerber aufweisen. Allerdings stand für das Land Norwegen kein Ansprechpartner für ein Experteninterview zur Verfügung. Für Frankreich lag bereits eine Marktanalyse von einem französischen Handelspartner vor. Nach Berücksichtigung aller Aspekte erfolgte die Erstellung der Länderprofile für Italien und Dänemark, wobei nicht ausschließlich auf Sekundärquellen zurückgegriffen wurde. Als Primärquelle dienten das Experteninterview mit dem dänischen Außendienstmitarbeiter und das Telefonat mit dem italienischen Handelspartner. Die Dienstreise nach Kopenhagen war hilfreich, um sich einen Überblick über die Mitbewerberprodukte und die Baumärkte in Dänemark zu verschaffen. Eine Dienstreise nach Italien wäre ebenfalls empfehlenswert gewesen, um weitere Informationen über Land, Wettbewerber und potenzielle Kunden zu ermitteln, konnte aber wegen Zeitknappheit nicht durchgeführt werden.

Um die Unternehmensinformationen zu recherchieren und auszuwerten, wurde in Anlehnung an den zuvor im Kapitel 2.3 erläuterten Intelligence Cycle-Variante von Lux und Peske (2002) gearbeitet. Allerdings erfolgte in der Phase der Datenerhebung eine Abweichung von der vorgeschlagenen Vorgehensweise von Lux und Peske (2002), da die Ansicht von Michaeli (2006) als sinnvoller erachtet wurde. Demzufolge wurden bereits in der Phase der Datenerhebung die eingehenden Informationen kontinuierlich auf ihre Glaubwürdigkeit und Plausibilität überprüft sowie nicht erst in der darauffolgenden Phase der Datenverarbeitung. Relevante neue Er-

kenntnisse sowie Widersprüche können dadurch schneller thematisiert und in der laufenden Recherche Berücksichtigung finden.

Ein Problem bei der Erstellung der Länderprofile war, dass die Internetseiten der Mitbewerber und der potenziellen Kunden qualitativ sehr unterschiedlich waren. Einige Seiten waren sehr ausführlich und konnten in mehrere Sprachen übersetzt werden. Andere hingegen enthielten kaum nützliche Informationen oder waren nur in der jeweiligen Landessprache verfügbar. Auch die Unternehmensdaten, die in Datenbanken recherchiert wurden, variierten stark. Dies ist erfahrungsgemäß auf die unterschiedlichen Rechtsformen und die damit verbundene Offenlegungspflicht zurückzuführen. Anzumerken ist auch, dass die meisten Datenbanken, in denen Unternehmensdaten recherchiert werden können, kostenpflichtig sind.

Unternehmensinformationen wurden weiterhin benötigt, um den entwickelten Mitbewerberbewertungsbogen auszufüllen. Folglich traten hierbei die gleichen Probleme auf wie bei der Erstellung der Länderprofile. Bei der Entwicklung des Mitbewerberbewertungsbogens mussten zu Beginn dieselben Herausforderungen gelöst werden wie bei der Entwicklung des Länderrankings. Zuerst mussten Kriterien definiert werden. Diese wurden mithilfe der Experteninterviews sowie des standardisierten Fragebogens determiniert. Allerdings konnten nicht alle gewünschten Kriterien ermittelt werden. Beispielsweise wurde die Reklamationsquote aus dem Mitbewerberbewertungsbogen im Nachhinein ausgeschlossen, da diese schon für das eigene Unternehmen schwer zu ermitteln war. Bei der Nachfrage, wie hoch die Reklamationsquote im eigenen Unternehmen ist, musste vorerst definiert werden, welche Kriterien unter einer Reklamationsquote zusammengefasst werden. Das heißt, es mussten im Vorfeld zahlreiche Fragen beantwortet werden, wie zum Beispiel: Gehören nur die Reklamationen von defekten Produkten zur Reklamationsquote oder auch Schäden, die vom Logistikunternehmen verursacht worden sind oder auch Fehler bei der Abrechnung der Ware oder auch Produkte, die zurückgenommen wurden, da sie vom Kunden über einen längeren Zeitraum nicht verkauft wurden? Die Reklamationsquote wurde unter anderem ausgeschlossen, da sie von den Mitbewerbern schwer ermittelbar ist, und selbst wenn sie erhältlich wäre, bestünde Unklarheit über die Definition der Reklamationsquote.

Ursprünglich wurden für den Mitbewerberbewertungsbogen die nachfolgenden fünf Abschnitte gebildet:

- Allgemeine Unternehmensdaten
- Forschung und Entwicklung
- Markt- und Finanzdaten
- Service und Qualität
- Logistik

Nach einem Testlauf erfolgte eine neue Abschnittsaufteilung, da unter dem Punkt Forschung und Entwicklung lediglich drei Kriterien definiert waren sowie unter dem Punkt Logistik nur zwei. Folglich flossen die Kriterien, die zu den Abschnitten Logistik sowie Forschung und Entwicklung gehörten, zu stark in die Gewichtung mit ein. Aufgrund dessen erfolgte die Zuteilung der Kriterien, die zuvor der Forschung und Entwicklung angehörten, zu dem Abschnitt allgemeine Unternehmensdaten. Die zwei Kriterien vom Abschnitt Logistik wurden dem Punkt Service und Qualität zugeordnet.

Die Bestimmung der Kategorien für die Punktevergabe war ebenso wie beim zuvor durchgeführten Länderranking komplex. Die Mitbewerber in Italien und Dänemark waren sehr unterschiedlich und folglich gab es Ausreißer, die eine Kategorienbildung erschwerten. Dieses Mal wurden diese Ausreißer nicht berücksichtigt. Abgesehen von den zuvor erläuterten Hindernissen konnte die Mitbewerberbewertung problemlos an den Ländern Italien und Dänemark getestet werden und erwies sich als geeignet.

Zusammenfassend wird empfohlen, eine Datenbank mit relevanten Markt- und Wettbewerbsinformationen einzurichten, eine Befragung der Experten zu der Kategorienbildung für das Länderranking vorzunehmen und eine kontinuierliche Erhebung sowie Auswertung von Markt- und Wettbewerbsinformationen zu tätigen.

## Literaturverzeichnis:

Auswärtiges Amt (2009). Länder, Reisen und Sicherheit- Italien. Berlin: Auswärtiges Amt. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/01-Laender/Italien.html>, [2010-02-01].

Auswärtiges Amt (2009). Länder, Reisen und Sicherheit- Dänemark. Berlin: Auswärtiges Amt. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/01-Laender/Daenemark.html>, [2010-02-01].

Bengelsdorf, J. (2009). DIY Statistik, Auflage März 2009. Ettlingen: Dähne Verlag.

Berndt, R. & Fantapie' Altobelli, C. & Sander, M. (2005). Internationales Marketing-Mangagement. (3. Auflage). Berlin: Springer.

Blenkhorn, D & Fleisher, C. (2005). Competitive Intelligence and global Business. Westport: Praeger.

Broda, S. (2006). Marktforschung- Praxis, Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.

Buber, R. & Holzmüller, H. (2007). Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Bundesagentur für Außenwirtschaft (2009). Italien: Belegung am Immobilienmarkt erst 2011. BfAI – Märkte im Ausland vom 07.09.2009. Köln: Bundesagentur für Außenwirtschaft. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <https://www.gtai.de/fdb-SE,MKT200908038011,Google.html>, [2009-21-11].

Bundesministerium der Justiz (2009). Jahresabschluss zum 31.12.2007. Berlin: Bundesministerium der Justiz. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=deaae1fe5f6194b6b8094756d34578b1&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts\\_search\\_list.selected=2c57f708d766c006&fts\\_search\\_list.destHistoryId=1](https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=deaae1fe5f6194b6b8094756d34578b1&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts_search_list.selected=2c57f708d766c006&fts_search_list.destHistoryId=1), [2009-02-11].

Bundesministerium der Justiz (2009). Jahresabschluss zum 31.12.2008. Berlin: Bundesministerium der Justiz. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?page.navid=to\\_main\\_edito](https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?page.navid=to_main_edito)

rial&session.sessionid=d3d45f29145dd948ef98990f9cf2679c&global\_data.designmode=eb, [2009-20-11].

Bundesministerium der Justiz (2009). Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2007 bis zum 31.12.2007. Berlin: Bundesministerium der Justiz. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=6ab67956941ff025e75bb85942924080&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdtail&fts\\_search\\_list.selected=b02bceec0dd2a478&fts\\_search\\_list.destHistoryId=1](https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=6ab67956941ff025e75bb85942924080&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdtail&fts_search_list.selected=b02bceec0dd2a478&fts_search_list.destHistoryId=1), [2009-03-11].

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2009). REACH- Eine Herausforderung für ihr Unternehmen. Wien: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://reach.fcio.at/uploads/REACH\\_Folder\\_Herausforderung\\_128083\\_DE.pdf](http://reach.fcio.at/uploads/REACH_Folder_Herausforderung_128083_DE.pdf), [2009-02-10].

Dähne Verlag (2009). DIY global. Unternehmensprofile. Ettlingen: Dähne Verlag GmbH. [Elektronische Ressource] Verfügbar unter: <http://www.diyglobal.de/>, [2009-21-09].

Dähne Verlag (2008). DIY in Europe. 1-2/2008 Ettlingen: Dähne Verlag.

Delte, J. (2004). Strategische Wettbewerbsbeobachtung- So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus. Wiesbaden: Gabler.

Delcredere NV, (2009). Risikobewertung- Zusammenfassende Tabelle. Wiesbaden: Delcredere NV [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.ducroiredelcredere.de/WebdDe/WebSite.nsf/AllWeb/Docs/\\$File/TABELLE.pdf](http://www.ducroiredelcredere.de/WebdDe/WebSite.nsf/AllWeb/Docs/$File/TABELLE.pdf), [2009-05-09].

Deutsch-Dänische Handelskammer (2009). Gute Aussichten für die Baubranche. Kopenhagen: Deutsch-Dänische Handelskammer. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://www.handelskammer.dk/index.php?id=guteaussichtenfrdiebaubranc>, [2009-21-11].

Deutsches Institut für Marketing (2009). Internationale Marktforschung- BERI-Index. Köln: Deutsches Institut für Marketing. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://www.dim-marketingblog.de/2007/04/04/internationale-marktforschung-beri-index/>, [2009-05-01].



Dun & Bradstreet (2009). About Dun & Bradstreet. New Jersey: Dun & Bradstreet [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.dnb.com/us/about/index.html?cm\\_re=Homepage\\*Header\\*AboutDB](http://www.dnb.com/us/about/index.html?cm_re=Homepage*Header*AboutDB), [2009-21-11].

Eurostat (2009). EU economic data pocketbook. Luxembourg: Eurostat Office for Official Publications of the European Communities. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY-OFFPUB/KS-CZ-09-001/EN/KS-CZ-09-001-EN.PDF>, [2009-16-09].

Fachhochschule Hannover (2009). Volltextdatenbanken. Hannover: Fachhochschule. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://www.fh-hannover.de/bibl/fachinformationen/datenbanken/volltextdatenbanken/index.html>, [2009-20-11].

Fedyima (2009). Wold DIY Report 2008. Paris: Fedyima.

Flick, U. (2002). Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbeck: Rowohlt.

Freibichler, W. (2006). Competitive Manufacturing Intelligence- Systematische Wettbewerbsanalyse zur Entscheidungsunterstützung in strategischen Produktionsmanagement der Automobilindustrie. Wiesbaden: Gabler.

Freiling, J. & Reckenfelderbäumer, M. (2004). Markt und Unternehmung- Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler.

Freter, H. (2008). Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung. (2. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH (2009). Wiso Net. München: Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.wiso-net.de/r\\_meinwiso/mein\\_wiso.html?WID=52372-5240339-03922\\_3](http://www.wiso-net.de/r_meinwiso/mein_wiso.html?WID=52372-5240339-03922_3), [2009-20-11].

Germany Trade and Invest (2009). Wirtschaftsdaten kompakt: Dänemark. Köln: Germany Trade and Invest Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage6150.pdf?show=true>, [2009-16-09].

Germany Trade and Invest (2009). Wirtschaftsdaten kompakt: China. Köln: Germany Trade and Invest Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH.

[Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_6096.pdf?show=true](http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_6096.pdf?show=true), [2009-05-11].

Germany Trade and Invest (2009). Wirtschaftsdaten kompakt: Italien. Köln: Germany Trade and Invest Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.gtai.de/ext/anlagen/MktAnlage\\_5977.pdf?show=true](http://www.gtai.de/ext/anlagen/MktAnlage_5977.pdf?show=true), [2010-02-01].

GfK Geomarketing (2009): Kaufkraft: Europäische Länder zeigen große regionale Unterschiede. Bruchsal: GfK Geomarketing GmbH. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.gfk-geomarkting.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/presse/20081113\\_kaufkraft\\_europa.pdf](http://www.gfk-geomarkting.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/presse/20081113_kaufkraft_europa.pdf), [2009-16-09].

Gluch, E. & Dorffmeister, L. (2009). Die europäische Bauwirtschaft bis 2011: Viel Schatten- aber auch etwas Licht. Ausgewählte Ergebnisse der Euroconstruct-Winterkonferenz 2008. München: 62. Jahrgang - Ifo Schnelldienst 2/2009 [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.ifo.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202009/ifosd\\_2009\\_2\\_3.pdf](http://www.ifo.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202009/ifosd_2009_2_3.pdf), [2009-26-11].

Goemann-Singer, A. & Graschi, P. & Weissenberg, R. (2004). Recherchehandbuch Wirtschaftsinformationen: Vorgehen, Quellen und Praxisbeispiele. (2. Auflage) Berlin: Springer.

Götze, U. (2008). Investitionsrechnung. Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben. (6. Auflage). Heidelberg: Springer.

Grünig, R. & Kühn, R. (2006). Methodik der strategischen Planung- Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte. (4. Auflage). Bern: Haupt.

Hermann, S. & von der Gathen, A. (2002). Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Frankfurt/Main: Campus.

Herrmann, A. & Huber, F. (2008) Produktmanagement-Grundlagen-Methoden-Beispiele. (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Hoppenstedt Firmeninformationen (2009). Hoppenstedt Firmendatenbank. Darmstadt: Hoppenstedt Firmeninformationen. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/Firmendatenbank\\_id\\_1027\\_.htm](http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/Firmendatenbank_id_1027_.htm), [2009-26-11].

- Industrie- und Handelskammer (2009). Offenlegung von Jahresabschlüssen. Osttübingen zu Gera: Industrie- und Handelskammer. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.gera.ihk.de/servicemarken/Container\\_IHK-Service/publikationen/firmenrecht/FirmR-Jahresabschluss2007.pdf](http://www.gera.ihk.de/servicemarken/Container_IHK-Service/publikationen/firmenrecht/FirmR-Jahresabschluss2007.pdf), [2009-21-11].
- Istituto nazionale di statistica (2009). Italy in figures 2009. Rom: Istituto nazionale di statistica [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://www.istat.it/english/italyinfofigures2009.pdf>, [2009-10-01].
- Jung, H. (2007). Controlling. (2. Auflage). München: Oldenbourg.
- Kerth, K. & Asum, H. (2008). Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?. (3.Auflage). München: Hanser.
- Kness-Bastaroli, T. (2008). Branche Kompakt. Italien Bauwirtschaft. Köln: Bundesagentur für Außenwirtschaft [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.gtai.de/DE/Content/\\_\\_\\_SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?flident=MKT200811138022](http://www.gtai.de/DE/Content/___SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?flident=MKT200811138022), [2009-21-11].
- Kness-Bastaroli, T. (2009). Wirtschaftstrends kompakt- Italien. Köln: Bundesagentur für Außenwirtschaft. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_6276.pdf?show=true](http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_6276.pdf?show=true), [2009-03-01].
- Knack, R. (2006). Wettbewerb und Kooperation: Wettbewerbsorientierung in Projekten radikaler Innovation. Wiesbaden: Gabler.
- Knop, R. (2009). Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. Wiesbaden: Gabler.
- Kochmann, K. (2009). Schutz des „Know-how“ gegen ausspähende Produktanalysen („Reverse Engineering“). Band 8. Berlin: De Gruyter.
- Kohlert, H. (2006). Marketing für Ingenieure. (2. Auflage). München: Oldenbourg.
- Kunze, C. (2000). Competitive Intelligence. Ein ressourcenorientierter Ansatz strategischer Frühaufklärung. Aachen: Shaker.
- Kutscher, M. & Schmid, S. (2008). Internationales Management. (6. Auflage). München: Oldenbourg.

- Lux, L. & Peske, T. (2002). Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage. Analyse, Praxis, Strategie. (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Mayer, H. (2008). Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung, Auswertung. (4. Auflage). München: Oldenbourg.
- Michaeli, R. (2006). Competitive Intelligence. Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalyse. Heidelberg: Springer.
- Müller, B. (2007). Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien: Präzisierung und empirische Überprüfung. Wiesbaden: Gabler.
- Murphy, C. (2005). Competitive Intelligence: Gathering, Analysing, and Putting it to Work. Burlington: Grower.
- Nagel, R. & Wimmer, R. (2008). Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. (4. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Orbis (2009). Datenbank Orbis. Frankfurt am Main: Bureau van Dijk Electronic Publishing GmbH. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://www.bvdep.com/de/ORBIS.html>, [2009-20-11].
- Pepel, W. (2007). Market Intelligence. Moderne Marktforschung für Praktiker. Auswahlverfahren, Datenerhebungen, Datenauswertung, Praxisanwendungen und Marktprognosen. Erlangen: Publicats.
- Pfaff, D. (2005). Competitive Intelligence in der Praxis- Mit Informationen über Ihre Wettbewerber auf der Überholspur. Frankfurt: Campus.
- Preißler, P. (2007). Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. (13. Auflage). München: Oldenbourg.
- Romppel, A. (2006). Competitive Intelligence. Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb. Berlin: Cornelsen.
- Runia, P. & Wahl, F. & Geyer, O. & Thewissen, C. (2007). Marketing: Ein prozess- und praxisorientierte Einführung. (2. Auflage). München: Oldenbourg.
- Schaper, T. (2008). Strategisches Marketingmanagement: Einführung in Theorie und Praxis. (2. Auflage). Göttingen: Forschungs-Forum.

Sharp, S. (2009). Competitive Intelligence Advantage: How to minimize Risk, avoid Surprises and grow your Business in a changing World. New Jersey: Wiley.

Statistics Denmark (2009). Statistical Yearbook 2009. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://www.dst.dk/HomeUK/Statistics/ofs/Publications/Yearbook/2009.aspx>, [2009-16-09].

Steinmetz, P. & Weis, H. (2008). Marktforschung. Modernes Marketing für Studium und Praxis (7. Auflage). Ludwigshafen: Friedrich Kiehl.

Stockmann, R. (2007). Handbuch zur Evaluation: Ein praktische Handlungsanleitung. Münster: Waxmann.

Strohbach, J. (2009). Wirtschaftstrends kompakt- Dänemark. Köln: Germany Trade and Invest Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_6288.pdf?show=true](https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_6288.pdf?show=true), [2009-16-09].

Strohbach, J. (2009). Branche kompakt- Dänemark Bauwirtschaft. Köln: Germany Trade and Invest Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage\\_5753.pdf?show=true](http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_5753.pdf?show=true), [2009-16-09].

Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek (2009). Datenbank-Infosystem-Thomas Global. Hannover: Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://rzblx10.uni-regensburg.de/dbinfo/detail.php?bib\\_id=ubtib&colors=&ocolors=&lett=f&titel\\_id=8850](http://rzblx10.uni-regensburg.de/dbinfo/detail.php?bib_id=ubtib&colors=&ocolors=&lett=f&titel_id=8850), [2009-20-11].

Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek (2009). Datenbankinfosystem-Hoppenstedt. Hannover: Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://rzblx10.uni-regensburg.de/dbinfo/detail.php?bib\\_id=ubtib&colors=&ocolors=&lett=f&titel\\_id=6578](http://rzblx10.uni-regensburg.de/dbinfo/detail.php?bib_id=ubtib&colors=&ocolors=&lett=f&titel_id=6578), [2009-20-11].

Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek (2009). Datenbank-Infosystem- LexNexis. Hannover: Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <http://rzblx10.uni->

regensburg.de/dbinfo/detail.php?bib\_id=ubtib&colors=&ocolors=&lett=f&titel\_id=1670 , [2009-20-11].

Verband der Vereine Creditreform e.V. (2009). Creditreform. Neuss: Verband der Vereine Creditreform e.V. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: [http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Wir\\_ueber\\_uns/Unsere\\_Erfolgsfaktoren/Creditreform\\_Bonitaetsindex/index.jsp](http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Wir_ueber_uns/Unsere_Erfolgsfaktoren/Creditreform_Bonitaetsindex/index.jsp), [2009-21-11].

Vettiger, H. (2009). Basiswissen Management in 333 Fragen und Antworten. Bern: Haupt.

Vollmuth, H. (2007). Controllinginstrumente von A-Z: Die wichtigsten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung. (7. Auflage). München: Haufe.

Wagner, R. & Michaeli, R. (2009). Competitive Intelligence. In Litzcke, S. & Müller-Enbergs, H. (Hrsg). Sicherheit in Organisationen. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Wagner, K. & Käfer, R. (2008). Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: PQM; Leitfaden zur Umsetzung der neuen ISO 9001. Neu: Rollen im prozessorientierten Qualitätsmanagement. (4. Auflage). München: Hanser.

Wietek, S. & Chomiak de Sas, P. (2003). Die kleine AG-die "SAS"- in Frankreich: die optimale Rechtsform für französische Niederlassungen, flexibel- einfach-kostengünstig. Stuttgart: Duisburg.

Werner, H. (2008). Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

World Factbook (2009). CIA World Factbook. [Elektronische Ressource]. Verfügbar unter: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/da.html>, [2009-16-09].

Zerres, C. (2005). Handbuch Marketing- Controlling. (3. Auflage). Heidelberg: Springer.

## Anhang

## A. Leitfaden für die Experteninterviews

### Leitfaden für die Experteninterviews

Name:	
Position:	
Datum:	
Zeitraum:	

1. Was verstehen Sie unter einer Wettbewerbsanalyse?


2. Welche Methoden der Wettbewerbsanalyse kennen Sie?


3. Wo liegen die Stärken und Schwächen der Leon Deutschland GmbH?

Produkte	Organisation

4. Wie wird die Wettbewerbsanalyse in Ihrem Unternehmen durchgeführt?


5. Wie und wo wurden die recherchierten Informationen zum Thema Wettbewerbsanalyse gespeichert?




6. Wie oft findet eine Wettbewerbsanalyse statt?

kontinuierlich      alle 6 Monate      alle \_\_\_ Jahre      nach Bedarf      gar nicht  
                                                                                       

7. Wie oft sollte zukünftig eine Wettbewerbsanalyse stattfinden?

kontinuierlich      alle 6 Monate      alle \_\_\_ Jahre      nach Bedarf      gar nicht  
                                                                                       

8. Wurden mit den bisherigen Methoden, Vorgehensweisen und Erhebungsinstrumenten zufriedenstellende Ergebnisse erzielt?

sehr zufriedenstellende Ergebnisse                      keine zufriedenstellende Ergebnisse  
                          
1                      2                      3                      4                      5

- Wenn Sie die Ergebnisse sehr zufriedenstellend (1) oder zufriedenstellend (2) befanden, womit genau waren Sie zufrieden?
- Wenn Sie die Ergebnisse befriedigend (3) oder schlechter (4 bis 5) beurteilen, woran hat es gelegen?

9. Was sollte an der aktuellen Wettbewerbsanalyse auf jeden Fall beibehalten werden?

10. Welche konkreten Verbesserungsvorschläge haben Sie für die derzeitige Wettbewerbsanalyse?

11. Welche Informationen benötigen Sie über ein Land, um dort erfolgreich Produkte einführen zu können?


12. Welche Informationen benötigen Sie über die Wettbewerber?


13. Wie detailliert muss der neue Leitfaden für die Wettbewerbsanalyse sein, damit neue Marktlücken erkannt werden können?

sehr detailliert

1

2

3

4

oberflächlich

5

14. Sind unsere Analysen schlechter, gleich gut oder besser als die der Konkurrenz, was vermuten Sie?

besser

gleich gut

schlechter

15. Welche Länder und Produkte sollten für eine Wettbewerbsanalyse priorisiert werden?


16. Welche Produkte und Länder sind Ihrer Meinung nach nicht relevant für eine detaillierte Wettbewerbsanalyse?


## B. Fragebogen

<b>Bitte beurteilen Sie folgende Kriterien: Falls Sie ein Kriterium nicht beurteilen können, dann lassen Sie es bitte aus.</b>					
	sehr gut 1	gut 2	befriedigend 3	ausreichend 4	mangelhaft 5
Bekanntheitsgrad vom Leon in Deutschland bei den Endkunden	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="1"/>
Marktposition in Deutschland	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Finanzielle Verhältnisse von Leon Deutschland	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Flexibilität	<input type="text"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="7"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>
Serviceleistungen des Unternehmens	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kundenorientierung	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>
Betriebsklima	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Informationsmanagement innerhalb des Unternehmens	<input type="text"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="2"/>
Derzeitiges Marktanalysesystem	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="1"/>
Internetauftritt	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="7"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kompetenzen der Mitarbeiter	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>
Kundenbetreuung	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vertriebsstruktur	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lieferfähigkeit der Produkte	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lieferzeit	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Termintreue	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Qualität der Produkte	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Präsentation in den Baumärkten	<input type="text"/>	<input type="text" value="7"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Margen für die Baumärkte	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lagerkapazität	<input type="text"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="1"/>
Erfahrung bei der Herstellung	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Automatisierungsgrad in der Fertigung	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Produktionskapazität in Wunstorf	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="1"/>
Produktionskapazität der Schiebetüren in Ungarn	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>
Internationale Aufstellung	<input type="text"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>

<b>Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen über die Leon Deutschland GmbH. Bitte kreuzen Sie an, inwieweit Sie zustimmen.</b>					
	1 stimme voll zu	2 stimme zu	3 stimme weniger zu	4 stimme nicht zu	kann ich nicht beurteilen
Das Unternehmen hat flache Hierarchien, dadurch werden Entscheidungen schnell getroffen	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen hat eine geringe Fluktuationsrate	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Das Unternehmen hat verkrustete Strukturen, dadurch fehlt der Mut zur Veränderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>
Das Fehlen einer eigenen Forschungs- & Entwicklungsabteilung wird als Schwäche angesehen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
Es besteht eine zu starke Abhängigkeit vom DIY-Markt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/>
Es besteht eine zu starke Abhängigkeit vom Konzern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3
Das Unternehmen hat zu wenig Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen beschäftigt zu viele Leiharbeiter, dadurch ist teilweise die Produktion bzw. die Auslieferung fehlerhafter Produkte hoch	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2
Die Produkte sind nicht innovativ genug	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>
Die eigenen Produkte sind vergleichbar mit den Mitbewerberprodukten, daher herrscht ein starker Preiswettkampf	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Produktpreise sind zu hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1
Die Herstellungskosten sind zu hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
Das Unternehmen hat ein breites Produktportfolio mit zu vielen Langsamdrehern	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Es werden zugekaufte Produkte als Nachteil gesehen, da sie von ihren Eigenschaften nicht beeinflussbar sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3
An Normierungsprozessen wird nicht in ausreichendem Maße teilgenommen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1

<b>Wie wichtig sind für Ihren Bereich folgende Informationen über ein Land?</b>					
	1 sehr wichtig	2 wichtig	3 weniger wichtig	4 unwichtig	kann ich nicht beurteilen
Bevölkerungszahlen	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
BIP gesamt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
BIP pro Kopf	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2
Kaufkraft	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Arbeitslosenquote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
Marktpotenzial	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Marktbarrieren	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Risikoanalyse (Politische- und wirtschaftliche Faktoren)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Entwicklung der Bauwirtschaft	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Zertifikationsvorschriften	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Trends in der Branche	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
bauliche Vorlieben (Form und Design)	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Vertriebskanäle	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Zahlungsbedingungen	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
Zahlungsfähigkeit der Baumärkte	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Zahlungsfähigkeit der Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Transportkosten	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Serviceerwartungen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Verpackungsvorschriften	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Anzahl der Baumärkte/Käufergruppen	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

<b>Wie wichtig sind für Ihren Bereich folgende Informationen über einen Mitbewerber?</b>					
	1 sehr wichtig	2 wichtig	3 weniger wichtig	4 unwichtig	kann ich nicht beurteilen
Marktanteil des Mitbewerbers	5	3			1
Qualität der Produkte	4	4			1
Preisniveau der Produkte	7	1			1
Bekanntheitsgrad des Mitbewerbers	2	5	1		1
Finanzielle Verhältnisse	3	4	1		1
Kundenorientierung des Mitbewerbers	1	6	1		1
Serviceleistungen	1	7			1
Internationale Aufstellung	1	4	2	1	1
Kompetenz der Mitarbeiter		3	3	2	1
Fluktuationsrate		1	5	2	1
Führungsstil		1	4	3	1
Strategische Entwicklung des Mitbewerbers	3	3	2		1
Ziele des Mitbewerbers	3	4	1		1
Umsatzentwicklung	1	6	1		1
Gewinnentwicklung	1	5	2		1
Investitionen	1	5	1	1	1
Liquidität des Mitbewerbers	2	5	1		1
Marketingmaßnahmen/Investitionen	1	4	3		1
Kooperationen mit anderen Unternehmen		6	2		1
Lieferfähigkeit der Produkte	2	6			1
Termintreue	1	5	2		1
Lieferzeit	1	5	2		1
Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte	3	5			1
Produktionskapazität		4	4		1
Organisationsstruktur des Mitbewerbers	2	1	4	1	1
Zertifizierungen des Mitbewerbers	1	7			1
Reklamationen der Produkte	1	4	3		1
Produktinnovationen des Mitbewerbers	2	4	2		1

**C. Interviewleitfaden Dänemark**

# Leitfaden Dänemark

Name:	<input type="text"/>
Position:	<input type="text"/>
Datum:	<input type="text"/>
Zeitraum:	<input type="text"/>

1. Is there any market barrier for sliding doors in Denmark?


2. Are there any certification regulations for sliding doors in this country?


3. Do you have any knowledge about the trends for sliding doors?


4. Which designs are favoured in Denmark for sliding doors?


5. Are there special packing instructions for sliding doors in Denmark?


6. Which marketing channels are possible for the product sliding doors?


7. Which DIY stores are in the Country?

Bauhaus <input type="checkbox"/>	Ditas <input type="checkbox"/>	XL-Bug <input type="checkbox"/>	Harald Nybourg <input type="checkbox"/>	Jem & Fix <input type="checkbox"/>
Danbuy <input type="checkbox"/>	Bygma <input type="checkbox"/>	Stark <input type="checkbox"/>	Silvan Kaeden <input type="checkbox"/>	Johannes Fog <input type="checkbox"/>
Bilka <input type="checkbox"/>	Optimera Group <input type="checkbox"/>			

8. Are there any other DIY stores which are not listed above?


9. Are Leon sliding doors only listed at Bauhaus?


10. Are there any plans for new Bauhaus stores to be opened in Denmark?


11. In which other DIY stores do you see possibilities to list Leon sliding doors?




12. Which information do you have about the DIY Stores?  
(Please fill in for each company)

Bauhaus, Ditas, XL-Bug, Harald Nyborg, Silvan Kaeden, Stark, Jem & Fix,  
Optimera Group, Bygma, Johannes Fog, Danbuy and Bilka

How many stores do they run in Denmark?


Which price level do they have?


Which service do they require?








In which countries the competitor is present?
Does the competitor have any cooperations with other companies?
Which market share does the competitor have in the country?
What is the growth of the market share in the last three years?

Are there any research and development activities in the company?
Did they present any product innovations in the last three years?
Do you think that product innovations are possible in the future?
Do the competitor have certifications?

How do you evaluate the quality of the products?

How do you evaluate the price performance ratio of the products?

How is the price level of the products?

How was the price development in the last three years?

Do you know the number of complaints the competitor has received?

Which service feature do they provide?

Which marketing actions do they make?

How was the strategic development in the last five years?



What are the strategic objectives for the next five years?


How is the ability to deliver?


What are the delivery times?


15. Special explanatory notes

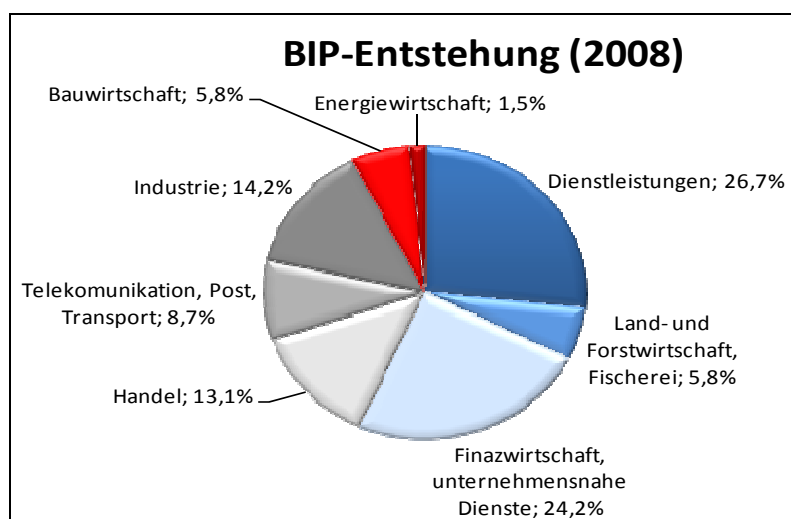

## D. Länderprofil Dänemark

### Basisdaten

Fläche:	43.094 qkm
Bevölkerung:	5.500.510 Einwohner (2009)
Bevölkerungsdichte:	127,9 Einwohner/qkm (2009)
Bevölkerungswachstum:	+ 0,28% (2009)
Hauptstadt:	Kopenhagen
Korrespondenzsprachen:	Dänisch, Englisch, Deutsch
Währung:	Dänische Krone (dkr); Jahresdurchschnitt 2008: 1 Euro = 7,4560 dkr
Mehrwertsteuer:	25%

### Wirtschaftslage

Bruttoinlandsprodukt:	233,3 Mrd. Euro (2008)
BIP pro Kopf:	42.484 Euro (2008)
BIP-Entstehung:	



BIP-Verwendung:	2008: Privater und öffentlicher Verbrauch: 78,4%; Bruttoanlageinvestition: 21,6%
Wirtschaftswachstum:	- 1,1% (2008)
Kaufkraft:	21.673 Euro (2008)
Kaufkraftwachstum:	0,7% (2007/2008)
Arbeitslosenquote:	3,7% (2009)
Durchschnittslohn (Privatsektor/Monat):	5.143 Euro (2008)
Inflationsrate:	3,4% (2008)

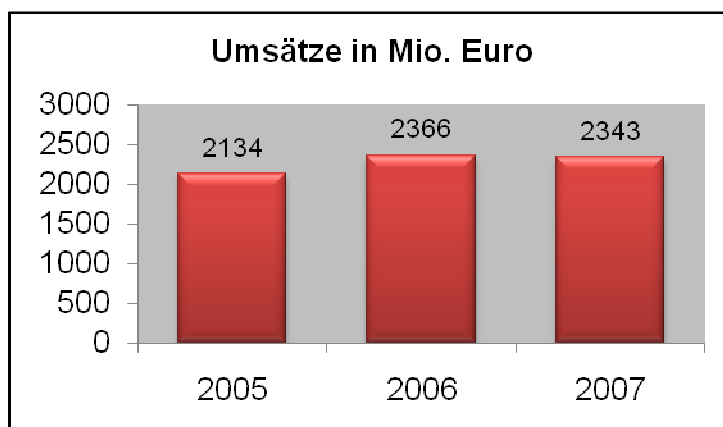
Bauvolumen:	28,93 Mrd. Euro (2009)
Investitionen in den Wohnungsbau:	3,66 Mrd. Euro (2009)
Wohnungsfertigstellungen:	16.000 (2009)
Haushaltssaldo:	3,6% vom BIP (2008)
Staatsverschuldung:	33,3% vom BIP (2008)
Warenimport:	75.034 Mio. Euro (2008)
Einfuhr von Kunststoffen:	1.324 Mio. Euro (2008)
Leistungsbilanzsaldo:	2,0% vom BIP (2008)

### **Spezielle Daten**

Marktbarrieren:	Keine relevanten Marktbarrieren
Risikoanalyse:	1 B
Zertifikationsvorschriften:	REACH-Verordnung
Verpackungsvorschriften:	Keine
Transportkosten:	Die Transportkosten für 100 Schiebetüren von Deutschland nach Dänemark liegen zwischen 200 bis 250 Euro.
Mögliche Vertriebskanäle:	Baumärkte
Kunden der Leon Deutschland GmbH:	- Bauhaus Dankmar
Potenzielle Kunden:	- Danbuy (Johannes Fog) - Bygma - Harald Nyborg (Jem & Fix) - DT Group (Stark & Silvan Kaeden) - Bilka - Optimera Danmark - Ditas (XL-Byg)
Mitbewerber:	- Fixx - PIA
Länderspezifische Produktvorlieben:	Schiebetüren in hellen Holztönen sowie weiße Türen werden bevorzugt.
Quelle	World Factbook, 2009; Statistics Denmark, 2009; Eurostat, 2009; E 11, 2009; E 7, 2009; GfK Geomarketing, 2009; Germany Trade and Invest, 2009; Delcredere NV, 2009

## E. Kundenprofil Dänemark

Name	DT Group A/S
Geschäftssitz	Gladsaxe Mollevej 5 2860 Soborg Denmark
Telefonnummer	+ (45) 39559700
Internetseite	www.dtgroup.dk
Konzern	Wolseley PLC Konzernumsatz: 18.354 Mio. Euro
Vertriebssystem	Eigene Filialen
Zahl der Märkte	Dänemark: 41 Filialen von Silvan Kaeden und 83 Filialen von Stark International: Keine Angaben
Verkaufsfläche	Dänemark: 195.000 qm Silvan Kaeden und 860.000 qm Stark Durchschnittlich: 4.700 qm pro Silvan Kaeden Filiale und 10.400 qm pro Stark-Filiale International: Keine Angaben
Umsatz in Millionen Euro	Dänemark: 2.343 davon erwirtschafteten 389 Mio. € die Silvan Kaeden Filialen und 1.718 Mio. € die Stark Filialen (2007) International: Keine Angaben



Mitarbeiter	6.183 (2006) 5.969 (2005) 5.880 (2004)
Marketing	Prospekt und Anzeigen in Zeitungen

---

Serviceerwartungen	Keine besonderen Serviceerwartungen gewünscht
Preisniveau	Silvan Kaeden: Niedriges bis mittleres Preisniveau Stark: Mittleres bis hohes Preisniveau
Lieferbedingungen	Lieferung an das Zentrallager (Lieferzeit: 8 Tage)
Zahlungsbedingungen	Keine Angaben
Lieferant für Schiebetüren	Fixx bei Silvan Kaeden
Quellen	E 11, 2009; Orbis, 2009; Fediyma, 2009

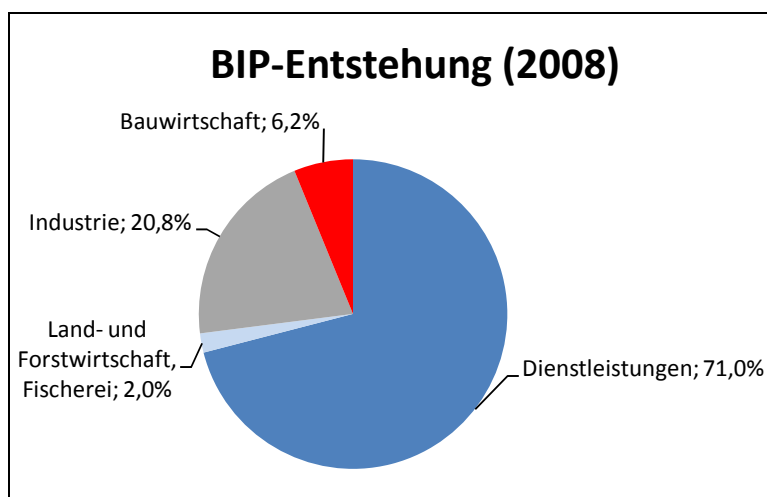
## F. Länderprofil Italien

### Basisdaten

Fläche:	301.340 qkm
Bevölkerung:	58.126.212 (2009)
Bevölkerungsdichte:	195 Einwohner/qkm (2009)
Bevölkerungswachstum:	+ 0,047% (2008/2009)
Hauptstadt:	Rom
Korrespondenzsprachen:	Italienisch, Englisch
Währung:	Euro
Mehrwertsteuer:	20%

### Wirtschaftslage

Bruttoinlandsprodukt:	1.572 Mrd. Euro (2008)
BIP pro Kopf:	26.332 (2008)
BIP-Entstehung:	



BIP-Verwendung:	2008: Privatverbrauch: 58,7%; Staatsverbrauch 19,7%; Bruttoanlageinvestition 21,6%
Wirtschaftswachstum:	– 1% (2008)
Kaufkraft:	16.949 (2008)
Kaufkraftwachstum:	1,9% (2007/2008)
Arbeitslosenquote:	6,7% (2008)
Durchschnittslohn (Privatsektor/Monat):	2.350 Euro
Inflationsrate:	3,4% (2008)
Bauvolumen:	155.281 Mio. Euro (2008)
Investitionen in den Wohnungsbau:	84.493 Mio. Euro (2008)
Wohnungsfertigstellungen:	280.700 (2008)
Haushaltssaldo:	– 2,7% vom BIP (2008)

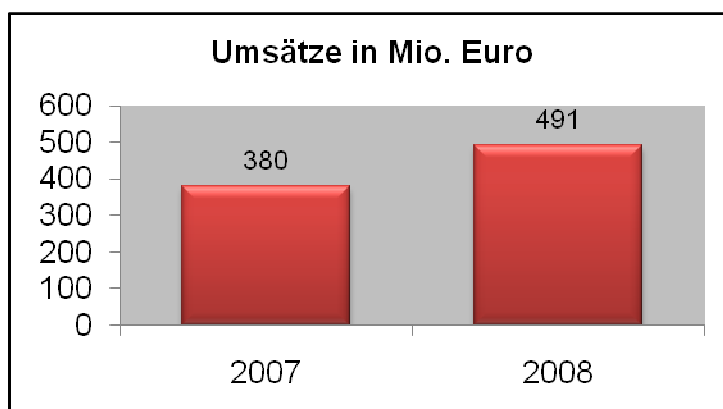
Staatsverschuldung:	105,8% vom BIP (2008)
Leistungsbilanzsaldo:	– 1,2% vom BIP (2008)
Import:	377,3 Mrd. Euro (2008)
Export:	365,8 Mrd. Euro (2008)
Einfuhr von Kunststoffen (Primärform):	9.004 Mio. Euro (2008)

### Spezielle Daten

Marktbarrieren:	Starker Preiskampf
Risikoanalyse:	1 C
Zertifizierungsvorschriften:	REACH-Verordnung
Verpackungsvorschriften:	Keine
Transportkosten:	Die Transportkosten für 100 Schiebetüren von Deutschland nach Italien liegen zwischen 263 bis 474 Euro.
Mögliche Vertriebskanäle:	Baumärkte
Kunden der Leon Deutschland GmbH:	- Brico IO - Bricofer - Punto Legno - Bricoman
Potenzielle Kunden:	- OBI - Bricocenter - Leroy Merlin - Brico OK - Self - Bricomania
Mitbewerber:	- Fillex - Fortera - PIA - Xiama - Venta
Länderspezifische Produktvorlieben:	Moderne Schiebetüren in den Farben Weiß, Italien Nut, Kirsche und Schwarz. Für Kinderzimmer: Orange, Rot, Hellgrün und Electric blue.
Quelle	World Factbook, 2009; Eurostat, 2009; E 12, 2009; E 7, 2009; GfK Geomarketing, 2009; Germany Trade and Invest, 2009; Delcredere NV, 2009

## G. Kundenprofil Italien

Name	Leroy Merlin
Geschäftssitz	Str 8 Palazzo N 20089 Rozzano
Telefonnummer	+ (39) 0239976
Internetseite	www.leroymerlin.it
Konzern	Adeo Group Konzernumsatz: Keine Angaben
Vertriebssystem	Franchise / eigene Filialen
Zahl der Märkte	Italien: 45 (2007) International: Keine Angaben
Verkaufsfläche	Italien: insgesamt 159.500 qm (2007) Durchschnittlich: 8.800 qm (2007) International: Keine Angaben
Umsatz in Millionen Euro	Italien: 491 (2008) International: Keine Angaben



Mitarbeiter	2.420 (2008) 2.016 (2007)
Marketing	Radio, Newsletter und Prospekt
Serviceerwartungen	Verhandlungssache
Preisniveau	Unteres bis hohes Preissegment
Lieferbedingungen	Direktlieferung an die einzelnen Filialen oder ans Zentrallager möglich. (Lieferzeit: 10 Werkzeuge)
Zahlungsbedingungen	Zahlung innerhalb 120 Tagen
Lieferant für Schiebetüren	Fillex und Fortera
Quelle	E 12, 2009; Fediyma, 2009; Orbis, 2009



## H. Mitbewerberbewertungsbögen

Mitbewerberbewertung							
Mitbewerber:	PIA srl				Bearbeiter:	Maffenbeier	
Hauptsitz: Straße:	Musterstr.				Position:	Praktikant	
Ort:	0000 Musterdorf				Datum:	29.10.2009	
Land:	Italien						
Telefon:	(0039) 999999						
E-Mail:	PIA@new.com						
Webseite:	www.PIA.com						
<b>Weitere Standorte des Unternehmens:</b>							
Keine weiteren Standorte vorhanden							
<b>Gründungsjahr:</b>							
1962							
<b>Rechtsform:</b>							
GmbH							
<b>Betriebsgröße:</b>							
13.000 qm							
<b>Mitarbeiterzahl:</b>							
28							
<b>Produkte/Sortimente:</b>							
Hersteller von Schiebetüren, Metalltüren, Schiebefenster und Rahmen							
<b>Baumärkte, in denen die Produktlinie gelistet ist:</b>							
OBI und Punto Brico in Italien				<b>Kundenbindung basiert auf:</b>			
Panex A/S Dänemark				Keine Angaben			
<b>Neue Großkunden/Baumärkte:</b>							
nicht bekannt				<b>Verlorene Großkunden/Baumärkte:</b>			
				nicht bekannt			
Umsatz	2008		2007		2006		
	EURO	Menge	EURO	Menge	EURO	Menge	
Umsatz:	4.240.000		4.469.000		4.568.000		
Umsatzentwicklung %	-5,38%		-2,21%		9,52%		
Gewinn	-36.090		-25.568		4.112		
Marktanteil %	DK 3% Italien 26%		Italien 24%		Italien 22,6%		
Preisentwicklung %							
Preisniveau	niedriges bis mittleres		niedriges bis mittleres		niedriges bis mittleres		
<b>Bemerkungen:</b>							
<b>Ergebnis der Bewertung:</b>							
Italien 2,13   Dänemark 1,42							

# Mitbewerberbewertung

Mitbewerber: PIA Datum: 29.10.2009 Produkt: Schiebetüren

SCORE: I 2,13 DK 1,42 Bearbeiter: Maffenbeier Land: Italien (I) und Dänemark (DK)

Bereich		Kriterien		Kernfragen	Quelle und Information
Gewicht	Score	Gewicht	Score		
<b>1. Allgemeine Unternehmensdaten</b>					
25%	I 1,45 DK 1,05	10%	4	Bekanntheitsgrad	Wie bekannt ist das Unternehmen in der Branche? Hoher Bekanntheitsgrad im Heimatland und das Unternehmen ist in mehr als drei Exportländer etabliert. Insgesamt exportiert das Unternehmen in sieben Länder (E 12, 2009; D&B, 2009).
		10%	2	Kundenorientierung	Ist das Unternehmen kundenorientiert ausgerichtet? Teilbereiche des Unternehmens sind kundenorientiert ausgerichtet. Spezielle Kundenwünsche werden aber nicht berücksichtigt (E 12, 2009).
		20%	DK 1 I 3	Kunden	In wie vielen Baumarktketten in dem zu bewertenden Land ist das Unternehmen mit seiner Produktlinie vertreten? Das Unternehmen ist in zwei Baumarktketten in Italien vertreten (E 12, 2009). In Dänemark ist das Unternehmen nur bei einem kleineren Kunden im Sortiment (Anfrage an den Mitbewerber, 2009).
		15%	1	Entwicklung des Personalbestandes	Wie hat sich der Personalbestand in den letzten drei Jahren entwickelt? Der Personalbestand ist unverändert (Orbis, 2009; D&B, 2009).
		5%	2	Internationale Ausrichtung	In wie vielen Ländern ist das Unternehmen vertreten? In sieben Exportländern vermarktet das Unternehmen seine Produkte. Die Exportländer sind: Frankreich, Dänemark, Belgien, Portugal, Israel, Griechenland und Zypern (E 12, 2009; D&B, 2009).
		5%	0	Kooperationen	Bestehen Kooperationen mit anderen Unternehmen? Es bestehen keine Kooperationen mit anderen Unternehmen (E 12, 2009). Es wurden keine Informationen gefunden, die auf eine Kooperation hinweisen.
		10%		Forschung & Entwicklung	Wird im Unternehmen Forschung und Entwicklung betrieben? Aus der Internetseite des Unternehmens geht hervor, dass Forschung betrieben wird, allerdings gibt es keine Angaben darüber, in welchen Umfang geforscht wird.
		10%	0	Produktinnovationen & Modifikationen	Wurden in den letzten drei Jahren Produktinnovationen auf dem Markt angeboten oder wurden die bestehenden Produkte modifiziert? Es wurden in den letzten drei Jahren keine Produktinnovationen angeboten sowie einzelne Produkte wurden nicht modifiziert (E 12, 2009).
		15%		Zukünftige Produktinnovationen & Modifikationen	Sind zukünftig Innovationen oder Modifikationen zu erwarten? Auf der Internetseite des Unternehmens wurde unter anderem als Ziel angegeben, dass Produktinnovationen angestrebt werden.

# Mitbewerberbewertung

Mitbewerber: PIA Datum: 29.10.2009 Produkt: Schiebetüren  
 Bearbeiter: Maffenbeier Land: Italien und Dänemark

Bereich		Kriterien		Kernfragen	Quelle und Information	
Gewicht	Score	Gewicht	Score			
<b>2. Markt- und Finanzdaten</b>						
40%	I 2 DK 0,8	25%	DK 1 I 3	Marktanteil des Unternehmens	Wie hoch ist der Marktanteil des Unternehmens in dem zu bewertenden Land?	In Dänemark liegt der Marktanteil bei rund 3%. In Italien beträgt der Marktanteil etwa 26% (E 5, 2009; E 12, 2009).
		15%	I 3	Entwicklung des Marktanteils	Wie hat sich der Marktanteil in den letzten drei Jahren entwickelt?	In Italien hat sich der Marktanteil um 3,4% erhöht (E 12, 2009).
		15%	1	Umsatz des Unternehmens	Wie hoch ist der Umsatz des Unternehmens?	Im Jahr 2008 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 4,2 Mio. Euro (D&B, 2009).
		10%	0	Umsatzentwicklung	Wie hat sich der Umsatz in den letzten drei Jahren entwickelt?	Der Umsatz war in den letzten drei Jahren rückläufig. Um 7,71% ist der Umsatz gesunken (D&B, 2009).
		10%	0	Gewinnentwicklung	Wie hat sich der Gewinn in den letzten drei Jahren entwickelt?	Es wurde in den letzten zwei Jahren ein Verlust erwirtschaftet. Insgesamt ist der Gewinn in den letzten drei Jahren um 977% gesunken (D&B, 2009).
		10%	2	Investitionsverhalten	Welche Investitionen wurden in den letzten drei Jahren getätigt?	Im Jahr 2007 wurde ein Darlehen in Höhe von 353.000 Euro. Das Kapital wurde zum größten Teil in Sachanlagen investiert (D&B, 2009).
		15%	3	Liquidität	Wie wird die Liquidität des Unternehmens eingeschätzt (Creditreform, Dun&Bradstreet (D&B) etc.)?	D&B Risiko-Indikator: 2 (+). Das Unternehmen hat eine gute Liquidität (D&B, 2009).

# Mitbewerberbewertung

Mitbewerber: PIA Datum: 29.10.2009 Produkt: Schiebetüren  
 Bearbeiter: Maffenbeier Land: Italien und Dänemark

Bereich		Kriterien		Kernfragen	Quelle und Information	
Gewicht	Score	Gewicht	Score			Kriterium
<b>3. Service und Qualität</b>						
35%	12,65 DK 2	10%	0	Zertifizierungen	Sind Zertifizierung nach DIN-ISO (oder andere relevante) vorhanden?	Keine Angaben
		20%	2	Qualitätsniveau	Wie wird die Qualität der Produkte bewertet?	Die Qualität der Produkte wurde mit der Note 3 bewertet (E 12, 2009).
		20%	2	Preis-Leistungs-Verhältnis	Wie wird das Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte bewertet?	Das Preis-Leistungs-Verhältnis wurde mit der Note 3,3 bewertet (E 12, 2009).
		15%	3	Serviceleistungen	Wie sind die Serviceleistungen des Unternehmens?	Aus der Internetseite des Unternehmens geht hervor, dass zukünftig sehr guter Serviceleistungen angestrebt werden. Regelmäßig besuchen die Außendienstmitarbeiter die Baumärkte (E 12, 2009).
		10%	2	Marketing	Wie ist der Werbeauftritt des Unternehmens?	Das Unternehmen hat Prospekte über die Produkte, führt unregelmäßig Promotion durch und hat eine gute Präsentation in den Baumärkten (E 12, 2009).
		10%	DK 1 13	Lieferzeit	Wie lange beträgt die durchschnittliche Lieferzeit von Standardprodukten zu den Kunden in dem zu bewertenden Land? (Die Zeit ab dem Auftrags-eingang bis zur Auslieferung an den Kunden)	Die durchschnittliche Lieferzeit von Standardprodukten zu den italienischen Kunden beträgt vier Werktage. Die durchschnittliche Lieferzeit nach Dänemark beträgt acht Werktage (E 12, 2009).
		15%	3	Lieferfähigkeit	Kann das Unternehmen in der vereinbarten Zeit die gewünschte Menge liefern?	Gute Lieferfähigkeit um die 90% der Produkte gelangt in der vereinbarten Zeit in der gewünschten Menge zu den Kunden (E 12, 2009).

## Mitbewerberbewertung

**Mitbewerber:** PIA **Datum:** 29.10.2009 **Produkt:** Schiebetüren  
**Bearbeiter:** Maffenbeier **Land:** Italien und Dänemark

### Strategische Entwicklung

Wie hat sich das Unternehmen in den letzten fünf Jahren entwickelt?

Mit bestehenden Produkten wurden neue Märkte erschlossen (E 12, 2009).

### Unternehmensziele

Wie wird ich das Unternehmen in den nächsten fünf Jahren ausrichten?

Es wird angestrebt Produkte in einer guten Qualität zu produzieren sowie ein hohes Maß an Serviceleistungen den Kunden zu bieten. Mit Innovationen ist zu rechnen (PIA, 2009).

### Bemerkungen:

29.10.2009 Sina Maffenbeier  
Datum Unterschrift

Allgemeine Unternehmensdaten		0	1	2	3	4
Bekanntheitsgrad	Wie bekannt ist das Unternehmen in der Branche?	Das Unternehmen ist kaum bekannt im Heimatland.	Das Unternehmen ist im Heimatland bekannt, sowohl bei den Endkunden als auch bei den Händlern.	Sehr bekannt im Heimatland und in einem Exportland etabliert.	Hoher Bekanntheitsgrad im Heimatland und in zwei Exportländern etabliert.	Hoher Bekanntheitsgrad im Heimatland und in mindestens drei Exportländern etabliert.
Kundenorientierung	Ist das Unternehmen kundenorientiert ausgerichtet?	Das gesamte Unternehmen ist nicht kundenorientiert ausgerichtet. Der Kunde erhält nur das Nötigste.	Das Unternehmen ist kaum kundenorientiert ausgerichtet. Spezielle Kundenwünsche werden nicht berücksichtigt.	Teilbereiche des Unternehmens sind kundenorientiert ausgerichtet. Spezielle Kundenwünsche werden nicht berücksichtigt.	Das gesamte Unternehmen ist kundenorientiert ausgerichtet. Spezielle Kundenwünsche werden nicht berücksichtigt.	Das gesamte Unternehmen ist kundenorientiert ausgerichtet. Spezielle Kundenwünsche werden berücksichtigt.
Kunden	In wie vielen Baumarktketten in dem zu bewertenden Land ist das Unternehmen mit seiner Produktlinie vertreten?	Das Unternehmen ist in keiner Baumarktkette im Sortiment. Der Vertrieb findet ausschließlich über das Internet statt.	Das Unternehmen ist in keiner Baumarktkette im Sortiment. Kleine, einzelne, Baumärkte/Fachhandel werden beliefert.	Das Unternehmen ist in einer Baumarktkette mit seinen Produkten im Sortiment.	Das Unternehmen ist in zwei bis drei Baumarktketten mit seinen Produkten im Sortiment.	Das Unternehmen ist in mindestens vier Baumarktketten mit seinen Produkten im Sortiment.
Entwicklung des Personalbestandes	Wie hat sich der Personalbestand in den letzten drei Jahren entwickelt?	Der Personalbestand wurde reduziert.	Der Personalbestand ist unverändert.	Durchschnittliche Neueinstellungen. Um maximal 6% ist der Personalbestand gestiegen.	Leicht überdurchschnittliche Neueinstellungen. Zwischen 6,1% bis 12% ist der Personalbestand gestiegen.	Überdurchschnittliche Neueinstellungen. Um mehr als 12% hat sich der Personalbestand erhöht.
Internationale Ausrichtung	In wie vielen Ländern ist das Unternehmen vertreten?	Das Unternehmen ist nur in dem Heimatland etabliert.	Das Unternehmen hat sich neben dem Heimatland in ein bis vier Exportländern etabliert.	Das Unternehmen hat sich neben dem Heimatland in fünf bis acht Exportländern etabliert.	Das Unternehmen hat sich neben dem Heimatland in neun bis zwölf Exportländern etabliert.	Das Unternehmen hat sich neben dem Heimatland in mindestens dreizehn Exportländern etabliert.
Kooperationen	Bestehen Kooperationen mit anderen Unternehmen?	Keine Kooperationen mit anderen Unternehmen vorhanden.	Eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen besteht in einem Teilbereich. Z. B. bei der Forschung	Eine Kooperation besteht mit einem oder mehreren Unternehmen in zwei Teilbereichen.	Eine Kooperation besteht mit einem oder mehreren Unternehmen in mindestens drei Teilbereichen.	Joint Venture: Für die Kooperation gegründete rechtlich eigenständige Gesellschaft.
Forschung & Entwicklung	Wird im Unternehmen Forschung und Entwicklung betrieben?	Es besteht keine F&E Abteilung. Forschungsaufträge werden nicht an externe Unternehmen vergeben.	Es besteht keine F&E Abteilung. Bei Bedarf werden Aufträge an externe Forschungsunternehmen vergeben.	Es besteht eine kleine F&E Abteilung, die kontinuierlich forscht.	Es besteht eine mittlere F&E Abteilung, die kontinuierlich forscht.	Es besteht eine große F&E Abteilung, die kontinuierlich forscht.
Produktinnovationen & Modifikationen	Wurden in den letzten 3 Jahren Produktinnovationen angeboten oder wurden die Produkte modifiziert?	Die Produkte wurden nicht modifiziert. Produktinnovationen wurden nicht angeboten.	Ein bestehendes Produkte wurden modifiziert. Produktinnovationen gab es nicht.	Es gab keine Produktinnovationen, allerdings wurden einige Produkte aus dem Sortimente modifiziert.	Das gesamte Sortiment wurde modifiziert, allerdings gab es keine Produktinnovationen.	Produktinnovationen wurden auf dem Markt angeboten.
Zukünftige Produktinnovationen & Modifikationen	Sind zukünftig Produktinnovationen oder Modifikationen zu erwarten?	Es sind keine Produktinnovationen oder eine Modifikation der Produkte zu erwarten.	Voraussichtlich wird ein bestehendes Produkte modifiziert und Produktinnovationen sind nicht zu erwarten.	Produktinnovationen sind voraussichtlich nicht zu erwarten. Es ist davon auszugehen, dass einige Produkte modifiziert werden.	Es ist nahezu sicher, dass das gesamte Sortiment modifiziert wird. Produktinnovationen sind voraussichtlich nicht zu erwarten.	Es ist nahezu sicher, dass zukünftig Produktinnovationen zu erwarten sind.

## Anhang

Markt- und Finanzdaten		0	1	2	3	4
Marktanteil des Unternehmens	Wie hoch ist der Marktanteil des Unternehmens in dem zu bewertenden Land?	Der Marktanteil liegt unter 2%.	Der Marktanteil liegt zwischen 2% bis 11%.	Der Marktanteil liegt zwischen 12% bis 22%.	Der Marktanteil liegt zwischen 23% bis 33%.	Der Marktanteil liegt über 33%.
Entwicklung des Marktanteils	Wie hat sich der Marktanteil in den letzten drei Jahren entwickelt?	Der Marktanteil hat sich reduziert.	Der Marktanteil ist gleich geblieben.	Durchschnittliche Marktanteilssteigerung von maximal 2,5%.	Leicht überdurchschnittliche Marktanteilssteigerung von 2,6% bis 5%.	Überdurchschnittliche Marktanteilssteigerung von über 5%.
Umsatz des Unternehmens	Wie hoch ist der Umsatz des Unternehmens?	Der Umsatz liegt unter 1 Mio. Euro.	Der Umsatz liegt zwischen 1 Mio. bis 6 Mio. Euro.	Der Umsatz liegt zwischen 6,1 Mio. bis 12 Mio. Euro.	Der Umsatz liegt zwischen 12,1 Mio. bis 18 Mio. Euro.	Der Umsatz liegt über 18 Mio. Euro.
Umsatzentwicklung	Wie hat sich der Umsatz in den letzten drei Jahren entwickelt?	Der Umsatz hat sich reduziert.	Der Umsatz ist gleich geblieben.	Durchschnittliche Umsatzsteigerung von maximal 9%.	Leicht überdurchschnittliche Umsatzsteigerung von 10% bis 18%.	Überdurchschnittliche Umsatzsteigerung von über 18%.
Gewinnentwicklung	Wie hat sich der Gewinn in den letzten drei Jahren entwickelt?	Der Gewinn hat sich reduziert.	Der Gewinn ist gleich geblieben.	Durchschnittliche Gewinnsteigerung von maximal 9%.	Leicht überdurchschnittliche Gewinnsteigerung von 10% bis 18%.	Überdurchschnittliche Gewinnsteigerung von über 18%.
Investitionsverhalten	Welche Investitionen wurden in den letzten drei Jahren getätigt?	Keine Investitionen trotz Investitionsbedarf.	Investitionen zur Sicherung der Substanzerhaltung.	Investitionen in einen Teilbereichen. Z. B. neue Produktionsanlage.	Investitionen in mehreren Teilbereichen des Unternehmens.	Überdurchschnittliche Investitionen. Z. B. Übernahme eines anderen Unternehmens.
Liquidität	Wie wird die Liquidität des Unternehmens eingeschätzt (Creditreform, Dun & Bradstreet (D&B), etc.)?	Creditreform Bonitätsindex: Stufe 351 bis 600 oder D&B Risiko-Indikator: 3 (-) bis 4 (-).	Creditreform Bonitätsindex: Stufe 301 bis 350 oder D&B Risiko-Indikator: 3 (+).	Creditreform Bonitätsindex: Stufe 251 bis 300 oder D&B Risiko-Indikator: 2 (-).	Creditreform Bonitätsindex: Stufe 201 bis 250 oder D&B Risiko-Indikator: 2 (+).	Creditreform Bonitätsindex: Stufe 100 bis 200 oder D&B Risiko-Indikator: 1.

## Anhang

Service und Qualität		0	1	2	3	4
Zertifizierungen	Sind Zertifizierungen nach DIN-ISO (oder andere relevante) vorhanden? Zwei Antwortmöglichkeiten (Ja = 4, Nein = 0).	Nein				Ja
Qualitätsniveau	Wie wird die Qualität der Produkte bewertet?	Mangelhafte Qualität. Schulnote: 5	Ausreichende Qualität. Schulnote: 4	Befriedigende Qualität. Schulnote: 3	Gute Qualität. Schulnote: 2.	Sehr gute Qualität. Schulnote: 1
Preis-Leistungs-Verhältnis	Wie wird das Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte bewertet?	Mangelhaftes Preis-Leistungs-Verhältnis. Schulnote: 5	Ausreichendes Preis-Leistungs-Verhältnis. Schulnote: 4	Befriedigendes Preis-Leistungs-Verhältnis. Schulnote: 3	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Schulnote: 2.	Sehr gute Preis-Leistungs-Verhältnis. Schulnote: 1
Serviceleistungen	Wie sind die Serviceleistungen des Unternehmens?	Der Kunde erhält nur das Nötigste. Serviceleistungen werden nicht angeboten.	Unterdurchschnittliche Serviceleistungen. Wenige Außendienstmitarbeiter sind im Unternehmen vorhanden. Auf Wunsch des Kunden werden die Baumärkte besucht.	Durchschnittliche Serviceleistungen. Außendienstmitarbeiter vorhanden, allerdings werden die Kunden unregelmäßig betreut.	Guter Service. Außendienstmitarbeiter vorhanden, regelmäßige Kundenbesuche finden statt.	Sehr gute Serviceleistungen. Außendienstmitarbeiter vorhanden. Zusätzliche Übernahme der Nachbestellungen sowie Dekorationen in den Baumärkten.
Marketing	Wie ist der Werbeauftritt des Unternehmens?	In Werbemaßnahmen wird wenig investiert. Es finden keine Marketingmaßnahmen statt.	Unterdurchschnittliche Marketinginvestitionen. Es gibt nur Prospekte über die Produkte.	Durchschnittliche Marketinginvestitionen. Z. B. Kundenbroschüre und Prospekte. Unregelmäßig werden Marketingmaßnahmen getätigt.	Überdurchschnittliche Marketinginvestitionen. Z. B. regelmäßige Anzeigen in Fachzeitschriften oder Promotion in den Baumärkten.	Hohe Marketinginvestitionen. Es wird Marketing über viele Medien betrieben, wie z. B. Fernsehen oder Radio und Fachzeitschriften.
Lieferzeit	Wie lange beträgt die durchschnittliche Lieferzeit von Standardprodukten zu den Kunden in dem zu bewertenden Land?	Lange Lieferzeit. Die durchschnittliche Lieferzeit beträgt mehr als 10 Werktagen.	Unterdurchschnittliche Lieferzeit. Die durchschnittliche Lieferzeit liegt zwischen 10 bis 8 Werktagen.	Durchschnittliche Lieferzeit. Die durchschnittliche Lieferzeit liegt zwischen 7 bis 5 Werktagen.	Schnelle Lieferzeit. Die durchschnittliche Lieferzeit liegt zwischen 4 bis 2 Werktagen.	Sehr schnelle Lieferzeit. Die durchschnittliche Lieferzeit ist unter 2 Werktagen.
Lieferfähigkeit	Kann das Unternehmen in der vereinbarten Zeit die gewünschte Menge liefern?	Zu 50% kann die gewünschte Menge zum vereinbarten Zeitpunkt ausgeliefert werden.	Zu 51% bis 65% kann die gewünschte Menge zum vereinbarten Zeitpunkt ausgeliefert werden.	Zu 66% bis 79% kann die gewünschte Menge zum vereinbarten Zeitpunkt ausgeliefert werden.	Zu 80% bis 94% kann die gewünschte Menge zum vereinbarten Zeitpunkt ausgeliefert werden.	Zu 95% bis 100% kann die gewünschte Menge zum vereinbarten Zeitpunkt ausgeliefert werden.



# Mitbewerberbewertung

Mitbewerber:	Fortera srl	Bearbeiter:	Maffenbeier
Hauptsitz: Straße:	Mustermann	Position:	Praktikant
Ort:	70000 Mustermann	Datum:	30.10.2009
Land:	Italien		
Telefon:	(0039) 99999		
E-Mail:	info@Fortera.it		
Webseite:	www.Forterasrl.it		

## Weitere Standorte des Unternehmens:

Das Unternehmen hat mehrere Vertriebsbüros weltweit.

Gründungsjahr:	1993
Rechtsform:	GmbH
Betriebsgröße:	15.000 qm
Mitarbeiterzahl:	73

Produkte/Sortimente: Hersteller von Schiebetüren

## Baumärkte, in denen die Produktlinie gelistet ist: Kundenbindung basiert auf:

Bricofer, Leroy Merlin, Bricocenter	Keine Angaben

## Neue Großkunden/Baumärkte:

nicht bekannt

## Verlorene Großkunden/Baumärkte:

nicht bekannt

Umsatz	2007		2006		2005	
	EURO	Menge	EURO	Menge	EURO	Menge
Umsatz:	11.432.926		10.108.608		8.467.350	
Umsatzentwicklung %	11,58%		16,24%		2,34%	
Gewinn	174.145		114.479		50.421	
Marktanteil %	24%		20,70%		20,00%	
Preisentwicklung %						
Preisniveau	unteren bis mitteln		unteren bis mitteln		unteren bis mitteln	

## Bemerkungen:

Die Produkte von Fortera werden in Deutschland von dem Mitbewerber Moda über eBay vermarktet. Moda verkauft bei eBay seine eigenen Schiebetüren und die des Unternehmens Fortera unter eigenen Namen.  
(Telefonat Moda, 2009; E-Mail Fortera, 2009).

Ergebnis der Bewertung: 2,75

# Mitbewerberbewertung

Mitbewerber: Fortera Datum: 30.10.2009 Produkt: Schiebetüren

SCORE: 2,75 Bearbeiter: Maffenbeier Länder: Italien

Bereich		Kriterien		Kernfragen	Quelle und Information
Gewicht	Score	Gewicht	Score		
<b>1. Allgemeine Unternehmensdaten</b>					
25%	2	10%	4	Bekanntheitsgrad	Wie bekannt ist das Unternehmen in der Branche? Hoher Bekanntheitsgrad im Heimatland und das Unternehmen ist in mehr als drei Exportländer etabliert. Insgesamt exportiert das Unternehmen in mehr als neun Länder (E 12, 2009; D&B, 2009).
		10%	2	Kundenorientierung	Ist das Unternehmen kundenorientiert ausgerichtet? Teilbereiche des Unternehmens sind kundenorientiert ausgerichtet. Spezielle Kundenwünsche werden aber nicht berücksichtigt (E 12, 2009).
		20%	3	Kunden	In wie vielen Baumarktketten in dem zu bewertenden Land ist das Unternehmen mit seiner Produktlinie vertreten? Das Unternehmen ist in drei großen Baumarktketten in Italien vertreten (E 12, 2009).
		15%	4	Entwicklung des Personalbestandes	Wie hat sich der Personalbestand in den letzten drei Jahren entwickelt? Der Personalbestand hat sich in den letzten drei Jahren um 19,18% erhöht (Orbis, 2009).
		5%	3	Internationale Ausrichtung	In wie vielen Ländern ist das Unternehmen vertreten? In mehr als neun Exportländern vermarktet das Unternehmen seine Produkte. Die Exportländer sind: Jordanien, Türkei, Portugal, Spanien, Griechenland, Ungarn, Russland, Ukraine und Malta (E 12, 2009).
		5%	1	Kooperationen	Bestehen Kooperationen mit anderen Unternehmen? Es bestehen eine Kooperationen mit Moda Deutschland, die die Vermarktung der Fortera Schiebetüren über eBay vornimmt. (Telefonat Moda, 2009; E-Mail Fortera, 2009)
		10%		Forschung & Entwicklung	Wird im Unternehmen Forschung und Entwicklung betrieben? Aus der Internetseite des Unternehmens geht hervor, dass Forschung betrieben wird, allerdings gibt es keine Angaben darüber, in welchen Maße.
		10%	0	Produktinnovationen & Modifikationen	Wurden in den letzten drei Jahren Produktinnovationen auf dem Markt angeboten oder wurden die bestehenden Produkte modifiziert? Es wurden in den letzten drei Jahren keine Produktinnovationen angeboten sowie einzelne Produkte modifiziert (E 12, 2009).
		15%		Zukünftige Produktinnovationen & Modifikationen	Sind zukünftig Innovationen oder Modifikationen zu erwarten? Es wird auf der Internetseite des Unternehmens angegeben, dass Produktinnovationen angestrebt werden.

# Mitbewerberbewertung

Mitbewerber: Fortera Datum: 30.10.2009 Produkt: Schiebetüren  
 Bearbeiter: Maffenbeier Länder: Italien

Bereich		Kriterien		Kernfragen	Quelle und Information
Gewicht	Score	Gewicht	Score		
<b>2. Markt- und Finanzdaten</b>					
40%	3	25%	3	Marktanteil des Unternehmens	Wie hoch ist der Marktanteil des Unternehmens in dem zu bewertenden Land? Der Marktanteil in Italien beträgt rund 24% (E 12, 2009).
		15%	3	Entwicklung des Marktanteils	Wie hat sich der Marktanteil in den letzten drei Jahren entwickelt? Der Marktanteil ist um rund 4% gestiegen (E 12, 2009).
		15%	2	Umsatz des Unternehmens	Wie hoch ist der Umsatz des Unternehmens? Im Jahr 2007 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 11,4 Mio. Euro (D&B, 2009).
		10%	4	Umsatzentwicklung	Wie hat sich der Umsatz in den letzten drei Jahren entwickelt? Der Umsatz ist in den letzten drei Jahren um 25,94% gestiegen (D&B, 2009).
		10%	4	Gewinnentwicklung	Wie hat sich der Gewinn in den letzten drei Jahren entwickelt? Der Gewinn hat sich in den letzten drei Jahren um 71,05% erhöht (D&B, 2009; Orbis 2009).
		10%	1	Investitionsverhalten	Welche Investitionen wurden in den letzten drei Jahren getätigt? In den letzten drei Jahren wurde das Eigenkapital um rund 300.000 Euro erhöht. In Sachanlagen wurden 100.000 Euro investiert (D&B, 2009).
		15%	4	Liquidität	Wie wird die Liquidität des Unternehmens eingeschätzt (Creditreform, Dun&Bradstreet (D&B), etc.)? D&B Risiko-Indikator: 1. Das Unternehmen hat eine sehr gute Liquidität (D&B, 2009).

# Mitbewerberbewertung

Mitbewerber: Fortera Datum: 30.10.2009 Produkt: Schiebetüren  
 Bearbeiter: Maffenbeier Länder: Italien

Bereich		Kriterien		Kernfragen	Quelle und Information	
Gewicht	Score	Gewicht	Score			
<b>3. Service und Qualität</b>						
35%	3	10%	4	Zertifizierungen	Sind Zertifizierung nach DIN-ISO (oder andere relevante) vorhanden?	Das Unternehmen hat Zertifizierungen nach der DIN EN ISO 9001:2000 (Qualitätsmanagement) und nach der DIN EN ISO 14001:2005 (Umweltmanagement) (Fortera, 2009).
		20%	3	Qualitätsniveau	Wie wird die Qualität der Produkte bewertet?	Die Qualität der Produkte wurde mit der Note 2,3 bewertet (E 5, 2009; E 12, 2009).
		20%	3	Preis-Leistungs-Verhältnis	Wie wird das Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte bewertet?	Das Preis-Leistungs-Verhältnis wurde mit der Note 2 bewertet (E 12, 2009).
		15%	3	Serviceleistungen	Wie sind die Serviceleistungen des Unternehmens?	Außendienstmitarbeiter sind vorhanden. Regelmäßig werden die Baumärkte besucht (E 12, 2009).
		10%	2	Marketing	Wie ist der Werbeauftritt des Unternehmens?	Das Unternehmen hat Prospekte über die Produkte und für unregelmäßig Promotion in den Baumärkten durch (E 12, 2009).
		10%	3	Lieferzeit	Wie lange beträgt die durchschnittliche Lieferzeit von Standardprodukten zu den Kunden in dem zu bewertenden Land? (Die Zeit ab dem Auftrags-eingang bis zur Auslieferung an den Kunden)	Die durchschnittliche Lieferzeit von Standardprodukten zu den italienischen Kunden beträgt vier Werktage (E 12, 2009).
		15%	3	Lieferfähigkeit	Kann das Unternehmen in der vereinbarten Zeit die gewünschte Menge liefern?	Gute Lieferfähigkeit um die 90% der Produkte gelangt in der vereinbarten Zeit in der gewünschten Menge zu den Kunden (E 12, 2009).

## Mitbewerberbewertung

**Mitbewerber:** Fortera      **Datum:** 30.10.2009      **Produkt:** Schiebetüren  
**Bearbeiter:** Maffenbeier      **Länder:** Italien

### Strategische Entwicklung

Wie hat sich das Unternehmen in den letzten fünf Jahren entwickelt?

Keine Erkenntnisse.

### Unternehmensziele

Wie wird ich das Unternehmen in den nächsten fünf Jahren ausrichten?

Keine Erkenntnisse.

### Bemerkungen:

Widersprüche bei den Auskünften der Datenbank Orbis und D&B bezüglich des Personalbestandes im Jahr 2007. Laut Orbis beläuft sich der Personalbestand 2007 auf 73 Mitarbeiter und nach Angaben von D&B sind 60 Mitarbeiter beschäftigt. Bei der Berechnung des Personalbestandes wurden die Daten von Orbis genützt, da diese die Personalbestände der letzten vier Jahre aufzeigt und D&B nur den aktuellen Bestand ausweist. Des Weiteren weichen die Rendite-Kennzahlen, wie beispielsweise die Eigenkapitalrendite, bei den beiden Unternehmensauskünften unterschiede auf.

30.10.2009 Sina Maffenbeier  
 Datum                      Unterschrift