

Constanze Ullmann

Internationale Markterschließung am Beispiel von Coffee-Shops

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

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

Copyright © 2004 Diplom.de
ISBN: 9783832482237

Internationale Markterschließung am Beispiel von Coffee-Shops

Constanze Ullmann

Internationale Markterschließung am Beispiel von Coffee-Shops

Diplomarbeit
Fachhochschule Wiesbaden
Fachbereich Wirtschaft
Abgabe April 2004



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 8223

Ullmann, Constanze: Internationale Markterschließung am Beispiel von Coffee-Shops

Hamburg: Diplomica GmbH, 2004

Zugl.: Fachhochschule Wiesbaden, Diplomarbeit, 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2004

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Glossar	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung und Problemstellung	1
2 Situationsanalyse des internationalen Coffee-Shop Marktes	6
2.1 Entwicklung und Ausgestaltungsformen der Coffee-Shops	6
2.1.1 Die Geschichte der Coffee-Shops	6
2.1.2 Italienische vs. anglo-amerikanische Coffee-Shop Konzepte	8
2.1.3 Der Coffee-Shop als „Third Place“	9
2.2 Allgemeine weltweite Marktsituation	11
2.2.1 Marktsituation in relevanten Ländern	11
2.2.2 Der deutsche Coffee-Shop Markt	14
2.2.3 Relevante internationale Marktteilnehmer	15
2.3 Status quo der Internationalisierung deutscher Coffee-Shops	17
2.3.1 Motive der Internationalisierung	18
2.3.2 Hinderungsgründe bei der Internationalisierung	19
3 Theoretische Grundlagen der Markterschließungsstrategien	20
3.1 Einflussfaktoren auf die internationale Marktwahl	20
3.1.1 Umweltbezogene Einflussfaktoren	20
3.1.2 Unternehmensbezogene Einflussfaktoren	22
3.2 Formen des Markteintritts	23
3.2.1 Lizenzvergabe	23
3.2.2 Franchising	24
3.2.3 Joint Venture	25
3.2.4 Direktinvestitionen	26
3.2.5 Die Wahl der geeigneten Markteintrittsstrategie	28
3.3 Timing des internationalen Markteintritts	29
3.4 Internationale Marktbearbeitungsstrategien	30
3.4.1 Internationale Marketing-Mix-Strategie	31
3.4.2 Standardisierung vs. Differenzierung	33

4	Markterschließungsstrategien internationaler Coffee-Shops.....	35
4.1	Die internationale Markterschließung von Costa Coffee	36
4.1.1	Unternehmensdarstellung	36
4.1.2	Einflussfaktoren auf die internationale Marktwahl	36
4.1.4	Timing des Markteintritts	38
4.1.5	Marktbearbeitungsstrategie.....	38
4.2	Die internationale Markterschließung von Segafredo Zanetti Espresso	42
4.2.1	Unternehmensdarstellung	42
4.2.2	Einflussfaktoren auf die internationale Marktwahl	43
4.2.3	Markteintrittsstrategie	44
4.2.4	Timing des Markteintritts	45
4.2.5	Marktbearbeitungsstrategie.....	45
4.3	Die internationale Markterschließung von Starbucks.....	48
4.3.1	Unternehmensdarstellung	48
4.3.2	Einflussfaktoren auf die internationale Marktwahl	49
4.3.3	Markteintrittsstrategien	50
4.3.4	Timing des Markteintritts	52
4.3.5	Marktbearbeitungsstrategie.....	53

5	Zusammenfassung und Ausblick.....	58
----------	--	-----------

ANHANG

Die Tabellen	62
Die Abbildungen	74
Die Fragebögen	83
Hinweise zu den Fragebögen.....	83
Verwendeter Fragebogen.....	84
Die Expertengespräche.....	88
Hinweise zu den Expertengesprächen	88
Transkript Costa Coffee 05.03.2004.....	89
Transkript Segafredo Zanetti 15.03.2004	99
Transkript Nannini 16.03.2004	110
Transkript Cup&Cino 03.04.2004	116
Transkript Costa Coffee 08.04.2004.....	118

6	Literaturverzeichnis	121
----------	-----------------------------------	------------

Glossar

Barista	[ital.] Barkeeper, hier: Facharbeiter an der Espressomaschine
Beverage	[engl.] Getränk
Bundling	[engl.] Bündelung, hier: Zusammenstellung von meistens einem Getränk mit einem Snack.
Corporate Identity	[engl.] Unternehmensidentität
Espresso	[ital.] starker Kaffee nach italienischer Art
Ethnozentrisch	Bei einer ethnozentrischen Orientierung des Managements handelt es sich um die begrenzte Fähigkeit des Unternehmens, sich auf länderspezifische Besonderheiten einzustellen.
Fast-Food	[engl.] schnelles Essen
Flagshipstore	hier verwendet als großer Coffee-Shop, meist in stark frequentierter Lage
Food	[engl.] Nahrung, Essen, Verpflegung
Geozentrisch	Globale Orientierung am Weltmarkt ohne Berücksichtigung nationaler Bedürfnisse
Grande	[ital.] groß
Latte Macchiato	[ital.] Kaffee mit Milch
Location	[engl.] Standort
Menuboard	[engl.] Speisekarte, in diesem Kontext die Angebotstafel, die im Store hinter der Theke hängt
Opinion Leader	[engl.] Meinungsführer, Mitglieder einer sozialen Gruppe, die für den Meinungsbildungsprozess eine besondere Stellung einnehmen.

Outlet	[engl.] Verkaufsstelle
Polyzentrisch	Bei einer polyzentrischen Orientierung des Managements werden die Auslandsmärkte differenziert und mit Fokus auf den nationalen Markt bearbeitet.
SMS	Short Message Service
Store	[engl.] Laden, Geschäft
Tall Latte	„latte“ = [ital.] Milch, „tall“ = [engl.] groß
To-go	[engl.] zum Mitnehmen
UK	United Kingdom
Units	[engl.] Einheiten, in diesem Zusammenhang synonym für Outlets oder Coffee-Shops

Tabellenverzeichnis

Tabelle 01:	Produktsortiment im Foodbereich: italienische vs. anglo-amerikanische Konzepte.....	62
Tabelle 02:	Pro-Kopf-Verbrauch von Rohkaffee in ausgewählten Ländern 2002	63
Tabelle 03:	Größte Fast-Food-Ketten im Mittleren Osten.....	64
Tabelle 04:	Top 15: Coffee-Shops in Deutschland 2003	65
Tabelle 05:	Die Bedeutung verschiedener Internationalisierungsmotive für produzentenorientierte Dienstleistungsunternehmen	66
Tabelle 06:	Allgemeine Fragen zur Geschäftstätigkeit und der Marktsituation in Deutschland	67
Tabelle 07:	Internationalisierungsmotive deutscher Coffee-Shops	68
Tabelle 08:	Hinderungsgründe deutscher Coffee-Shops	68
Tabelle 09:	Starbucks Tall-Latte Index und McDonald's Big-Mac Index (Über-/unterbewerte Währungen im Vergleich zum US-Dollar in %)	69
Tabelle 10:	Vor- und Nachteile der Standardisierung	70
Tabelle 11:	Zeitliche Reihenfolge der Markterschließung von Segafredo Zanetti Espresso (ausgewählte Städte)	71
Tabelle 12:	Starbucks: Internationale Markteintrittsformen und Partner	72
Tabelle 13:	Starbucks-Partner in Europa	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01:	Regionale Verteilung ausgewählter Coffee-Shop Ketten in Deutschland	74
Abbildung 02:	Typologisierung internationaler Dienstleistungen auf Basis konstitutiver Dienstleistungsmerkmale	75
Abbildung 03:	Übersicht der Bestimmungsfaktoren der Markteintrittsstrategie	76
Abbildung 04a:	Zeitliche Markteintrittsstrategien - Wasserfall-Strategie.....	77
Abbildung 04b:	Zeitliche Markteintrittsstrategien - Sprinkler-Strategie	77
Abbildung 04c:	Zeitliche Markteintrittsstrategien - Kombinierte-Strategie.....	78
Abbildung 05:	Standardisierungspotenzial der Kerndienstleistung und des sonstigen Marketing-Mix in Dienstleistungsunternehmen	79
Abbildung 06:	Normstrategien internationaler Dienstleistungskooperationen	80
Abbildung 07:	Franchisepartner Segafredo Zanetti Espresso	81
Abbildung 08:	Kombinierte Strategie am Beispiel der Markterschließung von Starbucks in Asien	82
Abbildung 09:	Kombinierte Strategie am Beispiel der Markterschließung von Starbucks in Europa	82

1 Einleitung und Problemstellung

In nahezu allen internationalen Großstädten sprießen Coffee-Shops wie Pilze aus dem Boden und gehören mittlerweile zum Stadtbild der Metropolen. Auch auf die kleineren Städte scheint sich dieser Trend aus den USA nach und nach zu übertragen. Die Frage stellt sich, wie diese internationale Markterschließung stattfindet?

Vorab ist zu erwähnen, dass veränderte soziale Normen¹ dazu beitragen, dass dem Außer-Haus-Verzehr eine neue Bedeutung zukommt. Die gewohnten Riten, wie das gemeinsame Essen mit der Familie, verlieren an Bedeutung.² Der Trend geht in Richtung „Multi-Event-Konsum“, die Aneinanderreihung flüchtiger, wechselnder und ständig neuer Konsumbedürfnisse.³ Das „Entweder-Oder“ ist in der Konsumhaltung von dem „Sowohl-als-Auch“ abgelöst worden. Mit der Masse der Freizeit- und Produktangebote wächst die Entscheidungsnot beim Konsumenten; eine „Multioptionalität“ entsteht.⁴ Diese Trends sind nicht nur für den deutschen Markt, sondern auf einer internationalen Ebene zu beobachten. Vorreiter für den Fast Food- und den Fast Casual-Trend⁵ - eine Symbiose aus der Produktivität der Fast-Food Anbieter mit der Tradition klassischer Restaurants - ist seit einigen Jahren die USA.⁶

Dass auch Konsum Zeit kostet, dringt allmählich ins Bewusstsein der Verbraucher vor. Mit wachsenden Konsumansprüchen der Gesellschaft nimmt die Zeitknappheit zu und bei den Konsumenten entsteht ein subjektiv empfundener Zeitmangel. Die Trendforscherin Faith Popcorn konstatiert, dass heutzutage kaum ein Erwachsener nicht das Gefühl hat, 99 Leben zu leben.⁷ Die Lebensqualität eines jeden Einzelnen soll durch den Trend zu mehr Convenience⁸ (engl. Bequemlichkeit) steigen. Wachsende Spontaneität gepaart mit einer Tendenz zum geselligen „Cocooning“⁹ (engl. Zurückziehen in die eigenen vier Wände) unterstützt den

¹ z.B. die „Individualisierung“ und die „Singelisierung“

² Gruenewald (2003), S. 1

³ vgl. o.V. (2002c) Coffee-Shop Welten 2002, S. 34

⁴ vgl. o.V. (2004) Die Marketing Zukunft, <http://www.deinflyer.de/modules.php?name=News&file=article&sid=55> (13.04.04)

⁵ vgl. Rützler, H. (2003) http://www.zukunftsinstitut.de/1/Down_Print_Besprechung/LZSpezial.pdf (02.04.04)

⁶ vgl. o.V. (2004g) Zahlen, die neidisch machen, S. 14

⁷ vgl. Popcorn (1991), S. 78ff und o.V. (2002c) Coffee Shop Welten 2002, S. 27

⁸ „Convenience“ steht hier für eine Stressvermeidung in allen Lebenslagen.

⁹ vgl. Popcorn (1991), S. 7

Convenience Trend. Coffee-Shops übernehmen dabei die Funktion halböffentlicher Orte (Third Places)¹⁰. Sie dienen zunehmend als ausgelagerte Wohnzimmer, bieten aber auch die Möglichkeit des spontanen und schnellen Verzehrs. Spontanenuss wird für viele Konsumenten immer wichtiger und geht einher mit einer steigenden Mobilität der Verbraucher. Diesem geänderten Verbraucherverhalten kommen die Coffee-Shops entgegen. Neben zahlreichen Distributoren von Impulsartikeln (Tankstellen, Bäckereien etc.) ist auch der Besuch eines Coffee-Shops als Impulskauf zu bewerten und nicht als geplantes Einzel-Event (wie z.B. der Restaurantbesuch). Der Coffee-to-go Anteil liegt in Deutschland bei 25 % mit steigender Tendenz.¹¹ In den USA oder auch in London werden bereits „90 Prozent des systemgastronomischen Kaffeegeschäfts mit tragbaren Bechern abgewickelt [...]“.¹² Nicht nur in Großbritannien und den USA, sondern nahezu auf allen Kontinenten „breiten“ sich die Coffee-Shops aus. Selbst Teetrinker-Nationen wie China, Japan und Großbritannien partizipieren an der Kaffeebarkultur.

Neben den Änderungen im Konsumentenverhalten zählt die Internationalisierung von Unternehmen zu den signifikantesten Entwicklungen im letzten Jahrhundert. Der Begriff der Internationalisierung ist in der Literatur jedoch nicht eindeutig definiert und findet auf unterschiedliche Phänomene Anwendung. So werden unter dieser Definition z.B. Formen des Markteintritts oder die Führung ausländischer Tochtergesellschaften verstanden. Des Weiteren werden Einschränkungen hinsichtlich verschiedener Funktionsbereiche (hauptsächlich des Marketings) vorgenommen, die jedoch zu eng sind, da eine Internationalisierung das Unternehmen als Ganzes umfasst.¹³ Nach einer Abgrenzung von Köhler werden „Bei internationalem Engagement [...] die Leistungen eines Unternehmens in mehr als einem Land angeboten.“¹⁴ Für die vorliegende Arbeit soll jedoch in Anlehnung an Perlitz unter Internationalisierung „die länderübergreifende Ausdehnung des unternehmerischen Aktionsfeldes verstanden werden.“¹⁵ Um eine Internationalisierung zu erreichen und konsequent auszuweiten, sind konsistente Markterschließungsstrategien notwendig. Nach Ausführungen von Poes ist unter dem Terminus Markterschließung neben dem Eintritt eines Unternehmens in einen bislang noch nicht

¹⁰ vgl. Kapitel 2.1.3

¹¹ vgl. o.V. (2003b) G+J-Märkte + Tendenzen Kaffee, S.3

¹² Nixdorf, A. (2003), S. 48

¹³ vgl. Perlitz, M. (2000), S. 8ff

¹⁴ Köhler, L. (1991), S. 52

¹⁵ Perlitz, M. (2000), S. 10

bearbeiteten Markt auch die Bearbeitung desselben, unter Fortführung bestehender Aktivitäten, zu verstehen.¹⁶ Sie ist somit durch zwei Charakteristika gegenüber der Markteintrittsstrategie und der Marktbearbeitungsstrategie abgegrenzt: „die zeitlich umfassendere Betrachtungsweise [...] sowie die Berücksichtigung [...] des Marktumfeldes.“¹⁷ Der Begriff internationale Markterschließung wird im folgenden verwendet als „Eintritt eines Unternehmens in einen noch nicht erschlossenen Auslandsmarkt“ und beinhaltet die strategischen Entscheidungsfelder Marktwahl (Selektion geeigneter Auslandsmärkte), die Form des Markteintritts (Markteintrittsstrategie) und die Marktbearbeitungsstrategie. An diesen drei Kernelementen der Markterschließung orientieren sich die Darstellungen im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit.

Zur dauerhaften Verbesserung der Wettbewerbssituation, und der damit verbundenen Sicherung der Unternehmensexistenz, ist sowohl für international tätige, als auch für national agierende Unternehmen eine permanente Überprüfung des aktuellen und potentiellen Auslandsengagements zielgerichtet. Für die Unternehmen ist deshalb eine integrierte, strategische Konzeption unter Berücksichtigung umwelt- und unternehmensbezogener Rahmenbedingungen nahezu unerlässlich. Zum anderen ist die Festlegung einer konsistenten Strategie zur internationalen Markterschließung ein zentraler Erfolgsfaktor für das Auslandsengagement. Hierbei dürfen die internationalen Strategien nicht nur auf den Marketingbereich beschränkt bleiben, da mit der Entscheidung zum „Going international“¹⁸ eine prinzipielle Änderung für das Unternehmen und das Management eintritt (Änderung der Organisation, der Abläufe etc.).

Hauptmotive für eine Internationalisierung liegen in der Sättigung des Heimatmarktes, dem Wachstumspotenzial anderer internationaler Märkte, einer zunehmenden Mobilität der Konsumenten und einer Angleichung der weltweiten Konsumentenbedürfnisse. Des Weiteren sind die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, die Deregulierung der Märkte, die EU-Erweiterung, die Risikostreuung und Erzielung zusätzlicher Gewinne generelle Gründe für eine internationale Expansion. Unternehmensspezifische Fähigkeiten und Kompetenzen können mehrfach genutzt werden (Synergie) und eventuell ist eine Verlängerung

¹⁶ vgl. Pues, C. (1994), S. 31ff

¹⁷ Pues, C. (1994), S. 34

¹⁸ vgl. Backhaus/Büschken/Voeth (2001), S. 115ff