

PATRICK SIEGFRIED

Franchise Konzepte Band 2

Dargestellt am Beispiel
von 14 erfolgreichen
Unternehmen –
Fallstudiensammlung



Franchise Konzepte Band 2

Patrick Siegfried

Franchise Konzepte Band 2

Dargestellt am Beispiel von 14 erfolgreichen Unternehmen –
Fallstudiensammlung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München 2014
© Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München

Umschlagabbildung: © Frédéric Massard - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdruck, auch auszugsweise, Reproduktion, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Digitalisierung oder Einspeicherung und Verarbeitung auf Tonträgern und in elektronischen Systemen aller Art.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

e-ISBN (ePDF) 978-3-96091-352-8
ISBN (Print) 978-3-86924-613-0

Verlagsverzeichnis schickt gern:
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München
Schwanthalerstr. 81
D-80336 München

www.avm-verlag.de

Franchise Konzepte Band 2
- dargestellt am Beispiel von 14 erfolgreichen Unternehmen -
Fallstudiensammlung

Patrick Siegfried (Hrsg.)

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Projektarbeit“ im Sommersemester 2014 von Bachelorstudenten/-innen des 6. Semesters im Studiengang BIS an der Fachhochschule Mainz erarbeitet worden.

Es handelt sich bei diesen Fallstudien ausschließlich um Franchiseunternehmen.

Jede Fallstudie beginnt mit der Beschreibung des Beispielunternehmens, deren Entwicklung und Ausrichtung. Anschließend werden die Marktsituation, sowie die Stärken und Schwächen dargestellt. In einem Fazit werden die Schwerpunkte zusammengefasst und es erfolgt eine Handlungsempfehlung. Abschließende Arbeitsfragen können für eine weitere Bearbeitung von Studenten verwendet werden.

Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried hat mit den jeweiligen Gruppen diese Fallstudien bearbeitet.

	Seite
1. TUI (Zamponi, G./Gauer, M.)	1
2. Coffee Fellows vs. Starbucks (Schüßler, I./Joppich, R.)	19
3. BabyOne (Stoll, J./Dörr, N.Y.)	41
4. Schülerhilfe (Himmighofen, M.D./Kretzschmar, N./Gössel, A.)	55
5. Joey's Pizza (Fleckenstein, X./Kern, M.)	67
6. Kentucky Fried Chicken (Beidokat, M./Behm, P./Deeg, K.)	81
7. OBI (Vogel, T./Frühauf, B./Krekel, F.)	109
8. McDonald`s (Laible, T./Hammer, K.)	123
9. immergrün (Zipp, C./Renz, J./Gargani, M.)	143
10. Tchibo (Günther, A./Winter, E./Haase, N.)	157
11. Pizza Avanti Heimservice (Brunzendorf, A./Gebert, B./Hahn, E.K.)	185
12. Mrs. Sporty (Yalaza, D./Beyler, J./Wolf, L.)	203
13. RUNNERS POINT (Schiffer, K./Gharibian, D.)	221
14. Kamps (Baumann, N./Metz, S.)	237

1 TUI

(Zamponi, G./Gauer, M.)

In den folgenden Abschnitten wird die Struktur des TUI Konzern vorgestellt; beginnend bei der TUI AG als Muttergesellschaft über die TUI Travel PLC bis hin zur TUI Deutschland GmbH. Abschließend werden die Meilensteine in der Unternehmenshistorie aufgezeigt und erläutert.

1 TUI AG

Die TUI AG (Touristik Union International Aktiengesellschaft) ist ein deutsches Touristikunternehmen mit Geschäftssitz in Hannover. Sie ist der größte Touristikkonzern Europas und besitzt zahlreiche Reisebüros, Incoming-Agenturen, Fluggesellschaften, Kreuzfahrtschiffe und Hotels. Im vergangenen Geschäftsjahr beschäftigte der Konzern rund 74.400 Mitarbeiter¹ und erzielte einen Umsatz von rund 18,5 Milliarden Euro. Das erwirtschaftete Betriebsergebnis lag bei 595 Millionen, womit ein Konzerngewinn in Höhe von 187 Millionen Euro erreicht wurde.

Der Konzern gliedert sich im Bereich Touristik in drei Geschäftsbereiche. Den ersten Geschäftsbereich bildet die **TUI Travel PLC**, welche in Punkt 1.2 genauer erläutert wird. **TUI Hotels & Resorts** bildet das zweite Standbein der TUI AG. Diese Sparte führt die Hotelbeteiligungen der World of TUI und ist der größte Anbieter von Ferienhotels im europäischen Raum. Zum Konzern gehören 232 Hotels in den bevorzugten Urlaubsregionen Europas in rund 24 Ländern. Die Hotels stehen für hohe Qualitäts-, Leistungs- und Umweltstandards. Den dritten Bereich bilden die **Kreuzfahrten**. Im Jahre 2008 wurde TUI Cruises gegründet, wodurch die TUI AG auch in den Markt der Premium-Kreuzfahrten einstieg. 2009 entstand ein Joint Venture zwischen der TUI AG und Royal Caribbean Cruises Ltd unter dem Namen „Mein Schiff“, welches mittlerweile über vier Schiffe verfügt. Darüber hinaus zählt Hapag-Lloyd Kreuzfahrten heutzutage zu den führenden Anbietern im Segment der Expeditions- und Luxuskreuzfahrten und unterstreicht TUIs Vorreiterposition als Touristikkonzern im europäischen Raum. TUI war bis 2008 auch aktiv im Bereich der Containerschifffahrt tätig. Da sich diese Hausarbeit jedoch auf den Bereich der Touristik konzentriert, wird dieser Aspekt nicht behandelt.^{2,3,4} Im Groben lässt sich die Konzernstruktur der TUI AG wie folgt darstellen.

¹ Stand: September 2013.

² Vgl. www.tui-group.com/de/unternehmen/profil.

³ Vgl. www.tuitravelpc.com/investors-media/reports...

⁴ Vgl. www.tui-group.com/de/unternehmen/unternehmenss...

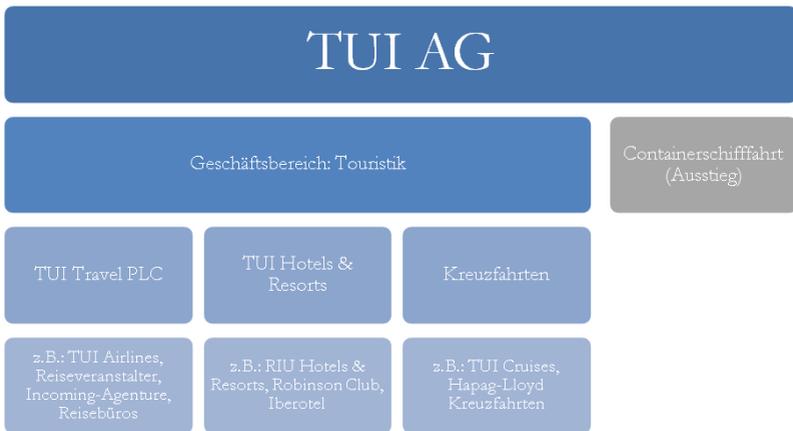


Abb. 1: Konzern-Struktur TUI AG⁵

2 TUI Travel PLC

Die TUI Travel PLC ist ein europäischer Tourismuskonzern und zählt zu den führenden Anbietern im Privatreiseverkehrssektor. Sie entstand 2007 durch eine Fusion der Touristiksparte der TUI AG mit dem britischen Unternehmen First Choice Holidays PLC und hat ihren Hauptsitz in Großbritannien. Die TUI AG ist mit 54 % jedoch Hauptanteilseigner der TUI Travel PLC. Seit dem 3. September 2007 werden die Aktien der TUI Travel PLC an der Londoner Stock Exchange gehandelt. Die TUI Travel PLC ist heutzutage in rund 180 Ländern weltweit tätig und beschäftigt knapp 55.000 Mitarbeiter/Innen. Im Geschäftsjahr 2013 erwirtschaftete die TUI Travel PLC einen Umsatz von 15.015 Millionen Pfund, was einem Plus von rund 4 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der freie Cashflow betrug 427 Millionen Pfund und die Dividende 13,5 % im vergangenen Geschäftsjahr. Das Unternehmen gliedert sich in die Bereiche Mainstream, Accommodation & Destination sowie Specialist & Activity, dargestellt in der **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**⁶

⁵ Vgl. ebd.

⁶ Vgl. www.tuitravelplc.com/investors-media/annual-...

TUI Travel is organized and managed through three principal Business Sectors: Mainstream, Accommodation & Destination, and Specialist & Activity. This diagram sets out each Sector, what it comprises and some highlights.

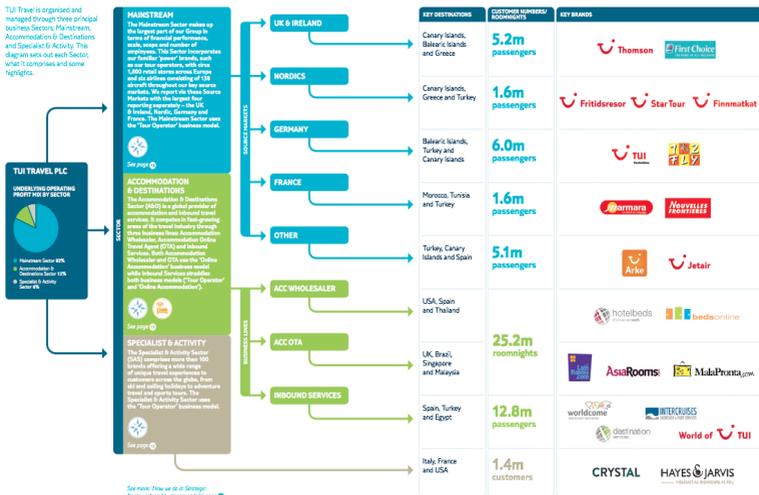


Abb. 2: Geschäftsfelder der TUI Travel PLC⁷

Der **Mainstream** Sektor bildet den größten und wichtigsten Bereich, gemessen an der Zahl der Mitarbeiter und dem finanziellen Einfluss. Er umfasst die Kernmarken, sechs Airlines sowie die Hauptabsatzmärkte. Der zweite Bereich **Accommodation & Destination** fungiert als globaler Anbieter von Unterkunfts- und Einreisendienstleistungen. Der letzte Geschäftsbereich **Specialist & Activity** deckt die Premiumreisen sowie außergewöhnliche Reiseabenteuer und Erlebnisurlaub ab.⁸

3 TUI Deutschland GmbH

Die TUI Deutschland GmbH ist eine hundert%ige Tochtergesellschaft der TUI Travel PLC. Die Geschäftsführung der TUI Deutschland GmbH haben zurzeit Christian Clemens (CEO), Dr. Oliver Dörschuck (COO) und Henrik Homann (CFO) inne. Zurzeit sind rund 5.000 Mitarbeiter/Innen bei der TUI Deutschland GmbH angestellt. „[...] davon rund 2.600 in den konzern eigenen Reisebüros, 1.650 in der Karl-Wiechert-Allee 23 in Hannover, 90 in den regionalen Verkaufsstellen und rund 140 in den TUI Flughafenstationen [...]“.⁹ TUI Deutschland wurde bereits 1968 durch die vier Reisveranstalter Touropa, Scharnow-Reisen, Hummel-Reise und Dr. Tigges Fahrten gegründet, „[...] die

⁷ Vgl. www.tuitravelplc.com/investors-media/our-...
⁸ Vgl. www.tui-group.com/de/unternehmen/geschaeftsber...
⁹ www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unterneh...

Wurzel der TUI reichen allerdings sogar bis ins Jahr 1928 zurück [...]“.¹⁰ Heute zählen zur TUI Deutschland GmbH neben den eigenen Vertriebswegen durch die TUI Leisure Travel GmbH, die TUI.com GmbH und die TUI 4U GmbH auch die deutschen Veranstaltermarken 1-2-FLY, airours, Discount Travel, Reiseleicht, FOX Tours, Berge & Meer, Gebeco, Dr. Tigges, OFT Reisen, Wolters Reisen und L’Tur.¹¹

TUI Leisure Travel

TUI Leisure Travel ist eine hundert%ige Tochtergesellschaft der TUI Travel PLC (siehe Kapitel 2 TUI Travel PLC) mit Firmensitz in Hannover und wurde im Jahre 1999 gegründet. Die TUI Leisure Travel Gesellschaft umfasst alle stationären sowie touristischen Dienstleistungen und zählt mit rund 1.400 Reisebüros zu einem der größten Vertriebsnetze in Deutschland. TUI Leisure Travel untergliedert sich in die Franchise-Marken FIRST REISEBÜRO, Hapag-Lloyd und TUI ReiseCenter sowie weitere Reisbürokooperationen TUI TRAVELStar und TAKE OFF und weitere Marken des Eigenvertriebs.¹²

TUI.com

Die TUI.com GmbH ist ebenfalls eine hundert%ige Tochtergesellschaft der TUI Travel PLC und wurde im Jahre 2000 ins Leben gerufen. Sie ist für das online Geschäft des TUI Konzerns mit den Internetauftritten TUI.com, TUI-Hotels.com, 1-2-FLY.com, ROBINSON.com, Discount-Travel.com und Air-tours.de verantwortlich.¹³

TUIfly.com

Dies ist das Internetportal der TUI Deutschland GmbH. Dort werden sowohl Flugdienstleistungen der eigenen Airline TUIfly angeboten als auch Flugstrecken und Reiseprodukte verschiedener anderer Anbieter.¹⁴

¹⁰ ebd.

¹¹ Vgl. ebd.

¹² Vgl. www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/eigenvertrieb/tui_leisure

¹³ Vgl. www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/eigenvertrieb/tui_com/index.html

¹⁴ Vgl. www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/eigenvertrieb

TUI 4U

Die TUI 4U GmbH, deren Geschäftssitz sich in Bremen befindet, ist eine weitere hundert%ige Tochtergesellschaft der TUI Deutschland GmbH. Der Zweck dieser Gesellschaft erstreckt sich über den Aus- und Aufbau verschiedener Vertriebs- und Serviceleistungen, die Tätigkeit als Konsolidator für die Marken TUI Ticketshop und Sparflug sowie Callcenter und Helpdesk-Dienstleistungen.¹⁵

4 Historie der TUI

Die Geschichte der TUI beginnt 1928 mit der Gründung des Reiseveranstalters Dr. Tigges-Fahrten durch Hubert und Maria Tigges. In den 1950er Jahren entstehen die Reiseveranstalter Touropa, Hummel Reisen, Scharnow-Reisen und TransEuropa. Flug- und Schiffsreisen gewinnen touristisch an Bedeutung. Die drei Reiseveranstalter Touropa, Scharnow-Reisen und Hummel Reisen gründen Ende der 50er gemeinsam die deutsche Flugtouristik und erarbeiten daraufhin das erste Flugprogramm. 1968 entsteht aus den vier Unternehmen die TUI. 1970 war ein wichtiges Jahr für die TUI: Zunächst werden airtours, damals größter Veranstalter von Urlaubsreisen und Anbieter von Linienflügen, sowie Transeuropa Teil von TUI. Anschließend wird TUI Service gegründet. Darüber hinaus gründen TUI und Steigenberger ROBINSON und der erste Club wird auf der Insel Fuerteventura in Betrieb genommen. In den 1970er Jahren wird die Hotelkette Iberotel ebenfalls Teil der TUI. Zudem beteiligt sich TUI an der spanischen Hotelkette RIU. Der Unternehmensumsatz übersteigt zum ersten Mal die eine Milliarde-Mark-Grenze. Anfang der 1980er Jahre gründet TUI gemeinsam mit griechischen Partnern die Hotelkette Grecotels und bezieht das neue Verwaltungsgebäude in der Karl-Wichert-Allee, wo sich bis heute der Sitz der TUI AG befindet. 1989 etabliert TUI das Franchise-System mit dem TUI UrlaubCenter, das heute TUI ReiseCenter heißt. Im Jahre 1990 löst die Marke TUI Schöne Ferien! die bisherige Vielfalt von Veranstaltungsmarken ab und TUI ist der erste Veranstalter der den Aspekt Umwelt in seine Unternehmensphilosophie aufnimmt. 1995 werden TUI Austria und TUI Nederland gegründet. Zudem beteiligt sich TUI an dem belgischen Reiseveranstalter Jetair. In den darauffolgenden vier Jahren wird TUI Suisse gegründet und TUI wird ein Teil der Hapag Touristik Union (HTU), welche gleichzeitig Teil des touristischen Geschäftsbereiches im Preussag Konzern ist. Hierzu gehören neben der TUI Gruppe auch die Hapag-Lloyd Fluggesellschaft und die Reisebüros. Die FIRST Reisebüros und die Thomas Cook Gruppe stoßen ebenfalls zur HTU und die TUI Deutschland GmbH wird gegründet. Zur Jahrtausendwende wird HTU in TUI Group umbe-

¹⁵ Vgl. www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/eigenvertrieb/tui_4u/

nannt und die Preussag AG übernimmt den französischen Touristikkonzern Nouvelles Fronticres und die Thomas Travel Group, muss die Anteile jedoch aus kartellrechtlichen Gründen wieder verkaufen. 2001 geht die TUI GROUP im Zuge einer großen Umstrukturierung als Dachholdinggesellschaft in die Preussag AG über und die TUI Deutschland GmbH wird hundert%ige Tochtergesellschaft der Preussag AG. Darüber hinaus entsteht die Dachmarke World of TUI, unter welcher die einzelnen Veranstaltermarken gebündelt werden sollen. Nur ein Jahr später wird die Preussag AG in TUI AG umbenannt. In den folgenden Jahren fusioniert die TUI AG Tourismussparte mit First Choice Holidays, wodurch auch TUI Deutschland eine indirekte Tochter der neugegründeten TUI Travel PLC wird. Mit Seminar entsteht in Deutschland die erste exklusive Hotelmarke und TUI Maximal bringt das erste veranstaltungsgebrandete Flussschiff auf den Markt. Im Jahre 2009 rufen TUI und die Regierung der Balearen ein gemeinsames Wiederaufforstungsprojekt namens TUI Wald ins Leben, was erneut das Umweltengagement von TUI unterstreicht. Zudem gehen TUI Travel PLC und Air Berlin eine Allianz für das deutsche Fluggeschäft ein und TUIfly.com baut sein Angebot massiv aus. Um im Segment der Fernreisen seine Expertise zu erweitern, beteiligt sich TUI 2010 mit 49 % am Fernreiseprozess-Boomerang Reisen. Zwei Jahre später stockt TUI seinen Anteil auf 75 % auf. Nur ein Jahr später, 2011, launcht TUI die Hotelmarke Viverde, welche den Markt für naturaktive Urlauber bedienen soll. 2012 entsteht gemeinsam mit dem Naturfotografen Michael Poliza die Luxusmarke Michael Poliza Experiences. Im letzten Geschäftsjahr arbeitete TUI weiter an seiner Differenzierungsstrategie. Durch die Einführung von sieben neuen Erlebniswelten, möchte TUI den gesamten Urlaubsmarkt abdecken und alle zielgruppenspezifischen Bedürfnisse befriedigen.¹⁶

5 Das TUI Franchise-Konzept

Die folgenden Abschnitte befassen sich mit dem Franchise-Konzept von TUI. Zunächst wird das allgemeine Franchise-System erläutert. Anschließend werden die Vor- und Nachteile des TUI-Konzepts vorgestellt und bewertet.

Allgemeine Definition von Franchising

Franchising beschreibt ein Vertriebssystem, bei dem ein Franchise-Nehmer „das Recht sowie die Pflicht einer Beteiligung am Marktauftritt eines Anbieters (Franchise-Geber) und damit zur verbundenen Nutzung des Vertriebskonzepts des Anbieters“ erhält.¹⁷ Der Franchise-Geber räumt dem Franchise-Nehmer die Markennutzungsrechte ein und unterstützt ihn mit seiner Erfahrung. Hierfür er-

¹⁶ Vgl. www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/geschichte/

¹⁷ Vgl. Homburg, Christian; Krohmer, Harley: Marketingmanagement, S. 834.

hält der Franchise-Geber verschiedene Gebühren vom Franchise-Nehmer und erreicht eine einfachere und schnelle Markterschließung mit dem unternehmerischen Risiko beim Franchise-Nehmer.¹⁸

TUI Leisure Travel

Die TUI Leisure Travel ist eine Gesellschaft der TUI Deutschland GmbH, welche die Dienstleistungen aller stationären Reisebüros des TUI Eigenvertriebs bündelt. Darüber hinaus fungiert TUI Leisure Travel als Franchise-Geber für die Marken FIRST Reisebüro, Hapag-Lloyd Reisebüro, TUI ReiseCenter und FIRST Business Travel. TUI bietet Franchise-Nehmern mit der „Einfach machen!“ Initiative eine breite Starthilfe durch systematische Unterstützung und Minimierung der Risiken. Die TUI Leisure Travel Gesellschaft bildet die größte Reisebüro-Franchise-Organisation Deutschlands mit rund 1.070 Franchise- und Kooperationspartnern. Zudem zählen laut TUI 465 eigene Reisebüros und Beteiligungen zu TUI Leisure Travel. Alles in allem erwirtschaften die 1.500 Büros einen Umsatz von drei Milliarden Euro.¹⁹

Einfach machen!-Konzept

Die Einfach machen! Initiative gliedert sich in vier Phasen, welche im Folgenden kurz erläutert werden.²⁰

¹⁸ Vgl. Kotler, Philip et al (2010), S. 1012 ff.

¹⁹ Vgl. www.tui-franchise.de/ueber-til/

²⁰ Vgl. www.tui-einfach-machen.de

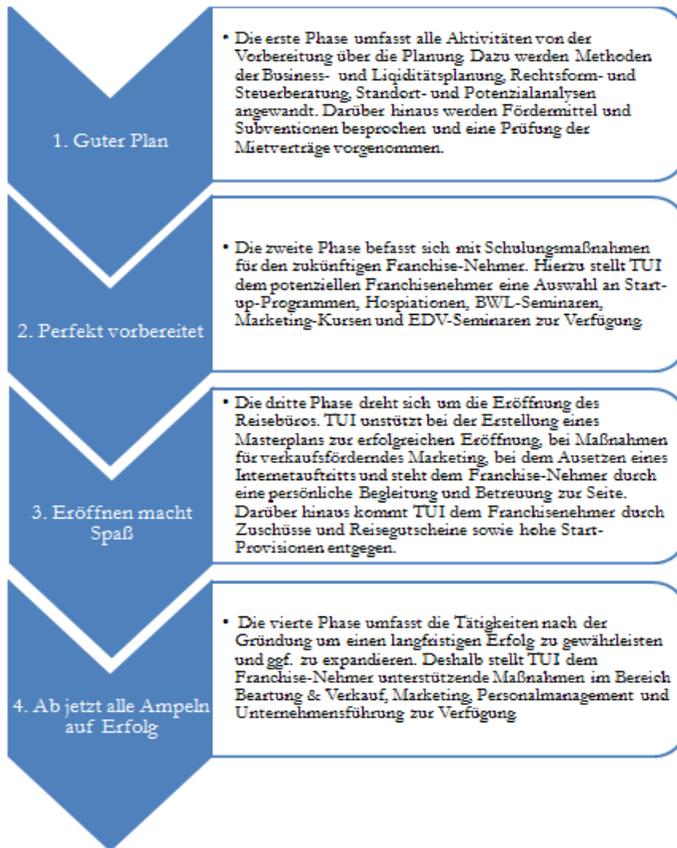


Abb. 3: Die vier Schritte der Einfach machen! Initiative²¹

TUI Franchise-Marken

TUI Leisure Travel bietet, je nach Bedarf und Interesse, unterschiedliche Franchise-Marken. Wie sich diese Marken laut TUI Leisure Travel (TLT) voneinander abgrenzen, wird in den folgenden vier Abschnitten beschrieben.

FIRST Reisebüro

Die FIRST Reisebüros stehen für persönlichen Service sowie für eine exzellente Urlaubsberatung von zu Hause. Diese Marke eignet sich laut TUI Leisure Travel

²¹ Vgl. www.tui-einfach-machen.de

insbesondere für Franchise-Nehmer mit einem hohen Maß an Engagement und Beratungsgeschick sowie Leidenschaft im Bereich Tourismus.²²

Hapag-Lloyd Reisebüro

Hapag-Lloyd Reisebüros blicken auf eine 155-jährige Tradition zurück und zeichnen sich laut TUI Leisure Travel durch Vertrauen, Sicherheit und Zuverlässigkeit aus. Diese Reisebüros vermitteln anspruchsvolle Reisen durch ein hohes Maß an Seriosität sowie professionelle Beratung durch Experten.²³

TUI ReiseCenter

Die TUI ReiseCenter bieten eine breite Vielfalt an unverwechselbaren Urlaubserlebnissen sowie eine einzigartige Produkt- und Servicequalität. Als potenzieller Franchise-Partner von TUI Leisure Travel soll man von diesem starken Markenimage profitieren.²⁴

FIRST Business Travel

Die FIRST Business Travel Reisebüros stehen für eine außergewöhnliche Leistung und einen persönlichen Service für Firmenkunden jeder Art. Diese Reisebüros sollen maßgeschneiderte Lösungen für die speziellen Bedürfnisse von Geschäftsreisenden bieten.²⁵

Vorteile

Die Vorteile des Franchising-Konzepts von TUI liegen insbesondere in der langen und intensiven Erfahrung des Unternehmens mit diesem Vertriebssystem. TUI Leisure Travel bietet potentiellen Franchise-Nehmern ein „Rundumsorglos-Paket“. Jeder Franchise-Nehmer erhält nicht nur Unterstützung bei der Eröffnung des Büros, auch danach profitiert er beispielsweise im Bereich Personalmanagement durch standardisierte e-Learning-Plattformen, ausgearbeitete Ausbildungskonzepte zur Nachwuchsförderung und Möglichkeiten für „on-the-job-trainings“ durch Gruppenseminare. Mithilfe eines Qualitätshandbuches versucht TUI Leisure Travel in allen Reisebüros ein einheitliches Qualitätsverständnis zu etablieren und zu leben. Weiterhin erhält der Franchise-Nehmer Unterstützung im Bereich Technik & IT, was unter anderem auch den Aufbau und die Pflege einer Webseite beinhaltet. Auch im Bereich der Finanzen greift TUI Leisure Travel den Franchise-Nehmern unter die Arme. Nach eigenen Angaben

²² Vgl. www.tui-franchise.de/die-marken/first-reisebuero

²³ Vgl. www.tui-franchise.de/die-marken/hapag-lloyd-reisebuero

²⁴ Vgl. www.tui-franchise.de/die-marken/tui-reisecenter

²⁵ Vgl. www.tui-franchise.de/die-marken/first-business-travel

sind die Provision beim TUI ReiseCenter und in den FIRST Reisebüros deutlich höher als bei den Classic Partnern.



Abb. 4: TLT Provisionsmodell²⁶

TUI Leisure Travel bietet besondere Provisionen nach der Eröffnung eines neuen Reisebüros, um dem Franchise-Nehmer den Start finanziell zu erleichtern. Darüber hinaus profitieren die Franchise-Nehmer von unterschiedlichen Verkaufssteuerungen. Der größte Vorteil für den Franchise-Nehmer besteht jedoch im Bereich der Absatzpolitik.

Die Marke TUI steht in Europa für einen entspannten Urlaub, der ein Lächeln zaubert sowie für eine professionelle Beratung. Von diesem Image und Wiedererkennungswert profitieren alle Franchise-Nehmer der TUI Marken. Zudem erleichtern Corporate-Marketingkampagnen, wie unten abgebildet, die Außenwirkung.

Zuletzt besteht ein weiterer allgemeiner Vorteil für Franchise-Nehmer darin, dass trotz des Franchise-Vertrages, die rechtliche Selbstständigkeit und weitgehend die Unabhängigkeit des Unternehmens gewahrt wird.

²⁶ Vgl. www.tui-franchise.de/die-vorteile/konditionen/leistungstraegereinkauf/



Abb. 5: TLT Marketingkampagnen-Beispiele²⁷

Die Vorteile für TUI sind die geringeren Investitionskosten bei einem Franchise-Vertriebssystem im Vergleich zu einem normalen Filialsystem, da die Start-up Kosten mehrheitlich von dem Franchise-Nehmer getragen werden. Darüber hinaus ermöglicht dieses Konzept eine wesentlich effektivere und einfachere Markterschließung. Ein Vorteil für den Franchise-Geber TUI besteht ebenfalls darin, dass die Franchise-Nehmer das Absatzrisiko und somit auch das Finanzrisiko tragen.^{28,29}

Nachteile

Die Nachteile für den Franchise-Nehmer bestehen zum Großteil im Absatz- und Finanzrisiko. Weiterhin könnte sich ein flächendeckender Imageverlust der TUI Marke auch schlecht auf das eigene Reisebüro auswirken, er ist also vom Konzern abhängig. In Krisenzeiten können die Lizenzabgaben an TUI Leisure Travel eine starke finanzielle Belastung für den Franchise-Nehmer darstellen. Zuletzt müssen sich die TUI Franchise-Nehmer an alle Vertragsabsprachen halten und auch Qualitätskontrollen des Franchise-Gebers zulassen. TUI Leisure Travel gibt im Gegenzug die Markenrechte sowie das Know-How an seine Franchise-Nehmer ab. Mit der Wahl von Franchising als Vertriebsweg verliert TUI auch einen gewissen Grad an Kontrolle über die Reisebüros. Schlussendlich sind Franchise-Nehmer und -geber aber vor allem abhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung der Branche sowie dem Verhalten der Konkurrenten am Markt.³⁰

²⁷ Vgl. www.tui-franchise.de/die-vorteile/marketing/kampagnenmanagement/

²⁸ Vgl. Groh, Giesbert; Schröder, Volker (2013) S. 355

²⁹ Vgl. Schlüter, Meinolf: (2012), S.89.

³⁰ Vgl. Groh, Giesbert; Schröder, Volker (2013) S. 355; Schlüter, Meinolf: (2012), S.89.

6 Marktanalyse

Das Marktvolumen des deutschen Reiseverkehrsmarktes betrug im Jahr 2012, wie im Vorjahr, 53,6 Millionen Urlaubsreisende, von denen jeder durchschnittlich 1,3 Reisen antrat. Insgesamt wurden somit knapp 70 Millionen Reisen im Gesamtwert von 133 Milliarden Euro verkauft. Auf den für Reisebüros und Reiseveranstalter bedeutendem Pauschal- und Bausteinreisemarkt entfielen gut 40 % und somit insgesamt knapp 30 Millionen aller angetretenen Reisen.³¹ Trotz der Gesamtheit von 2.500 in Deutschland tätigen Reiseveranstaltern kann von einer marktbeherrschenden Stellung der drei größten Veranstalter gesprochen werden. So vereinen TUI, Rewe und Thomas Cook, deren Kennzahlen in der folgenden Abb. verglichen werden, einen Marktanteil von knapp 45 %, gemessen am Umsatz, auf sich.³²

Veranstalter	Umsatz in Euro	Reisende
TUI	4,5 Mrd.	8,0 Mio.
Rewe Group	3,2 Mrd.	6,6 Mio.
Thomas Cook	3,2 Mrd.	6,1 Mio.

Abb. 6: Kennzahlen der drei größten Reiseveranstalter³³

Bei den deutschlandweit knapp 10.000 Reisebüros zeichnet sich ein leicht anderes Bild ab. Gemessen an der Anzahl der Vertriebsstellen liegen die freien Reisebürokooperationen rtk (Raiffeisen-Tours-Kooperation) mit 3.442 Reisebüros und TSS (Touristik Service System GmbH) mit 2.107 Reisebüros vor den veranstaltereigenen Reisebüros. So besitzt die Rewe Group 2.070 und die TUI Leisure Travel 1.512 Vertriebsstellen. Im Gegensatz zu den freien Reisebüros setzen die veranstaltereigenen Reisebüros vermehrt die Eigenprodukte des jeweiligen Reiseveranstalters ab.³⁴

Mitbewerber im Reisevertriebsmarkt finden sich aber nicht nur in den Reisebüros sondern auch im Internet. Der Online-Reisemarkt verzeichnete in den vergangenen Jahren ein starkes Umsatzwachstum, insbesondere getrieben durch über (Low Cost) Airlines gebuchte kürzere Urlaubs- oder Städtereisen. Im für die stationären Reisebüros und die Veranstalter wichtigen Pauschalreisemarkt erreicht die Online-Konkurrenz bisher lediglich einen Umsatzanteil von etwa acht %.³⁵

³¹ Vgl. DRV: Zahlen, Daten, Fakten 2012 zum deutschen Reisemarkt, S. 4.

³² Vgl. ebd. S. 19.

³³ Vgl. DRV: Zahlen, Daten, Fakten 2012 zum deutsche Reisemarkt, S. 20.

³⁴ Vgl. DRV: Zahlen, Daten, Fakten 2012 zum deutsche Reisemarkt, S. 20; www.meine-kooperation.de/index; www.rtkreisen.de.

³⁵ Vgl. www.tourismus-studieren.de/das-tourismus-studium/reiseb...

7 Situationsanalyse – TOWS-Matrix

Die TUI Leisure Travel fasst die Franchise-Reisebüros, die den stationären Vertriebsweg des Reiseveranstalters TUI AG bilden, zusammen. Für Privatreisende stellen die drei Marken FIRST Reisebüro („persönlicher Service“), Hapag Lloyd („langjährige Erfahrung“) und TUI ReiseCenter („höchste Servicequalität“) die Vertriebskanäle. Der Geschäftsreisemarkt, der in der weiteren Betrachtung außen vor bleibt, wird über FIRST Business Travel bedient.³⁶ Mit der Marke TUI im Rücken, die deutschlandweit einen Bekanntheitsgrad von bis zu 99 % erreicht, und für 24 % der Deutschen die erste Wahl unter den Reiseveranstaltern darstellt, wird ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, sowohl für TLT als Franchise-Geber als auch für die Franchise-Nehmer, gegenüber den Mitbewerbern erreicht.^{37,38} Eine TUI-Schwäche stellt die verstärkte Konzentration der Reiseaktivitäten auf den Mittelmeerraum dar. Dieser liegt zwar geographisch günstig zum Hauptmarkt, ist jedoch seit einigen Jahren durch eine schwache wirtschaftliche Lage in Südeuropa und durch politische Spannungen in Nordafrika und im Nahen Osten geprägt. Dies führte zu einem schwankenden Buchungsverhalten der Kunden.³⁹ Problematisch kann sich zudem die in der Reisebranche niedrige EBT-Marge von knapp drei % auswirken, die deutlich unter der von anderen Dienstleistungsbranchen liegt.⁴⁰ Trotz des beschriebenen Vorteils der starken Marke TUI und den differenzierten stationären Vertriebsstellen liegt die EBT-Marge des TUI-Konzerns mit 1,3 % noch unter dem Branchendurchschnitt.⁴¹ Die SWOT-Analyse ist eine strategische Analysemethode, die zum einen frühzeitig hilft, Chancen und Risiken, die von außen heraus auf die Unternehmenstätigkeit wirken, zu erkennen und diese einschätzen zu können. Zum anderen zeigt sie auch Stärken und Schwächen des Unternehmens auf.⁴² Die Ergebnisse können anschließend in einer TOWS-Matrix abgebildet werden, in der die externen Entwicklungen den internen Faktoren gegenübergestellt werden. Auf diese Weise lassen sich evidente Handlungsempfehlungen ableiten.⁴³

³⁶ Vgl. www.tui-franchise.de/ueber-til/

³⁷ Vgl. www.produktundmarkt.de/unternehmen/news/bekan...

³⁸ Vgl. DRV: Zahlen, Daten, Fakten 2012 zum deutschen Reisemarkt, S. 19 f.

³⁹ Vgl. TUI Leisure Travel GmbH, Geschäftsbericht 2012 Ziffer A III.; www.reisenews-online.de/2011/02/04/aufstand-in-aegypten-beeinflusst...

⁴⁰ Vgl. Statista GmbH: Branchenreport 2013. Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen, S. 15.

⁴¹ Vgl. www.aktienlab.de/aktie/tui.html

⁴² Vgl. Kotler, Philip et al (2010), S. 172 f.

⁴³ Vgl. Wollny, Volad (2013), S. 13.

TOWS-Matrix	Opportunities Chancen	Filialexpansion ⁴⁴	Positive wirtschaftliche Entwicklung in den Hauptdistributionsmärkten ⁴⁵	Threats Bedrohungen	Marktwachstum wird verstärkt durch Internetbuchungen getrieben ⁴⁶	Branchenweit schwache Marge ⁴⁷
	Strengths Stärken					
Marke(n) ^{48 49}	Pauschalreisemarkt stärken			Hauptmarken als „Margentreiber“		
Differenzierung ⁵⁰	Differenzierungsmöglichkeiten ausbauen			Ausbau des dualen Vertriebsweges		
Franchise-System ⁵¹				Ausbau des Franchise-Systems		
Weaknesses Schwächen						
Südeuropa & Nordafrika als Hauptzielmarkt ⁵²	Erschließung neuer margenstarker Zielmärkte					
Zu viele Marken ⁵³	Markenkonzentration auf „starke Marken“			Einstellung unrentabler und unbekannter Veranstaltermarken		

Abb. 7: TOWS-Matrix

Die Abb. 7 gibt einen Überblick über die sich extern ergebenden Chancen sowie die möglichen Bedrohungen in der ersten Zeile. Herausgearbeitete internen Stärken und Schwächen sind in der linken Spalte dargestellt. Die Felder in denen sich die Stärken/Schwächen und die Chancen/Risiken kreuzen, ergeben Handlungsmöglichkeiten, mit denen Chancen genutzt oder Risiken umgangen werden können.

⁴⁴ Vgl. TUI Leisure Travel GmbH: Geschäftsbericht 2012 Ziffer C IV.

⁴⁵ Vgl. TUI Leisure Travel GmbH: Geschäftsbericht 2012 Ziffer A I; www.tuitravelpc.com

⁴⁶ Vgl. www.tuitravelpc.com/investors-media/our-strategy/market-ove...

⁴⁷ Vgl. Statista GmbH: Branchenreport 2013. Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen, S. 14 f.

⁴⁸ Vgl. www.wuv.de/marketing/tui_geniesst_das_....

⁴⁹ Vgl. DRV: Zahlen, Daten, Fakten 2012 zum deutsche Reisemarkt, S. 19 f.

⁵⁰ Vgl. www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/eigenvertrieb/tui_leisure_travel; ww.tui-franchise.de/

⁵¹ Vgl. Homburg, Christian; Krohmer, Harley: Marketingmanagement, S. 834.

⁵² Vgl. TUI Leisure Travel GmbH, Geschäftsbericht 2012 Ziffer A III.

⁵³ Vgl. <http://www.rp-online.de/wirtschaft/...>

8 Handlungsempfehlungen

Der in den vergangenen Jahren deutlich bereinigte Reisebüromarkt sollte nunmehr als Wachstumschance ausgenutzt werden. Immerhin ging in der Zeit von 2003 bis 2013 die Zahl der stationären Reisebüros deutschlandweit von über 13.500 auf knapp unter 10.000 zurück. Der Gesamtumsatz stieg im gleichen Betrachtungszeitraum um gut 10 % an.⁵⁴ Das Umsatzwachstum im bereinigten Markt, in dem das gleichbleibende Kundenpotential auf eine geringere Menge an Vertriebsstellen verteilt wird, in Verbindung mit der steigenden Kaufbereitschaft in Deutschland,⁵⁵ legen somit eine gute Basis für die geplante Filialexpansion. Bei der weiteren geplanten Filialexpansion, die somit dem grundsätzlichen Markttrend entgegenläuft, gilt es, die Bindung der vier Vertriebsmarken an die starke Marke TUI auszubauen und diese gleichzeitig voneinander zu differenzieren, damit eine möglichst breite Marktabdeckung erreicht wird.

Darüber hinaus sollte ein Reisebüro das bieten, was der Kunde erwartet: Serviceorientierte, breite und objektive Beratung. Des Weiteren soll die Betreuung dem Kunden Zeit ersparen und ein Stück weit Planungssicherheit versprechen.⁵⁶

In Verbindung mit einer Konzentration auf den Vertrieb TUI-exklusiver (Pauschal-) Reisen kann somit auch ein weiterer Preiskampf umgangen werden und eine Margensteigerung erreicht werden. Durch eine serviceorientierte Betreuung könnte für TLT und deren stationäre Reisebüros auch ein weiteres Problem gelöst werden: Die Kundenabwanderung zum Internet; so wurden die Umsatzsteigerungen in der Reisebranche in den vergangenen Jahren insbesondere durch Internetbuchungen in die Höhe getrieben.⁵⁷ Für TUI selbst wäre demnach auch ein stärkerer Ausbau des dualen Vertriebs, also ein Nebeneinander von Online- und stationärem Reisebürovertrieb, eine Expansionsmöglichkeit. Insbesondere im Onlinevertrieb würden die Margen durch niedrigere Provisionsausgaben steigen. Durch einen Ausbau der Onlineaktivitäten bestünde allerdings die Gefahr die eigenen Franchise-Nehmer in den stationären Reisebüros aus dem Markt zu drängen, was nachhaltig der Gesamtmarke schaden könnte.

Somit gilt es die aufgezählten Empfehlungen wahrzunehmen und diese mit den Vorteilen und Stärken der vorhandenen Franchise-Vertriebsstruktur zu nutzen: Der Fixkostenblock des Vertriebes ist trotz eines leistungsstarken Vertriebsnetzes von ca. 1.500 Reisebüros⁵⁸, auf ein Minimum reduziert.⁵⁹ Darüber hinaus wird das Risiko durch das Franchise-System breiter gestreut. Ein weiterer Vor-

⁵⁴ Vgl. DRV: Zahlen, Daten, Fakten 2012 zum deutsche Reisemarkt, S. 22.

⁵⁵ Vgl. Abb. 7 i.V.m. deren Quelle

⁵⁶ Vgl. www.frankfurt-main.ihk.de/branchen/gastronomie_tourismus/ihk-publi...

⁵⁷ Vgl. Abb. 7 i.V.m. deren Quelle

⁵⁸ Vgl. DRV: Zahlen, Daten, Fakten 2012 zum deutsche Reisemarkt, S. 20.

⁵⁹ Vgl. Kotler, Philip et al (2010), S. 1014 f.

teil für den Franchise-Geber sind die dauernd fließenden, fixen und variablen Franchise-Gebühren in die Kassen der TLT, die stetige Umsatzerlöse garantieren.⁶⁰

Durch das Franchise-System verfügt TUI somit über eine hohe Bekanntheit, die unter anderem aus dem breiten Marktauftritt in vielen deutschen Gemeinden resultiert. Gleichzeitig steht es für eine niedrige Kostenstruktur. Daher eignet sich das Franchise-Vertriebssystem zur weiteren, risikogeringen Expansion, was zeitgleich die Bekanntheit und damit auch das Markenimage weiter steigert.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

- DRV Deutscher ReiseVerband e. V.: Zahlen, Daten, Fakten 2012 zum deutschen Reisemarkt; Berlin, 2012.
- Groh, Giesbert/Schröer, Volker: Sicher zur Industriekaufrau/zum Industriekaufmann, Rinteln, 2013.
- Homburg, Christian; Krohmer, Harley: Marketingmanagement; Wiesbaden, 2009.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Wong, Veronica; Saunders, John: Grundlagen des Marketing; München, 2011.
- Schlüter, Meinolf: Prüfungswissen Kompakt Industriekaufmann/Industriekaufrau; Köln, 2012.
- Statista GmbH: Branchenreport 2013. Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen; Hamburg, 2013.
- TUI Leisure Travel GmbH: Geschäftsbericht 2012; Hannover, 2012.
- Wollny, Volrad: DIE SWOT-ANALYSE – Ein populäres Instrument genauer betrachtet; erschienen in UPDATE 16 SS13; Mainz, 2013.

Internetquellen

- BB MediaNet Solutions: TUI; www.aktienlab.de/aktie/tui.html (Zugriff: 24.2.2014).
- Deutscher Franchise-Verband e. V.: Franchisegeber TUI; www.franchiseverband.com/dfv-mitglieder/mitgliedsanzeige/detail/tui (Zugriff 24.2.2014).
- IHK Frankfurt: Sülberg, Werner: Reisebüromarkt im Umbruch Existenzkampf in der Branche setzt sich fort/Wirtschaftskrise beschleunigt Marktberreinigung, Oktober 2011; www.frankfurt-

⁶⁰ Vgl. www.franchiseverband.com/dfv-mitglieder

- main.ihk.de/branchen/gastronomie_ tourismus/ihk- publikationen/wifo2009/reisebueromarkt/ (Zugriff: 22.2.2014).
- Produkt + Markt GmbH & Co KG: Bekanntheit von Reiseveranstaltern und Nutzungsbereitschaft; www.produktundmarkt.de/unternehmen/news/bekanntheit-von-reiseveranstaltern-und-nutzungsbereitschaft.htm (Zugriff: 24.2.2014).
- RP Digital GmbH: Interview: Friedrich Jousen: "Ich halte die Hälfte der Marken bei TUI für entbehrlich"; www.rp-online.de/wirtschaft/friedrich-jousen-ich-halte-die-haelfte-der-marken-bei-tui-fuer-entbehrlich-aid-1.3773283 (Zugriff: 23.2.2014).
- Raiffeisen-Tours RT-Reisen GmbH: www.rtkreisen.de (Zugriff: 22.2.2014).
- Targroup GmbH: Reisebüro versus Webseite – Ein Vergleich: www.tourismusstudieren.de/das-tourismus-studium/reisebuero-versus-webseite-ein-vergleich/ (Zugriff: 22.2.2014).
- Travelio GmbH: Aufstand in Ägypten beeinflusst Reiseverhalten (4. Februar 2011); www.reisenews-online.de/2011/02/04/aufstand-in-aegypten-beeinflusst-reiseverhalten/ (Zugriff: 23.2.2014).
- TSS - Touristik Service System GmbH: <http://www.meine-kooperation.de> (Zugriff: 22.2.2014).
- TUI AG: Die TUI AG im Profil; www.tui-group.com/de/unternehmen/profil (Zugriff: 21.2.2014).
- TUI AG: Ein Konzern – drei starke Geschäftsbereiche; www.tui-group.com/de/unternehmen/unternehmensstruktur (Zugriff: 21.2.2014).
- TUI AG: TUI Travel; www.tui-group.com/de/unternehmen/geschaeftsbereiche/tuitravel (Zugriff: 21.2.2014)
- TUI Deutschland AG: Das Unternehmen, TUI Leisure Travel; www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/eigenvertrieb/tui_leisure_travel/index.html;jsessionid=DA37947D17065D9CAA5BE1875C54A83F.TUIGROUP (Zugriff: 23.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: <http://www.tui-franchise.de/> (Zugriff: 24.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: Das Unternehmen; www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/portraet/ (Zugriff: 21.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: Das Unternehmen, Eigenvertrieb der TUI Deutschland AG, www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/eigenvertrieb/ (Zugriff: 22.2.2014).

- TUI Deutschland AG: Das Unternehmen, TUI 4U: www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/eigenvertrieb/tui_4u/index.html (Zugriff: 22.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: Das Unternehmen, TUI.com; www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/eigenvertrieb/tui_com/index.html (Zugriff: 22.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: Das Unternehmen, TUI Leisure Travel; www.tui-deutschland.de/td/de/unternehmen/unternehmen_im_ueberblick/eigenvertrieb/tui_leisure_travel/index.html (Zugriff: 22.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: Die Marken, FIRST Business Travel; www.tui-franchise.de/die-marken/first-business-travel/ (Zugriff: 25.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: Die Marken, FIRST REISEBÜRO; www.tui-franchise.de/die-marken/first-reisebuero/ (Zugriff: 25.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: Die Marken, Hapag.Lloyd Reisebüro; www.tui-franchise.de/die-marken/hapag-loyd-reisebuero/ (Zugriff: 25.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: Die Marken, TUI ReiseCenter; www.tui-franchise.de/die-marken/tui-reisecenter/ (Zugriff: 25.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: Kampagnen bei TUI Leisure Travel; www.tui-franchise.de/die-vorteile/marketing/kampagnenmanagement/ (Zugriff: 29.1.2014)
- TUI Deutschland GmbH: Kurzportrait; www.tui-franchise.de/ueber-til/ (Zugriff: 25.2.2014).
- TUI Deutschland GmbH: Leistungsträgereinkauf; www.tui-franchise.de/die-vorteile/konditionen/leistungstraegereinkauf/ (Zugriff: 29.1.2014).
- TUI Deutschland GmbH: TUI, Einfach machen!; <https://www.tui-einfach-machen.de/> (Zugriff: 28.2.2014)
- TUI Travel PLC: Market overview; www.tuitravelplc.com/investors-media/our-strategy/market-overview#.UwpIr4V9JCA (Zugriff: 23.2.2014).
- TUI Travel PLC: Market overview; www.tuitravelplc.com/sites/default/files/attachments/TUI_MarketOverview_Jan2014_Large.pdf (Zugriff: 23.2.2014).
- TUI Travel PLC: Reports, results & presentations; www.tuitravelplc.com/investors-media/reports-results-presentations#.UwzU7aWQbG0 (Zugriff: 21.2.2014).
- Verlag Werben & Verkaufen GmbH: TUI genießt das größte Vertrauen, 11. Juli 2011; www.wuv.de/marketing/tui_geniesst_das_groesste_vertrauen (Zugriff: 23.2.2014).

2 Coffee Fellows vs. Starbucks

(Schüßler, I/Joppich, R.)

1 Einleitung

150 Liter – so viel Kaffee trinkt jeder Deutsche im Durchschnitt pro Jahr. Das sind pro Tag etwa 3 bis 4 Tassen.⁶¹ Ein großer Markt, um den neben Kaffeeproduzenten und Herstellern von Kaffeefullautomaten, Padmaschinen und Kapselsystemen vor allem auch die Betreiber von Cafés und Coffee Shops buhlen.

In Deutschland gibt es mittlerweile viele verschiedene Coffee-Shop-Ketten, viele mit internationalem Hintergrund. Doch auch ursprünglich deutsche Unternehmen finden sich auf diesem Markt wieder – unter anderem das Unternehmen Coffee Fellows GmbH aus Grünwald, mit dem sich die vorliegende Ausarbeitung beschäftigt.

Im Folgenden finden sich zunächst die Geschichte der Coffee Fellows GmbH, sowie deren derzeitiger Stand im Markt. Danach wird das Konzept des Unternehmens näher beleuchtet. Anschließend stellen die Autoren die Unternehmen Coffee Fellows und Starbucks in einer SWOT-Analyse gegenüber. Nach einer Betrachtung der Erfolgsfaktoren wird außerdem die potenzielle zukünftige strategische Ausrichtung von Coffee Fellows untersucht. Abschließend ziehen die Autoren ein Fazit aus Ihren Analysen.

2 Entwicklung/Historie

Die Geschichte der deutschen Kaffeekette Coffee Fellows begann vor 15 Jahren in München. Mit der Eröffnung des ersten Shops legte Kathrin Tewes zusammen mit ihrem Ehemann den Grundstein für das Unternehmen „Coffee Fellows“. Während eines längeren Besuchs in London kam die Idee für einen Coffee Shop. Was in England schon lange bekannt war, war in Deutschland damals kaum verbreitet. Die Idee war, nicht nur Kaffee anzubieten, sondern noch etwas dazu und zwar Bagels. Nicht nur die Produkte, sondern auch das Ambiente spielte eine große Rolle. Kathrin Tewes kreierte einen Ort, der zugleich modern und gemütlich war, einen Ort wo man gerne Freunde trifft oder sich einfach mit der Familie wohl fühlen kann. So entstand auch der Slogan „Feel at home“, der eine Art der Visitenkarte für „Coffee Fellows“ wurde. Das Konzept wurde sehr gut angenommen und seitdem gehört Coffee Fellows zu den Top 10 Coffee Shops in Deutschland.⁶²

⁶¹ Vgl. Franz www.ed-info.de (2012).

⁶² Vgl. Coffee Fellows GmbH (Hrsg.) www.coffee-fellows.de (o. J.) (19).