

Übernommen von Kasselman, H. (2021), bzw. Eckhardt & Hardimann (2012)

Eigenarbeit Woche 3 zur SWOT-Analyse

Der Markt für Fruchtsäfte in Deutschland ist durch einen im internationalen Vergleich hohen Pro-Kopf-Verbrauch gekennzeichnet. Nach Jahren des Wachstums musste allerdings im vergangenen Jahr erstmals ein leichter Rückgang von 1% von 41,2 auf 40,8 l je Einwohner hingenommen werden, obwohl der Pro-Kopf-Absatz im Markt der AfG insgesamt gestiegen ist. Mit Ausnahme des Apfelsaftes, der den höchsten Marktanteil zu verzeichnen hat, waren dabei alle Produkte von dieser Marktentwicklung betroffen.

Die Ursache für diese Rückgänge liegt in erster Linie in der starken Konkurrenz aus dem Segment der Erfrischungsgetränke, die durch Produktinnovationen und -modifikationen insbesondere junge Käufer an sich binden. Bei diesen besitzen Säfte ein eher „verstaubtes“ Image („konservativ“, „langweilig“, „uncool“), obwohl den Fruchtsäften über alle Zielgruppen hinweg die Attribute „gesund“ und „geschmacksorientiert“ zugeordnet werden.

Dadurch bedingt zählen auch die Familien mit Kindern sowie die Senioren zu den wichtigsten Abnehmern von Fruchtsäften, wobei Säfte aus biologischem Anbau zunehmend stärker nachgefragt werden. Während die demografische Entwicklung dabei zu einem Wachstum des Seniorensegmentes führt, wird die Anzahl der Familien mit Kindern zukünftig abnehmen.

Die sinkenden Absatzzahlen im Markt haben aber nicht zu einem Umsatzeinbruch geführt. Durch das stark wachsende Hochpreissegment konnten sogar steigende Umsätze verzeichnet werden. Auch die Niedrigpreislage konnte Zuwächse verzeichnen. Demgegenüber hat die Mittelpreislage in den letzten Jahren deutlich an Umsatz eingebüßt.

Die Marktstruktur kann mit dem Begriff des (wettbewerbsintensiven) „weiten Oligopols“ umschrieben werden, welches allerdings genug Nischen für Mittelständler eröffnet, um sich zu profilieren und sich am Markt zu behaupten. Die Besonderheiten des Marktes bringen es zudem mit sich, dass die Wettbewerbssituation regional sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. So ist in Ostdeutschland und Bayern – ein Land mit überraschend geringen Absatzvolumen – eine recht niedrige Wettbewerbsintensität festzustellen, während die absatzreichsten Regionen Hessen, Nord, Rheinlandpfalz und NRW von einer hohen Wettbewerbsintensität gekennzeichnet sind. Diese wird in der Region Nord noch dadurch verschärft, dass im letzten Jahr starke Absatzzurückgänge zu verzeichnen sind.

Die wichtigsten Vertriebswege für Fruchtsäfte sind die verschiedenen Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels (SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte, Supermärkte und Discounter). Insbesondere die Discounter verzeichnen dabei über ihre Eigenmarken ein deutliches Wachstum.

Veränderungen bei den Vertriebswegen könnte die zunehmende Bedeutung des E-Commerce mit sich bringen. Möglichkeiten des Direktvertriebs werden eröffnet und der Einstieg für neue Akteure in den Lebensmittelhandel wird erleichtert. Dadurch bedingt wird die Bedeutung von Heimdiensten wachsen.

Problematisch für die Branche ist schließlich das drohende Zwangspfand auf Einwegflaschen, bei einer weiteren Unterschreitung der in der Verpackungsverordnung vorgegebenen Mehrwegquote.

Die „Fruit & Juice GmbH“ ist ein Traditionsunternehmen, welches auf Grund der langen Marktzugehörigkeit zumindest regional einen hohen Bekanntheitsgrad besitzt.

Trotz der schwierigen Marktbedingungen im Absatzgebiet Nord konnten im vergangenen Jahr 0,2% Umsatzsteigerung sowie eine knappe positive Ertragslage erwirtschaftet werden. Die vergleichsweise geringen Erträge lassen aber für die Zukunft Verluste erwarten, da es im hiesigen Absatzgebiet angesichts des undifferenzierten und schmalen Absatzprogramms des Unternehmens kaum Wachstumspotentiale geben dürfte und bereits jetzt die Produktionskapazitäten nicht ausgelastet werden können.

Eine Überarbeitung des Marktauftritts ist daher dringend notwendig. Hilfreich dürften dabei die große Markterfahrung der Geschäftsleitung, das gute Qualitätsimage der Produkte im Markt, die noch freien Produktionskapazitäten sowie die positive Finanzlage des Unternehmens sein. Darüber hinaus besitzt die „Fruit & Juice GmbH“ mit dem Apfel- und dem Orangensaft zwei Absatz und deckungsbeitragsstarke Produkte.

Neben einem differenzierteren und innovativeren Angebotsprogramm ist es insbesondere erforderlich, die Wahl der Vertriebswege zu überdenken. Bislang werden die Produkte überwiegend über Discounter vertrieben. Da dieses Segment weiter wächst, wäre darüber zu entscheiden, ob dieser Vertriebsweg weiter intensiviert werden sollte. Alternativ könnte das gute Qualitätsimage zum Aufbau eines Markenartikels genutzt werden, um eine zu starke Abhängigkeit von Großkunden im Handel zu vermeiden. Ebenso ist über die Nutzung des an Bedeutung gewinnenden E-Commerce zu entscheiden. In diesem Zusammenhang wäre auch über die zukünftigen Absatzräume nachzudenken. Das Problem besteht darin, dass nicht nur das bisherige Absatzgebiet, sondern auch die meisten angrenzenden Markträume von hoher Wettbewerbsintensität gekennzeichnet sind.

Aufgabe:

Führen Sie für die „Fruit & Juice GmbH“ eine SWOT-Analyse durch! Welche strategischen Handlungsempfehlungen leiten Sie ab?