**Aufgaben zur Fallstudie Lebensmittelheimbelieferung**

***a. Partialmodellanalyse***

**Marktmodell:** Beschreibung des relevanten Marktes

* Bofrost bietet bereits seit 1969 mit den ersten spezial-TK Transportern LMHB im Bereich von Eis- und Tiefkühlkost an und bediente rund 250.000 Kunden, heute sind es europaweit rund 4 Millionen Kunden. So kann sich Bofrost gegen ähnliche Konkurrenten behaupten, da
  + diese sich nicht rentierten (Otto-Supermarkt/“Einkauf24“)
  + sich auf Fachrichtungen spezialisieren (Kaufhof-Galeria, Karstadt)
  + nur in Ballungsgebieten anbieten (Reichelt, Edeka, Kaisers)
* Dennoch besteht Hauptkonkurrenz im stationären Lebensmitteleinzelhandel, der immer stärker zum Vollsortiment tendiert
* Generelles Kundeninteresse: Ein Drittel deutschsprachiger Web-User sei theoretisch interessiert, tatsächlich tätigten jedoch nur 4-6 % aus 30.000 befragten Usern ihre Lebensmitteleinkäufe übers Internet
* Absatzmarktorientierung: Europaweit in 12 Ländern mit etwa 4 Millionen Kunden.
* Besondere Zielgruppen: Menschen mit wenig Zeit oder zu viel Bequemlichkeit, Senioren, kleine Firmen (Arztpraxen, Büros)
* Marktanteil im Direktvertrieb von TK-Lebensmitteln liegt bei rund 70%
* Kundenreaktionen: „Nummer 1“ im Direktvertrieb von Eis-und TK-Spezialitäten

🡺 Keine/geringe Konkurrenz in der TK-Lieferung

**Leistungsangebotsmodell**: Beschreibung des Leistungsangebotes an unterschiedliche Kundengruppen / Individuen

* Sortimentsbreite und -tiefe:
  + Sortimentbreite: ca. 360 Produkte im Internet(Online-Shop) und Katalog.

Zusätzlich „Probierprodukte“ beim Verkaufsfahrer und Aussortierung im Sortiment.

* + Sortimenttiefe: Eis- und Tiefkühlware

Unterteilt sich in 9 Produktkategorien (Fisch, Fleisch, Obst, Gemüse etc.) und zusätzlichen „Empfehlungen“ und „praktischem für die Küche“ (wobei es sich bei Letzterem um keine Lebensmittel handelt)

* Lieferbezirke: Deutschland, sowie 11 weitere europäische Länder.
* Lieferzeit: Lieferung zu vom Kunden gewählten Zeitfenstern, danach Terminankündigung von Bofrost, dann in ca.4 wöchigem Lieferrhythmus. Terminänderung und individuelle Termine individuell nach tel.Rücksprache vereinbar.
* Geschäftsbedingungen: Kein Mindestbestellwert, Lieferung frei Haus und keine Abnahmeverpflichtung.
* Zahlungsmodalitäten: per Kundenkarte (Lastschriftverfahren), Barzahlung, Electronic Cash
* Sonstiges: Probierprodukte, Interaktionsangebot (Gewinnspiele, Freundschaftswerbung)

🡺 Enorm kundenfreundlichen, flexibel und individuell anpassbar, allerdings große Packungen (meist mind. 1 KG) und verglichen mit Supermärkten höhere Preise.

**Leistungserstellungsmodell**: Beschreibung der Erstellung des Leistungsangebotes

* Bezug der Waren von externen Zulieferern
* Schock-Gefrierung als grundlegender Arbeitsschritt:
  + Wichtigstes Mittel bei der Erstellung des TK-Angebotes
  + Nach der Produktverarbeitung von bofrost (putzen, schneiden, schälen, panieren o.ä.) werden die Produkte bei -50 bis -70 Grad Celsius schockgefroren, wodurch die Qualität der Lebensmittel möglichst wenig beeinträchtigt wird.

**Beschaffungs- / Distributionsmodell**: Beschreibung der Beschaffung notwendiger Inputfaktoren und der Distribution von Absatzobjekten an die Kunden

* Rohstoffe (unverarbeitete Fisch, Fleisch, Obst, Gemüse etc. Produkte) kommen von externen Zulieferern. Um Transparenz zu gewährleisten, werden u.a. Herkunftsländer einzelner Produkte sowie Fisch und Fleisch per Codierung ausgewiesen.
* Die genauen Transport- und Kommissionierungswege werden nur insoweit offengelegt, als dass bofrost mehrere regionale Standorte betreibt, an denen das Kommissionieren der einzelnen Kundenbestellungen abgewickelt wird.
* Lieferung an die Haushalte:
  + Deutschlandweit mit rund 3000 Spezial-TK Transportern, europaweit rund 5000.
* Marketing-Strategie: „forcierte Kunden-Akquisition“
  + Neben Online-Werbung v.a. auch direkte Werbung per Katalog und Flyerwerbung. Ebenso wie TV-Werbung und die „automatische Werbefunktion“ der Bofrost-Transporter.
* Bestellkanäle & Service: Internet, Telefonbestellung (per Katalog), Service-Hotline

**Organisations- und Kooperationsmodell**: Beschreibung der gewählten Aufbau- und Ablauforganisation des Geschäftssystems (inkl. eventueller Kooperationsformen mit Dritten)

* Mitarbeiterstruktur von Bofrost nach eigenen Angaben:
  + „Interne Leistungserbringer“:
    - Europaweit 9900 Mitarbeiter
    - Deutschlandweit 6400 Mitarbeiter
    - Der Großteil davon (700) in der streelener Zentrale
  + Zusätzlich europaweit 5000/deutschlandweit 3000 Kühlfahrzeuge:
    - Maßgebliche „Säulen“ bei der internen Organisation der Belieferung
  + „Externe Leistungserbringer“:
    - In erster Linie Rohstoffproduzenten: Obst-&Gemüseplantagen, Fischer, Landwirte. Außerdem die Lieferanten dieser Produkte an bofrost (sind allerdings nicht Teil von bofrost)
    - Partner für die Internetbestellung: „E-Commerce“. Dort in den Bereichen Bestellung, Bezahlung, Koordination.
* Rechtsformwahl: bofrost\* Dienstleistungs **GmbH & Co. KG**

🡺 Relativ eigenständige Organisation mit wenigen Abhängigkeiten im Organisations- und Kooperationsmodell. Sobald die Rohstoffe bei bofrost vorliegen, sind Verarbeitung und Lieferung Unternehmensintern organisiert.

**Kapitalmodell**: Abbildung der vorhandenen und benötigten aktuellen sowie zukünftigen finanziellen Ressourcen eines Geschäftssystems

* Erlösmodell:
  + Nur traditionelle Erlösquelle mit geringer Gewinnspanne (Lebensmittelverkauf in Deutschland), allerdings modifiziert und auf TK-Bereich spezialisiert 🡪 Einnisten in profitable Nische des „Allgemeinen Lebensmittelverkaufes“
* Umsätze:
  + Gesamtumsatz im Geschäftsjahr 2008/2009 rund 760 Mio.€ in Deutschland. Europaweit etwa 1,17 Milliarden €.
* Geschäftssystemplanung: Marktführer (70%) im Bereich der TK-LMHB, bereits frühere Markterschließung in elf weiteren europäischen Staaten 🡪 Absicht sich in weiteren (europäischen) Staaten zu engagieren.

🡺 Profitables Unternehmen, was sich auf einen Sektor der LMHB spezialisiert und in dieser Nische etabliert hat (TK-Lebensmittel). Stetiges Unternehmens- und Umsatzwachstum und stetige Erschließung neuer Märkte (geographisch).

***2. Aufgabe***

*Erläutern Sie anhand Ihres kostenrechnerischen Wissens bitte, weshalb bei vielen Versandhändlern die unterschiedliche Geschäftsbedingen vorsehen, dass:*

*a. Keine Berechnung von Versandgebühren ab einem bestimmten Wert der Bestellung erfolgt*

*b. Ein Mindestbestellwert gesetzt ist.*

**a:**

Der Wegfall der Versandgebühren ab einem bestimmten Bestellwert begründet sich darin, dass die Gewinnspanne sich mit Anstieg des Bestellwerts vergrößert. Liegt der Wert einer Bestellung nur knapp über dem Mindestbestellwert, ist die Gewinnspanne noch gering, da die Fixkostendeckung auch nur knapp überschritten wurde. Nach der Fixkostendeckung fließen jedoch nur noch die variablen Stückkosten in die Gesamtkosten der Bestellung ein. Liegt der Bestellwert also weit über der dem, der für Deckung der Fixkosten notwendig wäre, ist die Gewinnspanne deutlich höher, da der prozentuale Anteil der Gesamtkosten an der Bestellung niedriger ist. Hat diese Gewinnspanne, die einer einzelnen Versandhandelstransaktion zu Grunde liegt, ein bestimmtes Niveau erreicht hat, kann sich der Verkäufer dazu entschließen, die Versandgebühren entfallen zu lassen, da er immernoch einen beträchtlichen Profit erzielt.

**b:**

Der Grund für die Existenz des Mindestbestellwerts ist, dass sich die Bestellungen für den Versandhändler erst ab einer bestimmten Höhe lohnen. Unterhalb dieses Schwellenwertes ist es nicht möglich, den Deckungsbeitrag zu den Fixkosten zu erreichen. Dieser muss jedoch mindestens erreicht werden, damit der Ertrag den Aufwand (die Kosten) aufwiegt. Obwohl die Fixkostendeckung für jeden Verkäufer das grundlegende Rentabilitätskriterium darstellt, ist dies insbesondere für Online-Versandhändler (v.a. Lebensmittelheimbelieferung) der Fall. Im Gegensatz zum stationären Einzelhandel muss der Versandhändler die von ihm angebotenen Waren verpacken, kommissionieren und verschicken, also eine komplexere Wertketteninfrastruktur finanzieren. Kurzum: Die höheren Fixkosten im Versandhandel und die benötigte Deckung dieser Kosten begründen den Mindestbestellwert.

***3. Aufgabe***

*a. Skizzieren Sie die Idee der Break-Even-Analyse und geben Sie an, welche*

*Formel in diesem Zusammenhang verwendet wird.*

Mit der Break-Even-Analyse wird jene Absatzmenge ermittelt, bei der ein Anbieter seine Gesamtkosten (Fixkosten + variable Kosten) deckt: Dies ist der so genannte „Break-Even-Point” oder auch die Gewinnschwelle. Die durch den Verkauf erzielten Deckungsbeiträge können an diesem Punkt die Fixkosten vollständig decken. Wird dieser Punkt überschritten, so gelangt der Anbieter in die Gewinnzone, wird er unterschritten, macht er entsprechend Verluste.

BEP = Kf

(p-kv)

BEP = Break-Even-Point

Kf = gesamte Fixkosten

p = Preis pro Stück

kv = variable Kosten pro Stück

*b. Berechnen Sie das Ergebnis (Gewinn/Verlust) für die geplante Absatzmenge*

*und die tatsächlich realisierte.*

Gewinn = Umsatz – Kosten

Ergebnis für die geplante Absatzmenge:

Kosten = 800000,00€

Umsatz = Preis \* Absatz = 20,00€ \* 50000 = 1000000,00€

1000000,00€ - 800000,00€ = 200000,00€

Der Gewinn würde sich bei der geplanten Absatzmenge auf 200000€ belaufen.

Ergebnis für die realisierte Umsatzmenge:

Kosten = 700000,00€

Umsatz = 20,00€ \* 30000 = 600000,00€

600000,00€ - 700000,00€ = -100000,00€

Tatsächlich hat „Shop-4-u“ im Jahr 2008 Verluste in Höhe von 100000€ gemacht.

*c. Ermitteln Sie rechnerisch die Break-Even-Menge sowie den Umsatz im*

*Break-Even-Punkt.*

*Für die variablen Kosten pro Stück werden die Kosten , die mehr geplant waren (variable Kosten) durch die Menge geteilt, die nicht wie geplant abgesetzt werden konnte.*

100000€/20000 = 5€ → variable Kosten pro Stück

5€ \* 50000 = 250000€ → variable Kosten gesamt geplant

5€ \* 30000 = 150000€ → variable Kosten gesamt realisiert

800000€ - 250000€ = 650000€ - 150000€ = 500000€ → Fixkosten

BEP = Kf / (p-kv)

BEP = 500000€ / (20€ - 5€) = 33333,33 (gerundet!) → Break-Even-Menge

33333,33 \* 20€ = 666666,67 (gerundet!)€ → Umsatz im Break-Even-Punkt

Es müssen also eine Menge von 33334 Geschenkkörben (da nur als Ganze verkaufbar) abgesetzt werden, bzw. es muss ein Umsatz von 66667 € erwirtschaftet werden um die den Break-Even-Punkt zu erreichen.

*d. Wie verändert sich die Break-Even-Menge, wenn man für das nächste*

*Jahr den Geschenkkorb um eine Keksselektion ergänzen würde, die die*

*„Shop-4-u“ für 3€ einkauft. Der Geschenkkorb jedoch für 25€ verkauft*

*wird.*

5€ + 3€ = 8€ → variable Kosten pro Stück

BEP = Kf / (p-kv)

BEP = 500000 / (25€ - 8€) = 29411,76 (gerundet!)

Die Break-Even-Menge hat sich durch die Modifikationen reduziert, da der erhöhte Verkaufspreis die erhöhten variablen Kosten mehr als kompensiert.