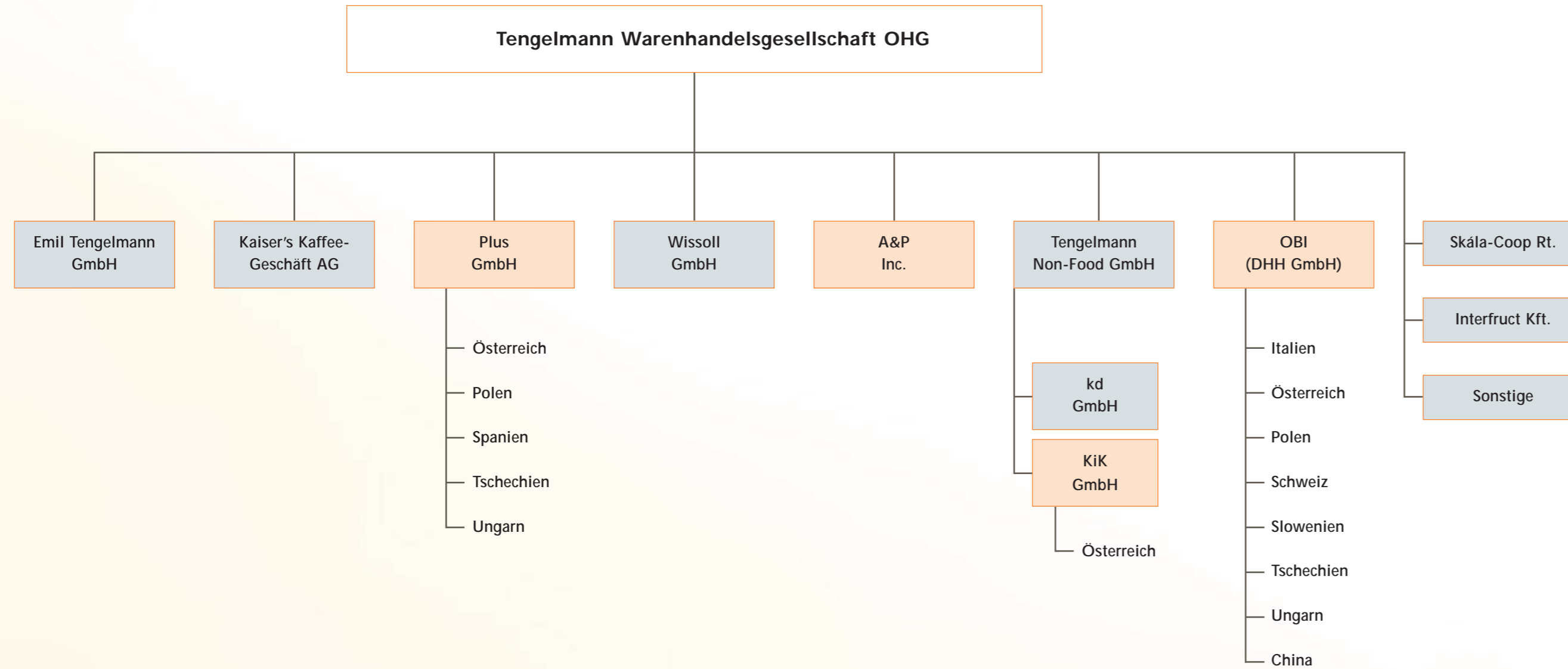


Die Unternehmensgruppe im Überblick



Lebensmitteleinzelhandel (LEH)
Europa

LEH
Nordamerika

Drogerie



Baumärkte



Weitere
Beteiligungen

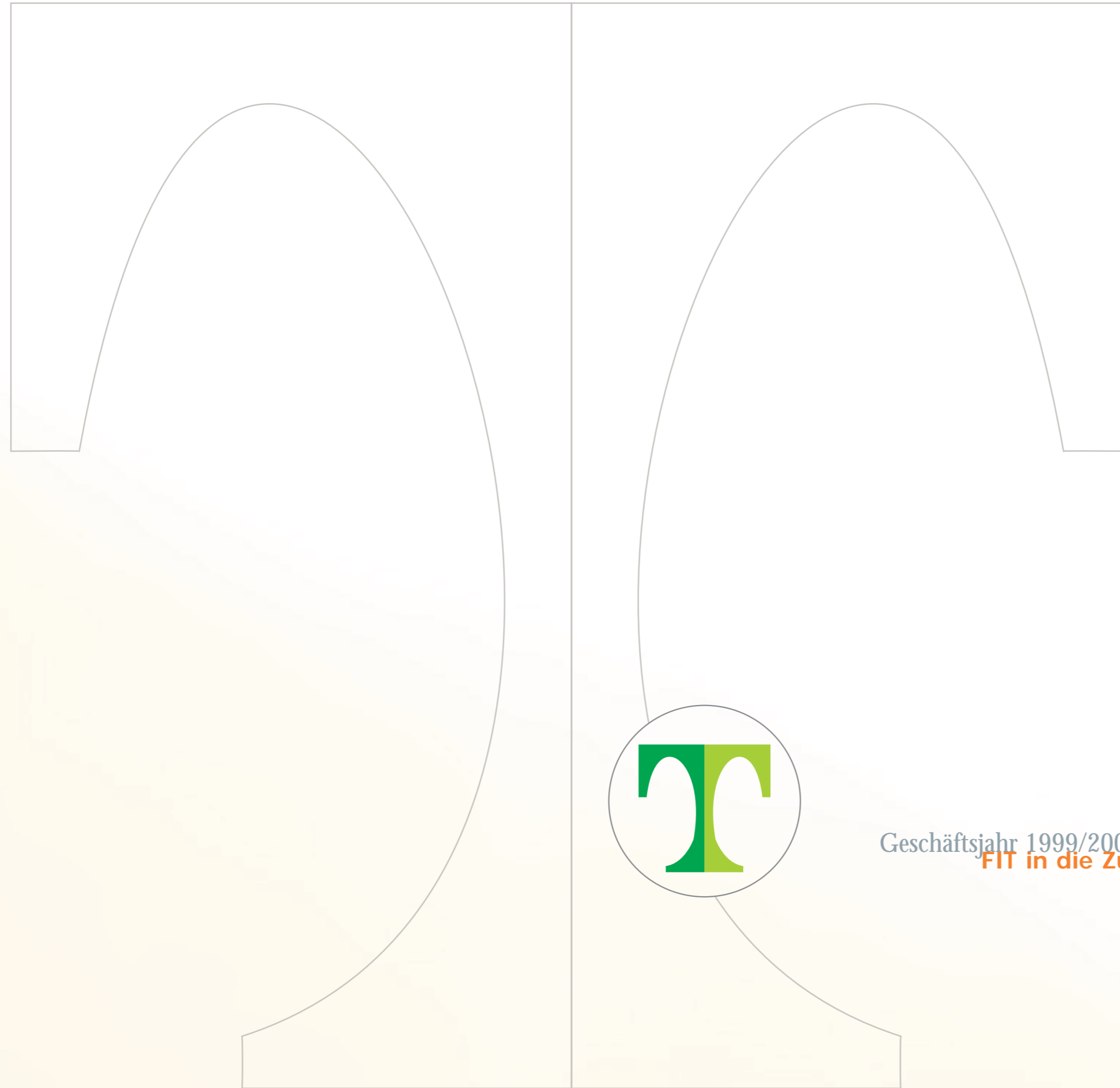


■ Kerngeschäftsfeld

Impressum

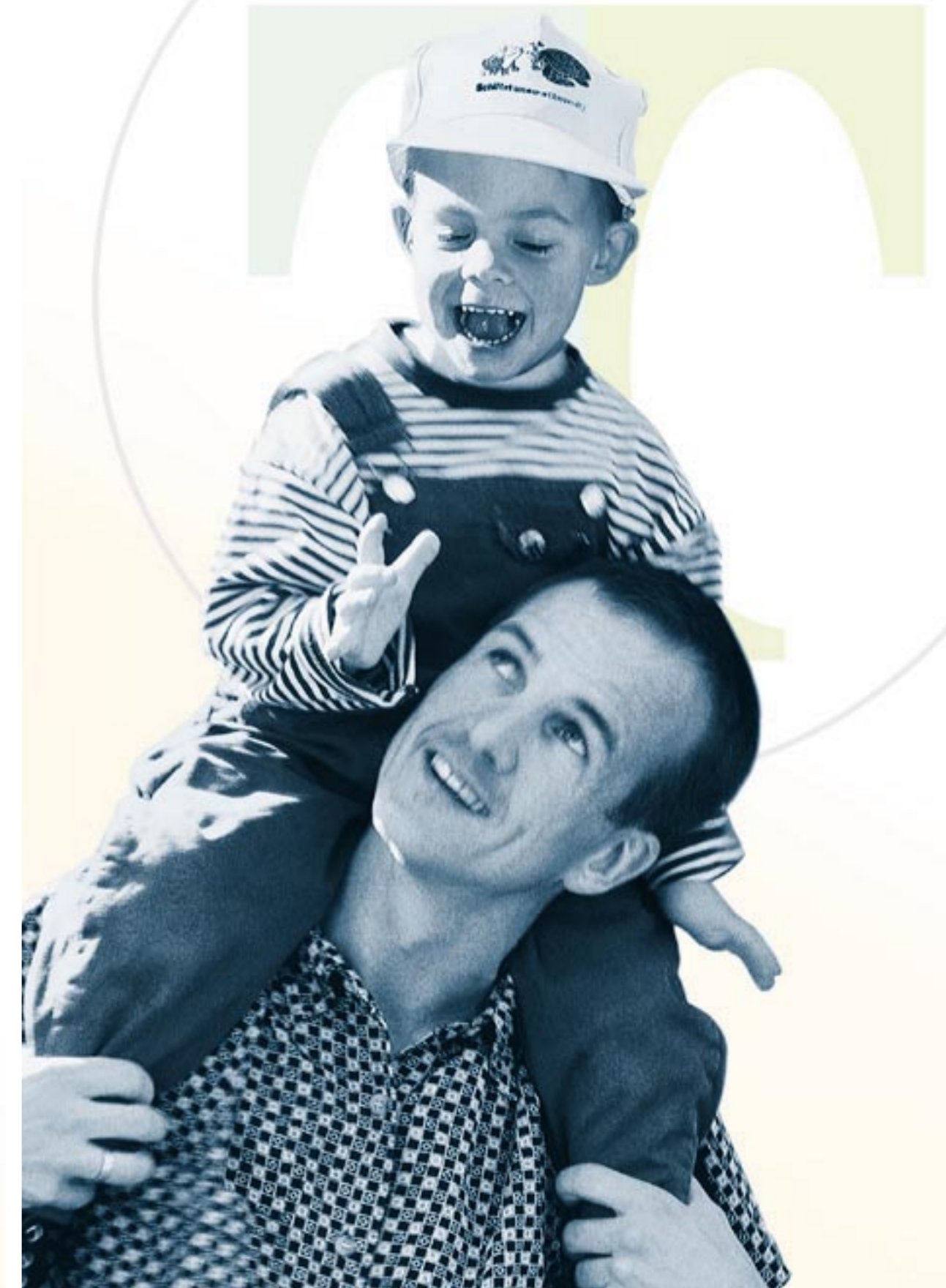
Unternehmensgruppe Tengelmann
Public Relations
Wissollstraße 5-43
45478 Mülheim an der Ruhr
Telefon: 02 08/58 06 -76 01
Telefax: 02 08/58 06 -76 05
E-Mail: public-relations@uz.tengelmann.de
Internet: www.tengelmann.de

Verantwortlich für den Inhalt:
Sieglinde Schuchardt



Geschäftsjahr 1999/2000
FIT in die Zukunft

FIT in die Zukunft



VORWORT	4
FIT-PROGRAMM	6
UMWELTENGAGEMENT	8
KERNGESCHÄFTSFELDER	10
NATIONALE GESCHÄFTSFELDER	22
WEITERE BETEILIGUNGEN	27
PRODUKTIONSBETRIEBE	28
MITARBEITER	29



Die Unternehmensgruppe Tengelmann

Familienunternehmen mit Zukunft



Karl-Erivan W. Haub

» Selten in der langen Geschichte der Unternehmensgruppe Tengelmann (TUG) war ein Geschäftsjahr so bewegt wie das vergangene: Wir standen vor gewaltigen Herausforderungen und haben diese als Chance begriffen, das Unternehmen zu modernisieren und auf den richtigen Kurs für die Zukunft zu bringen.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für das traditionelle Schwerpunktgeschäft unseres Firmenverbundes – die Lebensmittelmärkte in Deutschland – sind in den letzten Jahren noch schwieriger geworden. Preiskrieg, Verdrängungswettbewerb und Umverteilungskämpfe haben sich im vergangenen Jahr dramatisch zugespitzt. Auch unsere Unternehmensgruppe konnte sich diesen negativen Einflüssen nicht entziehen. Viele unserer Probleme waren jedoch hausgemacht und die Folge von Fehlern der Vergangenheit. Daß erfolgreiche Konzepte sich unter kompetenter Führung selbst in hart umkämpften Branchen durchsetzen können, haben im letzten Jahr wieder unsere Plus-Töchter im Ausland, der deutsche DIY-Marktführer OBI, die KIK Textildiscounter und A & P in Nordamerika bewiesen.

Um mit den Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes Schritt zu halten, haben wir begonnen, unser Traditionsunternehmen grundlegend umzuwandeln. Diesen Restrukturierungsprozeß haben wir FIT genannt: Fitneß- und Internationalisierungsprogramm Tengelmann. Für uns heißt das: Wir machen uns fit für den schärfer werdenden globalen Wettbewerb und begreifen uns als ein auf wenige Geschäftsfelder konzentriertes, internationales Handelsunternehmen. Mit unseren Kerngeschäftsfeldern Plus, A & P, OBI und KIK decken wir die Grundbedürfnisse des Menschen ab: Essen und Trinken, Bauen und Wohnen sowie Bekleidung. Die Supermärkte A & P Tengelmann und A & P Kaiser's sowie kd und Wissoll runden als nationale Geschäftsfelder das Portfolio ab.



Im Zuge des FIT-Prozesses haben wir bewußt mit vielen Traditionen der Vergangenheit gebrochen: So haben wir uns von einigen Unternehmensteilen im In- und Ausland getrennt, bei denen wir langfristig keine Chancen auf adäquate Marktposition und Ertrag sahen – wie in allen erfolgreichen Unternehmen müssen sich auch unsere Aktivitäten zukünftig streng an den Kriterien der Wertentwicklung messen lassen. Organisatorisch haben wir die unter der Tengelmann-Holding operierenden Geschäftsfelder als weitgehend selbständige Gesellschaften etabliert. Dadurch erhält das jeweilige Management den nötigen Freiraum, um flexibel auf Markterfordernisse reagieren und vom Point of Sale ausgehende Impulse kurzfristig in die Firmenpolitik integrieren zu können. Jedes unserer Handelsgeschäftsfelder hat sich das Ziel gesetzt, sein Filialgeschäft zu einer starken, unverwechselbaren Marke zu entwickeln; einer Marke, die für Verlässlichkeit und Kompetenz steht, die Vertrauen schafft und dadurch langfristig Kunden bindet.

Gleichzeitig mit dieser Neuausrichtung fand auch der Generationswechsel in der Unternehmensführung statt. Die zentralen Kapitel der bisherigen Firmengeschichte hat mein Vater Erivan Haub geschrieben: 1969 übernahm er das mittelständische Familienunternehmen in vierter Generation und baute es Schritt für Schritt zu einem der weltweit größten Filialunternehmen aus. Zu Beginn des neuen Millenniums hat er den Stab an die nachfolgende Generation übergeben: Seit dem 1. Januar 2000 habe ich als CEO Europa die Leitung des gesamten Europageschäfts übernommen. Mein Bruder Christian W. E. Haub ist für unsere nordamerikanischen Aktivitäten zuständig und leitet dort seit 1998 als CEO die Great Atlantic & Pacific Tea Company in Montvale, N. J. Mein Vater hat sich aus dem operativen Tagesgeschäft zurückgezogen, steht uns aber bei der Weiterentwicklung des Gesamtunternehmens mit seinem Rat zur Seite

und ist als Gesellschafter und Chairman auch weiterhin an allen grundsätzlichen Entscheidungen beteiligt. Auf diese Weise ist es uns gelungen, den Generationswechsel mit einem hohen Maß an Kontinuität zu vollziehen.

Am Ende dieses ereignisreichen Geschäftsjahres kann ich mit einiger Zuversicht sagen: Wir sind ein erhebliches Stück bei unserer Modernisierungsaufgabe vorangekommen. Allen, die uns in diesem Prozeß begleitet haben, Mitarbeitern, Betriebsräten und Freunden unseres Hauses, danke ich persönlich an dieser Stelle für ihr Engagement sehr herzlich – ohne ihre Unterstützung hätten wir diesen Weg nicht gehen können.

Vieles ist bereits erreicht, einiges bleibt noch zu tun. Eines jedoch steht fest: Die Unternehmensgruppe Tengelmann des neuen Jahrtausends wird ein schlankes, aber schlagkräftiges internationales Handelshaus sein. Und sie wird wie seit 133 Jahren ein Familienunternehmen bleiben.

Karl-Erivan W. Haub



TUG auf Erfolgskurs Fit in die Zukunft ...

»» Trotz der allmählichen Belebung der Gesamtkonjunktur in Deutschland sinken im Lebensmitteleinzelhandel weiterhin die Umsätze; die Erträge haben einen Tiefpunkt erreicht. Nicht nur anhaltende Kaufzurückhaltung seitens der Verbraucher, sondern auch die dramatische Verschärfung des Preiswettbewerbs machen der Branche zu schaffen. Die Discounter machen weiter Boden gut; Verlierer sind die klassischen Supermärkte mit ihrem kostenintensiven Serviceangebot – das traditionelle Standbein der Unternehmensgruppe Tengelmann (TUG). Mit dem Restrukturierungsprogramm FIT trägt die TUG diesen veränderten Rahmenbedingungen Rechnung. Der Umformungsprozeß basiert auf drei Grundprinzipien: Modernisierung, Fokussierung und Internationalisierung.

... mit modernen Strukturen

Gesellschaftsrechtliche Veränderungen haben in einer ersten Phase die Voraussetzung zur effizienteren Gestaltung der Konzernstrukturen geschaffen: Zum 1. Juli 1999 wurden die bisher als offene Handelsgesellschaften (OHG) geführten operativen Geschäftsfelder in Kapitalgesellschaften (GmbH) umgewandelt; die Tengelmann Warenhandelsgesellschaft OHG übernahm als Muttergesellschaft die Rolle einer Holding. Deren Geschäftsführung setzt sich zusammen aus dem Gesellschafter Karl-Erivan Haub (CEO Europa), Dr. Jens-Jürgen Böckel (Finanzen) sowie Peter Zühlsdorff (Handel LEH-D). Die Funktionen der Holding wurden neu definiert und vom operativen Bereich klar getrennt: strategische Steuerung der Geschäftsfelder, Lenkung der Finanz- und Cashströme innerhalb der Gruppe, Beratung der Geschäftsführungen der Einzelgesellschaften und Entwicklung des Top-

Managements. Die operativen Einheiten haben weitgehende Eigenständigkeit erhalten und kehren bisherige Top-Down-Strukturen im geschäftlichen Entscheidungsprozeß um: Um eine optimale Kundenorientierung zu ermöglichen, sollen Impulse künftig prinzipiell von der Ebene ausgehen, auf der die Kaufentscheidungen der Kunden fallen. Die übergeordneten Verantwortungsbereiche unterstützen das Geschehen am Point of Sale mit Beratungs- und sonstigen Serviceleistungen.

... mit Blick auf den internationalen Markt

Mit dem im Herbst 1999 eingeleiteten FIT-Prozeß wurde die TUG aus ihrer traditionellen Fixierung auf den deutschen Markt für Lebensmittel gelöst. Die Geschäftstätigkeit konzentriert sich jetzt auf vier erfolgreiche und internationalisierungsfähige Kerngeschäftsfelder – unabhängig von einer bestimmten Branche: den Plus Lebensmitteldiscount, die OBI Bau- und Heimwerkermärkte, die KIK Textil- und Nonfoodmärkte sowie die nord-amerikanischen Supermärkte der Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P). Mit diesen Marken ist die TUG bereits heute in zwölf Ländern vertreten, weitere werden im nächsten Geschäftsjahr folgen.

Das Discount-Geschäft gewinnt im europäischen Lebensmitteleinzelhandel immer größere Bedeutung. Plus wird deshalb europaweit in den kommenden Jahren von derzeit rund 3.400 auf 5.000 Filialen mit mehr als 20 Milliarden DM Umsatz wach-



Die Holding-Geschäftsführung
der Unternehmensgruppe
Tengelmann, v.l.n.r. Peter
Zühlsdorff, Karl-Erivan W.
Haub, Dr. Jens-Jürgen Böckel

sen können (heute: 12,9 Mrd. DM). OBI ist mit 425 Märkten in acht Ländern derzeit schon die führende Marke der DIY-Branche. Mit der Eröffnung des ersten Bau- und Heimwerkermarktes in China im Juni 2000 wurde erstmals der Schritt nach Asien getan. KIK steht noch relativ am Anfang der Internationalisierung, legte aber im Berichtszeitraum mit einem Umsatzwachstum von etwa 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr in Deutschland und Österreich ein hohes Entwicklungstempo vor. Die nordamerikanische Supermarktkette A & P hat ihre Position in ihren Kernmärkten im Nordosten des Kontinents deutlich ausgebaut. Innerhalb von drei Jahren wird nochmals ein deutliches Umsatzwachstum angestrebt.

... mit fokussierter Geschäftstätigkeit

Neben den vier internationalen Kerngeschäftsfeldern werden einige nationale Geschäftsfelder geführt: die A & P Kaiser's- und A & P Tengelman-Märkte, die kd-Drogeriemärkte sowie der Schokoladen- und Süßwarenhersteller Wissoll als Stammhaus der TUG. Fokussierung auf das Kerngeschäft bedeutet jedoch auch die Abgabe von Rand- oder weniger zukunftsfähigen Aktivitäten. So wurden in Deutschland 111 und in Österreich 18 Grosso- und Magnet-Verbrauchermarkte an Wettbewerber veräußert – diese Vertriebslinie war insgesamt zu klein, um auf Dauer wettbewerbsfähig zu sein. Um sich im Textilbereich auf

ein einziges Konzept – das des Textildiscounters KiK – konzentrieren zu können, wurde die Takko ModeMarkt GmbH an eine Investorengruppe verkauft. Die niederländische Hermans Groep B.V. (Baarn) mit ihren 123 Super- und sechs Hypermärkten ging an einen namhaften holländischen Einzelhändler. Die Funktionen der zentralen Beschaffungsgesellschaft TIH wurden den einzelnen Geschäftsfeldern übertragen, damit diese auch im Einkauf selbständig und flexibel agieren können. Das noch wenig ausgebaute Großhandelsgeschäft der TIH wurde aufgegeben. Auch Logistik und Verwaltung wurden der neuen Firmenstruktur angepaßt; hier wurde die Zahl der Standorte entsprechend reduziert. Alle auf diese Weise freigesetzten Mittel wurden zur Stärkung der Eigenkapitalbasis der TUG eingesetzt oder in die Expansion der Kerngeschäftsfelder reinvestiert. Auf diese Weise geht die TUG schlanker, aber gestärkt aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr hervor.

... mit Zuversicht

Im vergangenen Jahr ist es gelungen, innerhalb kurzer Zeit die strategische Umformung der TUG in ein langfristig wettbewerbsfähiges, internationales Handelshaus ein gutes Stück voranzubringen. Die Trendwende zu einer positiven Umsatz- und Ergebnisentwicklung ist klar zu erkennen; die operativen Geschäftsfelder machen gute Fortschritte in bezug auf ihre Kundenorientierung und ihre Positionierung als Marke. Hohe Investitionen werden in den nächsten Jahren die Internationalisierung der Kerngeschäftsfelder weiter forcieren. Die TUG blickt zuversichtlich in die Zukunft.

Zukunftsthema Umwelt Leitlinien feiern Jubiläum

»» Vieles hat sich im letzten Geschäftsjahr verändert, eines jedoch bleibt unangetastet: das ökologische Engagement der Unternehmensgruppe Tengemann. Der Einsatz für den Umwelt- und Naturschutz – viele Jahre zuvor auf privater Ebene von der Unternehmerfamilie begonnen – wurde Anfang der achtziger Jahre auch in die Firmenpolitik integriert. Was mit der Auslistung von Froschschenkeln und Schildkrötensuppe begann, wurde kontinuierlich zu einem umfassenden Umweltschutzprogramm ausgebaut, für das die TUG inzwischen vielfach ausgezeichnet wurde. 1990 wurde dieses Engagement in den für den gesamten Firmenverbund verbindlichen Umweltschutzleitlinien zusammengefaßt. Diese „Umweltpolitik“ feierte im vergangenen Geschäftsjahr ihr 10jähriges Jubiläum, doch sie hat ihre eigentliche Zukunft noch vor sich: Die Sorge für eine intakte Umwelt ist auch im neuen Jahrtausend ein brandaktuelles Thema – auch und besonders für die Unternehmensgruppe Tengemann.

Unsere Umweltpolitik

Aus gemeinsamer Verantwortung gegenüber Mensch und Natur haben wir, die Gesellschafter und Mitarbeiter der Unternehmensgruppe Tengemann, uns das Ziel gesetzt, Umweltschutz und Wirtschaft wirkungsvoll miteinander in Einklang zu bringen. Zur Realisierung unseres Unternehmensziels „Umweltschutz“ finden bei firmeninternen Entscheidungen ökologische Aspekte selbst unter Inkaufnahme ökonomischer Einbußen Berücksichtigung. Wir verpflichten uns zur Einhaltung nachfolgender Umweltschutz-Leitlinien zur kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes.

Organisatorische Verankerung

Wir stellen die kontinuierliche Umsetzung und Überprüfung unserer Umweltpolitik durch ein umfassendes Umweltmanagementsystem innerhalb unserer Unternehmensgruppe sicher.

Mitarbeiter

Wir binden unsere Mitarbeiter durch Information und Schulung in unsere Umweltpolitik ein. Damit fördern wir ihre Bereitschaft, sich umweltgerecht zu verhalten und durch ihr Vorbild andere von der Notwendigkeit des Umweltschutzes zu überzeugen.

Kundenberatung und -information

Wir informieren unsere Kunden glaubwürdig und kompetent über Umweltschutzmaßnahmen und fördern dadurch ihre Bereitschaft zur aktiven Unterstützung.

Sortiment und Produkt

Wir bevorzugen umweltgerechte Produkte und stellen diese unseren Kunden gegenüber besonders heraus. Im Lebensmittelsortiment fördern wir Produkte aus artgerechter Tierhaltung und kontrolliert ökologischem Anbau.

Lieferanten und andere Geschäftspartner

Wir binden unsere Lieferanten und andere Geschäftspartner konsequent in die Verwirklichung unserer Umweltschutzziele ein. Bevorzugt arbeiten wir mit Partnern zusammen, die sich ebenfalls grundsätzlich dem Schutz unserer Umwelt verpflichtet haben.

Transport und Lagerung

Durch intelligente Logistikkonzepte und moderne Technik reduzieren wir Schadstoffemissionen, Energieverbrauch und Lärmbelästigung auf ein Minimum.

Abfallstoffe und Entsorgung

Wir vermeiden Abfall und gestalten notwendige Entsorgungsvorgänge umweltgerecht.

Innovation

Wir nehmen neue Erkenntnisse zum Schutz unserer Umwelt offen auf, sind selbst innovativ tätig und setzen richtungsweisende Maßstäbe, um dem Umweltschutz neue Impulse zu geben.

Produktionsverfahren und Einsatzstoffe

Wir setzen bei der Produktion umwelttechnologisch fortschrittliche Verfahren ein und geben dabei umweltverträglichen Einsatzstoffen den Vorrang.

Gebäude und Einrichtung

Wir räumen bei der Erstellung von Gebäuden dem Umweltschutz Priorität ein. Bei Einrichtungsgegenständen und Arbeitsgeräten bevorzugen wir eine umweltgerechte und energiesparende Ausstattung.

Gesetze und Verordnungen

Wir halten Gesetze und Verordnungen zum Schutz unserer Umwelt ein und wirken bei der Umweltgesetzgebung im Rahmen unserer Möglichkeiten mit.

Zusammenarbeit mit umweltpolitisch relevanten Gruppen

Wir arbeiten zusammen mit Umwelt- und Verbraucherverbänden sowie mit politischen Institutionen und fördern freiwillige Vereinbarungen zum Schutze der Umwelt.

Öffentlichkeitsarbeit

Durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit verdeutlichen wir unser Umweltingagement und werben somit – auch über die Grenzen unseres Unternehmens hinaus – für den Umweltschutz.



Schützt unsere Umwelt!





Die Kerngeschäftsfelder Die Zukunft ist international

»» Die vier Kerngeschäftsfelder: Auf ihnen liegt das Hauptaugenmerk der Unternehmensgruppe Tengelmann. Sie verfügen über überzeugende, erfolgreiche und internationalisierungsfähige Konzepte und bilden den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit der TUG. Ihre Expansion und Internationalisierung wird zügig vorangetrieben. Sie sind in zwölf Ländern vertreten. Die Erschließung weiterer ausländischer Märkte ist bereits für das nächste Geschäftsjahr fest eingeplant. In jedem dieser Länder sollen sie künftig zur Spitze ihrer Branche gehören.

Die Kerngeschäftsfelder heißen Plus, A&P, OBI und KIK. Sie sind Lebensmittelanbieter, Bau- und Heimwerkermärkte sowie Textildiscounter – und decken damit die Grundbedürfnisse des Menschen ab: Essen und Trinken, Bauen und Wohnen, Bekleidung. Durch ihre Forcierung löst die Unternehmensgruppe Tengelmann sich aus der Fixierung auf den schwierigen deutschen Markt und etabliert sich als internationales Handelshaus. Die Kerngeschäftsfelder sind Garanten für langfristiges Wachstum.





Michael Hürter,
Vorsitzender der Geschäftsführung
Plus Warenhandelsgesellschaft mbH,
Mülheim an der Ruhr

„Wir konzentrieren uns ausschließlich auf die Positionierung im Discount-Markt und werden alle Geschäftsabläufe auf diese Inhalte ausrichten. Plus hat mit dieser strategischen Entscheidung eine Wachstumsentscheidung getroffen.“



Plus Deutschland Aufschwung durch neues

» Der Discount-Markt hat aufgrund des gestiegenen Preisbewußtseins weiterhin große Wachstumspotentiale im deutschen und europäischen Lebensmitteleinzelhandel: Sowohl die Zahl der Geschäfte als auch deren Anteil am Gesamtumsatz werden im nächsten Jahrzehnt weiter steigen. Innerhalb der Branche führen die Anbieter einen harten Kampf um Marktanteile.

Entschieden für Discount

Plus, in der Vergangenheit konzeptionell zwischen Supermarkt und Discount angesiedelt, hat seine Marktposition im abgelaufenen Geschäftsjahr durch eine konsequente Neupositionierung spürbar verbessert: Plus profiliert sich nunmehr als der Marken-Discounter für den Wocheneinkauf einer Familie. Da Plus-Kunden ein stark ausgeprägtes Preisbewußtsein haben, richtet der Discounter sein Hauptaugenmerk auf ein optimales Preis-Leistungsverhältnis. Das Sortiment wurde unter Berücksichtigung der Kundenwünsche grundlegend überarbeitet und auf 1.900 Artikel gestrafft: Eine breite Eigenmarkenbasis von über 600 Artikeln bietet gute Qualität auf niedrigstem Preisniveau. Die frühere Plus-Eigenmarke wurde durch eine Anzahl Category Brands ersetzt: Eigenmarken, die speziell auf bestimmte Warengruppen zugeschnitten sind und unter jeweils eigenem Namen geführt werden. Dazu kommt ein breit angelegtes Markenartikelangebot zu Discount-Preisen, viel frisches Obst und Gemüse sowie Fleisch und Geflügel in Selbstbedienung – Waren-



Zahlen & Fakten

Deutschland

Geschäftsjahr	1. Juli 1999 – 30. Juni 2000
Filialumsatz	9,73 Mrd. DM
Objektbestand	2.701
Verkaufsfläche	1.428.383 m ²
Mitarbeiter	24.025



Konzept

gruppen, die der direkte Wettbewerb nicht oder nur in geringem Umfang führt. Ein weiteres Highlight im Plus-Sortiment sind die wöchentlich wechselnden attraktiven Food- und Nonfood-Aktionen mit besonders günstigen Preisen. Durch die Möglichkeit des bargeldlosen Einkaufs mit EC-Cash wird dem Kunden eine für den Discount-Sektor ungewöhnliche Service-Leistung geboten. Die konsequent einfache Ladengestaltung stellt die Ware und deren dauerhafte Niedrigpreise in den Vordergrund. Ein neu entwickeltes Regalsystem, die klar abgegrenzte Platzierung der Produktgruppen, freie Gänge und die verbesserte Preisauszeichnung sorgen für Übersichtlichkeit und kommen damit dem Wunsch der Kunden nach schnellen und bequemen Einkaufsmöglichkeiten entgegen.

Profilierung durch „Purzelpreise“

Die Neupositionierung wurde durch eine breit angelegte Preis- und Imageoffensive unterstützt – ein deutlich sichtbares Signal für den Neuaufbruch bei Plus. Im Rahmen dieser „Purzelpreiskampagne“ wurden im Frühjahr 2000 mehrere hundert Produkte dauerhaft im Preis gesenkt. Eine begleitende Kommunikationskampagne mit Anzeigen, Großflächenplakatierungen, Radio- und Fernsehspots sowie die neue Website konnten Plus als Marke stärker im Bewußtsein der Verbraucher verankern. Hauptdarsteller sind dabei die „kleinen Preise“, die als Trickfiguren-Großfamilie witzige Alltagsgeschichten durchleben – sie laden die Marke Plus emotional stärker auf und steigern ihren Sympathiewert. Mit Erfolg: Im Anschluß an die „Purzelpreisoffensive“ zeichnen sich deutliche Verbesserungen im Umsatz, in der Kundenzahl und in der durchschnittlichen Höhe der Kundenbons ab. In den östlichen Bundesländern stieg der Umsatz in zweistelliger Höhe im Vergleich zum Vorjahr.

Discountgerechte Strukturen

Parallel zur Neupositionierung am Markt hat Plus auch die internen Strukturen modernisiert; die Eckpfeiler sind dabei: discountgerechte Arbeitsabläufe, Lean Management und Effizienz in der Warensteuerung. Die weitgehende Verselbständigung der operativen Bereiche innerhalb der TUG ermöglicht Plus eine größere Flexibilität in Beschaffung und Logistik. Die Modernisierung des Filialnetzes wurde konsequent fortgesetzt. Nicht zukunftsfähige Standorte wurden aufgegeben. Angemietet werden 600 bis 650 m² große Verkaufsflächen mit ausreichend Parkplätzen in discountgerechten Lagen an Hauptverkehrs- und Ausfallstraßen, in Einkaufszentren und an Standorten mit ergänzendem Einzelhandel, die die Qualität des Filialnetzes deutlich verbessern. Die Vertriebslinie LeDi wurde zum 1. Juli 1999 in das Kerngeschäftsfeld Plus integriert. Alle rund 270 LeDi-Filialen wurden im Laufe des Geschäftsjahres auf Plus umgestellt. Die dadurch herbeigeführten Synergien haben die Kostensituation in den rückwärtigen Diensten merklich verbessert.

Im Aufwärtstrend

Durch die Neupositionierung hat Plus in der Zukunftsbranche Discount deutlich an Bedeutung gewonnen; alle betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zeigen einen eindeutigen Aufwärtstrend. In den kommenden Jahren wird Plus seine Position im Inland weiter stärken; ebenso wird die Expansion des in hohem Maße internationalisierungsfähigen Kerngeschäftsfeldes im europäischen Ausland weiter vorangetrieben.

Die Geschäftsführer von Plus Europa, v.l.n.r. Jürgen Hotz (Spanien), Johann Schweiger (Österreich), Ingo Schalk (Ungarn), Pavel Turek (Tschechien), Jaroslav Lasecki (Polen)



Zahlen & Fakten

Österreich

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	7,24 Mrd. ATS
Objektbestand	283
Verkaufsfläche	123.933 m ²
Mitarbeiter	3.285

Spanien

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	45,16 Mrd. Ptas
Objektbestand	131
Verkaufsfläche	93.415 m ²
Mitarbeiter	1.485

Ungarn*

Geschäftsjahr	1. Januar – 31. Dezember 1999
Filialumsatz	70,39 Mrd. HUF
Objektbestand	119
Verkaufsfläche	82.107 m ²
Mitarbeiter	3.430

* (inklusive 20 Kaiser's-Märkte)

Tschechien

Geschäftsjahr	1. Januar – 31. Dezember 1999
Filialumsatz	7,20 Mrd. CRK
Objektbestand	67
Verkaufsfläche	44.604 m ²
Mitarbeiter	1.514

Polen

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	934,3 Mio. Zloty
Objektbestand	100
Verkaufsfläche	54.241 m ²
Mitarbeiter	1.614

Plus – eine Marke für Europa Zukunftsmarkt Discount



Bei Plus stehen alle Zeichen auf Expansion. Trotz verschiedener parallel bewältigter Konzeptumstellungsprozesse ist die Filialanzahl der fünf europäischen Plus-Auslandsgesellschaften im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 19 Prozent auf 700, der Umsatz um 16 Prozent auf 2,9 Milliarden DM gestiegen. Das Discount-Geschäft befindet sich auf dem Vormarsch – überall sind die Verbraucher kostenbewußter geworden. Plus setzt bei seiner Internationalisierung jedoch nicht auf ein starres, einheitliches Konzept, sondern paßt sich in jedem Land den jeweiligen Marktgegebenheiten und Kundenwünschen an.

Gelungener Relaunch in Österreich

Plus heißt in Österreich aus rechtlichen Gründen Zielpunkt. 1997 fiel der Startschuß für eine grundlegende Restrukturierung der mit wirtschaftlichen Problemen kämpfenden TUG-Beteiligungsgesellschaft Löwa. In kurzer Zeit wurden die Standorte auf das neue und an Plus Deutschland angelehnte Zielpunkt-Konzept umgestellt. Eine professionelle Werbelinie mit wirkungsvollen Promotions unterstützte die Profilierung der Marke kommunikativ. Mit Erfolg: Großzügige Frischebereiche, fremdvermietete Bedienungsabteilungen und ein umfangreiches Sortiment von rund 5.000 Artikeln – die Positionierung zwischen Discount und Supermarkt mit Betonung von Frische und günstigen Preisen fand unmittelbar Anklang. Nach nur zwei Jahren ist die Trendwende auf dem österreichischen Markt erreicht: Der Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um fast 14 Prozent, trotz Schließung unrentabler Standorte erhöhte sich die Anzahl der Filialen



von 258 auf 283. Die Filialumrichtungen sind bis Mitte 2000 abgeschlossen; dann setzt Zielpunkt wieder verstärkt auf Expansion, wobei zunächst der Raum Wien und der Westen Österreichs ins Auge gefaßt sind.

Fokussierung in Südeuropa

In Südeuropa scheitert der Erfolg deutscher Discounter häufig an den zu geringen Filialzahlen, bedingt durch große behördliche Hemmnisse bei der Lizenzerlangung. Deshalb haben die TUG und Rewe ihre dortigen Discount-Aktivitäten durch einen Filialtausch konsequent fokussiert: Während Plus sich komplett aus Italien zurückgezogen und die Filialen größtenteils an Penny abgegeben hat, konnte Plus seine Marktposition in Spanien durch die Übernahme von 40 Penny-Filialen erheblich ausbauen. Die Filialzahl stieg somit von 78 im Vorjahr auf 131; Plus ist jetzt in allen wichtigen Regionen Spaniens präsent. Dadurch konnte Plus seine Position als Nummer zwei im spanischen Hartdiscountsektor weiter festigen.

Wachstumsmarkt Osteuropa

Auch in Ungarn, Polen und Tschechien geben die internationalen Handelsketten inzwischen den Ton an. Zum Teil ist in den Ballungsgebieten bereits ein erheblicher Flächenüberhang festzustellen; Konzentration und Wettbewerb nehmen stark zu. Plus ist derzeit die Nummer drei unter den Top-Händlern dieser drei Länder.

Das schnelle Wirtschaftswachstum in Ungarn und das allmählich steigende Einkommen der Bevölkerung ließen den Lebensmitteleinzelhandels-Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 16,8 Prozent wachsen. Die Hypermärkte gewinnen jedoch gegenüber den Discountern zunehmend Marktanteile. Plus reagierte auf die verschärfte Konkurrenzsituation und stellte bis Sommer 2000 alle 99 Filialen auf ein modernes Konzept um: Neben dem attraktiven Ladenlayout, dem vergrößerten Frischesortiment und dem durchgängigen Einsatz von Scannerkassen bietet Plus dem Kunden die Zahlungsmöglichkeit per Kreditkarte. Der Erfolg gibt der neuen Strategie recht: Mit einer Umsatzsteigerung von 17 Prozent gegenüber dem Vorjahr lag Plus trotz der aufwendigen Umstellungsprozesse knapp über dem Branchentrend. Für das Jahr 2000 ist ein weiteres Wachstum von 20 Prozent anvisiert.

Der polnische Handel steuert mit großer Geschwindigkeit auf die modernen Handelsstrukturen des Westens zu. Die Konkurrenz durch die europäischen Hypermärkte hat den Preiswettbewerb im letzten Jahr erheblich verschärft. In Polen positioniert sich Plus mit einem etwa 800 Artikel starken Sortiment eindeutig als Hartdiscounter. Die Geschäftsentwicklung verlief dynamisch: Die hundertste Plus-Filiale wurde in Starachowice eröffnet; der Umsatz stieg um mehr als 22 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 934 Millionen Zloty.

Mit der Verlegung der Hauptverwaltung von Katowice nach Kraków im Juni 1999 und der Eröffnung des neuen Logistikzentrums in Kąty Wrocławskie – einem der größten und modernsten Objekte dieser Art in Polen – wurden wichtige Weichen für die Optimierung der Geschäftsabläufe und die landesweite Expansion gestellt: Ziel ist die jährliche Erweiterung des Filialnetzes um jeweils 30 Standorte.

Nach dem schnellen Aufschwung in der ersten Hälfte der neunziger Jahre hat sich der Entwicklungsprozeß der tschechischen Wirtschaft seit 1996 erheblich verlangsamt. Steigende Preise bei stagnierenden Löhnen dämpfen das Konsumklima. Plus konnte trotz dieser schwierigen Bedingungen seine Filialzahl von 54 im Vorjahr auf 67 erhöhen. Der Umsatz stieg um 12,5 Prozent auf 7,2 Milliarden Tschechische Kronen. Der Baubeginn eines neuen Logistikzentrums in Prag setzt das Signal für die weitere Expansion.

Ehrgeizige Wachstumsziele

Das Kerngeschäftsfeld Plus Europa hat im Geschäftsjahr 1999/2000 erneut eindrucksvoll seine hohe Internationalisierungsfähigkeit unter Beweis gestellt. Die Expansion wird auch in den nächsten Jahren weiter verstärkt; die Erschließung des portugiesischen Marktes ist auf dem Weg – die ersten Filialen sollen 2001 eröffnet werden. Plus Europa (inkl. Deutschland) wird weiter wachsen. 5.000 Filialen sollen es werden, mit mehr als 20 Milliarden DM Umsatz: ein anspruchsvolles, aber erreichbares Ziel.



Christian W. E. Haub
Chief Executive Officer (CEO)
The Great Atlantic &
Pacific Tea Company, Inc.,
Montvale, N J., USA

„Wir sind stolz auf unseren Neuanfang. Der Wandel in unserer Unternehmenskultur geschieht jedoch nicht über Nacht, sondern ist vielmehr eine Direktive, der wir Schritt für Schritt nachsetzen, bis wir unbestritten bei unseren Kunden, Mitarbeitern und Aktionären als der bevorzugte Supermarkt in Nordamerika anerkannt sind.“

The Great Atlantic & Pacific Tea Company Auf dem Weg an die Spitze



The Great Atlantic & Pacific Tea Company, kurz A&P, hat eine klare Vision: die Nummer eins in ihren nordamerikanischen Heimarmärkten zu werden, der „Supermarket of Choice“. Im letzten Geschäftsjahr ist der Lebensmittelhändler seinem Ziel ein großes Stück näher gekommen – A & P legte das beste Geschäftsergebnis seit zehn Jahren vor. Schlüssel zum Erfolg ist ein breit angelegtes Erneuerungsprogramm unter dem Namen „Great Renewal“, dessen erste Phase im Februar 2000 mit großem Erfolg abgeschlossen wurde.

Wirtschaft im Aufwind

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen waren günstig – die amerikanische Konjunktur erlebt seit zehn Jahren einen ungebrochenen Aufschwung. Hohe Löhne lassen das Einkommen der Bevölkerung steigen; die Konsumnachfrage nimmt stetig zu. Die Umsätze im Lebensmitteleinzelhandel lagen 1999 um 5,6 Prozent über denen des Vorjahres. Trotz dieser positiven Vorzeichen nimmt auch in den Vereinigten Staaten der Verdrängungswettbewerb unter den Handelskonzernen dramatisch zu: Die Top 25 teilen mehr als drei Viertel des Einzelhandelsumsatzes unter sich auf. Anders als in Deutschland wird der Wettbewerb jedoch nicht ausschließlich über den Preis ausgetragen. Bei der Wahl ihrer Einkaufsstätte legen die amerikanischen Kunden vor allem auf Sauberkeit Wert, aber auch auf ein einwandfrei und exakt



Zahlen & Fakten

Nordamerika

Geschäftsjahr	1. März 1999 – 26. Februar 2000
Filialumsatz	10,15 Mrd. US \$
Objektbestand	815
Verkaufsfläche	1.939.156 m ²
Mitarbeiter	80.900



arbeitendes Scanningsystem und eine klare Etikettierung der Waren. Serviceleistungen spielen eine sehr viel größere Rolle als auf dem deutschen Markt.

A & P will Nummer eins werden

A & P gehört zu den Top Ten im nordamerikanischen Lebensmittelhandel. In 15 US-Staaten, im District of Columbia und in Ontario (Kanada) betrieb das Unternehmen zum Ende des Geschäftsjahres (26. Februar 2000) 750 Filialen und betreute 65 Franchise-Geschäfte. Die großflächigen Verbrauchermärkte mit ihrem stark frische- und conveniencebetonten Sortiment laufen unter den Namen A & P, Waldbaum's, Super Foodmart, Food Emporium, Super Fresh, Farmer Jack, Kohl's, Sav-a-Center, Dominion, Ultra Food & Drug, Food Basics und Barn Markets. Außerdem erzeugt und vertreibt das Unternehmen Kaffee unter den Marken Eight O'Clock, Bokar und Royale. Um sich im verschärften Wettbewerb behaupten zu können, hat sich das 140 Jahre alte Traditionshaus 1998 unter Leitung des neuen CEO Christian W. E. Haub ein ehrgeiziges Modernisierungsprogramm auf die Fahnen geschrieben. Erklärtes Ziel: A & P soll die Nummer eins, der „Supermarket of Choice“, in seinen traditionellen Kernmärkten im Nordosten Nordamerikas werden. Drei Eckpfeiler bestimmen die „Great-Renewal“-Strategie – erstens die unternehmensweite Etablierung einer mitarbeiter- und kundenorientierten Unternehmenskultur, zweitens die Fokussierung auf die Kernmärkte mit größtem Entwicklungspotential und drittens die Optimierung des Filialnetzes.

Priorität: Kundenorientierung

Kundenorientierung ist das A und O der neuen Philosophie – der amerikanische Verbraucher soll bei A & P das erhalten, worauf er Wert legt: die richtige Ware am richtigen Platz zum richtigen Preis. Das im Dezember 1998 vorgestellte Unternehmensleitbild „Great Actions & Priorities“ markiert den Rahmen für die erneuerte Unternehmensphilosophie. Den Mitarbeitern als Schnittstelle zum Verbraucher kommt dabei eine zentrale Rolle zu; ihre Qualifikation und Motivation bestimmen letzten Endes die Leistung am Point of Sale. Ein umfangreiches Maßnahmenpaket mit Fortbildungen und Führungstrainings für alle Ebenen vom Management bis zum Filialpersonal fördert die neue kunden-

orientierte Unternehmenskultur. Parallel dazu wurden alle Geschäftsabläufe genauestens analysiert und optimiert sowie ein gezieltes Filialmodernisierungsprogramm durchgeführt: Unrentable Filialen wurden geschlossen, bestehende Objekte wo möglich vergrößert, Märkte modernsten Typs neu eröffnet.

Mit „Great Renewal“ zum Erfolg

Die erste Phase von „Great Renewal“ wurde im Februar 2000 mit erfreulichem Ergebnis abgeschlossen. Die vergleichbaren Filialumsätze stiegen gegenüber dem Vorjahr um 4,4 Prozent. Der Marktanteil konnte in den Gebieten New York und Detroit, wo A & P Marktführer ist, sowie in New Orleans und Ontario (Kanada), wo A & P eine gute Nummer zwei ist, noch verbessert werden. Das Geschäft in diesen vier Kernregionen macht 80 Prozent des Gesamtumsatzes von A & P aus. Die kontinuierlich steigenden Verkaufserlöse, die Schließung unwirtschaftlicher Filialen sowie die Zusammenlegung von Verwaltungsstandorten, verbessertes Kostenmanagement und höhere Produktivität haben die laufenden Erträge um mehr als 50 Prozent erhöht. 54 Verkaufsstellen wurden neu eröffnet; 60 neue Märkte sind für 2000, 75 für das darauffolgende Geschäftsjahr geplant.

Am 13. März 2000 wurde Phase zwei von „Great Renewal“ eingeleitet: Das über vier Jahre laufende Investitionsprogramm wird alle Geschäftsabläufe auf den neuesten Stand der Technik bringen und eine hoch leistungsfähige Unternehmensinfrastruktur schaffen. A & P verspricht sich davon erhebliche Kostenvorteile und eine spürbare Verbesserung der Ertragssituation. A & P blickt erwartungsvoll in die Zukunft – der Wahlspruch für die nächsten Jahre: „The best is yet to be“.



Zahlen & Fakten

Deutschland

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	6,40 Mrd. DM
Objektbestand	337
Verkaufsfläche	1.916.407 m ²
Mitarbeiter	25.088

Schweiz

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	28,9 Mio. SFR
Objektbestand	1
Verkaufsfläche	6.932 m ²
Mitarbeiter	25

Italien

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	281,20 Mrd. ITL
Objektbestand	25
Verkaufsfläche	72.975 m ²
Mitarbeiter	561

Ungarn

Geschäftsjahr	1. Januar – 31. Dezember 1999
Filialumsatz	20,06 Mrd. HUF
Objektbestand	10
Verkaufsfläche	41.983 m ²
Mitarbeiter	611

Tschechien

Geschäftsjahr	1. Januar – 31. Dezember 1999
Filialumsatz	4,42 Mrd. CRK
Objektbestand	12
Verkaufsfläche	76.009 m ²
Mitarbeiter	849

Österreich

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	3,27 Mrd. ATS
Objektbestand	27
Verkaufsfläche	127.735 m ²
Mitarbeiter	1.417

Polen

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	557,5 Mio. Zloty
Objektbestand	12
Verkaufsfläche	103.647 m ²
Mitarbeiter	1.411

Slowenien

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	2,73 Mrd. SIT
Objektbestand	1
Verkaufsfläche	7.745 m ²
Mitarbeiter	67



Manfred Maus,
Vorsitzender des Aufsichtsrates
(bis 29.4.2000 Geschäftsführender Gesellschafter)
Deutsche Heimwerkermarkt Holding GmbH,
Wermelskirchen

„Mit über 90 Prozent Bekanntheitsgrad ist OBI die bekannteste Marke in Europa für Baumärkte. Der Kundennutzen ist das Wohnen – Menschen brauchen eine Heimat, ein Nest, ein Dach über dem Kopf, und dazu verhilft OBI.“

Think global, act local OBI erobert den Weltmarkt



Marktführer in Deutschland, Vize in Europa, Nummer fünf in der Welt: OBI im globalen Wettbewerb. Mit 425 Bau- und Heimwerkermärkten ist OBI in acht Ländern vertreten – und gehört dort fast überall zu den führenden Anbietern. Mit der Eröffnung der ersten Niederlassung in China (Wuxi) hat OBI im Juni 2000 erstmals die Grenzen Europas überschritten. Der Gesamtumsatz ist im Vergleich zum Vorjahr um 13,7 Prozent auf 7,9 Milliarden DM gestiegen – rund 19 Prozent davon wurden im Ausland erzielt.

Neue Strukturen für den globalen Markt

Wie im Lebensmitteleinzelhandel hat sich auch auf dem DIY-Markt der Wettbewerb erheblich verschärft; die Umsätze stagnieren mehr oder weniger. Konzentration und Internationalisierung der Branche nehmen daher rapide zu. Auch OBI denkt über strategische Kooperationen nach, um weiterhin mit den veränderten Marktbedingungen Schritt zu halten. Diesen wurde auch die interne Struktur des Unternehmens angepaßt: Mit einer international vernetzten, schlagkräftigen Organisation soll die Expansion weltweit unterstützt werden. Zu Beginn des neuen Geschäftsjahres hat auch bei OBI ein Führungswechsel stattgefunden. Seit 1. Mai 2000 werden die grenzüberschreitenden Aktivitäten von OBI von drei international ausgerichteten Geschäftsleitungsbereichen im Rahmen eines Executive Board geführt. Diesem gehören Harald Lux als Sprecher, Professor Dr. Utho Creusen und Klaus Jonas an. Der Unternehmensgründer und bisherige geschäftsführende Gesellschafter, Manfred Maus, wechselte als Vorsitzender in den Aufsichtsrat.



Kundennähe durch Franchising

Das Franchising erweist sich gerade vor dem Hintergrund der Globalisierung als eine der modernsten und effektivsten Kooperationsformen im Wirtschaftsleben: Die Vorzüge eines Großunternehmens werden mit denen des wirtschaftlich und rechtlich selbständigen, flexiblen lokalen Unternehmertums kombiniert. So konnte die Marke OBI weltweit etabliert werden, ohne daß der Bezug zum jeweiligen regionalen Markt verloren ging. OBI setzt dabei auf ein Führungsdreieck, das die Geschäftsabläufe gemeinsam bestimmt: die OBI Systemzentrale als Franchisegeber, die Franchisepartner und die Marktleitungen vor Ort. Gemeinsam entwickeln sie Geschäftsstrategien und setzen diese am Point of Sale um. Durch die Serviceleistungen der OBI-Systemzentrale werden die Franchisepartner von zahlreichen Aufgaben – etwa in Einkauf und Marketing – entlastet, so daß sie sich ganz auf die flexible Anpassung an Markterfordernisse und die Erfüllung individueller Kundenwünsche konzentrieren können.

Echte Partnerschaft

Franchising kann nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn es als echte Partnerschaft konzipiert ist. Um diese Partnerschaft zu optimieren, haben sich alle Beteiligten im Geschäftsjahr 1999/2000 auf ein Review der Werte und Erwartungen des Unternehmens verständigt. Besonders betont wurde dabei die konsequente Kundenorientierung. „Mit OBI das individuelle Zuhause verwirklichen“ – so formuliert OBI Unternehmenszweck bzw. -mission. Ergänzt wird sie durch die OBI-Vision „Mehr als nur vier Wände, Mehr als nur ein Job, Mehr als nur Rendite“ und den Katalog der OBI-Grundwerte:

„Wir zeigen jeden Tag

- selbstverantwortliches Verhalten und handeln so, ‚als ob es meines wäre‘
- vollen Einsatz, ausgerichtet auf den jeweiligen Kunden
- partnerschaftliches Verhalten
- ökologische Verantwortung.“

Parallel dazu hat OBI sich intensiv mit der Neupositionierung im Wettbewerb der DIY-Anbieter und den sich wandelnden Kundenwünschen beschäftigt. Künftig bildet das Thema „Wohnen“ den Schwerpunkt bei Sortiment, Dienstleistung und

Service: OBI will für seine Kunden der ideale Partner für die Verwirklichung des individuellen Zuhauses sein – entsprechend der Unternehmensvision „Mehr als nur vier Wände“. Das Sortiment umfaßt Materialien wie Baustoffe, Werkzeuge und Maschinen für den Heimwerkerbedarf, Sanitärartikel, Holz für Wand- und Deckenverkleidungen, Farbe und Tapeten, Artikel für die Innenausstattung, Elektroartikel und Bastelbedarf. Zu fast jedem OBI-Markt gehört ein Gartenparadies, in dem der Kunde Garten- und Zimmerpflanzen sowie Gartenzubehör erhält: Fast unbemerkt ist OBI damit inzwischen zum größten Gartenmarktbetreiber Europas gewachsen.

OBI@Otto:

Zukunftsmarkt E-Commerce

Auch auf der Vertriebsstufe stellt OBI die Weichen für die Erschließung zukunfts-trächtiger und internationalisierungsfähiger Geschäftsfelder: Im Herbst 2000 wird OBI gemeinsam mit dem Hamburger Otto Versand ein Gemeinschaftsunternehmen gründen, das europäischer Marktführer beim DIY-Distanzhandel per Internet und Katalog werden soll. Nach einer Startphase wird die Geschäftstätigkeit von OBI@Otto auch ins Ausland ausgedehnt.

Ziel: europäische Marktführerschaft

Damit fügt sich die neue Gesellschaft nahtlos in das Expansions- und Internationalisierungskonzept des Kerngeschäftsfeldes ein: OBI will Europas Nummer eins in der Baumarktbranche werden. In den kommenden Jahren wird darüber hinaus nicht nur die Präsenz in den derzeitigen Standortländern ausgebaut, sondern auch der Eintritt in weitere Märkte vorbereitet. Alles weist darauf hin, daß der DIY-Markt künftig weltweit von nur einigen wenigen Anbietern bestimmt wird – OBI wird einer von ihnen sein.





Stefan Jost Heinig,
Vorsitzender der Geschäftsführung
und Geschäftsführender Gesellschafter
KiK Textilien und Non-Food GmbH,
Dortmund

„Wir wollen die Kunden ansprechen, die ihr Designer-Outfit auf der Kö kaufen, aber den Champagner und den Räucherlachs bei Aldi. Die finden bei uns die günstigen Qualitäts-Basics.“



KiK – Der Textildiscounter Auf Wachstumskurs



Ein Umsatzwachstum von etwa 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr, 119 Neueröffnungen im letzten Jahr in Deutschland, eine Steigerung von 13 auf 75 Filialen in Österreich – die Expansion des Textildiscounters KiK schreitet mit Riesenschritten voran.

Mit Gespür für die Marktlücke

Dieser Erfolg ist um so bemerkenswerter, als er sich in einer Branche vollzieht, die seit Jahren mit rückläufigen Umsätzen kämpft. Die Handelsstrukturen befinden sich im Umbruch: Mittelständische Facheinzelhändler müssen erhebliche Verluste an Marktanteilen hinnehmen, ausländische Filialisten etablieren sich im deutschen Markt, und branchenfremde Unternehmen nutzen ihre Ressourcen, um auch Bekleidung erfolgreich zu vermarkten. Die Angebote sind vielfältiger geworden, die Anbieter aggressiver und das Verbraucherverhalten unvorhersehbar. Die Kunden von heute sind aufgeschlossen und eigenwillig, sie zeigen verschiedene Handlungsmuster und orientieren sich an unterschiedlichen Wertvorstellungen: Die Branche sieht sich dem „multioptionalen“ Kunden gegenüber. Neben Kunden mit hoher Markensensibilität finden sich immer mehr Verbraucher, die auch bei der Wahl ihrer Kleidung auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen Wert legen. Auf dieses



Zahlen & Fakten

Deutschland

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	623,2 Mio. DM
Objektbestand	608
Verkaufsfläche	207.347 m ²
Mitarbeiter	5.136

Österreich

Geschäftsjahr	1. Mai 1999 – 30. April 2000
Filialumsatz	695,1 Mio. ATS
Objektbestand	75
Verkaufsfläche	34.550 m ²
Mitarbeiter	397



Kundenpotential setzt KiK: Menschen, die verantwortungsvoll mit ihrem Geld umgehen müssen (oder wollen); junge Menschen; Familien mit Kindern. Für sie bietet KiK ein maßgeschneidertes Angebot. Die Erfolgsformel heißt: Textilien in guter Qualität zu dauerhaft niedrigen Preisen. Dadurch wird KiK für den Kunden zur unverwechselbaren Marke, gewissermaßen zum Synonym für cleveres, kostengünstiges Einkaufen.

Komponenten des Erfolgs

Das Sortiment der KiK-Märkte ist umfangreich: Damen- und Herrenoberbekleidung, Kinder- und Jugendkonfektion, Babykleidung, Wäsche und Strümpfe; dazu ein ständig wechselndes, saisonabhängiges Nonfood-Angebot aus Geschenkartikeln, Spielwaren, Kosmetik, Accessoires und Heimtextilien. Entscheidender Erfolgsfaktor aber ist die Preispolitik. KiK setzt auf ein großes Dauer-Niedrigpreis-Programm mit Artikeln des täglichen Bedarfs – für den Kunden leicht an einem entsprechenden Hinweisschild zu erkennen. Es signalisiert: Diese Ware ist dauerhaft erhältlich, dauerhaft niedrig im Preis und von dauerhaft guter Qualität.

Das Discount-Konzept wird auch in der Gestaltung der Filialen stringent durchgehalten; KiK verzichtet auf aufwendige Präsentations- und Werbemittel und gibt die dadurch eingesparten Kosten in hart kalkulierten Preisen direkt an die Kunden weiter. Oberste Priorität hat die übersichtliche Anordnung der Ware in den Filialen: Jeder Kunde soll ohne großen Zeitaufwand das Gewünschte finden. Trotz der prinzipiell vorgesehenen Selbstbedienung in den Märkten wird großer Wert darauf gelegt, daß das Filialpersonal stets ansprechbar, hilfsbereit und freundlich ist. KiK steht für „Kunde ist König“, und dies muß der Käufer auch spüren können – beispielsweise durch die großzügige Umtauschregelung: Ungetragene Ware wird jederzeit und unkompliziert gegen Vorlage des Kassenbons umgetauscht, oder KiK erstattet den Kaufpreis zurück.

Unternehmen mit Zukunft

Durch die konsequente Umsetzung dieses Konzeptes konnte sich das erst 1994 gegründete Unternehmen in nur wenigen Jahren fest im Markt etablieren. Der Erfolg, die überzeugende

Positionierung und die großen Zukunftschancen machen KiK zu einem hoffnungsvollen Kerngeschäftsfeld der TUG. Die Strukturen des jungen Unternehmens sind schlank und flexibel; es konzentriert sich ganz auf die Bedürfnisse des gewählten Marktsegmentes: Das Kaufverhalten der Klientel dient konsequent als Richtschnur für Waren- und Serviceangebot.

Der erfolgreiche Test in Österreich, wo KiK seit Oktober 1998 vertreten ist, hat gezeigt, daß dieses Konzept sich auch für eine Internationalisierung eignet: Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte die Anzahl der Filialen von 13 auf 75 erhöht werden, der Umsatz stieg von 63 auf 695 Millionen Schilling.

Expansion im Vordergrund

Sowohl im Inland als auch im Ausland wird deshalb die Expansion des Textildiscounters dynamisch vorangetrieben. Bevorzugte Standorte sind 300 bis 1.000 m² große Ladenlokale in Nahversorgungszentren, Fachmarktlagen, Gewerbegebieten, in oder neben SB-Warenhäusern sowie in Nachbarschaft renommierter Lebensmitteldiscounter. In Deutschland strebt KiK ein Netz von über 1.000 Filialen an, in Österreich sind es zunächst 200. Schon im nächsten Geschäftsjahr soll ein weiterer europäischer Markt erschlossen werden. KiK rechnet mit einer Verdoppelung des Umsatzes alle drei Jahre – ein ehrgeiziges, aber nicht unrealistisches Ziel für das junge Unternehmen.





Die

nationalen Geschäftsfelder Deutscher Markt gewinnt Profil

»» Den expansionsorientierten Kerngeschäftsfeldern stehen die nationalen Geschäftsfelder gegenüber: Sie legen den Akzent nicht auf Internationalisierung, sondern auf die Festigung ihrer Position im Inland, ihre Profilierung als Marke, ihre Neupositionierung oder Konsolidierung. Sie haben im letzten Jahr zum Teil tiefgreifende Restrukturierungsprozesse durchlaufen.

Die nationalen Geschäftsfelder heißen A&P Tengelmann/ A&P Kaiser's, kd und Wissoll. Sie sind serviceorientierte Lebensmittelanbieter, Drogeriefachmärkte und Süßwarenhersteller, die auf dem hart umkämpften deutschen Einzelhandels- und Lebensmittelmarkt agieren. Sie entwickeln zukunftssträchtige Konzepte zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Kundenorientierung. Die Unternehmensgruppe Tengelmann unterstützt sie dabei und trägt den dafür erforderlichen Investitionsaufwand. Die positiven Auswirkungen auf Umsatz- und Ergebnisentwicklung zeichnen sich bereits deutlich ab. Der negative Trend ist gebrochen, der Turnaround erreicht.





A & P Kaiser's und A & P Tengelmann Profilierung in schwierigem Markt

Zahlen & Fakten



Deutschland

Geschäftsjahr	1. Juli 1999 – 30. Juni 2000
Filialumsatz	3,68 Mrd. DM
Objektbestand	391
Verkaufsfläche	330.883 m ²
Mitarbeiter	13.470



Deutschland

Geschäftsjahr	1. Juli 1999 – 30. Juni 2000
Filialumsatz	3,02 Mrd. DM
Objektbestand	382
Verkaufsfläche	265.843 m ²
Mitarbeiter	11.772



Der „Preiskampf“ im deutschen Lebensmitteleinzelhandel setzt die klassischen Supermärkte mit ihrem kostenintensiven Serviceangebot mehr und mehr unter Druck. Auch die Tengelmann- und Kaiser's-Märkte sind in wirtschaftliche Probleme geraten und mußten sich den veränderten Marktgegebenheiten anpassen. Das Filialnetz wurde auf vier Ballungsgebiete konzentriert: Berlin, Nordrhein, Rhein-Main-Neckar und München/Oberbayern – hier belegen sie jeweils Platz eins oder zwei im Ranking der Supermärkte. Rund 550 außerhalb dieser Kernregionen liegende Filialen wurden aufgegeben, davon etwa 250 an andere Lebensmittelanbieter verkauft.

Neubeginn mit A & P-Konzept

Das neue A & P-Konzept verankert die Supermärkte stärker als Marke im Bewußtsein der Verbraucher – Tengelmann und Kaiser's erhalten einen gemeinsamen Marktauftritt. Aushängeschild ist die Bestmarke A & P: eine qualitativ hochwertige Hausmarke, die preislich jedoch deutlich unter den vergleichbaren Markenartikeln angesiedelt ist. Die Hausmarke A & P findet sich nicht nur im Namen der Supermärkte wieder, sondern steht auch im Zentrum der neuen, leicht nachvollziehbaren Regalordnung: in der obersten Regalebene die bekannten A-Marken, in der Mitte die Bestmarke A & P und unten Artikel zu Discount-Preisen. Parallel zur Sortimentsumstellung wurden auch die Filialen neu gestaltet – klar strukturiert, übersichtlich und geräumig erleichtern sie das Einkaufen. Bis Oktober 2000 wurden alle Märkte umgeflaggt; in einem auf drei bis vier Jahre angelegten Langzeitprogramm wird das Konzept mit zusätzlichen Serviceangeboten weiter verfeinert.

Die entscheidende Phase des Sanierungsprogramms ist damit abgeschlossen, die Basis für Konsolidierung und qualitative Expansion gelegt, der Negativtrend gestoppt. Die Kundenreaktionen auf das neue A & P-Konzept sind durchweg positiv und lassen eine weitere Festigung der Marktposition von A & P Tengelmann und A & P Kaiser's erwarten.



kd Drogeriefachmärkte Anschluß geschafft

» kd hat den Wendepunkt erreicht: Die 1997 in die Wege geleitete Neupositionierung ist abgeschlossen, das Filialnetz komplett umgestellt – kd ist als Marke unverwechselbar und zu einem der modernsten Drogeriefachmärkte geworden.

Der Kunde ist Kaiser

Das Wachstum der Drogeriemarktbranche hält an. Gleichzeitig nehmen jedoch auch Wettbewerbsdichte und Preisdruck zu; Expansionspolitik einerseits und vermehrte Fusionen andererseits sind die Folge. kd hat durch sein neues Konzept den Anschluß an die Marktführer geschafft. Zentrales Element: eine konsequent kundenorientierte Unternehmenskultur unter dem Motto „Hier bin ich Kaiser“. Der Kunde erlebt die Produkte in einem Wellness-Umfeld emotional. Dazu tragen ungewöhnliche Serviceleistungen wie Leihschirme, Wasserspender und Hundetränken bei, aber auch die Kompetenz und Freundlichkeit des Personals. Das Ladenlayout erhielt einen elegant-hochwertigen Anstrich – die Hausfarbe ist ein warmes Purpur: die Farbe eines Kaisermantels. Das Leitthema „Wellness“ zieht sich durch das gesamte Sortiment; im Vordergrund stehen Artikel für Körperpflege, Kosmetik, Wellness und Gesundheit. Eine originelle, frisch und jung wirkende Werbung flankiert die Neupositionierung.

Effiziente Abläufe, niedrige Preise

Neue, größere Filialen in 1A-Lagen ermöglichen die stringente Umsetzung des Konzeptes und lösen unrentable Standorte ab. Die internen Abläufe wurden modernisiert und effizienter gestaltet: Alle Märkte wurden mit PC und Scannerkassen ausgestattet; die Warenverteilung wird seit September 2000 von nur einem Standort aus gesteuert – dem neuen Logistikzentrum in Apfelstädt. Die hierdurch erzielten Kostenvorteile werden durch ein niedrigeres Preisniveau an die Kunden weitergegeben.

kd hat sich dank des neuen Konzeptes sehr gut für die Zukunft gerüstet: Alle betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zeigen einen deutlich positiven Trend. kd kann sich nun wieder verstärkt auf die Expansion konzentrieren, ist dabei aber auch offen für strategische Partnerschaften.



Hier bin ich Kaiser!

Zahlen & Fakten

Deutschland

Geschäftsjahr	1. Juli 1999 – 30. Juni 2000
Filialumsatz	916,7 Mio. DM
Objektbestand	517
Verkaufsfläche	133.416 m ²
Mitarbeiter	3.803



Zahlen & Fakten

Deutschland

Geschäftsjahr	1. Juli 1999 – 30. Juni 2000
Umsatz	223,0 Mio. DM
Objektbestand	-
Verkaufsfläche	-
Mitarbeiter	1.116

Wissoll stärkt Exportaktivitäten Neue Marktposition durch Private Labels

Der Schokoladen- und Süßwarenhersteller Wissoll hat den durch die Restrukturierungen im Handelsbereich der TUG verursachten Rückgang der konzerninternen Nachfrage als Chance genutzt, sich grundlegend neu zu positionieren: Im Zentrum steht künftig die Herstellung von qualitativ hochwertigen Handelsmarken (Private Labels) für den internationalen Markt. Die Produkte werden konsequent nach den Wünschen des jeweiligen Kunden und den Erfordernissen des relevanten Marktes konzipiert. Mit der Neuausrichtung löst sich das Unternehmen endgültig aus der Abhängigkeit von TUG-internen Abnehmern.

Investitionen in internationales Wachstum

Die Strategie zeigt bereits erste Erfolge: Die Umsätze in England und Schweden wurden deutlich gesteigert. Die in Wrocław (Polen) ansässige Tochtergesellschaft hat gegen Ende des Geschäftsjahres ihre operative Arbeit aufgenommen. In Nordamerika wird Wissoll seine Vertriebsaktivitäten weiter intensivieren.

Die neue internationale Vertriebsstrategie stellt erhöhte Anforderungen an Vertriebsorganisation, Schnelligkeit, Flexibilität, Kostenstruktur und Kundenorientierung – unterstützende Maßnahmen hat Wissoll umgehend eingeleitet: erhebliche Investitionen in moderne Produktionsanlagen, teilweise Umstellung auf kostengünstige Direktverpackungen und der Bau eines neuen Zentrallagers in Mülheim an der Ruhr, das die vier bisherigen Lagerstandorte ersetzt.

Die neue Strategie ist vielversprechend: Der Markt für Handelsmarken bietet hervorragendes Wachstumspotential – Wissoll ist einer der wenigen Süßwarenhersteller, die sich konsequent darauf ausrichten. Das Stammhaus der TUG mit seinen Standorten in Mülheim an der Ruhr und in Delitzsch (Zweigwerk Böhme) hat sich auf den Weg in die Zukunft gemacht – und die liegt auch für Wissoll in den internationalen Märkten.

Interfruct und Skála-Coop Ungarischer Markt bleibt Herausforderung

»» Das schnelle Wirtschaftswachstum in Ungarn läßt nicht nur die Nachfrage nach Konsumgütern, sondern auch den Kreis der Marktteilnehmer stetig größer werden. Konzentration und Wettbewerb nehmen infolgedessen stark zu. Im Handel gewinnen neben den Hypermärkten vor allem auch Cash & Carry-Anbieter Marktanteile. Die ungarischen Verbraucher sind trotz des gestiegenen Pro-Kopf-Einkommens nach wie vor äußerst preissensibel.

Anhaltendes Wachstum

Die Interfruct-Märkte entsprechen mit ihrem Cash & Carry-Abholkonzept und dem durchgängig niedrigen Preisniveau optimal den Bedürfnissen ihrer vorwiegend aus Kleinhandel und Gastronomie stammenden Kunden. Die Anzahl der Filialen stieg gegenüber dem Vorjahr um drei auf 14, der Umsatz um 24 Prozent auf 31 Milliarden HUF. Die Expansionspläne des jungen, erfolgreichen Unternehmens beziehen sich jedoch nicht nur auf Ungarn – dort werden noch in diesem Jahr drei weitere C&C-Märkte eröffnet –, sondern auch auf das benachbarte Ausland: Im slowenischen Celje wurde bereits im Januar 2000 ein erster Test-Markt eröffnet. Eine weitere Tochtergesellschaft wurde im Januar 2000 in der Slowakei gegründet: Auch dort sollen in Kürze die ersten Interfruct Cash & Carry-Märkte entstehen.

Die Skála-Gruppe behauptete ihren Platz in der ungarischen Handelslandschaft – sie betreibt landesweit 23 Warenhäuser sowie einige Modeboutiquen und Franchise-Shops (MURA, Marks & Spencer, Levi's). Kostenstrukturen, Effizienz und Kapazitätsauslastung haben sich gegenüber den Vorjahren deutlich verbessert.

Alle Anzeichen sprechen dafür, daß das Wirtschaftswachstum in Ungarn auch in den nächsten Jahren anhalten wird – ebenso wie die Verschärfung des Wettbewerbs durch neu auf den Markt tretende ausländische Handelsketten. Die ungarischen Töchter der TUG nehmen die Herausforderung an – und sind bestens dafür gerüstet.



Zahlen & Fakten



SKÁLA-COOP RT

Ungarn

Geschäftsjahr	1. Januar 1999 – 31. Dezember 1999
Filialumsatz	30,66 Mrd. HUF
Objektbestand	43
Verkaufsfläche	72.245 m ²
Mitarbeiter	3.089



INTERFRUCT

Ungarn

Geschäftsjahr	1. Januar 1999 – 31. Dezember 1999
Filialumsatz	31,02 Mrd. HUF
Objektbestand	14
Verkaufsfläche	36.742 m ²
Mitarbeiter	574

Die Produktionsbetriebe Anpassung gelungen

» Die unternehmenseigenen Produktionsbetriebe haben durch die Veränderungen im Handelsbereich der TUG wichtige Abnehmer verloren. Die schnelle Anpassung an die neuen Absatzgegebenheiten konnte die negativen Effekte jedoch weitgehend auffangen; in Teilbereichen sind sogar Umsatzzuwächse erzielt worden.

Die durch das Joint Venture mit dem niederländischen Kaffeeröster Drie Mollen ('s-Hertogenbosch) zum 1. April 2000 gebildete Kaffeerösterei Viersen GmbH hat erhebliche Investitionen zur Optimierung der Produktions- und Lagerkapazitäten vorgenommen. Die relaunchede Eigenmarke „Kaiser's Kaffee“ entwickelte sich sehr erfolgreich und war ein wesentliches Standbein der Röstereiauslastung.

Die Produktionskapazitäten der Fleischwerke wurden auf Perwenitz, Viersen und Donauwörth konzentriert, die sich arbeitsteilig auf die Wursterstellung spezialisieren. Die Standorte Fallingbistel und Kronau wurden geschlossen. Der Gesamtumsatz betrug 610 Millionen DM.

Die Holzverarbeitungsbetriebe in Viersen und Ottendorf-Okrilla konnten von der Umstellung der Kaiser's- und Tengelmann-Supermärkte auf das neue A&P-Filliallayout profitieren: Sie blicken auf ein äußerst erfolgreiches Geschäftsjahr zurück.

Auch die Gubi-Bäckerei verzeichnete einen leichten Umsatzzuwachs. Produktionsschwerpunkt ist weiterhin das Saisongeschäft mit Premium-Lebkuchen und -Stollen. Täglich werden hier 13.000 Brote gebacken, saisonal zusätzlich 50.000 Lebkuchen.

Eine Vereinfachung in der Struktur der Produktionsbetriebe, verbunden mit ihrer gesellschaftsrechtlichen Lösung von den Handelsbereichen der TUG, wird künftig deren Flexibilität und Effizienz weiter steigern. Vorgesehen ist die Angliederung der Fleischwerke an die Donauwörther Gubi Produktions GmbH und die Überführung der Holzwerke in eine eigenständige Gesellschaft.





Unsere Mitarbeiter Schnittstellen zum Erfolg

» Es ist letzten Endes immer die Leistung des Menschen, die den Erfolg eines Unternehmens bestimmt. Dies gilt ganz besonders für ein Handelsunternehmen: Die Filialteams sind Schnittstelle zum Verbraucher und zugleich Schlüssel zur gelungenen Kundenorientierung. Die Unternehmensgruppe Tengelmann hat ihren Mitarbeitern viel zu verdanken – gerade im letzten Geschäftsjahr.

Deshalb hat die TUG bei den notwendigen Veränderungsprozessen alles daran gesetzt, eine größtmögliche Anzahl an Arbeitsplätzen zu erhalten. Übernahmeverträge bei Firmenverkäufen, TUG-internes „Arbeitsamt“ und großzügige Sozialplanregelungen haben dazu beigetragen, den leider unvermeidlichen Arbeitsplatzabbau in Grenzen zu halten und soziale Härten zu vermeiden. Jetzt gilt es, das Vertrauen der Mitarbeiter in die positive Entwicklung der TUG wieder zu stärken – eines der wichtigsten Ziele, die die TUG sich für die nahe Zukunft gesteckt hat.

Aber es liegt auch in der Hand der Mitarbeiter, diese Zukunft selbst positiv mitzugestalten. Die TUG unterstützt sie dabei durch ein erstklassiges Angebot an Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten, Qualifizierungs- und Aufstiegsprogrammen: Die Ausbildung zum Betriebswirt an der Berufsakademie (BA), das Handelsfachwirteprogramm und das Gaststudium an der St. Joseph's University of Philadelphia gehören ebenso dazu wie eine breite Palette an fachbezogenen Schulungen, Seminaren und Workshops.

Die Zukunft eines Unternehmens hängt maßgeblich von der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft seiner Beschäftigten ab. Das vergangene Jahr hat wieder einmal gezeigt, daß die TUG fest auf ihre Mitarbeiter bauen kann.

Tradition und Fortschritt



- » Die Unternehmensgruppe Tengelmann im Jahr 2000: Ein traditionsreiches, deutsches Handelshaus entwickelt sich zu einem modernen, international ausgerichteten Unternehmen. Modernisierung, Fokussierung und Internationalisierung sind die Leitthemen des Wandlungsprozesses. Bei all dem bleibt die TUG das, was sie seit 133 Jahren ist: ein unabhängiges, starkes Familienunternehmen – ein Familienunternehmen mit Zukunft.