

STUDIENARBEIT

Strategisches Management eines Global Players – The Coca-Cola-Company –

Strategisches Management

Andreas Arnold

Buchenweg 16
69207 Sandhausen

01.08.2008

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Strategische Markt- und Geschäftsfeldanalyse.....	3
2.1	Übersicht der Unternehmens- und Marktstrategien	3
2.2	Abhängigkeiten und Beziehungen der Strategien.....	5
2.3	Strategische Ziele des Unternehmens Coca-Cola	6
3	Detaillierte strategische Analyse	6
3.1	Analyse der Branchenstruktur (Porter's 5 Forces).....	6
3.1.1	Anbieter und Lieferanten	7
3.1.2	Nachfrager und Abnehmer	8
3.1.3	Neue Konkurrenten.....	9
3.1.4	Neue Produkte (Substitute und Innovationen).....	9
3.1.5	Wettbewerber der Branche	10
3.2	Ressourcenanalyse	11
3.3	Strategische Schlussfolgerungen	12
4	Strategische Geschäftsfelder und Strategien.....	12
4.1	Wettbewerbsvorteilsstrategie	13
4.2	Einfluss internationaler Marktentwicklungen.....	14
4.3	Multinationale Strategie	15
4.4	Stärken und Schwächen der Strategiewahl	15
4.5	Strategische Gefahren	16
4.6	Coca-Cola und PepsiCo: Eine strategische Allianz ?	16
5	Strategiekonforme Führung	17
6	Abbilungsverzeichnis	18
7	Literaturverzeichnis	18

1 Einleitung

In dieser Studienarbeit soll eine strategische Markt- und Geschäftsfeldanalyse der „Coca-Cola-Company“ durchgeführt werden. Die Übersicht über die Unternehmens- und Marktstrategie wird einer detaillierten strategischen Analyse unterzogen und die strategischen Geschäftsfelder dargestellt. Daran schließt sich die Darstellung der multinationalen Strategie sowie eine Diskussion der Vor- und Nachteile einer strategischen Allianz zwischen Coca-Cola und PepsiCo an. Zum Abschluss wird im Hinblick auf die von Coca-Cola verfolgte multinationale und Wettbewerbsvorteilsstrategie die Notwendigkeit einer strategiekonformen Führung begründet.

2 Strategische Markt- und Geschäftsfeldanalyse

In den folgenden Abschnitten soll in Form von Tabellen und Diagrammen die Unternehmens- und Marktstrategie der Coca-Cola-Company gemäß des einführenden Textes dargestellt werden. Hierbei wird zunächst eine Übersicht über die Unternehmens- und Marktstrategien gegeben und anschließend deren Abhängigkeiten erläutert sowie die strategischen Ziele des Unternehmens Coca-Cola laut Einführungstext aufgezeigt.

2.1 Übersicht der Unternehmens- und Marktstrategien

Die Übersicht der Unternehmensstrategien unterteilt sich in eine institutionelle und eine marktliche Perspektive.

Strategiedimension	Ausprägung / Strategieoptionen		
Institutionelle Perspektive			
▪ Wertorientierungsstrategie	Shareholder Value	← ● →	Stakeholder Value
▪ Beteiligungsstrategie	Alleineigentümer	← ● →	Börsennotierung
▪ Entwicklungsstrategie	Wachstum	← ● →	Schrumpfung
▪ Kommunikationsstrategie	Offenheit	← ● →	Verschlossenheit
▪ Führungsstil & Entscheidungsverhalten	Top-down, autoritär	← ● →	Bottom-up, partizipativ
Marktliche Perspektive			
▪ Strategische Grundhaltung	Pro-Aktiv	← ● →	Reaktiv-passiv
▪ Funktionsstrategie	Beschaffung	← ● →	Absatz
▪ Timingstrategie	Pionier	← ● →	Später Folger
▪ Positionierung	● Marktposition	Wettbewerbsposition	Technologieposition

ABBILDUNG 1: DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIEN VON COCA-COLA

Anhand der strikten Fokussierung auf das hoch profitable Konzentratgeschäft zeigt sich die konsequent auf Aktionärsinteressen ausgerichtete Wertorientierungs- und Beteiligungsstrategie. Die Entwicklungsstrategie ist vollständig auf Wachstum ausgerichtet: Ein

internes Strategiepapier fordert „das globale Geschäft zu expandieren und zunehmend mehr Verbraucher anzusprechen, die die Marke immer häufiger konsumieren“. Das Unternehmen investiert in die Öffnung und den Aufbau aufstrebender Märkte (z.B. Südafrika, China, Indien, Indonesien, Vietnam, Osteuropa) und versucht mit aggressiven Marketingkampagnen seine Kommunikationsstrategie auf viele Bereiche des täglichen Lebens auszurichten.

Führungsstil und Entscheidungsverhalten haben eine 100 prozentige Identifikation jedes Mitarbeiters mit dem Unternehmen zum Ziel. Leistungsfähige und leistungswillige Mitarbeiter werden aus den eigenen Reihen durch intensive Schulungen herangezogen und sollen unbedingt beim Unternehmen gehalten werden und dessen Interessen vertreten.

Strategiedimension	Ausprägung / Strategieoptionen			
Geschäftsfeld Strategien				
▪ Marktabgrenzung	Funktionen	Technologien	Kundengruppen	Regionen
▪ Marktentwicklung	Intensivierung	Produkt-/Marktentwicklung	Rückzug	Diversifikation
▪ Marktabdeckung	Gesamtmarkt	← →		Nische
Strategische Marketinggrundhaltung				
▪ Strategisches Selbstverständnis	Offensiv	← →		Defensiv
▪ Präferenzstrategie	Kostenvorteil	← →		Qualitätsvorteil
▪ Wettbewerbsstrategie	Standortvorteil	Positionierungsvorteil	Technologievorteil	Netzwerkvorteil
▪ Markenstrategie	Einzelmarkenstrategie	Mehrmarkenstrategie	Familienmarkenstrategie	Dachmarkenstrategie
Marktteilnehmerstrategien				
▪ Endabnehmerstrategie	Präferenzstrategie	← →		Preis-/Mengenstrategie
▪ Handelsgerichtete Strategie	Ausweichen	Kooperation	Konflikt	Anpassung
▪ Partnerschaftsstrategie	horizontal	vertikal	lateral	Netzwerk
▪ Konkurrenzstrategie	Ausweichen	Kooperation	Konflikt	Anpassung
▪ Anspruchsgruppenstrategie	Ausweichen	Innovation	Widerstand	Anpassung
Instrumentalstrategien				
▪ Marktbearbeitungsstrategie	Produktpolitik	Preispolitik	Kommunikationspolitik	Vertriebspolitik
▪ Kundenstrategie	Akquisition	Kundenbindung	Kundenrückgewinnung	
▪ Mitarbeitergerichtete Strategie	Empowerment	← →		Hierarchie

ABBILDUNG 2: DIE MARKTSTRATEGIEN VON COCA-COLA

2.2 Abhängigkeiten und Beziehungen der Strategien

Nach der Strategiesystematik von Bruhn besteht ein enger Zusammenhang bzw. eine wechselseitige Abhängigkeit von Unternehmens- und Marktstrategien. Während die Unternehmensstrategien sich der langfristigen Entwicklung eines Unternehmens widmen beschreiben die Marktstrategien mit welchem Marktverständnis sich die Unternehmen auf welchen Märkten gegenüber ihren Marktteilnehmern bewegen.

Zusammenfassend können die aus den Unternehmensstrategien abgeleiteten Marktstrategien wie folgt dargestellt werden:

Unternehmensstrategie		Marktstrategie	
Strategiedimension	Ausprägung	Strategiedimension	Ausprägung
Wertorientierung	Shareholder Value	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktentwicklung ▪ Marktabdeckung ▪ Strategisches Selbstverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensivierung ▪ Gesamtmarkt ▪ Offensiv
Beteiligungsstrategie	Börsennotierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anspruchsgruppenstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation und Anpassung
Entwicklungsstrategie	Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktentwicklung ▪ Marktabdeckung ▪ Strategisches Selbstverständnis ▪ Kundenstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensivierung ▪ Gesamtmarkt ▪ Offensiv ▪ Akquisition und Kundenbindung
Kommunikationsstrategie	Offenheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wettbewerbsstrategie ▪ Endabnehmerstrategie ▪ Markenstrategie ▪ Marktbearbeitungsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionierungsvorteil ▪ Präferenzstrategie ▪ Dachmarkenstrategie ▪ Produktpolitik
Führungsstil	Top-Down	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitergerichtete Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarchie
Strategische Grundhaltung	Pro-Aktiv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategisches Selbstverständnis ▪ Kundenstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offensiv ▪ Akquisition und Kundenbindung
Funktionsstrategie	Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handelsgerichtete Strategie ▪ Partnerschaftsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation ▪ Horizontal
Timingstrategie	Pionier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anspruchsgruppenstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation und Anpassung
Positionierung	Marktposition	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktbearbeitungsstrategie ▪ Konkurrenzstrategie ▪ Marktentwicklung ▪ Marktabdeckung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertriebspolitik ▪ Kooperation und Konflikt ▪ Intensivierung ▪ Gesamtmarkt

ABBILDUNG 3: ABBILDUNG DER UNTERNEHMENSSTRATEGIEN AUF DIE MARKTSTRATEGIEN

Die Wertorientierung am Shareholder Value mit der pro-aktiven Ausrichtung auf Wachstum, verbunden mit einer straffen Top-Down Organisation, einer offensiven Kommunikationsstrategie und der Positionierung als Pionier und Marktführer im Segment der Erfrischungsgetränke führt für eine erfolgreiche Umsetzung zur offensiven Intensivierung der Geschäftstätigkeit durch eine Vielzahl von Kooperationen im weltweiten Gesamtmarkt mit Positionierung von „Coke“ als präferierte Marke des innovativen Konsumenten.

Ebenso lassen sich aus den Marktstrategien Wechselwirkungen auf die Unternehmensstrategien darstellen: Ohne eine offene und intensive Kommunikationsstrategie lässt sich beispielsweise die Kundenstrategie „Akquisition und Kundenbindung“ nicht realisieren.

2.3 Strategische Ziele des Unternehmens Coca-Cola

Die strategischen Ziele, lassen sich unter anderem bereits aus den Abhängigkeiten der Markt- von den Unternehmensstrategien ableiten. Es gilt, die Marktführerschaft im Segment der Erfrischungsgetränke weiter zu stärken und auf globale Wachstumsmärkte auszubauen. Dies versucht Coca-Cola mittels einer offensiven Kommunikationsstrategie sowie innovativen Produktstrategien zur Erschließung neuer Käufergruppen und zur Bindung und Durchdringungen bisheriger Käuferschichten mit diversifizierten Produkten („Vanilla Coke“) zu erreichen. Durch Kostenreduktion, bspw. im nordamerikanischen Markt sollen die ohnehin schon hohen Margen weiter gesteigert werden. Diese Ziele werden mit der offiziellen Aussage des Unternehmensziels im Jahresbericht 2007¹ untermauert:

„Our goal is to use our Company’s assets – our brands, financial strength, unrivaled distribution system, global reach and the talent and strong commitment of our management and associates - to become more competitive and to accelerate growth in a manner that creates value for our shareowners.“

3 Detaillierte strategische Analyse

Im Rahmen der strategischen Detailanalyse soll zunächst anhand des Modells der „Five-Forces“ von Porter eine Analyse der Branchenstruktur mit Sicht auf den Markt vorgenommen werden. Weiterhin wird durch eine Unternehmens-/Ressourcenanalyse die Innensicht auf finanzwirtschaftliche, leistungswirtschaftliche, physische, personelle und infrastrukturelle Ressourcenpotentiale dargestellt. Hieraus werden im Anschluss die Stärken und Schwächen der Coca-Cola-Company im internationalen Wettbewerb abgeleitet.

3.1 Analyse der Branchenstruktur (Porter’s 5 Forces)

Porters Modell der „Five-Forces“ analysiert die Branchenstruktur anhand der fünf marktbestimmenden Kräfte Lieferanten und Abnehmer, neue Konkurrenten und Produkte sowie der aktuellen Wettbewerber der Branche.

¹ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Seite 1

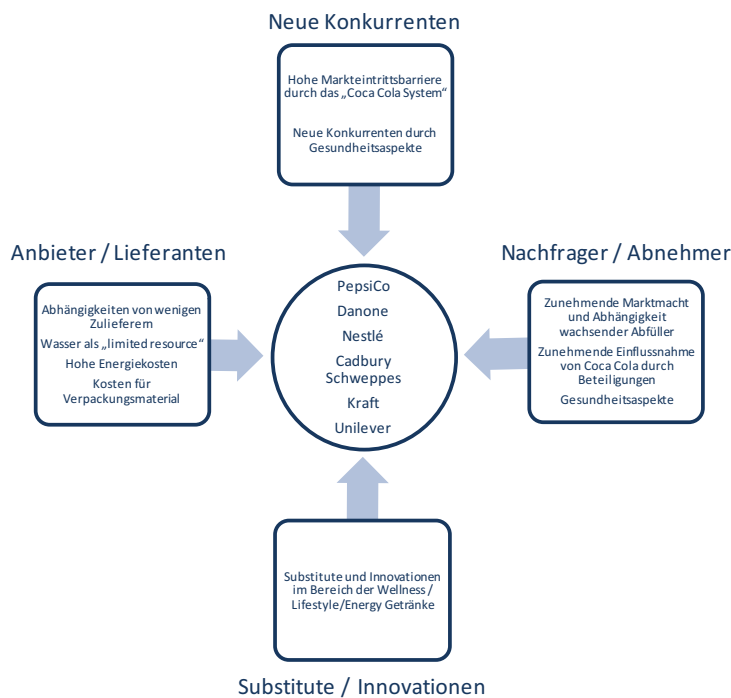


ABBILDUNG 4: PORTER'S FIVE FORCES IN DER ANALYSE VON COCA-COLA

3.1.1 Anbieter und Lieferanten

Als wichtigste „Rohmaterialien“ zur Herstellung von Konzentrat und Sirup definiert Coca-Cola „nutritive“ und „non-nutritive sweeteners“, also natürliche und künstliche Süßstoffe sowie Orangensaft. Folgende Hauptlieferanten können genannt werden²:

Nutritive Sweeteners	Non-nutritive Sweeteners	Orange Juice
<ul style="list-style-type: none"> Coca Cola Bottler's' Sale & Services Company LLC 	<ul style="list-style-type: none"> The NutraSweet Company Ajinomoto Co., Inc. Nutrinova Nutrition Specialties & Food Ingredients GmbH Tate & Lyle 	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Quellen, vornehmlich aus Brasilien

ABBILDUNG 5: ANBIETER UND LIEFERANTEN

Nach Angaben von Coca-Cola gibt es derzeit keine Probleme in der Beschaffung der Rohmaterialien bei den genannten Zulieferern³. Trotzdem bestehen auf den ersten Blick deutliche Abhängigkeiten von einigen wenigen Lieferanten: So ist beispielsweise Tate & Lyle die einzige Quelle, über die Coca-Cola Sucralose als einen der wichtigsten künstlichen Süßstoffe bezieht. Mit einem Umsatz von etwa 3,4 Mrd. £⁴ im abgelaufenen Geschäftsjahr spielt Tate & Lyle in 65%⁵ der U.S.-amerikanischen Haushalten eine wichtige

² Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 9

³ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 9

⁴ Vgl. (Tate & Lyle, 2008), Page 41

⁵ Vgl. (Tate & Lyle, 2008), Page 28

Rolle. Trotzdem erscheint eine Diversifikation grundsätzlich möglich, da es weltweit weitere Zulieferer für künstliche Süßstoffe gibt.

Weiterhin nennt Coca-Cola im Annual Report 2007 Wasser, als den wichtigsten Rohstoff der Abfüller und potentieller Risikofaktor, da es aufgrund Ausbeutung, Verschmutzung und Missmanagement weltweit in vielen Regionen als „limited resource“⁶ anzusehen ist.

Weitere, im Geschäftsbericht 2007 genannte kritische Faktoren⁷:

- *Increase in the cost of energy could affect our profitability.*
- *Increase in cost, disruption of supply or shortage of raw and packaging materials could harm our business.*

3.1.2 Nachfrager und Abnehmer

Mit dem sogenannten „Coca-Cola System“ hat die Company keinen direkten Zugriff auf den Endverbraucher. Sie konzentriert sich vielmehr auf Ihr Kerngeschäft, der Herstellung und dem Verkauf von Getränkekonzentrat und Sirup an lizenzierte Abfüller sowie das strategische Marketing für das komplette Produktportfolio. Die derzeit weltweit mehr als 300 Abfüller, die die Produktion des Endproduktes (Mischung Konzentrat mit Wasser), das Abfüllen in Flaschen und Dosen, den Vertrieb sowie das Merchandising übernehmen⁸, stehen in der Regel in keiner rechtlichen Partnerschaft oder in einem Joint Venture mit Coca-Cola, sondern sind vielmehr unabhängig und handeln nicht als Vertreter der Coca-Cola-Company⁹. Trotzdem ist Coca-Cola zunehmend daran interessiert, umfassenden Einfluss auf die Abfüller zu gewinnen. Dies zeigt sich vor allem darin, dass Coca-Cola an ca. 75%¹⁰ der über Abfüller abgesetzten „Unit Case Volumes“¹¹ über Unternehmensanteile beteiligt ist.

Die einzelnen Abfüller ihrerseits sind wiederum sehr daran interessiert, kleinere, lokale und unabhängige Konzessionäre in ihr Unternehmen zu integrieren, was sich am Beispiel des deutschen¹² und österreichischen¹³ Marktes zeigt, bei denen sich der größte bzw. zweitgrößte Abfüller weitere kleine Abfüller einverleibte. Hierbei dürften sukzessive kartellrechtliche Grenzen zum Tragen kommen, aber als Ergebnis lässt sich durchaus ableiten, dass Coca-Cola versucht, die durch Fusionen immer mächtiger werdende Position der

⁶ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 12

⁷ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 12ff.

⁸ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Review, 2008), Page 9

⁹ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 5

¹⁰ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 7

¹¹ „Unit Case Volume“ = Anzahl an „192 U.S. fluid ounces of finished beverage (24 eight-ounce services)“, (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 4

¹² Vgl. (Göttinger Tageblatt, 2007)

¹³ Vgl. (Wirtschaftsblatt, 2000)

Abfüller durch zunehmende Beteiligungen in ihrem Sinne zu beeinflussen. Zu Recht werden daher die Abfüller auch als Risikofaktor im Jahresbericht 2007 genannt¹⁴:

- *We rely on our bottling partners for a significant portion of our business. If we are unable to maintain good relationships with our bottling partners, our business could suffer*
- *If our bottling partners' financial condition deteriorates, our business and financial results could be affected.*
- *If we are unable to renew collective bargaining agreements on satisfactory terms, or we or our bottling partners experience strikes, work stoppages or labor unrest, our business could suffer*

3.1.3 Neue Konkurrenten

Coca-Cola besitzt Beteiligungen an weltweit mindestens 32 Abfüllern mit einem sehr effizienten Abfüll- und Vertriebssystem („The Coca-Cola System“). Die hohe Markteintrittsbarriere, die Investitionen in Höhe von etwa 100 Mrd. U.S. Dollar notwendig macht, erlaubt es keinen potentiellen neuen Konkurrenten Coca-Cola ernsthaft anzugreifen.

Erhöhtes Gesundheitsbewusstsein bzw. zunehmende Wohlstandskrankheiten wie Fettleibigkeit und Bluthochdruck geben Herstellern von Gesundheits- und Wellnessprodukten die Möglichkeit, ihre Erfrischungsgetränke erfolgreich zu platzieren (z.B. Bionade). Vergleiche auch hierzu die im Annual Report 2007 dargestellten Risiken¹⁵:

- *Obesity and other health concerns may reduce demand for some of our products.*
- *Changes in the nonalcoholic beverages business environment could impact our financial results*

Trotzdem dürfte eine ernsthafte Gefährdung bei weiterem Ausbau des „Coca-Cola Systems“ zukünftig vermeidbar sein.

3.1.4 Neue Produkte (Substitute und Innovationen)

Substitute und Innovationen sind derzeit nur von den Hauptkonkurrenten der Coca-Cola Company zu erwarten (siehe 3.1.5). Nach dem Jahresbericht 2007¹⁶ erzielte Coca-Cola im Segment der alkoholfreien Getränkeindustrie 2007 einen weltweiten Umsatzanteil von 10% an alkoholfreien Getränken. Nach Einschätzung von Coca-Cola ist dieses Marktsegment hart umkämpft, vor allem von bestehenden, global agierenden wie auch von regionalen und lokalen Mitbewerbern. Konkurrenzprodukte finden sich neben kohlenstoffhaltigen Getränken auch in den Bereichen:

- Wasserprodukte (inkl. abgepackte, aromatisierte oder angereicherte Wasser)
- Säfte und Nektars

¹⁴ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 12ff, 14

¹⁵ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 12

¹⁶ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 9

- Frucht- und Mischgetränke (Sirup, Pulver)
- Kaffee und Tee
- Energy-, Sport- und leistungssteigernde Getränke
- Diätische Getränke

Substitute und Innovationen versucht Coca-Cola entsprechend hart zu bekämpfen wie die versuchte Übernahme von Bionade oder die Beispiele des Energydrinks „Burn“ von Coca-Cola als direkte Antwort auf „Red Bull“ bzw. das Produkt „Red Bull Cola“ als Angriff auf Coca-Cola zeigen¹⁷.

3.1.5 Wettbewerber der Branche

Neben regionalen und lokalen Wettbewerbern sowie „Nischenherstellern“ wie Red Bull und Bionade nennt Coca-Cola selbst die folgenden Unternehmen als direkte Mitbewerber¹⁸: PepsiCo, Nestlé, Cadbury Schweppes, Groupe Danone, Kraft Foods und Unilever.

Die Entwicklung der Aktienkurse zeigt ein differenziertes Bild: Während die Aktie von Coca-Cola Ende Juli 2008 mit 32,87 EUR nur wenig über dem historischen Tiefstand von 29,70 EUR bewertet ist, konnten sich alle anderen Mitbewerber bis auf Kraft besser entwickeln als Coca-Cola.

Trotzdem konnte sich Coca-Cola 2007 in vielen Bereichen von Mitbewerbern abheben:

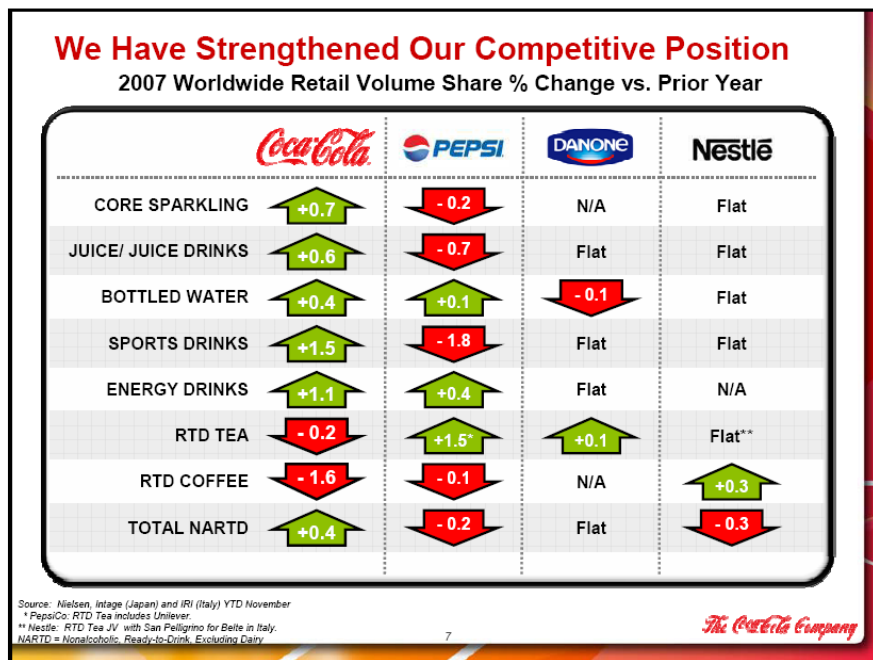


ABBILDUNG 6: VERÄNDERUNGEN IM WELTWEITEN MARKTANTEIL 2007¹⁹

¹⁷ Vgl. (Bürk, 2008)

¹⁸ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 9

¹⁹ Vgl. (The Coca-Cola Company, 2008), Page 4

3.2 Ressourcenanalyse

In der Ressourcenanalyse werden tabellarisch die Potentialbereiche und ihre kritischen Erfolgsfaktoren dargestellt.

Potentialbereiche	Kritische Erfolgsfaktoren
Finanzwirtschaftliche Ressourcenpotentiale	Kostensituation <ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Herstellungskosten um 27,5%. Steigerung des Umsatzes um 19,8% gegenüber 2007²⁰
	Ertragssituation <ul style="list-style-type: none"> Seit 2003 stetig wachsender Umsatz und Gewinn sowie gute Ertragslage 5,9 Mrd. \$ Gewinn bei 28,8 MRD \$ Umsatz²⁰
	Finanzierungsmöglichkeiten <ul style="list-style-type: none"> Sehr schwacher Aktienkurs (Vgl. 3.1.5)
Leistungswirtschaftliche Ressourcenpotentiale	Leistungsspektrum <ul style="list-style-type: none"> Breites Leistungsspektrum im Getränkebereich mit ~450 verschiedenen Einzelmarken²¹
	Know-how-Stärke / - Stabilität <ul style="list-style-type: none"> Führend im Markt: ~10% des weltweiten Umsatzes an nichtalkoholischen Getränken²²
	Kooperationsmöglichkeiten <ul style="list-style-type: none"> Joint Venture mit Nestlé S.A.²³
Physische Ressourcenpotentiale	Größen-/Alters-/Nutzungsstruktur <ul style="list-style-type: none"> Coca-Cola besitzt eine Vielzahl an Patenten, Copyrights, Firmengeheimnisse, Know-how und Technologien²⁴
	Re-Developmentpotential <ul style="list-style-type: none"> Coca-Cola ist zeitlos (ohne Produktlebenszyklus) Aber: Coke Zero 2007: "Most Successful Brand Launch in 25 Years"²⁵ Accelerate Innovation (Products, Equipment, Packaging, Ingredients)²⁶
	Verwertungspotential <ul style="list-style-type: none"> Verwertung von Patenten bezogen auf angemeldete Patente/Marken: Großes Wertschöpfungs-Potential für die Zukunft²⁴
Personelle Ressourcenpotentiale	Zahl/Qualifikation/Alter der Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterentwicklung: Von 71.000 (2006) auf 90.500 Mitarbeiter (2007)²⁷ Internes Mitarbeiterentwicklungs- und Qualifizierungsprogramm
	Motivation <ul style="list-style-type: none"> Motivation: hohe Identifikation mit dem Produkt Attraktives Vergütungspaket; Top-Arbeitgeber 2006 in Deutschland
	Fluktuationsrate <ul style="list-style-type: none"> Niedrige Fluktuationsrate als TOP-Arbeitgeber mit flachen Hierarchien, eine motivierende Arbeits-Atmosphäre, internationale Kontakte und individuell auf abgestimmte Weiterbildungsmaßnahmen²⁸
Infrastrukturelle Ressourcenpotentiale	Planungs- und Kontrollsystem <ul style="list-style-type: none"> Finanzkontrollsystem ermittelt Einsparungspotentiale durch Zusammenlegung von Verwaltung und anderen zentralen Funktionen in Nordamerika²⁹

²⁰ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Review, 2008), Page 7

²¹ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 1

²² Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 9

²³ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 3

²⁴ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 10

²⁵ Vgl. (The Coca-Cola Company, 2008), Page 11

²⁶ Vgl. (The Coca-Cola Company, 2008), Page 16

²⁷ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 11

²⁸ Vgl. <http://www.coca-cola-gmbh.de/karriere/index.html>

²⁹ Vgl. Falltext

	Informations- und Kommunikationssystem <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausgeprägtes strategisches Marketing ▪ Hoher Aufwand in aggressive Werbekampagnen
	Anreiz- und Sanktionierungssystem <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neben diesen immateriellen Anreizen bietet die Coca-Cola GmbH ihren Mitarbeitern auch ein attraktives Vergütungspaket, bei dem weitreichende Sozial- und Nebenleistungen das Grundgehalt abrunden.³⁰

3.3 Strategische Schlussfolgerungen

Laut Falltext ist Coca-Cola der unangefochten dominierende Hersteller alkoholfreier Getränke weltweit. Der Bekanntheitsgrad der Marke „Coca-Cola“ sowie das bereits erwähnte „Coca-Cola System“ zählen zu den großen Stärken des Unternehmens. Demgegenüber stehen die große Abhängigkeit von Rohstoffen, Lieferanten und Abfüllern als größte Risikofaktoren.

Coca-Cola legt den Schwerpunkt seiner strategischen Ausrichtung auf die Konzentration auf das Kerngeschäft, der Herstellung von Konzentrat sowie das strategische und operative Marketing des Endprodukts. Größte Anstrengungen unternimmt die Company in den Ausbau des „Coca-Cola System“ mit zunehmender Einflussnahme auf die Abfüllorganisationen. Eine Erweiterung der strategischen Geschäftsfelder ist nicht geplant, vielmehr wird das bisherige Territorium gegen neue Angreifer (bspw. Red Bull) verteidigt. Über erste strategische Allianzen mit Nestlé wird ein weiteres Standbein aufgebaut.

4 Strategische Geschäftsfelder und Strategien

Coca-Cola konzentriert sich rein auf das Segment der nichtalkoholischen Getränke und beschränkt sich laut Geschäftsbericht 2007³¹ dort auf folgende strategischen Geschäftsfelder bzw. Geschäftseinheiten:

- Alkoholfreie kohlenensäurehaltige Erfrischungsgetränke
 - z.B.: Coca-Cola, Fanta, Sprite
- Wasserprodukte (inkl. abgepackte, aromatisierte oder angereicherte Wasser)
 - z.B.: Bonaqa, Kinley, Appolinaris, Vitaminwater
- Säfte und Nektars
 - z.B.: Minute Maide Orange Pulp
- Frucht- und Mischgetränke (Sirup, Pulver)
 - z.B. Fruitopia
- Kaffee und Tee (fertiggemischt)
 - z.B.: Nestea

³⁰ Vgl. <http://www.coca-cola-gmbh.de/karriere/cocacola/compensation/index.html>

³¹ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 9

- Energy-, Sport- und leistungssteigernde Getränke
 - z.B.: Powerade, Burn
- Diätische Getränke
 - z.B. Coke Zero, Coke Light

4.1 Wettbewerbsvorteilsstrategie

Der Ansatz von Porter kombiniert Marktareal-, Marktdifferenzierungs- und Marktstimulierungsstrategien

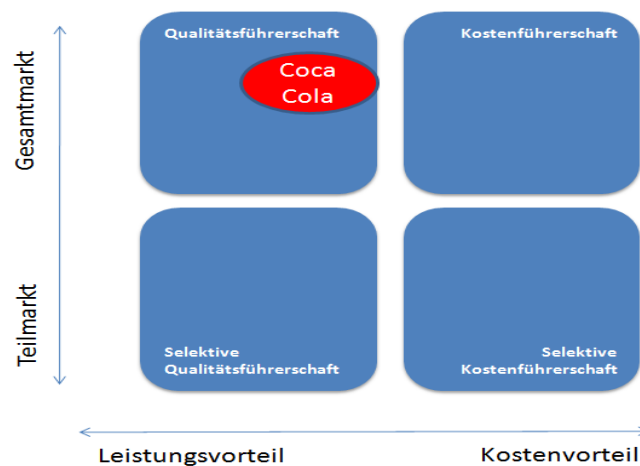


ABBILDUNG 7: WETTBEWERBSVORTEILSSTRATEGIE VON COCA-COLA

Marktarealstrategie

Die multinationale Strategie von Coca-Cola zielt auf eine internationale Präsenz mit dem Ziel, das globale Geschäft zu expandieren und zunehmend mehr Verbraucher anzusprechen, die die Marke immer häufiger konsumieren.

Marktdifferenzierungsstrategie

Coca-Cola bewegt sich mit einer Vielzahl von Marken mit unterschiedlichen Zielgruppen und unterschiedlichen Kundenpräferenzen. Erklärtes Ziel von Coca-Cola ist es, „*providing [the customer] with a wide variety of choices to meet their desires, needs and lifestyle choices.*“³² Kombiniert mit der multinationalen Ausrichtung zielt dies auf eine umfassende Marktabdeckung der jeweiligen Kundenbedürfnisse ab.

Marktstimulierungsstrategie

Coca-Cola sieht sich nach wie vor als „Premiummarke“ in einem hart umkämpften Segment mit dem Anspruch qualitativ hochwertige Produkte anzubieten. Der Preis entspricht

³² Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 1

dabei dem Qualitätsanspruch und hebt sich von „Billigprodukten“, wie bspw. „Sinalco Cola“ ab. Trotzdem versucht Coca-Cola auch hier das Niveau nicht zu hoch zu setzen und durch Kosteneinsparungsprogramme wie bspw. in Nordamerika wettbewerbsfähig zu bleiben.

Aus der Kombination der einzelnen Strategien lässt sich als Wettbewerbsvorteilstrategie die Gesamtmarktabdeckung mit tendenziellem Qualitätsvorteil ableiten.

4.2 Einfluss internationaler Marktentwicklungen

Eine Vielzahl von Einflussfaktoren der internationalen Märkte können zu einer Änderung der Wettbewerbsvorteilsstrategie führen:

- Der Erfolg von Coca-Cola hängt maßgeblich³³ von den Wachstumsmöglichkeiten in den aufstrebenden Märkten ab. Diese wiederum sind davon abhängig, wie sich die wirtschaftlichen und politischen Bedingungen entwickeln. Diese Rahmenparameter bestimmen zu einem Großteil die Möglichkeiten, Kooperation und strategische Allianzen mit lokalen Abfüllern einzugehen und so die notwendige Infrastruktur (Abfüllwerke, Distributions- und Vertriebszentren) aufzubauen.³⁴
- Die Versorgung des lokalen Marktes mit den Produkten von Coca-Cola muss dem Bedarf und den Bedürfnissen der Konsumenten gerecht werden. Neben kulturellen Unterschieden steht der Verkaufspreis den begrenzten finanziellen Möglichkeiten gegenüber. Die Akzeptanz der Produkte kann nicht in jedem einzelnen „emerging market“ garantiert werden.³⁴
- Ansteigende Kreditzinsen, verursacht durch die allgemeine Marktentwicklung oder auch durch verschlechterte Bewertung durch Ratingagenturen können zu steigenden Kosten und damit zur Verteuerung des Produktes führen.³⁴
- Steigende Rohstoff- und Verpackungspreise führen ebenfalls zu höheren Produktkosten oder geringeren Margen.
- Coca-Cola bietet in den USA und auf anderen Märkten recyclebare Einwegverpackungen an. Änderungen in der lokalen Gesetzgebung des jeweiligen Marktes (z.B. „Ökosteuer“) können ebenso wie verändertes, ökologisch motiviertes Konsumentenverhalten höhere Kosten und damit veränderte Produkt- bzw. Marktareal- Marktdifferenzierungs- und Marktstimulierungsstrategien nach sich ziehen.³⁵

Trotz der Vorteile einer zentrale Steuerung und Vereinheitlichung von Prozessen und Strategien gerade im Hinblick auf die zunehmende Globalisierung, kann die Fokussierung auf unterschiedliche Wettbewerbsvorteilsstrategien im Hinblick auf unterschiedli-

³³ 74% des Absatzes wurde 2007 außerhalb der USA erwirtschaftet³⁴

³⁴ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 13

³⁵ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 15

che politische, wirtschaftliche und kulturelle Rahmenparameter sowie aus Gründen der Risikostreuung sinnvoll sein.

4.3 Multinationale Strategie

Coca-Cola hat sich als multinationale Strategie für die globale Expansion entschieden. Wie oben bereits beschrieben spielen hierbei die „emerging markets“ (Südafrika, Asien und Osteuropa) eine wesentliche Rolle, da ca. 74% des Absatzes bzw. 70% des Umsatzes³⁶ in Fremdwährungen außerhalb der USA erzielt wird:



ABBILDUNG 8: GLOBALES ABSATZ-RANKING³⁷

Für einzelne Produkte liegen beispielsweise folgende Zahlen vor³⁸:

- Minute Maids „Unit Case Volume“ wuchs 2007 in China um 60%
- Ciel erzielte 2007 in Latein Amerika 60% des Gesamtumsatzes an stillen Mineralwasser von Coca-Cola

In den gesättigten Märkten wie bspw. USA und Europa versucht Coca-Cola durch die Einführung neuer Produkte (z.B. Vanilla Coke, Coke Zero und Burn) neue Käufergruppen zu erschließen.

4.4 Stärken und Schwächen der Strategiewahl

Durch die Konzentration auf das profitable Kerngeschäft und die immer weitere Erschließung neuer Märkte können zusätzliche Umsätze, aber auch Einsparungseffekte erzielt und damit die Margen optimiert werden. Des Weiteren sichert die demographische Entwicklung das mittel- und langfristige Wachstum³⁹.

Da aber andererseits auch durch zunehmenden Wettbewerb eine gewisse Marktsättigung eintreten kann (Coca-Cola hält heute schon die Markenrechte an 450 Produkten) hängt es vor allem von der Innovationskraft des Unternehmens ab, sich weiter mit hohen Marktan-

³⁶ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 13

³⁷ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Review, 2008), Page 22

³⁸ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Review, 2008), Page 20

³⁹ (The Coca Cola Company, Annual Review, 2008), Page 23

teilen behaupten zu können. Hohe Konzentrat-, Rohstoff- und Verpackungspreise können ebenfalls negative Auswirkungen auf die Bearbeitung der neuen Märkte haben.

4.5 Strategische Gefahren

Neben den bereits unter 4.2 genannten Einflussfaktoren der internationalen Märkte besteht die Gefahr, dass eine zunehmende Globalisierung und damit Einflussnahme auf den Konsumenten, vor allem von Globalisierungsgegnern kritisch betrachtet wird. Es besteht die Gefahr, dass regionale und lokale Bedürfnisse aus dem Blick geraten und dadurch Umsatzanteile an regionale/lokale Mitbewerber abgegeben werden. Ebenso können negative Schlagzeilen, bspw. über gefährliche Inhaltsstoffe (vgl. Süßstoff-Diskussion) das Unternehmen global treffen und zu Umsatzeinbußen führen können.

Mit Hilfe aktiver Marktbeobachtung und –analyse sowie strategischem Marketing kann Coca-Cola versuchen, immer in Kontakt mit Lieferant, Abfüller, Konsument und Konkurrent zu bleiben, um frühzeitig auf Entwicklungen reagieren zu können. Nach Meinung von Coca-Cola liegt der Erfolg des Unternehmens auch in der Fähigkeit begründet, *“to connect with consumers by providing them with a wide variety of choices to meet their desires, needs and lifestyle choices”*⁴⁰; weiterhin in der Fähigkeit der Mitarbeiter, jeden Tag sehr effektiv zu arbeiten. Pro-aktiv kann das Unternehmen durch geschickte Werbekampagnen und Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette und seiner globalen Verantwortung gegenüber Menschen und Ressourcen versuchen, den Markt für sich zu gewinnen. Coca-Cola arbeitet bereits seit geraumer Zeit im Bereich der Sozial- und Umwelthilfe, auch mit einer Vielzahl von NGOs zusammen und investierte bspw. annähernd 100 Mio. Dollar in sogenannten *“Community Programs”*, die sich Umweltthemen, Aidsprävention, Krankenpflege oder der Erziehung widmen⁴¹ und so auch auf die dringenden Bedürfnisse der Menschen und Konsumenten eingehen.

4.6 Coca-Cola und PepsiCo: Eine strategische Allianz ?

Eine internationale strategische Allianz von PepsiCo und der Coca-Cola-Company ist grundsätzlich auf den Gebieten denkbar, auf denen die beiden Unternehmen in ihrem Hauptgeschäft selbstständig bleiben, sich ergänzen und Synergieeffekte erzielen können. Als Vorbild kann das Joint Venture zwischen Coca-Cola und Nestlé genannt werden, bei dem Coca-Cola seine Stärken im globalen Vertrieb mit der Kernkompetenz von Nestlé auf dem Gebiet der Fertigtees kombiniert.

Laut Falltext tragen PepsiCos Sparten *„Restaurants“* und *„Snacks“* zu zwei Dritteln des Gesamtumsatzes von 40 Mrd. Dollar bei, also etwa 27 Mrd. Dollar. Eine Fokussierung der

⁴⁰ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Report, 2008), Page 1

⁴¹ Vgl. (The Coca Cola Company, Annual Review, 2008), Page 26

beiden Unternehmen auf die jeweiligen Kernkompetenzen Softdrinks (Coca-Cola), Restaurants (PepsiCo) und Snacks (PepsiCo) bei gleichzeitiger Konsolidierung des Produktportfolios, der Rohstofflieferanten und Abfüller würde einerseits zu Vorteilen auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt führen und andererseits Synergien auf dem kompletten Markt der Softdrinks, Snacks und Restaurants freisetzen: Beide Unternehmen können sich als ein gemeinsamer „Vollversorger“ auf dem Gebiet „Nahrung, Genussmittel, Gaststätten“ positionieren.

Eine internationale strategische Allianz scheint aber nicht nur aus wettbewerbs- und kartellrechtlichen Gründen unwahrscheinlich. Unterschiede in der Unternehmenskultur und dem Selbstverständnis als eigene Marke mit jeweils deutlichem, jahrelang aufgebautem Feindbild dürften eine Zusammenarbeit nahezu unmöglich machen. Auch sind die Reaktionen der Konsumenten nicht vorhersehbar, berücksichtigt man bspw. die heftige Abwehrhaltung der Verbraucher bei der Einführung von „New Coke“ im Jahre 1985, die oft als *„marketing blunder of the century“* bezeichnet wurde⁴². Zuletzt bedarf es einer genauen strategischen Marketinganalyse, ob ein Zusammenschluss zweier Unternehmen, die eine ähnliche Ziel-/Konsumentengruppe haben, tatsächlich zu den gewünschten Synergien führen kann.

5 Strategiekonforme Führung

Coca-Cola verfolgt als Wettbewerbsvorteilsstrategie die Qualitätsführerschaft im globalen Gesamtmarkt der Softdrinks. Wie bereits unter 4.5 erwähnt hängt der Erfolg des Unternehmens davon ab, eine enge Verknüpfung zu den (weltweiten) Konsumenten herzustellen, indem ihnen eine breite Produktpalette angeboten wird, die ihre Wünsche, Bedürfnisse und ihrem Lebensstil entsprechen. Gleichzeitig muss das Unternehmen sehr effektiv handeln können. Eine darauf hin ausgerichtete strategische Führung muss die Wettbewerbsvorteilsstrategie konsequent auf die institutionelle und marktliche Perspektive der Unternehmensstrategien sowie auf die Marktstrategien unter Berücksichtigung des „Faktors Mensch“ überführen („Strategic Alignment“). Die Unternehmens- und Marktstrategien müssen durchgängig entwickelt und im Unternehmen kommuniziert werden. Im Folgenden müssen die Implementierung der Strategien sichergestellt und ihr Erfolg gemessen werden. Gerade im Hinblick auf eine multinational ausgerichtete Qualitätsführerschaft ist die Entwicklung einer Mitarbeiterkultur mit hohem Identifizierungsgrad und großer Loyalität zum Unternehmen wichtig. Coca-Cola besetzt hierzu die Führungsebenen, in deren Verantwortung die Umsetzung der Strategien liegen, gerne mit intern ausgebildeten High-Potentials, die die Philosophie und die Prozesse des Unternehmens kennen und leben.

⁴² Vgl. (The Coca-Cola Company, 2008)

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Unternehmensstrategien von Coca-Cola	3
Abbildung 2: Die Marktstrategien von Coca-Cola	4
Abbildung 3: Abbildung der Unternehmensstrategien auf die Marktstrategien	5
Abbildung 4: Porter's Five Forces in der Analyse von Coca-Cola	7
Abbildung 5: Anbieter und Lieferanten	7
Abbildung 6: Veränderungen im weltweiten Marktanteil 2007	10
Abbildung 7: Wettbewerbsvorteilsstrategie von Coca-Cola	13
Abbildung 8: Globales Absatz-Ranking	15

7 Literaturverzeichnis

Bürk, M. (17. Juli 2008). *Wirtschaftswoche*. Abgerufen am 27. Juli 2008 von Red Bull zettel Cola-Krieg an: <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/red-bull-zettelt-cola-krieg-an-300271/>

Göttinger Tageblatt. (2. August 2007). *Göttinger Tageblatt*. Abgerufen am 1. Juli 2008 von Deutsche Coca-Cola-Abfüller fusionieren: <http://www.goettinger-tageblatt.de/newsroom/wirtschaft/art659,90767#>

Tate & Lyle. (23. Juli 2008). *Tate & Lyle Investor Relations*. Abgerufen am 28. Juli 2008 von 2008 Annual Report: <http://www.tateandlyle.com/NR/rdonlyres/ewpur3jurzec3r3b77wrfvlg6luj5g6hev4xo7c24listgrzg5rnhhflth53clkw5b4bymvhbggkxmxpsurxwp3xdxa/2008AnnualReport.pdf>

The Coca Cola Company, Annual Report. (28. Februar 2008). *Coca-Cola Investors - Financial Information - Annual & Other Reports*. Abgerufen am 27. Juli 2008 von 2007 Annual Report on Form 10-K: http://www.thecoca-colacompany.com/investors/pdfs/form_10K_2007.pdf

The Coca Cola Company, Annual Review. (28. Februar 2008). *Coca-Cola Investors - Financial Information - Annual & Other Reports*. Abgerufen am 27. Juli 2008 von 2007 Annual Review: http://www.thecoca-colacompany.com/investors/pdfs/2007_annual_review.pdf

The Coca-Cola Company. (29. Juli 2008). *Coca-Cola Heritage*. Abgerufen am 29. Juli 2008 von Coke Lore - The Real Story of New Coke: http://www.thecoca-colacompany.com/heritage/cokelore_newcoke.html

The Coca-Cola Company. (22. Februar 2008). *Investors - Events & Presentations*. Abgerufen am 2. Juni 2008 von Coca-Cola Company Presentation at Consumer Analyst Group of New York: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/94/94566/presentations/KOCAGNY2008.pdf

Wirtschaftsblatt. (14. Juni 2000). *Wirtschaftsblatt*. Abgerufen am 1. Juli 2008 von Coca-Cola: Abfüller vor Megafusion: <http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/148575/index.do>