

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

Kofola Holding (Slowakei)

Martina L. Jakl
University of Economics, Prague

Sascha Kraus
Universität Liechtenstein

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

KOFOLA HOLDING

Einleitung

Martin Klofonda, Marketing Manager der slowakischen Firma Kofola Holding, saß Anfang Dezember 2009 entspannt in seinem Büro. Das Jahr 2009 war sehr erfolgreich für den Getränkehersteller verlaufen und für Martin Klofonda stand fest, dass sie 2010 eine beträchtliche Summe in ihre diversen Marken investieren konnten. Als geschätzter und sehr erfahrender Manager innerhalb der Gruppe war er gebeten worden, sich Gedanken über die künftige Planung zu machen, um sie auf der nächsten Managementbesprechung zu präsentieren. Nach Meinung des CEO war Kofola im Gastgewerbe nur schwach vertreten, hier sollten verstärkt Aktivitäten gesetzt werden. Die Aktivitäten im Einzelhandel sollten ebenfalls weiter verstärkt werden. Der CEO erwartete Vorschläge bezüglich der Entwicklung von einzelnen Marken der Gruppe, denn neben Kofola (ein kohlenensäurehaltiger cola-ähnlicher Soft drink) gab es noch weitere starke Marken. Zudem hatte er Martin ausdrücklich gebeten sich mit ihren jüngsten Produkt, Vinea, zu beschäftigen.

Seit 2008 besaß die Kofola Holding das nicht-alkoholische Weingetränk Vinea, welches insbesondere in der Slowakei eine sehr beliebte Marke war, wo es vor vierzig Jahren erfunden wurde. Martin beobachtete:

„Vinea ist schon seit einigen Jahren eine sehr erfolgreiche Marke. Kofala arbeitet immer mit starken Marken. Wenn man regionale Manager fragt, gehört Vinea zu den meist gefragten Marken in der Tschechischen Republik und der Slowakei.“

Er erinnerte sich an die Aussage von Marian Sefcovic (dem CEO der slowakischen Tochter von Kofola), dass Vinea ein signifikantes Marktpotential auf dem Softdrinkmarkt hat. Es war nicht einfach Vinea zu erwerben, da das Unternehmen warten musste, bis der Eigentümer, ein slowakischer Milliardär, sein Investmentportfolio umorganisierte. Bis 2006 herrschte ein Kampf um die Markenrechte, aus welchem das Vitis Pezinok-Unternehmen als Sieger hervorging. Im Februar 2008 übernahm Kofola die Marke Vinea von dem slowakischen Unternehmen Vitis Pezinok für mehr als 200 Millionen Sk (ungefähr 6 Millionen Euro).

Zwar war 2009 ein umsatzstarkes Jahr, doch in diesem Jahr wurde die Kofola Holding mit dem polnischen Unternehmen Hoop zusammen in eine Dachgesellschaft eingebracht und ging an die Börse in Warschau. Nach der Umstrukturierung des gesamten Unternehmens fühlte das Management der Kofola Holding, dass die Zeit gekommen war aggressiver aufzutreten und auch in internationalen Märkten tätig zu werden. Tatsächlich hatte das Unternehmen bereits mit Erfolg begonnen, ihr Vorzeigeprodukt Kofola in nahe gelegenen Märkten wie Deutschland oder Österreich zu verkaufen. Kofola Holding wollte auch Vinea erfolgreich internationalisieren. Obwohl viele Slowaken in der Tschechischen Republik lebten wurde das Getränk immer noch nicht offiziell in der Tschechischen Republik verkauft. Kofola Holding musste eine Strategie entwickeln. Viele Ideen wurden auf den Tisch gebracht und Martin musste entscheiden welche Strategie die erfolgreichste sein würde um Vinea im tschechischen Markt einzuführen.

Vinea - Der bekannteste Softdrink in der Slowakei

Vinea ist ein kohlen säurehaltiges, auf Trauben basierendes Softgetränk. Der Ursprung dieses Getränkes führt zurück bis ins Jahr 1973 zu einem Forschungsinstitut für Weinanbau und Weinherstellung. Dort arbeitete der Biochemiker Jan Frakas, als er einen offiziellen Auftrag der kommunistischen Führung erhielt *„ein Softgetränk zu produzieren, welches gut für die Gesundheit ist und fähig ist mit kapitalistischen Produkten zu konkurrieren“*. Jan Farkas wurde durch traditionelle Softgetränke in den Karpaten inspiriert, wo seit hunderten von Jahren Trauben mit Wasser vermischt wurden. Das Endprodukt wurde im Jahre 1974 eingeführt und basierte auf gepressten Trauben mit einem hohen Fruchtzuckeranteil, Mineralien und B-Vitaminen, und erfüllte so die Anforderungen eines gesunden Softdrinks.

Ab 1974 wurde Vinea in zwei Produktionsstätten hergestellt: Malokarpatský vinársky podnik, a.s. Pezinok (auch als MVP bekannt) und Vínovník Nitra, a.s. Es gab eine kohlen säurehaltige und eine stille Version aus Weiß- und Rotwein.

Das Produkt wurde ein großer Erfolg und in den Achtzigern sogar in die USA und nach Kanada exportiert (was zur damaligen Zeit in der Tschechoslowakei eine Seltenheit war). Allerdings wurde zwischen 1994 und 1997 die Produktion eingestellt, denn die meisten Verbraucher verlangten nach westlichen Produkten. Das Jahr 2006 war die Wiedergeburt

von Vinea mit einer neuen Marketingkampagne, aber wie schon zuvor erwähnt, war dieses auch die Zeit des Rechtsstreits zwischen MVP und Vinea Nitra. Am 31. Januar 2008 übernahm Kofola die Marke Vinea und verlagerte die Produktion ins slowakische Rajce Lešné. Hier gab es die beste Wasserqualität. Kofola hat die Marketing- und Marktpositionierungsstrategie des Getränkes verändert. Vinea wurde als trendiges Getränk für junge Frauen positioniert. So wurden beispielsweise Swarovskisteine in die Werbekampagne integriert. In 2009 wurde Vinea in der Slowakei auf dem Softgetränkemarkt für Getränke mit Trauben und kohlenensäurehaltigem Fruchtsaft die Marke Nummer 1.

Retro-Marken auf dem Weg zurück an die Spitze

Nach der samtenen Revolution hatte sich der Einzelhandel in der Tschechoslowakei (und in anderen osteuropäischen Ländern) dramatisch verändert. Nach wenigen Jahren gab es überall im Land Lebensmittelketten wie Tesco (britisch), Lidl (deutsch) und Spar (niederländisch). Auch Weltmarken wie Mars, Pepsi und Magnum hatten sich im Gedächtnis der Kunden verankert. Dieser Trend vernichtete fast alle traditionellen Marken aus der kommunistischen Zeit. Am 1. Januar 1993 wurde die Tschechoslowakei in zwei neue Länder aufgeteilt. Die Slowakei und die Tschechische Republik gingen von dort an getrennte Wege. Einige Zeit später wandten sich viele Konsumenten ab von der Haltung der 90er Jahre, dass nur westliche Produkte von guter Qualität seien. Sie erinnerten sich wieder an traditionelle Marken wie Kofola und Vinea. Marketingexperten prägten den Begriff „Retro Brand“ für die Wiederauferstehung der traditionellen kommunistischen Marken. Für Kofola begann die Neupositionierung 2002 mit einigen geschickten Marketingkampagnen. Kofola wurde das bestverkaufte nicht-alkoholische Getränk in der Slowakei und nach Coca Cola das zweitbeliebteste in der Tschechischen Republik. Das Hauptproblem bei dieser Neupositionierung von Retro-Marken war, wie ein Unternehmen am effektivsten die junge Generation ansprechen sollte, die diese Marke nicht aus der Kindheit oder dem jungen Erwachsenenleben kannte. Die Marketingkampagne von Kofola und Vinea richtete sich an junge Kunden (die Mehrheit der Konsumenten in der Slowakei sind jung), indem sie traditionelle Werte betonte und Bezüge zur kommunistischen Zeit vermied. Das war ein heikler Balanceakt.

Der Markt für nicht-alkoholische Getränke in der Tschechischen Republik

Martin begann Recherchen zu lesen, welche er schon für den Markt von nicht-alkoholischen Getränken in der Tschechischen Republik erstellt hatte. Er wusste dass es in den frühen 1990-er Jahren aggressive Eintrittsstrategien von internationalen Marken wie Coca-Cola und Pepsico in den Softdrinkmarkt der Tschechischen Republik gab. Diese Giganten wurden innerhalb kürzester Zeit Marktführer in der Softgetränkeindustrie und behielten diese Position die letzten zwei Jahrzehnte hindurch, obwohl Kofola Holding nach seinem Comeback zum drittstärksten Softgetränkehersteller in der Tschechischen Republik wurde. Daher waren die Hauptkonkurrenten von Kofola (abgesehen von Mineralwasserherstellern) Coca-Cola Beverages CZ und General Bottlers CZ (Pepsi Cola), welche, abgesehen von Cola-Getränken, viele weitere Marken in ihren Produktportfolios hatten. Laut Euromonitor gab es 2009 fünf Unternehmen, welche den Großteil des Marktes mit einem Marktanteil von über 70 Prozent (siehe Tabelle weiter unten) abdeckten. Diese waren Coca-Cola Beverages, General Bottlers, Kofola, Maspex Czech und Fontea. Von diesen wuchs Kofola am schnellsten, auch als Resultat seiner guten Marketingstrategien, basierend auf geschickter Kommunikation und Innovation (zum Beispiel Kofola mit Kirscharoma).

Tabelle 1: Marktanteil von Karbonaten nach Handelswerten, 2005 - 2009

.	2005	2006	2007	2008	2009
Coca-Cola Beverages CR sro	33.1	33.3	33.4	33.7	33.6
General Bottlers CR sro	26.4	26.9	27.1	27.6	27.9
Kofola as	9.7	10.6	11.5	13.1	15.0
Maspex Czech spol sro	-	4.1	4.1	4.0	3.8
Fontea as	4.1	4.2	3.6	2.5	2.3
Walmart as	4.8	0.6	0.6	0.6	0.7
Zon sro	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Veseta spol sro	0.1	0.1	0.0	0.0	-
Santa Napoje Krnov as	-	-	-	-	-
Limova sro	-	-	-	-	-
Nealko Napoje as	-	-	-	-	-
Sodovkarna Merito as	-	-	-	-	-
Private Marken	6.9	6.7	6.7	6.7	6.6
Andere	14.6	13.2	12.5	11.3	9.9
Gesamt	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Quelle: Wirtschaftsverband, Fachpresse, Handelsinterviews, Euromonitor Internationale Schätzungen

Laut dem Generalsekretär der Vereinigung für nicht-alkoholische Softgetränke konsumieren die Tschechen die meisten nicht-alkoholischen Softgetränke in Europa.

Aktuelle Studien von Euromonitor prognostizieren jedoch einen Rückgang des Umsatzes bei kohlenensäurehaltigen Getränken (voraussichtlich 3% innerhalb der nächsten drei Jahre), zu Gunsten des Absatzes von Sirupen und Konzentraten. Ein Grund dafür könnte ein stärkerer Konsumentenfokus auf gesündere Getränke sein. Aber auch die aktuelle ökonomische Krise könnte negative Auswirkungen auf den Absatz haben.

Ein weiteres wachsendes Segment im Markt für nicht-alkoholische Getränke in der Tschechischen Republik war aromatisiertes Mineralwasser, ein Segment in welchem Kofola stark war und weiteres Wachstumspotential sah. Vinea stellte eine perfekte Ergänzung für diesen Markt dar und daher war das Kofola-Team überzeugt, dass Vinea angesichts der aktuellen Trendveränderungen, auf dem tschechischen Markt erfolgreich sein konnte. Die Studie des Euromonitors unterstützt diese Erwartungen und sieht einen dauerhaften „Wellness- und Gesundheits-Trend“ in der tschechischen Softgetränkeindustrie, wo Konsumenten Softgetränke mit „zugesetzten Vitaminen, Mineralien, Antioxidanten, Kräutern und weniger Zuckergehalt und frei von künstlichen Farbstoffen und Konservierungsmitteln“ bevorzugen werden.

Tabelle 2: Umsatzprognose von Karbonaten nach Teilsektoren, 2009 - 2014

Millionen Liter	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cola Karbonate	223.8	229.8	235.7	241.5	247.0	252.3
- Reguläre Cola Karbonate	178.4	181.6	184.8	187.8	190.6	193.2
- Kalorienarme Cola Karbonate	45.4	48.2	50.9	53.6	56.4	59.1
Nicht-Cola Karbonate	219.2	205.6	194.5	186.4	180.4	175.6
- Limonade / Zitrone	87.7	82.7	78.1	74.8	72.6	70.5
- Orangen Karbonate	78.2	72.5	68.3	65.5	63.3	61.6
- Mischgetränke	14.3	12.5	11.0	9.8	8.9	8.4
- Andere Nicht-Cola Karbonate	39.0	38.0	37.1	36.3	35.6	35.0
Karbonate	442.9	435.4	430.2	427.8	427.3	427.8

Quelle: Offizielle Tabellen, Wirtschaftsverband, Fachpresse, Firmenuntersuchung, Handelsinterviews, Euromonitor Internationale Schätzung

Die Kofola Holding

Obwohl Kofola an der Warschauer Börse notiert war, war es noch immer ein Familienunternehmen, welches zu 57% im Besitz der griechischen Familie Samara stand. Ursprünglich war das Unternehmen unter den Namen „Santa Napoje“ registriert, und im Jahre 2002 kauften sie den Markennamen und das Geheimrezept für den Kofo-Sirup (die Basis von Kofola) von Ivax, einem Pharmaunternehmen. Nach Jannis Samara, dem CEO von Kofola, war dieses *„die beste Entscheidung, welche Kofola jemals getroffen hatte“*. Der Kofo-Sirup war ein tschechischer Colaersatz, mit einem geringeren Zucker- und Koffeingehalt als bei klassischen Colagetränken. Außerdem bestand es aus einer breiten Vielfalt an Kräutern. 2002 wurde der Firmenname zu Kofola geändert, um eine klare Verbindung zur Marke herzustellen. Mehrere Schwesterunternehmen in Polen, Ungarn und der Slowakei wurden gegründet, und es gab Übernahmen wie die von Klimo, einem führenden inländischen Produzenten von Softgetränken. Als Ergebnis hatte Kofola vier Produktionen in verschiedenen Ländern und einen Firmensitz in Ostböhmen. Ende 2007 schloss sich Kofola mit der polnischen Firma Hoop zusammen, um Synergien zu nutzen und um zur Warschauer Börse Zugang zu bekommen. So wurde Kofola einer der bedeutendsten Spieler in Zentral- und Osteuropa. Einer der letzten Errungenschaften war Vinea im Jahre 2008. Das Unternehmen wird immer noch von der Sammara-Familie geführt, jedoch zusammen mit professionellen Managern. Im Jahre 2009 kam ein Drittel des gesamten Umsatzes aus Polen, ein Viertel aus der Tschechischen Republik und Russland, und aus der Slowakei 15%. Im Dezember 2009 hatte Kofola 2.714 Mitarbeiter, 899 in Polen, 839 in der Tschechischen Republik, 550 in Russland und 426 in der Slowakei.

Produktportfolio

Durch die Verbreiterung der Firmenaktivitäten in den letzten Jahren war die Struktur des aktuellen Produktportfolios gewachsen:

1. Kohlensäurehaltige Cola-Getränke:
 - a. Kofola Original und Kofola Zitrus (lanciert in 2004)
 - b. RC Cola (lanciert in 2002, hergestellt unter Lizenz für Cadbury Schweppes Plc.)
2. Kohlensäurehaltige Getränke ohne Cola (Obst-/Gemüsesaft, Konzentrate):
 - a. Chito Tonic
 - b. Vinea und Top Topic (Traubenlimonade)
 - c. Jupi (Nektar und Saftgetränke)

- d. Jupik und Capri-Sonne (Saftgetränke)
- 3. Tafelwasser
 - a. Rajec, lanciert 2004

Bei den kohlesäurehaltigen Cola-Getränken war Kofola gut aufgestellt, da sie Produkte für verschiedene Konsumentengruppen anbieten konnten. Kofola war die Premiummarke, RC Cola ein eher günstigeres Produkt und man konnte auch Kleinauflagen für Privatkunden herstellen. In der Nicht-Cola Sparte hatten sie verschiedene Marken sowie Jupik, welche bei Kindern sehr beliebt war. Ihre eigene Traubenlimonade, Top Topic, auch ein klassisches Getränk, war nicht so erfolgreich wie die anderen Marken. Aber es wurde überlegt, aromatisierte Variationen von Top Topic unter dem Namen „Ego“ zu produzieren. Im Tafelwassermarkt wurde ihre Marke Rajec mit neuen Aromen wie „Bäume“ oder „Kräuter-Würze“ erweitert, was sich als sehr erfolgreich herausstellte. Mit einem jährlichen Umsatz von fast 1.2 Milliarden PLN (ungefähr 360 Millionen €) (ohne dem russischen Markt) war Kofola das drittgrößte Unternehmen auf seinem Sektor auf dem polnischen und tschechischen Markt und das zweitgrößte auf dem slowakischen Markt. In der Slowakei, wo Kofola das bevorzugte Cola-Getränk war, war das Unternehmen führend auf dem Markt für kohlesäurehaltige Softgetränke.

Tabelle 3: Kofola Holding, Wettbewerbsposition in CZ (2009)

Produktgruppe	Marktanteil	Rang
Cola-Karbonate	22.0%	3
Frucht-/Gemüsesaft	8.5%	4
Tafelwasser	4.0%	7
Flüssige Konzentrate	27.2%	1

Quelle: Euromonitor International

Die Möglichkeiten

Als er seinen überladenen Schreibtisch überblicke, wurde Martin Klofonda klar, dass das umfassende strategische Ziel von Kofola völlig eindeutig war:

„Einer der drei größten Softgetränkehersteller in Zentraleuropa zu werden, was auch geographische Expansion bedeutet.“

Um dieses Ziel zu verwirklichen musste er Kofola und andere Marken wie Rajec oder Vinea aggressiv in den Handel bringen. Zwar war Kofola als ein sehr innovatives Unternehmen bekannt, dem es gelungen war, Vinea wieder auf die Einkaufslisten tschechischer Konsumenten zu bringen. Der Innovations- und Marketingprozess dahinter war jedoch noch nicht sehr professionell. Die letzte Brainstorming-Sitzung der Angestellten hatte eine Reihe von Vorschlägen gebracht, und Martin Klofonda analysierte nun die Vorteile und Nachteile jedes Vorschlags:

1. Behalte die gleiche Marketingstrategie bei wie in der Slowakei

Kofola hatte begonnen Vinea in der Slowakei als ein hochklassiges, modernes Getränk für junge Frauen zu positionieren. Dies wurde von einer Marketingkampagne mit Swarovski-Steinen unterstützt und schien gut zu funktionieren. Diese hochklassige Positionierung ermöglichte es, Neukunden anzuziehen, welche Vinea zuvor noch nicht kannten. Zudem war zu erwarten, dass diejenigen, welche Vinea bereits kannten, es aufgrund seiner Geschichte kaufen würden.

2. Behalte die gleiche Marketingstrategie wie in der Slowakei, aber ändere die Positionierung von Top Topic

Die Strategierichtung wäre die gleiche, würde aber eine Repositionierung von Top Topic und der neuen Produktpalette (Ego) nötig machen. Allerdings dachte Martin, dass dies die Konsumenten eventuell verwirren könnte, und dass eine Kannibalisierung möglich sei. Daher könnte die Positionierung von Top Topic verändert werden. Aber wie?

3. Verkaufe Vinea nur im Gastgewebe (Restaurants, Hotels, usw.), und Top Topic im Einzelhandel

Einer der einfachsten Wege zur Vermeidung von Kannibalisierung wäre die Verwendung von separaten Vertriebskanälen für beide Produkte. So könnte Vinea seine Premium-Position beibehalten.

4. Steig nicht in den tschechischen Markt ein, um Top Topic nicht zu kannibalisieren

Eines der Mitglieder fügte hinzu, dass eine weitere Lösung sein könnte nicht in den tschechischen Markt einzusteigen. Die aktuellen Daten vom Euromonitor erwarteten einen Rückgang bei karbonisierten Getränken. Daher könnten zwei Marken mit vergleichbarem Geschmack auf dem gleichen Markt zu viel sein.

Marin Klofonda begann darüber nachzudenken, wie er jede dieser Optionen einschätzen sollte. Er hatte noch nicht darüber nachgedacht, eventuell nicht mit Vinea in den tschechischen Markt einzutreten. Das Treffen mit dem CEO war für morgen in seinem Kalender markiert, und so hatte er noch einige Stunden um seine Einschätzung zu treffen und die beste Strategie für das Unternehmen vorzuschlagen.