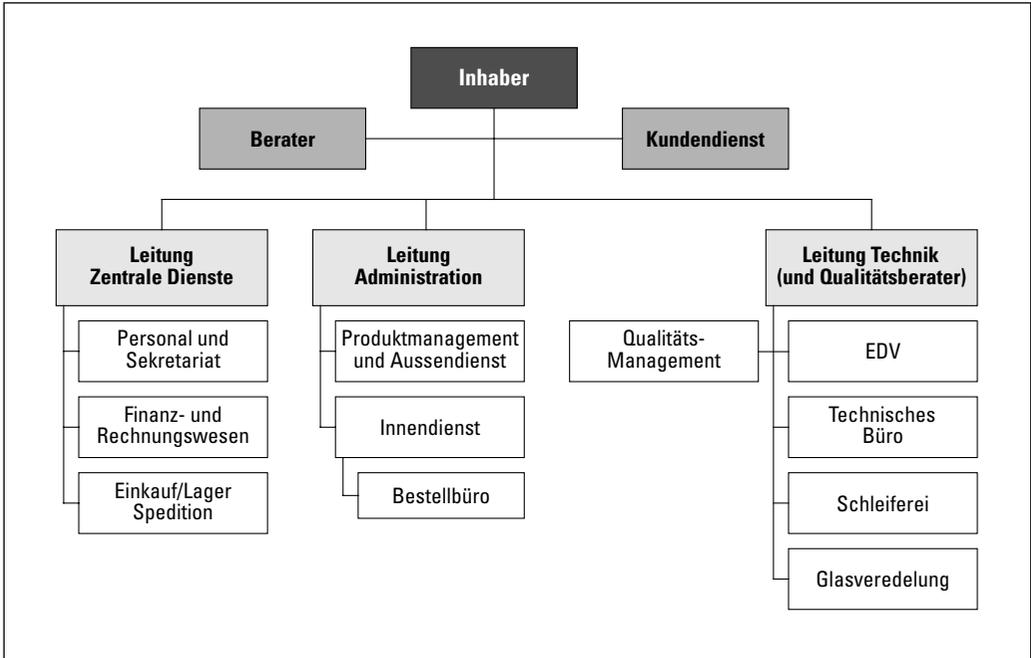


Fallstudie 4

Occhiali AG

Die Occhiali AG ist eine der modernsten Glasschleifereien in Europa. Sie ist 1953 von Mario Occhiali, Vater des heutigen Firmenleiters, gegründet worden. Seit der Firmengründung erfuhr das Unternehmen eine starke Entwicklung. 1977 wurde ein eigens für die Bedürfnisse der Brillenglasbearbeitung konzipiertes Gebäude erstellt, das seither mehrfach erweitert werden musste, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Heute beschäftigt die Familien-Aktiengesellschaft rund 90 in Arbeitsgruppen eingeteilte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (rund 30 davon in Teilzeit). Im Betrieb herrscht ein angenehmes Arbeitsklima.

Die Occhiali AG wird von einem Führungsteam mit hohem Fachwissen geleitet. Die Verbindung von fachlichem Können und modernster Technik ist ein besonderes Kennzeichen des Unternehmens. Bezüglich Garantieleistungen unterscheidet sich die Occhiali AG nicht grundsätzlich von der Konkurrenz. Sie leistet auf das Material (Kratzer, Verträglichkeit) eine einjährige Garantie. Allerdings werden Reklamationen im Einzelfall sehr kulant behandelt.



▲ Organisationsstruktur der Occhiali AG

Der Schweizer Markt teilt sich auf ein halbes Dutzend größere Konkurrenten sowie auf einige Kleinanbieter auf. Die Marktanteile sind ungefähr wie folgt verteilt:

Marktanteile Schweiz	
Occhiali AG	18%
Konkurrent A	25%
Konkurrent B	16%
Konkurrent C	15%
Konkurrent D	8%
Konkurrent E	7%
Diverse kleine Konkurrenten	8%
Direktimport durch Optiker	3%
Total	100%

Der Einsatz moderner Computer und durchdachter Förder- und Produktionstechniken bei der Occhiali AG gewährleistet Effizienz und Wirtschaftlichkeit in der Bearbeitung hochwertiger Brillengläser. Flexibilität, hohe Lieferbereitschaft und kurze Produktionszeiten sind besondere Merkmale des Leistungsangebots. Hinsichtlich der Preise bewegt sich

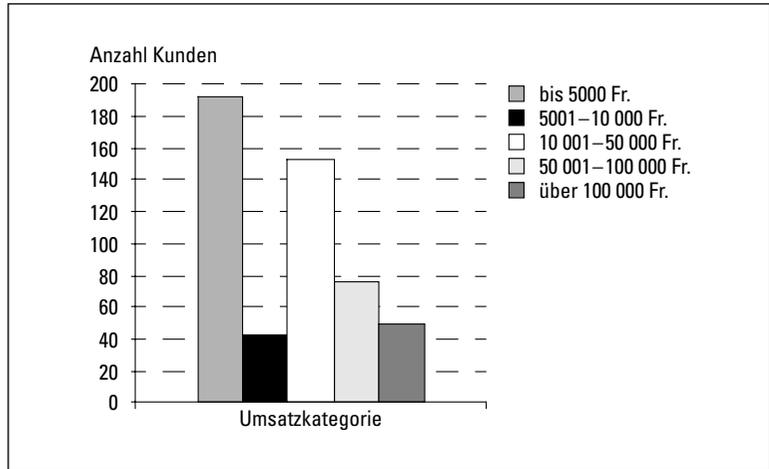
die Occhiali AG im mittleren bis unteren Segment, wobei kundenspezifische Rabatte zwischen 1% und 25% gewährt werden. Die Rabattpolitik wird stark vom Verhalten der Konkurrenz beeinflusst, wobei man bezüglich Rabattgewährung insgesamt eher zurückhaltend ist.

Die Occhiali AG importiert neben Fertiggläsern auch Roh- und Halbfertiggläser, die sie anschließend weiterverarbeitet und veredelt. Hauptlieferant (rund 70%) der Lagergläser und Halbfabrikate ist ein französischer Brillenglashersteller, der zu den weltweit führenden Firmen der Branche gehört. Damit erkaufte man sich auch den Zugang zu den neuesten Forschungsergebnissen. Die übrigen 30% stammen im wesentlichen von zwei weiteren Lieferanten. Der Anteil der eingekauften Fertigfabrikate ist tendenziell steigend und beträgt heute rund 55%. Die Gläser werden über die Optiker in der ganzen Schweiz vertrieben. Ca. 30% der Fertigfabrikate werden ohne Bearbeitung direkt an die Optiker verkauft. Die restlichen werden zusätzlich bearbeitet und veredelt. Der Optiker montiert die Gläser in die von Kunden gewählten Brillengestelle.

Der persönliche Verkauf ist in der Branche nach wie vor ein wichtiges Instrument zur Marktbearbeitung. Trotzdem verfügt die Occhiali AG über keinen ausgebauten Außendienst. Der Inhaber und zwei fachkundige Mitarbeiter teilen sich die Aufgabe der Kundenbetreuung. Sie sind im Winterhalbjahr während jeweils drei Tagen pro Woche auf Kundenbesuchen unterwegs, wobei sie sowohl zu bestehenden wie auch zu potenziellen Kunden Kontakte herstellen. Ein Musterglaskasten dient dabei als Mittel der Verkaufsunterstützung. Die Kapazität von lediglich drei «Vertretern» reicht allerdings nur knapp aus. Nach dem bisherigen Plan können die Optiker im Durchschnitt nur alle zwei Jahre einmal persönlich besucht werden.

Die Verkaufsaktivitäten werden durch regelmäßige Inserate in den gängigen Fachzeitschriften unterstützt. Ferner werden die Optiker regelmäßig (ein- bis zweimal monatlich) auf dem Postweg angeschrieben und mit Unterlagen über Neuerungen oder Aktionen versorgt. Eine besondere Dienstleistung sind die Gratisgläser. Kunden und Nichtkunden erhalten ein Paar Brillengläser pro Jahr, um sich ohne Kostenfolge von der Qualität der Produkte überzeugen zu können. Der Verkaufsunterstützung dienen auch die Präsentationen an wichtigen Messen.

Die Pareto-Regel, wonach 20% der Kunden rund 80% des Umsatzes ausmachen, trifft auch im Fall der Occhiali AG annäherungsweise zu. Allerdings schließen sich die Optiker in jüngster Zeit vermehrt zusammen, um auf diese Weise bessere Konditionen zu erwirken. Rund 40% der Kunden sind bereits in solchen Einkaufsgemeinschaften. Sie machen heute über 50% des Umsatzes der Occhiali AG aus. Mit den Einkaufsgemeinschaften werden Lieferverträge ausgehandelt, was die



▲ Anzahl Kunden pro Umsatzkategorie (Occhiali AG)

Mitglieder dann auch verpflichtet, von den gleichen Lieferanten zu beziehen.

Liefargeschwindigkeit, Preis, Qualität, Service und einfache Geschäftsabwicklung sind für die Optiker wichtige Entscheidungskriterien bei der Wahl der Lieferanten. Dagegen spielen Aktionen, Werbung am Verkaufspunkt und Markenbildung noch eine unbedeutende Rolle.

Die Occhiali AG ist heute die zweitgrößte Brillenglaslieferantin in der Schweiz. Der Markt für Brillengläser ist in der Schweiz ein transparenter Verdrängungsmarkt mit einem Gesamtvolumen von rund 100 Mio. Franken. Die größten Anbieter unterscheiden sich bezüglich der Produktqualität kaum. Während sich der Endkunde bei der Wahl der Brillengestelle nach modischen Gesichtspunkten richtet und bestimmte identifizierbare Marken häufig bevorzugt, spielen solche Faktoren bei der Wahl der Brillengläser kaum eine Rolle. Eine Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten ist daher beim Endkunden (= Brillenträger) nur sehr beschränkt möglich. Dies hat entsprechende Rückwirkungen beim Optiker, indem die Produktqualität des Glases nicht ein eigentliches Differenzierungsmerkmal darstellt. Die Occhiali AG konnte kürzlich immerhin als erste Firma der Branche die Qualitätssicherungs-Zertifizierung nach ISO 9002 erwerben. Dies dürfte für eine Weile als Verkaufsargument gegenüber dem Optiker wirksam sein. Die Wirksamkeit dieses Argumentes verliert sich aber, sobald die übrigen Konkurrenten nachziehen. Mit der ISO-Zertifizierung wurden folgende Grundsätze zur Qualitätssicherung festgehalten:

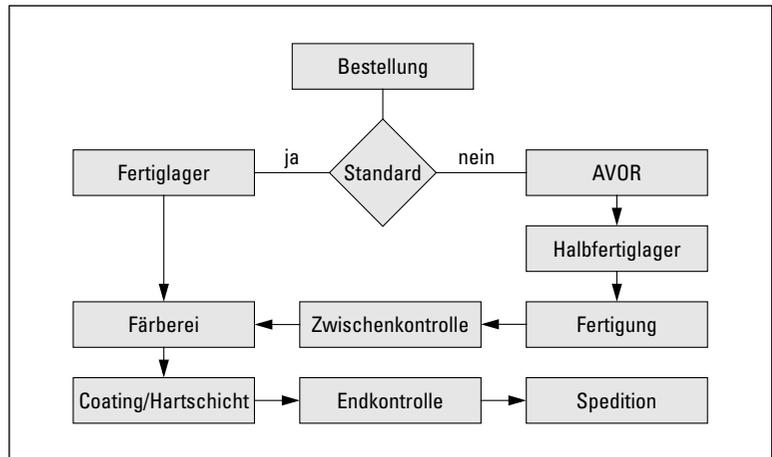
- Es sind regelmäßig und systematisch die Anforderungen des Marktes und die Bedürfnisse der Kunden zu ermitteln.
- Das Angebot wird laufend den Marktbedürfnissen angepasst.
- Die Produkte der Occhiali AG sollen qualitativ soviel besser sein, dass Qualität unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit als Verkaufsargument eingesetzt werden kann.
- Die konsequente Anwendung der Qualitätssicherungs-Maßnahmen soll dazu beitragen, die Kosten gering zu halten (Verhütung und Entdeckung von Fehlern).
- Das Personal wird laufend weitergebildet, wodurch auch das Qualitätsbewusstsein gefördert werden soll.

Bei Neuentwicklungen (z. B. Einsatz neuer Härtungsverfahren oder Entwicklung neuer Mehrstärkengläser) ist Zeit ein wichtiger Faktor, sei es, dass bereits die Konkurrenz ein Produkt lanciert hat, oder sei es aufgrund des allgemeinen Marktdruckes. Je kürzer die Entwicklungszeit, desto schwieriger ist es, die Kunden (Optiker) rechtzeitig über die Neuentwicklung zu informieren.

In den letzten zehn Jahren vervierfachte das Unternehmen seinen Umsatz. In der gleichen Zeit nahm das gesamte Marktvolumen um rund 50% zu. Seit kurzem stagniert allerdings die Umsatzentwicklung.

Einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren ist die rasche Auslieferung der Bestellungen, die von den Optikern per Telefon, per Brief, per Fax oder per E-Mail aufgegeben werden. Zur Zeit werden die Aufträge sofort mit Hilfe des Computers erfasst. Anschließend wird das ausgedruckte Bearbeitungspapier nochmals auf seine Richtigkeit geprüft und dann per Hochleistungsrohrpost an die Zieladressen weitergesandt. Hunderttausende von Lagergläsern und Halbfabrikaten sind in einem modernen Lagersystem griffbereit. Entsprechend können Standardgläser meist sofort ausgeliefert werden. Bei Gläsern, die nach vorgegebenen Angaben bearbeitet werden müssen, gehen die Bestellungen zur Arbeitsvorbereitung (AVOR), die die entsprechenden Berechnungen mit einem eigens entwickelten Berechnungsprogramm vornimmt. Auf Kundenwünsche, wie zum Beispiel Mittendickenreduktion oder flache Vorderkurve, kann flexibel eingegangen werden. Nach der AVOR gelangen die Gläser in die Fertigung, wo die Halbfabrikate in mehreren Arbeitsgängen (Blocken, Fräsen, Schleifen, Polieren) bearbeitet werden. In einer Zwischenkontrolle werden die Brillengläser anschließend nach den vorgegebenen Qualitätsnormen geprüft und mit dem Kundenauftrag verglichen. Dabei werden der optische Wert, die Oberflächenqualität und die technischen Vorgaben besonders beachtet. Nach der Zwischenkontrolle werden die Gläser veredelt, d. h. nach einer gründlichen Oberflächenreinigung gefärbt oder mit einem «Coating» versehen. Dieses

«Coating» spielt eine wichtige Rolle im Fertigungsprozess. Die Entspiegelung verbessert den Sehkomfort und erhöht die Sicherheit des Brillenträgers. Der Prozess erfordert höchste Präzision. Im Farbstudio können praktisch alle Anforderungen hinsichtlich Lichtschutz, Sehkomfort oder Mode erfüllt werden. Die Oberflächen der organischen Brillengläser müssen vor mechanischen Einflüssen im täglichen Gebrauch geschützt werden. Die Occhiali AG wendet dabei in der Schweiz einzigartige Verfahren an. Nach Abschluss des Fertigungsprozesses erfolgt eine umfassende Endkontrolle. Nach einer Bearbeitungszeit von wenigen Stunden oder Tagen sind die Gläser zur Auslieferung bereit. Sie werden per Post (allenfalls per Express) an die Optiker ausgeliefert. Die Occhiali AG bietet den Optikern eines der breitesten und tiefsten Brillenglassortimente auf dem Markt an. Im Angebot sind Gläser aus Glas (mineralisches Material) und Kunststoff (organisches Material). Das Sortiment beschränkt sich jedoch ausschließlich auf Brillengläser, das heißt, es werden weder Kontaktlinsen noch andere optische Produkte angeboten.



▲ Ablauforganisation

Die Brillenglasindustrie erlebte in den letzten Jahren eine stetige technische Weiterentwicklung, die auch heute noch nicht abgeschlossen ist. Bezüglich der Grundlagenforschung ist man in erster Linie auf die Hersteller angewiesen. Die Occhiali AG, deren Hauptlieferant einer der größten Hersteller der Welt ist, kann damit rechnen, stets von den neuesten Entwicklungen profitieren zu können. Für die Bearbeitung der Gläser im eigenen Betrieb sind ebenfalls stets neue Maschinen und Techniken erforderlich. Die Occhiali AG hat immer einen wesentlichen Teil des

Gewinnes in moderne Anlagen investiert. Heute verfügt sie somit über modernste Anlagen, die sich auf dem neuesten Stand der Technik befinden. Eine technische Entwicklung, die ebenfalls von Bedeutung ist, stellen die operativen Eingriffe am Auge selbst dar. Die Lasertechnik hat hier völlig neue Perspektiven eröffnet. Operative Sehkorrekturen werden heute hauptsächlich bei starken Sehfehlern vorgenommen. Potenzielle Patienten sind etwa 5% aller Brillenträger. Es ist allerdings noch nicht ganz klar, inwieweit sich diese Verhältnisse in den nächsten Jahren verschieben könnten. Zu den technischen Entwicklungen, die den Absatz von Brillengläsern beeinflussen können, gehören auch die Kontaktlinsen. Träger von Kontaktlinsen sind aber meist zusätzlich Brillenbesitzer, was die Konkurrenz der Kontaktlinsen in gewissem Maße einschränkt.

Fragen zur Fallstudie

1. Erstellen Sie eine Stärken/Schwächen-Analyse für die Occhiali AG.
2. Beschreiben Sie anhand der Angaben im Fall die Wertkette der Occhiali AG.
3. Untersuchen Sie mögliche Beziehungen zwischen den primären und den unterstützenden Aktivitäten (z.B. zwischen Technologieentwicklung und Eingangslogistik, Beschaffung und Marketing/Vertrieb usw.) und überlegen Sie, durch welche Maßnahmen die Wertkette der Occhiali AG verändert werden kann und/oder verändert werden muss.
4. Der Umsatz der Occhiali AG stagniert. Suchen Sie anhand einer Analyse der Wertkette nach Möglichkeiten, dieser ungünstigen Entwicklung entgegenzuwirken, indem Sie vertikale Verknüpfungspunkte mit Lieferanten und Abnehmern untersuchen. Versuchen Sie in diesem Zusammenhang auch Überlegungen zur Wertkette der Lieferanten und der Abnehmer (= Optiker) miteinzubeziehen.
5. Wo sehen Sie neben Ihren Vorschlägen aus Frage 4 am ehesten Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber der Konkurrenz? In welchen Bereichen sind Differenzierungen kostengünstig möglich, in welchen Bereichen erfordern sie wesentliche Investitionen?