



\*\*\*Neptune Gourmet Seafood\*\*\*

Neptune Gourmet Seafood ist der drittgrösste US-Produzent von Fisch und Meeresfrüchten mit einem jährlichen Umsatz von rund 830 Mio. USD (2006). Das Unternehmen stellt Lachs-, Thunfisch-, Sardinen-, Makrelen und Heringkonserven sowie portioniertes Krabbenfleisch, Sardellen, Venusmuscheln, Hummerfleisch, Miesmuscheln, Austern und Shrimps her.

Das Geschäft mit Fisch und Meeresfrüchten spielt sich in Nordamerika grundsätzlich im gehobenen Preissegment ab. Neptune gilt wiederum innerhalb der Branche (Gesamtumsatz 20 Mrd. USD) als Premium-Anbieter, denn in den vergangenen 40 Jahren hat das Unternehmen sich den Ruf erworben, den besten Fisch und die besten Meeresfrüchte anzubieten.

Die Produkte von Neptune, die unter dem Label „Gold-Linie“ produziert werden, liegen in den meisten Teilsegmenten betreffend Qualität vorn und erzielen somit auch 25 bis 30 Prozent höhere Preise als andere Marken: Die Produkte lassen sich in die Produktsegmente Lachs/Thunfisch, Kleinfische, Muscheln sowie Krustentiere einordnen. Diesbezüglich gibt Tabelle 1 einen Überblick über die Segmentumsätze des Gesamtmarktes, von Neptune und deren vier Hauptkonkurrenten wieder.

Tabelle 1: Umsätze Gesamtmarkt sowie der Neptune Gourmet Seafood und seiner Hauptkonkurrenten nach Produktsegmente und Jahrgänge (in Mio. USD).

| Gesamtmarkt | Lachs/Thunfisch | Kleinfische | Muscheln | Krustentiere |
|-------------|-----------------|-------------|----------|--------------|
| 2003        | 8410            | 6323        | 2010     | 2230         |
| 2004        | 8400            | 6344        | 2011     | 2220         |
| 2005        | 8398            | 6332        | 2014     | 2300         |
| 2006        | 8402            | 6333        | 2011     | 2502         |

  

| Neptune Gourmet Seafood | Lachs/Thunfisch | Kleinfische | Muscheln | Krustentiere |
|-------------------------|-----------------|-------------|----------|--------------|
| 2003                    | 419             | 175         | 162      | 47           |
| 2004                    | 415             | 170         | 166      | 52           |
| 2005                    | 418             | 172         | 160      | 59           |
| 2006                    | 420             | 170         | 173      | 67           |

| Sea-Sea-fish Inc. (USA) | Lachs/Thunfisch | Kleinfische | Muscheln | Krustentiere |
|-------------------------|-----------------|-------------|----------|--------------|
| 2003                    | 316             | 120         | 63       | 161          |
| 2004                    | 312             | 119         | 62       | 160          |
| 2005                    | 312             | 121         | 60       | 163          |
| 2006                    | 315             | 122         | 59       | 161          |

  

| Naga Lee Fish (China) | Lachs/Thunfisch | Kleinfische | Muscheln | Krustentiere |
|-----------------------|-----------------|-------------|----------|--------------|
| 2003                  | 360             | 132         | 48       | 180          |
| 2004                  | k.A.            | k.A.        | k.A.     | k.A.         |
| 2005                  | 364             | 135         | 47       | 182          |
| 2006                  | 367             | 133         | 48       | 179          |

  

| Talara seafood & Co. (Peru) | Lachs/Thunfisch | Kleinfische | Muscheln | Krustentiere |
|-----------------------------|-----------------|-------------|----------|--------------|
| 2003                        | 210             | 91          | 220      | -            |
| 2004                        | 190             | 93          | 222      | 9            |
| 2005                        | 198             | 92          | 211      | 12           |
| 2006                        | 205             | 93          | 219      | 11           |

  

| Kushiro fish Inc. (Japan) | Lachs/Thunfisch | Kleinfische | Muscheln | Krustentiere |
|---------------------------|-----------------|-------------|----------|--------------|
| 2003                      | 220             | 175         | 168      | 300          |
| 2004                      | 223             | 174         | 169      | 303          |
| 2005                      | 225             | 174         | 167      | 300          |
| 2006                      | 230             | 171         | 166      | 305          |

Das Unternehmen bedient seine häufig sehr anspruchsvolle Kundschaft über verschiedene Vertriebskanäle. Rund 30 Prozent des Umsatzes erzielt Neptune durch den Verkauf von tiefgefrorenen und anderweitig verarbeiteten Fischprodukten an US-Lebensmittelketten sowie an Bio-Läden. Diese Ware wird entlang der gesamten Ostküste und in Teilen des Mittleren Westens vertrieben.

In diesem Zusammenhang ist zu bemerken, dass obschon der amerikanische Verbraucher grundsätzlich gesundheitsbewusster isst als früher (ein solcher Trend ist seit Beginn der 90er Jahre tatsächlich signifikant nachweisbar) die U.S.-Nachfrage nach Fisch und Meeresfrüchten deutlich unter derjenigen nach Rind-, Hühner- und Schweinefleisch liegt. Der U.S.-Gesamtmarkt für Fisch und Meeresfrüchte zeichnet derzeitigt nahezu keine Wachstumsrate mehr auf und ist momentan als gesättigt zu bezeichnen.

Den grössten Anteil seines Umsatzes erzielt das Unternehmen mit den sich im Umkreis von ca. 400 km des Hauptsitzes in Fort Lauderdale (Virginia) befindenden, hochklassigen Restaurants sowie der drei grössten U.S.-Kreuzfahrtschiffgesellschaften. Zusammen machen diese ein Drittel des Umsatzes aus.

Weitere 33 Prozent des Umsatzes entfallen auf Grosshändler, die Neptune Produkte an Restaurants in den gesamten Vereinigten Staaten vertreiben. So kaufen Sushi Bars von New York bis Los Angeles lieber tiefgefrorenen Fisch bei Neptune anstatt selber Frischfisch einzufrieren.

Ungefähr vier Prozent des Umsatzes entfällt auf einen unternehmenseigenen Fischmarkt bei Fort Lauderdale (Hauptsitz des Unternehmens). Dieser erinnert an die Anfangszeit von Neptune, als das Unternehmen noch als mittelständischer Familienbetrieb frischen Fisch auf dem Markt verkaufte.

Neptune Slogan lautet „Das Beste aus der Welt des Fisches“. Diesem Slogan gerecht zu werden ist nicht leicht: Angesichts der scharfen Konkurrenz aus China, Peru, Chile und Japan sowie strenger Fischereigesetze investierte das Unternehmen bislang

Millionen, um seinen Spitzenplatz zu behalten. Qualität wird im Familienunternehmen dementsprechend gross geschrieben. Ein Beispiel: Der grösste Anteilseigner von Neptune Gourmet Seafood hat seit kurzem in eine neue Flotte hochmoderner Fangschiffe, so genannte Gefriertrawler investiert – obwohl die hierfür notwendige Kapitalerhöhung von neun Mio. USD seinen Firmenanteil um rund zehn Prozent schrumpfen liess.

Die Technik an Bord dieser Gefriertrawler ist sowohl aus umwelttechnischer Sicht als auch aus der Perspektive der Gefrieretechnik hochmodern und verschafft Neptune dadurch einen deutlichen Vorteil gegenüber der Konkurrenz: Ein ausgeklügelter Autopilot lenkt die Gefriertrawler zu den besten Fanggründen, steuert die Fanggeräte, bringt den Fang an Bord und sendet die Daten ans Festland. Weitere ausgefeilte Systeme stellen sicher, dass ausschliesslich ausgewachsene Fische an Bord gezogen werden und eine Überfüllung der Netze verhindert wird. Der schonende Fang bringt damit Fänge in Topqualität ein.

In den neuen Gefriertrawler wird ausserdem der Fisch innerhalb von vier Stunden nach dem Fang bei minus 56 Grad Celsius schockgefroren. Bisher war eine Gefrieretemperatur von -23 bis -31 Grad üblich gewesen. Mit der neuen Methode gefriert der Fisch so schnell, dass sich keine Eiskristalle bilden können. Dadurch behält er seinen ursprünglichen Geschmack, sein Aussehen und seine Farbe und bleibt ausserdem um die Hälfte der Zeit länger haltbar.

Dieser Aufwand hat seinen Preis, zeigt aber durchaus auch seine Wirkung: Das Feinschmeckermagazin „*Connaissseurs Choice*“ – eines der renommiertesten Magazine im US-Kulinarium – hat Neptune Produkte im Rahmen eines Qualitätsrankings zum zehnten Male in Folge unter Top 4-Anbietern platziert.

Ein wesentlicher Kostenpunkt von Neptune sind im Moment jedoch die erhöhten Lagerbestände. Innerhalb des Unternehmens ist man diesbezüglich der Meinung, die erhöhten Lagerbestände seien ein langfristiges Problem, das aus der gestiegenen Fangquoten resultiert. Denn durch die neuen Fischereigesetze sind küstennahe Fangreviere eingeschränkt worden, wodurch die Fangschiffe weiter in Richtung offenes Meer fahren müssen. Die dortigen Fanggründe sind ergiebiger und führen deshalb zu erhöhten Lagerbeständen.

Aber auch die Wettbewerber kämpfen zum grössten Teil mit überhöhten Lagerbeständen sowie Überkapazitäten und befinden sich dadurch prinzipiell in einer ähnlichen Situation. In diesem Zusammenhang ist möglicherweise mit Preissenkungen seitens der Konkurrenz zu rechnen.

Neptune weist in diesem Zusammenhang eine relativ hohe Kostenstruktur auf. Nach Abzug des Gewinns bleibt eine geringe Gewinnspanne. Die Gewinnspanne ist ausserdem in den letzten zehn Jahren aufgrund steigender Kosten und einem verschärften Wettbewerb um zehn Prozent gesunken.

Generell sind auf den Märkten für Gemüse, Blumen, Obst, Fisch und Fleischwaren Preisschwankungen nichts Ungewöhnliches. Vor wenigen Jahren hat ein dem Seafood-Markt ähnliches Szenario auch im Kaffeemarkt stattgefunden: um die Bohnen in den Lagern nicht verrotten zu lassen, haben Kaffeeanbieter den Preis gesenkt. Mittlerweile hat sich der Preis wieder stabilisiert.

Innerhalb der Branche für Fisch und Meeresfrüchte waltet ausserdem die „US Association of Seafood Processors and Distributors“ (ASDP). Der Verband, zu deren Mitglieder auch Neptune zählt, steht hinter 80 Prozent der gesamten amerikanischen

Seafood-Produktion. Die ASDP betreibt innerhalb der USA und weltweit politische Lobbyarbeit im Fischereibereich.

Der Verband verlangt von seinen Mitgliedern die Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards. Hierfür verleiht der Verband das so genannte *ASDP-Gütesiegel* in Gold (mit dem momentan sämtliche Produkte von Neptune Gourmet Seafood versehen sind). Er führt zudem Erhebungen über Einzel- und Grosshandelspreise für Fisch durch und gibt zwei Mal im Jahr Richtwerte für Preise heraus, die Herstellern und Händlern als Orientierungsgrösse dienen. Der Verband ist auch daran interessiert, innerhalb der Branche die Preise nicht erodieren zu lassen.



Viel Erfolg!

### Klausurfragen:

- 1) Grenzen Sie den **relevanten Markt** für die Neptune Gourmet Seafood ab und formulieren Sie diesen in einem Satz. (3 Punkte)
- 2) Führen Sie für die Neptune Gourmet Seafood eine **SWOT-Analyse** (10 Punkte) durch und erstellen Sie hierfür eine entsprechende Matrix (5 Punkte) mit den aus Ihrer Sicht wesentlichen Aspekten. Formulieren Sie anschließend die Marketingproblemstellung (2 Punkte). Treffen Sie – wenn nötig – Annahmen und formulieren Sie diese stichwortartig! (17 Punkte)
- 3) Führen Sie mit Hilfe der Angaben in Tabelle 1 eine geeignete **Portfolio-Analyse** für die Neptune Gourmet Seafood durch. Tragen Sie hierbei die Produktsegmente ab und berücksichtigen Sie visuell (klein-mittel-gross) die entsprechenden Umsätze. Berücksichtigen Sie für die Berechnung von Wachstumsraten jeweils die zwei aktuellsten Jahrgänge und begründen Sie jeweils kurz Ihre Wahl der beiden **Achsentrennlinien**. (15 Punkte)
- 4) Bezugnehmend auf die Portfolio-Analyse aus Aufgabe 3): Leiten Sie aus dem Portfolio für jedes Produktsegment die entsprechende **Normstrategie** ab und begründen Sie knapp und stichwortartig Ihre Meinung mittels Argumenten aus der Fallstudie und ggf. getroffenen Annahmen. (8 Punkte)
- 5) Gehen Sie zunächst auf die **Produkt-Markt-Matrix** von Ansoff ein und beschreiben Sie für die verschiedenen Bereiche die entsprechenden Marketingaufgaben. Leiten Sie für ein ausgewähltes Produktsegment der Neptune Gourmet Seafood einen denkbaren Aufgabenbereich aus der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff ab. Zeigen Sie ausgehend von Ihrer Auswahl einen möglichen Marketing-Mix auf und nennen Sie konkrete Massnahmen für die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik. (20 Punkte)
- 6) Angenommen, die Problematik der Überkapazität/Lagerbestand der Neptune Gourmet Seafood sei konstant. Nennen Sie – basierend auf den **Instrumentalstrategien** – vier mögliche Lösungsansätze bezüglich des Lagerbestandes und skizzieren Sie diese stichwortartig. (12 Punkte)
- 7) Um auf dem Teilmarkt für Krustentiere grobe Vorhersagen über das zukünftige Marktvolumen, Preise und Absatz zu treffen, werden oft **Trendanalysen** durchgeführt. Prognostizieren Sie den Absatz von  $t = 8$ , wenn ein Trend der Art  $y = a + b \cdot t$  unterstellt wird! (15 Punkte)

Tabelle 2: Absatzwerte zu unterschiedlichen Zeitpunkten

| t                   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Absatz (y)<br>in ME | 300 | 330 | 325 | 360 | 380 | 385 | 387 |

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n t_i^2 \sum_{i=1}^n y_i - \sum_{i=1}^n t_i \sum_{i=1}^n t_i y_i}{n \sum_{i=1}^n t_i^2 - (\sum_{i=1}^n t_i)^2} \quad b = \frac{\sum_{i=1}^n t_i y_i - \sum_{i=1}^n t_i \sum_{i=1}^n y_i}{n \sum_{i=1}^n t_i^2 - (\sum_{i=1}^n t_i)^2}$$