

## Nikolaus GmbH & Co. KG

### 1. Kompetenzen

---

Die Schülerinnen und Schüler sollen ...

1. die betrieblichen Kennzahlen des größten deutschen Produzenten von Schokoladen-Nikoläusen und -Osterhasen ermitteln.
2. die Wettbewerbsstrukturen auf diesem Markt herausarbeiten.
3. vor diesem Hintergrund die unternehmensstrategischen Planungen und Entscheidungen der Geschäftsführung analysieren.

### 2. Aufgaben

---

1. *Geben Sie wesentliche Kennzahlen für den größten deutschen Produzenten von Schokoladen-Nikoläusen wieder.*
2. *Beschreiben Sie die Wettbewerbsstruktur dieses Marktes. Verorten Sie den Anteil des genannten Unternehmens.*
3. *Erläutern Sie, aus welchen Gründen der Name des Unternehmens trotz der hohen Produktabsatzzahlen kaum bekannt ist. Arbeiten Sie hierzu das zugrundeliegende Geschäftsmodell heraus.*
4. *Erschließen Sie sich die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Analysieren Sie die derzeit geplanten Veränderungen.*

## Nikolaus GmbH & Co. KG

*In drei Tagen finden die Kinder Süßigkeiten in ihren Stiefeln: Wer steckt hinter dem Geschäft mit den Schoko-Kerlen?*

Wer sich auf den Weg zu einem Weltmarktführer für Nikoläuse und Schokofiguren macht, wird vom Duft warmer Schokolade empfangen. Die Schokoladenfabrik Rübezahl liegt unscheinbar mitten in einem Industriegebiet am Fuß der schwäbischen Alb. Doch wer da gerade im Sekundentakt von Maschinenhand in bunte Alufolie gewickelt wird, hat weder Bart noch rote Mütze; bei Rübezahl werden momentan die Hasen für die kommende Ostersaison verpackt.

Die Armeen von Nikoläusen und Weihnachtsmännern sind schon lange abgereist. Sie stehen bereits in den Regalen von Discountern und Lebensmittelhändlern oder sogar in den Schränken von Eltern und Großeltern in Italien und Israel, in den USA und sogar in China. Rübezahl liefert in mehr als 50 Länder. Und die Vollmilchschokoladenhohlkörper - so heißen sie korrekt - warten auf ihren großen Einsatz in der Nacht zum 6. Dezember.

Das Geschäft mit dem „süßen“ Mann ist knallhart kalkuliert. Wer Nikoläuse mit dem „private label“ also ohne eigene Marke verkaufen will, „muss fast konkurrenzlos preiswert sein und trotzdem eine hohe Qualität liefern“, erklärt Claus Cersovsky, geschäftsführender Gesellschafter von Rübezahl. Jedes Jahr verlassen mehr als 50 Millionen Schokoladen-Weihnachtsmänner und Nikoläuse und ebenso viele Osterhasen die Schokoladenfabrik in Dettingen/Teck bei Stuttgart. Hinzu kommen rund 30 Millionen Schokoladen-Adventskalender. Zurzeit exportiert Rübezahl rund 40 Prozent seiner Produktion. In zehn Jahren aber, glaubt Cersovsky, wird sich das Verhältnis umgekehrt haben.

Das Unternehmen ist bei den Verbrauchern dennoch weitgehend unbekannt. Denn Rübezahl produziert vor allem für Discounter und den Lebensmitteleinzelhandel unter Handelsnamen oder Süßwaren rund um die Spielfiguren der Schlümpfe oder Spongebob, Wickie oder Hot Wheels. Nur wer auf den Absender schaut, liest mal den Namen Rübezahl oder Friedel, eine kleine Marke, die Rübezahl 2002 also vor zehn Jahren hinzugekauft hat.

Unabhängigkeit ist für die Unternehmer Cersovsky ein hohes Gut. So gilt bei Rübezahl die Regel: „Wir versuchen mit keinem einzelnen Handels-Partner mehr als zehn Prozent Umsatz zu machen.“ Der Druck des Handels ist dennoch enorm. Die stetig steigenden Kosten konnte das Unternehmen nur über Wachstum finanzieren. „In den letzten 20 Jahren hat das Unternehmen den Ausstoß verzwanzigfacht, in den letzten fünf Jahren fast verdoppelt.“ Seit zwei, drei Jahren aber ist klar, dass Saisonartikel ohne starke Namen kein großes Wachstumspotenzial mehr in Deutschland haben.

Konkurrent Peter Riegelein, geschäftsführender Gesellschafter der Confiserie Riegelein, der in ähnlicher Größenordnung produziert, ergänzt: „In den vergangenen Jahren haben immer mehr Ganzjahresanbieter dieses Segment für sich entdeckt.“  
45 Markenhersteller wie Lindt oder Kraft mit Milka sind mehr im Lebensmitteleinzelhandel präsent, während die mittelständischen Hersteller oft Discounter beliefern.

Knapp 46 Euro geben die Deutschen im Schnitt pro Jahr für Schokolade aus, der Pro-  
50 Kopf-Verbrauch liegt bei 9,2 kg, errechnete der Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie (BDSI). „Als im vergangenen Jahr die Rohstoffpreise deutlich anzogen, konnten wir die höheren Preise aber nicht so einfach weitergeben“, erklärt Cersovsky, der den Vorsitz in Baden-Württemberg beim BDSI führt. Wenn überhaupt, dann meist nur mit einer Zeitverzögerung.

55 Und mit Bioprodukten, die in vielen Lebensmittelsparten wesentlich höhere Preise erzielen, scheint es bei Schokoladen-Hohlkörperfiguren zurzeit auch noch schwierig zu sein. Cersovsky glaubt, dass Bioprodukte, die bislang einen Marktanteil von rund drei Prozent haben, nicht nennenswert wachsen werden, denn: „Es geht bei  
60 Biozertifikaten ja nicht nur um die Inhaltsstoffe, sondern um die gesamte Produktion, da würden dann 100 Gramm Schokolade drei Euro und mehr kosten.“

Ein 200-Gramm-Schoko-Weihnachtsmann mit 30 Prozent Kakaoanteil von Rübezahl kostet bei Aldi-Süd ganze 79 Cent. Rübezahl setzt aber immer mehr nachhaltigen  
65 Kakao ein, zurzeit sind es 20 Prozent. Konkurrent Riegelein bietet seit 2011 einen Fairtrade-Nikolaus an.

Im Jahr 1994 traf die Familie Cersovsky eine wichtige strategische Entscheidung: Hatte Vater Peter noch komplett auf Nikoläuse und Osterhasen gesetzt, entschieden  
70 die beiden Söhne Claus und Oliver damals, sich vom Saisongeschäft unabhängiger zu machen und stiegen mit der Marke Sun Rice in den Markt für Puffreisschokoladen ein. Mittlerweile tragen diese ein Viertel zum Umsatz bei. Sun Rice hat laut Cersovsky 40 Prozent Marktanteil in Deutschland. Wettbewerber sind Milka und Nippon.

75 Rübezahl Schokoladen setzt nach eigenen Angaben rund 150 Millionen Euro um. Allerdings waren „die letzten zwei bis drei Jahre wegen der extrem gestiegenen Rohstoffpreise schwierig“. Im Geschäftsjahr 2012/2013 geht Cersovsky aber davon aus, „wieder bessere Zahlen zu schreiben“. Der Grund: Rübezahl musste nicht nur in  
80 Maschinen investieren, sondern auch noch drei Übernahmen verdauen. 2008 kaufte Rübezahl die Marke Gubor, vor zwei Jahren die Insolvenzmasse der Firma Weseke Dragees in Borken. Zuletzt - im Mai 2012 - beteiligte sich Rübezahl mehrheitlich am Zuckerwarenspezialisten Reutter in Rosengarten bei Schwäbisch Hall. Die Strategie dahinter: Noch mehr Süßwaren herzustellen, die unabhängig von Feiertagen und  
85 Ferienzeiten gegessen werden. Denn: Steigt die Temperatur über 25 Grad sinkt der Schokoladenkonsum deutlich, erklärt Cersovsky, zwischen Juni und September um die Hälfte.

Quelle: Müller, A., Handelsblatt, Nr. 234, 03.12.2012, 24