Fallstudien zur Unternehmensführung

von
Prof. Dr. Ralf Dillerup, Prof. Dr. Roman Stoi

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 3832 1

Zu Inhalts- und Sachverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de

Aufgabe 5: Grafische Darstellung und Empfehlungen

Um die Interpretation zu erleichtern und die Übersichtlichkeit der Analyseergebnisse zu erhöhen, ist eine grafische Aufbereitung sinnvoll. Hierzu werden die elf Einzelkriterien zu Dimensionen zusammengefasst. Wie erwähnt ist dem Unternehmen die Berücksichtigung sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Merkmale besonders wichtig. Aus diesem Grund werden die Kriterien zu den beiden Dimensionen „monetärer Wert" und „nicht-monetärer Wert" verdichtet. Die Zuordnung der Merkmale erfolgt auf Basis logischer Überlegungen des Projektteams. Die Kriterien Umsatz, Deckungsbeitrag, Zahlungsverhalten und Umsatzpotenzial werden zum Oberkriterium „monetärer Wert" zusammengefasst. Die Merkmale Identifikation mit *LEICHT*, Außenwirkung, Referenzwert, Referenzpotenzial, Kompetenz der Verkäufer, Kompetenz der Monteure und Standortqualität lassen sich zum Oberkriterium „nicht-monetärer Wert" aggregieren. Diese zwei Dimensionen bilden die Achsen der Matrix, wobei jeder Dimension in Anlehnung an die bisherige Vorgehensweise Werte von 1 bis 5 zugewiesen werden (vgl. Abb. 3.6.9). Auf die alternative Darstellung der Ergebnisse in Form eines klassischen Kundenportfolios wurde verzichtet, da fast alle von *LEICHT* verwendeten Kriterien der Dimension Kundenattraktivität zuzuordnen sind.

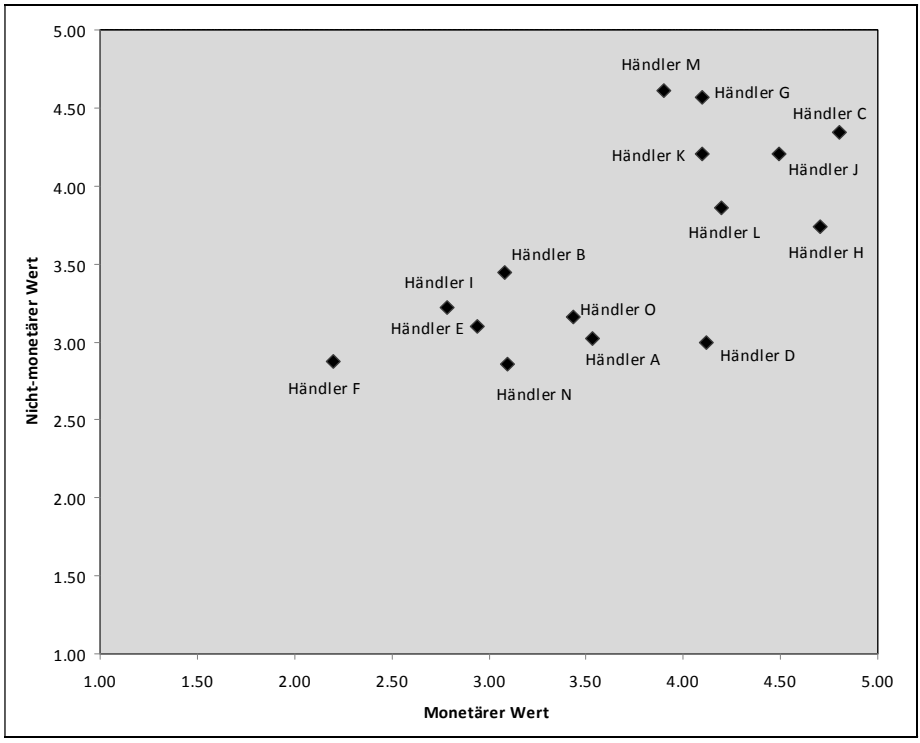

Abb. 3.6.9: Grafische Darstellung der Kundenscores

Zur besseren Übersicht und Interpretation wird die Abb. 3.6.9 im Anschluss in vier Felder eingeteilt. Für jeden Quadranten der Abb. 3.6.10 lassen sich dann Handlungsempfehlungen ableiten. Für den in dieser Fallstudie exemplarisch dargestellten Außendienstbezirk zeigt sich ein recht erfreuliches Ergebnis, da ein Großteil der Kunden sich im ersten Quadranten befindet und somit als attraktiv eingestuft wird.

- Bei **Feld Eins** sollte man sich auf das Aufrechthalten und Intensivieren der Kundenbeziehung konzentrieren. Sowohl im monetären als auch im nicht-monetären Bereich sind die Händler dieses Quadranten gut aufgestellt, könnten jedoch möglicherweise durch ei-

beck-shop.de

ne Intensivierung der Beziehung auf das Gesamtniveau des Kunden C angehoben werden. Potenzielle Maßnahmen hierzu sind vermehrte Kundenbesuche oder zusätzliche Bonus-Vereinbarungen.

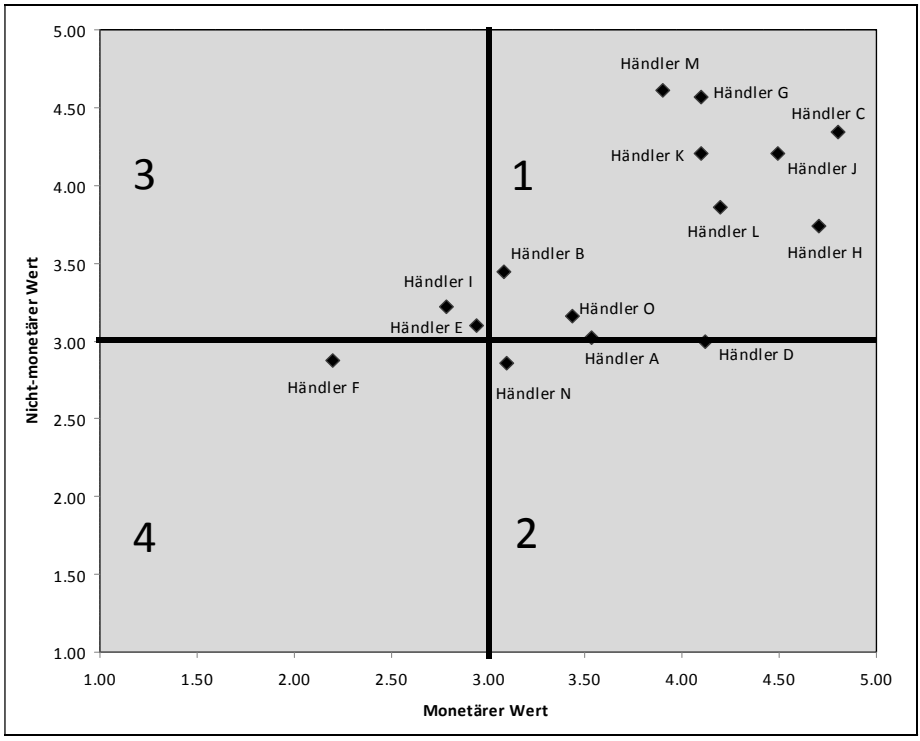

Abb. 3.6.10: Vier-Felder-Einteilung

- Bei **Feld Zwei** handelt es sich überwiegend um Händler, die in monetärer Hinsicht gut abschneiden, aber im nicht-monetären Bereich noch Defizite aufweisen. Eine bessere Bewertung bezüglich dieser Dimension ließe sich beispielsweise durch eine engere Zusammenarbeit mit *LEICHT* erreichen.
- Bei **Feld Drei** liegt das Problem eher bei der monetären Basis. Hier sollte durch eine Analyse der Bewertung der monetären Kriterien nach Möglichkeiten gesucht werden, wie die Position der Händler weiter nach rechts verschoben werden kann. Zeigt die Betrachtung der Einzelkriterien z.B. einen schlechten Wert bezüglich des Zahlungsverhaltens, sollten Anreize für eine pünktliche Zahlung gegeben werden. Ist hingegen der Erlös trotz erheblichen Umsatzpotenzials unbefriedigend, so helfen möglicherweise Verkaufsförderungsaktionen weiter.
- **Feld Vier** weist sowohl in monetärer als auch in nicht-monetärer Hinsicht Handlungsbedarf auf. Diese als Mitnahmekunden bezeichneten Händler sollten indes nicht im Mittelpunkt der Bemühungen der Vertriebsmitarbeiter stehen. Die knappen Ressourcen sind eher den übrigen Feldern zuzuweisen. Will man dennoch die Position der Händler dieses Quadranten verbessern, so könnte man dies durch verkaufsfördernde Maßnahmen sowie eine engere Zusammenarbeit bspw. durch Schulung von Verkäufern versuchen.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass das Verfahren zu einem klassischen Kundenportfolio weiterentwickelt werden könnte. Hierfür wäre die Dimension relative Wettbewerbsposition hinzuzufügen. Diese lässt sich beispielsweise mit Hilfe des Lieferanteils und der Kundenzufriedenheit mit *LEICHT* erfassen (vgl. *Krafft*, 2007, S. 82).

beck-shop.de

3.7 Marketingkonzept für die Cofbar GmbH

Fallstudie von
Prof. Dr. Manuela Thurm, Duale Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim

Im Überblick

Lernziel:	Aufstellung eines Marketingkonzepts bei Berücksichtigung der Ausgangssituation, des Unternehmensleitbilds und der Markenpositionierung unter Nutzung der Instrumente des Marketings
Einordnung:	Marktorientierte Unternehmensführung (Kap. 3.3), strategische Planung und Kontrolle (Kap. 4.2), operative Planung und Kontrolle (Kap. 4.3)
Stichworte:	Strategische Analyse, Leitbild, Markenpositionierung, Markenstrategien, Marketingmix, Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Kontrahierungspolitik, Distributionspolitik

beck-shop.de

Diese Fallstudie soll anhand des fiktiven Unternehmens *Cofbar GmbH* vermitteln, welche Aspekte bei der Erstellung eines Marketingkonzepts beachtet werden müssen und wie abgeleitet aus strategischen Überlegungen ein Marketingmix zu gestalten ist. Hierzu soll zunächst das relevante Marktsegment abgegrenzt und in Folge soweit analysiert werden, dass zentrale Markteinflussfaktoren identifiziert, die Wettbewerbssituation beurteilt und die Eckdaten zum Kundenverhalten grob eingeschätzt werden können. Unter Berücksichtigung der Ausgangssituation soll ein Leitbild für die *Cofbar GmbH* formuliert und daraus abgeleitet zentrale Aspekte einer Positionierungsstrategie entwickelt werden. Auf die mit Blick auf das zukünftige Produktportfolio zu treffenden Entscheidungen sind Markenstrategie, Markenbotschaft(en) und Kommunikationsstrategie zu klären sowie sämtliche Maßnahmen des Marketings darauf abzustimmen.

Die Fallstudie ist im System der Unternehmensführung der Planung und Kontrolle zuzuordnen und beinhaltet sowohl die normative (Leitbild), strategische (Positionierungs-, Marktbearbeitungs-, Kooperations-, Markenstrategien) und operative (Marketingmix) Führungsebene.

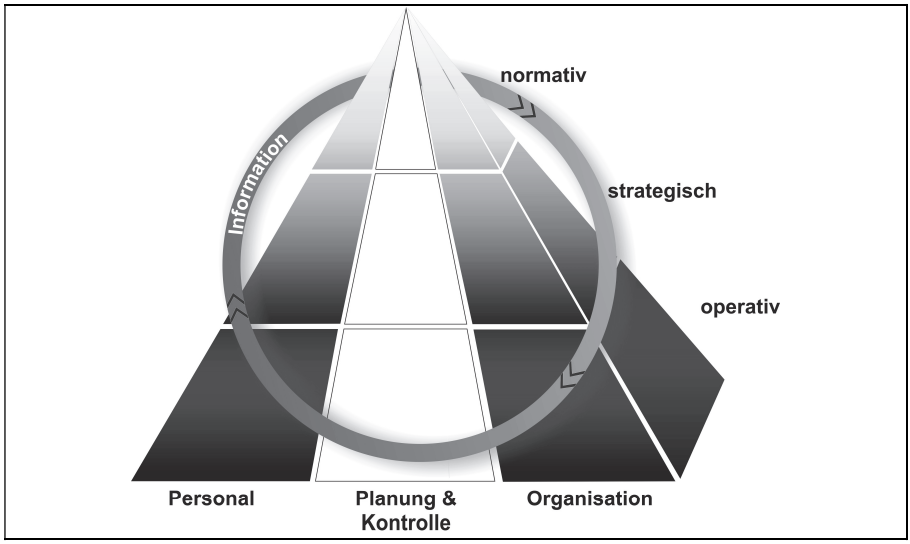

Abb. 3.7.1: Einordnung der Fallstudie in das System der Unternehmensführung

Die *Cofbar GmbH* ist ein in Deutschland ansässiges, mittelständisches und eigentümergeführtes Unternehmen, das Kaffeemaschinen herstellt. Die *Cofbar GmbH* gehört heute in dritter Generation *Matthias Schlürfer*, dem Enkel der Unternehmensgründerin *Waltraut Schlürfer*, geborene *Bohne*.

Waltraut Schlürfer präsentierte 1948 ihre erste Kaffeemaschine auf dem deutschen Markt. Im Laufe der Jahre wurden deren Brühverfahren ständig weiterentwickelt. Die ersten Kaffeeautomaten – mittlerweile unter dem Namen *Cofbar* – kommen in den 1970er Jahren und die ersten Espressoautomaten in den 1980er Jahren auf den Markt. *Cofbar* profiliert sich durch seine ausgereiften und innovativen Technologien für Kaffeemaschinen aller Art für den deutschen Gastro- und Firmenkundenbereich. Seine individualisierbaren Komponenten und ein zuverlässiger Service und Kundendienst machen das Unternehmen bei seinen Firmen- und Gastrokunden besonders beliebt. Aktuell hat das Unternehmen in Deutschland gemessen am Umsatz einen Marktanteil von knapp 5%. Bereits zweimal wurde das Unternehmen als „einer der besten zehn Arbeitgeber Deutschlands“ ausgezeichnet. Darüber hinaus gilt es in der Branche als Benchmark für energieeffiziente Produktion.

beck-shop.de

Produktname	Produktbeschreibung
Cofbar BS Typ 1	▪ mehr als 20 Kaffeespezialitäten, mit Anpassung an individuelle Geschmackswünsche ▪ 100 Tassen pro Tag problemlos ▪ Integrierter Tassenzähler ▪ Einschränkung für Code-Gruppen möglich ▪ Vielzahl von Zubehörartikeln, wie u.a. Festwasseranschluss, verschiedenste Abrechnungssysteme, u.a.m. ▪ Stromstärke 15 A ▪ Leistung 2200 W / 230V ▪ Preis auf Anfrage
Cofbar BS Typ 2	▪ Gehäuse aus Edelstahl 304 ▪ Isoliertes Dampfrohr aus Edelstahl ▪ Rohr zur Heisswasserentnahme ▪ Manometer für Kesseldruck und für Pumpendruck ▪ Sicherheits-Thermostat mit Wiederaktivierung ▪ 4 verschiedene Heizverstellungen der Gruppe ▪ Volumetrische Pumpe ▪ Festwasseranschluss ▪ 4,7 Liter Kessel aus Kupfer ▪ Preis auf Anfrage
Coffee-Queen	▪ Durch den großen Wassertank mit 4 Liter auch für kleine Restaurants, Bistros und Geschäfte geeignet und bietet Zuverlässigkeit und Qualität für den gehobenen Haushalt. ▪ 1 Milchaufschäumer, 1 Heißwassergeber ▪ beheizte Tassenabstellfläche ▪ Gehäuse: Edelstahl poliert ▪ Maße: (B x T x H) 28 x 54 x 42 cm ▪ Leistung: 1800 Watt / 230V ▪ Gewicht 26 kg ▪ UVP 1.649,00 €
Coffee-King	▪ Perfekter Kaffeegenuss - einfach wie nie ▪ Aromawahl individuell: 5-stufig ▪ Persönlich programmierbare Kaffee-Rezepte ▪ Integriertes Entkalkungs- und Reinigungsprogramm ▪ Individuell einstellbarer Mahlgrad ▪ Entnehmbarer Wassertank, Volumen 1,8 l ▪ Maße: B x H x T: 24 x 33 x 48 cm ▪ Farbe: Chrom-Silber / Chrom ▪ Edelstahl-Thermo-Milchcooler, 0,5 L ▪ ECO-Modus ▪ Leistung: 1465 W / 230V ▪ Gewicht: 10 kg ▪ UVP 1.099,00 €
Casa	▪ mit nur einem Knopfdruck kann man köstliche Kaffee-Milch-Spezialitäten wie Cappuccino, Latte Macchiato u.ä.m. kreieren ▪ verschiedenen Energiesparfunktionen ▪ kompakte Bauform mit einer Platzersparnis um 20% ▪ Milchaufschäumsystem und abnehmbarer Milchbehälter ▪ Auto-Clean-Funktion ▪ individuelle Einstellung der Wassermenge ▪ Mahlgrad individuell einstellbar (13 Stufen) ▪ Einstellbare Kaffee- und Wassermenge ▪ Tassenabstellfläche ▪ UVP 849,00 €

Abb. 3.7.2: Produktliste der Cofbar GmbH

beck-shop.de

Kaffeemaschinen lassen sich grundsätzlich nach der Art des gebrühten Kaffees kategorisieren in Filterkaffee, Espresso, Cappuccino, Latte Macchiato, aromatisierter Kaffee, u.ä.m.. Nach den technischen Spezifikationen lassen sich u.a. Espresso-, Kaffeekapsel- und Kaffeepadmaschinen sowie Kaffeevollautomaten unterscheiden.

Die *Cofbar GmbH* hat bislang ein überschaubares Portfolio mit wenigen teuren, qualitativ hochwertigen Kaffeemaschinen für den privaten Haushalt und v.a. spezialisierten Kaffeemaschinen für den professionellen Einsatz. Die Kaffeemaschinen für Business Solutions sind am Markt unter dem Namen *Cofbar BS* und entsprechenden Typisierungen eingeführt. Sowohl Typ 1 als auch Typ 2 existieren noch in diversen Serien und mit mannigfaltigen Ausstattungsmerkmalen. Die Endverbrauchergeräte tragen die Namen *Coffee-King, Coffee-Queen* und *Casa* (siehe Abb. 3.7.2).

Die zentralen Unterschiede der Kaffeemaschinen der *Cofbar GmbH* für den privaten Haushalt machen sich v.a. in den folgenden Produktfeatures bemerkbar:

- Heizsystem,
- Milchschaumsystem,
- Fassungsvermögen (Wasserbehälter),
- zu brühende Kaffeearten,
- Pumpendruck,
- Ecofunktionen,
- diverse Spezialfunktionen (z.B. Selbstreinigung, automatische Entkalkung, Tassenvorwärmung),
- Leistung, Maße und Gewicht,
- Design und
- Preis.

Die *Cofbar GmbH* bietet darüber hinaus sämtliche notwendigen Zusatzartikel an (z.B. Kaffeesatzbehälter, Satz für Direktanschlüsse, Pflegeprodukte, u.ä.m.). Das Unternehmen legt Wert auf einen umfassenden Service und Support. Hierfür wurden differenzierte Angebote für Firmen- bzw. Gastrokunden entwickelt. Den Fachhändlern steht für technische Fragen über eine Hotline ein Ansprechpartner zur Verfügung.

Bislang betreibt die *Cofbar GmbH* insofern eine differenzierte Marktbearbeitungsstrategie, als sie die beiden Kundenkreise Firmenkunden und Gastro (Segment BS „Business Solutions“) und Händler (Segment CP „Consumer Products“) unterscheidet und diese auch organisatorisch als strategische Geschäftsfelder (SGF 1: BS, SGF 2: CP) im Unternehmen verankert hat. Die Angebote an die Firmenkunden erfolgen in vielerlei Hinsicht nahezu individuell. Die nur begrenzt individualisierbaren Geräte werden über eigene Vertriebsmitarbeiter direkt vermarktet. Die Maschinen für den Endverbraucher werden bislang über ausgewählte deutsche Facheinzelhändler ausschließlich indirekt und im Sinne eines Push-Marketings vertrieben. Bei den Endverbrauchern hat die *Cofbar GmbH* mit ihren Produkten daher noch keine nennenswerte Markenbekanntheit erlangt.

Wohl wissend, dass *Nestlé* mit der Einführung des Kaffeepadsystems im Jahr 2002 und der Marke *Nespresso* einen geradezu sakralen Kult um die Kapselmaschinen errichtet und mit beeindruckenden Wachstumsraten hohe Markteintrittsbarrieren aufgebaut hat, möchte *Matthias Schlürfer* nun auch in das Geschäft mit Kaffeevollautomaten bzw. Pad- und Kapselsystemen für den Privatbedarf einsteigen.

beck-shop.de

Matthias Schlürfer ist kürzlich durch eine Erbschaft an ein recht ansehnliches Vermögen gelangt. Kaffeevollautomaten und ähnliche, der Bequemlichkeit der Verbraucher entgegenkommende Geräte, bieten aus seiner Sicht große Erfolgsaussichten. Deshalb möchte der risikofreudige Eigentümer sein Vermögen in den Ausbau des Unternehmens und eben das o.g. Marktsegment stecken.

Matthias Schlürfer, selbst Ingenieur, scheut weder finanzielle noch personelle Investitionen. Mit der Technologie zur Herstellung von Pad- und Kapselmaschinen hat das Unternehmen bereits Erfahrung. Im Vertrauen auf seine hervorragenden Entwickler und Techniker geht er davon aus, dass bei der Neuentwicklung der Kaffeemaschinen keine nicht zu bewältigenden technologischen Hürden entstehen werden.

Bevor *Matthias Schlürfer* sein Vermögen in das Wachstum der *Cofbar GmbH* steckt, beauftragt er Sie als Marketingleiter der *Cofbar GmbH,* ein schlüssiges Marketingkonzept zu entwickeln. Dieses soll dann bei positiver Bewertung umgesetzt werden.

Matthias Schlürfer hatte in den Vorjahren bereits eigene Recherchen angestellt. Einen Teil dieser Daten stellt er Ihnen zur Verfügung:

- Der deutsche Pro-Kopf-Verbrauch an Kaffee beträgt knapp 150 Liter pro Jahr.
- Die Trinkgewohnheiten verteilen sich mit 82% auf den klassischen Röstkaffee, 10% auf Espresso und 8% auf Einzelportionen (Pads und Kapseln).
- Zentraler Einflussfaktor beim Kauf von Kaffeemaschinen sind die jeweiligen Trinkgewohnheiten der Endverbraucher:
  - Menge, die pro Tag getrunken wird,
  - Schnelligkeit, mit der die Maschine in Betriebsbereitschaft sein soll,
  - Anzahl der Getränke, die mit geschäumter Milch gezogen werden,
  - Wartungsintensität der Maschine,
  - Möglichkeiten, unterschiedliche Geschmacksrichtungen zu brühen,
  - anderweitige Aspekte wie Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit sowie
  - mögliche gesundheitliche Beeinträchtigungen (Pilze, Bakterien, Bleibelastung, etc.).
- Frauen trinken lieber Cappuccino, Männer hingegen Espresso.
- Eindeutig erkennbarer Trend zu mehr Individualität bei der Kaffeegetränkegestaltung.
- 52% aller verkauften Kaffeegeräte waren Vollautomaten.
- Der Absatz von Vollautomaten wuchs vorletztes Jahr um 17%, der Umsatz um 16%.
- Herausgefunden hatte *Matthias Schlürfer* auch, dass es unterschiedliche Pad- bzw. Kapselsysteme gibt bzw. sich in der Entwicklung befinden: wieder verwendbare, nachfüllbare, permanente Pads sowie ggf. sogenannte Padmaker. Deren Marktpotenzial konnte er jedoch nicht einschätzen.

Matthias Schlürfer ist überzeugt davon, trotz aller entgegenstehenden Wettbewerbskräfte auch als mittelständisches Unternehmen im Markt für Kaffeevollautomaten für den privaten Bedarf Fuß fassen zu können. In jedem Falle will er es versuchen! Was die Innovationskraft, das technologische Know-how und die Reaktionszeiten anbelangt, ist das Unternehmen den Wettbewerbern weit voraus. Im Laufe der Jahre hat sich gezeigt, dass es extrem loyale Firmen- und Gastrokunden hat, die bislang keine Tendenzen zu einem Anbieterwechsel erkennen lassen.

beck-shop.de

Matthias Schlürfer formuliert seine Aufgabenstellung an Sie als Marketingleiter wie folgt:

Aufgabe 1: Bitte machen Sie sich ein genaues Bild von dem **Markt**, auf dem wir tätig sind, so dass Sie diesen konkret **abgrenzen** können. Überdenken Sie dabei auch die bisherige **Marktsegmentierung**. Definieren Sie die Marktsegmente, die Ihres Erachtens sinnvoll zu bearbeiten sind. Ziel ist es, unsere **Zielgruppen** genauer beschreiben und unsere **Wettbewerber** charakterisieren zu können. Ermitteln Sie zudem die zentralen **Einflussfaktoren** und ggf. weitere Marktteilnehmer des Marktes/Marktsegments, die unsere Geschäftstätigkeit maßgeblich beeinflussen und somit mögliche **Chancen und Risiken** der *Cofbar GmbH* determinieren können.

Aufgabe 2: Da wir uns bislang noch keine Gedanken zu einem **Unternehmensleitbild** gemacht haben, sollen Sie einige konkretisierende Leitsätze vorschlagen. Wir arbeiten hier alle lange genug zusammen, um uns über die zentralen Eigenschaften der Identität von *Cofbar* klar zu sein.

Aufgabe 3: Bauen Sie auf diesem Leitbild eine **Positionierungsstrategie** unseres Unternehmens und unserer Marken bzw. Produkte auf.

Aufgabe 4: Diskutieren Sie in Abstimmung mit unseren Entwicklern ein **Produktportfolio** und eine entsprechende **Markenarchitektur** (bzw. zukunftsfähige Markenstrategien). Bitte wägen Sie die möglichen Markenstrategien für die zukünftigen Geschäftstätigkeiten mit Blick auf das von Ihnen geplante Produktportfolio ab und machen Sie einen Vorschlag zu einer sinnvollen Markenarchitektur.

Aufgabe 5: Da wir im eigenen Haus bei der Herstellung von Kaffeepads und -kapseln keinerlei Kompetenzen aufweisen können, sollten wir uns Gedanken zu geeigneten **Kooperationspartnern** machen. Bitte erstellen Sie einen Leitfaden, der uns Kriterien zur Bewertung möglicher Kooperationspartner liefert und charakterisieren Sie den für uns in Frage kommenden Partner. Später werden wir dann gemeinsam versuchen, die entsprechenden Verhandlungen mit den potenziellen Partnern zu führen.

Aufgabe 6: Aufbauend auf den von Ihnen entwickelten Strategien, sollen Sie einen schlüssigen **Marketingmix** zur Strategieumsetzung unterbreiten. Machen Sie also bitte dezidierte Vorschläge zur Ausgestaltung der Produkt-, Programm- und Servicepolitik, zu Gestaltungsparametern der Kommunikationspolitik, also dem Kommunikationsmix, der zu kommunizierenden Kernbotschaft, der Copystrategie und der Mediastrategie, zur Gestaltung distributionspolitischer Maßnahmen, zu denkbaren Ansätzen der Preis- und Konditionenpolitik, soweit dies ohne Kenntnis der F&E-Kosten bzw. unseren Controller möglich ist.

Das Timing, die personellen Ressourcen, die genaue Budgetierung und die Planfortschrittskontrollen für diese Maßnahmen werden wir besprechen, wenn wir uns für die Umsetzung Ihres Konzeptes und die Details dazu entschieden haben. Bitte bedenken Sie bei der Erstellung der Marketingkonzeption aber immer, dass uns auch der glückliche Umstand meiner Erbschaft nur begrenzte Mittel beschert hat und es unser Ziel sein muss, die *Cofbar GmbH* dauerhaft am Markt zu behaupten. Jede Investition ist ein Risiko, welches ich einzugehen gedenke, jedoch erwarte ich von Ihnen im Ergebnis ein Konzept, das nicht einfach blind jedem Risiko trotzt, sondern unsere individuellen Ressourcen abwägt und so unsere Chancen bestmöglich auslotet. Am besten arbeiten Sie Ihre Vorschläge so aus, dass man gleichermaßen ersehen kann, welche Abwägungen Sie jeweils zu den entsprechenden Vorschlägen bewogen haben. So wird mir meine Entscheidung ebenso wie die Überzeugung möglicher „Bedenkenträger“ nicht nur im eigenen Haus sicherlich leichter fallen.