

Fallstudie Marketingfachleute FA

Adaption des Marketingplanerfalles 2008
im Prüfungsfach

Marketing-Konzept

Zeit: 180 Minuten

MAXIN

Zur Lösung der Fallstudie sind als Hilfsmittel Schreibwaren
und Taschenrechner ohne Textspeicherfunktion erlaubt.

Im Interesse der Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, bei Personen-
bezeichnungen jedes Mal auch die weibliche Form zu Schreiben.

Diese Aufgabe umfasst 12 Seiten. Bitte kontrollieren Sie, ob Sie diese Aufgabe
vollständig erhalten haben.

Maxin

Maxin ist ein über 100-jähriges Brandschutzunternehmen mit Sitz im Kanton Zürich. Das eigenständige Familienunternehmen beschäftigt 30 Mitarbeitende am Hauptsitz und vertreibt seine Produkte über eigene und fremde Agenturen. Bis Ende der 80er Jahre beschränkte sich die Geschäftstätigkeit auf den Vertrieb und die Wartung von Feuerlöschern. Marketingaktivitäten wurden als nicht notwendig erachtet, da dies „ja eh nur koste, nicht messbar sei und sowieso nichts bringe“. Es wurde ein unabhängiges Agenturnetz etabliert, welches die Schweiz flächendeckend bediente. Die Fakturierung und das Inkasso wurden vom Hauptsitz erledigt.

Im Laufe der 90er Jahre wurden weitere Produkte ins Sortiment aufgenommen, doch von der Mentalität her blieb die Maxin eine „Feuerlöscherlastige“ Firma, dies vorwiegend geprägt durch den Seniorchef. Einige Mitbewerber begnügten sich ebenfalls mit dem Teilmarkt der Feuerlöcher. Andere, innovativere Mitbewerber, hatten zu dieser Zeit bereits Sortiments- und Angebotserweiterungen in Richtung von Gesamtlösungen von Löschanlagen vollzogen und sich vom Teilmarkt der Feuerlöcher verabschiedet. Heutige Trends zeigen, dass auf Kundenseite nebst dem Preis vor allem auch das so genannte „one-stop-shopping“ zunehmend an Bedeutung gewinnt. Das heisst, dass der Kunde vermehrt Wert auf einen Anbieter mit einem Gesamtsortiment legt, bei dem sämtliche Produkte und Dienstleistungen bezogen werden können.

Ein gleichnamiges Unternehmen in Deutschland betreibt nebst der Produktion eine eigene Forschung und Entwicklung und ist in den notwendigen Gremien für Normen und Vorschriften vertreten. Maxin in der Schweiz bezieht die Handelsprodukte soweit wie möglich aus dem gleichnamigen Unternehmen in Deutschland, zusätzliche Produkte von diversen Anbietern und das Installations- und Verbrauchsmaterial kauft es meist bei lokalen Anbietern.

Maxin hat in den letzten Jahren den Trend hin zum Gesamtanbieter erkannt und sein Angebot laufend erweitert, indem mit Herstellern exklusive Distributionsverträge für die Schweiz abgeschlossen wurden. Die Entwicklung in Richtung Gesamtanbieter, ohne die Feuerlöscheraktivitäten aufzugeben, scheint eine viel versprechende Ausrichtung für die Zukunft zu sein. Das neue Management hat die Erkenntnis gewonnen, dass auch im konservativen Sicherheitsmarkt Marketing vermehrt eingesetzt werden muss. Insbesondere die Verbindung zu den Fach- und Zertifizierungsstellen sollten auf- und ausgebaut werden. Dank der finanziellen Unabhängigkeit sind Akquisitionen in der Schweiz in Zukunft nicht ausgeschlossen.

Produkte

Maxin bietet Feuer- und Brandschutzgeräte und Anlagen an. Diese werden wie folgt beschrieben:

- Feuerlöscher

Die tragbaren Handfeuerlöscher löschen je nach Inhalt verschiedene Arten von Bränden. Die Feuerlöscher müssen alle drei Jahre gewartet werden, damit die Funktionalität jederzeit gewährleistet ist. 80 % aller Brände könnten in der Entstehungsphase mit Handfeuerlöschern bekämpft und gelöscht werden. Diese Produkte werden von verschiedenen Herstellern eingekauft, die meisten aber von der gleichnamigen Firma in Deutschland.

Damit die Feuerlöscher in Privathaushalten im Wohndesign besser integriert werden können, sind Spezialhüllen möglich. Sie müssen also nicht in roter Farbe sein. So können beispielsweise Ferrari-Liebhaber ihren "personifizierten" Feuerlöscher im Ferrari-Rot mit dem Ferrari-Logo im Gang oder neben der Küche aufhängen. Diese Löscher sind Einzelanfertigungen und können in jedem beliebigen Design hergestellt werden.

- Löschdecken

Die Löschdecken sind in drei verschiedenen Grössen erhältlich: 110x110 cm, 120x180 cm und 175x175 cm. Sie eignen sich vorwiegend für den Heimgebrauch. Typischerweise werden sie bei Entstehungsbränden im Wohn-/Schlafzimmerbereich und in Küchen verwendet. Als Beispiele sind erwähnt: Adventskranz- und Christbaumbrände, aber auch Brände mit Bratpfannen und Kleinfriteusen.

- Wandhydranten

Wandhydranten sind vorwiegend in Treppenhäusern und in grösseren Tiefgaragen eingebaut. Im jeweils roten Blechschrank befinden sich ein Wasseranschluss und ein ca. 40 m langer montierter Schlauch. Er dient der raschen Vorort-Bekämpfung im Falle eines Brandes. Oft sind auch ein bis zwei Feuerlöscher zusätzlich in der Nähe oder im Schrank aufgehängt.

- Rauch- und Wärmeabzugsanlagen

Im Falle eines Brandes ist die Rauch- und Wärmeentwicklung das grösste Problem. Meistens sind die entstehenden Brandgase hoch giftig und weisen eine Temperatur von über 300°C auf. Zudem wird die Sicht durch die Rauchbildung erschwert. Im Brandfall ziehen Rauch- und Wärmeabzugsanlagen mit natürlicher Konvektion, die durch Thermik entsteht, den Rauch aus dem entsprechenden Bereich ab.

- Brandmeldeanlagen

Brandmeldeanlagen sind komplexe technische Einrichtungen. Sie verlangen hohe Ingenieurleistung und fachmännische Installation. Dies ist die wichtigste Systemleistung der Maxin: sie entdecken Rauch, Wärme und Feuer und melden dies weiter an die Brandmeldezentrale. Diese löst Alarme in Form von Sirenen oder Warnlichter aus und übermittelt zudem den Alarm via Telefonverbindungen zur Feuerwehr.

- Sprinkleranlagen

Sprinkleranlagen werden vorwiegend in grösseren Industriegebäuden und Gewerbehäusern eingebaut wie z.B. Fabrikhallen, Lagerhallen, Verteilzentren, Einkaufszentren und Tiefgaragen. Sprinklersysteme sind komplexe Rohrleitungssysteme, welche an der Decke montiert sind. Im Brandfall wird Wasser von einer oder mehreren Sprinklerdüsen auf den Brandherd abgegeben.

- Gaslöschanlagen

Sensitive Einrichtungen wie IT-Anlagen, Telekommunikationsanlagen, Bibliotheken, Archive oder Tresorräume dürfen nicht mit Wasser gelöscht werden. Bei solchen Objekten kommen ausschliesslich Gaslöschanlagen zu Einsatz: das ausströmende Gas reduziert den Sauerstoffgehalt der Luft auf unter 14 %, wodurch das Feuer erstickt.

- Küchenlöschsystem

Das Küchenlöschsystem KS2000 ist für gewerbsmässige Gastronomie- und Showküchen konzipiert. Die Anlage erkennt die enorme Wärmeentwicklung von Öl- und Fettbränden. In sekundenschnelle löst das KS2000 den Löschvorgang aus. Wasser mit einem speziellen Schaumzusatz bekämpft den Brand wirkungsvoll, bevor erheblicher Schaden entsteht oder sogar die Küche ausbrennt. Dadurch wird verhindert, dass Menschenleben und die Existenz des Betriebes gefährdet werden. Nach einem Brand und dem Auslösen des KS2000 stehen lediglich Reinigungsarbeiten an, nicht aber Sanierung oder Betriebsunterbrechungen.

- Preise

Produkt	Preis in CHF von ... bis ...
Feuerlöscher	80.-- bis 450.--
Löschdecken	60.-- bis 100.--
Wandhydranten	300.-- bis 1'000.--
Rauch- und Wärmeabzugsanlagen	3'000.-- bis 20'000.--
Brandmeldeanlagen	3'000.-- bis 150'000.--
Sprinkleranlagen	50'000.-- bis 1'000'000.--
Gaslöschanlagen	15'000.-- bis 500'000.--
Küchenlöschsysteme	7'000.-- bis 12'000.--

Markt

Maxin ist im Markt des Feuer- und Brandschutzes tätig.

Strategische Geschäftseinheiten (SGE)

I. Feuerlöscher und Löschdecken werden primär in Privathäusern (1 bis 2-Familienhaus), in der Industrie sowie in öffentlichen Gebäuden/Schulhäusern zur Brandbekämpfung an gut sichtbaren Orten installiert. Löschdecken sind ergänzende Produkte für kleinere Küchen, Wandhydranten werden vorwiegend in Tiefgaragen und Treppenhäusern von öffentlichen Gebäuden und Industriebauten installiert.

II. Rauch- und Wärmeabzugsanlagen werden in Treppenhäusern standardisiert oder für ganze Gebäude als Speziallösung eingebaut. Sinn und Zweck dieser Anlagen ist es, im Brandfall die Fluchtwege im Treppenhaus durch Öffnen von speziellen Fenstern rauchfrei zu bekommen,

III. Brandmeldeanlagen sowie Gaslösch- und Sprinkleranlagen sind massgeschneiderte Einzelanlagen und auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete ganze Systeme, die durch die Ingenieure der Maxin sowie deren eigenem technischen Personal berechnet, installiert, getestet und in Betrieb genommen werden. Gaslöschsysteme werden vorwiegend in Räumen mit hochwertigen Gegenständen, Einrichtungen oder hoher Wertkonzentration (z.B. in Serverräumen und Museen) eingesetzt. Sprinkleranlagen werden überall dort eingesetzt, wo grossflächig gelöscht werden muss wie z.B. in Fabrikationshallen, Lagerhallen, Parkgaragen.

IV. Das Küchenlöschsystem KS2000 wird zunehmend in Grossküchen wie Restaurantbetrieben, Kantinen oder ausgebauten Verpflegungsständen eingesetzt.

Die Teilmärkte, welche Maxin in ihren SGEs bearbeitet, weisen folgende Marktdaten auf:

SGE	Marktvolumen Anzahl	Marktvolumen in CHF	Markttrend	Marktanteil Maxin
I Feuerlöscher und Löschdecken	40'000 Feuerlöscher und Löschdecken	16'000'000.-- inkl. Service und Revisionen	Stagnierend, Preise fallend, zahlreiche Billigprodukte drängen in den Markt	25%
II Rauch- und Wärmeabzugsanlagen	800...1'000 Anlagen	15'000'000.--	Wachsend, Preise noch okay, verschärfte Vorschriften sorgen für mehr Nachfrage, weitere Anbieter sind zu erwarten	22%
III Brandmeldeanlagen	400...500 Anlagen	100'000'000.--	Sprinkleranlagen stehen unter enormem Preisdruck, Gaslöschanlagen im Verbund mit Brandmeldeanlagen verzeichnen vielversprechendes Wachstum	8%
IV Küchenlöschsysteme	> 1'000 Systeme (Potential)	10'000'000.--	Volumen nur geschätzt, das das neue Produkt noch nicht eingeführt ist, gegenwärtig noch wenige Anbieter, Nachahmer dürften folgen.	0%

In der SGE I sind über 35 Anbieter tätig. Dazu zählen viele Klein- und Kleinstunternehmen, welche sich wenig um Marketing- und Verkaufsaktivitäten kümmern, sondern sich als „Trittbrettfahrer“ auf die „Installed Base“, d.h. auf den Service der bereits verkauften und montierten Feuerlöscher konzentrieren. Dies erfolgt vorwiegend über den Preis. Nur ca. fünf grössere Fachfirmen betreiben Marktentwicklung im Sinne von Aufklären, Schulung und Instruktion über das Verhalten im Brandfall. Diese Firmen verfügen über Präsenz z.B. an Messen.

Die SGE II wird von ca. 15 Fachfirmen bedient. Anders als in der SGE I sind die Anforderungen an Rauch- und Wärmeabzugsanlagen sehr viel höher. Ohne umfangreiche, technische Abklärungen kann keine dieser Anlagen berechnet, montiert und funktionstüchtig dem Gebäudebetreiber übergeben werden.

Die SGE III der Sprinkler-, Gaslösch- und Brandmeldeanlagen bedarf einer umfassenden Kompetenz der Anbieter. Solche Anbieter müssen den Nachweis vom VKF (Verein Kantonalen Feuerversicherer) erbringen, dass diese Kompetenz in der Firma vorhanden ist. Sie unterstehen der laufenden Nachweis- und Erneuerungspflicht. Da der Aufbau solcher umfassenden Kompetenzen zeit- und kostenintensiv ist, bieten nur ein Dutzend Anbieter solche Anlagen an. Es handelt sich vorwiegend um grössere, internationale Konzerne mit ihren Schweizer Niederlassungen. Diese Konzerne sind primär an der SGE III interessiert, wenig bis gar nicht an den anderen SGEs.

Die SGE IV wird stiefmütterlich behandelt. Die internationalen Konzerne mit ihren riesigen Sortimenten haben solche Küchenlöschsysteme, legen aber den Fokus ihrer Marktbearbeitung auf die SGE III. Sie lassen sich solche Systeme bestenfalls abkaufen. Maxin in Deutschland hat ein solches System entwickelt, weil entsprechende Schutzvorschriften für Gastronomieküchen in Deutschland in Kraft getreten sind. Maxin in der Schweiz erhofft sich eine Adaptierung der Schweizerischen Vorschriften, wie dies in anderen Fällen (z.B. in der Automobilbranche) auch schon erfolgt ist.

Maxin ist eine der wenigen in der Schweiz aktiven Firmen, welche alle vier SGEs aktiv abdecken und bearbeiten kann, vorausgesetzt, die Marketingkonzepte und -aktivitäten unterstützen dies.

Marketing

Maxin bietet die Massen- und nicht auf Kunden ausgerichteten Produkte (Feuerlöscher, Löschdecken und Wandhydranten) über die dezentralen Agenturen an. Zwei dieser Agenturen mit total 20 Mitarbeitenden werden von Maxin direkt geführt, da diese zuletzt gekauft und integriert wurden. Die sechs weiteren Agenturen mit 50 Mitarbeitenden sind selbständige Unternehmen. Diese führen im entsprechenden Produktbereich nur Maxin Produkte. Alle Agenturen werden einmal pro Jahr in den Hauptsitz für ein Agenturmeeting eingeladen. Die übrigen SGE werden vom Hauptsitz direkt bearbeitet.

An der jährlich stattfindenden Fachmesse für „Facility-Management“ werden Eigentümer von Liegenschaften, Verwalter und Hauswarte auf die Produkte aufmerksam gemacht.

Die im Turnus von zwei Jahren stattfindende Fachmesse „Sicherheit“ in Zürich spricht Investoren, Sicherheitsbeauftragte, Verwalter und Betreiber von Liegenschaften und Gewerbe-/Industriebetrieben an. Diese Messe hat einen hohen Stellenwert, da die persönlichen Kontakte vertrauensfördernd sind - ein wichtiger Aspekt bei Sicherheitsanlagen.

Die alle zwei Jahre stattfindende Gastronomie- und Hotelfachmesse „IGEHO“ in Basel richtet sich an Grosskücheneinrichter, Sicherheitsbeauftragte und Nachfrager aus der Gastronomiebranche.

Die bisherigen Marketingaktivitäten der Maxin waren in der Vergangenheit sehr sporadisch und zufällig ausgefallen. Wenn sich ein Agenturleiter stark genug einsetzte, wurde eine Teilnahme an einer lokalen Gewerbeausstellung mit einem kleinen Stand bewilligt. Im letzten Herbst wurde erstmals an der Messe „Sicherheit“ ein 100 m² grosser Stand gebucht und das ganze Sortiment ausgestellt. Das Echo war äußerst positiv, wussten doch die zahlreichen Besucher lediglich über die Feuerlöscher Bescheid, nicht aber über alle anderen Produkte aus den übrigen SGEs. Die Messe wurde Maxin-intern als Versuch geplant. Eine systematische Auswertung und Vergleiche mit Zielsetzungen können somit nicht herbeigezogen werden. Dennoch, das positive Echo und der grosse, subjektive Erfolg veranlasste den Geschäftsführer der Maxin, weitere Aktivitäten in Erwägung zu ziehen und auch entsprechende finanzielle Mittel bereitzustellen. Die Grösse der Mittel ist noch nicht festgelegt, hängt aber sehr stark vom Businessplan und den Marketingmassnahmen ab.

Umweltfaktoren

Brandschutzgeräte und -systeme werden durch kantonale Feuerschutzgesetze und von Gebäudeversicherungen vorgeschrieben, durch den VKF (Verein Kantonaler Feuerversicherer) zugelassen und durch die kantonale Feuerpolizei kontrolliert. Anlagen, die von Gesetzes wegen installiert werden müssen, sind auch regelmässig zu warten. Die Gebäudeversicherung subventioniert einen Teil der Beschaffungskosten bei freiwillig installierten Geräten und Einrichtungen.

Kenner des Marktes für Feuer- und Brandschutz rechnen nicht mit euphorischen Zuwachsraten. Das liegt an verschiedenen Faktoren: Schärfere Vorschriften z.B. im Bereich Arbeitssicherheit (Rauchverbote), häufigere Kontrollen durch die zuständigen Behörden sowie der vermehrte Einsatz feuerhemmender Bausubstanzen.

Organisation

Maxin ist wie folgt organisiert:

Geschäftsführer

Der Geschäftsführer leitet seit drei Jahren im Auftrag der Besitzerfamilie den Betrieb. Er hat freie Hand, was die unternehmerische Weiterentwicklung betrifft. Er hat die bisher verstaubte Firma in kürzester Zeit auf ein markt- und kundenorientiertes Unternehmen ausgerichtet und will die vorhandene Marktsituation als Chance für Wachstum nutzen. Das Marketing nimmt er selber wahr, doch seine tägliche Agenda erlaubt es nicht, dieser wichtigen Aufgabe genügend Zeit beizumessen. Der Geschäftsführer leitet die Firma mit fünf direkt unterstellten Abteilungsleitern:

Abteilungsleiter Produkte

Der Abteilungsleiter Produkte (SGE I) ist als Key Account Manager für alle Agenturen zuständig. Er organisiert die Agenturtagung genauso wie die reibungslose Warenbeschaffung. Er ist für die Artikelstammdatenpflege und die Preis-/Rabattgestaltung zuständig. Dank seiner Erfahrung kann er beinahe sämtliche technischen Fragen beantworten, hingegen ist Marketing nicht seine Stärke. Projekte von wichtigen Endkunden mit nationaler Bedeutung koordiniert er mit den einzelnen Agenturen. Er ist für die Umsatz- und Margenziele verantwortlich.

Abteilungsleiter Systeme

Der Abteilungsleiter betreut ein Spezialistenteam für die SGE II, III und IV. Die permanent hohe Auslastung durch Sprinkler- und Gaslöschanlagen sowie durch die Brandmeldeanlagen erlaubt es ihm und dem Team nicht, das aufstrebende SGE IV der Küchenlöschsysteme ausreichend zu bearbeiten. Er ist für die Umsatz- und Margenziele verantwortlich. Dazu gehört auch die Nachkalkulation der abgeschlossenen Kundenaufträge.

Leiter Finanzen & Verkauf Innendienst

Der Leiter betreibt persönlich das Projekt-Controlling. Mit seinem Team führt er die Buchhaltung, das Offertwesen und die administrative Auftragsbearbeitung bis hin zum Mahnwesen. Die Marketingaktivitäten wären beim Verkauf Innendienst angesiedelt, doch fehlen die Zeit und auch das entsprechende Marketing-Know-How. Eben erst wurde unter seiner Leitung das neue ERP-System (Informatiksystem zur effizienten Planung der Unternehmensressourcen) erfolgreich eingeführt, sodass jeder Interessent und Kunde nun im CRM (Kundenbeziehungsmanagement-System) erfasst werden kann.

Leiter Werkstatt

Der Werkstattleiter stellt sicher, dass die Geräte und Systeme technisch einwandfrei funktionieren. Er ist für den Störungsdienst mit seiner Crew rund um die Uhr zuständig. Ebenso führt er das Montageteam, welches sämtliche Anlagen und Systeme im Hause vorkonfiguriert und sodann vor Ort beim Kunden montiert und in Betrieb nimmt. Er hat in seinem Team noch freie Kapazität.

Marketingmanager

Der Geschäftsführer hat das Marktpotential für das KS2000 erkannt, sieht zudem auch Handlungsbedarf und Optimierungsmöglichkeiten in den SGE I, II und III. Er realisiert, dass die Auslastung der heutigen Organisation es nicht erlaubt, genügend Personalkapazität für das Erarbeiten eines Marketingkonzepts freizustellen. Finanzielle Mittel können beantragt werden, sofern durch einen Marketingplan die Verwendung plausibel begründet werden kann. Deshalb hat er Sie angestellt.

Sie arbeiten seit anfangs Jahr als Marketingplaner im Unternehmen. Der Geschäftsführer beauftragt Sie, nachhaltige, Erfolg versprechende Marketingaktivitäten für die Maxin zu entwickeln.

Aufgaben

Aufgabe 1a

12 Punkte

Erstellen Sie anhand der vorhandenen Informationen eine SWOT-Analyse.

Aufgabe 1b

12 Punkte

Leiten Sie aus der erstellten SWOT-Analyse die für Sie 4 wichtigsten Erkenntnisse ab und kommentieren Sie diese.

Sie wollen den Markt stärker bearbeiten. Nehmen Sie sich dabei den folgenden Aufgaben an:

Aufgabe 2a

6 Punkte

Entscheiden Sie sich für die wichtigste strategische Geschäftseinheit (SGE), die Sie bearbeiten werden. Begründen Sie Ihren Entscheid.

Aufgabe 2b

4 Punkte

Definieren Sie 2 qualitative und 2 quantitative Marketingziele.

Aufgabe 3a

7 Punkte

Überprüfen Sie, ob Maxin auch in Zukunft Produkte der SGE I nur über Agenturen anbieten soll, oder ob ein alternativer Vertriebsweg eine echte Alternative sein könnte. Stellen Sie zuhanden der Besitzerfamilie einen begründeten Antrag.

Aufgabe 3b

4 Punkte

Bestimmen Sie die Push-Pull Relation und begründen Sie Ihre Verteilung.

Aufgabe 4

17 Punkte

Definieren Sie für die SGE I ein Vermarktungs- und Kundenbindungskonzept. Beschränken Sie sich dabei auf die Schwerpunkte:

- Zielsetzungen (qualitativ/quantitativ)
- Dominante und komplementäre Marketinginstrumente
- Kundenbindungsmassnahmen (als ganze Massnahmen-Pakete, inklusive Kostenvorschläge)
- Aufzubauende Infrastruktur (ohne Budgetangaben).

Für die Marktbearbeitung der SGE IV steht fest, dass Sie den Weg über eine „Teilmarktentwicklungsstrategie“ und/oder eine „Konkurrenzstrategie“ mittels Profilierung gehen werden.

Aufgabe 5**12 Punkte**

Entscheiden und begründen Sie, aufgrund welcher Kriterien Sie welche Strategie wählen.

Aufgabe 6a**11 Punkte**

Erstellen Sie einen Marketingplan für die Einführung des Küchenlöschsystems KS2000.

Aufgabe 6b**15 Punkte**

Beschreiben Sie diejenigen Massnahmen detailliert, die Sie im ersten Jahr für eine schnelle Einführung und Bekanntmachung als am wichtigsten betrachten. Ein Budget von CHF 300'000.-- steht Ihnen zur Verfügung. Mit entsprechenden Begründungen kann dies leicht erhöht werden.