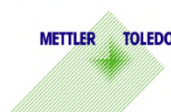
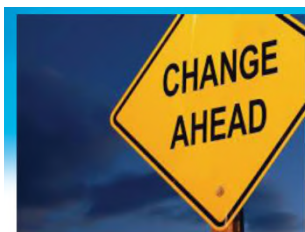


Prüfung 2015

Operatives Marketing

«Mettler Toledo»



Prüfungszeit: 4 Stunden

Aufgabe	Punkte
1	16
2	13
3	23
3.1	10
4	22
5	16
Total	100

Im Interesse der Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen jedes Mal auch die weibliche Form zu verwenden.

Dieser Prüfungsfall umfasst 19 Seiten inkl. Deckblatt. Bitte kontrollieren Sie, ob Sie den Fall vollständig erhalten haben.

Bitte beachten Sie:

- Es dürfen keine Lösungsblätter zusammengeheftet werden
- Geben Sie diesen Prüfungsfall zusammen mit Ihrer Lösung wieder ab

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

© Prüfungskommission Marketingleiter

1. Mettler Toledo

1.1 Allgemeines

Die in der Schweiz ansässige und in den USA eingetragene Unternehmensgruppe Mettler-Toledo ist spezialisiert auf Präzisionswaagen für den professionellen Gebrauch. Das Unternehmen ist der weltgrösste Hersteller von Wägesystemen, die einen Wägebereich von 0,0000001 Gramm bis 1'000 Tonnen abdecken. Zum Angebot zählen analytische Instrumente, Systeme für die automatisierte Arzneimittelforschung und Wirkstoffentwicklung, Instrumente zur Prozessanalytik sowie Kontrollsysteme für die Verpackungsindustrie, die in über 100 Länder angeboten werden.

1945 gründete der Schweizer Ingenieur Erhard Mettler in Küsnacht am Zürichsee ein Feinmechanik-Unternehmen. Er erfand das Substitutionsprinzip und entwickelte eine einschalige Waage für die Serienproduktion. Im Labor verdrängte die einschalige Analysenwaage nach und nach die konventionelle zweischalige Waage. In den Fünfzigerjahren wurden Messungen auf ein Zehnmillionstel-Gramm genau möglich.

1973 lancierte die Mettler Instrumente AG eine erste vollelektronische Präzisionswaage, die PT1200. Dieses Modell war die weltweit erste elektronische Waage, welche für die höchste Genauigkeitsklasse (Klasse I) zugelassen wurde. Innovationstätigkeit brachte eine breite Fülle an Laborgeräten - darunter Titrierautomaten und Thermoanalyse-Geräte - sowie diverse Produkte für die Industrie hervor.

In den 1980er Jahren entstand mit der Retail-Sparte neben dem Labor- und Industriebereich ein drittes Standbein. Der technologische Fortschritt erlaubte es, aus Ladenwaagen Systeme für die Bewirtschaftung von Frischwaren zu machen. Im Jahr 1980 verkaufte Mettler sein Unternehmen an die Ciba-Geigy AG.

1989 akquirierte Mettler die Toledo Scale Corporation, den grössten US-amerikanischen Hersteller von Industriewaagen mit Sitz in Columbus, Ohio. Dessen Gründer, Henry Theobald, hatte 1901 eine Ladenwaage mit automatischer Gewichts- und Preisanzeige auf den Markt gebracht. Aus dem Schulterchluss der beiden Unternehmen ging Mettler-Toledo hervor. Im Oktober 1996 wurde Mettler-Toledo von der Ciba-Geigy AG an die New Yorker AEA Investors Inc. verkauft, als Vorbereitung auf den geplanten Börsengang.

Am 14. November 1997 beendete das Unternehmen die Erstemission. Seine Aktien werden seither an der New York Stock Exchange unter dem Ticker-Symbol MTD gehandelt.

Mettler-Toledo beschäftigt weltweit etwa 12'000 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2014 einen Umsatz von 2,486 Mia. USD. Dabei erzielte Mettler-Toledo 39% seines Umsatzes in Europa. 27% entfielen auf Nord- und Südamerika, 36% auf Asien und übrige Regionen. Die Aktien des Unternehmens werden an der New Yorker Börse gehandelt.

Über das grösste Vertriebs- und Servicenetz seiner Branche bedient Mettler Toledo Kunden auf globaler Basis. Eigene Vertriebs- und Serviceorganisationen auf der ganzen Welt garantieren, dass die Kunden von geschulten, erfahrenen und engagierten Spezialisten betreut werden. Die Produktionsstätten liegen in den USA, in Deutschland, Grossbritannien, in der Schweiz und in der Volksrepublik China. Dadurch ist die Kundennähe gesichert - nicht nur unter logistischen Aspekten, sondern auch, um schnelle Reaktionen und Anpassungen und spezielle Anforderungen vor Ort zu ermöglichen. Die meisten Produkte und der Service sind in über 100 Ländern erhältlich.

Finanzkennzahlen

Aus dem Geschäftsbericht von Mettler Toledo:

Alle Werte in Mio. USD	2014	2013	2014 Highlights
Nettoumsatz	2'486.0	2'379.0	5% Wachstum in Lokalwährungen
Bereinigte Betriebserträge	506.9	472.9	7% Wachstum
Cash Flow	418.9	345.9	21% Wachstum

1.2 Vision

Ein Team - globale Präsenz - einzigartige Lösungen (Auszug)



Die Wägesysteme und Analysegeräte für Labor, Industrie und Lebensmittelhandel sind innovativ, international erfolgreich und bieten umfassende Funktionalitäten. Mettler Toledo setzt voll und ganz auf den Erfolg deren Kunden. Nur so können langfristige Kundenbindungen erzielt werden.

Mit den innovativen Lösungen können Kunden Prozesse in deren Unternehmen kontinuierlich verbessern. Mettler Toledo steht sowohl als regionaler als auch globaler Partner gerne zur Verfügung und bietet nebst Standardprodukten auch kundenspezifische Lösungen an. Eine der grössten Stärken von Mettler Toledo ist das globale Netzwerk, damit das Know-how von tausenden von Experten zusammengeführt werden kann.

1.3 Unternehmenskultur / Leitbild

Mettler Toledo ist stolz auf die einzigartige Unternehmenskultur und den Teamgeist in der Organisation. Jeder einzelne Mitarbeiter hat entscheidenden Anteil daran, dass Mettler Toledo über ein angenehmes Arbeitsklima verfügt und ein starker Wettbewerber auf dem Markt ist. Die Unternehmenskultur beruht auf sechs Werten, die das Verhalten bestimmen: Qualität, Aggressivität, Wirtschaftlichkeit, Initiative, Innovation und Reaktionsschnelligkeit. Sie stellen sicher, dass die Vision für das Unternehmen jeden Tag Wirklichkeit wird.

Qualität liefern

Qualität ist für Mettler Toledo mehr als technische Präzision und hochwertige Produkte. Qualität ist eine Geisteshaltung. Und diese gilt es täglich zu verbessern.

Aggressiv sein

Dies bedeutet den Auftrag erhalten, Erster auf neuen Märkten sein und neue Technologien für unsere Geschäftsprozesse anwenden. Mettler Toledo will alle Gelegenheiten nutzen, um das Wachstum voranzutreiben.

Kostenbewusst handeln

Ein ausgezeichnetes Preis-Leistungs-Verhältnis für die Kunden zu erzielen bedeutet vor allem eins: Keine Kosten verursachen, die dem Kunden keinen Nutzen bieten.

Initiative zeigen

Selber aktiv werden, die Dinge an die Hand nehmen, Eigeninitiative ergreifen, Chancen nutzen und Hindernisse rasch beseitigen.

Innovativ sein

Innovation ist die Kunst, Antworten zu finden, bevor die Frage gestellt wird. Ideen in die Tat umsetzen und nicht nur darüber reden.

Schnell reagieren

Eine globalisierte Wirtschaft bedingt Veränderungen. Das erfordert flexibel zu bleiben und schnell zu reagieren.

1.4 Organisation

Die dezentrale Organisationsstruktur ermöglicht ein hohes Mass an Autonomie und erhöht das unternehmerische Verantwortungsbewusstsein innerhalb der Unternehmensgruppe. Zehn Prozent der Mitarbeiter sind im Bereich Forschung und Entwicklung tätig. Die Hälfte aller Mitarbeiter ist in Vertriebs- und Serviceorganisationen weltweit beschäftigt und damit jederzeit nahe beim Kunden.

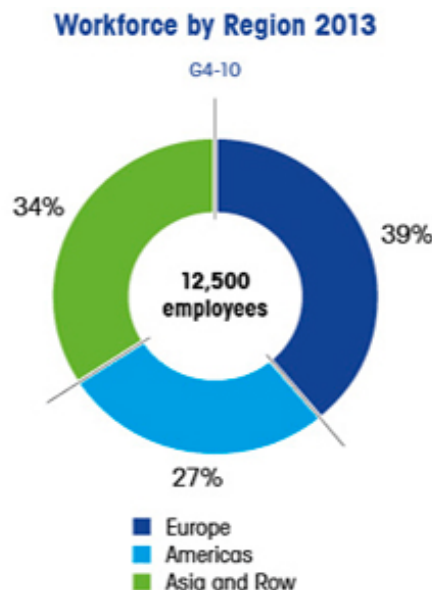
Mettler Toledo ist in fünf Geschäftsbereiche unterteilt, die eng mit dem Unternehmensmanagement zusammenarbeiten. Jeder Geschäftsbereich unterhält ein eigenes Kompetenzzentrum, das die Bereiche Marketing, Produkt- und Technologieentwicklung, Produktion, IT, Finanzen und Personalwesen abdeckt.

Die einzelnen Geschäftsbereiche bieten Produkte und Services für ihre jeweiligen Marktsegmente an:

- Labor
- Prozessanalytik
- Industrie
- Produktinspektion
- Einzelhandel

In den USA, der Schweiz, Deutschland, Grossbritannien und China befinden sich die Innovationszentren. Deren regionalen Organisationseinheiten in Nordamerika, Europa, und Asien sind für weltweiten Vertrieb, Service und Kundensupport verantwortlich. In 37 Ländern stehen lokale Organisationen in engem Kontakt mit den Kunden und passen die Marketing- und Servicekonzepte den unterschiedlichen kulturellen und ökonomischen Gegebenheiten vor Ort an.

Diese Organisationen tragen dazu bei, Entwicklungszeiten zu verkürzen, die Kundenorientierung zu verbessern, Kosten zu reduzieren und die Position als Technologie-Marktführer zu stärken.



1.5 Zielvorgaben 2016

Die Geschäftsleitung hat klare Zielvorgaben für das Jahr 2016 erstellt. Die Ist-Werte basieren auf Zahlen aus dem Jahre 2014.

Nr	Was? Zielinhalt	Wert 2014 (in Mio. USD)	Wie viel? Zielausmass	Wo? Zielgebiet	Wann? Zielperiode	Wer? Verantwortlich
1	Umsatz	USD 2'486.0	+ 6% gegenüber 2014	Global	2016	Leiter Marketing / Verkauf
	Marktanteil	16.57%	+ 0.65 Prozentpunkte	Global	2016	
	Umsatz Asien	USD 856.4	+ 9% gegenüber 2014	Asien und übrigen Regionen	2016	
2	Wissensziel Wissen, dass Genauigkeit der Wägesysteme unübertroffen ist.	60% der relevanten Zielgruppe	65% der relevanten Zielgruppe	Global	2016	Marketing / Kommunikation
		75% bei der Zielgruppe Laborwaagen	78% bei der Zielgruppe Laborwaagen			
3	Be-kanntheits-grad Gestützt Ungestützt	62% der relevanten Zielgruppe	65% der relevanten Zielgruppe	Asien	2016	Marketing / Kommunikation
		52% der relevanten Zielgruppe	56% relevanten Zielgruppe	Asien		
4	Markt China stärken Neue Mes-sekontakte (Analytica Shanghai) mit Potential	Bisher keine Messe Präsenz in Shanghai	500 Kundengespräche mit Potential	China (Shanghai)	2016	Leiter Marketing / Verkauf

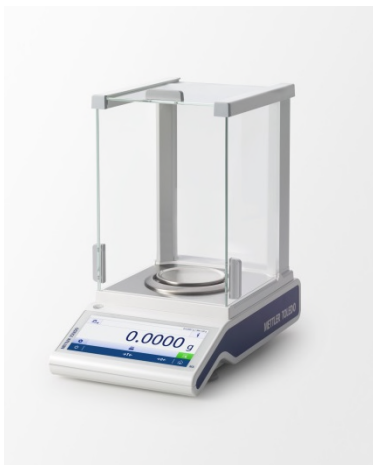
Abbildung: Auszug aus den Zielvorgaben für 2016

2. Marktleistungsgestaltung und Marktbearbeitung

Produkteübersicht

Produktekatalog	Produkte nach Applikationen	Produkte und Applikationen nach Branchen	Produkte und Applikationen nach Tätigkeitsbereichen	Services & Support
Wägen im Labor	Laborwägeapplikationen	Chemie	Forschung & Entwicklung	Service-Dienstleistungen
Pipetten und Spitzen von Rainin	Analytische Laborapplikationen	Pharma and Biotech Solutions	Engineering, Prozessentwicklung & Scale-up	Vor-Ort Service anfordern
Analyseninstrumente	AutoChem Applications	Nahrungsmittel & Getränke	Labor, Inspektion & Qualitätskontrolle	Registrierung Ihres Produkts
Waagen und Wägezellen für die Industrie	Prozessanalytik	Bildungswesen & Wissenschaft	Wareneingang & Lager	Erweiterte Suche
Prozessanalytik	Applikationslösungen für Industrielles Wägen	Prüflabore und Gesundheitsinstitute	Produktion & Verarbeitung	Dokumentenfinder
AutoChem	Produkt Inspektion	Metall-, Kunststoff- und Elektronikkomponenten	Verpackung & Abfüllung	Seminare & Schulungen
Produktinspektion	Transport- und Logistikkaplikationen	Rohstoffe & Schmuck	Logistik & Versand	Online Seminare (Webinars)
Transport- und Logistik	Anwendungen im Einzelhandel	Zellstoff, Papier & Textil	Wartung & Service	White Papers
Einzelhandel		Maschinen- und Anlagenbau	IT / Informationstechnologie	Messen & Ausstellungen
		Transport und Logistik	Einzelhandel	eNewsletter & Zeitschriften
		Versorgungs- und städtische Unternehmen	Wasseraufbereitung/Energie	
		Retail Grocery Chains		

Beispiele aus dem Produkteportfolio



Moisture Analyser



Präzisionswaage



Laborwaagen

Produktlebenszyklus

Von der Technologieführerschaft konnte Mettler Toledo über mehrere Jahrzehnte überdurchschnittlich profitieren und die Position im Markt festigen und ausbauen. Aufgrund des Spardrucks wurden gewisse Entwicklungsprojekte über Monate zurückgestellt. Dies hat dazu geführt, dass die Konkurrenz technologisch aufholen konnte.

Service

Mettler Toledo glaubt, dass sich ein Service-Konzept daran orientieren sollte, welche Bedeutung ein einzelnes Produkt für die unternehmerische Tätigkeit der Kunden hat.

Messen lässt sich dies an den jeweils zu erwartenden Konsequenzen von Ungenauigkeiten, unzureichender Qualität, Ausfallzeiten oder der Nichteinhaltung von Bestimmungen. Im Rahmen eines kundenfreundlichen Servicekonzepts erarbeitet Mettler Toledo entsprechende Strategien, die genau auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Allerdings werden die Serviceleistungen im Verkaufsprozess bisher eher passiv eingesetzt.

Image

Das Qualitäts- und Innovationsimage ist bei Mettler Toledo weltweit bekannt und anerkannt. Trotzdem kämpft Mettler Toledo in gewissen Ländern (vor allem in Asien) mit einem etwas biederen Image. Verursacht wurde dies wohl durch die zurückhaltende Art im (Kommunikations-) Auftritt, die extreme Sachorientierung sowie der teils längeren Entscheidungswege.

In den USA gilt Mettler Toledo durchaus auch als sehr innovativ, leider oft nicht genug amerikanisch. So gewann das Traditionalistische massiv an Bedeutung und bei gleichwertigen Angeboten werden oft 100% einheimische Betriebe bevorzugt. Mettler Toledo wird in den USA mehrheitlich als Schweizer Unternehmung gesehen.

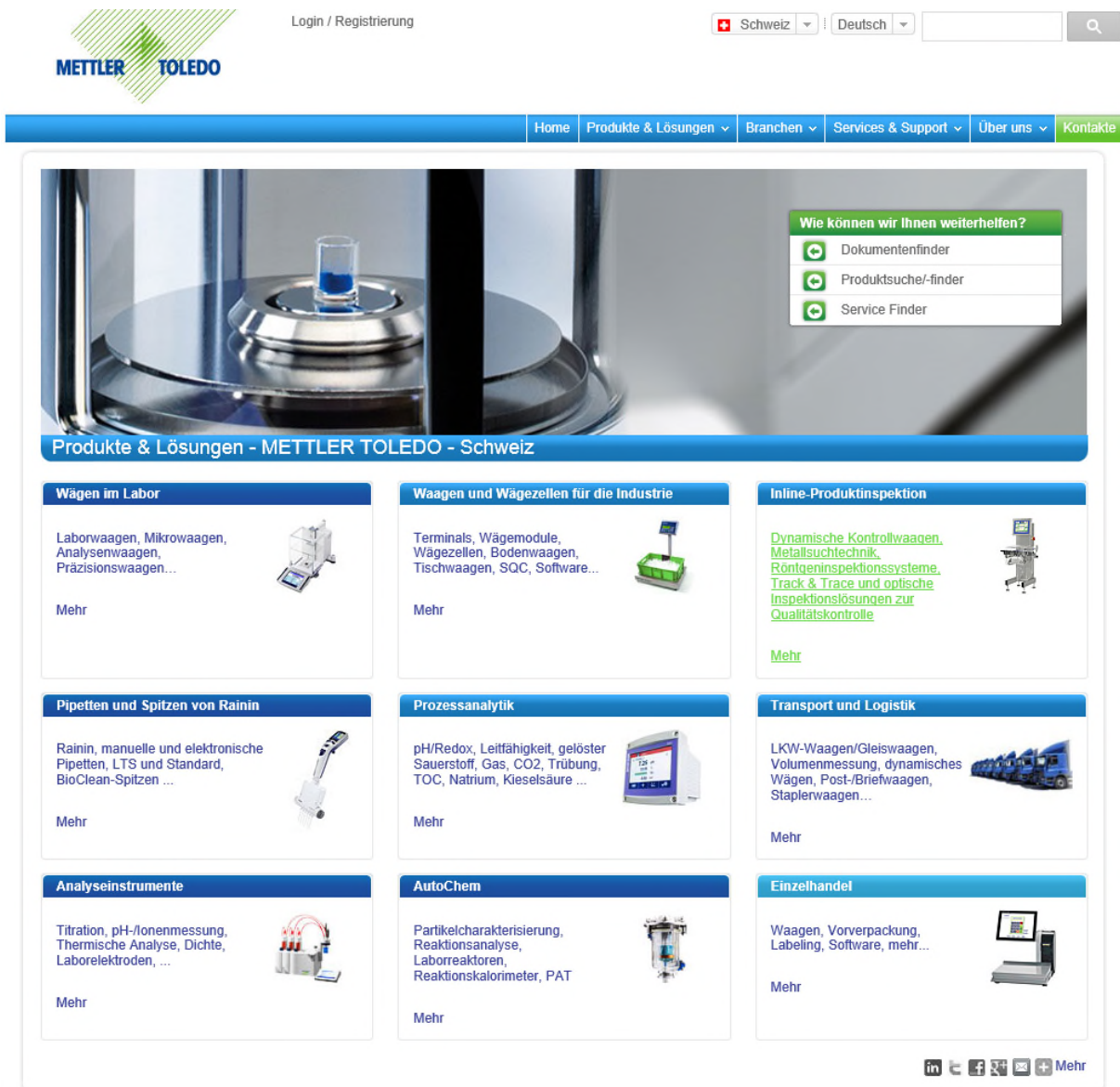
Internet

Gerade bei technologisch hoch entwickelten Produkten zählt das Internet immer mehr als Informationsplattform und Marketinginstrument für die verschiedenen Hersteller und Vertriebsgesellschaften.

Mettler Toledo setzt konsequent auf die Weiterentwicklung des Internet Auftritts und will so auch die Kundenbindung erhöhen. Spezifische Lösungen sind im geschlossenen Teil (mit persönlichen Login Daten) für Kunden und Interessenten individuell zusammengestellt sichtbar.

Eine Analyse der aktuellen Internet-Seite (insbesondere des geschlossenen Teils) von externen Spezialisten hat ergeben, dass folgende Bereiche nicht optimal gelöst sind:

- Usability: Teils unstrukturierte Navigation
- Look & Feel: Textlastig, wenig emotional, technokratisch, für neue Besucher nicht einladend
- Interaktion: Wenige Kontaktmöglichkeiten, fehlende Gadgets wie Chats, Blogs, Social Media
- Kundenbindung: Keine Testimonials, keine Anreize (inhaltlich & emotional) für regelmässiges Besuchen des geschlossenen Teils
- Länderspezifikationen: Fehlen teilweise, wenig Bezug zu einzelnen Kontinenten und entsprechenden kulturellen Unterschieden



2. Markt

Networking und Beziehungsmarketing

Im Investitionsgüterbereich sind der Aufbau und die Pflege des Beziehungsnetzes unabdingbar. Der Aufbau und die Pflege eines grossen internationalen Netzwerkes kann bei der internationalen Auftragsvergabe - trotz WTO-Ausschreibungen - von Vorteil sein.

Um die Vorteile eines aufgebauten Netzwerkes nutzen zu können, gilt es alle Unternehmensaktivitäten, insbesondere die langfristige Kundenzufriedenheit zum Ziel zu haben. Darin eingeschlossen sind Kundennähe, Kundenpflege, Database Marketing und Serviceaktivitäten. Das Beziehungsmarketing setzt eine hohe Qualität der Kundenanalyse voraus und wird zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Schweiz

Seit mehreren Jahrzehnten gehört die Schweiz traditionell zu den teuersten Produktionsstandorten der Welt. Die Anzahl der Ausschreibungen und Vergaben in den klassischen westeuropäischen Märkten an CH-Firmen wurde aufgrund der Schuldenkrise stark reduziert.

Währungsproblematik

Der Schweizer Franken wurde im Januar 2015 massiv aufgewertet, was im Export auf einen Schlag zu einer Preissteigerung von bis zu 30% - 40% geführt hat. Selbst der tiefe Euro Kurs und die damit günstigeren Beschaffungsmöglichkeiten aus dem Euro-Raum können die Franken Situation nicht entschärfen.

Diese erschwerten Rahmenbedingungen können nur über eine hohe Qualität, Innovationen und Kostensoptimierungen gelöst werden.

Selbstverständlich ist auch der Schweizer Markt ein Absatzmarkt für hier ansässige Firmen. Wenn auch weltweit unbedeutend, für Mettler Toledo als Schweizer Hersteller zählt er trotzdem zu den relevanten Märkten. Qualitätsanforderungen in der Schweiz gelten zudem meist als internationaler Benchmark.

Kurzanalyse Weltmarkt

Der für die Branche zugängliche Weltmarkt liegt bei konservativer Schätzung in einer Grössenordnung von 15 Mia. USD jährlich mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 2% pro Jahr.

Wägetechnik in Europa

Ein paar Facts:

Marktvolumen: > 5 Mia. USD

Volumenentwicklung: stagnierend, Tendenz leicht sinkend

Marktanteil Mettler Toledo: ca. 16.6% (Basis 2014), in den letzten Jahren nur geringfügige Unterschiede messbar.

Kaufentscheidungskriterien bei europäischen Unternehmen:

Hoch spezialisierte Waagen sind in Europa generell teurer als in den USA oder Asien. Bei internationalen Vergaben gelten selbstverständlich weitestgehend die Richtlinien der WTO-Ausschreibungen. Meist läuft die Vergabe von Grossaufträgen in Europa über 2-3 Runden. Dabei zählen nebst der Qualität auch wichtige Faktoren wie Garantieleistungen, Serviceleistungen und langjährige erfolgreiche Erfahrung.

Vertriebssituation:

Sowohl das Modell des direkten als auch des indirekten Weges sind üblich. Die Mehrheit der europäischen Hersteller resp. Vertriebsgesellschaften von Produkten der Wägetechnik nutzen das indirekte System, d.h. den Weg über die Händler.

Preissensibilität:

Kaum eine Marke konnte in den letzten Jahren eine Preiserhöhung durchsetzen. Dies, trotz neuen technischen Entwicklungen. Europäische Einkäufer von technisch hoch entwickelten Waagen stehen

auch in deren Betriebe immer mehr unter Kostendruck. Einzelne Marken versuchen Serviceleistungen im After Sales nicht nur anzubieten sondern vor allem auch zu verrechnen.

Aussichten:

Der Verdrängungsmarkt nimmt zu. Günstige Anbieter aus dem Raum Asien (teils auch USA) versuchen in Europa Marktanteile zu gewinnen. Das Gesamtvolumen ist stagnierend, Tendenz leicht sinkend. Die Margen der einzelnen Anbieter geraten in Zukunft weiter unter Druck. Prozessoptimierungen und logistische Fragestellungen stehen bei den einzelnen Marken, nebst der technischen Entwicklung in den nächsten Jahren sicher im Vordergrund.

Kundenbindung:

Sehr funktional auf technischer Ebene. Einzelne Anbieter investieren vor allem in Kundenanlässe (Betriebsbesichtigungen oder Schulungen) oder personalisierte Newsletter.

Wägetechnik Nord- und Südamerika

Ein paar Facts:

Marktvolumen: 3,956 Mia. USD

Volumenentwicklung: stabil

Marktanteil Mettler Toledo: > 20%

Generell gilt der amerikanische Markt (besonders USA) als besonders umkämpft und trotzdem attraktiv. Die Margen sind meist leicht über dem internationalen Durchschnitt. Das Potential an riesigen nationalen und internationalen Firmen mit Spezialbedürfnissen in der Wägetechnik ist ungebrochen. So ist es nicht erstaunlich, dass vor allem auch kleine Hersteller sich auf gewisse Produkte spezialisieren und so diverse Nischen ideal abdecken.

Kaufentscheidungskriterien bei amerikanischen Unternehmen:

Wie bereits erwähnt gewinnt der Patriotismus selbst bei Investitionsgütern an Bedeutung. Deren Konsequenzen für ausländischen Hersteller sind absehbar.

Amerikanische Firmen setzen auf bekannte Marken, auf langjährige Beziehungen zum Lieferanten und möchten vor allem keine Probleme nach dem Kauf. Beratung ist ihnen besonders wichtig, als Verhandlungspartner gelten diese Einkaufsspezialisten als besonders gewieft.

Vertriebssystem:

Mehrheitlich direkter Vertrieb bei den grossen amerikanischen und internationalen Marken, ausländische Produzenten verkaufen die Produkte praktisch ausschliesslich durch Wiederverkäufer.

Preissensibilität:

Zunehmend, teils jedoch noch weniger ausgeprägt als in Europa.

Messen:

Vor allem in den USA bedeutend, für die Neukunden- oder Interessentengewinnung praktisch zwingend. In Konzeption ist sogar eine Messe in Arizona, welche ausschliesslich Anbieter von Wägetechnik-Produkten als Aussteller zulässt.

Aussichten:

Das erwartete Marktvolumen bleibt in etwa stabil. Allerdings werden weitere Anbieter auf dem Markt auftreten. Produktneuheiten können immer schneller kopiert werden und verringern so den Lebenszyklus. Die Wirtschaftslage in Nord- und Südamerika bleibt wenig stabil und die Konjunkturprognosen entsprechen oft nicht der Realität.

Kundenbindung:

Grosse Marken (vor allem aus den USA und Brasilien) sponsern riesige Geldbeträge in Sport- und Kulturveranstaltungen. Kleine Nischenanbieter bieten mittlerweile online Kundenbindungsprogramme an. Dies umfasst einen geschlossenen Teil mit personalisierten Informationen, Incentives und 24h Beratungsdienst.

Wägetechnik Asien

Asien boomt - das gilt auch für den Markt der Wägetechnik. Doch längst nicht jedes Unternehmen kann von der dynamischen Marktentwicklung profitieren. Nur wer sich auf die lokalen Anforderungen einstellt, setzt sich im harten Wettbewerbsumfeld Asiens durch. Und es gibt noch weitere Erfolgsfaktoren: Schnelligkeit, Innovation und Qualität. Allerdings spielt auch der Preis vor allem in China eine immer grössere Rolle.

Selbst im Krisenjahr 2009, als sich die übrigen Märkte weltweit ins Minus drehten, verzeichnete China noch ein leichtes Wachstum, um dann - nach dem Ende der Krise - wieder mit absolutem Rekordtempo voranzupreschen. Keine Frage: Asien, und hier vor allem China, ist auch in der Welt der Wägetechnik der Wachstumsmotor Nummer eins.

Neben Mettler Toledo und weiteren Anbietern ist auch Sartorius seit langem mit eigenen Produktions- und Vertriebsniederlassungen auf den asiatischen Märkten erfolgreich tätig.

Jedes Jahr kann Sartorius zweistellige Wachstumsraten für sein Wägetechnik-Geschäft in Asien erzielen. Mettler Toledo wächst ebenfalls, allerdings auf tieferem Niveau als Sartorius.

Speziell für Asien gilt die zusätzliche Problematik, dass sehr viele Produkte (auch auf hohem technischen Niveau) innert kürzester Zeit kopiert werden. Die rechtliche Situation von Patentverletzungen bietet kaum Schutz für Mettler Toledo und andere innovative Entwicklungsfirmen.



Marktvolumen Asien: > 6 Mia. USD

Kundenbindung:

Die grösste Bedeutung im Waage-Markt kann den kundenspezifischen Eventaktivitäten zugemessen werden. Wachsend sind aber auch die online Plattformen mit individualisierten Angeboten, technischen Gadgets, Musterberechnungen, rechtlichen Details, einfache und sicher Bedienungsanleitung.

Speziell Asiaten reagieren auf innovative Kundenbindungskonzepte im Business to Business Bereich positiv und wertschätzend. Damit ist hier der grösste Einfluss für eine hohe Kundenloyalität zu erreichen.

Vergleich zwischen Sartorius und Mettler Toledo in Bezug auf den Markt China:

Kriterien		
Marktanteil Wert	11%	14%
Marktanteil Menge	15%	11%
Wachstum	Höher als Marktwachstum	Mit Marktwachstum
Bekanntheitsgrad	75% (gestützt)	56% (gestützt)
Produkte	Mittlere Innovation, eher Nachahmer Produkte, allerdings auf hohem Qualitätsniveau	Hoch innovativ, Leader und Vorreiterin mit technischen Innovationen
Vertriebsnetz	Indirekter Vertrieb, dadurch breiterer Vertriebskanal, meist keine exklusiven Händler, Beratungsqualität teils mangelhaft	Direktvertrieb, top intern ausgebildete Mitarbeiter, hohe Beratungsqualität, Fokus auf grössere Firmen
Preis	Günstig und viele Aktionen	Im hohen Preissegment, Fixpreise, Verhandlungsspielraum nur bei Key Accounts
Kommunikation	Hohes Werbebudget, wird vor allem bei Händlern eingesetzt - Luxusprospekte - Verkaufsleitfaden für Händler	Limitiertes Budget, dafür Einsatz direkt beim Kunden
Messen	Investieren viel in teure und aufwändige Messeauftritte in China. Grösster Stand an der Analytica China.	Internationales Messekonzept vorhanden, allerdings bisher kein Auftritt an der wichtigsten Branchenmesse in China.
Service	Klein, kennt Endkunden nicht. Service wird durch Händler ausgeführt.	Voll ausgebaut mit grossem eigenem Netzwerk.
Kundenbindung	Eine Art Punktesystem besteht (v.a. werden Auslandsreisen angeboten).	Kein klares Konzept vorhanden. Internet Auftritt mit Registrierung wird passiv betrieben.
Mitarbeiter Skills	Investieren sehr viel in die Weiterbildung, v.a. in den Bereichen Produkte Know-how, Verkauf & Kommunikation sowie die speziellen Geschäftsgepflogenheiten für China.	Investieren viel in fachtechnische Aus- und Weiterbildungen für die Mitarbeiter.

Keine Kompromisse bei der Qualität

Seit Jahrzehnten setzen Mettler Toledo und Sartorius bei ihren Produkten auf absolute Qualität. Zahlreiche Wettbewerber in den extrem umkämpften asiatischen Märkten versuchen hingegen, mit Einbussen bei Genauigkeit, Langlebigkeit und Verarbeitung weitaus günstigere Preise (auch als Sartorius) anzubieten.

Eine Strategie, die für Mettler Toledo bisher nicht in Frage kommt. Ob Wägetechnik-Produktion in China oder in der Schweiz - die Qualitätsrichtlinien sind bei Mettler Toledo dieselben. So können sich Kunden weltweit auf eine hohe Qualität verlassen. Allerdings haben damit Produkte der Mettler Toledo auch ihren Preis.

Tiefpreis Angebote für wenig Anspruchsvolle?

Eine Analyse des chinesischen Controller Teams bei Mettler Toledo hat ergeben, dass mittlerweile über 70% (bisher durchschnittlich 50%) aller Offerten nicht in Abschlüsse umgewandelt werden können. Der Hauptgrund liegt bei den hohen Preisen. Für diese wachsende Kundengruppe rechtfertigt sich dieser Preis aufgrund der höheren Qualität nicht oder zu wenig. Teilweise hat diese Auswertung bestätigt, dass bei vielen Produkten in der Vergangenheit ein eher zu hoher Qualitätsanspruch in die Entwicklungsarbeit eingeflossen ist. Die Herstellkosten liegen dementsprechend bei Mettler Toledo deutlich über dem Marktdurchschnitt.

Die Geschäftsleitung macht sich Gedanken ob allenfalls eine neue Produktlinie (ev. mit eigenem Brand) speziell für den chinesischen Markt entwickelt werden soll. Allerdings müsste in diesem Fall auch der indirekte Vertriebsweg gewählt werden.

Weitere wichtige Mitbewerber im asiatischen Markt



Shimadzu (ca. 10% Marktanteil in China) und A&D (ca. 8% Marktanteil in China) sind im preisgünstigen Segment tätig, bauen ausschliesslich technisch einfache Waagen. Deren Innovationskraft ist stark limitiert und es werden keine Zusatzleistungen wie Beratung oder Service angeboten.

Innovationen werden in Asien schneller akzeptiert

Es ist das konsequente Bekenntnis zu Innovation, wie Marktkenner erklären: «Die asiatischen Märkte reagieren viel schneller auf Innovationen und neue Trends als andere Regionen weltweit.» Nur wer dies liefert, könne am Markt bestehen. Der Preiskampf hat allerdings auch hier längst begonnen.

Auch die Digitalisierung ist hier schon weit fortgeschritten: Bereits die Hälfte aller produzierten digitalen Wägezellen werden in Asien verkauft. Und auch die neuartige aseptische Waage, die höchste hygienische Standards setzt, hat unter asiatischen Kunden bereits breite Akzeptanz gefunden.

Vertriebssituation China

Üblich sind indirekte Vertriebsnetze in China. So sind Händler die eigentliche Zielgruppe für alle Konkurrenten von Mettler Toledo.

Mettler Toledo verfolgt weltweit und auch beim Ausbau des Marktes China konsequent eine andere Strategie: Direkter Vertrieb und damit direkter Kontakt zur Zielgruppe. Dies bietet vor allem den einzigartigen Vorteil, dass der Endabnehmer bekannt ist, eine intensive Kundenbeziehung aufgebaut werden kann und Serviceleistungen vor Ort durchgeführt werden können. Das Ganze hat natürlich seinen Preis und auch dies ist ein weiterer Grund für die Positionierung im höheren Preissegment.

Bisher lief im Service-Bereich bei Mettler Toledo alles über den herkömmlichen Vertriebskontakt. Ein eigentliches Kundenbindungsprogramm besteht nicht. Auch registrieren sich bisher kaum Kunden in China auf www.mt.com, dies trotz einfacherer Bestellung der Serviceleistungen. Mettler Toledo beabsichtigt hier stärker aufzutreten und ein umfassendes Kundenbindungsprogramm für den chinesischen Markt anzubieten.

Wichtigste Zielgruppen (Endabnehmer) in China

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Pharmabetriebe und chemische Industrie generell2. Nahrungsmittelhersteller3. Herstellende Betriebe generell |
|--|

Waagen werden überall benötigt, technologisch hoch präzise Systeme vor allem in spezifischen Laboren und Herstellungsbetrieben. Mettler Toledo fokussiert sich bisher mit ihren Produkten auf Zielgruppen mit höchsten Qualitäts- und Genauigkeitsanforderungen. Die Zielgruppe des Handwerks und wenig anspruchsvollen Produktionsbetrieben ist allerdings ebenfalls bedeutend, vor allem im Markt des Massengeschäftes von weniger anspruchsvollen Wägesystemen.

Wichtigste Messe in China



analytica China

October 10–12, 2016 | Shanghai New International Expo Centre | Shanghai

8th International Trade Fair for Laboratory Technology, Analysis, Biotechnology and Diagnostics

Die Analytica China (Shanghai) ist eine der bedeutendsten Ausstellungen im Bereich medizinische Geräte und Anlagen in China. Ziel der Ausstellung ist es, eine Präsentationsplattform für weltweit führende Produkte und Technologien für medizinische Geräte und Instrumente zu bieten. Direktverkauf findet kaum statt, allerdings bietet diese Plattform ausgezeichnete Möglichkeiten um mit potentiellen Kunden in Kontakt zu treten. Daneben steht Kundenpflege natürlich im Vordergrund. Gerade in China sind die persönlichen Kontakte wichtig und oft mitentscheidend beim Kauf diverser Wägesysteme. Dabei gilt es auch die wichtigen chinesischen Eigenheiten (Begrüßungsritual, ausgefallenes Essen, Abendunterhaltung, Familienangehörige etc.) zu berücksichtigen.



Abbildung: Hallenübersicht Messe Analytica Shanghai

Der Quadratmeter kostet zwischen USD 250 und USD 300. Auf der Abbildung ist zudem unschwer zu erkennen, dass es sich bei dieser Messe um eine der weltweit grössten Messen handelt. Der Bereich Waagen deckt drei bis vier Hallen ab. Dies zeigt auch, dass praktisch alle namhaften Vertreter jeweils vor Ort sind. Besucher reisen aus ganz China an, teilweise auch aus dem übrigen asiatischen Bereich. 80% der Besucher sind Unternehmer, teilweise nehmen sie ihre Mitarbeiter mit.

Entertainment wird grossgeschrieben. So sponsern die grössten Anbieter jeweils halbe Hallen mit Live Musik, Casting Shows oder spezielle Verpflegungsstände.

In den drei Messetagen findet zudem ein Kongress statt. Hier können sich Aussteller für Vorträge oder Präsentationen einmieten. Oft wird dies auch für Firmenpräsentationen oder Weltneuheiten genutzt und entsprechend beworben.

Alle namhaften Konkurrenten waren bisher vor Ort anwesend und glänzen mit grösseren, teils riesigen Standkonzepten. Mettler Toledo hat ein eigenes internationales Standkonzept, war allerdings bisher noch nicht an dieser Messe vertreten. Möchte Mettler Toledo die Präsenz sowie die Marktstärke weiter ausbauen wird ein Auftritt vor Ort unumgänglich.

Messestand Sartorius



Sartorius glänzt durch ausgefallene Auftritte. Ihr Standkonzept passen sie jeweils den Ländern individuell an und setzen dieses für drei Jahre ein. Das deutsche Konzept (siehe Bilder) wird ab nächstem Jahr auch für China angewendet (und nur leicht angepasst). Sartorius Messeauftritte sind in der Branche bekannt für viel Platz, Erlebniswelten, ein grosses eigenes Restaurant, Detailorientierung, Beratungs- und Showflächen, Glamour und bei der Produktepräsentation edle Zurückhaltung. Messemitarbeiter bei Sartorius werden vorgängig intensiv geschult, es bestehen klare Prozesse von der Begrüssung über die Beratung bis zur Nachbearbeitung.

Messestand SHIMADZU



SHIMADZU verfolgt das Konzept der Grösse und Technik. Im Bild ist nur ein ganz kleiner Teil des jeweils riesigen Auftritts zu sehen. Diese Firma protzt gerne mit Grösse (bis zu 1'500m²), was gerade in China auch mit Macht verbunden wird. Der CEO persönlich ist immer vor Ort und begrüsst so viele Besucher wie möglich. Als Messeberater werden ausschliesslich Chinesen eingesetzt. Inhaltlich wird eher wenig geboten, dies auch aus dem Wissen, dass deren Produkte keinen USP aufweisen. Trotzdem scheint die Rechnung aufzugehen und so hat SHIMADZU in den letzten Jahren leicht an Marktanteil in China gewonnen.

Messestand Mettler Toledo



Der Auftritt von Mettler Toledo ist schlicht, funktional und auf die technischen Facts ausgerichtet. Letztes Jahr wurde das Konzept insofern angepasst, dass mehr Menschen im Mittelpunkt stehen. Dies soll emotionalisieren, Mettler Toledo spürbarer und menschlicher präsentieren. Und alles auf höchstem Qualitätsniveau. Ein Bezug zur Schweiz oder USA ist nicht sichtbar, trotzdem kennen die meisten Kunden mehr oder weniger den Hintergrund. Als Berater werden gerne Schweizer oder Amerikaner eingesetzt, sie sollen Qualität und Seriosität vermitteln. Meist sind die Stände von Mettler Toledo gegenüber der Konkurrenz deutlich kleiner. Ganz bewusst will nicht geprotzt werden, die Schweizer Zurückhaltung und Diplomatie soll Positives auslösen. Im Zentrum stehen Innovation, technische Details und Raffinessen. Für den chinesischen Messeauftritt bestehen allerdings noch keine Pläne.

Auf Sie wartet eine spannende Aufgabe

Mettler Toledo hat erkannt, dass ohne ein integriertes Marketing mit einem entsprechenden Servicekonzept sowie einem ausgereiften Networking und Beziehungsmarketing ein weiteres Wachstum nur schwer möglich sein wird. Die Geschäftsleitung hat deshalb entschieden, dass der Bereich Produktentwicklung, Marketing/Kommunikation, Verkauf und Service weiter auszubauen ist.

Deshalb wurden Sie als MarketingleiterIn auf den 1. Juli 2015 bei Mettler Toledo angestellt. Sie sind direkt dem CEO unterstellt und sind für den Auf- und Ausbau aller Marketing- & Vertriebsbelange verantwortlich.

Allgemeine Bemerkungen

Die Informationen des geschilderten Falles entsprechen teils der Realität.

Achtung: Viele Angaben in Zahlenform sind gegenüber dem Ist-Zustand verändert worden.

Nutzen Sie bitte zur Lösung der Aufgaben mit oberster Priorität die in diesem Dokument enthaltenen Informationen, auch wenn Sie evtl. das beschriebene Unternehmen bzw. den beschriebenen Markt aus persönlichen Gründen noch näher als beschrieben kennen.

Bei fehlenden Informationen treffen Sie bitte realistische und praxisbezogene Annahmen und machen Sie diese als solche kenntlich.

Aufgabe 1

16 Punkte

Problemanalyse

- ▶ Bestimmen und begründen Sie die fünf global grössten Herausforderungen für Mettler Toledo und entwerfen Sie ein konkretes Massnahmenpaket, mit welchem sich Mettler Toledo in diesem anspruchsvollen wirtschafts-politischen Umfeld gegenüber der starken Konkurrenz international behaupten kann. Begründen Sie Ihre gewählten Massnahmen.

Aufgabe 2

13 Punkte

Preisstrategie für China

- ▶ Um im chinesischen Markt stärker wachsen zu können überlegt sich Mettler Toledo die Lancierung einer neuen Produktlinie für sehr preisbewusste Unternehmen.

Erstellen Sie eine strukturierte Liste mit je fünf entscheidenden Vor- und Nachteilen für Mettler Toledo, zeigen Sie die Konsequenzen auf und geben Sie der Geschäftsleitung eine eindeutige und begründete Empfehlung ab.

Aufgabe 3

23 Punkte

Massnahmen gegenüber Sartorius

- ▶ Entwickeln Sie einen schlagkräftigen Marketingplan mit konkreten Massnahmen gegenüber dem Hauptkonkurrenten in China. Der Messeauftritt ist hier nicht zu integrieren (folgt bei nächster Frage). Das Gesamtbudget beträgt CHF 900'000.

Folgende Punkte werden in stringenter Form erwartet:

- Vier quantitative & zwei qualitative Ziele
- Zehn in den nächsten 12 Monaten umsetzbare und hoch wirksame Massnahmen (Beschreiben und begründen Sie detailliert Ihre Vorschläge)
- Budgetplan
- Zeitplanung
- Verantwortungen

Aufgabe 3.1

10 Punkte

Kontrollplan

- ▶ Erstellen Sie auf Basis Ihrer definierten Ziele und Massnahmen (gemäss Aufgabe 3.0) eine messbare Kontrollplanung. Diese soll aufzeigen, was Sie wann, wie (genaue Beschreibung der Quelle), wie oft und durch wen überprüfen lassen. Zeigen Sie zudem auf welche Korrekturmassnahmen bei einer allfälligen Nichterreicherung der einzelnen Ziele sinnvoll sind.



Eidg. dipl. Marketingleiter
Chef de Marketing diplômé
Capo di Marketing diplomato

Aufgabe 4

22 Punkte

Messeauftritt für China

2016 wird die «Analytica Shanghai», eine internationale Fachmesse für medizinische Instrumente & medizinische Ausstattung durchgeführt. Dies ist eine der bedeutendsten Ausstellungen in dem Bereich medizinische Geräte und Anlagen in China. Ziel der Ausstellung ist es, eine Präsentations-Plattform für weltweit führende Produkte und Technologien für medizinische Geräte und Instrumente zu bieten.

- ▶ Erarbeiten Sie nun ein vollständiges und durchdachtes Messekonzept für Mettler Toledo. Zeigen Sie weiter auf wie der bestehende internationale Messeauftritt von Mettler Toledo für China konkret und spezifisch weiter entwickelt werden könnte.

Aufgabe 5

16 Punkte

Kundenbindung

- ▶ Wie kann Mettler Toledo den Endkunden in allen Marktregionen dazu bringen, seine Waage auf www.mt.com zu registrieren? Welche Anreize sind notwendig und wie kann Mettler Toledo davon profitieren?
- ▶ Erarbeiten Sie ein grobes Kundenbindungskonzept, welches sich ausschliesslich auf den Internet Kanal bezieht.
- ▶ Entwickeln Sie zudem fünf ausformulierte & realistische Ideen, wie Sie die bestehenden Kunden von Mettler Toledo zu einer Registration im Internet bewegen wollen.