

## Prüfung 2015

### Strategisches Marketing

«Morgensonne»

Prüfungszeit: 4 Stunden

Aufgabe	Punkte
1	21
2	8
3	10
4	28
5	10
6	10
7	13
Total	100

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

Dieser Prüfungsfall umfasst 18 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

## Vorbemerkungen und Hinweise zur Fallbearbeitung

- **Geprüft werden** nicht Ihre Branchen-Kenntnisse, sondern **Ihr Marketing-Wissen**. Zeigen Sie auf, wie Sie marketingstrategisch vorgehen würden, wenn Sie die verantwortliche Person wären.
- Betreiben Sie ein gutes Zeitmanagement. Bei jeder Antwort könnte man sehr viel detaillieren. Vergessen Sie nicht, hier wird Ihr strategisches Wissen geprüft, also **Ihre Fähigkeit, grundsätzlich und langfristig zu denken. Mit Hilfe des Zeitmanagements verhindern Sie, dass Sie sich in Details verlieren.**
- Der Fallautor möchte Sie nicht mit viel zu vielen Informationen eindecken. Im Fall sind darum viele Informationslücken. Wenn Facts und Angaben fehlen, **dürfen Annahmen getroffen, müssen aber als solche gekennzeichnet werden.**
- Ihre Gedanken und Überlegungen sollen in der Bewertung nachvollziehbar sein. Nicht alles erscheint selbstverständlich. Eine andere Fachperson kann durchaus anderer Ansicht sein. Für Sie heisst das: **Begründen Sie Ihre Meinungen, Ansichten und Entscheide.** Ihre Überlegungen, **Ihr Weg zur Lösung erhalten in der Bewertung ein grosses Gewicht.** Die Lösungsergebnisse können sehr unterschiedlich, aber gleichwertig sein, wenn sie nachvollziehbar sind.
- Erklären oder beschreiben heisst nicht einfach aufzählen sondern eben **beschreiben, Zusammenhänge aufzeigen.**
- Analysieren heisst, aus verschiedenen Informationen **Schlüsse und Folgerungen zu ziehen** und nicht die Ausgangslage zu beschreiben.
- Achten Sie darauf, dass auch zwischen den Antworten zu den einzelnen Aufgaben **keine Widersprüche** entstehen.
- Zusammengefasst: **Aus fehlenden Branchenkenntnissen werden Ihnen keine Nachteile entstehen.**

Und

- Vergessen Sie die Seitennummerierung nicht
- Neue Frage = neue Seite, Papier ist genügend vorhanden. Damit haben Sie auch noch Platz auf dem Papier, wenn Ihnen im Verlaufe der Prüfung noch Ergänzungen zu den Aufgaben einfallen.
- Schreiben Sie Ihre Lösungen wie vorgeschrieben an und geben Sie alle Seiten ab.

**Hinweis zum Timing: 4 Stunden = 240 Minuten = 2.4 Minuten pro Punkt (inkl. lesen).**



## Fallunternehmen «Morgensonne AG»

### Die Merkmale der Unternehmung «Morgensonne AG»: Firma, Sitz, Zweck, Anzahl Beschäftigte

Unter dem Firmennamen «Morgensonne AG» wird in Biel ein junges, inhabergeführtes Unternehmen mit 10 Beschäftigten geführt. Morgensonne ist das Ergebnis eines bewegten Lebenslaufes: der leidenschaftliche Schweizer Outdoor-Sportler und Experte für Funktionstextilien, Rolf Mosimann, war zehn Jahre in der Bekleidungsindustrie tätig, bevor er 2003, dreissigjährig sein eigenes Unternehmen und Label gründete.

Seit Herbst 2004 ist die Marke Morgensonne im Schweizer Bergsport-Fachhandel erhältlich und hat sich in der Zwischenzeit auch international einen Namen als Innovations-Führer im Bereich Bonding-Technologie (M'SONIC) gemacht. Rolf Mosimann kennt die Textilindustrie gut genug um zu wissen, wo sie zu Kompromissen neigt. Gerade deshalb sind Begriffe wie Qualität und Nachhaltigkeit bei Morgensonne keine Worthülsen, sondern fester Bestandteil des Programms. Die Ökologisierung der textilen Kette will Morgensonne zuvorderst mitgestalten und die Mitbewerber zum Nachziehen animieren. Bestes Beispiel hierfür ist die Verbannung der Polyfluor-Carbonate in den wasserabweisenden Ausrüstungen, was Morgensonne als erster Sport-Marke gelang.

Bewusst ist Morgensonne von Anfang an einen eigenen Weg gegangen. Die Konzentration auf's Essentielle für Draussen, widerspiegelt sich im ausgeklügelten Bekleidungskonzept. Keine andere Marke schafft es, dem Konsumenten eine so klare Hilfestellung zu bieten, wie er sich draussen je nach Temperatur und Aktivität kleiden soll. Resultat ist ein einzigartiger Trage-Komfort, der jedem das Erreichen seiner Ziele erleichtert.

Die Morgensonne AG hat sich auf Entwicklung und Vertrieb von funktioneller Outdoor-Bekleidung fokussiert. Alle Bekleidungsprodukte werden in einer exklusiven Manufaktur in Portugal hergestellt.

In Mio. CHF	2012	2013	2014
Umsatz	2.7	2.9	3.1
Produktionskosten	1.9	2.0	2.1
Personalkosten	0.3	0.3	0.3
Marketingkosten	0.3	0.5	0.4
Ertrag	0.2	0.4	0.3

(Quelle: Eigene Schätzung)

### Die Produktqualität von Morgensonne

Alle Produkte von Morgensonne AG zeichnen sich durch ein ausgeklügeltes Funktionsbekleidungskonzept, bestehend aus zwei Dutzend High-Tech Materialien aus und werden mit dem innovativen M'SONIC-Verfahren (stitchless technology) hergestellt. Stitchless bedeutet, dass alle Kleider an den Nähten nicht mit Faden genäht, sondern mit einem speziellen Verfahren geklebt werden. Darum bietet die Morgensonne-Outdoor-Bekleidung einen exzellenten Komfort und hohe Wasserdichtheit. Die exzellente Produktqualität hat dann auch einen deutlich höheren Verkaufspreis als der Wettbewerb.

## Das Sortiment von Morgensonne

Das Sortiment von Morgensonne wurde von Herrn Mosimann zusammen mit Freunden erstellt und aufgebaut. Vor jeder Saison begibt er sich mit einem engen Freundes- und Kundenkreis in Klausur und bespricht die übernächste Saison, denn die Produktionsplanung muss wohlüberlegt und korrekt abgestimmt sein.

Hier einige Haupttrichtlinien der Sortimentspolitik von Morgensonne:

- Das Sortiment von Morgensonnen umfasst für Herren und Damen Jacken, Hosen, Westen, Pulis/Fleece, Merino und Shirts. Preislich bewegen sich die Produkte eindeutig im hohen Preissegment, so liegen die Preise der Jacken zwischen CHF 279 bis CHF 539.
- Das Morgensonnen-Bekleidungskonzept orientiert sich an einem Layer-Concept, vergleichbar einer Zwiebelstruktur. Innen auf der Haut sind die dünneren Materialien (z.B. Shirt oder Merino) und nach aussen hin sind die dickeren, widerstandsfähigen Materialien und Textilien (z.B. dicke Tech-Jacke). Das Jackensortiment unterteilt sich in Hardshell, Softshell, Insulation, Mid-Layer und Erste Schicht.
- Morgensonne ist relativ unspezifisch, wenn es um Ausrichtung des Sortiments auf Marktsegmente geht. Grundsätzlich kann man (fast) alles mit allem kombinieren. Aktivitäten: Skitouring, Free-riding, Klettern, Bergsteigen, Wandern, Reisen/Camping, Trailrunning und im Winter Schneeschuhwandern und Eisklettern. Diese Sortimente gibt es für Damen und Herren. Daneben führt Morgensonne ein Accessoires-Sortiment, welches Handschuhe und Mützen umfasst.

## Auswahl aus Morgensonne Jacken-Kollektion Herren



### M 3 SOFTSHELL JACKET (VP CHF 299)

Die M3 SOFTSHELL JACKET eignet sich durch die grosse Bewegungsfreiheit insbesondere für Skitouren, aber auch für andere Aktivitäten bei niedrigeren Temperaturen. Sie wird aus M'SHELL, einem dickerem, aber extrem stretchigem Doppelgewebematerial gefertigt, welches stark wind- und wasserabweisend, aber auch extrem atmungsaktiv ist. Falls es doch mal zu heiss wird, kommt die Unterarmbelüftung ins Spiel, die Innenbündchen halten den Wind draussen, wenn es mal kälter ist. Das Material ist nach Bluesign Standard gefertigt, als wasserabweisende Ausrüstung verwenden wir FC-freies heiQ barrier eco.

**Bruttomarge: 45%**



### M 1-x Light Tech Jacket (VP CHF 429)

Extrem leichte hochtechnische 3-Lagen Jacke mit einzigartiger nur 4mm breiter M'SONIC Nahtverarbeitung. Das wasserdichte (30.000mm) und extrem atmungsaktive (38.300g/m<sup>2</sup>/24h) Laminat und die Belüftungsreissverschlüsse unter dem Arm sorgen für ein angenehmes Trageklima, der leichte mechanische Stretch des Stoffes und die auf die Anatomie und Bewegungen angepasste Passform für die nötige Bewegungsfreiheit. Die beiden Einschubtaschen sowie die Brusttasche sind auch beim Tragen eines Rucksacks noch gut zugänglich. Ein Helm kann bei Bedarf über der Kapuze getragen werden. Wenn die Jacke gerade nicht gebraucht wird, kann sie einfach in der Kapuze eingerollt werden und passt dann dank ihres kleinen Packmasses und geringen Gewichts (Damen: 240g/Gr. M; Herren 270g/Gr. M) in jeden Rucksack. Weitere Features: hoher Kragen mit asymmetrischem Frontreissverschluss und gelaserten Lüftungslöchern, Weitenverstellung am Ärmelsaum.

**Bruttomarge: 45%**



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

## Auswahl aus Morgensonne Jacken-Kollektion Damen



### M 1W TECH JACKET (VP CHF 539)

Robuste 3-Lagen Wetterschutzjacke mit M'SONIC Technologie verarbeitet. Der elastische und textile Stoff macht jede Bewegung mit. Die Membran schützt zuverlässig gegen Wind und Wetter mit einer Wassersäule von 20.000mm. Der Wasserdampfdurchgang von 15.000g/m<sup>2</sup>/24h sorgt für ein angenehmes Trageklima. Durch den abnehmbaren Schneefang auch ein idealer Begleiter für Freerider! Weitere Ausstattung: abnehmbare im Volumen verstellbare Kapuze, 2 Einschubtaschen, 1 Brusttasche, Skipasstasche, 2 Innentaschen, Unterarmbelüftungen.

**Bruttomarge: 45%**



### M 1W LIGHT TECH JACKET (VP CHF 499)

Leichte 3-Lagen Wetterschutzjacke mit M'SONIC Technologie verarbeitet. Der weiche und elastische Stoff ist angenehm zu tragen und raschelt nicht. Die Membran schützt zuverlässig gegen Wind und Wetter mit einer Wassersäule von 20.000mm. Der Wasserdampfdurchgang von 15.000g/m<sup>2</sup>/24h sorgt für ein angenehmes Trageklima. Durch die Ausstattung mit Unterarmbelüftung, Brusttasche und gut verstellbarer Kapuze ist sie der ideale Begleiter auf jeder Bergtour.

**Bruttomarge: 45%**

## Auswahl aus Morgensonne Hosen-Kollektion Herren



### M 2 TECH PANTS (VP CHF 399)

Robuste 2-Lagen Wetterschutzhose mit M'SONIC verarbeitet: Das weiche Material bietet reichlich Bewegungsfreiheit und Klimakomfort (15.000g/m<sup>2</sup>/24h) und schützt zuverlässig gegen Regen/ Schnee (20.000mm Wassersäule). Durch die integrierten Gamaschen fühlt man sich in der Hose besonders auf Ski- und Schneeschuhtouren sowie auf und neben der Skipiste wohl. Der  $\frac{3}{4}$  - Seitenreissverschluss sorgt für Kühlung auch bei steilen Anstiegen. Weitere Ausstattung: Hosenträger, 2 Einschubtaschen, 1 Beintasche, 1 Gesässtasche, Bundweitenverstellung, Beinweitenverstellung, Verstärkung an den Beininnenseiten.

**Bruttomarge: 45%**



### M 2 LIGHT TECH PANTS (VP CHF 379)

Elastische 3-Lagen Wetterschutzhose. Das mit M'SONIC verarbeitete M'tech Material schützt zuverlässig gegen Nässe /Wind (20.000mm Wassersäule) und bietet hohen Tragekomfort durch hohe Atmungsaktivität (Wasserdampfdurchlässigkeit 15.000g/m<sup>2</sup>/24h) und viel Stretch. Die  $\frac{3}{4}$ -langen Seitenreissverschlüsse bieten eine effiziente Belüftung bei steileren Anstiegen und einfaches Anziehen, auch wenn man Schuhe an den Füßen trägt. Weitere Ausstattung: 2 Einschubtaschen, Metallhaken am Saum zur Hosensicherung am Schuh, Beininnenseitenverstärkung, Bundweitenverstellung.

**Bruttomarge: 45%**

## Auswahl aus Morgensonne Accessoires-Kollektion



### **M 11 TECH 2 IN 1 MITTEN (VP CHF 189)**

Vielseitiger 2in1 Fausthandschuh: Der wasserdichte Aussenhandschuh ist mit M'SONIC-Technologie verarbeitet und leicht gefüttert. Die Innenhand ist aus robustem und weichem Ziegenleder gefertigt. Der Innenhandschuh ist ein anliegender Stretchfleecehandschuh mit Lederverstärkung.

**Bruttomarge: 55%**



### **M12 LIGHT SOFTSHELL CAP (VP CHF 29)**

Sonnencap aus UV-Schutz-Funktions-Stretchstoff mit integriertem Schweißband und Grössenverstellung über Klettschluss an der Rückseite.

**Bruttomarge: 55%**

## **Die Distribution und Logistik | Servicequalität von Morgensonne**

Die Morgensonne-Produkte werden vor allem über den Fachhandel vertrieben. Mittlerweile sind es 50 Fachhändler in der Schweiz. Der Inhaber von Morgensonne, Herr Mosimann, nimmt sich die Zeit und besucht auch die Top-Kunden, wenn es sein Pensum erlaubt. Daneben hat er vier Aussendienstmitarbeitende, die wie selbständige Unternehmende agieren.

Diese erledigen alles: Von der Beratung bis hin zum Kundendienst. Für sehr viele Fachhändler sind sie zum vertrauensvollen Ansprechpartner Nummer eins geworden. Daneben haben die Aussendienstmitarbeitenden sehr viele, auch persönliche Kontakte zu den Endverbrauchenden geknüpft.

Die Logistik hat Morgensonne ganz ausgelagert. Ein externes, professionelles Speditionsunternehmen übernimmt für Morgensonne die Lagerung, die Kommissionierung und den Versand der Bestellungen.

## **Stärken und Schwächen von Morgensonne**

Seit den letzten beiden Jahren ist der Umsatz zwar stabil geblieben, jedoch hat Herr Mosimann aufgrund der Erhöhung der Marketingausgaben eindeutig mehr Umsatz erwartet. Diese Erwartungen sind überhaupt nicht eingetroffen. Deshalb ging Herr Mosimann grundsätzlich über die Bücher und hat mit seinen Mitarbeitenden und einem nahen Bekannten einige Punkte zusammengestellt, wo die Stärken und die Schwächen der Morgensonne AG liegen.

Stärken:

- Grosses Know-how auf allen Funktionsebenen. Engagierte Mitarbeiter mit sehr hoher Fachkompetenz. Alle benutzen die Morgensonne-Produkte auch in ihrer Freizeit.
- Hohe Kundenzufriedenheit und Wiederkaufsraten
- Transparente und faire Wertschöpfung
- Erfolgreicher persönlicher Verkauf mit sehr hoher Kundenbindung
- Qualitativ höchststehende Produkte mit verschiedenen Auszeichnungen
- Flexible Entscheidungen
- Finanziell solides Unternehmen Morgensonne AG, welche weitere Expansionen und deren Risiken zulässt

Schwächen:

- Marketing- und Management-Kenntnisse basieren vor allem auf jahrelangen Erfahrungen. Systematische, moderne Kenntnisse sind nur in Ansätzen vorhanden.
- Keine Unternehmens- und Marketingkonzepte. Eher chaotisches, reaktives Agieren auf momentane Entwicklungen.
- Unklare Positionierung des Unternehmens
- Geringe Kenntnisse über den Markt und seine Trends: «Wir haben ja täglich Kontakte mit unseren Fachhändler und wissen darum, wo ihre Bedürfnisse liegen. Konkurrenten interessieren uns kaum.» (Zitat R. Mosimann)

### **Outdoor als Megatrend**

Der Outdoor-Markt hat sich vom Spezialisten- zum Massenmarkt entwickelt. Doch der klassische Outdoor-Kunde steht bei den meisten Outdoor-Marken noch immer im Mittelpunkt. Eine klare Tendenz ist, dass sich das Unternehmen von der Outdoor-Marke zu einem Designunternehmen entwickelt. Unter anderem wegen des aktuellen Einflusses der Urban Outdoor Szene. Der Trendforscher Matthias Horx sagt zur Zukunft der Outdoor-Branche: «Viele Märkte und Branchen müssten Outdoor neu denken, denn der klassische Outdoor-Kunde stellt nur noch eine Randerscheinung dar.»

Die Konsumenten werden immer jünger, kaufkräftiger, urbaner und tragen Outdoor-Bekleidung weniger für Berggänge, sondern wie angesprochen vielmehr im Alltag. Das bestätigt auch, dass für die Outdoor-Industrie die zukünftige Zielgruppe der Jüngeren immer attraktiver wird.

Die Bedeutung von Outdoor hat sich in den letzten Jahren extrem verändert, denn die Zeiten von Knickerbocker und roten Socken, windschiefen Zelten und durchnässten Klamotten, die erst nach Tagen trockneten, sind längst vorbei. Getragen werden mittlerweile Multifunktionsjacken mit dreilagigen wasserdampfdurchlässigen Laminaten. Der Bergsteiger schläft in einem Schlafsack, der gerade mal 300 Gramm wiegt, aber besser wärmt als manch eine Hütte in früherer Zeit.

Der Einzug der Technologie in das Geschäft mit der Wildnis hat die Outdoor-Szene in eine Industrie verwandelt. Immer mehr entwickelte Kollektionen und Innovationen brauchen neue Kunden und neue Zielgruppen.

Die Outdoor-Produktehersteller sind fündig geworden: Outdoor ist unterdessen auch in Grossstädten zum Trend geworden. Nicht mehr nur Alpinisten tragen Outdoor-Produkte, sondern auch Normalverbraucher. Viele dieser Kleidungsstücke sind grundsätzlich für den extremen Einsatz konzipiert. Wenn die Extremsportler (z.B. Stefan Siegrist oder Daniel Arnold) irgendwo auf dieser Welt Höchstleistungen im Bergsteigen erbringen, tun sie das in Mammut-Kleidern.

Aber nur ein ganz kleiner Bruchteil der verkauften GoreTex-Jacken und Hosen wird die Eiger-Nordwand aus nächster Nähe erleben. Das Einsatzgebiet liegt wie erwähnt, eher im urbanen Bereich, beim Velofahren oder beim Wandern. Heute fällt man nicht auf, wenn man in der Stadt bei regnerischem Wetter eine grell orange leuchtende Bergjacke trägt.



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

Vielleicht ist diese «Outdoorisierung» des Alltags als Megatrend ein Grund, wieso sich die Outdoor-Hersteller mit einer spezifischen Ausrichtung ihres Sortimentes auf Marktsegmente schwer tun. Denn Marktsegmente im Sinne von Sportaktivitäten gäbe es mehr als genug: Skitouring, Freeriding, Klettern, Bergsteigen, Wandern, Reisen/Camping, Trailrunning und im Winter Schneeschuhwandern und Eisklettern.

Hinter diesem Megatrend steht das Erleben der Natur, welches zu einem bedeutsamen Wunsch vieler Menschen geworden ist. Empirisch lässt sich dieser Trend anhand von Verkaufszahlen für Produkte im Outdoor-Bereich wie Wanderschuhe, Trekkingmaterial usw. in der Schweiz nachweisen.

Der Wunsch des Naturerlebens basiert auf einem häufig unklaren Verständnis von Natur, sodass zur Ermittlung der Wirkungsbreite dieses Trends nicht nur Verkaufs- oder Handlungszahlen (z.B. Anzahl der Wanderer in der Bevölkerung) miteinbezogen werden, sondern auch das «Lebensgefühl».

Das Potenzial der Outdoor-Branche ist noch nicht ausgeschöpft. Die Lust auf Bewegung in freier Natur ist ungebremst. Der Bergsport wird immer beliebter. Hierzu zählen neben den klassischen alpinen Disziplinen Bergwandern, Bergsteigen, Skifahren usw. auch moderne Formen wie zum Beispiel Trail Running, Sportklettern, Hallenklettern, Bouldern und Slackline.

Die Branche boomt auch deswegen, weil Outdoor-Bekleidung neben wichtigen Funktionen mittlerweile auch mit tollen Designs auftritt und neben dem Freizeitsektor auch in die Berufswelt Einzug hält.



Folgende Stichworte umschreiben die Trends im Outdoor-Markt:

- Outdoor bleibt ein Megatrend
- «Versportlichung unserer Kultur». Sportlichkeit ist heute ein Bestandteil eines individuellen Lebensstils, welcher sich zunehmend von den traditionellen Sportvereinen losgelöst hat. Um sportlich zu wirken, muss keine Mitgliedschaft in einem Sportverein abgeschlossen werden. Dies kann auch durch sekundäre Faktoren, zum Beispiel durch die Auswahl entsprechender Kleidungsstücke erreicht werden.
- Qualität geht vor Preis. Hinsichtlich der Kaufkriterien ist Studien zufolge, die Produktqualität Kaufkriterium Nummer 1, danach kommt Material und erst dann kommt der Preis.
- Steigende Nachfrage im Hochpreissegment
- Urban Outdoor ist im Kommen: Produkte im Bereich Urban Outdoor sind ästhetisch und funktionell zugleich. Sie sind gedacht für den Alltag und leichte sportliche Betätigungen. Perfekt für Personen, welche in der Stadt leben. Urban Outdoor ist nicht mehr nur Sport, sondern auch Genuss.
- Industrie ist auf Adrenalin gepolt. Übertragung des Leistungsdrucks aus der Arbeitswelt in die Freizeit.
- Für sportliches Handeln muss nicht immer eine sportliche Kleidung angezogen werden. Vielmehr ist in alltäglicher Kleidung die Ausübung sportlicher Tätigkeiten möglich (z.B. Walking, Frisbee im Park, Tour auf dem Fahrrad).
- Orte, die früher ausschliesslich für alltägliche Handlungen bestimmt waren (z.B. Marktplätze, Treppen), werden zu Sportgelegenheiten (Skateboarding auf Treppen)
- Zunehmende Individualität der Outdoorbekleidung durch junge Marken
- Nachhaltigkeit immer noch eine sehr kleine Rolle bei der Kaufentscheidung
- Produktionsstandort bei Kaufentscheidungen wird immer wichtiger
- Leichte Materialien sind gefragt
- Das «Naturerleben»: Die Schönheit der Natur zu erleben bzw. das Wahrnehmen von natürlichen Geräuschen, von optischen Reizen und Temperaturkontrasten
- «Gesundheit & Fitness»: insbesondere die Verbesserung des aktuellen Gesundheits- und Fitnesszustandes
- Anregung & Erregung erleben: Die Neugier auf neue Eindrücke, Erfahrungen und Erlebnisse
- Das «soziale Wohlbefinden»: Zeit gemeinsam mit Freunden zu verbringen und die gute Stimmung zu stabilisieren Kompetenzen & Leistungsverbesserung erleben
- Das «psychische Wohlbefinden»: Das Abschalten und Regenerieren durch die sportliche Aktivität
- Bewegungserleben und Leistungspräsentation

## Der Schweizer Outdoor-Markt

Wie es in der Wirtschaft üblich ist, gibt es eine für Laien nicht ganz nachvollziehbare Definition, was alles zum Outdoor-Markt gehört. Ski, Snowboards oder etwa Langlauf gehören eigenartigerweise nicht dazu. Die Branche definiert sich entsprechend über jene Produkte, die rund um das Bergsteigen verwendet werden: Seile, Karabiner, Bekleidung, Schuhe, Rucksäcke, Zelte. Insgesamt entspricht der Anteil an Outdoor-Produkten etwa zwanzig Prozent des Umsatzes des Schweizer Sportfachhandels.

Der Outdoor-Markt, der in erster Linie grosse regional tätige Unternehmen kennt, wird von zwei global tätigen amerikanischen Marken angeführt, «The North Face» und «Patagonia» von der französischen Marke Lafuma.

Die Schweizer «Mammut Sports Group» gehört bereits zur zweiten Liga, in der sie auf Konkurrenten wie die deutsche «Jack Wolfskin» oder die italienische «Salewa» trifft. Preismässig befinden sich die Schweizer auf dem Niveau von Marken wie der kanadischen «Arc'teryx» oder der amerikanischen «Mountain Hardwear».

In der Schweiz wird für das Jahr 2015 das Marktvolumen auf etwa CHF 320 Mio. geschätzt.

Der Schweizer Markt und seine Outdoor-Unternehmen:

Unternehmen	CHF (in Mio.)
Mammut	75
The North Face	50
Jack Wolfskin	45
Patagonia	25
Salewa	12
Vaude	10
Restliche Firmen	103
<b>Gesamtmarkt</b>	<b>320</b>

(Quelle: Geschäftsberichte und eigene Schätzung)

Das Unternehmen Morgensonne AG macht in der Schweiz einen Umsatz von CHF 3 Mio. Marktanteil von knapp 1%.

Nach Produktkategorien geordnet, ist Bekleidung (Jacken, Hosen) dominierend.

Produktkategorie	CHF (in Mio.)	Durchschnittliche Bruttomarge (in %)
Bekleidung	169	47
Schuhe	83	45
Rucksäcke	19	45
Zelte	10	47
Kletterartikel	10	48
Schlafsäcke	6	47
Accessoires und sonstige Artikel	23	53
Gesamtmarkt	320	44

Die Ausdifferenzierung von Trends im Outdoor-Bereich sowie die weiterhin grosse Beliebtheit etablierter Aktivitäten führt dazu, dass sich um die Outdoor-Sportaktivitäten ein bedeutender Markt formiert, der einen stetigen Aufwärtstrend verzeichnen kann.

Die Industrie kämpft mit einem gesättigten Markt und verschärftem Verdrängungskampf. Umso wichtiger sind zum Beispiel kreative Marketing-Events. So ist es für die meisten Unternehmen der Outdoor-Industrie ein zentrales Anliegen, nicht nur über verschiedene Wege zu kommunizieren, sondern den Kunden über solch gezielte Events und Aktionen für Markenerlebnisse zu sensibilisieren und dadurch ein gesteigertes Markenbewusstsein zu verschaffen. Auch soziale Netzwerke bieten eine vielfältige Möglichkeit.

Mit den Kunden in Kontakt zu treten, Fangemeinden aufzubauen und ihnen ein positives Gefühl zu geben, gehört mittlerweile zum Standard einer jeden Unternehmenskommunikation auch im Outdoor-Bereich. Mammut beispielsweise verknüpft digitale Kanäle mit echten Erlebnissen.

### **Die Distribution und das Multichannel-Management**

Outdoor-Bekleidung wird indirekt über Fachhändler und Fachmärkte als auch direkt im Internet und in anderen Distributionskanälen angeboten.

Selbständige **Fachhändler** im Outdoor (und Sportbereich) sind meistens im oberen Preissegment angesiedelt und bieten verschiedene Produkte an, sind aber unterschiedlich ausgerichtet.

**Fachmärkte** wie SportXXX/Migros, Athleticum/Manor, Ochsner-Sport oder Transa bieten eine breite Wahl an Marken und Artikeln an und decken schätzungsweise 30% des Absatzes ab.

Eigene **Monobrand Stores** gibt es zwar für einige Outdoor-Hersteller (z.B. Jack Wolfskin, Mammut), sind aber weiterhin in der Minderzahl. Experten gehen jedoch davon aus, dass Ihre Anzahl steigen wird: Die Marke präsentieren und vorleben. Den Kunden eintauchen lassen in eine eigene Marken- und Erlebniswelt. Apple hat es vorgemacht, die Outdoor-Branche macht es nun nach. Meist in exklusiven, zentralen Innenstadtlagen, manchmal aber auch am Flughafen, wie z.B. Mammut in Kloten.

Die **Messen** zeichnen sich durch persönlichen Verkauf, gleich Testen und Ausprobieren am Messestand aus (z.B. Mit Bergschuhen über steinigtes Gelände gehen), der Nähe zu Kunden und durch Authentizität aus.

**Online-Shop:** Die Zahl der Internet-Händler für Outdoor-Bekleidung und -ausrüstung steigt seit Jahren an. Die Zuwachsraten sind höher als beim stationären Handel. Der geringere Beschaffungsaufwand für Kunden, flexible Zahlungsabwicklungen und die Bereitstellung von aktuellen Produkt- und Unternehmensinformationen sind Vorteile eines Online-Shops.

In die Schlagzeilen kamen letztes Jahr einige Outdoor-Hersteller, weil sie ihren Fachhändler verboten, ihre Produkte auf Online-Plattformen wie www.amazon.de zu verkaufen. Mit diesen Massnahmen wollten die Hersteller die Preis- und Produktpolitik wieder in den Griff bekommen und zweitens eigene Brand Stores gezielt aufbauen. Doch diese Drohmassnahmen hielten viele Fachhändler nicht davon ab, im Internet weiterhin Online-Plattformen als Absatzkanal zu benutzen.

Die Logistik für Outdoor-Bekleidung und -ausrüstung ist relativ einfach, braucht aber Platz. Die Liefergebühren für Outdoor-Produkte sind für den Konsumierenden in der Regel ab einem Bestellwert von CHF 50 kostenlos. Der durchschnittliche Bestellwert für Outdoor-Produkte bewegt sich zwischen CHF 250 und CHF 350.

	<b>Strategie</b>	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Kunden</b>
<b>Fachmärkte</b> (60% des Gesamtmarktes)	Produkte für jedermann mit bestem Preis-Leistungs-Verhältnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosse finanzielle und personelle Ressourcen</li> <li>• Grosse Marktanteile</li> <li>• Hoher Bekanntheitsgrad</li> <li>• Viele Verkaufsstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Exklusivität</li> <li>• Geringe Flexibilität</li> <li>• Produkte werden als Durchschnittsware wahrgenommen</li> <li>• Tiefes Beratungsniveau</li> </ul>	Privatkunden aus allen Bevölkerungsschichten
<b>Fachhändler</b> (25% des Gesamtmarktes)	Marktnischen abdecken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität gegenüber Kunden</li> <li>• Oftmals spezialisiert auf Marken</li> <li>• Know-How</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenstruktur</li> <li>• Bekanntheitsgrad</li> </ul>	Privatkunden aus höheren Bevölkerungsschichten
<b>Monobrand Stores</b> (10% des Gesamtmarktes)	Fokus auf authentischem Marken-Erlebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Bekanntheitsgrad</li> <li>• Know-How über die eigenen Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenstruktur</li> </ul>	Privatkunden aus bestimmten Segmenten
<b>Online-Shops</b> (5% des Gesamtmarktes)	Schnell und günstig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immer zugänglich</li> <li>• Kostenstruktur</li> </ul>	Sehr tiefes Beratungsniveau	Privatkunden aus sämtlichen Bevölkerungsschichten

### Multichannel wird dominieren

Generell ist es heute schon so, dass rund 55% der Umsätze über den stationären Fachhandel oder über Fachmärkte erzielt werden. Der Rest wird via Internet verkauft, mit steigender Tendenz. Zukünftig wird es eine Mischung aus allen Distributionsformen geben. Internet und Fachhandel rangieren dabei nebeneinander; ebenso wie Grossverteiler und Fachhändler. Studien gehen davon aus, dass es sowohl Brand Stores, Franchise-Modelle und Online-Shops geben wird. Der Konsumierende sieht sich dann einer Vielzahl von Einkaufsmöglichkeiten gegenüber.

Das bedeutet aber auch, dass die Zeit der Outdoor-Romantik vorbei ist. In diesem hart umkämpften Markt werden sich künftig nur Marken mit einem ausserordentlichen Servicelevel und einer offenen, ehrlichen Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Handel und Lieferanten behaupten. Pauschal muss jeder Hersteller seine eigene Strategie festlegen und danach den Vertrieb ausrichten.

Profitiert von dieser Lage haben vor allem die Kunden. Für den Kletterer, Wanderer oder Skitourengeher gibt es heute, erstens, viel mehr Modelle und Marken zur Auswahl als früher. Er bekommt, zweitens, auch in der Schweiz die Klemmkeile amerikanischer Hersteller, die er beispielsweise bei den Nachbarseilschaften im US-Nationalpark Yosemite gesehen hat...

Mit ein paar Klicks kann man auf dem Smartphone feststellen, bei welchem Händler die Schuhe, Ski oder Rucksäcke seiner Träume zu welchem Preis zu haben sind. Und dies hat weitreichende Folgen für die Fachhändler um die Ecke: Jene mittelgrossen Fachhändler ohne Profil werden aussterben. Es werden nur noch die Spezialisten übrig bleiben, die sich in Segment und Markenwahl fokussieren und eine hohe Beratungskompetenz haben.

Um dagegen zu halten, möbeln die Händler nicht nur ihre Websites auf, sondern sie fangen sich in ihren Online-Stores auch noch gegenseitig die Kunden ab: Spitzenalpinisten per Webfilmchen dabei

begleiten, wie sie extreme Wände hinaufsteigen. Langfristig kann sich vermutlich kein Hersteller leisten, keinen Online-Shop zu führen.

### **Die neue Produktidee «myM»**

Herr Rolf Mosimann hat in einem Management-Seminar gelernt, dass heutige Unternehmen im Outdoor-Bereich sich noch stärker fokussieren sollten, um am Markt nachhaltig erfolgreich zu sein. Das bedeutete für ihn, dass etwas Spezielles her musste. Und weil heute alles nach massgeschneidert und individuell ruft, war sein Gedanke: Outdoor-Bekleidung «on demand» anzubieten. Jeder Kunde könnte sich doch auf dem Internet seine eigene, massgeschneiderte, individualisierte Bekleidung (in Farbe und Form) zusammenstellen.

Der Schlüssel dieses Systems ist die erstmalige, durchgehende digitale Verlinkung der textilen Kette. Im ersten Schritt muss der Kunde einen Bodyscan durchführen lassen, zum Beispiel in einem «Morgensonne Partner Store». Ein 3D-Scanner scannt innert weniger Sekunden rund eine Million Körperpunkte. Über ein mathematisches Verfahren werden dann die für das betreffende Bekleidungsstück relevanten Masse berechnet. Diese Technologie setzte das Schweizer Unternehmen 2010 als erstes im Outdoor-Bereich überhaupt ein. Der Kunde kann sich nach dem Bodyscan über einen per E-Mail zugesandten Link auf der Konfigurations-Website von Morgensonne einloggen und sein Produkt kreieren, welches dann den Körpermassen zugeordnet wird.

Es besteht zudem die Möglichkeit, individualisierte Produkte ohne Bodyscan in Standardgrössen zu bestellen. Die Konfigurationswebsite stellt der Schweizer Bergsportspezialist auf der bekannten Messe «OutDoor 2015» erstmals vor.

### **Innovative Bonding-Technologie**

Auch in punkto Fertigung setzt Morgensonne auf innovative Technologien. Die Schweizer sind weltweit führend in der Anwendung des Textil-Bondings, bei welchem die Materialien per Laser zugeschnitten und dann flach wasserdicht verklebt, statt mit Faden durchstochen werden. Folge: Die Nähte sind kaum mehr sichtbar, die Optik entsteht primär durch Drucktechnik. Der Stoff wird nur noch fünf Millimeter überlappend verarbeitet - damit ist das Bonding die leichteste Konstruktionsart für Funktionsbekleidung. Die Einfärbung erfolgt per Druckverfahren mit ökologischen Pigmentfarben. Die komplette Umstellung auf die Bonding-Technologie im «customised»-Prozess ermöglicht Individualisierung auf kostengünstige und nachhaltige Art und Weise. Massenserien in Billiglohnländern gibt's im neuen Prozess nicht - produziert wird nach Bedarf im jeweiligen Wirtschaftsraum. Produkte für EU-Länder werden zum Beispiel auch in EU-Ländern hergestellt.

### **Die Marke für das neue Produkt**

Als Marke hat sich Herr Mosimann keine grossen und langen Gedanken gemacht. Sozusagen als Arbeitstitel schreibt er in sein Notizbuch: myM. Diese Buchstaben sollen eine Kombination bedeuten: my und M (steht bei allen Produkten für Morgensonne) zur neuen Marke «myM» vorgestellt.

### **Herstellkosten und Verkaufspreise für MyM**

Obwohl sich die Kosten für diese massgeschneiderte Produktion auf deutlich höherem Niveau bewegen (ca. 30% höhere Herstellungskosten), möchte Herr Mosimann die Verkaufspreise für das neue Produkt MyM nur um 15% erhöhen. Das bedeutet, eine M1-Lighttech Jacke (Herrenmodell) würde einen Preis von CHF 493 erhalten, das entsprechende Damenmodell einen Preis von CHF 573.

## Lifestyles - Sinus-Milieus

Gleichzeitig möchte Herr Mosimann auch eine jüngere Zielgruppe ansprechen, jünger als 40 Jahre. Bis jetzt war seine Kundschaft im Alter ab 40 Jahren. Dies ist in der Branche allgemein bekannt. Lange Jahre war das «klassische Outdoor» wie Wandern und Bergsteigen für die breite Masse der jungen Zielgruppe nur wenig attraktiv. Dazu beigetragen hat auch ein eher klassisches, zum Teil biederes Produktangebot.

Der Outdoor-Bekleidung haftete eher der Ruf des Biederens an und diesen konnte auch die hohe Funktionalität der Kleidung nicht verbessern. Es wird allgemein von der Branche beobachtet, dass die jungen Outdoor-Sportlerinnen und Sportler ihre eigenen Vorstellungen und eigene sehr dynamische Outdoor-Aktivitäten entwickelt haben. Das spiegeln Trendsportarten wie Bouldern (Klettern ohne Kletterseil), Klettern, Freeriden und Mountainbiken klar wieder.

Ein Freund von Herrn Mosimann hat ihn auf die Sinus-Milieus aufmerksam gemacht. Er hat ihm etwas von den LOHAS gesagt. LOHAS=Lifestyle of Health and Sustainability.

Folgende Merkmale haben die LOHAS:

- Orientierungsmuster: Selbstentfaltung, Effizienz
- Motivallianzen: Umweltschutz, Gesundheit, Steigerung der Lebensqualität durch Besinnung auf das Wesentliche
- Kommunikationskanäle: Internet, Tageszeitungen, Nachrichtenmagazine, Fachzeitschriften, persönliche Ansprache über (lokale) Netzwerke z.B. über Vereine und Organisationen im ökologischen und entwicklungspolitischen Bereich oder bestimmte Berufs- und Ausbildungsgruppen wie Lehrer und Studenten
- Gestaltung: innovativ, intelligent, ungewöhnlich/originell, authentisch
- Kommunikation spricht auch Experimentalisten, Bürgerliche Mitte, Konservative an

Eine andere Lifestyle-Gruppe sind die Eskapisten und die interessanten Performer:

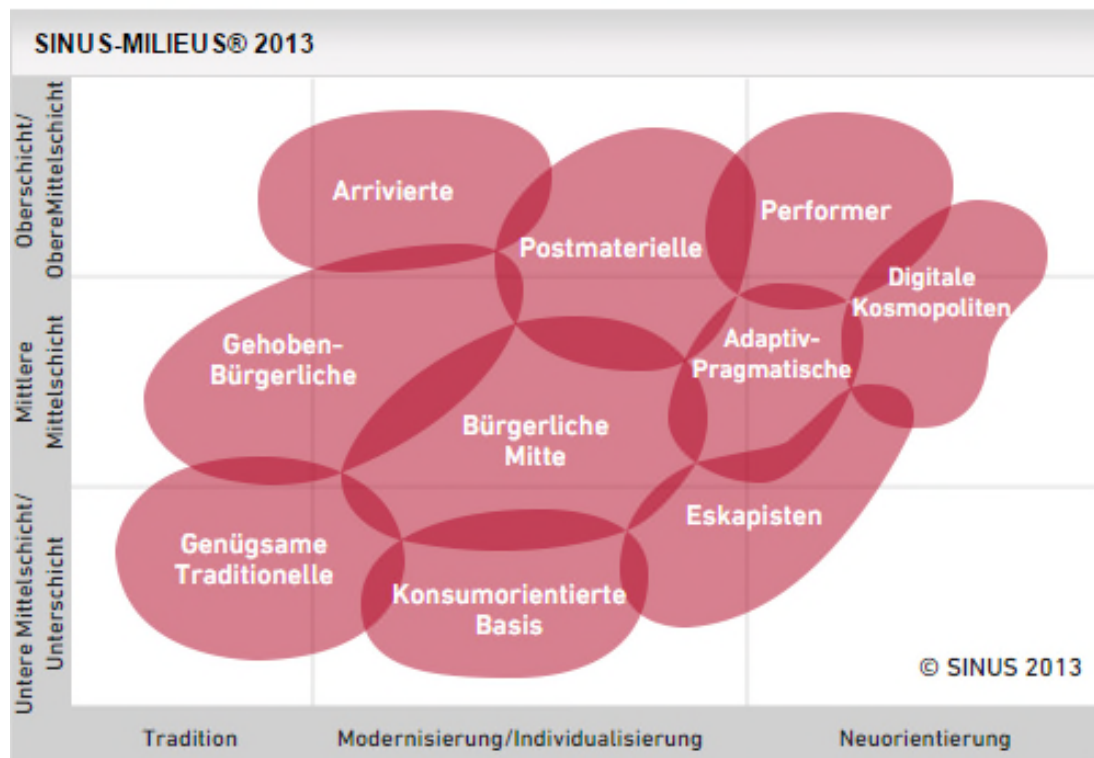
Die Eskapisten gehören zum unkonventionellen oder auch unangepassten Milieu, sind unter 40 Jahre alt und wohnen oft noch im Elternhaus. Sie sind spassorientiert und auf der Suche nach Erlebnissen und Kicks. Die Lebensplanung ist zumeist sehr kurzfristig und sie verweigern sich gerne der Leistungsgesellschaft. Die mittleren Bildungsabschlüsse überwiegen in dieser Typologie. Eskapisten sind jedoch auch oftmals arbeitslos und verbringen einen Grossteil ihrer Zeit mit dem Konsum von verschiedenen Medien.

Die modernen Performer gehören zum gesellschaftlichen Leitmilieu und sind mit einem Durchschnittsalter von unter 30 Jahren die jüngste Typologie. Es sind somit die jungen erlebnis- und leistungsorientierten Leute, mit einem ausgeprägten Streben nach Autonomie und Selbstverwirklichung. Diese Typologie legt viel Wert auf beruflichen Erfolg, pflegt jedoch gleichzeitig einen intensiven Lebensstil. Technologische Innovationen werden sehr früh angenommen und stark in den privaten und beruflichen Alltag integriert. Das Bildungsniveau sowie Haushaltseinkommen sind zumeist hoch, wenn auch viele Schüler, Studenten und Selbstständige dieser Typologie angehören. Sie interessieren sich sehr für Sport und gesellschaftliche Aktivitäten wie Kino, Ausgang oder Kunst.

Herr Mosimann könnte sich vorstellen, seine Bekleidungsfirma «Morgensonne» mehr auf diese Hauptmilieus auszurichten.

## Was ist der Marktforschungsansatz Sinus-Milieus?

Die Sinus-Milieus sind das Ergebnis von drei Jahrzehnten sozialwissenschaftlicher Forschung. Die Zielgruppen-Segmentation orientiert sich an der Lebensweltanalyse unserer Gesellschaft. Die Sinus-Milieus gruppieren Menschen, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln. Grundlegende Wertorientierungen gehen dabei ebenso in die Analyse ein wie AlltagsEinstellungen - zur Arbeit, zur Familie, zur Freizeit, zu Geld und Konsum. Das Sinus-Milieumodell wird, parallel zum Wertewandel, ständig aktualisiert. Basis dafür ist die Sinus-Trendforschung sowie kontinuierliche Studien zu den Lebenswelten der Menschen. Nach dem 2010 vorgenommenen Update besteht das Sinus-Modell aus zehn neu strukturierten Milieus - wobei die zahlenmässig grossen Milieus bei Bedarf noch differenziert werden können.



(Quelle: Publisuisse 2013)

## Ihre Rolle und Ihre Aufgaben

Rolf Mosimann vermutet ein sehr grosses Entwicklungspotenzial für «MyM», weil es dem Bedürfnis nach Individualität und Prestige entgegenkommt. Die hohe Qualität der Morgensonne-Produkte und die zukünftigen Möglichkeiten versprechen mit dem richtigen Marketing schöne Umsatzsteigerungen.

Sie sind frisch diplomierter Marketingleiter und erhalten von Morgensonne den Auftrag, für die Beurteilung der Produktidee «MyM» mögliche strategische Varianten zu evaluieren und ein Marketingkonzept zu erarbeiten. Die ersten strategischen Vorgaben sind bereits schon in einem ersten Gespräch erörtert worden.

Als Kern-Zielgruppen werden auf der einen Seite private Konsumierende genannt, auf der anderen Seite Outdoor-Profis, die auch bisher die Kernzielgruppen ausmachten. Ob und wie andere Zielgruppen ebenfalls angesprochen werden sollen, soll das Marketingkonzept aufzeigen.

Bitte beachten Sie: Der Fall beruht auf der Realität, hingegen sind die meisten Daten und Informationen verändert worden. Sollten Sie Kenntnisse über die realen Verhältnisse haben, so lassen Sie diese bei Seite und halten sich an die vorhandenen Informationen im Fall.

Fehlende Informationen hingegen können durchaus durch eigene Annahmen ergänzt werden. Bezeichnen Sie aber Ihre Annahmen als solche, damit sie bei der Bewertung berücksichtigt werden können.



## Aufgaben

### **Aufgabe 1 - SWOT-Analyse für das neue Produkt MyM**

**Total 21 Punkte**

- ▶ Erarbeiten Sie eine systematische und vollständige (inkl. Matrix) SWOT-Analyse als Grundlage für Ihre weiteren strategischen Überlegungen. Die Stärken und Schwächen sind in der Dokumentation bereits vorgegeben. Es sind jeweils drei relevante Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu nennen. Ebenso sind jeweils drei zentrale Beziehungen zwischen den einzelnen Bereichen zu erarbeiten. Abschliessend nennen und erläutern Sie drei für das Fallunternehmen relevante Strategieansätze.

Begründen Sie Ihre Antworten.

### **Aufgabe 2 - Marktsegmentierung**

**Total 8 Punkte**

Die Marktsegmentierung für Outdoor-Bekleidungen wird zunehmend heterogener.

- ▶ Erarbeiten Sie für das Produkt «MyM» ein komplettes Marktsegmentierungskonzept, welches Grundlage für die weitere Entwicklung der Marketingstrategie ist. Grundlage für Ihr Marktsegmentierungskonzept soll das im Fall erwähnte Sinus-Milieu-Konzept sein. Sie können auch ein anderes Segmentierungsmodell nehmen.

Begründen Sie Ihre Antworten.

### **Aufgabe 3 - Positionierung für «MyM»**

**Total 10 Punkte**

Die Positionierung von «MyM» wird von zentraler Bedeutung sein.

- ▶ Entwickeln Sie die Positionierung für dieses Unternehmen, welche Grundlage ist für die Ausgestaltung der Marketingstrategie.

Begründen Sie Ihre Antworten.

### **Aufgabe 4 - Distributionsstrategie Varianten**

**Total 28 Punkte**

Herr Rolf Mosimann überlegt sich verschiedene Strategie-Varianten, um das neue Produkt «MyM» in den Markt einzuführen. Leider kennt er Anforderungen und Bedingungen sowie die Risiken und Chancen zu wenig. Seine losen Ideen hat er in Gesprächen mit Fachhändlern und durch Artikel in Fachzeitschriften für den Detailhandel aufgegriffen, aber noch nicht sehr weit entwickelt. Ihm fehlt hier das notwendige fachliche Wissen.

#### **Aufgabe 4a**

**5 Punkte**

Variante Direktvertrieb mit einem Online-Shop:

- ▶ Analysieren Sie diese Variante in Bezug auf zwei relevante Erfolgchancen und zwei relevante Gefahren aus der Sicht der Morgensonne AG und ihren heutigen und zukünftigen Möglichkeiten
- ▶ Schliessen Sie Ihre Antwort mit einem aussagekräftigen Fazit ab

**Aufgabe 4b**

**5 Punkte**

Variante Franchising für bestehende und neue Fachhändler:

- ▶ Analysieren Sie diese Variante in Bezug auf zwei relevante Erfolgchancen und zwei relevante Gefahren aus der Sicht der Morgensonne AG und ihren heutigen und zukünftigen Möglichkeiten
- ▶ Schliessen Sie Ihre Antwort mit einem aussagekräftigen Fazit ab

**Aufgabe 4c**

**18 Punkte**

Vergleichsanalyse der beschriebenen Distributionsvarianten:

- ▶ Vergleichen und analysieren Sie entlang den Kriterien Positionierung und Erreichbarkeit. Nennen Sie jeweils pro Kriterium zwei relevante Stärken und zwei relevante Schwächen.
- ▶ Schliessen Sie Ihre Antwort mit einem inhaltsreichen Fazit ab

**Aufgabe 5 - Marketingstrategie**

**Total 10 Punkte**

- ▶ Erarbeiten Sie auf der Grundlage der Aufgaben 1 bis 4 eine erfolgsversprechende, umfassende Strategie. Aussagen über die Ausgestaltung der Marketinginstrumente sind hier keine zu machen.

Begründen Sie Ihre Antworten.

**Aufgabe 6 - Marketing-Mix Planung**

**Total 10 Punkte**

- ▶ Beschreiben und begründen Sie Ihre strategischen Überlegungen, z.B. Kombination und Gewichtung der Instrumente, Differenzierung (differenzierter Einsatz nach unterschiedlichen Zielgruppen), Harmonisierung (inhaltliche Abstimmung), Synchronisation (zeitliche Abstimmung) zum Einsatz der Marketinginstrumente (Übergang zur operativen Ebene).

**Aufgabe 7 - Rentabilität**

**Total 13 Punkte**

Zwei Fragen in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit sind noch offen:

**Aufgabe 7a**

**5 Punkte**

- ▶ Wie schätzen Sie die Wirtschaftlichkeit dieses neuen Produkts «MyM» ein?

**Aufgabe 7b - Fragestellung**

**5 Punkte**

- ▶ Welche zwei zentralen Massnahmen für einen nachhaltigen, finanziellen Erfolg würden Sie empfehlen?

**Aufgabe 7b - Fazit**

**3 Punkte**

- ▶ Schliessen Sie Ihre Antwort mit einem gehaltenen Fazit ab.

Begründen Sie Ihre Antworten.