

Prüfung 2016

Strategisches Marketing

mymuesli

Prüfungszeit: 4 Stunden

Aufgabe	Punkte
1a-b	5
2a-c	20
3	10
4a-c	20
5a-c	15
6	10
7a-b	10
8a-b	10
Total	100

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

Diese Aufgabe umfasst 17 Seiten inklusive Deckblatt. Bitte kontrollieren Sie, ob Sie die Aufgabe vollständig erhalten haben.

Bitte beachten: • Es dürfen keine Lösungsblätter zusammengeheftet werden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

© by Prüfungskommission Marketingleiter

Vorbemerkungen und Hinweise zur Fallbearbeitung

- **Geprüft werden** nicht Ihre Branchenkenntnisse, sondern **Ihr Marketingwissen**. 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 zu vielen Informationen eindecken. In den Fällen 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.
- Geben Sie alle Seiten ab.

Hinweis zum Timing: 4 Stunden = 240 Minuten = 2,4 Minuten pro Punkt (inklusive Lesen).

Fallbeschreibung mymuesli



1. Die Firma und ihre Entstehung

Die Gründer von mymuesli (Max Wittrock, Philipp Kraiss, Hubertus Bessau) erzählen die Anfänge ihres Unternehmens so:

«Die Geschichte von mymuesli begann im Sommer 2005: Wir, 3 Studienkollegen, waren auf dem Weg zu einem Badensee in der Nähe von Passau in Niederbayern – und hörten den Radiospot eines bekannten Müesli-Unternehmens aus dem Odenwald. Ein paar Stunden später waren wir uns dann einig: Nicht nur bessere Radiowerbung wollten wir machen – warum nicht gleich ein besseres Müesli? 100 % bio sollte es sein, mit möglichst vielen regionalen Zutaten, ohne zugesetzte künstliche Aromen oder Farbstoffe, mit möglichst wenig Zucker. Vor allem aber individuell zusammenstellbar. Individuelles Biomüesli: Das gab es tatsächlich noch nicht; im Internet konnten die User schon lange die Inhalte bestimmen – nicht aber auf dem Frühstückstisch. Dabei ist doch gerade Müesli mit seinen verschiedensten Zutaten und Variationsmöglichkeiten ein ideales Mass-Customization-Produkt! Dieses Potenzial hatte bisher aber kein Hersteller genutzt. Das fanden wir erstaunlich. Bis heute haben wir noch niemanden gefunden, der Müesli nicht mag. Damals, 2005, studierten wir noch. Also mussten wir in unserer Freizeit an dem Projekt arbeiten. Waren uns aber immer sicherer: Aus der Idee soll ein Start-up entstehen.»

Eine gute Idee umzusetzen, ist heute um einiges leichter als noch zu Zeiten vor dem Internet, auch wenn die Ansprüche der Kunden steigen. Die Kunden wollen Vielfalt bei möglichst allen Produkten, und sie wollen diese individuell auf sich zugeschnitten. Das Internet macht es möglich. Das Prinzip der «kundenindividuellen Produktion» zielt auf die Erstellung individueller Produkte und Leistungen mit der Effizienz einer vergleichbaren Massenproduktion ab. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist der intensive Austausch mit dem Kunden und die effiziente und stetige Umsetzung seiner Bedürfnisse. Der Kunde kann sich nicht nur vom Massengeschmack ablösen, sondern als erweiterte Stufe seine nachgefragten Produkte individuell branden. Der Kunde kann bei mymuesli sein eigenes Müesli zusammenstellen und dem Mix auch einen eigenen Namen geben. Dank einer so genannten Mix-ID kann jedes Müesli jederzeit nachbestellt werden. Jeder Kunde hat die Möglichkeit, seine eigene Kreation auch auf seiner Seite oder seinem Blog einzubinden oder die Mischung weiterzempfehlen. Ein Bekannter gibt dann die entsprechende Mix-ID an und bekommt die empfohlene Mischung nach Hause geliefert. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass der Kunde neue Zutaten vorschlagen kann. Auch dem Unternehmer bietet dieses Prinzip ein lukratives Geschäftsmodell, da die Kosten annähernd denen einer Massenproduktion entsprechen. Die Kostenvorteile können an den Kunden weitergegeben werden und bieten somit ein zusätzliches Verkaufsargument.

Zusätzlich verrät der Kunde bei der Individualisierung etwas über seinen Geschmack. Hieraus lassen sich bei intensiver Beobachtung ein Trend und die damit verbundene künftige Nachfrage vorhersagen.

Die 3 Firmengründer haben die Aufgaben klar verteilt: Hubertus Bessau hat Marketing und IT übernommen, Philipp Kraiss ist «Finanzminister» und Einkäufer, Max Wittrock ist zuständig für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Das Werbebudget wird nicht verraten, aber es dürfte über dem anderer Biofirmen liegen. Die TV-Werbung, die das Budget am stärksten belasten dürfte, und die meisten anderen Werbemassnahmen sind selbst gebastelt. Der Spot wurde bei einem Freund im Garten gedreht. Neben der Erzeugung von nationaler und internationaler Aufmerksamkeit ist den Jungunternehmern besonders die regionale Einbindung der Firma wichtig. Deshalb sponsern sie unter anderem den Eishockeyclub EHF Passau Black Hawks – dazu gibt es natürlich ein entsprechendes Eishockeymüesli. Darüber hinaus haben die Gründer von mymuesli ein Faible für soziale Projekte: Aus der neuen Kindermüesli-Serie ist eine Müesli-Mischung der Stiftung Hänsel + Gretel gegen Kindesmissbrauch gewidmet. Ein Betrag X (mehr als EUR 0,10) von jeder Packung geht an die Stiftung. Diverse Kindergärten und Schulen werden immer mal wieder mit Müesli versorgt. «Solche Win-win-Situationen sind häufig ein Antriebsgrund für uns, etwas Neues zu kreieren. Wenn soziales Engagement auch noch wirtschaftlich Sinn ergibt, haben wir einen Idealzustand erreicht», sagt Max Wittrock.

Alle diese Massnahmen und Tools fruchten offensichtlich und greifen ineinander: Im ersten Jahr stieg der Umsatz bereits über die Millionengrenze. Den aktuellen Umsatz verrät Wittrock nicht, nur so viel: «Die Wiederkäuferrate ist hoch.» Die Idee hat sich auch im nahen Österreich herumgesprochen.

2. Werbung und Kommunikation als Schlüsselfaktoren für mymuesli

Der Bekanntheitsgrad, den das Passauer Start-up innerhalb von 2 Jahren erreicht hat, ist umwerfend: Von «Bild» und «Gala» bis zu den Lifestylmagazinen «Tomorrow», «Men's Health» oder «brand eins» – allen war mymuesli einen Bericht wert. Die 3 Gründer sind aber trotz grossem Echo weiterhin aktiv. Das Geheimnis vermuten die Jungunternehmer in der mehrgleisigen Produktpromotion, aber auch in der Einfachheit der Produktidee. «Kommunikation war und ist krass wichtig, in allen Medien.» Da lässt sich der Kommunikationsverantwortliche Wittrock mit seinen Geschäftspartnern und Freunden einiges einfallen. Er betreut den Company-Blog, der auch allen Mitarbeitenden offensteht. Die Bloggerszene und die Internetuser sind – ohne Altersbegrenzung, wie Wittrock betont – nach wie vor die wichtigsten Communities für das Unternehmen. Als wichtigstes Medium, neben dem Blog, bezeichnet Wittrock das Fernsehen. Mit selbst gedrehten Spots ist mymuesli auf Dmax, ProSieben und Sat.1 vertreten, und zwar in Deutschland und in Österreich, wo die Werbung auch noch auf RTL II läuft. Nach den Kosten für die TV-Werbung gefragt, meint Wittrock nur: «Es kommt auch viel zurück, das lohnt sich.»

3. mymuesli geht offline

Mit steigender Bekanntheit gab es auch immer mehr Anfragen von Cafés, Hotels und Bioläden. Die Gründer von mymuesli versprachen sich von einer Offlinestrategie 2 Dinge: Zum einen machte man es neuen Kunden einfacher, mymuesli spontan zu probieren. Und zum anderen würde sich die Sichtbarkeit der Marke deutlich steigern. Da mymuesli online bereits sehr gute Erfahrungen mit dem Feedback der Kunden gemacht hatte, wollte man versuchen, die Nähe zum Kunden noch weiter zu steigern. Am besten gelingt das mit einem eigenen Laden. Der erste Laden wurde 2009 in der Gründungsstadt Passau eröffnet. Nun konnte man endlich mit den Kunden von Angesicht zu Angesicht sprechen, sie beim Probieren beobachten, und man war wesentlich näher dran, als es bisher online oder über Zwischenhändler möglich war. Mit der Präsenz in der realen Welt stieg das Vertrauen in die Marke mymuesli. Dies kam auch den Onlineverkäufen zugute, denn eines der grössten Hindernisse für erfolgreichen E-Commerce ist das mangelnde Vertrauensverhältnis zwischen Anbietern und Käufern. Der zweite mymuesli-Laden war mit 65 Quadratmetern dreimal so gross wie der erste und bot in seiner Toplage am Münchner Viktualienmarkt eine wesentlich höhere Passantenfrequenz. Die Arbeit hatte sich gelohnt: mymuesli funktionierte auch offline, und es wurden weitere Läden eröffnet. Anfang 2015 gab es bereits 16 eigene mymuesli-Läden in Deutschland, und weitere sind in Planung.

4. Die mymuesli-Produkte und die eigene mymuesli-Manufaktur



mymuesli-Beeren-Müesli-Mischung
 EUR 6,90 (575 g) inklusive 19 % MwSt.



mymuesli-Birchermüesli
 EUR 6,90 (575 g) inklusive 19 % MwSt.

Zuzüglich Lieferung/Versandkosten in Höhe von EUR 3,90 (ab EUR 40 versandkostenfrei).

Die Lieferzeit eines individuellen Müeslis aus dem Onlineshop (88 Billionen Mischmöglichkeiten!) bis zum Erhalt des Müeslis zu Hause beträgt in Deutschland rund 7 Tage.

Durchschnittskalkulation (eigene Schätzung)

Kostenarten	EUR
Rohstoffkosten pro mymuesli-Dose	0,65
Produktionskosten pro mymuesli-Dose	0,76
Marketing- und Vertriebskosten pro mymuesli-Dose	1,10
Lohnkosten pro mymuesli-Dose	1,45
Stückkosten pro mymuesli-Dose	3,96
Verkaufspreis (exklusive MwSt.)	5,80
Verkaufspreis (inklusive MwSt.)	6,90
Bruttomarge	31,7 %

Die Bruttomarge von 31,7 % ist eindeutig über dem Marktdurchschnitt im Fertigproduktbereich (Durchschnitt: ca. 29 %).

mymuesli-Manufaktur in Passau



In der Manufaktur in Passau arbeiten 20 Mitarbeitende, und sie sind mit Leib und Seele dabei! Wurden die Müesli anfangs noch per Hand in Passau gemischt, haben die Gründer inzwischen eine Maschine entwickeln lassen, um die Zutaten grammgenau mischen zu können: 4 Jahre nach dem Start von mymuesli ging die weltweit erste vollautomatische Müesli-Mischmaschine in Betrieb. Die 50 Meter lange Mischmaschine steht nun in einer modernen Halle in Passau. In der Manufaktur wird an 6 Tagen in der Woche Biomüesli nach höchsten Qualitätsmassstäben gemixt, abgefüllt, verpackt und anschliessend an die vielen Kunden geschickt.

5. Die Positionierung der Marke mymuesli



Claim: Dein persönliches Lieblingsmüesli

Discriminator (USP): Biomüesli, ausgerichtet auf meine Wünsche, vielfältiger und individueller geht es nicht

Reason Why: beste biologische Zutaten, garantiert gentechnikfrei, produziert in eigenen Manufakturen

Brand-Personality: natürlich, innovativ, jung, dynamisch, anders

Benefits: Biomüesli selbst mischen aus 80 Zutaten

Customer Insights: Ich wünsche ein Bio-Müesli und möchte mir mein Müesli selbst mischen

6. Schritt ins Ausland = internationales Marketing

Wann genau die Idee einer Expansion in die Schweiz – das Heimatland des Müeslis – besprochen wurde, ist nachträglich nicht mehr genau zu eruieren. Jedoch entstand der Wunsch schnell nach dem fulminanten, erfolgreichen Start mit mymuesli. Historisch war es der Aargauer Arzt und Ernährungsreformer Maximilian Oskar Bircher-Benner, der die Urmischung des Birchermüeslis erfunden hatte. Dies geschah im Jahre 1900.

Die 3 Gründer waren geradezu beflügelt nach ihrem Superstart in ihrem Heimatland Deutschland, es in der Schweiz gleich zu versuchen. Genauso verschieden die 3 Gründer waren, genauso verschieden waren ihre vorgebrachten Gründe für einen solchen unternehmerischen Schritt:

- **Max Wittrock** als Verantwortlicher für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit stellte Image und Prestige eines Vertriebs im Heimatland des Müeslis ins Zentrum seiner Argumentation. «Wenn es mymuesli schafft, sogar im Zentrum des «Müeslismus» (scherzhafter Begriff von Max Wittrock) zu reüssieren, dann muss mymuesli wirklich gut sein. Kein Land auf der Erde hat das Zeug, ein solcher geachteter Qualitätsprüfer zu sein wie die Schweiz!»

Mit diesen Argumenten, so war Max Wittrock überzeugt, liesse sich noch mehr Anziehungskraft in Deutschland für die Marke mymuesli erreichen.

- **Hubertus Bessau**, verantwortlich für Marketing und IT, und damit auch für das E-Business und die Markenführung bei mymuesli zuständig, war sich wie sein Arbeitskollege Wittrock absolut sicher, dass der Umsatz nach oben gehen würde. Für ihn als Marketer war sonnenklar: Wenn sie es schaffen, die Schweizer Konsumierenden für ihre individuellen Biomüesli zu begeistern, dann geht die Post ab. Hubertus Bessau sinnierte noch über die Idee einer eigenen Produktion in der Schweiz, um mymuesli in der Schweiz als «Schweizer Müesli für Schweizer Müesli-Liebhaber» positionieren zu können.
- **Philipp Kraiss** als Finanzchef, oder von den beiden anderen auch «Finanzminister» genannt, brachte (keine Frage!) die Erhöhung der Profitabilität ins Spiel. Überall ist klar, dass in der Schweiz signifikant höhere Preise bezahlt werden für das gleiche Produkt als in Deutschland. Einfach deshalb, weil die Bevölkerung in der Schweiz eine höhere Kaufkraft besitzt. Doch, und das gab Philipp Kraiss zu bedenken, die Schweizer Bevölkerung – die Schweizer Konsumierenden – mussten erst überzeugt werden, dass mymuesli wirklich gut ist und den höchsten Qualitätsanforderungen entspricht. Philipp Kraiss war sich bewusst und hat dies auch offen seinen Arbeitskollegen dargelegt, dass der Schritt in die Schweiz gut geplant und hieb- und stichfest sein muss. Denn ohne professionelles Konzept wäre die Gefahr riesengross, nach dem tollen Erfolg in Deutschland gleich alles in der Schweiz zu verlieren. Ob sie als blutjunges Unternehmen hier heil wieder rauskämen?

Gerade die Hinweise ihres «Finanzministers» haben auch die beiden anderen mymuesli-Gründer bewogen, sich mit Experten zu besprechen und erst dann das Abenteuer Schweiz anzugehen. So haben sich die Jungs von mymuesli erst mal mit ihren ehemaligen Studienkollegen besprochen, und sie haben den Lehrstoff von damals nochmals intensiv studiert. Von einem ihrer Studienkollegen wurde ihnen ein anerkannter Experte für internationales Marketing empfohlen. Dieser Experte hat ihnen eine kurze Einführung in das internationale Marketing gegeben:

Grundsätzlich stehen im internationalen Marketing folgende Strategieoptionen offen:

- Export
- Auslandsfertigung
- Multinationales Marketing

Unter **Export** wird der Absatz von Gütern und Dienstleistungen verstanden, welche im eigenen nationalen Hoheitsgebiet (hier: Deutschland/Passau) erzeugt werden und in einem Aussenmarkt (hier: Schweiz) konsumiert oder weiterverarbeitet werden.

Die Formen der **Auslandsfertigung** sind ebenfalls vielfältig. Die Schweiz als Produktionsstandort für mymuesli hätte da sicherlich einige Chancen für Marketing und Kommunikation zu bieten.

Einen besonderen Stellenwert nimmt die Risikoabschätzung ein. Eine spezielle Methode stellt das **BERI-Verfahren** (Business-Environment-Risk-Index-Verfahren) dar, wie es vom College of Business and Economics an der Universität von Delaware entwickelt wurde. Hier der Kriterienkatalog für eine Risikoabschätzung eines Marktes:

- Politische Stabilität
- Haltung gegenüber Auslandsinvestitionen und Gewinntransfer
- Nationalisierungsbestrebungen
- Inflation
- Wirtschaftswachstum
- Arbeitskosten/Produktivität
- Zahlungsbilanz/Währungskonvertibilität
- Bürokratische Hindernisse
- Durchsetzbarkeit vertraglicher Vereinbarungen
- Qualität der Dienstleistungen und Zuverlässigkeit der Vertragspartner
- Qualität des einheimischen Managements und der Partner
- Verkehrsverbindungen
- Kurzfristige Kredite (Verfügbarkeit auf dem lokalen Markt)
- Langfristige Anleihen/Investitionskapital (Verfügbarkeit auf dem einheimischen Markt)

7. Der Birchermüesli-Markt in der Schweiz

Gesamtmarkt: CHF 186 Mio.

Anbieter	Umsatz in CHF Mio.
Migros (Eigenmarken, Alnatura)	80
Coop (Eigenmarken, Naturaplan)	60
bio-familia (alle Müesli-Produkte)	35
Kellogg's (alle Müesli-Produkte)	5
Vanadis (alle Müesli-Produkte)	1
Andere	5

(Quellen: Geschäftsberichte, eigene Schätzungen für 2014)

Die Gesamtbevölkerungszahl in der Schweiz liegt bei 8,2 Millionen Einwohnerinnen und Einwohnern (2014). Darin ist auch der weltweit sehr hohe Anteil an Einwohnerinnen und Einwohnern enthalten, die keinen Schweizer Pass haben, also diejenigen, die Ausländerinnen und Ausländer sind. Dieser Anteil liegt bei 19 %. Die erwachsene Bevölkerung, die älter als 20 Jahre ist, zählte 2014 noch 6,4 Millionen Einwohnerinnen und Einwohner. Man kann davon ausgehen, dass 10 % der erwachsenen Bevölkerung regelmässig Birchermüesli essen und eine Packung à 700 g etwa 2 Monate reicht.

8. Der Marktspiegel mit Birchermüesli in der Schweiz

Artikel	Hersteller	Gewicht	Verkaufspreis (in CHF)
Müesli-Mischung Spezial (demeter)	Vanadis	1'000 g	9.90
Früchte-Müesli (demeter)	Vanadis	500 g	7.90
Bio aha! Früchtemüesli	Migros	500 g	5.60
Reddy Birchermüesli (bio)	Migros	700 g	5.60
Alnatura, Basis Müsli (bio)	Alnatura/Migros	600 g	2.20
Alnatura, Früchte Müsli (bio)	Alnatura/Migros	750 g	3.90
Naturaplan, bio 5-Korn-Müesli (bio)	Coop	500 g	4.50
Naturaplan, bio Knusper-Müesli	Coop	700 g	7.20
familia-Müesli, c.m. plus Original	bio-familia	600 g	5.90
Kellogg's, Knusper Müsli plus Schokolade	Kellogg's	450 g	4.95
familia-Müesli, Champion Original	bio-familia	900 g	8.10

9. Distribution und Multichannel-Management in der Schweiz

Birchermüesli werden in allen Vertriebskanälen des Lebensmittelhandels verkauft: Im Detailhandel, in Warenhäusern, Discountern, Reformhäusern/Bioläden, Apotheken/Drogerien. Diese Vertriebskanäle lassen sich wiederum in einen stationären Kanal und in einen Onlinekanal aufteilen. Im Lebensmittelmarkt ist der Anteil des Onlinehandels immer noch bescheiden mit einem Marktanteil von etwa 2 %. Dieser Anteil ist aber überproportional höher als in anderen Ländern (Grossbritannien, Deutschland).

	Strategie	Stärken	Schwächen	Kunden
Detailhandel (Migros, Coop, Volg, Spar usw.) (60 % des Gesamtmarktes)	Produkte für jedermann mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis	<ul style="list-style-type: none"> • Grosse finanzielle und personelle Ressourcen • Grosse Marktanteile • Hoher Bekanntheitsgrad • Viele Verkaufsstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Exklusivität • Geringe Flexibilität • Produkte werden als Durchschnittsware wahrgenommen • Tiefes Beratungsniveau 	Privatkunden aus allen Bevölkerungsschichten
Discounter (Aldi, Lidl, Denner) (18 % des Gesamtmarktes)	Produkte für jedermann mit bestem Preis-Leistungs-Verhältnis	<ul style="list-style-type: none"> • Grosse finanzielle und personelle Ressourcen • Grosse Marktanteile • Hoher Bekanntheitsgrad • Viele Verkaufsstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Exklusivität • Geringe Flexibilität • Produkte werden als Durchschnittsware wahrgenommen • Tiefes Beratungsniveau 	Privatkunden aus allen Bevölkerungsschichten
Convenience-Shops (Tankstellen-shops, avec., Kioske) (11 % des Gesamtmarktes)	Produkte für jedermann mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis	<ul style="list-style-type: none"> • Grosse finanzielle und personelle Ressourcen • Grosse Marktanteile • Hoher Bekanntheitsgrad • Viele Verkaufsstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Exklusivität • Geringe Flexibilität • Produkte werden als Durchschnittsware wahrgenommen • Tiefes Beratungsniveau 	Privatkunden aus allen Bevölkerungsschichten
Warenhäuser (Globus, Manor, Loeb, Jelmoli) (8 % des Gesamtmarktes)	Produkte für Spezialzielgruppe mit angemessenem Preis-Leistungs-Verhältnis	<ul style="list-style-type: none"> • Grosse finanzielle und personelle Ressourcen • Grosse Marktanteile • Hoher Bekanntheitsgrad • Hohes Beratungsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise Exklusivität • Geringe Flexibilität • Wenig Verkaufsstellen 	Privatkunden aus höheren Bevölkerungsschichten
Onlineshops (z. B. Migros, Coop) (2 % des Gesamtmarktes)	Schnell und günstig	<ul style="list-style-type: none"> • Immer zugänglich • Kostenstruktur 	Sehr tiefes Beratungsniveau	Privatkunden aus allen Bevölkerungsschichten
Bioläden/Reformhäuser, Drogerien/Apotheken (1 % des Gesamtmarktes)	Marktnischen abdecken	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität gegenüber Kunden • Sehr hohes Beratungsniveau • Oftmals spezialisiert auf Marken-Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenstruktur • Bekanntheitsgrad 	Privatkunden aus höheren Bevölkerungsschichten

Multichannel-Strategie wird dominieren

Generell ist es heute schon so, dass rund 69 % der Umsätze über den klassischen, stationären Detailhandel und Fachhandel erzielt werden. Der Rest wird über Discounter, Convenience-Shops und das Internet verkauft mit stark steigender Tendenz. Künftig wird es eine Mischung aus allen Distributionsformen geben. Internet und Detailhandel rangieren dabei nebeneinander; ebenso wie Discounter und Convenience-Shops. Diese werden sowohl als Filialen als auch im Franchising betrieben. Beispiele sind hier Denner-Partner oder Migros-Partner. Ebenso werden die meisten Tankstellenshops von Coop oder Migros im Franchising-Modell betrieben.

Studien gehen davon aus, dass der Konsumierende je nach Situation die Einkaufsgelegenheit wählt, unabhängig davon, ob es ein Franchising-Konzept oder eine Detailhandelsfiliale 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 Konsumierenden behaupten können. Pauschal muss jeder Hersteller seine eigene Strategie festlegen und danach den Vertrieb ausrichten.

10. Neues Produkt «mymuesli Rio 2016»

Die Jungs und Mädels von mymuesli sind bereits daran, ein neues Müesli zu entwickeln, um dieses rechtzeitig für die Olympiade 2016 in Rio de Janeiro zu lancieren. Erste Ideen wurden im kleinen Kreis diskutiert, und nun geht es daran, ein Marketingmix-Konzept zu erarbeiten. Klar kam die Idee auf, etwas mit den Farben der Olympiade zu machen, und dann sollte es auch etwas Brasilianisches haben. Doch was ist brasilianisch? Auf den brasilianischen Tisch kommen immer jede Menge frische Früchte, also: Ananas, Mango, Papaya, Litschi, dann auch Kokosnuss, Maracuja usw. Und welche Getreidesorten? Mais, aber auch Reis sind in Brasilien weit verbreitet, aber auch «europäische» Getreidesorten wie Weizen, Hafer und Gerste.

Es sollte also einerseits eine Mischung von Früchten sein, wie sie in Brasilien gegessen werden, und andererseits die gewohnten europäischen Getreidesorten. Und welchen Namen sollte dieses mymuesli haben? Intern konnte sich der Name «mymuesli Rio 2016» durchsetzen. Die Kosten für dieses Sondermüesli sind nur bei den Rohstoffen höher:

Kostenarten pro «mymuesli Rio 2016»-Dose	EUR
Rohstoffkosten	0,80
Produktionskosten	0,76
Marketing- und Vertriebskosten	1,10
Lohnkosten	1,45
Stückkosten	4,11

Ihre Rolle und Ihre Aufgaben

Philipp Kraiss (der «Finanzminister») von mymuesli vermutet zwar ein grosses Entwicklungspotenzial für mymuesli in der Schweiz, jedoch möchte er sich nicht nur auf sein Gefühl verlassen, sondern Fakten zur Entscheidungsfindung haben.

Sie sind frisch diplomierter Marketingleiter und erhalten von mymuesli den Auftrag, für die Expansionsstrategie Schweiz mögliche strategische Varianten zu evaluieren und ein Marketingkonzept zu erarbeiten. Die ersten strategischen Vorgaben sind bereits in einem ersten Gespräch erörtert worden. Als Kernzielgruppen werden private Konsumierende im Alter zwischen 20 und 40 Jahren genannt, auf der anderen Seite Outdoor-Profis, die beide 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 beiseite und halten Sie sich an die vorhandenen Informationen im Fall.

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

Aufgaben

Aufgabe 1 – Ermittlung des Marktpotenzials für mymuesli in der Schweiz 5 Punkte

Um einen Markt einschätzen und seine eigene Marktstellung darin richtig abschätzen zu können, dienen Marktkennzahlen als wichtige Orientierungshilfen. Dabei spielt das Marktpotenzial eine zentrale Rolle.

Aufgabe 1a 3 Punkte

Was verstehen Sie unter Marktkapazität, Marktpotenzial und Marktvolumen?

Aufgabe 1b 2 Punkte

Wie gross ist das Marktpotenzial für mymuesli in der Schweiz?

Aufgabe 2 – Risikoanalyse von mymuesli für die Schweiz 20 Punkte

Erarbeiten Sie eine systematische Risikoanalyse von mymuesli für die Schweiz aufgrund der allgemeinen BERI-Liste in der Fallbeschreibung.

Aufgabe 2a 5 Punkte

Selektieren Sie aus dem Kriterienkatalog jene Kriterien, die für die Schweiz relevant sind. **WICHTIG:** Jede Auswahl eines Kriteriums ist mit einem ganzen Satz zu begründen.

Aufgabe 2b 5 Punkte

Gewichten und bewerten Sie diese Kriterien für die Schweiz. **WICHTIG:** Jede Gewichtung und jede Bewertung ist jeweils mit einem ganzen Satz zu begründen.

Aufgabe 2c 10 Punkte

Bewerten Sie aufgrund Ihrer Analyse die Erfolgs- oder Verlustaussichten eines Markteintritts in die Schweiz. **WICHTIG:** Ihre Bewertung ist mit einem ganzen Satz zu begründen.

Aufgabe 3 – Anpassung der Positionierung für mymuesli in der Schweiz 10 Punkte

Die Anpassung der Positionierung von mymuesli in der Schweiz wird von zentraler Bedeutung sein (vgl. Positionierungspyramide für Deutschland im Text). Als Kernzielgruppen in der Schweiz werden einerseits private Konsumierende im Alter zwischen 20 und 40 Jahren genannt und auf der anderen Seite Outdoor-Profis. Beide Zielgruppen sind auch die Kernzielgruppen von mymuesli in Deutschland.

Aufgabe

Entwickeln Sie nun eine angepasste Positionierung für dieses Unternehmen in der Schweiz, welches Grundlage für die Ausgestaltung der Marketingstrategie (z. B. Distributionsstrategie) ist.

Aufgabe 4 – Distributionsstrategie

20 Punkte

Die Jungs von mymuesli überlegen sich verschiedene Strategievarianten, um mymuesli in den Schweizer Markt einzuführen. Leider kennen sie die Anforderungen und Bedingungen sowie die Risiken und Chancen zu wenig. Ihre losen Ideen haben sie in Gesprächen mit Freunden und Experten und durch Artikel in Fachzeitschriften für internationales Marketing und Export aufgegriffen, aber noch nicht sehr weit entwickelt. Ihnen fehlt hier das notwendige fachliche Wissen.

Aufgabe 4a

5 Punkte

Entwickeln Sie aus der Fallbeschreibung 3 voneinander komplett verschiedene Distributionsstrategien und begründen Sie die einzelnen Distributionsstrategien.

Aufgabe 4b

10 Punkte

Vergleichsanalyse der beschriebenen Distributionsstrategien:

Nennen und erläutern Sie jeweils pro Kriterium 2 relevante Stärken und 2 relevante Schwächen.

Aufgabe 4c

5 Punkte

Erläutern Sie und begründen Sie jene Distributionsstrategie, welche Ihrer Meinung nach die grössten Erfolgschancen hat.

Aufgabe 5 – Preispolitik

15 Punkte

Für das neue Produkt «mymuesli Rio 2016» werden Sie gebeten, in Ihrer Rolle als externe Beratung einen Verkaufspreis für eine Dose «mymuesli Rio 2016» festzulegen.

Aufgabe 5a

2 Punkte

Welches Gewicht hat die Preisstrategie für dieses neue Produkt «mymuesli Rio 2016»?

Aufgabe 5b

5 Punkte

Wie gehen Sie grundsätzlich bei der Festlegung des Verkaufspreises für das neue Produkt «mymuesli Rio 2016» vor?

Aufgabe 5c

8 Punkte

Legen Sie eine konkrete Preislage des Verkaufspreises (für eine Dose à 575 g) für das Produkt «mymuesli Rio 2016» fest und begründen Sie diese Preislage mit stichhaltigen Argumenten (Bruttomarge soll die gleiche sein wie in der Durchschnittskalkulation!).

Aufgabe 6 – Kommunikationsbriefing

10 Punkte

Erarbeiten Sie auf der Grundlage Ihrer Antworten für Aufgabe 1 bis 5 und der Angaben in der Fallbeschreibung ein fundiertes Agenturbriefing für eine Startwerbekampagne in der Schweiz.

Aufgabe 7 – Einzigartigkeit durch Marketingmix-Instrumente

10 Punkte

Einzigartigkeit des Angebotes in den Augen der Konsumierenden zu schaffen, wird gerade dann erreicht, wenn der Hersteller einen Mehrwert schafft, der über den Wert des eigentlichen Produkts hinausgeht. Listen Sie anhand von mymuesli die Punkte auf, welche Mehrwerte für den Konsumierenden darstellen.

Aufgabe 7a

5 Punkte

Nennen und erläutern Sie 5 verschiedene Mehrwerte für Konsumierende in Bezug auf die Marktleistung.

Aufgabe 7b

5 Punkte

Nennen und erläutern Sie 5 verschiedene Mehrwerte für Konsumierende in Bezug auf die Marketingkommunikation.

Aufgabe 8 – Rentabilität

10 Punkte

2 Fragen in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit sind noch offen.

Aufgabe 8a

5 Punkte

Wie schätzen Sie die Wirtschaftlichkeit des neuen Produkts «mymuesli Rio 2016» ein?

Aufgabe 8b

5 Punkte

Welche 2 zentralen Massnahmen für einen nachhaltigen, finanziellen Erfolg würden Sie empfehlen?

Begründen Sie Ihre Antworten.