

## Prüfung 2017

### Strategisches Marketing

KT&A-Verlags- und Druckereigruppe

Prüfungszeit: 4 Stunden

Aufgabe	Punkte
1	10
2	10
3	10
4	20
5	20
6	10
7	10
8	10

Total	100
-------	-----

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

Diese Aufgabe umfasst 23 Seiten inklusive Deckblatt. Bitte kontrollieren Sie, ob Sie die Aufgabe vollständig erhalten haben.

- Bitte beachten:**
- Es dürfen keine Lösungsblätter zusammengeheftet werden.
  - Es dürfen folgende Unterlagen verwendet werden:  
ein handelsüblicher Bundesordner mit Informationen (Open Book).

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!**

© 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, dass hier Ihr strategisches Wissen geprüft wird, 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. In den Fällen sind darum viele Informationslücken. Wenn Facts und Angaben fehlen, **dürfen Annahmen getroffen werden, diese müssen aber als solche gekennzeichnet werden.**
- Ihre Gedanken und Überlegungen sollen für die Bewertung nachvollziehbar sein. Nicht alles, was Ihnen selbstverständlich erscheint, ist auch für andere selbstverständlich. Eine andere Fachperson kann durchaus anderer Ansicht sein. Für Sie heisst das: **Begründen Sie Ihre Meinungen, Ansichten und Entscheide, damit diese für andere nachvollziehbar sind.** Ihre Überlegungen, **Ihr Weg zur Lösung erhalten bei der Bewertung ein grosses Gewicht.** Die Lösungen können sehr unterschiedlich, aber gleichwertig sein, wenn sie nachvollziehbar sind.
- Erklären oder beschreiben heisst nicht einfach aufzählen, sondern eben **beschreiben und 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.**

### Wichtig:

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

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

## Fall KT&A-Verlags- und Druckereigruppe

### Das Unternehmen

Die Verlags- und Druckereigruppe KT&A-Zeitungsverlags AG hat vor einigen Jahren das bekannte, alteingesessene Familienunternehmen D&Druck Spescha gekauft. Bis zur Fusion vor 2 Jahren wurden die Druckaktivitäten von KT&A und D&Druck Spescha getrennt betrieben.

Die Firmengruppe ist heute wie folgt strukturiert:

- KT&A-Zeitungsverlags AG
- KT&A-Zeitschriften- und Buchverlags AG
- Zeitungsdruck AG (Beteiligung: 60 %)
- KT&A-Druckservice AG
- KT&A-Liegenschaften AG

Das Mutterhaus KT&A-Zeitungsverlags AG agiert als sogenannte unechte Holding, das heisst, die AG ist gleichzeitig als Holding und als operatives Unternehmen tätig.

**Die KT&A-Zeitungsverlags AG** ist Verlag für eine der grössten Tageszeitungen in der Ostschweiz («Ostschweizer News»), von verschiedenen Gratisanzeigen und einer Wirtschaftswochenzeitung. In diesem Bereich werden befriedigende Ergebnisse erzielt.

**Die KT&A-Zeitschriften- und Buchverlags AG** hat eigene Fachzeitschriften (Architektur, Handwerk, Wohnen) und betriebswirtschaftliche Fachbücher in ihrem Programm. Dieser Bereich musste einen drastischen Umsatzrückgang bei den Inseraten in Kauf nehmen

Der Druck der Zeitungsprodukte erfolgt im Druckzentrum **Zeitungsdruck AG**, an dem das Unternehmen zusammen mit anderen regionalen Zeitungsverlegern der Ostschweiz beteiligt ist.

**Die KT&A-Druckservice AG** gilt im Schweizer Markt als kompetentes, profiliertes Unternehmen der grafischen Industrie. Die finanzielle Lage hat sich allerdings in den vergangenen Jahren negativ entwickelt. Dies ist bedingt durch ein zu schnelles und unkontrolliertes Wachstum und zu wenig durchdachte, übertriebene Investitionen in Druckmaschinen. Die Qualität ist grundsätzlich gut und die Kundenbeziehungen ebenfalls.

Die **KT&A-Liegenschaften AG** verwaltet den Immobilienbereich des Unternehmens; in erster Linie die Produktionsstätten der Tochterfirmen, aber auch weitere Gebäude im Finanzvermögen.

In den Verwaltungsräten der verschiedenen Aktiengesellschaften sind jeweils die gleichen Personen engagiert, damit eine «unité de doctrine» sichergestellt werden kann. Im Rahmen der Gruppenstrategie wurde entschieden, dass trotz der gegenwärtigen Schwierigkeiten alle Aktivitätsfelder der Gruppe beibehalten werden. Der Druckservice wird maximal noch 2 Jahre «subventioniert» und soll sich dann aus eigener Kraft weiterentwickeln.

Die Führungsmannschaft im Druckservice ist hoch motiviert und glaubt trotz aller Probleme an die Zukunft. Man will zu den «Schlüsselspielern» in der Schweiz gehören.

### Verlags- und Druckereigruppe KT&A-Zeitungsverlags AG

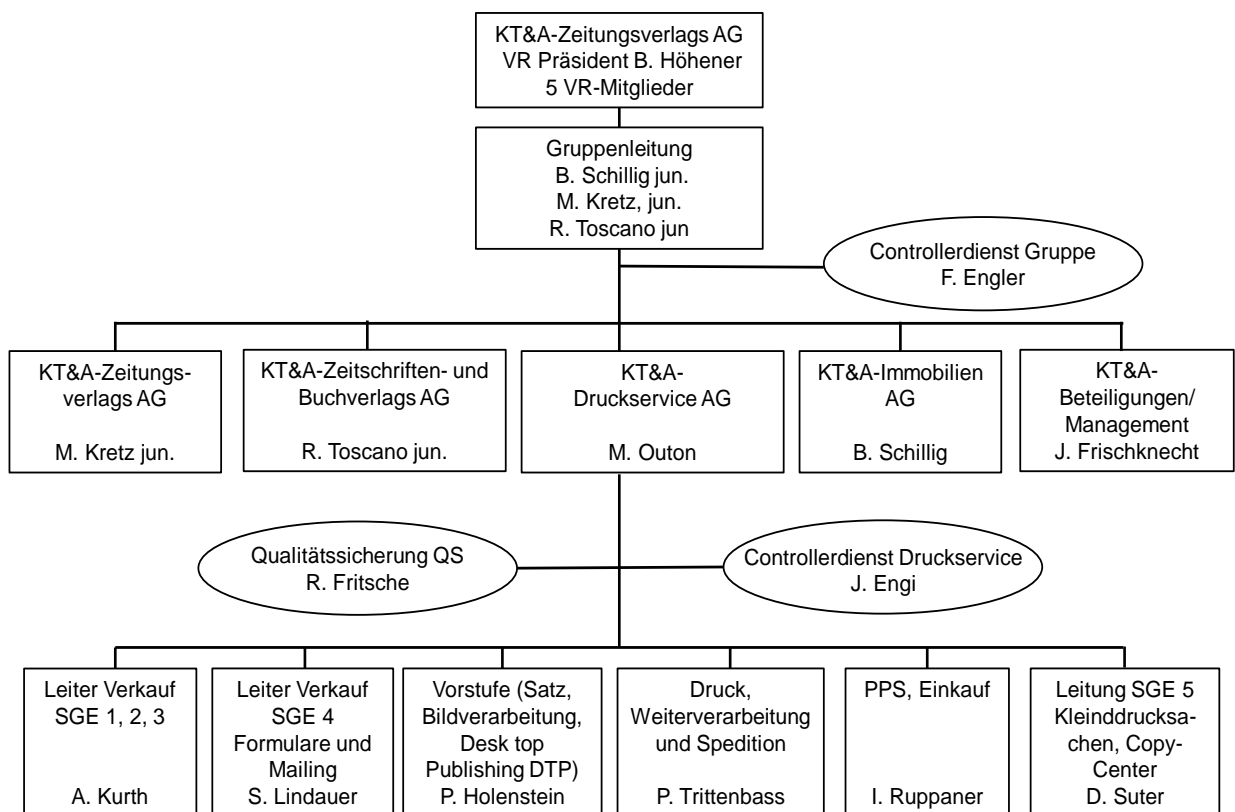


Abbildung 1: Organigramm der Verlags- und Druckereigruppe

## KT&A-Druckservice AG

Die **strategischen Geschäftseinheiten (SGE)**:

**SGE 1: Werbedrucksachen (Umsatz letztes Jahr: CHF 20 Mio.):** Die KT&A-Druckservice AG ist eine der bedeutendsten Werbedruckereien und verfügt sowohl im Bogenbereich wie auch im Rollenoffsetbereich über eine hervorragende Infrastruktur.

**SGE 2: Zeitschriftendruck (Umsatz letztes Jahr: CHF 25 Mio.):** In dieser SGE gehört die KT&A-Druckservice AG ebenfalls zu den grösseren Unternehmen und bietet ein Vollangebot (von der Vorstufe bis zur Spedition). Verlagsserviceleistungen (Inserateakquisition, redaktionelle Beihilfen etc.) werden bislang nur beschränkt angeboten.

**SGE 3: Bücherdruck (Umsatz letztes Jahr: CHF 3 Mio.):** Die KT&A-Druckservice AG arbeitet sowohl für den eigenen Verlag als auch für Dritte und ist bekannt für die Herstellung von qualitativ hochstehenden farbig illustrierten Fachbüchern aller Art.

**SGE 4: Formulare und Mailings (Umsatz letztes Jahr: CHF 10 Mio.):** Der Formularmarkt ist stark rückläufig, der Mailingmarkt wächst. Dank einer spezialisierten Verkaufsmannschaft und ergänzenden Leistungen (Personalisierung etc.) konnte eine gewisse Marktstellung erarbeitet werden.

**SGE 5: Kleindrucksachen/Copyshop (Umsatz letztes Jahr: CHF 2 Mio.):** Hier ist man ausschliesslich in der Region St. Gallen tätig. Die Firma hat einen eigenen kleinen Copyshop an guter Lage in der Nähe des Bahnhofs.

## Umsatzentwicklung und Kommentare

Die Umsatzaufteilung zwischen **internen Kunden** (Unternehmen der Gruppe, Zeitungsverlag, Zeitschriften- und Buchverlag) und **externen Kunden** geht aus der nachstehenden Darstellung hervor. Der Umsatz des letzten Jahres wird gegliedert nach internen und externen Kunden (in CHF Tausend).

SGE	Interne Kunden der Gruppe		Externe Kunden der Gruppe		Total Umsatz	
	in CHF Tausend	%	in CHF Tausend	%	in CHF Tausend	%
1: Werbedrucksachen	1'000	1,7	19'000	31,7	20'000	33,4
2: Zeitschriftendruck	10'000	16,7	15'000	25,0	25'000	41,7
3: Bücherdruck	1'500	2,5	1'500	2,5	3'000	5,0
4: Formulare und Mailings	500	0,8	9'500	15,8	10'000	16,6
5: Kleindrucksachen	500	0,8	1'500	2,5	2'000	3,3
Total	13'500	22,5	46'500	77,5	60'000	100,0

Die Umsatzentwicklung der **letzten 3 Jahre** und die Prognose des laufenden Jahres sind aus der nächsten Darstellung ersichtlich.

### Entwicklung der Umsätze der SGEs (letzte 3 Jahre und Prognose laufendes Jahr)

SGE	Umsatz vor 3 Jahren		Umsatz vor 2 Jahren		Umsatz letztes Jahr		Umsatz laufendes Jahr/Prognose	
	in CHF Tausend	Ergebnis in % <sup>1</sup>	in CHF Tausend	Ergebnis in %	in CHF Tausend	Ergebnis in %	in CHF Tausend	Ergebnis in %
1: Werbedrucksachen	15'000	+1	16'000	+1.5	20'000	+2	20'000	+1
2: Zeitschriftendruck	21'000	+1	24'000	-4	25'000	-5	20'000	-2
3: Bücherdruck	2'900	-13	3'000	-13	3'000	-7	2'700	-3
4: Formulare und Mailings	7'000	-2	8'000	-5	10'000	-1	10'000	+2
5: Kleindrucksachen	2'300	+6	2'000	+7	2'000	+8	2'000	+8
Total	48'200		53'000		60'000		54'700	

Zu den Tabellen gibt es folgende Zusatzhinweise:

- Der Druckservice akquiriert 77,5 % des Umsatzes auf dem freien Markt. Lediglich 22,5 % stammen von internen Kunden (Zeitungsverlag, Zeitschriften- und Buchverlag).
- Die Umsatzsteigerung bei den Werbedrucksachen war in den letzten Jahren dank der Akquisition namhafter Kunden überdurchschnittlich.
- Beim Zeitschriftendruck ist der Umsatz rückläufig, weil einerseits der Verlag nicht rentierende Titel gestoppt hat und andererseits die Vorstufenleistungen (Satzarbeiten etc.) im Verlag bzw. in den Redaktionen selbst erbracht werden. 4 wichtige Kunden gingen zudem verloren.
- Beim Bücherdruck wurde die Vorstufenherstellung für eigene Bücher ebenfalls durch den Verlag übernommen.
- In der SGE Formulare und Mailings stagnieren die Umsätze, weil der Formularmarkt stark rückläufig ist. Im Mailingmarkt bestehen grosse Erfolgchancen, da ausser KT&A nur Conzett + Walter (Marktleader) ein fundiertes Know-how bezüglich Personalisierung und Weiterverarbeitung wie Rubbeln, Mustereinkleben etc. hat.
- Bei den Kleindrucksachen stagnieren die Umsätze, da bislang auf dem Markt nicht aktiv agiert wurde.

<sup>1</sup> Das Ergebnis wird als sogenannte «Umsatzrendite» definiert (Fakturapreis abzüglich aller Positionen der Nachkalkulation zu Vollkosten, wobei die Kalkulation auf einer höheren Auslastung basiert).

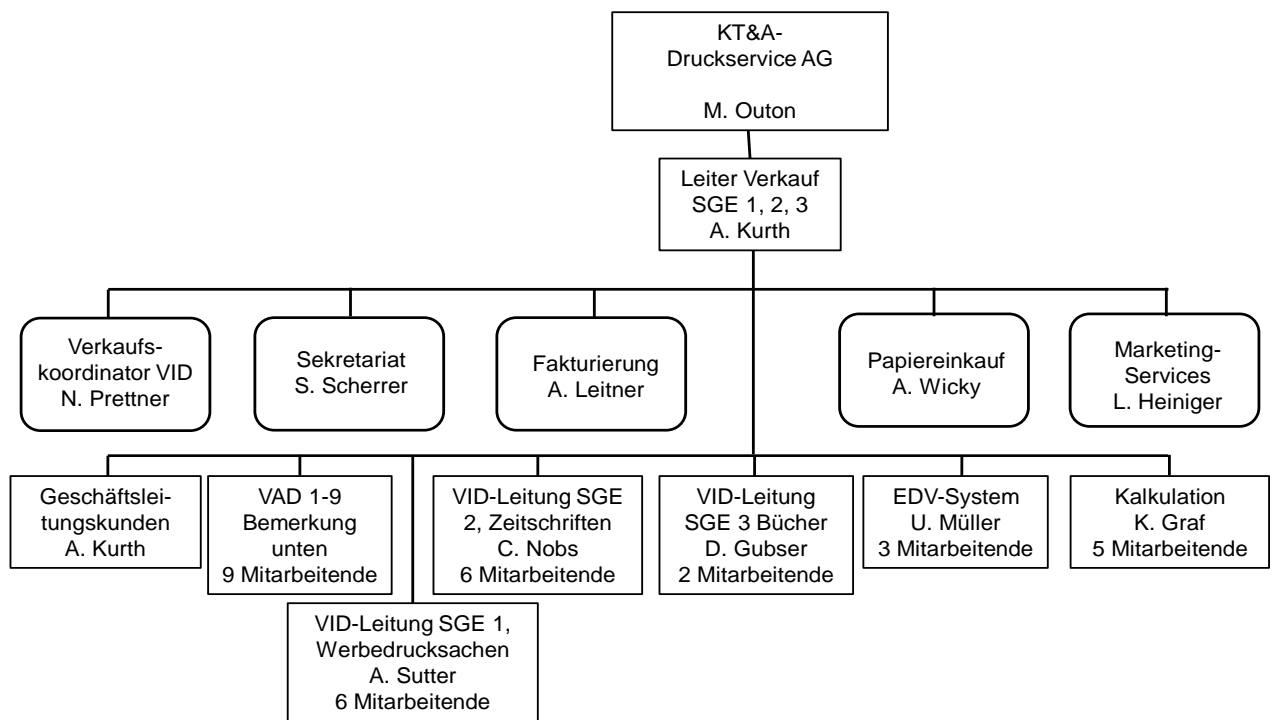
KT&A hätte als eines von wenigen Unternehmen in der Schweiz die Möglichkeit, den Kundenunternehmen Gesamtleistungen als Generalunternehmer anzubieten (zum Beispiel Kataloge mit personalisierten Mailings inklusive Versand oder Sicherstellung der Mehrfachnutzung von Daten: Katalog, Internet, CD-ROM-Lösungen).

Überkapazitäten, tiefe Marktpreise sowie die ausländische Konkurrenz bedrohen die Existenz von traditionellen Druckereien. Werbeverdrossenheit (Stopp-Kleber) und die neuen Medien bedrohen den traditionellen Drucksachenmarkt, obwohl in den kommenden Jahren trotz des Internet-Booms das Papier der wichtigste Datenträger bleiben wird.

Festzustellen ist, dass die Verkäufer eher älter und schon lange in diesem Geschäft sind. Dies spricht natürlich für das Unternehmen als Arbeitgeber, verhindert aber auch, dass junge Leute im Verkauf nachrücken können. Ausserdem wird ein grosser Teil des Umsatzes durch den Geschäftsleiter sowie durch die beiden Verkaufsleiter realisiert, welche über ausgezeichnete Beziehungen verfügen, die trotz eines härteren Preisdruckes auf dem Markt gehalten haben.

**Strategische Geschäftseinheiten der KT&A-Druckservice AG, SGE 1: Werbedrucksachen, SGE 2: Zeitschriftendruck, SGE 3: Bücherdruck**

Bestehende Marketing- und Verkaufsorganisation für SGE 1:  
 Werbedrucksachen, SGE 2: Zeitschriftendruck, SGE 3: Bücherdruck



Legende: VAD = Verkaufsaussendienst  
 VID = Verkaufsinendienst

VAD 1-9 Teils geografische Aufteilung, teils Aufteilung nach zugeteilten Kunden, alle 9 Mitarbeitenden sind dem Verkaufsleiter unterstellt, welcher von einem Verkaufskordinator unterstützt wird

Abbildung 2: Bestehende Marketing- und Verkaufsorganisation der SGEs 1, 2 und 3

## SGE 1: Werbedrucksachen

	Fakten	Entwicklungen	
Trends im Markt und in den Teilmärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der Markt entwickelt sich uneinheitlich in den verschiedenen Teilmärkten</li> <li>– Generell steigen der Konkurrenzdruck und der Preisdruck</li> <li>– Tendenziell schrumpfendes Volumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mehrfachnutzung von Daten könnte ein Zukunftsgeschäft im Katalogbereich sein (CD-ROM, Internet-Lösungen etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Soziale, wirtschaftliche und technologische Umweltfaktoren beeinflussen das Marktgeschehen überdurchschnittlich negativ</li> <li>– Grosse Überkapazitäten im Markt</li> <li>– Elektronische Medien sind im Vormarsch</li> </ul>
Position KT&A in den Zielmärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leistungsangebot von KT&amp;A optimal auf die Bedürfnisse im Markt Schweiz ausgerichtet</li> <li>– KT&amp;A zählt zu den Marktführern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Breit abgestützte Kundenstruktur, kein Klumpenrisiko</li> <li>+ Gutes Image im Markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der künftige Wachstumsmarkt Multimedia ist nicht entwickelt bei KT&amp;A</li> </ul>
Umsatz/Kundenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rückläufige Auflagen</li> <li>– Starke Umsatzsteigerung in den letzten Jahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Umsatz konnte in den letzten Jahren gehalten werden</li> <li>+ Positive Umsatzrendite</li> <li>+ Profilierung als Kostenführer und Service-Leader möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abhängigkeit von den Werbeagenturen (ca. CHF 8–10 Mio. des Umsatzes werden durch die Werbeagenturen beeinflusst)</li> </ul>
Angebote, Zusatzleistungen, Preise	<ul style="list-style-type: none"> <li>– KT&amp;A beschränkt sich auf die Wertkettenglieder Druckvorstufe, Druck- und Weiterverarbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Deutlich bessere Termintreue als Konkurrenz</li> <li>+ Gute Konditionenpolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dumpingpreise mit Verlusten</li> <li>– Kataloggeschäft braucht stärkere Vorstufe wie Verpackung, Spedition und Adressierung</li> </ul>



<p>Kommunikation        (Verkauf, Werbung,        Verkaufsförderung,        Produkt-PR)</p>	<p>– KT&amp;A gibt für        Marketing und        Verkauf eher wenig        Geld aus</p>	<p>+ Gutes Verkaufsteam        + Bearbeitung der        Schlüsselkunden        durch die GL        (erfolgreich, aber        wenig systematisch)</p>	<p>– Veralteter Auftritt        (Erscheinungsbild)        – Eher mässig beurteilt        – Kaum        Kommunikations-        aktivitäten</p>
<p>Infrastruktur        (Organisation/Maschinen)</p>	<p>– Die Drucktechnik        (Maschinen) ist        absolut führend (5-        Farben-, 6-Farben-,        8-Farben-Druck)</p>	<p>+ Konkurrenten        technisch oft unge-        nügend ausgestattet        + Modernste        Drucktechnik</p>	<p>– Fehlende        Langzeitplanung, oft        nur Tagesgeschäft        – Kapazität nur zu 70 %        ausgelastet (2 Schich-        ten)        – Überinvestitionen und        Leasinggeschäfte        belasten die        Jahresrechnung stark</p>
<p>Fazit</p>	<p>– KT&amp;A hat viele        Marktchancen nicht        genützt</p>	<p>+ Profilierung als        Kostenführer ist        durch die moderne        Drucktechnik        möglich</p>	

## SGE 2: Zeitschriftendruck

	Fakten	Entwicklungen	
Trends im Markt und in den Teilmärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wirtschaftliche und technische Umweltfaktoren machen sich negativ bemerkbar</li> <li>– Viele Leistungen werden durch die Redaktionen selbst erbracht</li> <li>– Sehr lange Entscheidungswege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vermehrte Kommunikations- und PR-Bedürfnisse der Kunden führen zu neuen Produkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Starke Konkurrenten mit vergleichbaren Leistungen bearbeiten den Markt sehr intensiv</li> <li>– Ausländische Konkurrenz macht sich in der Zeitschriftenproduktion zunehmend bemerkbar</li> <li>– Das Kernbedürfnis von Fremdverlegern ist der Inserateverkauf bzw. das Anzeigenmarketing</li> </ul>
Position KT&A in den Zielmärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– KT&amp;A ist als Zeitschriftenprofi bekannt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Langfristige Verträge garantieren eine gute Grundauslastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produktsortiment sehr ähnlich wie das der Konkurrenz, fehlende Profilierung</li> </ul>
Umsatz/Kundenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das SGE 2 hat einen Umsatzanteil von 41,7 %</li> <li>– 4 wichtige Kunden gingen verloren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Verlagerung vom Eigenverlag auf Fremdverlage ist gelungen</li> <li>+ Die meisten Aufträge für die Fremdverleger können mit Gewinn erledigt werden (74% des Gesamtumsatzes). Bei einigen wird ein ausgeglichenes Ergebnis, aber kein Gewinn erzielt (26% des Umsatze).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsatzverluste im Vorstufenbereich durch Verlagerung der Vorstufenproduktion in die firmeneigenen Redaktionen</li> <li>– Umsatzrückgang bei Eigenverlagen ist zu erwarten</li> </ul>

<p>Angebote, Zusatzleistungen Preise</p>	<p>– Schwergewichte bei KT&amp;A sind Vorstufe, Druck, Weiterverarbeitung und Spedition</p>	<p>+ Grosse Erfahrung als Zeitschriftenhersteller</p>	<p>– Preisdruck bei den Angebotsstufen Druck und Weiterverarbeitung          – Zusatzleistungen wie Anzeigenmarketing, Konzeptberatungen, Leserservice fehlen          – Diverse Aufträge mit negativem Ergebnis</p>
<p>Kommunikation (Verkauf, Werbung, Verkaufsförderung, Produkt-PR)</p>	<p>– Politische Interessen führen immer wieder zu Auftragsvergaben ohne Einflussmöglichkeiten</p>	<p>+ Fundierte Produktkenntnisse der Verkaufsmitarbeitenden          + Synergien mit Verlag möglich</p>	<p>– Ungenügend ausgebauter Verlags-service          – Kein spezialisiertes Team für Zeitschriften          – Ringier, AVD etc. führen Events für Verlage ohne Druckereien durch          – KT&amp;A hat kein Schlüsselkundenmanagement und kein Know-how im Bereich strategisches Verkaufen</p>
<p>Infrastruktur (Organisation/Maschinen)</p>	<p>– Langfristig ist nur ein 3-Schicht-Betrieb rentabel</p>	<p>+ Moderner und hervorragend geeigneter Maschinenpark (hochmoderne, wasserlose Rollenoffsetmaschinen)          + Chance für Kostenführerschaft vorhanden</p>	<p>– Kapazität nur zu 70 % ausgelastet (2 Schichten)          – Überinvestitionen belasten Rechnung</p>
<p>Fazit</p>		<p>+ KT&amp;A ist im Markt gut etabliert</p>	<p>KT&amp;A deckt nicht alle Kundenbedürfnisse ab</p>

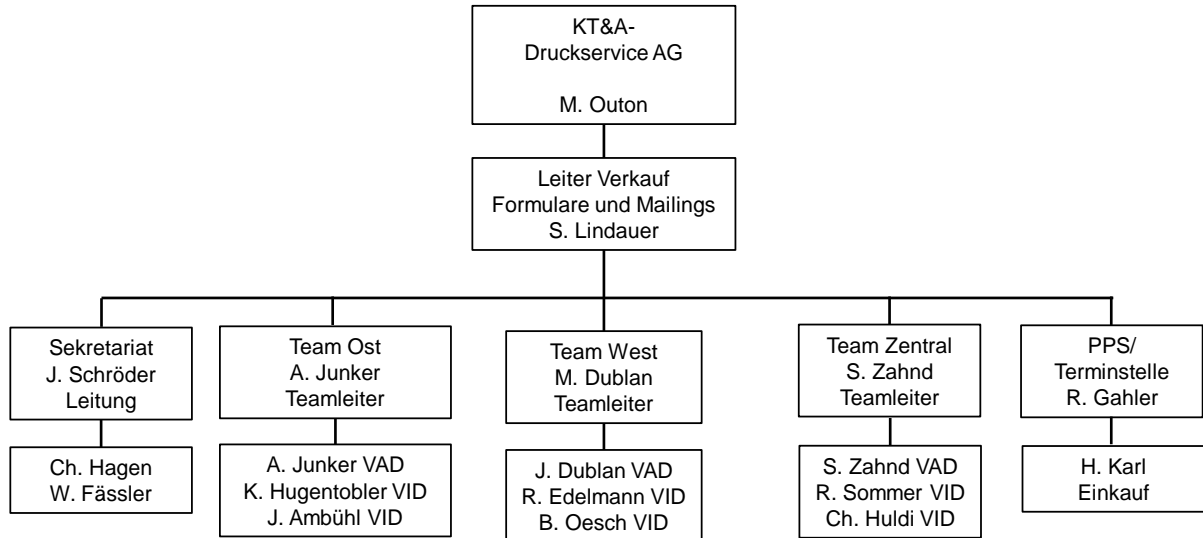
### SGE 3: Bücherdruck

	Fakten	Entwicklungen	
Trends im Markt und in den Teilmärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Über den Büchermarkt liegen keine genauen Statistiken vor; Fachleute meinen, dass sich das Volumen in den letzten 5 Jahren um 5 % reduziert habe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bücher sind nach wie vor ein wichtiger Markt und bleiben es auch</li> <li>+ Weiterbildung wird immer wichtiger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Günstige Angebote aus Billiglohnländern</li> <li>– Teilweise Verlagerung auf und Substituierung durch elektronische Datenträger führen zur Schrumpfung des Büchermarktes</li> <li>– Markt für Billigbücher ist rückläufig</li> </ul>
Position KT&A in den Zielmärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grosses Dienstleistungsangebot und die reiche Erfahrung als Buchhersteller machen KT&amp;A zum kompetenten Partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ KT&amp;A hat einen guten Namen als kompetenter Buchhersteller, insbesondere für Sport-, Wirtschafts-, Wein-, Schul- und technische Bücher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viele Kleindruckereien sind Konkurrenten</li> <li>– Viele Konkurrenten arbeiten mit Dumpingpreisen</li> </ul>
Umsatz/Kundenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zweitkleinstes Marktfeld (5,0 % des Gesamtumsatzes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Treue Kunden, aber auch viele Einzelkunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsatzverluste durch die Verlagerung der Vorstufenproduktion in die verlagseigene Buchherstellung oder zu den Autoren</li> <li>– Der grösste Kunde bringt ca. 30 % des Fremdotsatzes</li> <li>– Weiterverarbeitung muss bei einer Buchbinderei erfolgen</li> </ul>
Angebote, Zusatzleistungen, Preise	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Argument Preis wird immer wichtiger</li> <li>– Verlage inkl. KT&amp;A-Verlag übernehmen Vorstufe selbst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bildbeschaffung ist eine Stärke von KT&amp;A</li> <li>+ KT&amp;A ist wegen guter, neuerer Maschinen in der Regel günstiger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 8 von 10 Fremdaufträgen mit negativem Ergebnis</li> </ul>

Kommunikation (Verkauf, Werbung, Verkaufsförderung, Produkt-PR)		+ Möglichkeit der Gratiswerbung in den verschiedenen hauseigenen Medien + Spezialwissen der Verkaufsmitarbeitenden + Gute Beziehungen zu Lehranstalten und Unis	– Wenig aktive Verkaufs- und Kommunikationsarbeit – KT&A hat sich mit einem wichtigen Kunden verkracht
Infrastruktur (Organisation/Maschinen)	– Moderne und sehr gut geeignete Infrastruktur zur Buchproduktion	+ Kostenreduktion dank neuer Maschine möglich bei guter Auslastung	– Kapazität nur zu 50 % ausgeschöpft (2 Schichten)
Fazit	– Klassische Druckvorstufen werden von den Verlagen zunehmend selbst wahrgenommen	+ KT&A profitiert vom guten Image des hauseigenen Verlags	– Rückläufiger Büchermarkt, Tendenz zur Produktion im Ausland

## SGE 4: Formulare und Mailings

### Bestehende Marketing- und Verkaufsorganisation für SGE 4: Formulare und Mailings



Legende: VAD = Verkaufsaussendienst  
 VID = Verkaufsinendienst

Hinweis: Diese Teamorganisation hat sich gut bewährt. Die Teams bearbeiten von der Kalkulation bis zur Nachkalkulation und Rechnungstellung (exkl. Inkasso) alle Arbeiten selbständig

Abbildung 3: Bestehende Marketing- und Verkaufsorganisation der SGE 4

	Fakten	Entwicklungen	
Trends im Markt und in den Teilmärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traditioneller Formularymarkt rückläufig</li> <li>- Mailingmarkt steigt</li> <li>- Formulare mit Zusatzleistungen (z. B. integrierte Klubkarten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Grosse Chancen bei personalisierten Mailings und Formularen</li> <li>+ Personalisierung und Weiterverarbeitung decken wichtige Kundenbedürfnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banken reduzieren Anzahl Formulare drastisch</li> <li>- Grosser Konkurrenz-/Preisdruck bei Formularen</li> <li>- Polarisierung der Betriebe (Grossbetriebe/ Nischenanbieter) erkennbar</li> </ul>
Position KT&A in den Zielmärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit CHF 10 Mio. gehört KT&amp;A nicht zu den Top-Anbietern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ausgezeichnetes Know-how bezüglich Personalisierung und Zusatzleistungen</li> <li>+ Gutes Image bei Top-Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastruktur (Maschinenpark) veraltet</li> <li>- Investitionsbedarf</li> </ul>
Umsatz/Kundenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute, langjährige Kundschaft vorhanden</li> <li>- 30 Kunden erreichen 70 % des Umsatzes, total 800 Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gute Umsätze werden immer noch mit Formularen erzielt</li> <li>+ Top-Deckungsbeiträge mit Spezialformularen und mit Mailings mit Datendruck und Zusatzleistungen erzielt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wichtige Formularykunden reduzieren Bestellvolumen</li> <li>- Ergebnisse bei Formularen unbefriedigend</li> </ul>
Angebote, Zusatzleistungen, Preise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KT&amp;A hat Vollsortiment: Standardformulare, Logistikformulare mit/ohne Datendruck und Mailings mit/ohne Datendruck, Werbedruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Grosses Know-how bezüglich GU-Aufträgen und Mailings vorhanden</li> <li>+ KT&amp;A übernimmt auch Versand von Mailings inkl. Personalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KT&amp;A ist im Preiskampf bei traditionellen Formularen oft zu teuer</li> <li>- Teilweise Lieferprobleme bei Formularen wegen instabiler Maschinen</li> </ul>

<p>Kommunikation (Verkauf, Werbung, Verkaufsförderung Produkt-PR)</p>	<p>– Wichtige Konkurrenten vergrössern Verkaufsmannschaft</p>	<p>+ Gute Verkaufskontakte        + Spezialisierte Verkaufsmannschaft; erfolgreich trotz des schwierigen Markts        + Cross-Selling funktioniert</p>	<p>– Umsatz auf wenige Mitarbeitende konzentriert        – Wenige Kommunikationsmassnahmen        – Marktleader mit intensiven Kommunikationsmassnahmen (Verkauf, Kunden-Events etc.)</p>
<p>Infrastruktur (Organisation/Maschinen)</p>	<p>– Eigenes Verkaufsteam für SGE 4        – 10-Farben-Maschine wird auch für Werbedrucksachen eingesetzt, aber mit schlechterer Qualität (interne Konkurrenz zur SGE 1)</p>	<p>+ Neuere 10-Farben-Maschine für Mailings        + Neue WEB-Finishing-Anlage für Rubbeln, Ausweise, Mustereinkleben etc.        + Moderne Personalisierungsanlage</p>	<p>– Veraltete Maschinen für traditionelle Formulare        – Infrastruktur nur zu 60 % ausgelastet        – Interne Diskussionen wegen Konkurrenz zur SGE 1 bei Werbedrucksachen</p>
<p>Fazit</p>	<p>– Grosser, interessanter Mailingmarkt inkl. Personalisierung und Full-Service-Leistungen        – SGE 4 ist wegen GU-Aufträgen wichtig für KT&amp;A</p>	<p>+ Spezielles Know-how in den Bereichen GU-Aufträge und Personalisierung        + Leistungsfähige Maschinen für Mailings</p>	<p>– KT&amp;A ist ein mittelgrosser Anbieter mit teilweise veraltetem Maschinenpark für traditionelle Formulare</p>



## SGE 5: Kleindrucksachen/Copyshop

	Fakten	Entwicklungen	
Trends im Markt und in den Teilmärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viele Kleindruckereien kämpfen um dieses Auftragsvolumen</li> <li>– Rückläufiger Trend wegen Laser-Installationen in den Unternehmen</li> </ul>	+ Trend zum Outsourcing von umfangreichen Druck- und Kopieraufträgen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grosse Konkurrenz durch viele Kleindruckereien und Copycenter in der Region</li> <li>– Intelligente Kopiersysteme werden vermehrt auch ausserhalb der Druckereien installiert</li> </ul>
Position KT&A in den Zielmärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Produktangebot unterscheidet sich nicht von jenem der Konkurrenz</li> </ul>	+ Standortvorteile + Copyshop hat als Back-up eine Grossdruckerei im Hintergrund	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beim Kopierservice kann KT&amp;A aus technischen und qualitativen Gründen nicht mehr mithalten</li> </ul>
Umsatz/Kundenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Geschäftsdrucksachen sind der kleinste Teilmarkt</li> <li>– ca. 25 % des Umsatzes werden mit internen Aufträgen erzielt</li> </ul>	+ 1000 Kunden mit guter Kundentreue + Oft muss nicht offeriert werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kleindrucksachenmarkt eher stagnierend bis rückläufig</li> <li>– Eher bescheidener Umsatz in dieser SGE</li> </ul>
Angebote, Zusatzleistungen, Preise	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kleine, kompakte Abteilung, gut überblickbar und effizient</li> <li>– Gestaltungsservice für Drucksachen</li> </ul>	+ Bringen/warten wird bei Privatdrucksachen und Aktionsschnellschüssen sehr geschätzt und honoriert + Kurierservice für alle Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Innovationen sind nur im kleineren Rahmen realisierbar</li> <li>– Enormer Preisdruck für grössere Aufträge</li> </ul>

Kommunikation (Verkauf, Werbung, Verkaufsförderung, Produkt-PR)		+ Geringe Kosten für Werbung in der eigenen Zeitung	– Wenig Werbeaktivitäten – Kaum Kundenbesuche
Infrastruktur (Organisation/Maschin en)	– Kleinmaschinen- Infrastruktur ist ideal auf die Bedürfnisse ausgerichtet	+ Mit der Umrüstung auf Desktop- Systeme wurde die Leistungsfähigkeit in der Vorstufe ausgebaut	– Optimales Personen- und Maschinenver- hältnis ist schwierig einzuhalten – Leistungsfähigkeit der Kopierapparate ist nicht mehr auf dem modernsten Stand
Fazit		+ KT&A Copyshop ist gut im Markt verankert	– Potenzial bei Weitem nicht ausgeschöpft

## Der Controller schlägt Alarm

Der Controllerdienst wurde damit beauftragt, in der KT&A-Druckservice AG eine Umsatzprognose für die nächsten 3 Jahre zu erarbeiten, um in der Folge eine mittelfristige Finanzplanung zu definieren. Die Gruppe ist nicht mehr bereit, für die KT&A-Druckservice AG grosse Quersubventionierungen aus den anderen Gruppenunternehmen vorzunehmen.

Dem früheren Bereichsleiter hatte man lange Zeit grosse Versprechungen abgenommen und bei Investitionen und Leasinggeschäften grosse Freiheiten gewährt.

Nach dem eher unfreiwilligen Rücktritt des früheren Bereichsleiters hat der Controller eine Planerfolgsrechnung auf der Basis der Zahlen des laufenden Jahres erstellt. (Diese Planerfolgsrechnung sei auf der Basis der vorhandenen Informationen «repräsentativ» für die nächsten 3 Jahre und absolut katastrophal.)

Folgende Zahlen der Planerfolgsrechnung sind interessant:

	In CHF Tausend	Anteil am Umsatz
<b>Umsatz</b>	54'700	100 %
./.. Material	19'145	35 %
./.. Fremdleistungen	2'735	5 %
<b>Wertschöpfung</b>	32'820	60 %
./.. Personal	21'880	40 %
./.. Werbung/Marketing	1'094	2 %
./.. Übrige Kosten	5'470	10 %
<b>Cashflow 1</b>	4'376	8 %
./.. Zinsen	547	1 %
./.. Steuern	0	0 %
<b>Cashflow 2</b>	3'829	7 %
./.. Leasing	4'376	8 %
<b>Cashflow 3</b>	./.. 547	./.. 1 %
./.. Betriebswirtschaftliche Abschreibungen	./.. 2'735	./.. 5 %
<b>Verlust</b>	<b>./.. 3'282</b>	<b>./.. 6 %</b>

## Der VR trifft Grundsatzentscheide

Der neue Bereichsleiter präsentiert das Budget zusammen mit dem Controller dem Verwaltungsrat, welcher dazu Folgendes bemerkt:

- Das Budget wird zur Überarbeitung zurückgewiesen und wird nicht akzeptiert.
- Die Zahlen sind durch keine klare Strategie hinterlegt und deshalb fraglich.
- Der Cashflow 2 (vor Leasing) soll schnellstmöglich mehr als CHF 6 Mio. p. a. betragen (Mittelfristziel: 12 %).
- Die Druckinfrastruktur soll mittel- bis langfristig bestmöglich ausgelastet werden (3 bis 4 Schichten an 6 bis 7 Tagen), um so die Stückkosten zu senken.
- Die Organisation ist so zu optimieren, dass im Verkauf klare Verantwortlichkeiten und eine Fokussierung der Kräfte gesichert ist (zum Beispiel ein integrales Team pro SGE mit Aussendienst, Innendienst, Kalkulation und Vorstufe).
- Das Unternehmen soll in der Lage sein, GU-Aufträge kompetent zu erfüllen (zum Beispiel Zeitschriftendruck, Inserate-Akquisition über Verlag, Prospektdruck inklusive Mailingversand).
- Die KT&A-Druckservice AG bei den Kunden als Marke aufgebaut werden.
- In den kommenden 3 Jahren dürfen nur absolut notwendige Investitionen getätigt werden, bis die Leasingverträge ausgelaufen sind.
- Die KT&A-Druckservice AG ist auf die Herausforderungen des digitalen Zeitalters auszurichten.

## Aufgaben

Man bittet Sie, Antworten inklusive **Begründungen** auf zentrale Fragen vorzubereiten, um diese an der nächsten VR-Sitzung im Sinne eines konkreten Antrags zu präsentieren:

### Aufgabe 1: Stärken und Schwächen

**10 Punkte**

Beschreiben Sie die 5 wichtigsten Stärken und die 5 wichtigsten Schwächen der KT&A-Druckservice AG und begründen Sie, warum es sich um eine Stärke oder Schwäche handelt.

### Aufgabe 2: Chancen und Gefahren

**10 Punkte**

Beschreiben Sie die 5 wichtigsten Chancen und die 5 wichtigsten Gefahren für die KT&A-Druckservice AG und begründen Sie, warum es sich um eine Chance oder eine Gefahr handelt.

### Aufgabe 3: Markenführung

**10 Punkte**

Der Verwaltungsrat der Verlags- und Druckereigruppe KT&A-Zeitungsverlags AG schlägt vor, dass die KT&A-Druckservice AG bei den Kunden als Marke aufgebaut werden soll.

- Beurteilen Sie dieses Ansinnen (3 Punkte):
  - Wenn Sie einverstanden sind, begründen Sie diesen Vorschlag.
  - Wenn Sie dagegen argumentieren, schlagen Sie allenfalls eine alternative Lösung vor.
  
- Beschreiben Sie 5 wesentliche Punkte der Markenpositionierung der KT&A-Druckservice AG (7 Punkte).

Begründen Sie Ihre Antworten und Aussagen.

### Aufgabe 4: SWOT-Analyse

20 Punkte

Fassen Sie Ihre Erkenntnisse aus den Aufgaben 1 und 2 in einer SWOT-Matrix zusammen.

		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Analyse	Chancen (Opportunities)	Strategische Zielsetzung für S-O: Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen (Matching-Strategie)	Strategische Zielsetzung für W-O: Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Risiken in Chancen umwandeln (Umwandlungsstrategie)
	Gefahren (Threats)	Strategische Zielsetzung für S-T: Stärken nutzen, um Risiken bzw. Gefahren abzuwehren (Neutralisierungsstrategie)	Strategische Zielsetzung für W-T: Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zu Bedrohungen werden zu lassen

Begründen Sie Ihre Antworten und Aussagen.

### Aufgabe 5: Strategische Überlegungen

20 Punkte

Nennen Sie für jede strategische Geschäftseinheit SGE die strategische Stossrichtung (Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Marktentwicklung, Diversifikation) auf der Basis der Ansoff-Matrix (inklusive Begründung) für die KT&A-Druckservice AG.

SGE	Strategische Stossrichtung	Priorität	Begründung
1: Werbedrucksachen			
2: Zeitschriftendruck			
3: Bücherdruck			
4: Formulare und Mailings			
5: Kleindrucksachen			
Total			

### **Aufgabe 6: Strategische Geschäftseinheiten**

**10 Punkte**

Wählen Sie auf Basis der Aufgabe 5 die Ihres Erachtens wichtigsten 2 SGEs. Definieren Sie für diese eine kurze Marketingstrategie und begründen sie diese.

### **Aufgabe 7: Strategisches Controlling**

**10 Punkte**

- Beschreiben Sie 3 Anforderungen an das Marketing-Controlling der Verlags- und Druckereigruppe KT&A-Zeitungsverlags AG. Vergleiche Abbildung 1: Organigramm der Verlags- und Druckereigruppe (5 Punkte).
- Beschreiben Sie 3 Anforderungen an das Marketing-Controlling der KT&A-Druckservice AG. Vergleiche Abbildung 1 (5 Punkte).

Begründen Sie ihre Anforderungen.

### **Aufgabe 8: Beurteilung**

**10 Punkte**

Was kann bei den definierten Zielen und Stossrichtungen bzw. bei der Umsetzung **schiefgehen**, und wie wollen Sie diesen **Gefahren/Risiken** begegnen? Erarbeiten Sie eine **APP** (Analyse potenzieller Probleme) als Tabelle mit folgenden Spalten: Stichwort zum potenziellen Problem, Beschrieb, Wahrscheinlichkeit des Eintreffens, Tragweite beim Eintreffen, mögliche Präventivmassnahmen oder Sofortmassnahmen, Begründungen.