



I. Aufgaben zur handlungsorientierten Prüfungsvorbereitung

1. Marketingkonzept ganzheitlich entwickeln

Erforderliche Kompetenzen

Sie sollten in der Lage sein,

- ein ganzheitlich ausgerichtetes Marketingkonzept zu entwickeln,
- Marketingstrategien mittels kundenorientiertem Einsatz von Marketinginstrumenten gewinnwirksam umzusetzen,
- Marketingstrategien und Marketing-Mix ergebnisbezogen zu überprüfen und anzupassen sowie
- erfolgreiches Kundenmanagement zu entwickeln und durchzuführen.

1.1 Aufgabe „Komponenten eines Marketingkonzepts bestimmen“

(Bearbeitungszeit 120 Minuten)

Der Handwerksbetrieb „Stanz- und Biegeteile Müller GmbH“ wird von Vater Fritz Müller (Geschäftsführer mit Aufgabenschwerpunkt Auftragsgewinnung) und seinem Sohn Klaus Müller (stellv. Geschäftsführer mit Aufgabenschwerpunkt technischer Bereich) gemeinsam geführt. Vater Müller will sich in einem Jahr aus dem Geschäft zurückziehen; Nachfolger soll sein Sohn werden.

Im Rahmen der Vorbereitung auf diese neue Gesamtverantwortung hat Klaus Müller verschiedene Top-Seminare für Unternehmensstrategie und strategisches Marketing besucht. Die gewonnenen Erkenntnisse führen zu einer zukunftsorientierten Analyse der Chancen und Risiken des Unternehmens in seiner jetzigen Struktur.

Aus technischer Sicht kommt er zu einer positiven Beurteilung. Der Maschinenpark ist in der Lage, auch künftig technisch und qualitativ anspruchsvolle Kundenaufträge für Stanzen und Biegen durchzuführen. Die hierzu erforderliche Qualifikation bei den Mitarbeitern wird durch Schulung und Training permanent verbessert und gesichert.

Im kaufmännischen Bereich, speziell im Rechnungswesen und im Marketing, sieht Klaus Müller Verbesserungspotenzial, speziell durch weiteren Auf- und Ausbau vernetzter Digitalisierung, auch mit den Kunden. Dies würde wesentlich zu einer besseren und aktuelleren Datenbasis und da-

mit zu mehr Transparenz für die operative Unternehmens-, Marketing- und Produktionssteuerung beitragen.

Eine Analyse der Kunden- und Auftragsstruktur sowie des bisherigen Marketings zeigt folgendes Bild: Die Umsätze werden fast ausschließlich mit langjährigen Industriekunden erzielt, davon 80 % mit Stammkunden. Diese kommen aus der Automobilindustrie (50 %) und dem Maschinenbau (30 %); Lieferungen an Handwerksbetriebe bringen 20 %. Die eingehenden Aufträge sind nach Inhalt (Stanzen, Biegen oder Kombinationen), Umfang (Stückzahlen) und gewünschten Lieferterminen stark schwankend, was in letzter Zeit zu größeren Problemen bei Arbeitsplanung und Betriebsauslastung (gleichzeitige Über- und Unterbeschäftigung in einzelnen Abteilungen) führte.

Die Auftragsgewinnung (in der Verantwortung von Vater Fritz Müller) erfolgt bislang fast ausschließlich über langjährige Kontakte zu Stammkunden. Herr Müller achtet sehr gewissenhaft auf qualitativ genaue und terminlich zuverlässige Auftragserfüllung, was zu einer bevorzugten Berücksichtigung der Müller GmbH bei der Vergabe von Stanz- und Biegeaufträgen führt. Dazu trägt sicher auch die Akzeptanz der über die Zeit rückläufigen Preisvorstellungen der Kunden bei, die von Fritz Müller mit Blick auf die Auslastung des Betriebs meist akzeptiert werden.

Bei gutem Auftragsbestand und voller Auslastung sieht Vater Fritz Müller eine gezielte Gewinnung von Neukunden für nicht erforderlich und wirtschaftlich für nicht sinnvoll. Anfragen von Interessenten (potenzielle Neukunden) werden dann positiv beantwortet und angenommen, wenn diese reine Biege- oder Stanzaufträge betreffen und sich in die Terminwünsche der Stammkunden einfügen lassen.

Eine von Klaus Müller durchgeführte Analyse der in den letzten Jahren eingegangenen Anfragen von Stammkunden und Interessenten zeigt zusätzlich eine zunehmende Nachfrage nach kombinierten Stanz-, Biege- und Montagearbeiten zur Lieferung von vorgefertigten Baugruppen zum direkten Einbau in die Kundenprodukte. Solche Leistungen oder an Kundenproblemen ausgerichtete eigene Problemlösungsvorschläge (auf dem Know-how von Klaus Müller basierend) wurden bislang nicht angeboten. Vater Müller sah hierzu keine Notwendigkeit; der Betrieb war ja bislang stets voll ausgelastet und profitabel.

Klaus Müller sieht im Gegensatz zu seinem Vater die permanent rückläufigen Preise als Zeichen eines sich bei reinen Stanz- und Biegeaufträgen verschärfenden preisorientierten Wettbewerbs, an dem auch verstärkt ausländische Anbieter beteiligt sind.

Klaus Müller kommen Bedenken über die Zukunftsfähigkeit des bisherigen Geschäftsmodells und des Marketingkonzepts der Firma Müller. Für die anstehenden strategischen Entscheidungen möchte Klaus Müller von Ihnen gerne beraten werden.

- a) **Entspricht die Verhaltensweise von Vater Fritz Müller einem neuzeitlichen Marketingverständnis? Sollte diese beibehalten werden?**
- b) **Welche vier zentralen Entscheidungs- und Handlungsfelder sind Komponenten eines schlüssigen Marketingkonzepts? Nennen Sie pro Entscheidungsfeld jeweils zwei Beispiele für die zu treffenden Entscheidungen.**
- c) **An welche Entscheidungen denken Sie, wenn zur Umsetzung des Marketingkonzepts noch Koordinierungs- und Steuerungsentscheidungen zu treffen sind? Nennen Sie jeweils drei pro Entscheidungsgruppe.**
- d) **In welche Richtung sollte Klaus Müller das Unternehmen künftig ausrichten? Warum? (Bitte Begründung)**

1.2 Aufgabe „Bedarf an Marketinginformationen klären“

(Bearbeitungszeit 120 Minuten)

Schuhmachermeister Friedrich Schön wird die Übernahme eines Schuhfachgeschäfts mit angeschlossener Werkstatt angeboten. Das Geschäft ist für sein breites Angebot an bequemen Schuhen für Kunden mit „Problemfüßen“ bekannt. Die Schuhe und das Zubehör (Ergänzungssortiment) sind hochwertige Industrieprodukte mit ansprechendem Design. Zusätzlich könnte Friedrich Schön als ausgebildeter Orthopädienschuhmacher in der Werkstatt orthopädische Schuhe und auf Rezept verordnete oder von Kunden direkt gewünschte Einlagen selbst herstellen und verkaufen. Der bisherige Inhaber hat diese Leistungen nicht angeboten.

Bevor sich Friedrich Schön detailliert mit anderen betriebswirtschaftlichen Fragen und Problemen bei einer möglichen Betriebsübernahme befassen wird, will er zunächst die Erfolgchancen aus Marketingsicht ermitteln und beurteilen.

Schön hat gehört, dass er unbedingt sog. „3-K- & 3-U-Informationen“ zur Entscheidungsfindung benötigt.

Da er nicht sicher ist, welche Informationen er in welchem Umfang und welcher Genauigkeit benötigt und wie er diese bekommen kann, bittet er Sie um Unterstützung.

- a) **Welche Informationen werden unter dem Sammelbegriff „3-K-Informationen“ und „3-U-Informationen“ zusammengefasst, und mit welchen Instrumenten können diese gewonnen werden? Nennen Sie bitte für jede dieser Informationsgruppen jeweils drei Beispiele für Analyse- und Prognose-Informationen, die für Friedrich Schön von Interesse sein könnten.**

- b) **Wieso sind Bedarfsinformationen in Form von Grund-, Potenzial-, Aktions- und Reaktionswissen für Friedrich Schön wichtig? Bitte nennen Sie aus diesen Gebieten jeweils drei situationsbezogene Beispiele für Informationen, die für Friedrich Schön bedeutsam sind.**

- c) **Welche Methoden der direkten Gewinnung von Marketinginformationen könnte Friedrich Schön anwenden? Bitte nennen Sie jeweils zwei Beispiele pro Methode.**

- d) **Durch Auswertung welcher Informationsquellen könnte Friedrich Schön indirekt Marketinginformationen gewinnen? Nennen Sie bitte vier mögliche Quellen.**

1.3 Aufgabe „Marketingziele festlegen“

(Bearbeitungszeit 120 Minuten)

Handwerksmeister Lukas Meingold hat sich mit zwei qualifizierten Mitarbeitern in 10 Jahren auf das Einrahmen von Bildern, Grafiken, Aquarellen und Zeichnungen sowie die Reparatur alter Bilderrahmen aus Holz und Metall spezialisiert. Lukas Meingold hat einen sehr guten Ruf für außergewöhnliche Rahmungen; seine besonderen Holz-Metall-Kombinationen lassen die Kunstobjekte meist noch ausdrucksvoller erscheinen. Zu seinen Kunden gehören Privathaushalte, Galerien, öffentliche Museen und private Sammler aus ganz Deutschland.

Seine Aufträge erhält Meingold bei allen Kundengruppen über Kontakte bei Ausstellungen, Kunstmessen und über Empfehlungen von bisherigen Kunden. Sehr viele Privatkunden kommen auf Empfehlungen von Galerien, bei denen die Kunstobjekte erworben wurden.

Das Geschäft hat sich nach Umsatz und Gewinn in den vergangenen Jahren gut entwickelt. Der Umsatz stieg in den letzten 3 Jahren von 100 % auf 130 %; der Gewinn hat in diesem Zeitraum um 40 % zugelegt. Die

Zusammensetzung dieser Größen vor 3 Jahren und vom letzten Jahr zeigt die folgende Darstellung:

Entwicklung Kunden	Umsatzanteil in %		Gewinnbeitrag in %	
	vor 3 Jahren	letztes Jahr	vor 3 Jahren	letztes Jahr
Privatkunden	40	40	45	50
Galerien	15	15	15	10
öffentliche Museen	20	15	15	5
Sammler (privat und Unternehmen)	25	30	25	35
insgesamt	100	100	100	100

Umsatz- und Gewinnentwicklung bei Lukas Meingold

Das laufende Geschäftsjahr entwickelt sich bei der Umsatz- und Gewinnstruktur ähnlich wie letztes Jahr.

Lukas Meingold sieht für sein Unternehmen weiteres Entwicklungspotenzial, leidet jedoch unter akutem Fachkräftemangel. Positive Veränderungen sind hier kurzfristig nicht zu erwarten. Daher überlegt Lukas Meingold, seine Ertragslage durch strategisch geplante Änderungen bei langfristigen und kurzfristigen Marketingzielen weiter zu verbessern – trotz der Personalengpässe. Zur Vorbereitung der Entscheidungen bittet er Sie um Ihre Mithilfe.

- a) **Welche grundsätzlichen Möglichkeiten der Marktbearbeitung, die sein künftiges Vorgehen prägen, muss Lukas Meingold prüfen? Beschreiben Sie diese Alternativen bitte stichwortartig.**
- b) **Welche strategischen Zielsetzungen für sein künftiges Marketing gegenüber den einzelnen Kundengruppen empfehlen Sie Lukas Meingold, wenn Sie die oben genannten Entwicklungen betrachten?**
- c) **Was unterscheidet strategische und operative Marketingziele? Und welches sind den Inhalten nach die wichtigsten operativen Marketingziele, mit denen sich Lukas Meingold befassen muss?**
- d) **Wie könnten z. B. drei operative Jahresziele im Marketing für das strategische Ziel „Marktausweitung“ bei der Kundengruppe „Private Sammler“ lauten?**

1.4 Aufgabe „Profilierungsstrategie entwickeln“

(Bearbeitungszeit 120 Minuten)

Eine süddeutsche Großstadt leidet zunehmend unter Feinstaubproblemen durch zu viele Automobile mit Verbrennungsmotoren. Als Gegenstrategie werden von der Stadtverwaltung Fortbewegungsalternativen gefördert. Hierzu gehört u. a. der zügige Ausbau von Radwegen, um die Bürger mit dem Slogan „Per Rad geht's staulos schneller“ zur Fortbewegung mit dem Fahrrad zu gewinnen. Dies hat zu einer stetig steigenden Nachfrage nach Fahrrädern für unterschiedlichste Verwendungszwecke geführt. Der Bedarf wird u. a. über große Sportfachgeschäfte und Sportabteilungen großer Kaufhäuser – beide mit zentraler City-Lage – gedeckt, mit jeweils mehr oder weniger guter Fachberatung. Der Kauf bei Discountern oder im Onlinehandel erfolgt meist preisorientiert. Fahrrad-Fachgeschäfte mit guter Vor- und Nachkaufberatung und angeschlossenen Reparaturwerkstätten findet man in relativ kostengünstigen Standorten in den Außenbezirken der Stadt oder im Umland. Diese meist kleinen Fachbetriebe können vom derzeitigen Standort aus an der im Stadtzentrum stetig steigenden Nachfrage nach Fahrrädern, speziell nach E-Bikes, wenig bis gar nicht teilhaben.

Damit wollen sich die beiden selbstständigen Handwerksmeister Karl Rascher und Ulrich Flitzer nicht abfinden. Sie wollen ihre bisherigen Geschäfte an den Rand-Standorten aufgeben und gemeinsam ein neues Fahrradfachgeschäft mit angeschlossener Werkstatt in guter Lage in der Stadtmitte eröffnen. Es wäre in der Stadtmitte das erste seiner Art. Rascher und Flitzer sehen ihre zentralen Wettbewerbsvorteile in ihrer langjährig erworbenen Fachkompetenz bei fachmännischer Beratung vor und nach dem Kauf sowie einer nachhaltigen Pflege von Kundenbeziehungen i. S. von Kundenbetreuung und Kundenbindung über „R+F-Club“ (z. B. mit Vorschlägen zur Freizeitgestaltung an den Wochenenden mit dem Fahrrad). Auch von der angegliederten Werkstatt und den damit verbundenen Serviceleistungen mitten in der City versprechen sich die Unternehmer weitere, stark kunden- und kaufwirksame Impulse.

Das Angebot soll sich von den Wettbewerbern abheben und im Hauptsortiment hochwertige E-Bikes und besonders ausgesuchte Modelle mit traditionellem Antrieb von führenden Herstellern umfassen. Beim Ergänzungssortiment soll der Schwerpunkt bei einem breit angelegten Angebot an Schutzhelmen und einem ausgesuchten Angebot an Fahrradreifen für spezielle Einsätze/Anwendungen liegen. Zusammen mit den Serviceangeboten der Werkstatt und den Maßnahmen zur Kundenbetreuung sind dies zwar sehr arbeitsintensive, aber auch sehr ertragreiche und kundenbindende Aktivitätsfelder.

Auf der dargestellten Geschäftsidee aufbauend, wollen Rascher/Flitzer vor der Gründung ihres neuen Geschäfts eine Profilierungsstrategie entwickeln, bei der die „Einzigartigkeit (USP)“ von Rascher/Flitzer und die Attraktivität für potenzielle Kunden klar herausgestellt werden. Hierzu benötigen die Unternehmer Ihre Hilfe.

- a) **Sollten Rascher/Flitzer eine preis- oder qualitätsorientierte Wettbewerbsstrategie wählen? Mit welchen Fakten aus dem Fall belegen Sie dies?**
- b) **Zwischen welchen grundsätzlichen Ausrichtungen zur Positionierung und Profilierung als „Spezialist“ haben sich Rascher/Flitzer zu entscheiden? Und was würden Sie Rascher/Flitzer vorschlagen? Bitte begründen Sie den Vorschlag.**
- c) **Zu welchen Teilbereichen eines Profilierungskonzepts müssen Rascher/Flitzer unbedingt Aussagen treffen und Entscheidungen treffen? Bitte mit kurzer Beschreibung.**
- d) **Bei welchen Gestaltungselementen des Corporate Designs müssen Rascher/Flitzer Entscheidungen treffen? Nennen Sie bitte pro Gestaltungselement drei Beispiele für Detailentscheidungen bei Rascher/Flitzer.**

1.5 Aufgabe „Wachstumsstrategie bestimmen“

(Bearbeitungszeit 120 Minuten)

Felix Maier ist Inhaber eines metallverarbeitenden Handwerksbetriebs in Süddeutschland mit 30 Mitarbeitern. Sein Leistungsprogramm umfasst zurzeit hauptsächlich Gegenstände zur Gestaltung öffentlicher Außenanlagen (z. B. Parks, Friedhöfe, öffentliche Plätze und Spazierwege). Dabei geht es um die Fertigung und den Vertrieb von Stühlen, Sitzbänken, Fahrradständern und Wartehäuschen für Bahnen und Busse. Die Kunden sind bislang Städte und Gemeinden im Umkreis von 100 km vom Firmenstandort. Die Auftragsgewinnung bei neuen Projekten (z. B. Parks, größere Grünanlagen oder Friedhöfe o. Ä.) erfolgt über Ausschreibungen und in enger Zusammenarbeit mit Stadtplanern, Landschaftsplanern, Gartenbauarchitekten und großen Gärtnereien, die über entsprechende Planungsabteilungen verfügen. Kleinere Aufträge sowie Ersatzbeschaffungen bei defekten, zerstörten oder veralteten Objekten kommen überwiegend durch schriftliche oder digitale Anfragen von bisherigen Kunden und Interessenten zustande. Aufträge für neu entwickelte Produkte werden meist von Herrn Maier selbst über persönliche Gespräche mit den zu-

ständigen Planungsabteilungen und Einkaufsentscheidern bei Kommunen und Behörden akquiriert.

Felix Maier ist mit der bisherigen Entwicklung seines Unternehmens grundsätzlich zufrieden. Da ihm aber in unmittelbarer Nachbarschaft ein Gebäude als zusätzliche Produktionsstätte angeboten wurde, denkt er über eine Betriebserweiterung nach. Damit könnten nicht nur saisonal auftretende Lieferengpässe abgebaut/beseitigt werden. Es würden auch Kapazitäten für zusätzliche Kunden für das bisherige Sortiment und für neue Produkte für andere Zielgruppen geschaffen.

Vor dem Kauf der Immobilie muss Felix Maier jedoch einige zentrale Marketingentscheidungen treffen, wobei er sich u. a. mit möglichen Wachstumsstrategien für sein Unternehmen befassen muss. Er möchte sein bisheriges Geschäftsmodell und Produktionsprogramm weitgehend beibehalten. Dies wäre möglich, wenn er zur Auslastung der zusätzlichen Kapazitäten neue Märkte in Mittel- und Norddeutschland erschließen könnte. Außerdem wären dann auch vorhandene Ideen für neue, andere Produkte für andere Zielgruppen umsetzbar.

Bei der Lösung anfallender marketingstrategischer Überlegungen und Entscheidungen sollen Sie Herrn Felix Maier unterstützen.

- a) **Welche möglichen Wachstumsstrategien sollte Felix Maier grundsätzlich prüfen und bewerten? Bitte beschreiben Sie diese kurz.**

- b) **Welche spezielle Wachstumsstrategie würden Sie Herrn Felix Maier bei seiner derzeitigen Betriebsgröße empfehlen? Und welche Marketingmaßnahmen würden Sie vorschlagen, um die gewählte Strategie umzusetzen? Nennen Sie bitte fünf Beispiele.**

- c) **Wäre eine Multi-Channel-Marketingstrategie für Felix Maier vorteilhaft? Bitte erläutern Sie Ihren Vorschlag.**

- d) **Welche alternativen externen Wachstumsstrategien sollte Felix Maier prüfen, wenn er die potenziellen Märkte in Mittel- und Norddeutschland nicht mit eigenen Mitteln erschließen möchte? Und welche Möglichkeiten würden Sie mit welcher Begründung empfehlen?**