

Marketingkonzept einer halbautomatischen Flaschenabfüllmaschine für kohlensäurehaltige Getränke

Diplomarbeit
von
Martina Frieser

Technische Universität Graz

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im Mai 2013

In Kooperation mit:



EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am

.....

(Unterschrift)

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....

date

.....

(signature)

Kurzfassung

Das Start-Up Unternehmen Complemus GmbH hat sich auf die Entwicklung von Abfüllmaschinen für kohlenensäurehaltige Getränke spezialisiert. Nach einer erfolgreichen Testphase und Markteinführung soll im Rahmen dieser Arbeit ein Marketingkonzept zur Steigerung des Absatzes erstellt werden. Dafür werden Analysen zur Unternehmung und zum Produkt getätigt. Die Konkurrenten sowie die fünf Wettbewerbskräfte werden nach Porter analysiert und Handlungsempfehlung mittels einem Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio und einer SWOT-Analyse abgeleitet. Eine Preisanalyse wird vorgenommen und durch eine Umfrage werden Motive und Bedürfnisse der potentiellen Kunden ermittelt. Abgerundet wird die Arbeit durch die Erstellung eines Marketingplans welcher einen konkreten Überblick über das Unternehmensziel, die Marktsituation, das Marketingziel, Marketingstrategien und Maßnahmen sowie Angaben zum Marketingbudget und zur Marketingkontrolle enthält.

Abstract

The start-up company Complemus GmbH specializes in the development of filling machines for carbonated beverages.

After a successful test phase and introduction to the market, a marketing concept with the objective of increasing sales quantity is designed in this diploma thesis. Therefore analyses of the company and the product are made. The competitors as well as the five competitive strengths are measured by means of Porter and a recommendation for merchant business is deduced using a market share-market growth-portfolio and a SWOT-analysis. Price adjustments are carried out and a survey is conducted to determine the motives and requirements of the potential customer.

To round off this diploma thesis, a marketing plan is developed which contains a precise outline of the business objectives, the market situation, the marketing objective, the marketing strategies and steps taken, as well as particulars of the marketing budget and marketing control.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Ziele	1
1.3	Aufgabenstellung	1
1.4	Untersuchungsbereich	2
1.5	Vorgehensweise	2
2	Theoretische Grundlagen der Arbeit	3
2.1	Analysen der internen Unternehmensfaktoren	3
2.1.1	Situationsanalyse mittels SWOT-Analyse	3
2.1.2	Erfahrungskurvenanalyse	4
2.1.3	Lebenszyklusanalyse	5
2.1.4	ABC-Analyse	6
2.2	Analyse der externen Unternehmensfaktoren	7
2.2.1	Konkurrenzanalyse	7
2.2.2	Branchenstrukturanalyse	11
2.2.3	Zielgruppenanalyse	16
2.3	Analyse der Handlungsempfehlungen	17
2.3.1	Gap-Analyse	17
2.3.2	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	18
2.3.3	SWOT-Normstrategien	20
2.4	Preispolitik	21
2.4.1	Preisbildung nach Marktformen	21
2.4.2	Preisfindung	22
2.4.3	Preispositionierung	27
2.4.4	Rabattsysteme	28
2.4.5	Preiskommunikation	28
2.5	Fragebogen	30
2.5.1	Aufbau des Fragebogens	30
2.5.2	Arten von Fragen	30
2.5.3	Arten von Skalen	31
2.5.4	Formulierung von Fragebogen Fragen	31
2.6	Werbemedien	32

2.7	Marketingplan.....	34
2.7.1	Aktuelle Zusammenfassung der Hauptziele	34
2.7.2	Marktsituation.....	34
2.7.3	Marketingziele	35
2.7.4	Marketingstrategien.....	35
2.7.5	Marketingmaßnahmen	36
2.7.6	Marketingbudget	37
2.7.7	Marketingkontrolle	37
3	Praktische Problemlösung.....	39
3.1	Analyse der internen Unternehmensfaktoren.....	39
3.1.1	Situationsanalyse mittels SWOT-Matrix.....	39
3.1.2	Erfahrungskurvenanalyse.....	42
3.1.3	Produktlebenszyklusanalyse	44
3.1.4	ABC-Analyse.....	45
3.2	Analyse der externen Unternehmensfaktoren.....	48
3.2.1	Konkurrenzanalyse.....	48
3.2.2	Branchenstrukturanalyse.....	55
3.2.3	Zielgruppenfindung.....	61
3.3	Analysen zur Handlungsempfehlung	62
3.3.1	GAP-Analyse.....	62
3.3.2	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolioanalyse.....	63
3.3.3	SWOT-Normstrategien.....	66
3.4	Preisfindung	68
3.4.1	Festlegung der Preisobergrenze sowie der Preisuntergrenze	68
3.4.2	Preisermittlung mittels Kostenzuschlagskalkulation.....	68
3.4.3	Preisermittlung mittels Break-Even-Analyse	70
3.4.4	Nachfrageorientierte Preisbildung	74
3.4.5	Konkurrenzorientierte Preisbildung.....	75
3.4.6	Festlegung des Preises.....	77
3.5	Auswertung des Fragebogens.....	78
3.5.1	Auswertung der Umfrage für Brauereien	79
3.5.2	Auswertung der Umfrage für Wein- und Obstgüter.....	87
3.5.3	Auswertung der Umfrage.....	88

3.5.4	Zusammenfassende Erkenntnisse aus der Umfrage	91
3.6	Findung geeigneter Werbemittel.....	92
3.7	Marketingplan.....	96
3.7.1	Unternehmensziel	96
3.7.2	Marktsituation.....	96
3.7.3	Marketingziel.....	97
3.7.4	Marketingproblemstellung	97
3.7.5	Marketingstrategien.....	97
3.7.6	Marketingmaßnahmen	98
3.7.7	Marketingbudget	102
3.7.8	Marketingkontrolle.....	102
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	104
	Literaturverzeichnis	106
	Abbildungsverzeichnis	107
	Tabellenverzeichnis	110
	Abkürzungsverzeichnis	111
	Anhang.....	112

1 Einleitung

Zu Beginn werden kurz die Ausgangssituation des Unternehmens und das zu erreichende Ziel dieser Arbeit beschrieben.

1.1 Ausgangssituation

Das Unternehmen Complemus GmbH entwickelt Abfüllanlagen für unterschiedlichste Abfüllmengen und Qualitäten von kohlenensäurehaltigen Getränken. Mithilfe des selbstentwickelten und patentierten Füllkopfes wird das Aufschäumen der Getränke verhindert und Verluste bei der Abfüllung minimiert. Durch die halbautomatische Abfüllmaschine können Benutzer bereits abgefüllte Flaschen zeitgleich etikettieren, verschließen und säubern. Dadurch ist es kleinst-, klein- und mittelgroße Betriebe möglich schnell und kostengünstig abzufüllen und die Produkte im Handel zu einem vernünftigen Preis zu platzieren.

Das Produkt Complemus S1 befindet sich derzeit in der Einführungsphase und wurde in der Steiermark in den letzten eineinhalb Jahren getestet. In diesen eineinhalb Jahren lief das Produkt sehr stabil.

1.2 Ziele

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist die Entwicklung eines Marketingplans um geeignete Marketingstrategien und Maßnahmen für das Unternehmen abzuleiten wodurch der Absatz der Abfüllmaschine gesteigert werden soll.

1.3 Aufgabenstellung

Aus der Zielsetzung ergeben sich folgende Aufgabenstellungen, die im Rahmen der Diplomarbeit erfüllt werden:

1. Analyse der internen Unternehmensfaktoren: Dazu werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens mittels einer SWOT-Matrix dargestellt. Die verwendeten Bauteile des Abfüllgerätes Complemus S1 werden anhand einer ABC-Analyse genauer analysiert und die zukünftigen Herstellungskosten durch die Erfahrungskurvenanalyse ermittelt. Außerdem wird die derzeitige Produkt - Lebensphase anhand des idealtypischen Produktlebenszyklus identifiziert.
2. Analyse der externen Unternehmensfaktoren: Hierbei handelt es sich um Faktoren welche das Unternehmen nicht direkt beeinflussen aber durch ausreichende Kenntnisse einschätzen kann. Die Stärken und Schwächen der Wettbewerber und ihrer Produkte werden durch die Konkurrenzanalyse ermittelt. Die Wettbewerbskräfte der Branche werden anhand der Wettbewerbsdynamik nach Porter betrachtet und eventuelle Gefahren identifiziert. Schlussendlich wird eine Zielgruppe definiert.
3. Analyse zur Handlungsempfehlungen: Aufbauend auf die unternehmensinternen und -externen Faktoren werden aufgrund der momentanen Lage des Unternehmens

Strategien abgeleitet. Durch eine Marktanteils-Marktwachstum Portfolioanalyse sollen verschiedene Geschäftseinheiten identifiziert und Aktionen abgeleitet werden.

4. Preisfindung: Das Abfüllgerät Complemus S1 ist bereits am Markt zu einem Preis von 4.256€ erhältlich. Anhand einer nachfrageorientierten- und konkurrenzorientierten Preisbildung sowie einer Preisermittlung infolge der Kosten soll festgestellt werden ob eine Preisanpassung notwendig ist.
5. Durch eine Umfrage sollen folgende Punkte geklärt werden:
 - Ob das Abfüllgerät Complemus S1 für die Abfüllung von Sekt oder Cider geeignet und sinnvoll ist.
 - Analyse gewünschter Eigenschaften eines Abfüllgerätes um eventuelle Verbesserungen am Produkt vorzunehmen.
 - Fragen bezüglich Service und Wartung.
 - Höhe der Investition die die Teilnehmer für eine Abfüllmaschine tätigen würden.
6. Findung geeigneter Werbemittel um das Abfüllgerät zu vermarkten.
7. Erstellung eines Marketingplans

1.4 Untersuchungsbereich

Alle Untersuchungen werden ausschließlich für die Abfüllanlage Complemus S1 durchgeführt. Untersucht werden:

- Brauereien, abfüllen von Bier
- Weingüter, abfüllen von Sekt oder Frizzante
- Obstgüter, abfüllen von Cider (Apfelschaumwein)

Die geographischen Abgrenzungen beziehen sich auf die Märkte Österreich, Deutschland, Schweiz.

1.5 Vorgehensweise

Für ein besseres Verständnis sollen zu Beginn die theoretischen Grundlagen welche für die Praxis notwendig sind, kurz erörtert werden. Dabei wird Großteils einschlägige Fachliteratur aus der Marktforschung verwendet. Im nächsten Schritt werden die Problemstellungen mittels verschiedener Analyseverfahren geklärt und eine Umfrage dient zur Abklärung der Marktakzeptanz des Produktes. Abschließend wird über alle gedanklichen Überlegungen ein Marketingplan erstellt. Dieses Dokument umfasst im Überblick das Unternehmensziel, die Marktsituation, das Marketingziel und die daraus ergebenden Probleme. Des Weiteren enthält der Plan die Strategien und Maßnahmen um das Ziel zu erreichen sowie Angaben zum Marketingbudget und zur Marketingkontrolle.

2 Theoretische Grundlagen der Arbeit

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit erörtert. Die gesamte Theorie gliedert sich in sieben Themengebiete und innerhalb dieser Themengebiete folgt eine weitere Unterteilung. Zu Beginn werden Analysen zur Bestimmung interner- und externer Unternehmensfaktoren sowie Analysen zu Handlungsempfehlungen beschrieben. Zudem beschreibt die Theorie die Preispolitik, Grundlagen zur Erstellung einer Umfrage und in einer kurzen Übersicht verschiedene Arten von Werbemedien. Abgerundet wird das Ganze durch die Erklärung der wichtigsten Punkte in einem Marketingplan

2.1 Analysen der internen Unternehmensfaktoren

Die Vorgangsweise zur Bestimmung der Ist-Situation des Unternehmens sowie des Produktes wird anhand folgender Analysemethoden beschrieben.

2.1.1 Situationsanalyse mittels SWOT-Analyse

SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) zu Deutsch Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko Analyse stellt unternehmensinterne Stärken und Schwächen unternehmensexternen Chancen und Risiken gegenüber (siehe Abbildung 1). Die Anzahl der Faktoren sollte gering gehalten und nach ihrer Wichtigkeit gereiht werden. Dadurch entsteht ein Überblick darüber, welche Faktoren besonders wichtig für die Unternehmung sind.

Unternehmensinterne Faktoren	Unternehmensexterne Faktoren
<p>Strengths (Stärken)</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. ...</p>	<p>Opportunities (Chancen)</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. ...</p>
<p>Weaknesses (Schwächen)</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. ...</p>	<p>Threats (Risiken)</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. ...</p>

Abbildung 1: SWOT-Analyse¹

Für unternehmensinterne Faktoren werden Eigenschaften des Unternehmens herangezogen die für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich sind. Diese Eigenschaften sollten sich auf

¹ Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.171.

reelle Fakten beziehen. Externe Chancen und Risiken sollen zukünftige Bedrohungen und Möglichkeiten für das Unternehmen aufzeigen.

2.1.2 Erfahrungskurvenanalyse

Die Erfahrungskurvenanalyse, in Abbildung 2 ersichtlich, beschreibt den Zusammenhang der Stückkosten in Abhängigkeit der kumulierten Produktionskosten. Die degressiv fallende Kurve lässt sich durch den zunehmenden Erfahrungseffekt und der daraus sinkenden Stückkosten erklären.

Mit zunehmender Erfahrung werden Arbeitsprozesse oder Produkte verbessert. Durch eine Steigerung der Stückzahlen werden bessere Einkaufskonditionen erzielt. Die Verwendung gemeinsamer Produktionsstätten kann zu einer Senkung der Fixkosten führen, folglich sinken auch die Stückkosten. Eine Effizienzsteigerung kann auch durch den Einsatz neuer Produktionstechnologien erfolgen, wodurch die Herstellungskosten sinken. Die Erfahrungsrate ist die Verknüpfung zwischen Stückkosten und Produktionsmenge und drückt die Kostensenkung bei steigender Erfahrung und steigender Produktionsmenge aus.²

„Die Boston Consulting Group (BCG) fand heraus, dass die Kosten mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktions- beziehungsweise Ausbringungsmenge um bis zu 30% sinken.“³

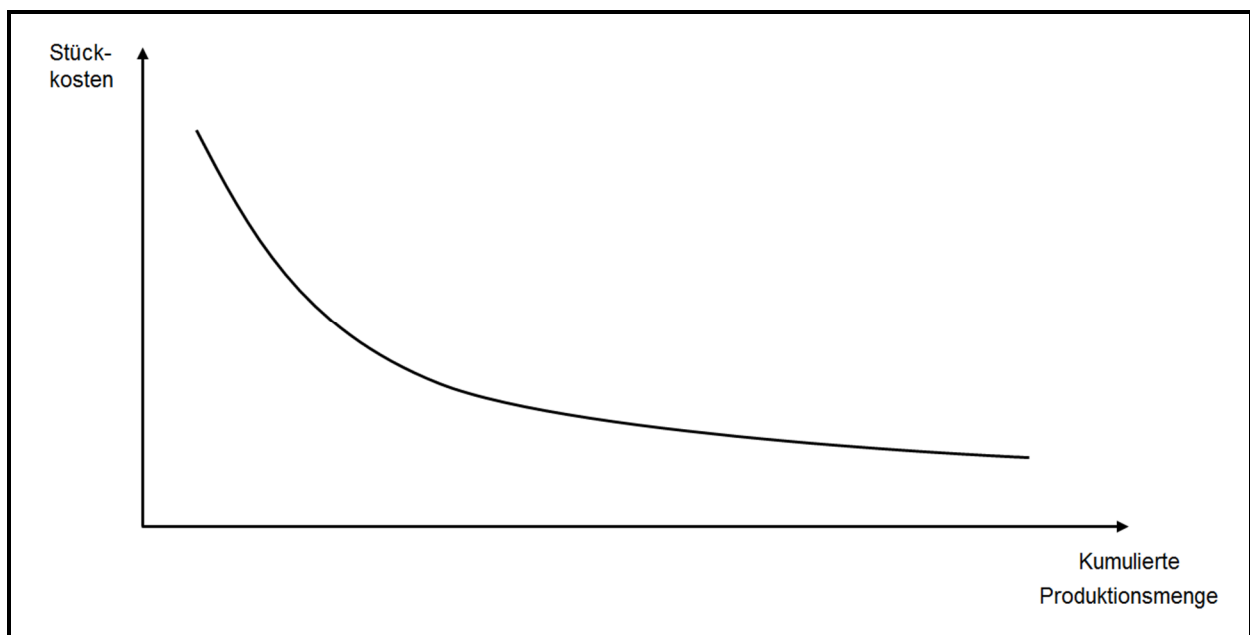


Abbildung 2: Erfahrungskurve⁴

² KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.23 ff.

³ MCDONALD, M. (2008). S. 214.

⁴ Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.24 ff.

2.1.3 Lebenszyklusanalyse

Ein Produkt durchläuft bis zum Ausscheiden verschiedene Entwicklungsphasen. Der idealtypische Produktlebenszyklus verläuft in 5 Phasen. Dieser stellt die Veränderung von Absatz, Gewinn und Lebensdauer eines Produktes dar (Abbildung 3).

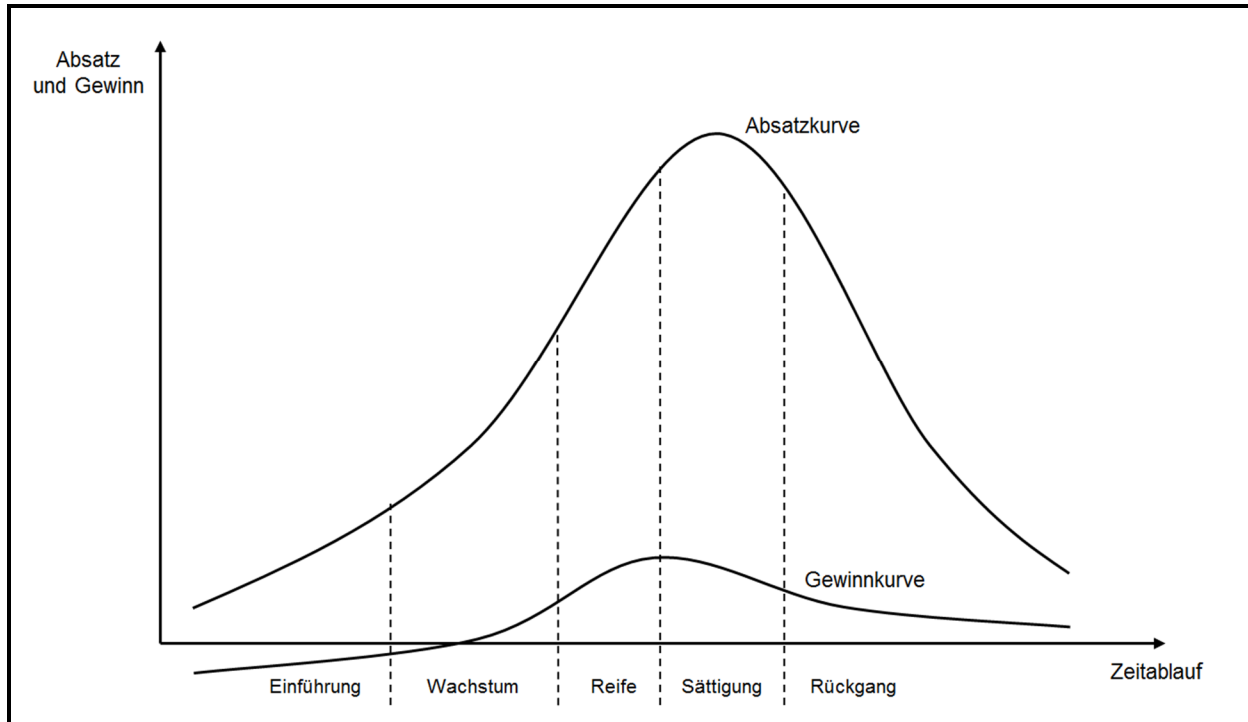


Abbildung 3: Idealtypischer Produktlebenszyklus⁵

- Einführungsphase: Beginnt mit dem Eintritt des Produktes am Markt und ist durch ihren steigenden Absatz mit geringen Umsätzen gekennzeichnet. Die erheblichen Kosten können durch Neugier-Käufe und Erstkäufe durch Marketing nicht gedeckt werden.
- Wachstumsphase: In dieser Phase erreicht der Umsatz einen Wendepunkt. Die Gewinnzone wird durch verstärktes Marketing erreicht und der Absatz steigt.
- Reifephase: Der Gewinn steigt bis er sein Maximum erreicht. Viele Konkurrenten befinden sich am Markt und die Wirkung der Marketinginstrumente lässt nach.
- Sättigungsphase: Durch die Sättigung des Marktes sinken Absatz und Gewinn. Die Preise werden gesenkt und es gibt nur noch wenige Wettbewerber.
- Rückgangsphase: Der Bedarf am Produkt lässt stark nach. Verbesserte Substitutionsprodukte beherrschen meist den Markt, weshalb auch der Absatz rapide sinkt.

Durch die Verwendung der Lebenszyklusanalyse können Unternehmen ihre Produkte der jeweiligen Lebensphase zuordnen und strategische Entscheidungen treffen. Trotzdem ist die Lebenszyklusanalyse mit Vorsicht zu genießen, denn nicht jedes Produkt folgt dem

⁵ Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.16.

idealtypischen Verlauf. Um geeignete Maßnahmen zu finden ist es zu dem besonders wichtig die genaue Entwicklungsphase des Produktes zu kennen.^{6,7}

2.1.4 ABC-Analyse

Mittels der ABC-Analyse wird das Materialsortiment in A-Güter, B-Güter und C-Güter unterteilt. A-Güter weisen bei geringerem Mengenanteil einen höheren Wertanteil auf. C-Güter verhalten sich genau umgekehrt. Sie weisen bei einem hohen Mengenanteil einen geringen Wertanteil auf. B-Güter befinden sich dazwischen. Der A, B, oder C Bereich kann individuell entschieden werden. Die häufigste Einteilung zeigt Abbildung 4.⁸ Liegt der Wertanteil bei 80% und der dazugehörige Mengenanteil bei 20% spricht man auch von einer 80/20 Regel, welche auch Pareto-Effekt genannt wird. Dies bedeutet, dass 20% der Materialien, 80% der Kosten verursachen.⁹

Materialart	Wertanteil in %	Mengenanteil in %
A-Güter	ca. 80%	ca. 10%
B-Güter	ca. 15%	ca. 20%
C-Güter	ca. 5%	ca. 70%

Abbildung 4: Einteilungskonvention ABC-Analyse¹⁰

„Die ABC-Analysen decken somit starke Konzentrationen und Abhängigkeiten innerhalb des Leistungsprogramms auf. Die Gefahr der ABC-Analysen besteht in der Vernachlässigung der B und C Produkte.“¹¹

⁶ BRUHN, M. (2010). S. 63 ff.

⁷ WEIS, H. (2004). S.229 ff.

⁸ WÖHE, G.; DÖRING, U.; STICH, V. (2008). S. 338.

⁹ MCDONALD, M. (2008). S. 122.

¹⁰ Vgl. WÖHE, G.; DÖRING, U.; STICH, V. (2008). S. 338.

¹¹ BRUHN, M. (2010). S. 129.

2.2 Analyse der externen Unternehmensfaktoren

Externe Unternehmensfaktoren können vom Unternehmen nicht direkt beeinflusst aber eingeschätzt werden. Zur Abschätzung der Stärken und Schwächen der Wettbewerber und ihrer Produkte werden deshalb Konkurrenzanalysen verwendet. Die Wettbewerbskräfte der Branche werden anhand der Wettbewerbsdynamik nach Porter betrachtet und anschließend wird eine Zielgruppe definiert. Die Theorie dazu wird im Folgenden genauer beschrieben.

2.2.1 Konkurrenzanalyse

Für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit ist es wichtig die Konkurrenz zu kennen und immerzu neue Wettbewerber zu ermitteln, wobei Wettbewerber bzw. Konkurrenten dasselbe Ziel in einem Geschäftsbereich haben.¹²

Produkte, Preise, Vertriebskanäle und Marketingmaßnahmen sollten dabei fortgehend beobachtet werden um langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern und Marketingstrategien zu entwickeln. Wichtige Schritte bei der Analyse der Konkurrenten sind:¹³

- Die Konkurrenz zu identifizieren
- Ziele der Konkurrenten zu erkennen
- Strategien der Konkurrenz zu durchschauen
- Stärken und Schwächen der Konkurrenz zu identifizieren
- Abschätzen des Konkurrenzverhaltens
- Einteilung der Konkurrenten

2.2.1.1 Konkurrenten identifizieren

Konkurrenten können in der jeweiligen Branche oder im jeweiligen Markt identifiziert werden. Während die Branche einen ganzen Wirtschaftsbereich widerspiegelt, bezieht sich der Markt eher auf ein Segment oder auf ein einzelnes Produkt. Außerdem können Konkurrenten in verschiedenen Branchen tätig sein. Unternehmen die ihr Produkt in einer Branche anbieten, müssen über die Substitutionszusammenhänge Bescheid wissen. Denn auch wenn es sich um völlig unterschiedliche Produkte handelt, können diese ein Substitut gegenüber dem eigenen Produkt darstellen.

Bedienen Unternehmen die gleiche Kundengruppe, so sind die Konkurrenten im Markt zu identifizieren. Die Größe des Marktes sowie der Konkurrenzbegriff werden von den jeweiligen Unternehmen selbst definiert. Zum Beispiel können die Konkurrenten der Complemus GmbH Hersteller von Gegendruckabfüllgeräten für kohlenensäurehaltige Flüssigkeiten oder auch Hersteller von Gerätschaften zum Abfüllen von nicht kohlenensäurehaltigen Flüssigkeiten sein. Des Weiteren sollen nicht nur die aktuellen Konkurrenten beobachtet werden sondern auch verborgene Unternehmen. Verborgene Unternehmen erfüllen durch eine andere Produktart die gleiche Funktion. Als Beispiel wäre Fotofilm und als Substitutionsprodukt Speicherkarte zu nennen.¹⁴

¹² KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 131.

¹³ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 529.

¹⁴ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 529 ff.

Eine Erhebung der Daten kann primär oder sekundär erfolgen (Abbildung 5).

Die Neugewinnung von Daten wird als Primärerhebung bezeichnet. Diese Daten liefern subjektive- und subjektbezogene objektive Sachverhalte wie Einstellungen, Meinungen, Motive, Vorstellungen, Kaufhandlungen, Käufer und Käufergruppen. Diese Sachverhalte werden durch Befragungen und Beobachtungen erlangt. Außerdem wird die Primärerhebung in Teil- und Vollerhebung unterteilt. Bei einer Teilerhebung wird nur ein gewisser Prozentsatz relevanter Personen befragt. Werden hingegen alle relevanten Personen befragt spricht man von einer Vollerhebung.

Vorhandene Informationen die ursprünglich für andere Zwecke erhoben wurden, werden der Sekundärerhebung zugeordnet. Des Weiteren werden die Quellen der Sekundärerhebung in betriebsinterne als auch betriebsexterne Quellen unterteilt.¹⁵

Primärerhebung	Sekundärerhebung	
Vollerhebung / Teilerhebung	Betriebsintern	Betriebsextern
<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Kunden und Lieferanten • Messen, Ausstellungen, Kongresse • Marktforschungsinstitute, Verbände, Kammern • Banken, Finanzsystem • Ehemalige Mitarbeiter • Patentämter • Handelsregister • Gewerkschaften, Umweltverbände • „Kunden“ Anfragen bei der Konkurrenz • Ankauf von Konkurrenzprodukten 	<ul style="list-style-type: none"> • Reklamationsdaten • Daten über Außendiensttätigkeit • Umsatzdaten • Anfrage- & Angebotsdaten • Kundendateien • Lagerbestandsdaten • Rohstoffpreisdaten • Intranet • Daten aus Kostenrechnung, Vertriebserefolgsrechnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichungen von Behörden • Amtliche Statistiken • Statistiken der Industrie- und Handels- & Handwerkskammern • Marktforschungsinstitute • Veröffentlichungen von Verlagen, Werbeträgern, Unternehmen, Beratungsgesellschaften

Abbildung 5: Relevante Primär- und Sekundärquellen^{16,17}

2.2.1.2 Ziele der Konkurrenten

Unternehmen treten aus den unterschiedlichsten Gründen und Motiven am Markt auf. Daher ist es von Bedeutung die Ziele der Wettbewerber zu kennen um eventuelle Strategiewechsel wegen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit frühzeitig zu erkennen.

Mögliche Unternehmensziele können sein:

- Marktstellungsziele (z.B.: Erschließung neuer Märkte, Marktanteil erhöhen)
- Rentabilitätsziele (z.B.: Steigerung der Umsatzrentabilität)
- Finanzielle Ziele (z.B.: Erhöhung der Liquidität, Verbesserung der Kreditwürdigkeit)
- Soziale Ziele (z.B.: Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter, Soziale Integration, Persönliche Entwicklung)
- Markt- und Prestigeziele (z.B.: Unabhängigkeit von anderen Unternehmen, Verbesserung des Image, Politischer Einfluss, Gesellschaftlicher Einfluss)

Abbildung 6 zeigt, dass sich die Ziel-Prioritäten vom jeweiligen Gewinnniveau verändern. Sind Gewinn und Wachstum der Unternehmung in einem Mindestmaß erfüllt, gewinnen

¹⁵ WEIS, H. (2004). S.149 ff.

¹⁶ KERH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 132

¹⁷ WEIS, H. (2004). S.149 ff.

zunächst kunden- und arbeitnehmerorientierte- sowie in einer weiteren Stufe auch umweltorientierte Verhaltensweisen und Ziele Priorität.¹⁸

Um die Konkurrenten besser einzuschätzen ist es von Bedeutung alles über ihre Pläne und Zielvorstellungen zu erfahren um zukünftige Angriffe besser abzuwehren und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen zu treffen.¹⁹

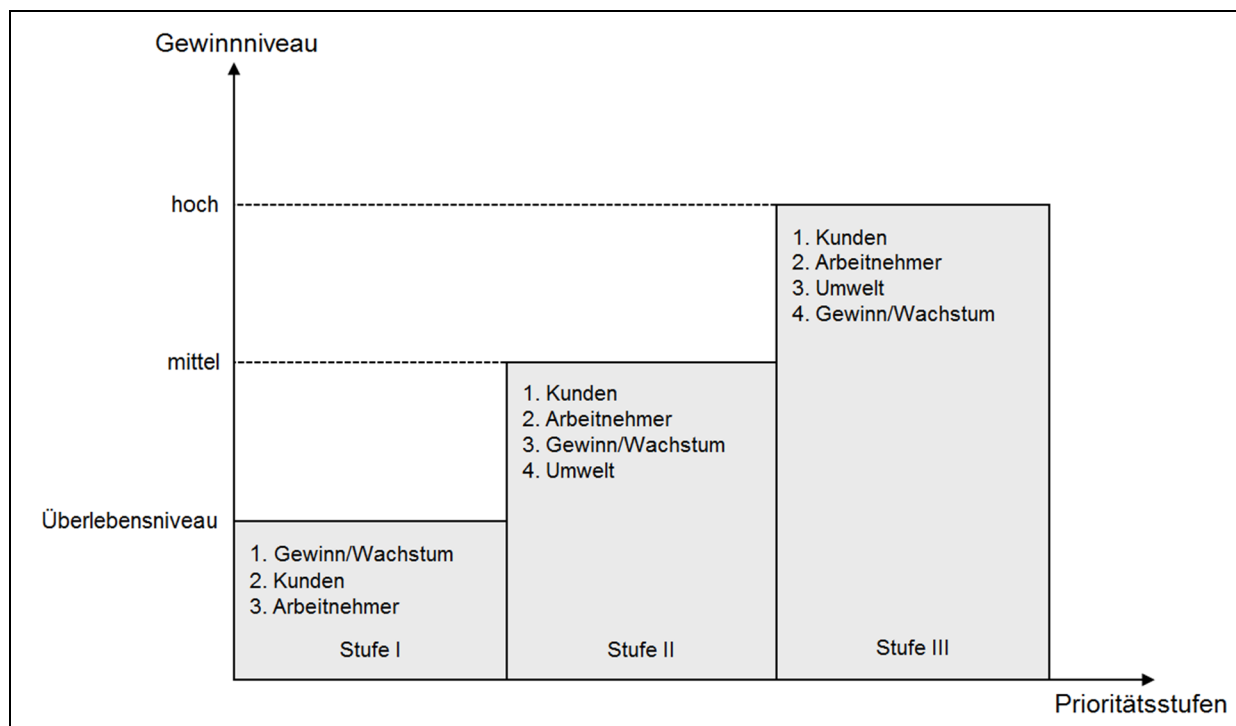


Abbildung 6: Stufen von Ziel-Prioritäten²⁰

2.2.1.3 Strategien der Konkurrenz

Um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen zu erlangen, sollten Unternehmen andere Strategien als ihre unmittelbaren Konkurrenten verfolgen. Um dies zu gewährleisten, ist es erforderlich über Preise, Produktqualität, Ausstattungsmerkmale, Kundendienst, Präsenz im Handel, Forschung und Entwicklung, Produktion, Einkauf und Finanzen der Kontrahenten Bescheid zu wissen.²¹

2.2.1.4 Stärken und Schwächen der Konkurrenz

Die Erstellung von Wettbewerberprofilen ermöglicht einen detaillierten Einblick in konkurrierende Unternehmen und einen objektiven Vergleich.

Faktoren, die in einem Wettbewerberprofil enthalten sein sollen, sind Abbildung 7 zu entnehmen.

¹⁸ MEFFERT, H. (2000). S. 71 ff.

¹⁹ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 532.

²⁰ Vgl. MEFFERT, H. (2000). S. 72.

²¹ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 532 f.

Zahlen und Fakten	Weiche Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Marktanteil • Rechtsform • Standorte/Niederlassungen • Gesellschafter/Anteilseigner • Mitarbeiterzahl • Finanzkraft • Produkte/Leistung • Stärke/Schwächen • Beteiligungen • Unternehmenswert 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennbare Strategien • Managementqualität • Image/Ruf • Markenportfolio • Qualität • Service/Wartung • Marketingmix • Kunden/Referenzkunden • Stärke/Schwächen • Kooperationen • Lizenzen • Patente

Abbildung 7: Inhalte eines Wettbewerberprofils²²

Nachdem die Wettbewerber identifiziert und analysiert sind, wird ein Stärken- und Schwächen- Profil der Konkurrenten erstellt. Dieses Profil wird direkt mit dem eigenen Unternehmen verglichen um mögliche Stärken und Schwächen hervorzuheben. Dadurch können langfristig Wettbewerbsvorteile gesichert und Marketingstrategien entwickelt werden.²³

2.2.1.5 Abschätzen des Konkurrenzverhaltens

Durch die Identifikation der Wettbewerber, die Analyse der Stärken und Schwächen und die Ermittlung der Ziele kann auf eventuelle Marketingmaßnahmen und strategische Schritte der Konkurrenten besser reagiert werden. Jedoch können Wettbewerber mit unterschiedlicher Art und Weise auf Preissenkungen, Werbemaßnahmen oder auf die Einführung eines neuen Produktes ansprechen.

Folgende Reaktionen können Wettbewerber zeigen:²⁴

- Keine schnellen oder starken Reaktionen
- Reaktion nur auf bestimmte Maßnahmen
- Schnelle Reaktionen auf neue Marketingmaßnahmen
- Unvorhersehbare Reaktionen

2.2.1.6 Einteilung der Konkurrenten

Die Konkurrenten lassen sich nach zwei Kriterien einteilen:

1. Starke und schwache Konkurrenten

Die Stärken und Schwächen Analyse ermöglicht auch einen Angriff auf stärkere Konkurrenten. Dies ist sinnvoll wenn das Unternehmen in einem Gebiet stärker ist als der anzugreifende Konkurrent. Dadurch können Fähigkeiten ausgebaut werden.

²² Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 134.

²³ KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 131 ff.

²⁴ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 534.

2. Faire und unfaire Konkurrenten

Faire Konkurrenten zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich für eine stabile und gesunde Branche einsetzen. Um andere Unternehmen nicht zu schaden legen sie ihre Preise in vernünftigen Relationen zu den Kosten fest. Sie motivieren andere um die Kosten zu senken oder die Differenzierung zu verbessern und akzeptieren einen angemessenen Marktanteil bei vernünftigen Gewinnen.

Unfaire Konkurrenten probieren durch zu geringe Preise den Marktanteil zu erhöhen, investieren in Überkapazitäten und arbeiten oft nicht kostendeckend.²⁵

2.2.2 Branchenstrukturanalyse

Die Branchenstrukturanalyse (auch „five forces“ = englisch für fünf Kräfte) beschreibt die fünf entscheidenden Wettbewerbskräfte einer Branche. Sie dient der Bestimmung der Attraktivität einer Branche.²⁶ Das Ziel dieser Analyse für ein Unternehmen ist es, eine geeignete Position zu finden in der es sich vor den Wettbewerbskräften schützt oder diese für sich zu Nutzen zu machen. Die Kräfte der jeweiligen Branche müssen genauestens analysiert werden, um etwaige Stärken oder Schwächen für das Unternehmen zu erkennen. Anhand dieser Analyse wird eine Strategie für das Unternehmen abgeleitet. In Abbildung 8 sind dazu die fünf Einflusskräfte der Wettbewerbsdynamik nach Porter dargestellt. Wobei die vier Kräfte, „Potenzielle neue Konkurrenten“, „Kunden“, „Substitutionsprodukte“ und „Lieferanten“ als Konkurrenten zu sehen sind. Die Kraft Wettbewerber in der Branche wird als Rivalität angesehen. „Alle fünf Wettbewerbskräfte zusammengenommen bestimmen die Wettbewerbsintensität und Rentabilität der Branche, wobei die stärkste(n) dieser Kräfte ausschlaggebend ist (sind), auch in Hinblick auf die Strategieformulierung.“²⁷ Nachfolgend, werden diese Kräfte genauer erklärt.

²⁵ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 535.

²⁶ KERH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 160.

²⁷ PORTER, M. (2008). S. 36 ff.

2.2.2.1 Wettbewerbskräfte

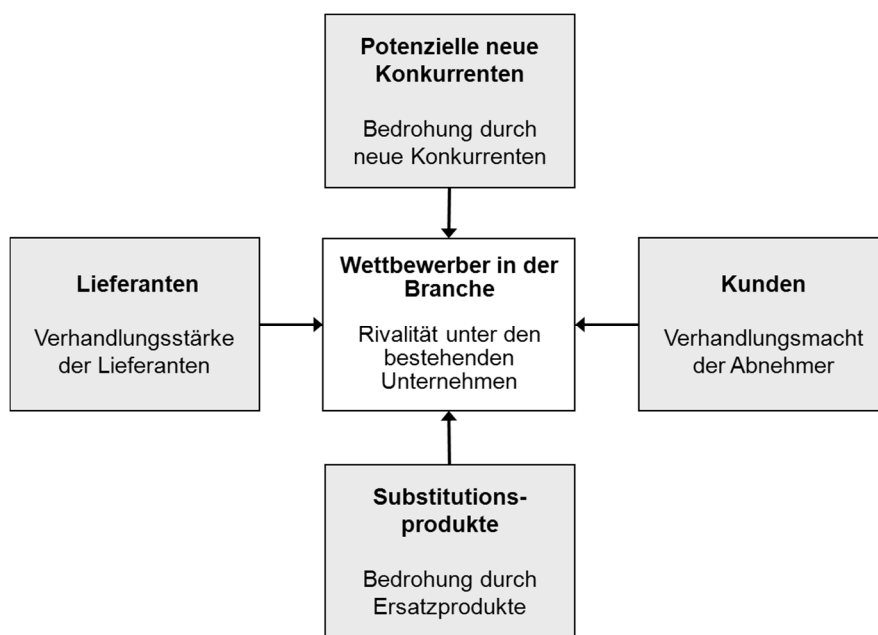


Abbildung 8: Faktoren der Wettbewerbsdynamik nach Porter²⁸

2.2.2.1.1 Potenzielle neue Konkurrenten

In jeder Branche werden neue Konkurrenten in den Markt eindringen. Diese Konkurrenten ringen zu Beginn mit Markteintrittsbarrieren und dem Verhalten etablierter Wettbewerber. Es wird grundsätzlich zwischen sechs Eintrittsbarrieren unterschieden:²⁹

- *Betriebsgrößensparnisse* liegen vor, wenn bei gleichbleibender Zeiteinheit die Produktionsmenge steigt und die Stückkosten sinken. Bei Markteintritt sollte somit überlegt werden, ob der Eintritt mit einer hohen Produktionsmenge oder mit einer geringen Produktionsmenge erfolgt. Der Unterschied liegt hierbei im Verhalten der Wettbewerber und in den Kosten. Weiteres sollte auch überlegt werden, ob das gleiche Produkt auch in anderen Branchen Anwendung finden könnte. Dies würde einen Vorteil gegenüber anderen Wettbewerbern bringen.
- *Produktdifferenzierung* kann für Markteinsteiger insofern mühsam und kostspielig sein, da Kunden schon Produkte mit einer Marke in Verbindung bringen. Oft können erst durch Anreize Kunden dazu bewegt werden ein anderes „unbekanntes“ Produkt zu kaufen.
- *Kapitalbedarf* als Eintrittsbarriere liegt in vielen Bereichen vor, beispielsweise wenn ein großes Kapital für Forschung und Entwicklung, für Produktionsmaschinen oder für Softwarelizenzen benötigt wird, welches bei einem Misserfolg unwiederbringlich ist.
- *Umstellungskosten* sind einmalige Kosten die bei Umstrukturierung/Wechsel auf ein anderes Produkt anfallen.

²⁸ Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 161.

²⁹ PORTER, M. (2008). S. 39 ff.

- *Zugang zu Vertriebskanälen* kann durch Loyalität zur Konkurrenz erschwert werden. Neue Markteinsteiger können sich nur durch Anreize wie zum Beispiel Preisnachlass oder Gewinnbeteiligung gegen alt eingesessene Anbieter durchsetzen.
- *Größenunabhängige Kostennachteile* können etwa Standorte, Technologien, Rohstoffpreise oder Förderungen sein.
- *Staatliche Politik* kann durch Regelungen den Markteintritt verhindern oder begrenzen.

Das Verhalten etablierter Wettbewerber gegenüber neuen Konkurrenten kann den Markteintritt erschweren. Diese etablierten Wettbewerber konnten bereits etliche Erfahrungen sammeln und ihre Position in der Branche stärken. Dadurch ist es ihnen möglich durch gezielte Maßnahmen den neuen Konkurrenten so einzuschüchtern, dass dieser den Markt verlässt.³⁰

2.2.2.1.2 Wettbewerber in der Branche

Die Einflusskraft der Rivalität unter den Wettbewerbern kann negative wie auch positive Aspekte mit sich bringen. Die Rivalität unter den Wettbewerbern entsteht wenn sie ihre Position in der Branche verbessern möchten. Folgende Rivalitäten werden unterschieden:³¹

- *Zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber* können eine positive Vorreiterrolle spielen in dem sie ausländische Märkte erforschen. Negativ wäre es wenn durch etwaige Maßnahmen Wettbewerber revoltieren und Gegenmaßnahmen setzen.
- *Langsames Branchenwachstum* verursacht ein Ringen um Marktanteile zwischen den Unternehmen.
- *Hohe Fix- oder Lagerkosten* veranlassen Unternehmen zu Preissenkungen.
- *Fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten* schlagen sich auf den Preis nieder. Durch Produktdifferenzierung würden Kunden eine höhere Markentreue besitzen und das Unternehmen hätte einen klaren Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten.
- *Heterogene Wettbewerber* unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht wie Strategie, Vertriebskanäle, Ziele, Kapital und dies führt oft zu Missverständnissen.
- *Hohe strategische Einsätze* für die Steigerung des Marktanteils um jeden Preis.
- *Hohe Austrittsbarrieren* können die Rentabilität der Branche senken. Dies geschieht wenn Unternehmen gezwungen sind auch bei niedrigem Preis in der Branche zu bleiben.

Das Ideal einer Branche würde hohe Eintrittsbarrieren und niedrige Austrittsbarrieren aufweisen. Dies würde dazu führen, dass abgewirtschaftete, entkräftete Unternehmen leichter aus der Branche ausscheiden und neue Unternehmen durch die hohen Eintrittsbarrieren abgeschreckt sind. Dadurch würde sich die Position der etablierten Unternehmen stärken, der Marktanteil würde zunehmen und die Erträge steigen.³²

³⁰ PORTER, M. (2008). S. 39 ff.

³¹ PORTER, M. (2008). S. 51 ff.

³² PORTER, M. (2008). S. 51 ff.

2.2.2.1.3 Druck durch Substitutionsprodukte

Produkte mit gleicher Funktion in einer Branche werden als Substitutionsprodukte oder Ersatzprodukte bezeichnet. Die Gefahr besteht darin, dass Kunden mit einer geringen Markenloyalität diese Produkte kaufen. Wenn sich zu dem noch das Preis/Leistungsverhältnis des Substitutes über die Zeit verbessert, stellt dieses Produkt eine besondere Gefahr für das eigene Unternehmen dar. Das Ersatzprodukt setzt die Preisobergrenze und schmälert so das Gewinnpotential in dieser Branche. Wichtig bei der Suche nach Substitutionsprodukten ist dabei auch die Recherche in anderen Branchen.³³

2.2.2.1.4 Verhandlungsmacht der Abnehmer

Abnehmer von Produkten probieren immer auf Kosten der Rentabilität Vorteile für sich heraus zu schlagen. Die Verhandlungsmacht der Abnehmer hängt von folgenden Faktoren ab:³⁴

- *Eine konzentrierte Abnehmergruppe* entsteht wenn es nur wenige Abnehmer gibt. Die geringe Anzahl der Abnehmer bestimmt den Umsatz und dies kann zu hohen Fixkosten führen.
- *Die Produktkosten bilden einen hohen Anteil der Gesamtkosten* weshalb der Abnehmer sich nach anderen Produkten umsieht die günstiger oder besser sind.
- *Keine Produktdifferenzierung* führt dazu, dass die Abnehmer eine Wahlmöglichkeit haben und Lieferanten gegeneinander ausgespielt werden.
- *Niedrige Umstellungskosten* erleichtern den Umstieg auf einen anderen Lieferanten
- *Niedrige Gewinne* zwingen die Lieferanten dazu, ihre Preise zu senken.
- *Drohung der Abnehmer mit Rückwärtsintegration* bedeutet, dass Abnehmer damit drohen Produkte oder Einzelteile selbst herzustellen.
- *Qualität und Leistung des Produktes ist für die Abnehmer irrelevant.*
- *Vollständig informierte Abnehmer* kennen sich sehr gut in der Branche aus und wissen welcher Anbieter den günstigsten Preis anbietet. Dadurch besitzen sie eine sehr große Verhandlungsstärke.

2.2.2.1.5 Verhandlungsstärke der Lieferanten

Die Lieferanten besitzen ebenfalls eine hohe Einflusskraft. Sie können Druck ausüben indem sie die Qualität senken oder die Preise erhöhen. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten hängt von folgenden Faktoren ab:³⁵

- *Konzentration der Lieferanten* beeinflusst den Preis, die Qualität und die Lieferbedingungen.
- *Geringe Auswahl an Ersatzprodukten* ermöglichen eine starke Verhandlungsmacht, da die Abnehmer nicht auf andere Produkte ausweichen können.
- *Unwichtigkeit der Branche für den Lieferanten* tritt ein, wenn der Lieferant mehrere Branchen beliefert und somit unabhängig ist. Der Lieferant kann dadurch seine Macht ausüben.

³³ PORTER, M. (2008). S. 58 f.

³⁴ PORTER, M. (2008). S. 59 ff.

³⁵ PORTER, M. (2008). S. 62 ff.

- *Das Produkt des Lieferanten ist für den Abnehmer wichtig.* Nur durch hohe Lagerbestände kann sich der Abnehmer vor der Macht des Lieferanten schützen.
- *Differenzierte Produkte und hohe Umstellungskosten* führen zu einer Abhängigkeit von dem Lieferanten.
- *Drohung der Lieferanten mit Vorwärtsintegration* liegt vor wenn Lieferanten damit drohen Produkte ihrer Abnehmer selbst herzustellen.

2.2.2.2 Analyse der Branchenstruktur und Wettbewerbsstrategie

Mittels Detailanalysen werden die einzelnen Wettbewerbskräfte untersucht um die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Verhältnis zur Branche zu bestimmen. Konkret werden die Einflussfaktoren der fünf Wettbewerbskräfte beurteilt, um so die Bedrohung für das Unternehmen einzuschätzen. Aus dieser Einschätzung können Strategien abgeleitet werden. Porter geht dabei von folgenden Ansätzen aus:

- Platzierung
- Einflussnahme auf das Gleichgewicht
- Ausnutzung des Wandels

2.2.2.2.1 Platzierung

Das Unternehmen sollte sich so positionieren, dass es sich optimal gegen die starken Wettbewerbskräfte wehren kann. Die Lage ist durch die feststehende Branchenstruktur und die zuvor identifizierten Stärken und Schwächen des Unternehmens bekannt. Daraus ergibt sich, dass die schwachen Kräfte genutzt und die starken Kräfte abgewehrt oder umgangen werden sollten.

2.2.2.2.2 Einflussnahme auf das Gleichgewicht

Das Unternehmen verbessert seine Position durch eine angreifende Strategie. Dies bedeutet, dass die einwirkenden Kräfte nicht mehr hingenommen sondern die Ursprünge dieser Kräfte identifiziert werden. Folglich wird durch eine offensive Strategie das Gleichgewicht verändert und die Position des Unternehmens verbessert.

2.2.2.2.3 Ausnutzen des Wandels

Wegen der Dynamik der Branchenstruktur müssen die Wettbewerbskräfte immer wieder auf Veränderungen untersucht werden. Auf diese Veränderungen sollte das Unternehmen frühzeitig reagieren um sich so einen Vorsprung gegenüber seinen Konkurrenten zu verschaffen.³⁶

2.2.2.3 Branchendefinition

„Eine Branche ist eine Einteilung von Unternehmen nach ihren Produkten oder Dienstleistungen. Dabei stellen die Unternehmen einer Branche substituierbare Produkte her bzw. bieten gleichartige Dienstleistungen an oder handeln mit ähnlichen Produkten.“³⁷

³⁶ PORTER, M. (2008). S. 65 ff.

³⁷ <http://www.boersennews.de> (28.04.2013)

Laut Porter ist jede Definition einer Branche eine Entscheidung darüber wie die Grenzen gezogen werden. Durch die genaue Analyse der Wettbewerbskräfte wird der Verlauf der Grenze bestimmt. Allerdings ist zu beachten, dass die Definition der Branche nicht der Geschäftsbereich eines Unternehmens ist, denn der Bereich in dem das Unternehmen konkurrieren will oder kann, ist ein viel kleinerer als der Bereich der Branche.³⁸

2.2.3 Zielgruppenanalyse

Zu Beginn jeder Werbung oder Verkaufsförderung sollte eine Zielgruppenanalyse durchgeführt werden. „Als Zielgruppen werden Gruppen von Personen verstanden, die als wahrscheinliche Käufer für ein Produkt angesehen werden. Sie sind die Gesamtheit all jener Personen, die mit einer bestimmten Marketingaktivität angesprochen werden sollten.“³⁹

Die Zielgruppen werden differenziert in:⁴⁰

- Kaufinteressenten oder gegenwärtige Benutzer,
- Personen oder Gruppen welche die Kaufentscheidungen treffen oder beeinflussen.

Diese Unterscheidung führt zu verschiedene Maßnahmen. Auch die Kommunikation muss an die jeweilige Zielgruppe angepasst werden. Es gibt persönliche Kommunikation, unpersönliche Kommunikation und eine Mischung aus beiden. Das direkte Gespräch findet bei der persönlichen Kommunikation statt. Die Kommunikation über beispielsweise Post-Wurf, Fernsehwerbung, Plakate oder Reklame auf Displays wird als unpersönlich bezeichnet.⁴¹

Für ein Unternehmen ist es wichtig auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen und dem Kunden jeden Wunsch zu erfüllen. Schlussendlich ist es aber das Ziel eines jeden Unternehmens ein Produkt an einen Kunden zu verkaufen. Um diesen Kaufprozess besser einschätzen zu können, ist es wichtig zu wissen in welcher Phase der Entscheidungsfindung sich der Kunde gerade befindet. Die Zielgruppen durchlaufen sechs Phasen bevor sie einen Kauf tätigen:⁴²

1. Bewusstsein, dass es das Produkt gibt
2. Genaue Kenntnis über das Produkt
3. Sympathie für das Produkt
4. Präferenz oder Vorliebe für das Produkt
5. Überzeugung, dass das Produkt am besten für den eigenen Nutzen geeignet ist
6. Kaufentschluss zu Gunsten des Produkts

Es ist somit wichtig Merkmale, Eigenschaften und Verhaltensweisen einzelner Zielgruppen zu analysieren um eine erfolgreiche Werbung zu schalten.

³⁸ PORTER, M. (2008). S. 68 f.

³⁹ KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.125.

⁴⁰ NAGL, A. (2008). S.135.

⁴¹ MCDONALD, M. (2008). S. 341.

⁴² NAGL, A. (2008). S.136.

2.3 Analyse der Handlungsempfehlungen

Aufgrund des Wissens über die internen- und externen Unternehmensfaktoren können Handlungsempfehlungen mittels Analysen abgeleitet werden, welche im Folgenden näher beschrieben werden.

2.3.1 Gap-Analyse

Die Gap-Analyse stellt die Kluft zwischen Plan- und Istzustand dar und lässt durch eine mögliche Abweichung erkennen, ob Unternehmen an ihrem derzeitigen Zustand etwas ändern müssen. Dabei werden die verkauften Stückzahlen den geplanten Stückzahlen zu verschiedenen Zeitpunkten gegenübergestellt, woraus eine zweiteilige Lücke entsteht (Abbildung 9). Die operative Lücke ist dabei die Abweichung vom aktuellen Zustand zum Zustand mit optimalem Vorgehen und kann durch Maßnahmen wie Mitarbeitermotivation, Qualitätssteigerung oder Kosteneinsparungen verbessert werden. Die strategische Lücke stellt die Kluft zwischen dem Zustand bei optimalen Vorgehen und dem geplanten Ergebnisziel dar und kann mittels verschiedener Portfolioansätzen geschlossen werden.⁴³

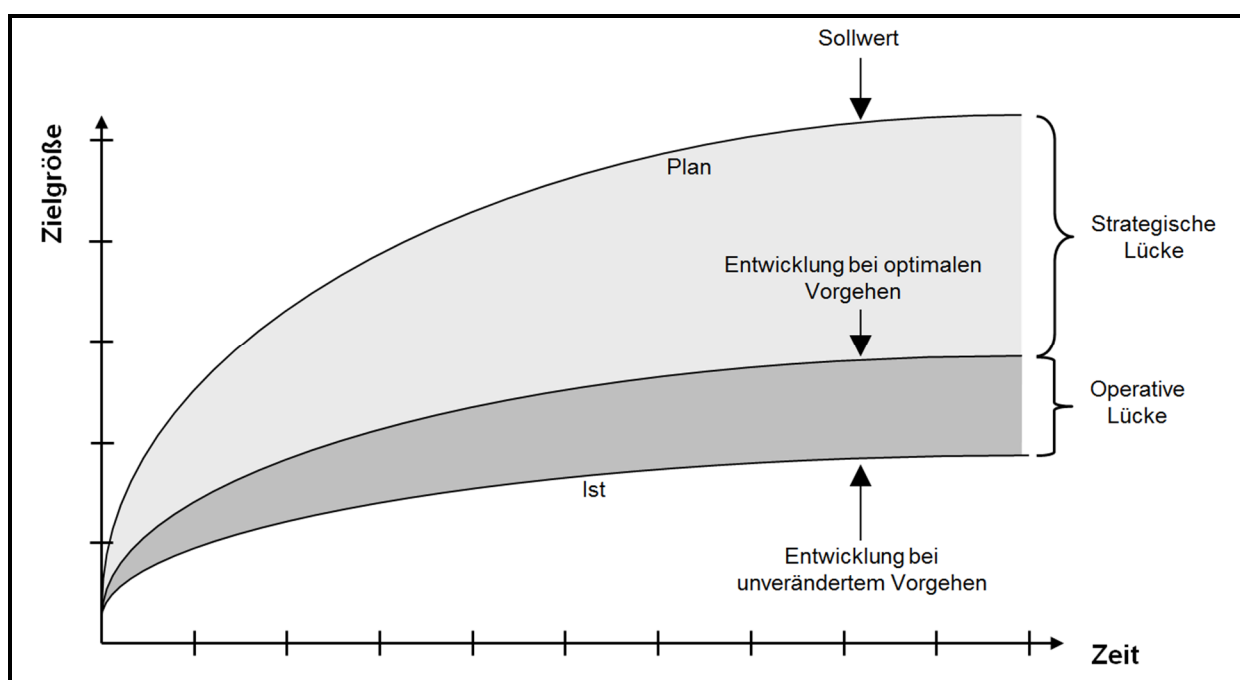


Abbildung 9: Strategische und operative Lücken⁴⁴

⁴³ KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.231 ff.

⁴⁴ KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.231 ff. Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.232.

2.3.2 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio

Die Marktanteils-Marktwachstums-Portfolioanalyse, entwickelt von der Boston Consulting Group und daher besser bekannt unter BCG-Matrix, basiert auf dem Zusammenhang der Lebenszyklusanalyse und der Erfahrungskurve. Die Analyse gibt einen Überblick über die strategischen Geschäftseinheiten, Produkte oder anderen Objekte. Durch die Erweiterung der Dimensionen „durchschnittlicher Marktwachstum“ und „relativer Marktanteil“ entsteht eine zweidimensionale Vier-Felder-Matrix, welche die Richtung des Cash-Flow-Verlaufes kennzeichnet. Sie stellt das Unternehmen in Geschäftseinheiten dar. Das Marktwachstum errechnet sich durch eine Division, welche mit dem Faktor 100 multipliziert wird. Der Dividend ist das Marktvolumen, subtrahiert mit dem Marktvolumen im Vorjahr, und als Divisor wird das Marktvolumen im Vorjahr herangezogen. Zudem wird eine Trennlinie zwischen niedrigem und hohem Wachstum festgelegt. Der relative Marktanteil lässt sich durch eine Division des Umsatzes des eigenen Geschäftsbereiches mit dem Umsatz des stärksten Wettbewerbers errechnen. Auch hier wird eine Trennlinie gelegt, welche Marktführer von Nicht-Marktführern trennt.⁴⁵

Aus den daraus gewonnenen Feldern kann, wie in Abbildung 19 dargestellt, eine Normstrategie abgeleitet werden.

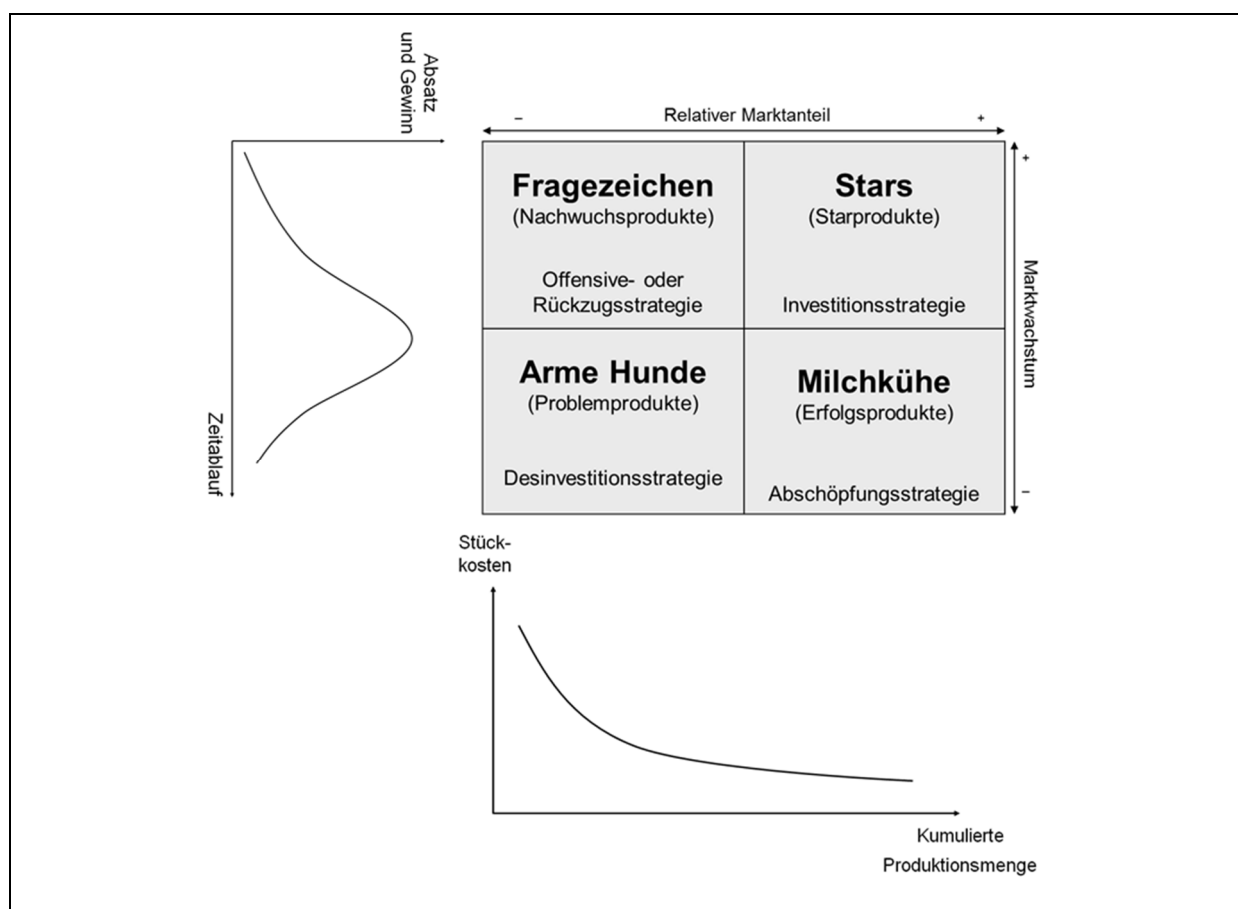


Abbildung 10: BCG Matrix unter Einfluss der Erfahrungs- und Lebenszyklusanalyse

⁴⁵ KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.85 ff.

Innerhalb der BCG-Matrix kann man folgende Quadranten unterscheiden:^{46,47}

1. **Fragezeichen**

Diese Kategorie zeichnet sich durch den hohen Marktwachstum und dem geringen Marktanteil aus. In diesem Bereich wird mit Verlusten durch die schwache Marktposition gerechnet. Produkte in dieser Position müssen geprüft werden ob sie durch eine verstärkte Förderung zu Stars ausgebaut werden können. Sollte dies nicht der Fall sein, so sollte sich das Unternehmen mit diesem Produkt aus dem Markt zurückziehen.

2. **Arme Hunde**

definieren sich über einen geringen Marktanteil, einer schlechten Marktwachstumsrate und einer schwachen Marktposition. Sie erzielen keine nennenswerten Gewinne und sollte nach einer negativen Überprüfung aus dem Markt austreten.

3. **Stars**

besitzen einen hohen Marktanteil und befinden sich in wachsenden Märkten. In diesem Bereich sind hohe Investitionen notwendig um am wachsenden Markt bestehen zu bleiben und diesen auszubauen.

4. **Milchkühe**

benötigen geringe Investitionen um ihren Marktanteil in einem geringen Marktwachstum halten zu können. In diesem Bereich werden hohe Gewinne erzielt welche in Stars oder Fragezeichen investiert werden sollten.

⁴⁶ BRUHN, M. (2010). S. 69 ff.

⁴⁷ KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.85 ff.

2.3.3 SWOT-Normstrategien

Aufbauend auf 2.1.1 Situationsanalyse mittels SWOT-Analyse werden im nächsten Schritt Strategien abgeleitet indem die Kategorien kombiniert werden. Aus der Kombination der Stärken und Schwächen sowie Risiken und Chancen ergeben sich 4 Strategien. Siehe Abbildung 11.

		Unternehmensinterne Faktoren	
		Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
Unternehmensexterne Faktoren	Opportunities (Chancen)	S-O Strategien	W-O Strategien
	Threats (Risiken)	S-T Strategien	W-T Strategien

Abbildung 11: SWOT-Normstrategien⁴⁸

S-O Strategien: Die Kombination aus Stärken und Chancen. Die Stärke des Unternehmens soll verwendet werden um eventuelle Chancen zu nutzen.

W-O Strategien: Die Kombination aus Schwächen und Chancen. Hier sollte das Unternehmen versuchen seine Schwächen zu beseitigen um eventuelle Chancen zu nutzen.

S-T Strategien: Die Kombination aus Stärken und Risiken. Eventuelle Risiken sollen durch die Stärke des Unternehmens abgeschwächt werden.

W-T Strategien: Die Kombination aus Schwächen und Risiken. Unternehmen müssen eine Verteidigung für einen eventuellen Angriff aufbauen.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.206.

⁴⁹ KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S.168ff., 206ff.

2.4 Preispolitik

Ein Unternehmen entwickelt Produkte um Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Für den Verkauf dieser Produkte spielt der Preis eine wichtige Rolle. Das richtige Maß für Kunden und Hersteller ist dabei entscheidend, denn die Hersteller möchten für ihre Leistungen honoriert werden. Dennoch muss der Preis für Kunden attraktiv sein damit eine Nachfrage am Markt entsteht.

Für eine optimale Festlegung des Preises werden in diesem Kapitel Maßnahmen und Entscheidungen für Unternehmen erklärt.

2.4.1 Preisbildung nach Marktformen

Ein Markt lässt sich in vollkommen oder unvollkommen unterteilen. Vollkommene Märkte treten nur in der Theorie auf und bestehen wenn alle Marktteilnehmer einen Nutzen oder ein Gewinnmaximum anstreben und eine völlige Markttransparenz gegeben ist. Der vollkommene Markt lässt nur rationelles und schnelles Handeln zu und es bestehen keine persönlichen, sachlichen und zeitlichen Präferenzen der Marktteilnehmer. Wird eine dieser Bedingungen nicht erfüllt, entsteht ein unvollkommener Markt.⁵⁰

Außerdem kann die Preisbildung nach Anzahl der Anbieter und Nachfrager unterschieden werden wodurch folgende Marktformen entstehen:⁵¹

- Monopol: Das Unternehmen hat keine Konkurrenz und richtet sich nur nach den Bedürfnissen der Kunden aus. Es wird zwischen staatlichen, regulierten oder „privaten“ Monopolen unterschieden. Der Verbraucher kann durch staatliche Monopole gelenkt werden indem beispielsweise durch hohe Preise unerwünschter Konsum verringert wird. Unternehmen welche einem regulierten Monopol unterliegen können die Preise selbst bestimmen solange diese fair und angemessen sind. Freie Preisgestaltung haben Private Unternehmen mit Monopolstellung. Dennoch legen auch diese Unternehmen großen Wert auf einen angemessenen Preis um Regulierungen durch den Staat und Wettbewerber mit billigeren Substituten zu vermeiden.
- Oligopol: Unternehmen berücksichtigen im Zuge der Preisbildung Konkurrenten und Konsumenten. Auf Veränderungen reagieren Wettbewerber meist empfindlich, wodurch eine Abhebung von anderen Konkurrenten geradezu unmöglich ist.
- Polypol: Wegen der hohen Anzahl an Konkurrenten sind Produkte zu verschiedenen Preisen erhältlich. Die Kaufentscheidung hängt stark von Preis, Qualität, Nutzen und Zusatzleistungen ab. Wenn sich die Hersteller nicht differenzieren können sie keine eigne Preisgestaltung vornehmen und sind von den jeweiligen Marktpreisen abhängig.

Abbildung 12 zeigt aus diesen Unterteilungen die unterschiedlichen Marktsituationen. Kann frei über Preis und Menge bestimmt werden liegt ein Angebotsmonopol vor. Ein Angebotsoligopol entsteht, wenn wenige mittelgroße Anbieter vielen kleinen Nachfragern

⁵⁰ MEFFERT, H. (2000). S. 504.

⁵¹ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 747 f.

gegenüberstehen. Angebotspolypolisten müssen in ihrer Stellung ihre Leistungen gegenüber den Konkurrenten besonders hervorheben, denn sie befinden sich in einem unvollkommenen Markt mit einer hohen Anzahl an Konkurrenten.⁵²

		Marktsituationen	
		vollkommener Markt	unvollkommener Markt
Marktformen	Angebotsmonopol	vollkommenes Monopol	unvollkommenes Monopol
	Angebotsoligopol	homogenes Oligopol	inhomogenes Oligopol
	Angebotspolypol	vollständige Konkurrenz	unvollständige Konkurrenz

Abbildung 12: Arten von Marktsituationen⁵³

2.4.2 Preisfindung

Wirtschaftsunternehmen legen Preise fest um ihren Produkten oder Dienstleistungen einen Wert zu geben.

„Der Preis ist die Zahl der Geldeinheiten, die ein Käufer für eine Mengeneinheit des Produktes oder der Dienstleistung entrichten muss.“⁵⁴ Oder anders gesagt ist der Preis die Geldsumme die der Kunde für ein Produkt oder eine Dienstleistung bereit ist zu zahlen. Der Preis sollte somit attraktiv für den Kunden und trotzdem Gewinnbringend für das Unternehmen sein. Abbildung 13 zeigt die Findung des Preises. Die Wahrnehmung des Kunden für den Wert eines Produktes wird als Preisobergrenze, die variablen Kosten des Produktes als Preisuntergrenze angenommen.⁵⁵

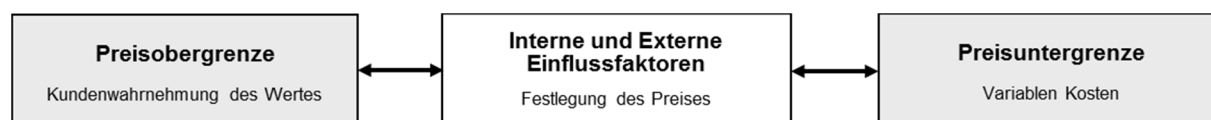


Abbildung 13: Festlegung des Preises⁵⁶

Die Preisbildung darf niemals isoliert betrachtet werden. Kosten und Nachfragesituation, Kundenwünsche, gesetzliche Preisvorschriften, Zielsetzungen und Konkurrenzsituationen müssen stets mit berücksichtigt werden.

Im Folgenden wird näher auf die

- Kostenorientierte Preisbildung
- Nachfrageorientierte Preisbildung
- Konkurrenzorientierte Preisbildung

eingegangen.

⁵² WEIS, H. (2004). S.330.

⁵³ Vgl. WEIS, H. (2004). S.329.

⁵⁴ SIMON, H. (2009). S. 6.

⁵⁵ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 732.

⁵⁶ Vgl. KOTLER, P. et.al. (2011). S. 732.

2.4.2.1 Kostenorientierte Preisbildung

Bei der kostenorientierten Preisbildung stellen die Kosten eines Produktes die Entscheidungsgrundlage dar. Wichtig dabei ist die Trennung zwischen variablen und fixen Kosten. Variable Kosten sind Kosten die direkt mit dem Produkt und der Stückzahl zusammenhängen. Fixe Kosten sind unabhängig von der Produktionsstückzahl.⁵⁷

Im Folgenden wird die Ermittlung der kostenorientierten Preisbildung auf Vollkosten und/oder auf Teilkostenbasis erklärt.⁵⁸

2.4.2.1.1 Vollkostenbasis

Eine einfache Methode, den Preis zu ermitteln ist die Kostenzuschlagskalkulation. Es werden alle fixen und variablen Kosten berücksichtigt und ein prozentualer Gewinnaufschlag addiert.⁵⁹ Abbildung 14 zeigt die zugehörige Kalkulation der Stückpreise

Ermittelte Daten des Produktes	<ul style="list-style-type: none"> • Variable Kosten/ Stück k_{var} • Fixe Kosten K_{fix} • Erwarteter Absatz • Gewinnzuschlag: 100%
Berechnung der Stückkosten	$K = k_{var} + \text{anteilige } K_{fix}$
Berechnung des Verkaufspreises	$VP = K (1 + \text{Gewinnzuschlag } 100\%)$

Abbildung 14: Preiskalkulation nach Vollkostenbasis⁶⁰

Die Aufschlagsätze sind branchenüblich, firmenüblich oder nach individueller Erfahrung festzulegen. Wenn der Gewinn 50% des Verkaufspreises betragen soll, dann beträgt der Gewinnzuschlag 100%. Nachteil dieser Methode ist, je höher der Betrag der Fixkosten und je geringer die Absatzmenge desto höher sind die Stückkosten, welche wiederum durch den Gewinnzuschlag weiter erhöht werden. Der hohe Preis führt wiederum zu einem geringeren Absatz.

2.4.2.1.2 Teilkostenbasis

Eine weitere Variante der kostenorientierten Preisbildung ist die Break-Even-Analyse. „Die Break-Even-Analyse berechnet bei einem vorgegeben Preis die erforderliche Absatzmenge zur Deckung aller Kosten bzw. zur Erreichung der Gewinnschwelle.“⁶¹

Folgende Schritte sind dabei auszuführen:

1. Bestimmen eines möglichen Stückpreises p
2. Ermitteln der Fixkosten K_{fix}
3. Ermitteln der variablen Kosten k_{var}
4. Errechnung des Stückdeckungsbeitrages d mittels Subtraktion der variablen Kosten K_{var} vom Stückpreis p

⁵⁷ MEFFERT, H. (2000). S. 507.

⁵⁸ WEIS, H. (2004). S.334 f.

⁵⁹ NAGL, A. (2008). S.104.

⁶⁰ Vgl. NAGL, A. (2008). S.104.

⁶¹ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 740.

$$d = p - k_{var}$$

5. Ermitteln des Break-Even-Punktes x_{BE} mittels Division der Fixkosten durch den Stückdeckungsbeitrag

$$x_{BE} = \frac{K_{fix}}{d}$$

6. Beurteilung des Break-Even-Punktes x_{BE}

Im Break-Even-Punkt werden durch die Erlöse alle Fixkosten gedeckt. Dieser Punkt wird auch als Gewinnschwelle bezeichnet, da bei Unterschreitung des Punktes Verlust und bei Überschreiten des Punktes Gewinne vorliegen.⁶² Abbildung 15 zeigt ein Break-Even-Diagramm. Daraus ist ersichtlich, dass der Gewinn die Differenz zwischen Nettoerlös (Verkaufspreis) und Gesamtkosten ist. Die Gesamtkosten errechnen sich dabei aus Fixkosten und variablen Kosten.

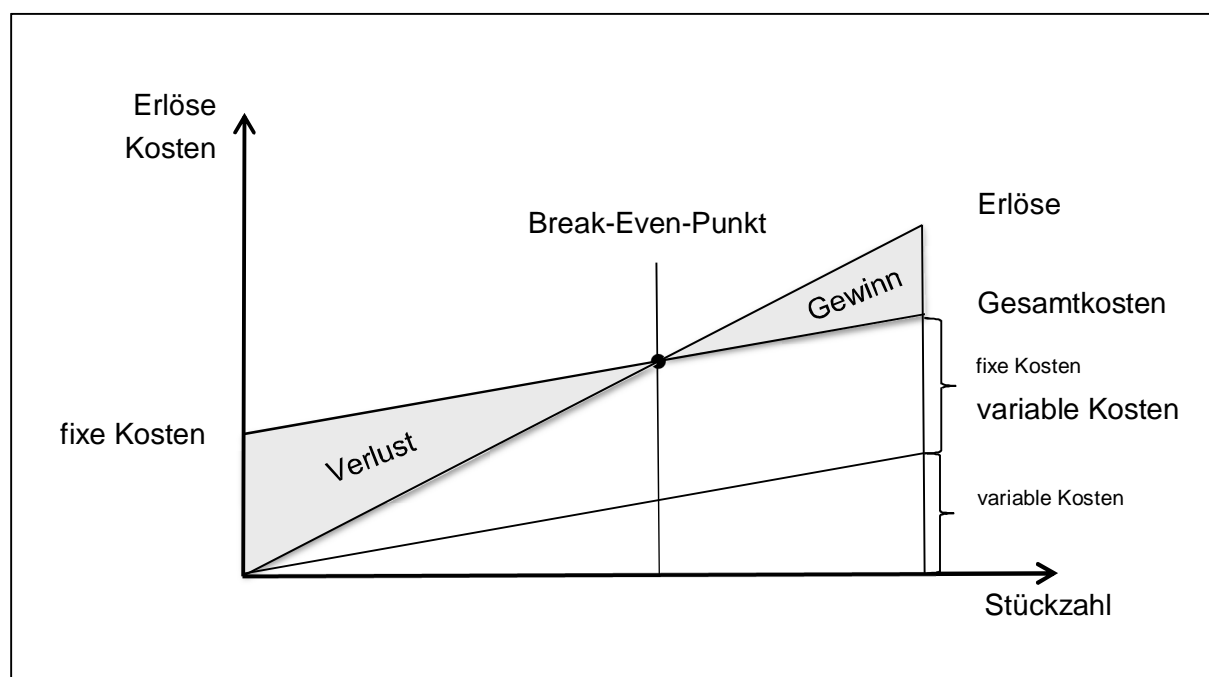


Abbildung 15: Break-Even-Diagramm⁶³

Da sich die Fixkosten meist nicht ändern kann die Verschiebung des Break-Even-Punktes mittels Preisänderung und Änderung der variablen Kosten erfolgen. Die Break-Even-Menge sinkt mit höherem Preis.⁶⁴

2.4.2.2 Nachfrageorientierte Preisbildung

Die nachfrageorientierte Preisbildung orientiert sich an den potentiellen Nachfragern. Dabei gilt es abzuschätzen wie viel Wert die Verbraucher auf einen bestimmten Nutzen legen und diesem Wert dann einen Preis zuzuordnen.

⁶² SIMON, H. (2009). S. 195 f.

⁶³ Vgl. WEIS, H. (2004). S.337.

⁶⁴ NAGL, A. (2008). S. 88.

Um den Kunden besser zu verstehen werden zunächst die Phasen der Kaufentscheidung erörtert. Fragestellungen sollen dazu dienen, Käufer zu identifizieren um Preise und Produkte besser auf ihre Bedürfnisse auszurichten.

2.4.2.2.1 Phasen der Kaufentscheidung

Die Bereitschaft eines Kunden einen Kauf abzuwickeln hängt von der jeweiligen Situation ab. Durch verschiedene Umstände bewerten Käufer die Preise oft nicht absolut sondern relativ. Abbildung 16 zeigt die Phasen der Kaufentscheidung.

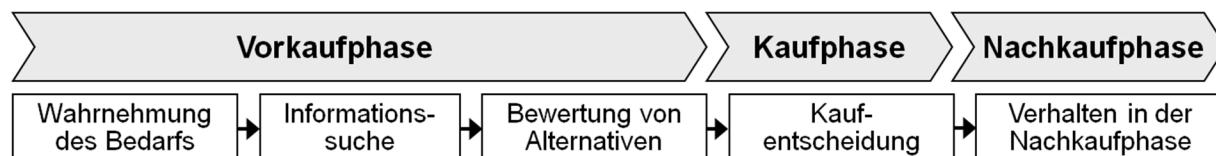


Abbildung 16: Phasen der Kaufentscheidung⁶⁵

Vorkaufphase

Bevor ein Kunde ein Produkt kauft oder sich informiert, muss ein Bedarf festgestellt werden. Nach dieser Bedarfsermittlung beginnt der Käufer sich meistens zu informieren. Dabei spielt der Preis eine wichtige Rolle. Der Preis löst Emotionen aus, die je nach Kunden in Stärke, Richtung variieren. Diese Emotionen stehen wiederum in Zusammenhang mit den Empfinden bezüglich Inhalt und Qualität eines Produktes. Die Richtung der Emotion wird in positiv und negativ unterteilt. Ein positives Empfinden führt eher zu einem Kauf als eine negatives.⁶⁶ In der Regel werden das persönliche Umfeld, Hersteller, Handel, Produkterfahrungen und Medien als Informationsquelle herangezogen. Nach Erlangen ausreichender Produktinformationen, bewertet der Verbraucher die Alternativen. Allerdings nimmt jeder Verbraucher die einzelnen Produkteigenschaften unterschiedlich wahr. Die Erfüllung der Bedürfnisse sowie das Markenimage spielten beim Auswahlprozess eine wichtige Rolle. Daher ist es vorteilhaft die positiven Merkmale eines Produktes hervorzuheben um sich von der Konkurrenz abzuheben.⁶⁷

Kaufphase

Im Generellen kaufen die Verbraucher schlussendlich die Marke die sie bevorzugen. Dennoch können Verbraucher durch unerwartete Situationen von ihrer Kaufabsicht abweichen. Gründe wie zum Beispiel Verlust der Arbeit, familiäre Probleme, unerwartete Neuanschaffungen oder Ansichten und Erfahrungen anderer Personen bewirken, dass die Käufer ihren Kauf noch einmal überdenken. Hier ist es wichtig, das wahrgenommene Risiko für die Verbraucher zu senken.⁶⁸ Von Bedeutung ist auch das Vertrauen der Kunden gegenüber dem Anbieter. Der einmalige Kauf von teuren Produkten und individuelle

⁶⁵ Vgl. KOTLER, P. et.al. (2011). S. 298.

⁶⁶ SIMON, H. (2009). S. 149.

⁶⁷ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 299 ff.

⁶⁸ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 303 f.

Leistungen setzt ein Preisvertrauen voraus. Der Kunde geht von einem fairen Verhalten sowie einem ehrlichen Preis des Anbieters aus.⁶⁹

Nachkaufphase

Die Nachkaufphase ist für Unternehmen von besonderem Interesse. Es ist wichtig herauszufinden, ob die Erwartungen der Kunden mit dem Erwerb des Produktes erfüllt wurden. Die Erwartungen der Kunden entstehen in der Vorkaufphase durch Informationen vom Anbieter, Freunden oder Medien. Werden diese Erwartungen erfüllt sind die Kunden mit dem erworbenen Produkt zufrieden. Eine falsche Darstellung des Produktes führt jedoch zu Unzufriedenheit. Durch Erfassen der Kundenzufriedenheit kann das Unternehmen bei Unzufriedenheit ihre Produkte verbessern und den jeweiligen Bedürfnissen der Kunden anpassen. Zusätzlich zur Kundenzufriedenheit sollte das Unternehmen anstreben Kunden vom Produkt zu begeistern. Denn ein begeisterter Kunde wird das Produkt weiter empfehlen.⁷⁰

Fragestellungen zur besseren Wertvorstellung der Kunden⁷¹

1. Struktur der Verbraucher: Darunter versteht man die Anzahl der Nachfrager, Gruppen von Nachfragern, Bedeutung der Nachfrage für das Produkt sowie die Substituierbarkeit des Produktes.
2. Preisvorstellung der Nachfrager: Darunter versteht man den Wert, den die Verbraucher für einen bestimmten Nutzen eines Produktes bezahlen würden.
3. Preisbereitschaft der Nachfrager: Diese Bereitschaft hängt von der jeweiligen Situation der Nachfrager ab. Die Bereitschaft zu einem Kauf wird durch Dringlichkeit, Preisvorstellungen und durch die Kaufkraft beeinflusst.
4. Preisklassen der Nachfrager: Darunter versteht man die Einordnung eines Produktes in bestimmte Preisklassen durch den Nachfrager. Es wird zwischen unterer, mittlerer und gehobener Preisklasse unterschieden. Mit steigender Klasse steigen Qualität und Preis eines Produktes.
5. Einfluss von Qualität und Image: Kunden neigen bei neuen Produkten besonders dazu das Produkt in Preis, Leistung und Qualität zu beurteilen. Oft beeinflusst die Höhe des Preises den Verbraucher so, dass diese nicht immer objektiv über das Produkt entscheiden. Verbraucher gehen häufig davon aus, dass hochwertige Produkte teurer und minderwertige Produkte billig sind.

Die nachfrageorientierte Preisbildung ist umso besser, je realer die Marktverhältnisse wie auch die Zielkunden berücksichtigt werden.

2.4.2.3 Konkurrenzorientierte Preisbildung

Befinden sich Unternehmen in der Oligopol Stellung, so müssen diese im Zuge der Preisbildung Konkurrenten und Konsumenten berücksichtigen. Diese Marktform in welcher, wenige mittelgroße Anbieter viele kleinen Nachfragern gegenüberstehen ist die zweithäufigste Form. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass Wettbewerber besonders auf

⁶⁹ SIMON, H. (2009). S. 78.

⁷⁰ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 304 f.

⁷¹ WEIS, H. (2004). S.339.

Veränderungen reagieren da diese sich spürbar auf die Unternehmen auswirken. Daher ist es wichtig die Reaktionsgeschwindigkeit der Konkurrenten zu analysieren um den Preis darauf abzustimmen. Ein Oligopolist hat zur Preisbildung folgende Möglichkeiten:⁷²

- Durch wirtschaftsfriedliches Verhalten wird der Preis nach den Regeln des Preiswettbewerbes festgelegt. Das Unternehmen realisiert seine Ziele ohne dem Konkurrenten wirtschaftlichen Schaden zuzufügen.
- Mittels Kampfverhalten wird der Konkurrent bewusst geschädigt um ihn aus dem Markt zu verdrängen. Dafür sollten statische, periodenbezogene Modelle sowie dynamische und investitionstheoretische Überlegungen beachtet werden.
- Koalitionsverhalten liegt vor, wenn sich die konkurrierenden Unternehmen absprechen.

Eine weitere Möglichkeit der konkurrierenden Preisbildung ist die Ermittlung des Preises anhand des Leitpreises. Dabei wird der Preis des Marktführers oder der Durchschnittspreis des Marktes herangezogen. Besonderheit dieser Strategie ist die permanente Beibehaltung des Leitpreises.⁷³

Zusätzliche Strategien der konkurrenzorientierten Preisbildung sind:⁷⁴

- Anpassungsstrategie oder auch Preisfolgerschaft: Hier schließen sich alle Anbieter der Preisänderungen des Preisführers an.
- Nischenstrategie: Man hebt sich bewusst von den Preisen der Konkurrenz ab. Dies empfiehlt sich besonders, wenn eine große Menge an Nachfragern existiert.

2.4.3 Preispositionierung

Neben der Höhe des Preises spielt die Preispositionierung eine wichtige Rolle. Unter Positionierung versteht man allgemein „das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Kunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt“.⁷⁵ Man unterscheidet zwischen vier Strategien der Preispositionierung:⁷⁶

- Exklusivstrategie: Das Produkt wird mit hoher Qualität zu einem hohen Preis angeboten.
- Sparstrategie: Geringere Qualität zu einem geringeren Preis.
- Qualität-Preiswert Strategie: Mit guter Qualität zu einem niedrigen Preis wird der Marktanteil erhöht und Exklusivanbieter verdrängt. Bei einem gutem Preis/Leistungs Verhältnis werden so Kunden zum Wiederkäufer.
- Überhöhter-Preis Strategie: Um in Engpasssituationen auch Gewinne zu erzielen.

Eine Positionierung muss Preis, Leistung und Marke umfassen. Leistungen können funktional, emotional, symbolisch und gesellschaftlich sein. Funktionale Leistungen betreffen

⁷² MEFFERT, H. (2000). S. 530 ff.

⁷³ MEFFERT, H. (2000). S. 530 ff.

⁷⁴ SIMON, H. (2009). S. 193.

⁷⁵ SIMON, H. (2009). S. 30.

⁷⁶ NAGL, A. (2008). S.101.

konkrete Problemstellungen. Emotionale Leistungen sind Eigenschaften eines Produktes um positive Gefühle hervorzurufen. Symbolische Leistungen befriedigen das Bedürfnis sozialer Anerkennung und gesellschaftliche Leistungen berücksichtigen Bedürfnisse anderer Personen und schaffen so einen Nutzen für den Kunden.⁷⁷

2.4.4 Rabattsysteme

Der festgelegte Preis kann durch Rabatte modifiziert werden. Es wird zwischen vier Rabattsystemen unterschieden:^{78,79}

- Funktionsrabatte liegen vor, wenn Kunden ihre Rechnung sofort bezahlen. Diese Rabattart wird auch Barzahlungsrabatte oder Skonto bezeichnet und verbessert die Liquidität der Verkäufer.
- Mengenrabatte werden bei einer Abnahme von großen Mengen gestattet und können sich auf eine Produktmenge oder eine Periode beziehen.
- Zeitrabatte werden in Einführungs-, Vordispositions-, Saison- und Auslaufrabatte unterteilt. Der Einführungsrabatt soll die Einführungsphase eines Produktes verkürzen indem die Kunden durch besondere Angebote schnell auf das Produkt aufmerksam gemacht werden. Vordispositionsrabatte sollen jahreszeitliche Absatzschwankungen ausgleichen und Auslaufrabatte dienen zum Leeren von Lagern.
- Händlerrabatte werden Handelspartnern angeboten die bestimmte Funktionen wie Montage, Lieferung, Wartung, Service oder Verkauf erfüllen.

2.4.5 Preiskommunikation

Die Wirkung der Preise hängt von ihrer Darstellung und Kommunikation ab. Wichtig sind dabei die Preiswahrnehmung sowie die Preisbeurteilung der Kunden. Die Preiskommunikation kann durch Preislisten, preisbezogene Werbung, Preisgarantien und Kommunikation von Preisänderungen erfolgen.

Preislisten werden vom Hersteller weitergegeben. Die Listen beinhalten Preisempfehlungen für Produkte in Brutto- oder Nettopreisen an welchen sich Händler orientieren. Diese Listen können offen gelegt oder nur intern genutzt werden. Der Unterschied liegt im Höchstwert. Bei einer Offenlegung der Preisliste stellt der Listenpreis den Höchstwert dar, hingegen ist der Spielraum bei intern verwendeten Listen viel höher. Preise können höher angesetzt werden um höhere Rabatte zu gewähren.

Preisbezogene Werbung sind Slogans die das Preisimage beeinflussen. Unternehmen können sich beispielsweise ein günstigeres Image verschaffen, obwohl ihre Preise objektiv nicht günstiger sind.

Eine weitere Art der Preiskommunikation ist die Preisgarantie. Diese tritt ein, wenn ein Kunde bei der Konkurrenz das gleiche Produkt zu einem niedrigeren Preis findet. Ist dies der

⁷⁷ SIMON, H. (2009). S. 31 f.

⁷⁸ WEIS, H. (2004). S.358 f.

⁷⁹ KOTLER, P. et.al. (2011). S. 762.

Fall, kann der Kunde den Preis zurück erstatten oder das Produkt zurückgeben. Preisgarantien vermitteln den Kunden eine Art Sicherheit.

Kommunikation der Preisänderung findet meistens nur bei Preissenkung statt. Preissenkungen werden stark kommuniziert um dem Kunden einen preislichen Vorteil zu vermitteln. Preiserhöhungen werden hingegen schlecht kommuniziert. Es wird versucht durch Änderung der Verpackung, Geheimhaltung oder durch qualitätsbetonende Werbung ein negatives Image abzuschwächen.⁸⁰

⁸⁰ SIMON, H. (2009). S. 385 ff.

2.5 Fragebogen

Durch eine statistische Datenerhebung können wichtige Informationen gewonnen werden. Ausgewählte Personen bzw. Unternehmen sollen dabei Auskünfte über Sachverhalte geben. Dabei beantworten alle Teilnehmer den inhaltlich gleichen Fragebogen. Die Befragung kann schriftlich oder mündlich erfolgen.

2.5.1 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen sollte so aufgebaut sein, dass er dem Teilnehmer glaubwürdig vermittelt, dass die Umfrage der tatsächlichen Sache dient. Um möglichst viele Datensätze zu erhalten sollte daher der Teilnehmer persönlich angesprochen werden um ihn über den Zweck der Umfrage zu informieren. Die Umfrage darf nicht langweilig sein und muss der Zielgruppe entsprechen.

Folgender Aufbau sollte daher beachtet werden:⁸¹

- Einleitungs-, Kontakt-, Eisbrecherfragen sollten spannend sein, themenbezogen, den Befragten persönlich betreffen, technisch einfach und von allen zu beantworten sein. Sie dienen dazu eine mögliche Befangenheit zu nehmen und Interesse an der weiteren Befragung zu wecken.
- Sachfragen beziehen sich nur auf den bestimmten Sachverhalt. Sie machen den größten Teil der Umfrage aus.
- Kontroll- und Plausibilitätsfragen dienen der Überprüfung, ob der Befragte ehrlich oder ausweichend beantwortet hat.
- Fragen zur Person bzw. zum Unternehmen

2.5.2 Arten von Fragen

Fragebögen können in offene, geschlossen und halboffene Fragen klassifiziert werden. Bei geschlossen Fragen werden die Antworten vorgegeben. Dieser Fragetyp sollte dann verwendet werden, wenn sich die Frage auf einen konkreten Sachverhalt bezieht und der Fragebogen-KonstrukteurIn einen umfassenden Kenntnisstand über die möglichen Antworten besitzt.⁸² Bei diesem Typ ist die Datenaufnahme und Auswertung schnell abzuarbeiten jedoch können sich oft die Befragten nicht mit einer der vorgegeben Antworten identifizieren.

Bei offenen Fragen gibt es zur Fragestellung keine dazugehörigen Antwortkategorien. Der Befragte muss mit seinen eigenen Worten die Frage beantworten. Die Befragten können so Antworten wie sie es gewohnt sind. Die Antwort hängt somit von den jeweiligen Sprachkenntnissen der befragten Person ab.

Halboffene Fragen sind geschlossene Fragen mit einer zusätzlichen Antwortkategorie (z.B.: Sonstiges) die der Befragte offen beantworten kann.⁸³

⁸¹ MEFFERT, H. (2000). S. 157.

⁸² KIRCHHOFF, S. et al. (2001). S. 20.

⁸³ PORST, R. (2008). S. 53 ff.

2.5.3 Arten von Skalen

Skalen dienen zur Bewertung. Man unterscheidet Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Ratio Skalen.

Nominal-Skalen arbeiten nach dem Ausschließungsprinzip. Der Befragte kann sich für das eine oder für das andere entscheiden.

Bei Ordinalen-Skalen muss der Befragte sich auch für eine Ausprägung entscheiden welche aber in einer Rangordnung zu einander stehen. Z.B.: Sehr stark, Stark, Mittel, Wenig, Überhaupt nicht

Intervall-Skalen weisen immer zwischen den gleichen Skalenpunkten den gleichen Abstand auf. Z.B.: trifft überhaupt nicht zu trifft voll und ganz

Ratio-Skalen sind Skalen mit einem echten Skalennullpunkt.

Zusätzlich können die Skalen noch verbalisiert werden, wobei die Schwierigkeit der Verbalisierung mit der Anzahl der Skalenpunkte steigt. Deshalb sollte man hier eine Breite von 4 bis 6 Skalenpunkten wählen. Die Breite bei endpunktbenannten Skalen sollte zwischen 5 und 9 Skalenpunkten liegen.⁸⁴

2.5.4 Formulierung von Fragebogen Fragen

Laut Porst gibt es 10 Gebote der Fragenformulierung, welche folgend kurz erläutert werden. Fragen sollten kurz und nicht komplex sein, einfach gestellt und einen eindeutigen Zeitbezug haben. Zu vermeiden sind Hypothesen, Verneinungen, Unterstellungen und unklare Begriffe. Es sollten nur Fragen gestellt werden, auf welche die meisten Befragten eine Antwort haben. Die Fragestellung sollte sich nicht auf die Antwort auswirken und die Antwortkategorien sollen sich nicht überschneiden.⁸⁵

⁸⁴ PORST, R. (2008). S. 69 ff.

⁸⁵ PORST, R. (2008). S. 96 ff.

2.6 Werbemedien

Damit das Produkt verkauft wird, muss die angebotene Leistung an ausgewählte Personen kommuniziert werden. Der Einsatz mehrerer Kommunikationsarten wird „Kommunikations-Mix“ genannt und besteht aus den Elementen „Werbung“, „Verkaufsförderung“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Persönlicher Verkauf“ und „Direktmarketing“. Innerhalb dieser fünf Kategorien stehen verschiedene Werbemedien zur Verfügung. Dabei ist es wichtig, das Marketing auf eine Kernidee zu reduzieren, eine geeignete Zielgruppe zu wählen und ausgewählte Werbemedien einzusetzen. Abbildung 17 zeigt eine Auflistung verschiedenster Werbemedien.

Werbemedien				Werbemedien			
	sinnvoll	weniger	gar nicht		sinnvoll	weniger	gar nicht
Regionale Tageszeitungen				Mitarbeiterbekleidung			
Überregionale Massenblätter				Visitenkarten			
Qualitätszeitungen (Standard etc.)				Verkostung- Präsentationen			
Gratiszeitungen				Firmenzeitung			
Wirtschaftszeitungen				Elektronische Medien/ Radio			
Berufsfachzeitschriften				Elektronische Medien/ TV			
Wochenmagazine				Elektronische Medien/ Kino			
Illustrierte				Werbegeschenke			
Frauen- Männerzeitschriften				Sponsoring			
Gelbe Seiten				Kleinanzeigen			
Geschäftstafel				Flugblätter			
Prospekte				Aufkleber			
Firmenlogo				Blogs (Digitales Tagebuch)			
Veranstaltungen in eigenen Räumlichkeiten				RSS (elektronisches Nachrichtenformat)			
Podcasting (Audiodateien im Internet)				Podcasting (Audiodateien im Internet)			
Kundenvorteilskarte				Webseite			
Internet- Bannerwerbung				Seminare (Web, Telefon)			
E-Mail-Werbung				E-Books			
Direct-Mailing (Briefsendungen)				Suchmaschinenoptimierung			
Verkehrsmittelwerbung				Kostenlose Beratung			

Firmenwagenbeschriftung				Newsletter			
Beilagen in Medien				Vorträge			
Rundschreiben				Messen			
Service				Ehrenamtliche Tätigkeiten			
Mitgliedschaft in Vereinen etc.				Garantie			
Preisausschreiben				Mundpropaganda			
Branded-Entertainment				Fusion Marketing			
Google-Ads				Social Media			

Abbildung 17: Werbemedien^{86,87}

⁸⁶ GMEINER, A. (2010). S. 53 ff.

⁸⁷ LEVINSON, J. (2001). S. 123 ff.

2.7 Marketingplan

Eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit ist das Ziel jeder Unternehmung. Produkte, Preise, Kommunikation und Vertrieb sollten fortgehend betrachtet werden um langfristig Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und auszubauen.

Der Marketingplan soll Marketingziele festlegen und die dazu erforderlichen Maßnahmen betrachten. Er sollte einen zeitlichen Verlauf aufweisen und trotzdem flexibel genug sein um auf unerwartete Veränderungen zu reagieren. Die wesentlichen Bestandteile des Marketingplans, wie in Abbildung 18 ersichtlich, sollen vollständig sein und wie auch Aufgaben und Verbindlichkeiten schriftlich fixiert werden.⁸⁸

Bestandteile eines Marketingplans	
1.	Zusammenfassung der Hauptziele
2.	Marketingsituation
3.	Marketingziele
4.	Marketingstrategie
5.	Marketingmaßnahmen
6.	Marketingbudget
7.	Kontrolle

Abbildung 18: Bausteine eines Marketingplans⁸⁹

Im Folgenden werden die Bestandteile des Marketingplans näher erklärt.

2.7.1 Aktuelle Zusammenfassung der Hauptziele

Der Marketingplan soll mit einer kurzen Übersicht über das angestrebte Ziel beginnen. Die Definition des Ziels wird meistens in Form von Gewinn ausgedrückt.⁹⁰

2.7.2 Marktsituation

Zu Beginn jedes Marketingplans steht die Situationsanalyse. Diese Analyse ist deshalb so wichtig, da der Zustand des Unternehmens genau betrachtet wird und dadurch Probleme ausgeforscht werden. Eine genaue Definition der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken des Unternehmens in Hinblick auf das Produkt ist unumgänglich. Folgende Aspekte sind im Hinblick auf eine Situationsanalyse zu untersuchen:^{91,92}

- Umweltanalyse: Hier werden unternehmensexterne Einflüsse betrachtet um Prognosen zu entwickeln. Externe Faktoren wären: Technologiedynamik, Rechtsvorschriften, Umweltschutz, Politik, Konkurrenten, Marktpotential, Marktvolumen, Abnehmer, Rohstoff-, Anlagen- und Kapitalbeschaffung.

⁸⁸ BRUHN, M. (2010). S. 37 ff.

⁸⁹ Vgl. BRUHN, M. (2010). S. 40.

⁹⁰ MCDONALD, M. (2008). S. 122.

⁹¹ BRUHN, M. (2010). S. 41 ff.

⁹² WEIS, H. (2004). S.561 f.

- Unternehmensanalyse: Interne Einflüsse werden betrachtet und Überlegungen zu Ressourcen, Wettbewerbsposition, Qualifikationen, Image, Marktstellung, Personal, finanzielle Situation sowie Forschung und Entwicklung getroffen.

Aus diesen gewonnenen Informationen ist eine Marketingproblemstellung des Unternehmens abzuleiten.

2.7.3 Marketingziele

Das Marketingziel beschreibt was ein Unternehmen erreichen will und wird auf Produkte und Märkte bezogen. Marketingziele werden aus dem Unternehmensziel und aus der Situationsanalyse abgeleitet. Sie können ökonomisch oder psychologisch sein, können aber nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, da ökonomische Marketingziele erst durch erfolgreiche psychologische Marketingziele erreicht werden können (Abbildung 19). Jedes Marketingziel muss präzise formuliert sein und folgende Punkte enthalten:⁹³

- Eine Definition des Inhalts des zu erreichenden Ziels
- Den Umfang, in wie weit das Ziel umgesetzt werden muss
- Einen Zeitplan für die Umsetzung des Ziels
- Eine Zuordnung des Ziels zu einem bestimmten Marktsegment
- Eine Einordnung des Ziels in ein bestimmtes Gebiet

Die Bestimmung der Marktsegmente erfolgt durch die Aufspaltung des relevanten Marktes in verschiedene Verbrauchergruppen. Durch diese Maßnahme können kleinere Einheiten sinnvoll bearbeitet werden da die Segmentierung nach Anbietermerkmalen, Produkt- und Leistungsmerkmalen, Bedürfnismerkmalen oder Kundenmerkmalen erfolgt.⁹⁴

Marketingziele	
Ökonomisch	Physiologisch
<ul style="list-style-type: none"> • Absatz • Umsatz • Marktanteil • Deckungsbeitrag • Gewinn • Rendite 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheitsgrad • Image • Kundenzufriedenheit • Kaufpräferenzen • Kundenbindung

Abbildung 19: Marketingziele⁹⁵

2.7.4 Marketingstrategien

„Marketingstrategien sind bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne von Unternehmen für ausgewählte Planungsobjekte (z.B. Produkte, Strategische Geschäftseinheiten oder Unternehmen als Ganzes). Sie beinhalten

⁹³ BRUHN, M. (2010). S. 26 ff.

⁹⁴ BRUHN, M. (2010). S. 26 f.

⁹⁵ Vgl. BRUHN, M. (2010). S. 26.

Entscheidungen zur Marktwahl und –bearbeitung und legen den Weg fest, wie strategische Marketingziele eines Unternehmens zu erreichen sind.⁹⁶

Analyseinstrumente zur Findung geeigneter Marketingstrategien können sein:

- Lebenszyklusanalyse
- Gap-Analyse
- Produkt-Markt-Analyse
- Portfolioanalyse
- SWOT-Matrix
- Szenariotechnik

2.7.5 Marketingmaßnahmen

Im nächsten Schritt werden Marketingmaßnahmen unter Einsatz der „4Ps“ festgelegt um die zuvor geplante Strategie auszuführen. Folgende Marketinginstrumente werden als „4Ps“ bezeichnet.⁹⁷

- **Product (Produkt):** Darunter werden alle Güter und Dienstleistungen verstanden, die ein Unternehmen am Zielmarkt anbietet.
- **Price (Preis):** Unter Preis werden die Geldeinheiten verstanden, die ein Kunde für das Produkt bezahlen muss.
- **Promotion (Kommunikation)** beinhaltet alle kommunikativen Aktivitäten zwischen Unternehmen und Kaufinteressenten
- **Place (Vertrieb):** Darunter werden die Maßnahmen verstanden, damit der Kunde das Produkt beziehen kann.

Die Kombination dieser Marketinginstrumente, siehe Abbildung 20, wird als Marketing-Mix verstanden und dieser wird eingesetzt um am Zielmarkt gewünschte Reaktionen hervorzurufen.

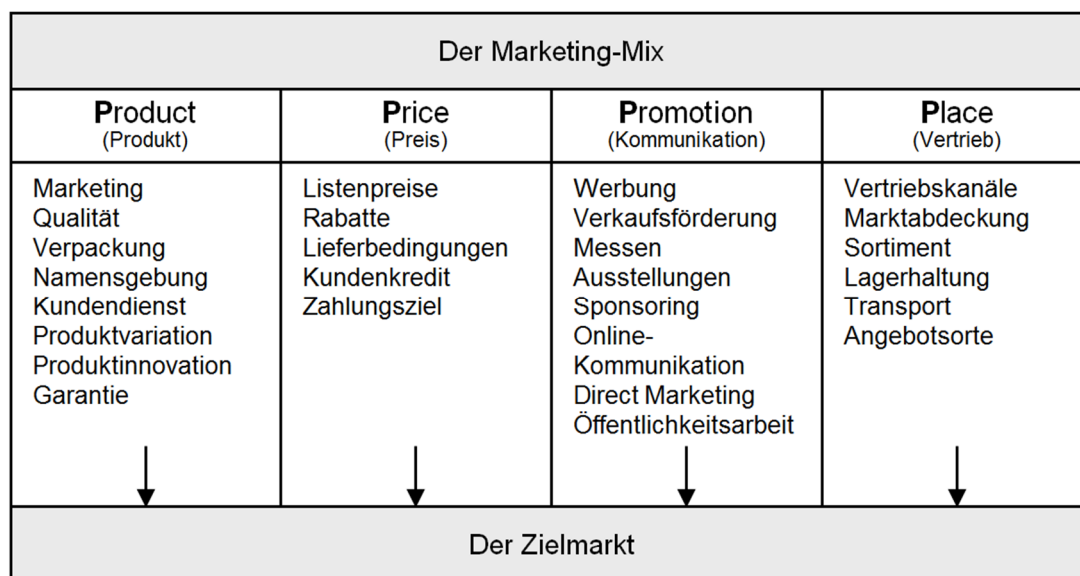


Abbildung 20: Marketing-Mix^{98,99}

⁹⁶ BRUHN, M. (2010). S. 53.

⁹⁷ BRUHN, M. (2010). S. 27 ff.

2.7.6 Marketingbudget

Das Marketingbudget dient zur Durchführung der Marketingstrategie und deren Maßnahmen und soll zusätzlich die Wirkung der Marketingmaßnahmen messen. Es werden folgende fünf Budgetberechnungsmethoden unterschieden:¹⁰⁰

- Budgetberechnung als Prozentwert einer Bezugsgröße: Das Marketingbudget resultiert aus einem auf die Zielgröße definierten Prozentsatz. Zum Beispiel: 10% des Umsatzes wird für das Marketing verwendet.
- Budgetberechnung als Residualgröße der Gewinnplanung: In diesem Verfahren wird ein beliebig gewählter Prozentsatz des geschätzten zukünftigen Unternehmensgewinns als Marketingbudget verwendet.
- Budgetberechnung durch Ausrichtung an der Konkurrenz: Die Höhe des Budgets entspricht dem des stärksten Konkurrenten.
- Budgetberechnung als Ziel-Maßnahmen-Kalkulation: Die Maßnahmen zur Zielerreichung werden einzeln betrachtet und in Geldeinheiten bewertet. Die Summe dieser Geldeinheiten wird als Marketingbudget veranschlagt.
- Budgetberechnung durch Optimierungsverfahren: Bei diesen Verfahren werden die Daten unterschiedlicher Marketingmedien aus der Vergangenheit herangezogen und zum Beispiel durch eine Umsatzreaktionsfunktion bewertet. Die Umsatzreaktionsfunktion resultiert aus Umsatz, Preis, Werbe-, Verkaufsförderungs-, Kundendienst- und Vertriebsbudget. Anschließend werden die besten bewerteten Medien kombiniert und zum Marketingbudget zusammengefasst.

2.7.7 Marketingkontrolle

„Am Ende des Planungsprozesses steht die Marketingkontrolle, die eine Überprüfung der Durchführung der Maßnahmen, der Erreichung der Ziele sowie der Effizienz der getroffenen Marketingaktivitäten gewährleistet.“¹⁰¹

Die Kontrolle erfolgt in vier Schritten (siehe Abbildung 21). Im ersten Schritt werden vom Unternehmen die Marketingziele vorgegeben welche durch verschiedenste Maßnahmen und Leistungen ausgeführt werden. Im nächsten Schritt werden die tatsächlichen Leistungen am Markt gemessen und mit dem Planleistungen verglichen. Die Abweichung des Plan- und Istzustandes wird schließlich durch Korrekturmaßnahmen verringert. (siehe dazu Gap-Analyse S.17)¹⁰²

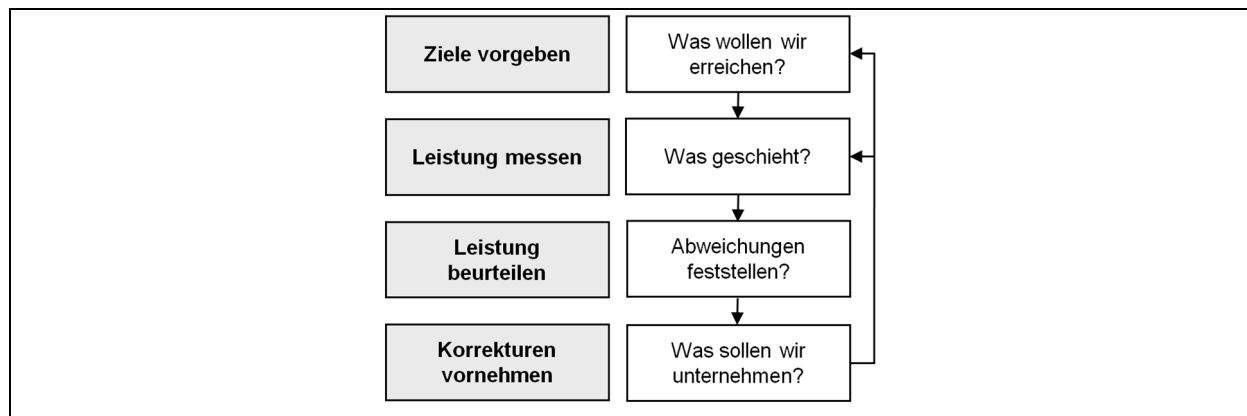
⁹⁸ Vgl. KOTLER, P. et.al. (2011). S. 192.

⁹⁹ BRUHN, M. (2010). S. 28 f.

¹⁰⁰ BRUHN, M. (2010). S. 48 ff.

¹⁰¹ BRUHN, M. (2010). S. 50.

¹⁰² KOTLER, P. et.al. (2011). S. 197.

Abbildung 21: Marketing Kontrollprozess¹⁰³

Dieser Kontrollprozess sollte in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, damit das Unternehmen gegebenenfalls bei einer Planabweichung sofort eingreifen kann.

¹⁰³ Vgl. KOTLER, P. et.al. (2011). S. 197.

3 Praktische Problemlösung

Die Aufteilung in diesem Kapitel entspricht dem Kapitel „Theoretische Grundlagen der Arbeit“ und es werden die bereits erlernten Analysen und Kenntnisse aus der Theorie in der Praxis angewendet.

3.1 Analyse der internen Unternehmensfaktoren

Die Analyse der internen Unternehmensfaktoren beschäftigt sich mit den Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens welche in einer SWOT-Matrix dargestellt werden. Des Weiteren werden die verwendeten Bauteile des Abfüllgerätes Complan S1 anhand einer ABC-Analyse genauer analysiert und die zukünftigen Herstellungskosten durch die Erfahrungskurvenanalyse ermittelt. Außerdem wird die derzeitige Produkt-Lebensphase anhand des idealtypischen Produktlebenszyklus identifiziert.

3.1.1 Situationsanalyse mittels SWOT-Matrix

Die jährliche Ausgabe „Brauerei Adressbuch“ erscheint unter dem Verlag Hans Carl und verzeichnet alle Brauereien und Mälzereien in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Vergleicht man vergangene Bücher untereinander wird ein Trend ersichtlich: traditionelle Betriebe schließen und neue Brauereien werden gegründet.¹⁰⁴ Die Anzahl der neugegründeten Brauereien ist steigend insbesondere in der Schweiz. Wie aus Abbildung 22 ersichtlich verdoppelte sich annähernd die Anzahl der Brauereien in der Schweiz in den letzten 6 Jahren.

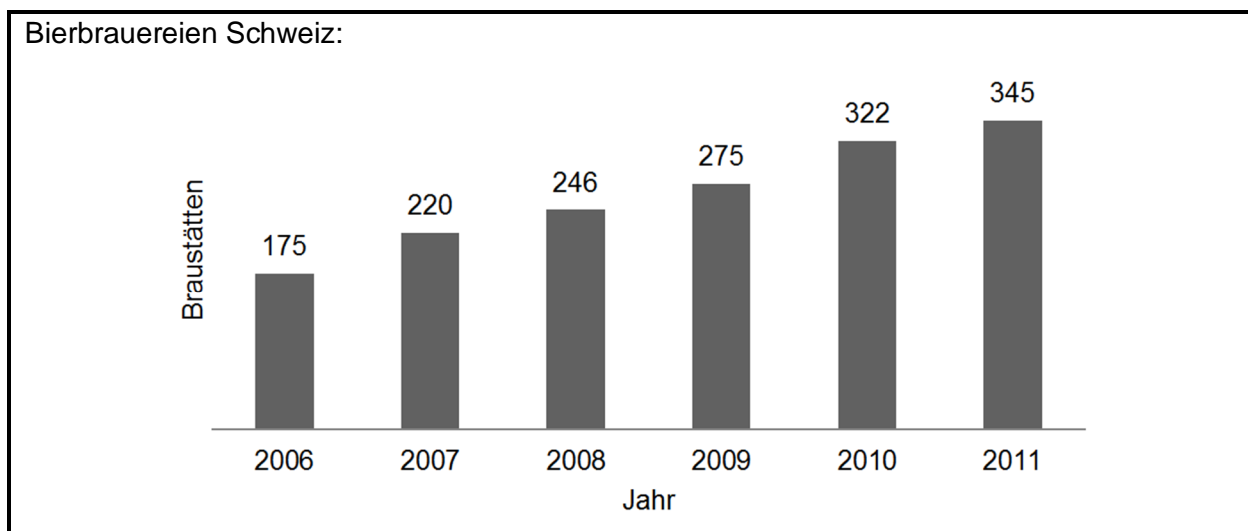


Abbildung 22: Anzahl der Bierbrauereien in der Schweiz¹⁰⁵

¹⁰⁴ BRAUEREI ADRESSBUCH (2012). S. 3.

¹⁰⁵ Vgl. <http://www.bierig.ch> (10.04.2013)

In Deutschland stieg die Anzahl der Brauereien in den letzten sechs Jahren von 1289 auf 1.347 (Abbildung 23). Von diesen 1.347 Brauereien sind über 90% in privatem Besitz.

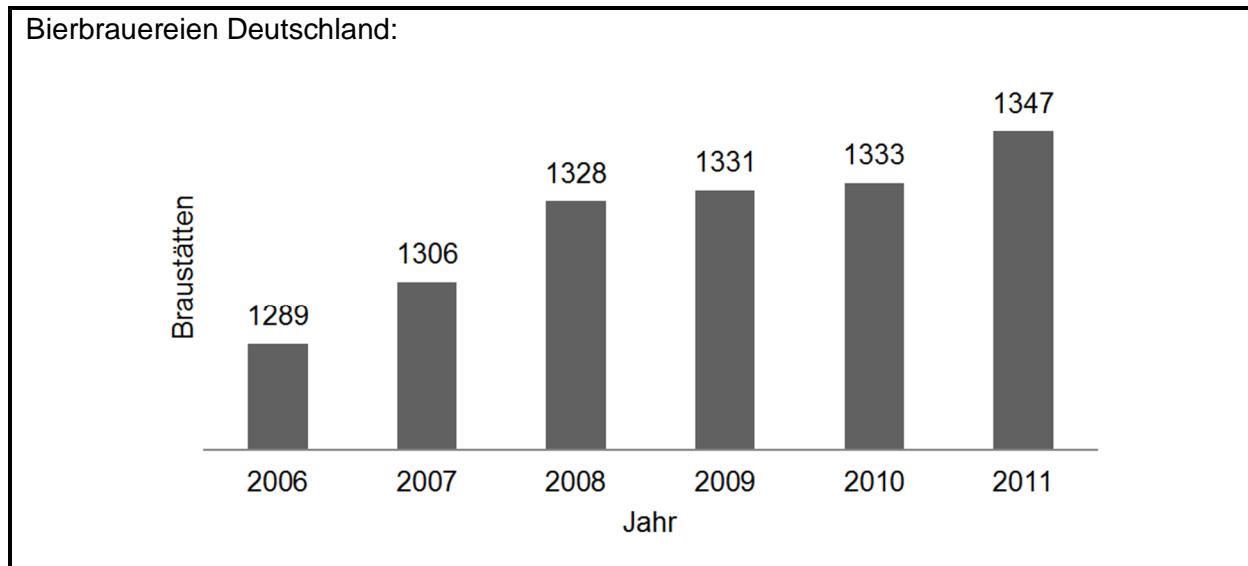


Abbildung 23: Anzahl der Bierbrauereien in Deutschland¹⁰⁶

In der Anzahl der Baustätten ist Österreich im deutschsprachigen Raum an letzter Stelle. Dennoch ist auch hier eine steigende Entwicklung zu erkennen (Abbildung 24).

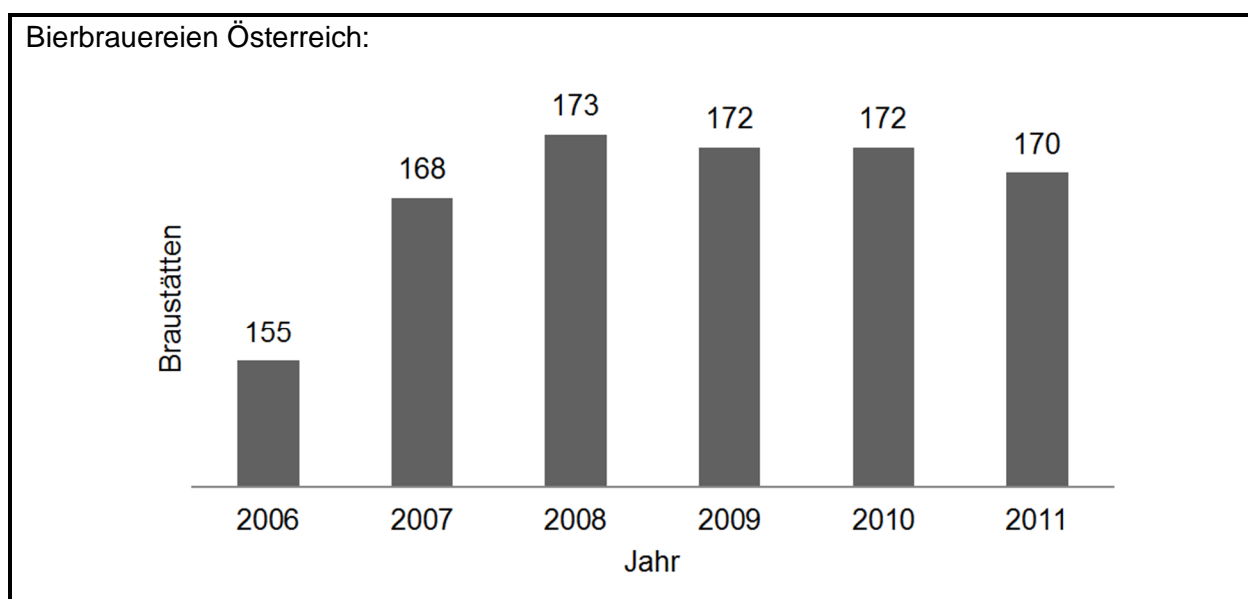


Abbildung 24: Anzahl der Bierbrauereien in Österreich

In Abbildung 25 wird die SWOT-Matrix der Complemus GmbH dargestellt. Der notwendige Input für diese Matrix baut auf den Analysen in dieser Arbeit auf welche interpretiert werden. Daraus ergibt sich eine 4-Felder-Matrix in welcher die unternehmensinternen Faktoren und die unternehmensexternen Faktoren beschrieben werden. (siehe Kapitel 2.1.1)

¹⁰⁶ Vgl. <http://www.brauer-bund.de> (10.04.2013)

Unternehmensinterne Faktoren	Unternehmensexterne Faktoren
Stärken (Strengths)	Chancen (Opportunities)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Know-how liegt zu 100% im Unternehmen 2. Schutz der Technologie durch Patent 3. Geringe Fixkosten 4. Flexibilität 5. Vielseite Anwendung (CO₂) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veränderung der Konsumgewohnheiten, Bevölkerung trinkt mehr Spezialbiere und mehr Flaschenbiere 2. Kunden erhalten Subventionen 3. Gute Mundpropaganda 4. Erschließung grenzübergreifender Märkte
Schwächen (Weaknesses)	Risiken (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Geringes Kapital 2. Geringe Marktpräsenz 3. Überschaubare Produktpalette 4. Fehlende Präsenz bei Zwischenhändlern 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Großanlagenhersteller nutzt sein Potential für Kleinanlagen 2. Abnehmer schauen nicht auf Qualität sondern nur auf den Preis 3. Schlechte Mundpropaganda 4. Wegfall von Schlüsselkomponenten 5. Staatliche Beschränkung auf Brauereien 6. Neue Substitutionsprodukte 7. Änderung von Richtlinien und Normen

Abbildung 25: SWOT-Matrix der Complemus GmbH

3.1.2 Erfahrungskurvenanalyse

Die Untersuchung der Analyse Entwicklung der Stückkosten des Complemus S1 anhand der kumulierten Produktionsmenge wird mittels der Erfahrungskurvenanalyse erläutert (siehe Kapitel 2.1.2). Zur Erstellung der Erfahrungskurve werden die Stückkosten des Abfüllgerätes ermittelt. Dazu werden die variablen- und die anteiligen fixen Kosten summiert. Die Lernrate L von 20% wird wegen der schon durchgeführten Produktverbesserung am Complemus S1 gewählt. Die Produktionsmenge wird mit 30 Stück pro Jahr angenommen. Die Berechnung der Stückkosten in Tabelle 1 zeigt, dass bei einer Verdoppelung der Produktionsmenge die Stückkosten um 20% sinken.

Ermittelte Daten:

Ermittelte Daten des Produktes:

variable Kosten:	$K_{\text{var}}=1.700\text{€}$
Fixkosten:	$K_{\text{fix}}=9.150\text{€}$
Erwartete Produktionsmenge:	$p=30$

Berechnung der Stückkosten: $K=K_{\text{var}} + \text{anteilige } K_{\text{fix}}$
 $K=2.005\text{€}$

Lernrate: $L=0,8$

Berechnung der Stückkosten der laufenden Periode:¹⁰⁷

$$K_t = K * L^{\text{ld}\left(\frac{p}{p_0}\right)}$$

- K_t ... Stückkosten der laufenden Periode
- p ... Produktionsmenge in der laufenden Periode
- p_0 ... Produktionsmenge zu Beginn der Periode

Jahr	Produktionsmenge	Kumulierte Produktionsmenge	Stückkosten	
	p	p_{kum}	K	
2013	30	30	2.005 €	
2014	30	60	1.604 €	Verdoppelung
2015	30	90	1.408 €	
2016	30	120	1.283 €	Verdoppelung
2017	30	150	1.194 €	
2018	30	180	1.126 €	

¹⁰⁷ Vgl. <http://www.steinbeis-bi.de> (12.04.2013)

2019	30	210	1.072 €	
2020	30	240	1.027 €	Verdoppelung
2021	30	270	988 €	
2022	30	300	955 €	
2023	30	330	927 €	
2024	30	360	901 €	
2025	30	390	878 €	
2026	30	420	857 €	
2027	30	450	838 €	
2028	30	480	821 €	Verdoppelung
2029	30	510	805 €	
2030	30	540	791 €	

Tabelle 1: Berechnung der Stückkosten für Erfahrungskurve

Die Erfahrungskurve in Abbildung 26 zeigt, dass die Stückkosten des Complemus S1 nach 400 Stück auf zirka 880€ pro Abfüllgerät fallen. Da die Stückkosten in den Jahren 2011 und 2012 merklich durch Verbesserungen in der Fertigung sowie bezüglich des Produktdesigns gefallen sind ist eine weitere Senkung der Stückkosten durch sammeln neuer Erkenntnisse denkbar. Folgende Maßnahmen könnten die Stückkosten senken:

- Ersparnisse durch zeitgleiches Herstellen der Abfüllgeräte.
- Veränderungen am Produktdesign können Materialeinsparungen sowie fertigungstechnische Erleichterungen mit sich bringen.
- Einsparungspotential liegt auch im Einkauf der Einzelkomponenten.
- Outsourcing einzelner Fertigungsschritte kann bei höheren Stückzahlen zur Senkung der variablen Kosten führen.

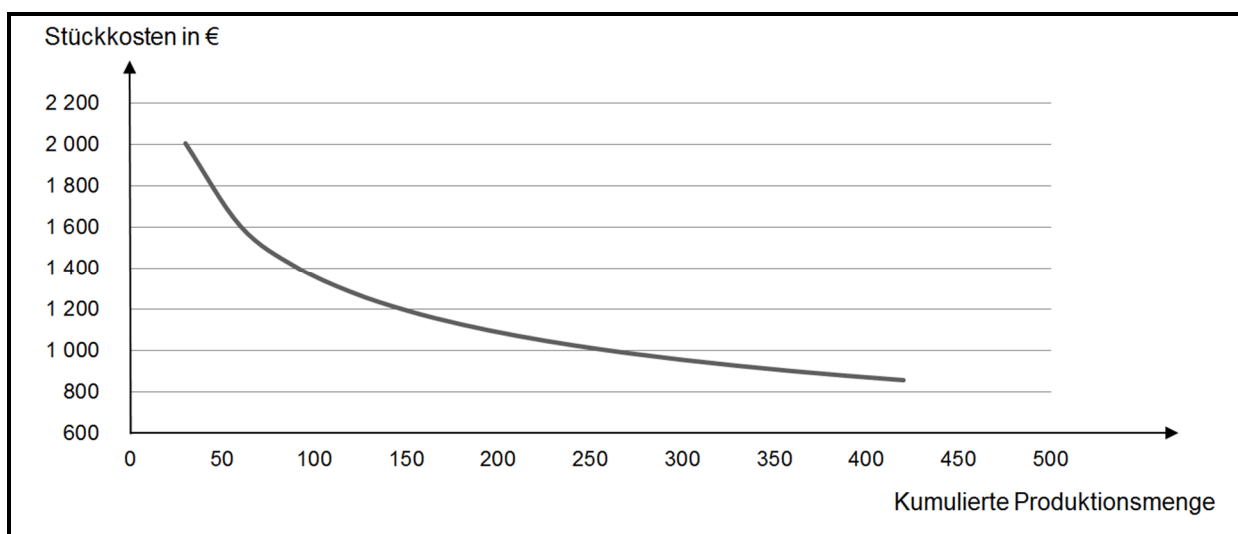


Abbildung 26: Erfahrungskurve Complemus S1

3.1.3 Produktlebenszyklusanalyse

Grundlage der Produktlebenskurve ist der idealtypische Produktlebenszyklus welcher in der Praxis angenähert wird (siehe Kapitel 2.1.3). Ab dem angenommenen Höhepunkt 2020 wird eine beschleunigte Abnahme der Stückzahl erwartet da die Sättigung des Marktes erreicht wird. Die Lebensdauer wird auf zirka 14 Jahre geschätzt. Das Integral unter der Kurve repräsentiert die zu erwartende Gesamtabsatzzahl. Diese wurde mit ca. 400 Stück gewählt.

Durch Abbildung 27 ersichtlich befindet sich das Produkt derzeit in der Einführungsphase. Die verkauften Stückzahlen gehen auf wenige Innovatoren zurück. Der Umsatz ist sehr gering und bis dato werden durch die hohen Entwicklungsausgaben nur Verluste erzielt. Der Preis für das Abfüllgerät befindet sich derzeit im mittleren Preissegment.

Im Moment existieren wenige Wettbewerber am Markt die Abfüllgeräte für kleinst-, kleine und mittelgroße Unternehmen herstellen.

Die Gewinnkurve befindet sich momentan im negativen Bereich da hohe Investitionen getätigt werden. Sie folgt in den ersten Jahren der Absatzkurve jedoch steigt diese erst 2016 in die Gewinnzone da Investitionen im Marketing notwendig sind. Wegen der hohen Absatzförderungsmaßnahmen erreicht die Gewinnkurve ihren Höhepunkt vor der Absatzkurve. Die darauffolgende Abnahme wird ab dem Jahr 2020 angenommen. Denn hier werden Kunden eine große Auswahl an Konkurrenzprodukten haben.

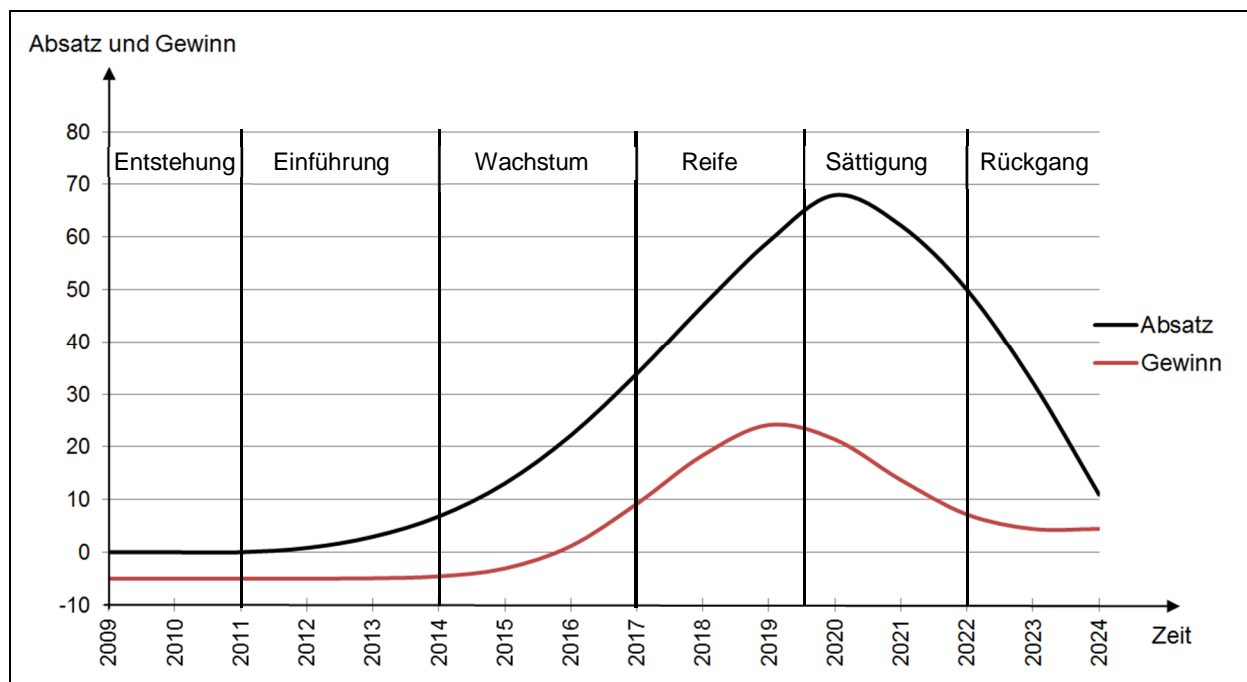


Abbildung 27: Lebenszyklus Complemus S1

3.1.4 ABC-Analyse

Um Konzentrationen und Abhängigkeiten innerhalb des Leistungsprogramms aufzudecken, wird eine ABC-Analyse durchgeführt. (siehe Kapitel 2.1.4)

Im ersten Schritt werden dazu alle zur Erstellung eines Abfüllgerätes benötigten Bauteile ermittelt, wobei für die Herstellung eines Gerätes 100 verschiedene Bauteile benötigt werden. Um sich einen besseren Überblick über die große Anzahl an Bauteilen zu verschaffen werden diese in 19 Baugruppen unterteilt. Im Weiteren werden für die ABC-Analyse Bauteile gleicher Art zusammengefasst und mit dem jeweiligen Preis multipliziert. Danach werden die Materialarten nach der Höhe des Preises in absteigender Reihenfolge sortiert und summiert. Die so ermittelten Gesamtkosten werden ins Verhältnis zu den jeweiligen Bauteilkosten gesetzt, um so den prozentualen Anteil an den Gesamtkosten zu ermitteln. Anschließend werden die prozentualen Anteile der Bauteile mit dem jeweils vorherigen Prozentsatz aufaddiert. Aus den aufsummierten Bauteilen ergibt sich Abbildung 28 welche einen Ausschnitt aus den 50 teuersten Bauteilen darstellt. Dieses Diagramm wird in Güter unterteilt. Die Grenzwerte der Wertanteile für A-Güter liegen bei 80%, für B-Güter bei 15% und für C-Güter bei 5%. Dabei stellen A-Güter Materialien mit einem hohen Wertanteil dar, C-Güter sind Materialien mit einem niedrigen Wertanteil und B-Güter liegen dazwischen. A-Güter tragen bei kleinerer Anzahl an Einheiten mehr zum Gesamtwert bei als C-Güter bei höherer Anzahl an Einheiten. Aus dieser Unterteilung lässt sich schließen, dass A-Güter den höchsten Anteil an Herstellungskosten ausmachen. Im Falle der Abfüllmaschine Complemus S1 sind dies gerade einmal 12 Bauteile von 100. Sprich 12% der verwendeten Bauteile zur Herstellung des Abfüllgerätes machen den größten Anteil der Kosten aus. Um die Herstellungskosten zu senken, ist es daher sinnvoll für diese 12 Bauteile eine kostengünstigere Variante zu finden.

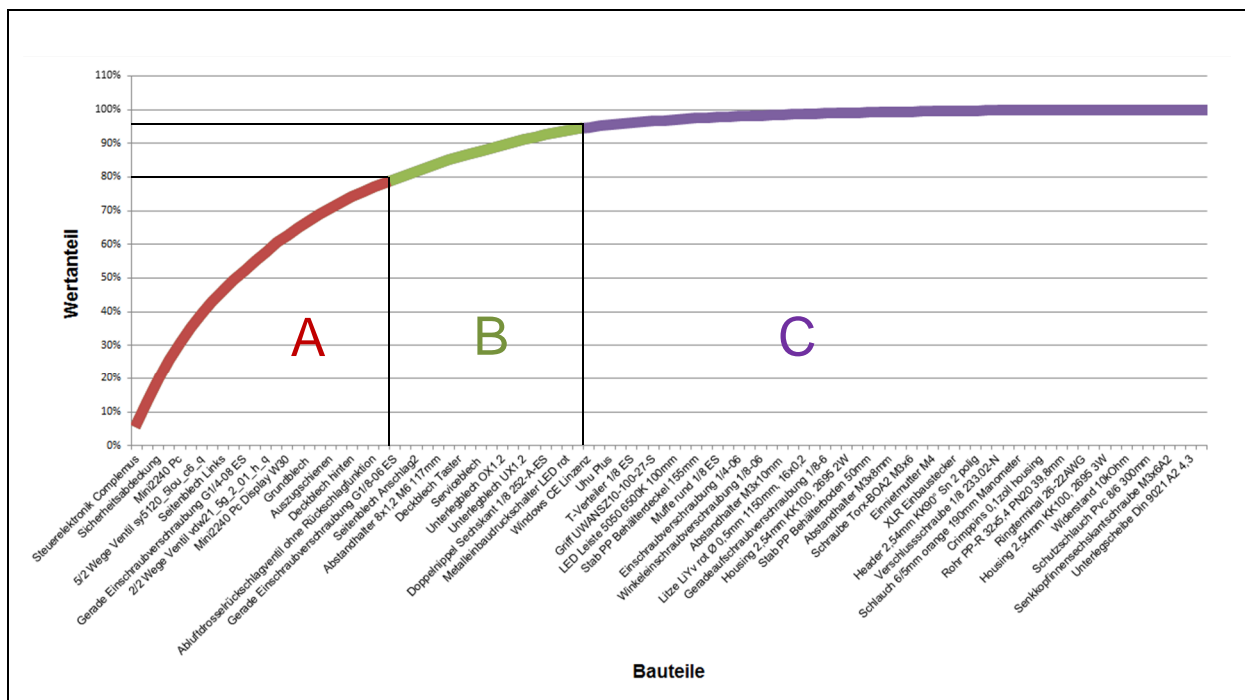


Abbildung 28: ABC-Analyse nach Bauteilen

3.1.4.1 Findung kostengünstigere Bauteile

Durch die ABC-Analyse wird deutlich, welche Bauteile die höchsten Kosten bei der Herstellung des Complemus S1 verursachen. Wie aus Abbildung 28 ersichtlich sind folgende Bauteile A-Güter welche anschließend hinsichtlich ihres Preises überprüft werden.

- Steuerelektronik Complemus
- Sicherheitsabdeckung
- Mini Pc
- 5/2 Wege Ventil
- Seitenbleche
- Gerade Einschraubverschraubung G1/8-08 ES
- 2/2 Wege Ventil
- Grundblech
- Auszugschienen
- Abluftdrosselventil
- Halbzeug Füllkopf
- Kompaktzylinder

Sämtliche Blechteile sind Fertigungsteile. Diese Teile unterliegen nicht nur dem Preis sondern auch den Qualitätsvorgaben. Ein Lohnfertiger aus Deutschland liefert die Laserbleche bereits zu einer sehr hohen Qualität und zu einem guten Preis.

Die Sicherheitsabdeckung wird CNC gesteuert, mittels Wasserstrahl, geschnitten. Ein Großteil der Hersteller von Kunststoffabdeckungen sind glasverarbeitende Betriebe, welche die Kunststoffabdeckungen nur mit der Hand zuschneiden und biegen. Dies verursacht eine sehr hohe Streuung in der Qualität. Der aktuelle Lieferant hat die Möglichkeit der vollautomatischen Bearbeitung dieser Kunststoffabdeckungen, weshalb dieser aus Qualitätsgründen bevorzugt wird. Das Einsparpotential bei der Sicherheitsabdeckung wird in der Optimierung der Wandstärke der Schutzabdeckung gesehen.

Für die Steuerung der Abfüllanlage wird ein Mini Pc eines einschlägigen Unternehmens verwendet. Dieser Embedded Pc wird aus China importiert und in Österreich verzollt. Die Kosten für diese Steuerung schwanken plus minus 10%. Daher ist es ratsam, den Preis zu verfolgen um bei einem Tiefstand gegebenenfalls mehrere Geräte auf Lager zu legen.

Die Komponenten Kompaktzylinder, 2/2 Wege Ventil, 5/2 Wege Ventil und Abluftdrosselventil werden in einer Bestellung je Abfüllgerät eingekauft.

Eine sehr geringe Einsparung der jeweiligen Teile kann durch größere Bestellmengen erfolgen, wobei ein höherer Bestand an Ware auch höhere Finanzierungskosten sowie höhere Lagerkosten bedeuten.

Durch die geringe Stückzahl wird die Steuerelektronik im Haus gefertigt. Die dazu benötigten Einzelteile werden bei Herstellern erworben und auf eine Platine gelötet. Eine Kostenoptimierung kann nur bei einer sehr viel höheren Stückzahl (ab ca. 50Stk.) durch eine Lohnfertigung erreicht werden. Bei Eigenfertigung können die Kosten durch paralleles Bestücken von mehreren Platinen gesenkt werden.

Der Füllkopf wird als Halbzeug gekauft und im Haus nachbearbeitet. Da diese Nachbearbeitung sehr zeitintensiv ist, kann auch hier eine Kosteneinsparung durch eine gleichzeitige Fertigung von mehreren Füllköpfen angestrebt werden. Zum Anschließen der Schläuche werden gerade Einschraubverschraubungen aus Edelstahl verwendet. Zur Preisoptimierung werden je nach Funktion der Bauteile zwei Typen von Einschraubverschraubungen verbaut.

Schlussendlich ist das größte Einsparungspotential nicht im Einkauf von den Einzelkomponenten zu sehen, da auch eine Erhöhung der Stückzahl keine nennenswerte Steigerung des Rabatts ergibt, sondern in der Zeitersparnis bei paralleler gleichzeitiger Fertigung mehrerer Geräte.

Die nötige Zeit zur Herstellung von einem einzelnen Gerät beträgt ca. 12-16 Stunden. Bei gleichzeitiger Fertigung von vier Geräten beträgt die Fertigungszeit in Summe nur noch ca. 24 Stunden.

3.2 Analyse der externen Unternehmensfaktoren

Hierbei handelt es sich um Faktoren welche das Unternehmen nicht direkt ändern aber durch ausreichende Kenntnisse einschätzen kann.

Zu Beginn werden die Stärken und Schwächen der Wettbewerber und ihrer Produkte durch eine Konkurrenzanalyse ermittelt. Danach werden die Wettbewerbskräfte der Branche anhand der Wettbewerbsdynamik nach Porter betrachtet und eventuelle Gefahren identifiziert. Schlussendlich wird eine Zielgruppe definiert.

3.2.1 Konkurrenzanalyse

Damit die Complemus GmbH optimale Strategien entwickeln kann, ist es wichtig so viele Konkurrenten wie möglich zu identifizieren. Die Ergebnisse der Konkurrenzanalyse basieren auf den Daten einer Primärerhebung und einer Sekundärerhebung sowie auf der Theorie von Kapitel 2.2.1. Die Primärerhebung erfolgt mittels einer Umfrage ausgewählter Braustätten und Wein- und Obstgüter. Durch diese Umfrage können Abfüllanlagen der Konkurrenten sowie Vorlieben der Teilnehmer bei Abfüllgeräten ausgeforscht werden. Die Sekundärerhebung erfolgt zum größten Teil über Internetrecherchen.

Das Unternehmen Complemus GmbH spezialisiert sich auf die Abfüllung von kohlenensäurehaltigen Flüssigkeiten für kleine und mittelgroße Betriebe. Aus diesem Grund werden keine Hersteller von Großabfüllanlagen betrachtet, denn die Leistung dieser Anlagen von 40.000 Flaschen pro Stunde übersteigt das Potential kleiner und mittelgroßer Betriebe. Des Weiteren werden nur Unternehmen betrachtet, welche Gegendruck-Abfüllgeräte herstellen oder verkaufen, da nur diese Geräte kohlenensäurehaltige Flüssigkeiten ohne Schaumbildung abfüllen können.

Dies führt zu dem Ergebnis, dass sich derzeit insgesamt sieben Wettbewerber und neun Konkurrenzprodukte am Markt befinden. In Tabelle 2 werden die Konkurrenzprodukte aufgelistet.

Nr.	Unternehmen	Produkt	Sonstiges
1.	FSM	Flaschenfüller mit 4 Füllköpfen	halbautomatisch
2.	Alfred Gruber GmbH	Flaschen- und Dosenfüller FF1/10	halbautomatisch
3.	mbt minibrautechnik	Flaschenfüller VAF4.0	halbautomatisch
4.	FSM	Linearfüllanlage mit 2 Füllköpfen	Hebelbetätigung
5.	Hellmann GmbH	Hellmann Flaschenfüller	Hebelbetätigung
6.	Nowosibirskprodmasch Kompanie	Pegas CrafTap	Hebelbetätigung
7.	Schnapsbrenner EU	Gegendruckfüller, 2 Füllköpfe	Hebelbetätigung
8.	Welfonder, S., candirect	Gegendruck Abfüllgerät, 4 Köpfe	Hebelbetätigung
9.	FSM	Gegendruck-Kombifüller mit Ständer	rein mechanisch

Tabelle 2: Ermittelte Konkurrenz

Zur objektiven Beurteilung der Wettbewerber wird ein Wettbewerberprofil jedes Konkurrenten erstellt welches im Anhang detailliert dargestellt ist.

Mit diesen Informationen wird im nächsten Schritt realistisch das Produkt des Konkurrenten eingeschätzt. Anschließend wird das eigene Profil über das des jeweiligen Wettbewerbers gelegt, um Stärken und Schwächen im Vergleich zu verdeutlichen.

Nachfolgend wird kurz auf die Stärken und Schwächen ausgewählter Wettbewerber sowie auf ihre Produkte eingegangen:

FSM:

Ist ein deutsches Unternehmen und spezialisiert auf den Onlineverkauf von Brauanlagen und Zubehör. Der übersichtliche und gut sortierte Onlineshop lässt sich in allen Sprachen übersetzen und besitzt unter der Kategorie Gegendruckabfüller drei sehr unterschiedliche Abfüllgeräte. Die Stärken und Schwächen dieser Geräte im Vergleich zum Complemus werden in Abbildung 29 und Abbildung 30 dargestellt.

In Abbildung 29 finden sich Abfüllgeräte, welche keine halbautomatische Funktion aufweisen. Dies bedeutet, dass der Abfüllvorgang nicht automatisch nach Einstellen der Flasche startet.

Das Abfüllgerät „Gegendruck-Kombifüller mit Ständer“ besitzt gegenüber dem Complemus S1 eine geringe Abfüllgeschwindigkeit, eine schlechte Bedienung und ein einfaches Design, kann aber durch den sehr guten Preis sowie die schnelle Lieferzeit überzeugen. Dieses Gerät ist für Hobbybrauereien gedacht, welche eine sehr geringe Stückzahl an Flaschen abfüllen.

Der Linearabfüller mit 2 Füllköpfen ist im Handling schon wesentlich einfacher als der Gegendruck-Kombifüller mit Ständer. Durch die Betätigung eines Spannhebels werden die Flaschen gegen die Füllkopfdichtung gedrückt. Anschließend wird der Füllhebel bedient und der Abfüllvorgang beginnt. Nach Erreichen des Füllstandes beendet der Füllvorgang automatisch und die Flasche kann entnommen werden. Dadurch sind schnellere Füllgeschwindigkeiten möglich.

Abbildung 30 zeigt die Gegenüberstellung zweier halbautomatischer Abfüllgeräte „FSM Flaschenfüller mit 4 Füllköpfen“ und Complemus S1. Der Complemus S1 überzeugt gegenüber dem Konkurrenzprodukt durch seine bessere Füllgeschwindigkeit, besseren Preis sowie Service und Wartung. Die Flaschenvielfalt kann durch die größere Version Complemus S1.2 erweitert werden, womit das Webdesign die einzige Schwäche gegenüber den Abfüllgeräten des FSM Brauanlagenshops darstellt.

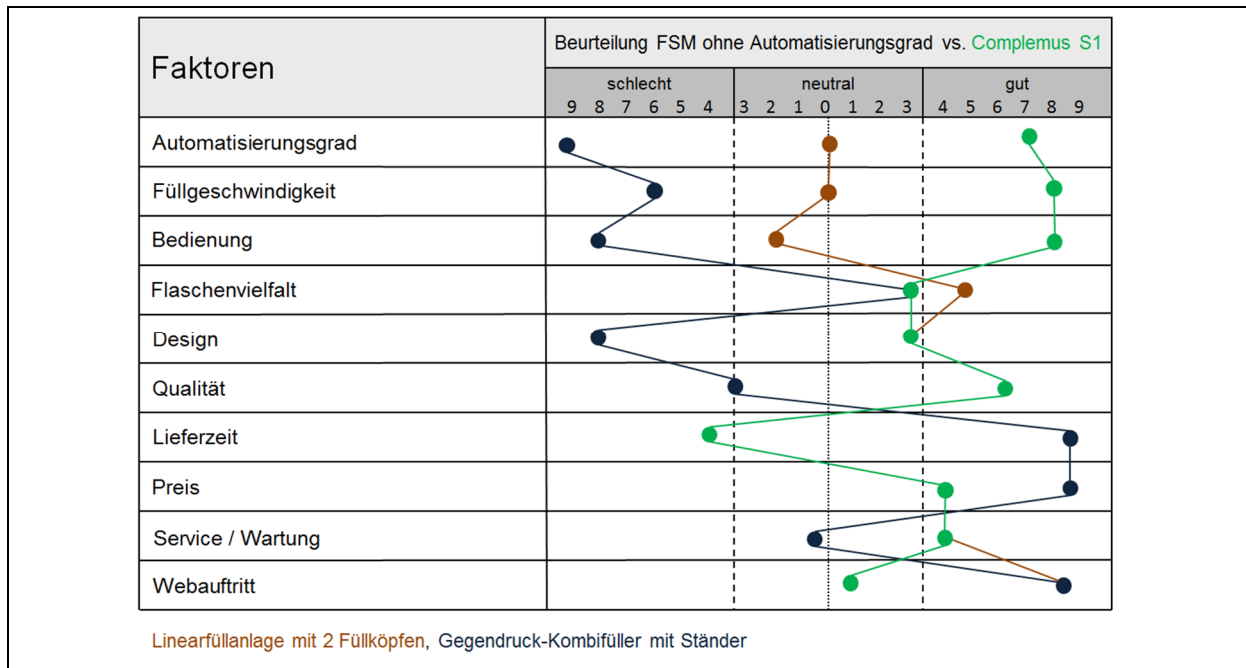


Abbildung 29: Stärken/Schwächen von FSM ohne Automatisierungsgrad vs. Complemus S1

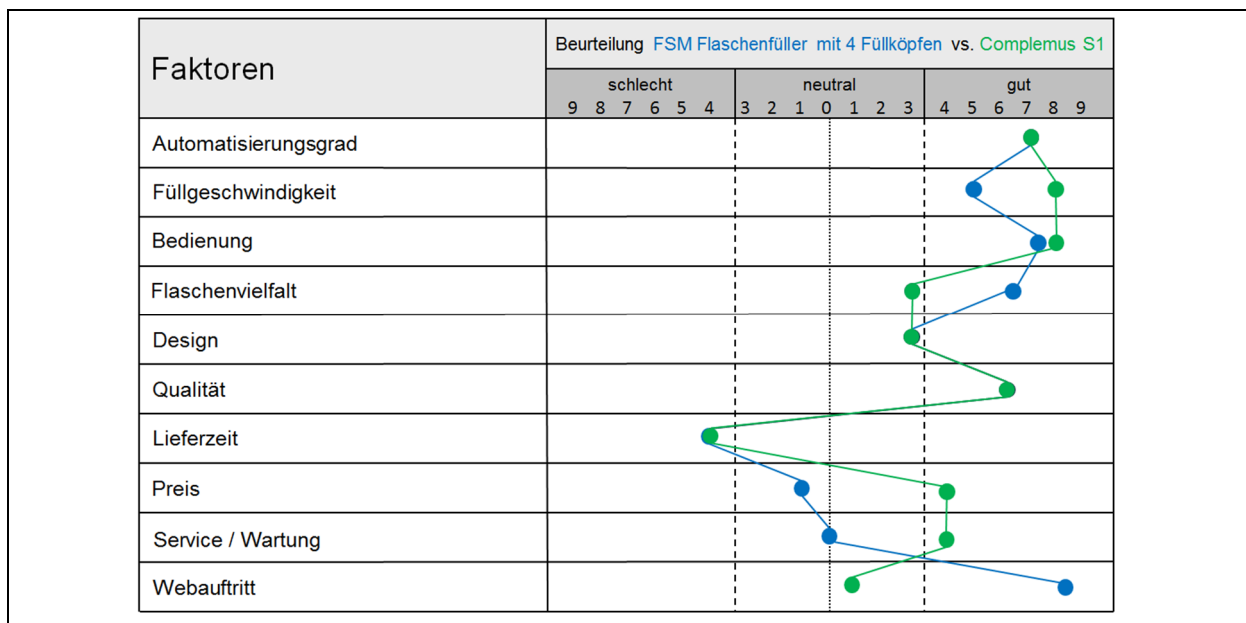


Abbildung 30: Stärken/Schwächen von FSM Halbautomatisch vs. Complemus S1

Pegas CraTap:

Dieses Abfüllgerät wird über das Unternehmen, Nowosibirskprodmasch Kompanie eines der führenden russischen Hersteller für Reinwasser-Abfüllanlagen, in weltweit 17 Ländern verkauft. Die registrierte Handelsmarke Pegas soll den Fassbierverkauf in Kleinbrauereien, Brauereigaststätten und Bars steigern in dem das Bier frisch in Flaschen zum Mitnehmen abgefüllt wird. Das Produkt „Pegas CraTap“ ist im Vergleich zum Complemus S1 zu einem sehr günstigen Preis erhältlich. Es weist keinen Automatisierungsgrad auf und muss vom Kunden selbst gewartet werden. Lieferzeit und Webauftritt sind hervorragend. Das

Unternehmen benützt Medien wie Blogs, Facebook, Twitter und Youtube und ist zudem auf Messen vertreten (siehe Abbildung 31).

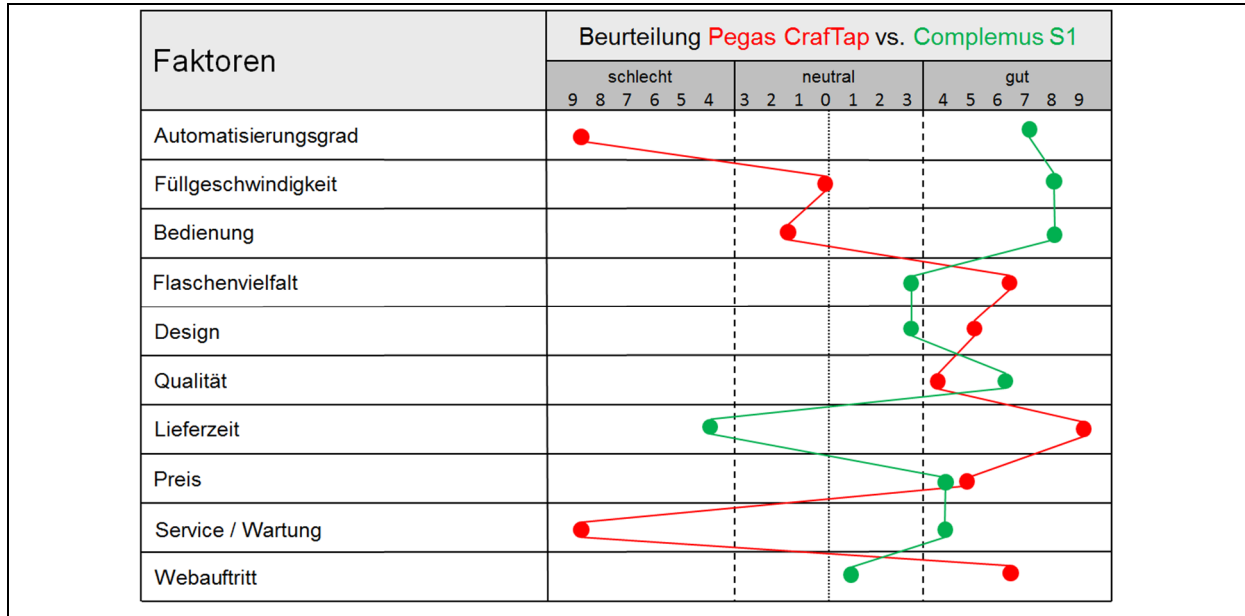


Abbildung 31: Stärken/Schwächen von Pegas CraTap vs. Complemus S1

A. Gruber GmbH:

Das österreichische Unternehmen bietet die gesamte Anlagentechnik für Brauereien an. Die Anlagen werden unternehmensintern konstruiert und gefertigt aber auch teilweise zugekauft. Das Unternehmen besitzt viele Referenzkunden und ist auf Messen vertreten. Abfüllgeräte können in jeglicher Ausführung bestellt werden. Das Abfüllgerät „Flaschen- und Dosenfüller FF1/10“ ähnelt in der Funktionsweise dem Complemus S1 sehr, weshalb hierfür ein Stärken/Schwächen Diagramm (Abbildung 32) erstellt wird.

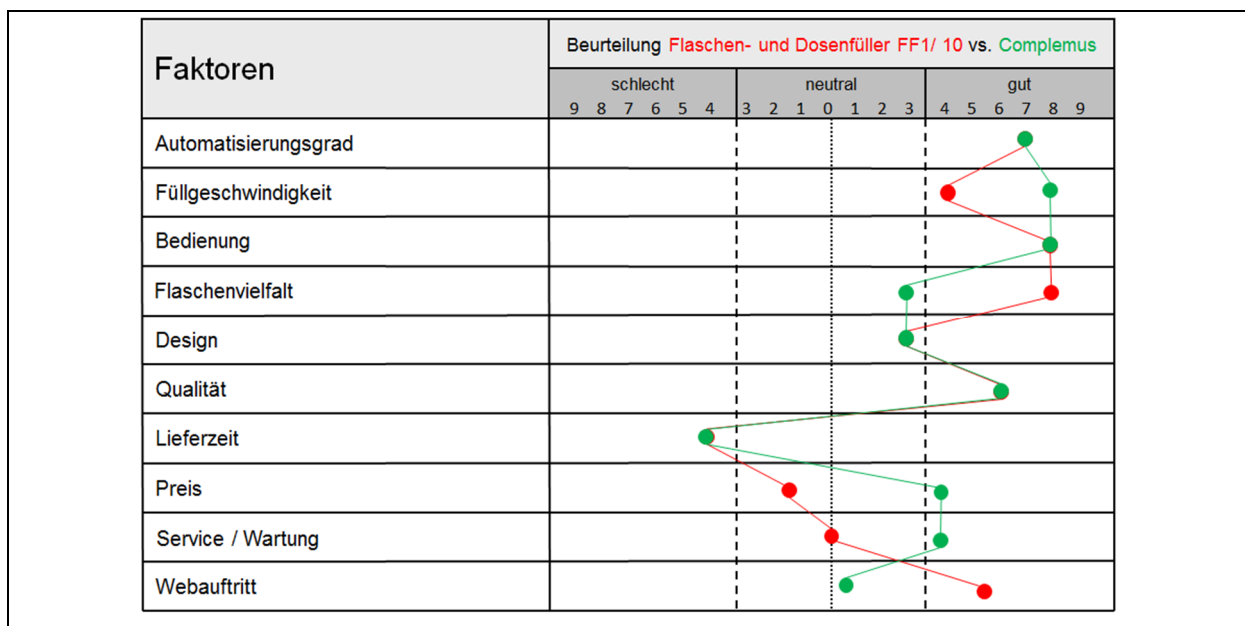


Abbildung 32: Stärken/Schwächen von FF1/10 vs. Complemus S1

Im Stärken/Schwächen Diagramm der beiden Produkte „FF1/10“ und Complemus S1 ist auffallend, dass sie sich in den betrachteten Punkten sehr ähneln. Die Stärke des Abfüllgerätes „FF1/10“ liegt in der Flaschenvielfalt. Das Gerät kann Flaschen jeglicher Form von 0,5 Liter bis 2 Liter füllen. Der Complemus S1 kann gegenüber dem Konkurrenzprodukt durch seine hohe Abfüllgeschwindigkeit, den niedrigen Preis und den guten Service überzeugen.

Kostenvergleich

Da die verschiedenen Konkurrenzprodukte unterschiedliche Automatisierungsgrade aufweisen, müssen diese noch berücksichtigt werden. Abfüllmaschinen, welche nur mit zwei Personen sinnvoll betrieben werden können, werden mit einem angenommenen Stundensatz von 20 € berücksichtigt, was zu einer Erhöhung der Kosten pro Füllung führt. Des Weiteren muss bei einer Bedienung von nur einer Person, wie bei „Pegas CraftAp“, „Hellmann Flaschenfüller“ und „Gegendruck-Kombifüller mit Ständer“, ein zeitlicher Aufschlag aufgrund des nicht zeitgleichen Verkapselns, Etikettierens, Säuberns und Einsortierens der Flaschen einkalkuliert werden. Eine detaillierte Rechnung dazu finden sie im Anhang.

Die Dauer der jeweiligen Arbeitsschritte wird folgend angenommen:

Beschicken	$t = 0 \text{ sec.}$
Abfüllen	$t = 0 \text{ sec.}$
Flasche wechseln	$t = 0 \text{ sec.}$
Verkapseln	$t = 5 \text{ sec.}$
Etikettieren	$t = 5 \text{ sec.}$
Spülen	$t = 1 \text{ sec.}$
Einsortieren	$t = 1 \text{ sec.}$

Die Arbeitsschritte „Beschicken“, „Abfüllen“ und der „Wechsel der Flasche“ werden bewusst auf null gesetzt, da diese Schritte für alle Abfüllgeräte gleich sind. Insgesamt werden 12 Sekunden pro Flasche für Verkapseln, Etikettieren, Spülen und Sortieren benötigt, welche sich auf die Füllgeschwindigkeit und die daraus folgenden Kosten pro Füllung niederschlägt.

Die Berechnung der Kosten pro Flasche erfolgt wie dargestellt: Die Anzahl der benötigten Personen wird mit dem angenommenen Stundensatz multipliziert und danach durch die tatsächliche Leistung geteilt. Dadurch sind die Produkte untereinander vergleichbar.

Die Tabelle 3 zeigt die tatsächliche Leistung, den Preis und die Kosten pro Füllung verschiedener Abfüllgeräte. Zur besseren Identifizierung werden halbautomatische Maschinen mit einem HA gekennzeichnet.

Der Tabelle lässt sich entnehmen, dass die Kosten pro Füllung mittels Complemus S1 sehr gering sind. Dies beruht auf das zeitgleiche Ausführen aller Arbeitsschritte sowie die Bedienung mit nur einer Person. Die Preise der Abfüllgeräte liegen zwischen 490€ und 21.000€. Mit 4.256€ ist der Complemus S1 im Vergleich zu anderen halbautomatischen Abfüllgeräten der preiswerteste. Eine Veranschaulichung der Tabelle wird in Abbildung 33 dargestellt sowie im Anhang dargestellt.

Abfüllgeräte	Pers.	Leistung	Tatsächliche Leistung inkl. aller Arbeitsschritte	Preis	Kosten pro Füllung
HA...Halbautomatisch FK...Füllkopf					
		Fl./Stunde	Fl./Stunde	€	€/Füllung
Complemus S1 [HA]	1	200	200,0	4.256€	0,10
FSM FF mit 4 FK [HA]	2	480	480,0	15.000€	0,08
KEG Gruber FF1/10 [HA]	1	140	140	9.400€	0,14
MBT FF VAF4.0 [HA]	2	320	320,0	21.000€	0,13
FSM Linearfüllanlage mit 2 FK	1	150	150,0	5.000€	0,13
Hellmann Flaschenfüller	1	120	86	4.000€	0,23
Pegas CraTap	1	120	86	1.440€	0,23
Schnapsbrenner Füller 2 FK	1	100	100,0	6.304€	0,20
Welfonder Abfüllgerät 4 FK	2	400	400,0	8.134€	0,10
FSM Kombifüller mit Ständer	1	100	75	490 €	0,27

Tabelle 3: Berechnung der Kosten pro Füllung verschiedener Konkurrenzprodukte

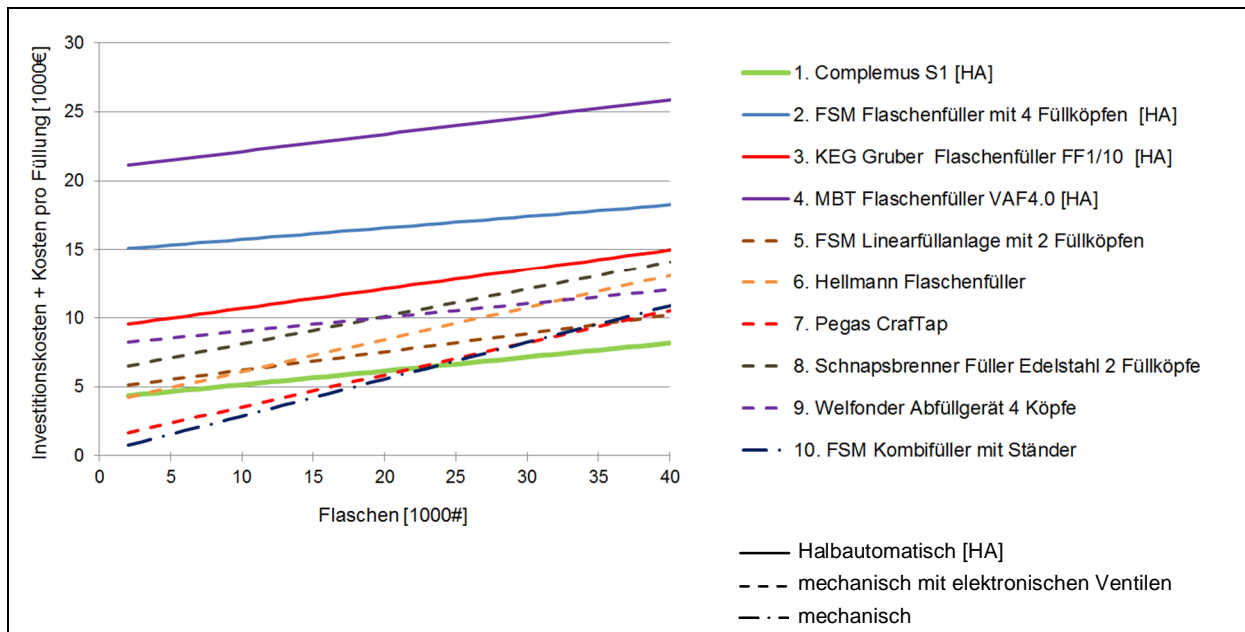


Abbildung 33: Vergleich verschiedener Konkurrenzprodukte

Die vorliegende Abbildung 33 zeigt den Verlauf der Kosten, welche sich aus der Summe der Investitionskosten und der Kosten pro Füllung ergeben in Bezug auf die Anzahl der Flaschen.

Die Konkurrenzprodukte werden anhand ihrer Funktion verschiedene Linienarten zugeteilt. Geräte, welche durch eine Volllinie dargestellt sind, werden als halbautomatische Abfüllgeräte bezeichnet. Sie weisen denselben Automatisierungsgrad wie das Abfüllgerät Complemus S1 auf und füllen, nach Einstellen der Flasche in das Gerät, automatisch ab.

Die Strichlinie steht für Abfüllgeräte, die durch Betätigen verschiedener Hebel zuerst die abzufüllenden Flaschen auf die Füllkopfdichtung justieren müssen. Anschließend wird der Füllhebel bedient und der Abfüllvorgang beginnt. Nach Erreichen des Füllstandes, beendet der Füllvorgang automatisch und die Flasche kann durch Lösen der Hebel entnommen werden.

Abfüller ohne jegliche Automatisierung werden mit einer Strichpunktlinie dargestellt. Dies ist die aufwendigste Art der Abfüllung, da der Anwender permanent wegen der zu betätigenden Ventile am Abfüllgerät stehen muss.

Aus dem Schaubild geht hervor, dass das Abfüllgerät Complemus S1 durch seine geringen Kosten gegenüber anderen halbautomatischen Abfüllgeräten unschlagbar ist.

Des Weiteren ist das Abfüllgerät auch unter den mechanisch betriebenen Füllern im Spitzenfeld. Lediglich zwei Abfüllmaschinen sind aufgrund ihrer niedrigen Anschaffungskosten besser. Pro Füllung fallen jedoch hohe Kosten an, dass der Complemus S1 nach ca. 23000 Flaschen trotzdem günstiger bleibt.

Durch die Konkurrenzanalyse werden die Stärken der Wettbewerber deutlich. Alle Wettbewerber besitzen einen guten Webauftritt, weshalb die Complemus GmbH ihre Homepage überarbeiten und Präsenz in verschiedenen Medien zeigen muss. Im Vergleich zu anderen Produkten weist der Complemus eine geringe Flaschenvielfalt auf. Diese Schwäche wird aber durch größere Versionen von Complemus S1 vermindert. Der Preis des Abfüllgerätes Complemus S1 ist gegenüber seinen halbautomatischen Konkurrenten sehr gering, darum kann über eine Anhebung des Preises nachgedacht werden. Als stärkste Konkurrenten werden die Unternehmen „Nowosibirskprodmasch Kompanie“ aufgrund ihrer Größe und „A. Gruber GmbH“ wegen ihrer langjährigen Erfahrung und Tätigkeit im selben Geschäftsbereich gesehen.

3.2.2 Branchenstrukturanalyse

Die Complemus GmbH ist ein junges, innovatives Start-up-Unternehmen, welches sich seit Jahren mit der Forschung und Entwicklung von Abfüllanlagen beschäftigt. Durch die Entwicklung einer neuen Abfülltechnik können kohlenensäurehaltige Getränke unterschiedlichster Qualitäten mit geringem Zeit- und Arbeitsaufwand abgefüllt werden. Das handliche Design, der geringe Platzbedarf, sowie die inkludierte Ventil- und Steuertechnik ermöglichen jedem Getränkehersteller ein optimales Füllergebnis.

Die Analyse der Branchenstrukturanalyse wird entsprechend den Faktoren der Wettbewerbsdynamik nach Porter erstellt. Die Complemus GmbH befindet sich in der Branche Abfüllanlagen und Maschinen, speziell Abfüllanlagen für kohlenensäurehaltige Getränke. Der Geschäftsbereich umfasst Brauanlagen & Bedarf, Brauereien, Fruchtsäfte und Konzentrate, Weingüter und Kellereien.

Nach Kapitel 2.2.2.1 werden die entsprechenden Detailanalysen der einzelnen Wettbewerbskräfte untersucht. Die Kräfte, „Substitutionsprodukte“ sowie „Wettbewerber in der Branche“, werden mittels der Konkurrenzanalyse bestimmt wobei die Unterteilung der etablierten Wettbewerber in Kleinst-, Klein- und Großanlagenhersteller erfolgt. In dieser Arbeit wird dabei nur auf Kleinstanlagenhersteller eingegangen, da diese die stärksten Konkurrenten für die Complemus GmbH darstellen.

Anhand Abbildung 34 werden „potentielle neue Konkurrenten“ bestimmt. Diese Darstellung zeigt, dass vier Gruppen von Wettbewerbern im Rahmen einer Wettbewerbsanalyse zu untersuchen sind.¹⁰⁸

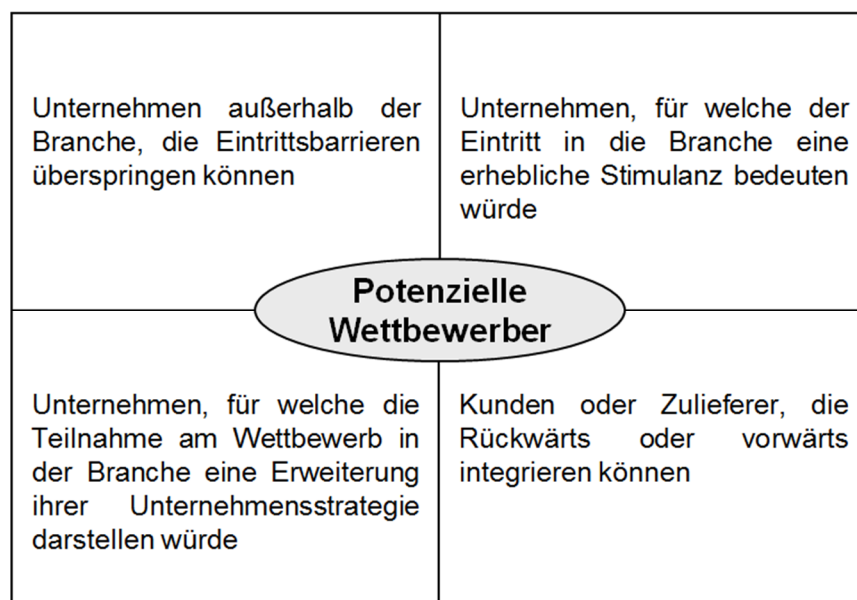


Abbildung 34: Potenzielle Wettbewerber¹⁰⁹

Nach gründlicher Analyse der Branche und der Wettbewerber ergeben sich für diese vier Gruppen an Wettbewerbern im Folgenden dargestellte Unternehmensgruppen.

¹⁰⁸ NAGL, A. (2008). S.15

¹⁰⁹ Vgl. NAGL, A. (2008). S.15.

1. Unternehmen die außerhalb der Branche, die Eintrittsbarrieren überspringen können:
 - Zubehörhersteller, die ein Abfüllgerät entwickeln
2. Unternehmen, für welche der Eintritt in die Branche eine erhebliche Stimulanz bedeuten würde:
 - Flaschenhersteller die Abfüllgeräte vertreiben
 - Großanlagenhersteller wie z.B.:Pegas die durch den Vertrieb von Kleinstanlagen einen Imagegewinn erzielen.
3. Kunden oder Zulieferer, die rückwärts oder vorwärts integrieren können:
 - „Hobbyunternehmen“ die in ihrer Freizeit selbst eine Anlage bauen
 - Zubehörhändler die Konkurrenzprodukte verkaufen
4. Unternehmen, für welche die Teilnahme am Wettbewerb in der Branche einer Erweiterung ihrer Unternehmensstrategie darstellen würde:
 - Großanlagenhersteller entwickeln Kleinstanlagen
 - Vertrieb von Abfüllanlagen durch Flaschenhersteller

Die Wettbewerbskraft „Lieferanten“ wird durch die Aufstellung der Bauteile und deren Kosten der Abfüllanlage Complemus S1 bestimmt. Eine Übersicht der verbauten Bauteile wird in der ABC-Analyse S.45 genauer beschrieben. Die Hauptbestandteile der Abfüllanlage sind elektronische Kleinteile, Ventile, das Gehäuse und der Mini Pc. Gefahren für das Unternehmen stellen eine Preissteigerung der Bauteile und eine Steigerung der Lohnkosten dar.

„Kunden“, die sich für einen Kauf von Complemus S1 entscheiden würden, sind Unternehmer von kleinen und mittelgroßen Betrieben aus den Bereichen Landwirtschaft, Gewerbe und Gastronomie.

Die Analyse der Wettbewerbskraft ergibt folgende Kundeneigenschaften: männlich, Alter von 30 bis 65 Jahre, mittleres bis hohes Einkommen, aufgeschlossene Einstellung und Interesse an Technik oder Innovationen.

Folgend werden die Wettbewerbskräfte mittels Matrizen beurteilt.

3.2.2.1 Einschätzung der Wettbewerbskräfte

Die Bewertung der Branchenstruktur erfolgt anhand einer Matrix, welche dazu dient die Wettbewerbskräfte systematisch zu untersuchen um eine mögliche Bedrohung für das Unternehmen festzustellen. Pro Wettbewerbskraft wird eine eigene Matrix erstellt. Zusätzlich gibt es noch eine weitere Matrix für behördliche Maßnahmen.

3.2.2.1.1 Potentielle neue Konkurrenten

Abbildung 35 zeigt die Ergebnisse der Beurteilung der Wettbewerbskraft „Potentielle neue Konkurrenten“.

Ersichtlich ist, dass die Faktoren Produktdifferenzierung, Zugang zu Vertriebskanälen, Zugang zu modernster Technologie und Zugang zu Rohstoffen für alle Teilnehmer in der Branche neutral sind und somit keine positiven oder negativen Auswirkungen auf das

Unternehmen haben. Auffällig ist die geringe Markenidentität in dieser Branche. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es erst in den letzten Jahren zum vermehrten Flaschenkonsum gekommen ist und es noch sehr wenige Kleinstanlagenhersteller gibt. Die hohen Umstellungskosten die bei der Erzeugung einer Kleinstabfüllanlage entstehen, bewirken einen geringen Wechsel auf dieses Produkt. Erhebliche Kapitalerfordernisse und der Schutz durch die Regierung erschweren den Eintritt in die Branche. Die eher geringen Betriebsgrößensparungen wirken sich nur mäßig auf das Unternehmen aus, da Einsparungen zwar möglich sind, aber die hohen Stückzahlen wieder Lagerkosten verursachen.

Potenzielle neue Konkurrenten			Sehr unattraktiv	Mäßig unattraktiv	Neutral	Mäßig attraktiv	Sehr attraktiv	
Eintrittsbarrieren	Betriebsgrößeneinsparungen	Gering		●				Hoch
	Produktdifferenzierung	Gering			●			Ausgeprägt
	Markenidentität	Gering	●					Hoch
	Umstellungskosten	Gering					●	Hoch
	Zugang zu Vertriebskanälen	Reichlich			●			Beschränkt
	Kapitalerfordernis	Gering				●		Hoch
	Zugang zu modernster Technologie	Reichlich			●			Beschränkt
	Zugang zu Rohstoffen	Reichlich			●			Beschränkt
	Schutz durch die Regierung	Nicht vorhanden					●	Stark
Erfahrungseffekt	Unwichtig			●			Sehr wichtig	

Abbildung 35: Matrix zur Beurteilung „Potentieller neuer Konkurrenten“¹¹⁰

3.2.2.1.2 Wettbewerber in der Branche

Die derzeitigen Wettbewerber in der Branche sind:

- Online-Shops die Brautechnik verkaufen und zusätzlich noch eine Kleinstabfüllanlage entwickelt haben.
- Online-Shops mit einem großem Sortiment an Getränketechnik.
- Ein russischer Konzern für Reinwasser-Abfüllanlagen, welcher sich zusätzlich noch auf die Abfüllung von Fassbier sowie auf die Abfüllung von Flaschenbier spezialisiert hat.
- Mittelgroße Abfüllanlagenhersteller und Großabfüllanlagenhersteller. Diese werden nicht betrachtet da sie für kleine und mittelgroße Brauereien sowie für Sekthersteller, die im geringen Ausmaß Sekt produzieren irrelevant sind.

Abbildung 36 zeigt, dass die Bewertung der Branchenstruktur der Wettbewerbskraft „Wettbewerber in der Branche“ anhand der Unterteilung in zwei Kategorien erfolgt.¹¹¹

- a) Austrittsbarrieren
- b) Rivalität der Wettbewerber

Niedrige Austrittsbarrieren ermöglichen etablierten Wettbewerbern ein schnelles Ausscheiden aus der Branche. Erschöpfte und abgewirtschaftete Unternehmen sind wegen der geringen Austrittskosten, den geringen gesetzlichen und sozialen Restriktionen und der schwachen strategischen Verflechtungen nicht gezwungen in der Branche zu verharren.

¹¹⁰ Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 163.

¹¹¹ KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 163.

Die Anzahl gleichwertiger Wettbewerber ist im Bereich der Abfüllanlagen zum Abfüllen von kohlenensäurehaltigen Getränken für kleinst-, klein und mittelgroße Betriebe sehr klein. Aus der Konkurrenzanalyse S.48 geht hervor, dass dieser Geschäftsbereich eine Marktnische darstellt. Diese Marktnische hängt mit dem geringen Interesse der Großanlagenhersteller zusammen. Sie besitzen zwar das nötige Knowhow, finden aber den Markt für Kleinstabfüllgeräte zu klein, die Entwicklungskosten zu hoch und die Rentabilität zu gering. Das Branchenwachstum ist derzeit noch als gering einzustufen. Jedoch geht der Trend weg von Getränken aus Massenproduktionen hin zu Produkten aus der Region. Darum nimmt die Zahl der Kleinbrauereien stetig zu. Fest- und Lagerkosten, Kapazitätssteigerung und die Diversifikation der Konkurrenten sind als neutral anzusehen. Mit geringer Wahrscheinlichkeit werden Konkurrenten die sich auf Abfüllanlagen spezialisiert haben, ihr Sortiment erweitern und neue Märkte erobern. Die Lagerkosten sind deshalb als gering anzusehen da die meisten etablierten Wettbewerber erst nach Bestellung die Abfüllanlage erzeugen. Bei den Konkurrenzprodukten handelt es sich durchgehend um Spezialprodukte. Alle Produkte weisen Unterschiede im Handling, im Automatisierungsgrad, in der Füllgeschwindigkeit und in der Abfülltechnik auf.

Wettbewerber in der Branche			Sehr unattraktiv	Mäßig unattraktiv	Neutral	Mäßig attraktiv	Sehr attraktiv	
Austrittsbarrieren	Spezialisierte Aktiva	Hoch			●			Gering
	Einmalige Austrittskosten	Hoch					●	Gering
	Strategische Verflechtungen	Hoch					●	Gering
	Emotionale Hemmnisse	Hoch			●			Gering
	Gesetzliche und soziale Restriktionen	Hoch					●	Gering
Rivalität der Wettbewerber	Anzahl gleichwertiger Wettbewerber	Groß				●		Klein
	Branchenwachstum	Langsam		●				Schell
	Fest- oder Lagerkosten	Hoch			●			Gering
	Produkteigenschaften	Konsumgüter					●	Spezialprodukte
	Kapazitätssteigerungen	Große Schritte			●			Kontinuierlich
	Diversifikation der Konkurrenten	Hoch			●			Gering
	Strategische Einsätze	Hoch					●	Gering

Abbildung 36: Matrix zur Beurteilung der Wettbewerbskraft „Wettbewerber in der Branche“¹¹²

3.2.2.1.3 Substitutionsprodukte

Die Matrix zur Beurteilung der Bedrohung durch Ersatzprodukte ist in Abbildung 37 dargestellt. Die Verfügbarkeit eng verwandter Ersatzprodukte ist überschaubar, denn Kleinstabfüllanlagen für kohlenensäurehaltige Getränke funktionieren nach dem Gegendruckprinzip und sind daher technisch aufwendiger. Solche Gegendruckabfüller werden zum Beispiel in der Bier-, Sekt, und Cider- (Apfelschaumwein) Szene verwendet. Eine geringe Bedrohung stellt die Aggressivität der Ersatzprodukthersteller dar. Zurzeit verhält sich nur ein Konkurrent auffällig. Ein russischer Konzern für Reinwasser-Abfüllanlagen, welcher sich zusätzlich noch auf die Abfüllung von Fassbier sowie auf die Abfüllung von Flaschenbier spezialisiert hat, hebt sich mit seiner Anwesenheit auf Messen und mit einer guten Homepage hervor. Das Preis- Leistungsverhältnis vergleichbarer halbautomatischer Ersatzprodukte ist schlechter als beim Abfüllgerät Complemus S1. Dennoch gibt es laut Konkurrenzanalyse S.48 auch kostengünstigere ohne jegliche Automatisierung. Ab einer Stückzahl von 13.000 Flaschen ist der Complemus im Preis-

¹¹² Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 163.

Leistungsverhältnis unschlagbar. Bei einer geringeren Stückzahl stehen noch zwei weitere Konkurrenzprodukte zur Auswahl. Die Umstellungskosten der Kunden sind relativ gering. Die Anschlüsse zu den Abfüllanlagen sind falls nötig kostengünstig zu tauschen, es entstehen keine Umschulungs- und Umbaukosten.

Substitutionsprodukte			Sehr unattraktiv	Mäßig unattraktiv	Neutral	Mäßig attraktiv	Sehr attraktiv	
Verfügbarkeit Ersatzprodukte	Verfügbarkeit eng verwandter Einsatzprodukte	Hoch						Gering
	Umstellungskosten der Benutzer	Gering						Hoch
	Rentabilität und Aggressivität der EinsatzproduktHersteller	Hoch						Gering
	Preis-Wert-Verhältnis der Einsatzprodukte	Hoch						Gering

Abbildung 37: Matrix zur Beurteilung der Wettbewerbskraft „Substitutionsprodukte“¹¹³

3.2.2.1.4 Verhandlungsmacht der Abnehmer

Die Verhandlungsmacht der Abnehmer ist keine Bedrohung für die Complemus GmbH wie aus Abbildung 38 ersichtlich ist. Für das Unternehmen ist es von wesentlicher Bedeutung 100% Kundenzufriedenheit bei einer möglichst hohen Anzahl von Abnehmern zu erreichen. Der Markt für Kleinstabfüllanlagenhersteller ist sehr klein und ein guter Ruf in diesem Fall extrem wichtig. Denn die meisten Getränkehersteller kennen sich untereinander, weshalb Mundpropaganda eine wesentliche Rolle spielt. Die Umstellungskosten der Kunden sind relativ gering. Die Anschlüsse zu den Abfüllanlagen sind falls nötig kostengünstig zu tauschen, es entstehen keine Umschulungs- und Umbaukosten. Für die Kunden ist Qualität und Service kein ausschlaggebendes Argument. Die Kunden erwarten sich ein hochwertiges Produkt, wobei sie Wartung und gegebenenfalls Reparatur selbst durchführen. Obendrein spielt die Rentabilität keine vorherrschende Rolle, da viele Hobbygetränkehersteller Abfüllanlagen aus Spaß oder aus Bequemlichkeit gegenüber einer Handabfüllung kaufen. Eine Abfüllanlage nimmt nur einen geringen Anteil der Gesamtkosten ein und die Gefahr der Rückwärtsintegration durch die Abnehmer ist ebenfalls sehr gering.

Kunden			Sehr unattraktiv	Mäßig unattraktiv	Neutral	Mäßig attraktiv	Sehr attraktiv	
Verhandlungsmacht der Abnehmer	Anzahl wichtiger Abnehmer	Wenige						Viele
	Verfügbarkeit von branchenfremden Ersatzprodukten	Viele						Wenige
	Umstellungskosten der Abnehmer	Gering						Hoch
	Drohung der Abnehmer mit Rückwärtsintegration	Stark						Gering
	Bedeutung für die Qualität oder den Service der Abnehmer	Hoch						Gering
	Gesamtkosten der Abnehmer durch die Branche	Großer Anteil						Geringer Anteil
	Rentabilität der Abnehmer	Gering						Hoch

Abbildung 38: Matrix zur Beurteilung der Wettbewerbskraft „Verhandlungsmacht der Abnehmer“¹¹⁴

3.2.2.1.5 Verhandlungsmacht der Zulieferer

Abbildung 39 zeigt die Matrix zur Beurteilung der Zulieferer. Sehr schlecht für die Complemus GmbH ist diesbezüglich die geringe Verfügbarkeit von Ersatzprodukten für die Produkte der Zulieferer. Besonders problematisch ist dabei die Verfügbarkeit des Mini PCs.

¹¹³ Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 163.

¹¹⁴ Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 163.

Sehr gering ist die Bedeutung der Branche für die Zuliefergruppe, da die Absatzzahlen sehr gering sind was ebenfalls das Risiko für die Complemus GmbH erhöht. Außerdem gibt es sehr wenige Zulieferer für das Gehäuse. Hier variieren sehr stark Material- und Arbeitskosten. Einen hohen Anteil auf die Gesamtkosten haben die Zulieferer. Sie machen einen Betrag von ungefähr 38% aus. Neutral können die Differenzierungs- oder Umstellungskosten der Zulieferungsgruppe wie auch die Bedeutung der Zulieferer für die Qualität oder den Service der Branche gesehen werden. Keine Bedrohung stellt die Drohung der Zulieferung mit Vorwärtsintegration dar, da das Know-how zu Erstellung von Gegendruckabfüllanlagen groß ist.

Lieferanten			Sehr unattraktiv	Mäßig unattraktiv	Neutral	Mäßig attraktiv	Sehr attraktiv	
Verhandlungsmacht der Zulieferer	Anzahl wichtiger Zulieferer	Wenige		●				Viele
	Verfügbarkeit von Ersatzprodukten für die Produkte der Zulieferer	Gering	●					Hoch
	Differenzierungs- oder Umstellungskosten für Zulieferungsprodukte	Hoch			●			Gering
	Drohung der Zulieferung mit Vorwärtsintegration	Stark					●	Gering
	Bedeutung der Zulieferer für die Qualität oder den Service der Branche	Hoch			●			Gering
	Durch Zulieferer verursachte Gesamtkosten der Branche	Großer Anteil		●				Geringer Anteil
	Bedeutung der Branche für die Zuliefergruppe	Gering	●					Hoch

Abbildung 39: Matrix zur Beurteilung der Wettbewerbskraft „Verhandlungsmacht der Lieferanten“¹¹⁵

3.2.2.1.6 Behördliche Maßnahmen

Abbildung 39 zeigt, dass es in der Branche Abfüllanlagen und Maschinen keine nennenswerten behördlichen Maßnahmen gibt.

Behördliche Maßnahmen			Sehr unattraktiv	Mäßig unattraktiv	Neutral	Mäßig attraktiv	Sehr attraktiv	
Behördlichen Maßnahmen	Branchenschutz	Unvorteilhaft			●			Vorteilhaft
	Branchenvorschriften	Unvorteilhaft			●			Vorteilhaft
	Politische Kontinuität	Gering			●			Hoch
	Internationaler Kapitaltransfer	Beschränkt			●			Unbeschränkt
	Zölle	Hoch			●			Gering
	Devisenverkehr	Beschränkt			●			Unbeschränkt
	Ausländische Besitz	Beschränkt			●			Unbeschränkt
	Hilfe für Konkurrenten	Erheblich			●			Keine

Abbildung 40: Matrix zur Beurteilung „Behördlicher Maßnahmen“¹¹⁶

3.2.2.2 Maßnahmen

Maßnahmen welche aus den zuvor genannten Erkenntnissen abgeleitet werden können sind:

- Schaffung einer eigenständigen Markenidentität durch aufeinander abgestimmte Maßnahmen.
- Für eine maximale Kundenzufriedenheit sollen die Bedürfnisse der Kunden anhand eines Fragebogens ermittelt und mögliche Verbesserungen umgesetzt werden.

¹¹⁵ Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 163.

¹¹⁶ Vgl. KERTH, K.; ASUM, H.; STICH, V. (2011). S. 163.

- Zukaufteile sollten auf Vorrat gekauft werden um möglichen Lieferschwierigkeiten entgegen zu wirken. Des Weiteren wären zusätzliche Lieferanten für das Gehäuse und den Mini Pc wichtig, um eine Abhängigkeit zu vermeiden.

3.2.3 Zielgruppenfindung

Als theoretische Grundlage zur Findung einer geeigneten Zielgruppe dient die Zielgruppenanalyse S.16.

Um den Absatz für das Produkt Complemus zu steigern werden folgende Zielgruppen betrachtet:¹¹⁷

- Personen, die eine Complemus S1 bereits gekauft haben
- Personen, die einen Complemus S1 kaufen sollten
- Personen, die die Absicht haben einen Complemus S1 demnächst zu kaufen
- Personen, die einen Complemus S1 bereits gekauft haben

Daraus ergibt sich folgende Zielgruppe:

- Unternehmer aus den Bereichen Landwirtschaft, Gewerbe und Gastronomie.
Eigenschaften: männlich, 30 bis 65 Jahre alt, mittleres bis hohes Einkommen, aufgeschlossene Einstellung und an Technik oder Innovationen interessiert.

¹¹⁷ GMEINER, A. (2010), S. 43

3.3 Analysen zur Handlungsempfehlung

Aufbauend auf die unternehmensinternen und -externen Faktoren werden aufgrund der momentanen Lage des Unternehmens, Strategien abgeleitet.

Durch eine GAP-Analyse werden Abweichungen des Ist- und Sollzustandes dargestellt, welche eine Schließung erfordern. Deshalb erfolgen Ableitungen von Handlungsstrategien durch eine Marktanteils-Marktwachstum Portfolioanalyse und einer erweiterten SWOT-Analyse.

3.3.1 GAP-Analyse

Unter der Berücksichtigung der vorhergehenden Konkurrenz-, Branchen- und Situationsanalyse wird eine quantitative Zielsetzung in einem Zeitraum von 5 Jahren eingetragen. Dabei werden auf der Ordinate die Absatzmenge und auf der Abszisse die Jahre aufgetragen. Die Ist-Situation der vergangenen Jahre wird eingetragen und über die zukünftigen Jahre geschätzt. Die Zielgröße ergibt sich aus der zuvor kalkulierten Absatzmenge S.72.

Die daraus folgenden strategischen und operativen Lücken werden in Abbildung 41 dargestellt und die Theorie dazu wird in Kapitel 2.3.1 erklärt.

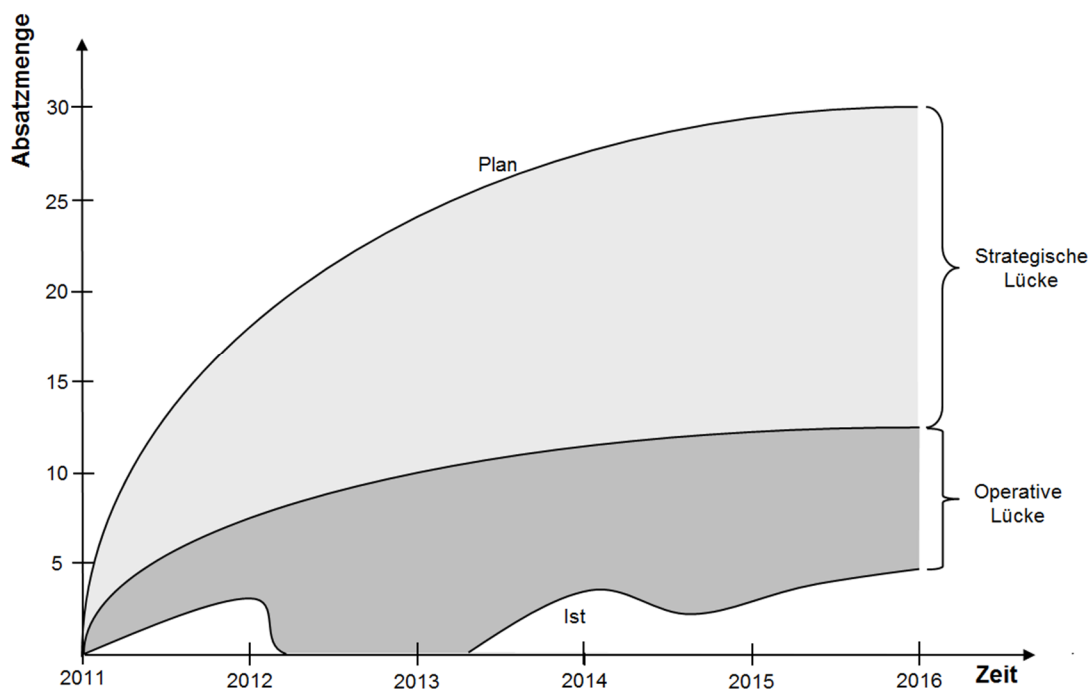


Abbildung 41: Strategische und operative Lücke der Complemus GmbH

Die Gründung der Complemus GmbH erfolgte während des Studiums und so konnte nicht die nötige Zeit für einen optimalen Start aufgebracht werden. Die dadurch entstandene operative Lücke kann nach Beendigung des Studiums durch den vollen Einsatz eines Gesellschafters geschlossen werden. Um das Unternehmensziel zu erreichen und damit die strategische Lücke geschlossen wird, sind jedoch zusätzliche Strategien notwendig.

3.3.2 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolioanalyse

Das Unternehmen Complemus GmbH ist derzeit mit einem Produkt am Markt vertreten, das in drei unterschiedliche Größen erhältlich ist. Da eine Unterscheidung der Größe nicht von Bedeutung ist wird die Marktanteils-Marktvorteils-Portfolioanalyse für die Geschäftseinheiten der Länder Österreich, Deutschland und Schweiz durchgeführt. Die theoretischen Grundlagen zur Marktanteils-Marktwachstums-Portfolioanalyse sind in Kapitel 2.3.2 erklärt.

Zur Berechnung des Marktwachstums, welches sich errechnet aus Marktvolumen minus Marktvolumen Vorjahr, geteilt durch Marktvolumen Vorjahr mal 100, werden die zu Grunde liegenden Daten aus den Statistiken der jeweiligen Länder S.39 herangezogen.

Im Folgenden wird eine prognostizierte Trendlinie (Abbildung 42) der jeweiligen Länder dargestellt und das prognostizierte Marktwachstum für 2016 errechnet (Tabelle 4). Der Marktanteil errechnet sich aus Umsatz des Geschäftsbereiches dividiert durch Umsatz des stärksten Konkurrenten. Da die Umsatzzahlen des Konkurrenten nicht bekannt sind, wird der Marktanteil für 2011 wie folgt berechnet: Verkaufte Stückzahl geteilt durch geschätzte verkaufte Stückzahl des stärksten Konkurrenten. Die geschätzten Stück werden mit 10% der Braustätten des jeweiligen Landes angenommen. Der prognostizierte Marktanteil für das Jahr 2016 wird nach den derzeitigen Anfragen geschätzt.

Aus diesen Werten entstehen die Geschäftsfelder Österreich, Deutschland und Schweiz. Neben der Errechnung der Marktwachstums- und Marktanteilsraten werden die Trennlinien bestimmt. Die Trennlinie des Marktwachstums wird auf 0% gesetzt, da in erster Linie wachsende Märkte betrachtet werden sollen. Die Trennlinie des Marktanteils befindet sich bei 30%. Ab diesem Wert scheint es realistisch in den Bereich der Marktführerschaft vorzustoßen.

In der Abbildung 43 sind die derzeitigen Geschäftsfelder mit schwarzen Kreisen und die prognostizierten Geschäftseinheiten mit roten Kreisen gekennzeichnet. Es ist ersichtlich, dass die derzeitigen Geschäftsfelder Deutschland und Schweiz der Kategorie „Fragezeichen“ unterliegen. Österreich liegt wegen des schwachen Marktwachstums im Bereich der „Armen Hunde“. Werden die roten Kreise betrachtet so verschieben sich die Geschäftsfelder bis 2016 in Richtung „Stars“.

Aufgrund dieser Analyse ergibt sich folgende Handlungsempfehlung:

Das Abfüllgerät Complemus S1 wird am österreichischen Markt seit 2011 getestet. In dieser Testphase wurden Produktverbesserungen aufgrund Verbesserungen im Füllprozess und Erhöhung der Ausfallsicherheit durchgeführt. Außerdem wurden Funktionen auf Kundenwunsch hinzugefügt, weshalb das Produkt nachzeitigem Wissen in Funktion und Qualität ausgereift ist. Die BCG-Matrix veranschaulicht, dass die Länder Deutschland und Schweiz forciert werden müssen. Hier sollten Investitionen im Marketing zur Absatzförderung getätigt werden. Der Österreichische Markt wird als „Armer Hund“ identifiziert weshalb hier keine großartigen Investitionen getätigt werden sollten. Dennoch wird dieser Markt nicht aufgegeben, sondern zu Forschungszwecken weitergeführt.

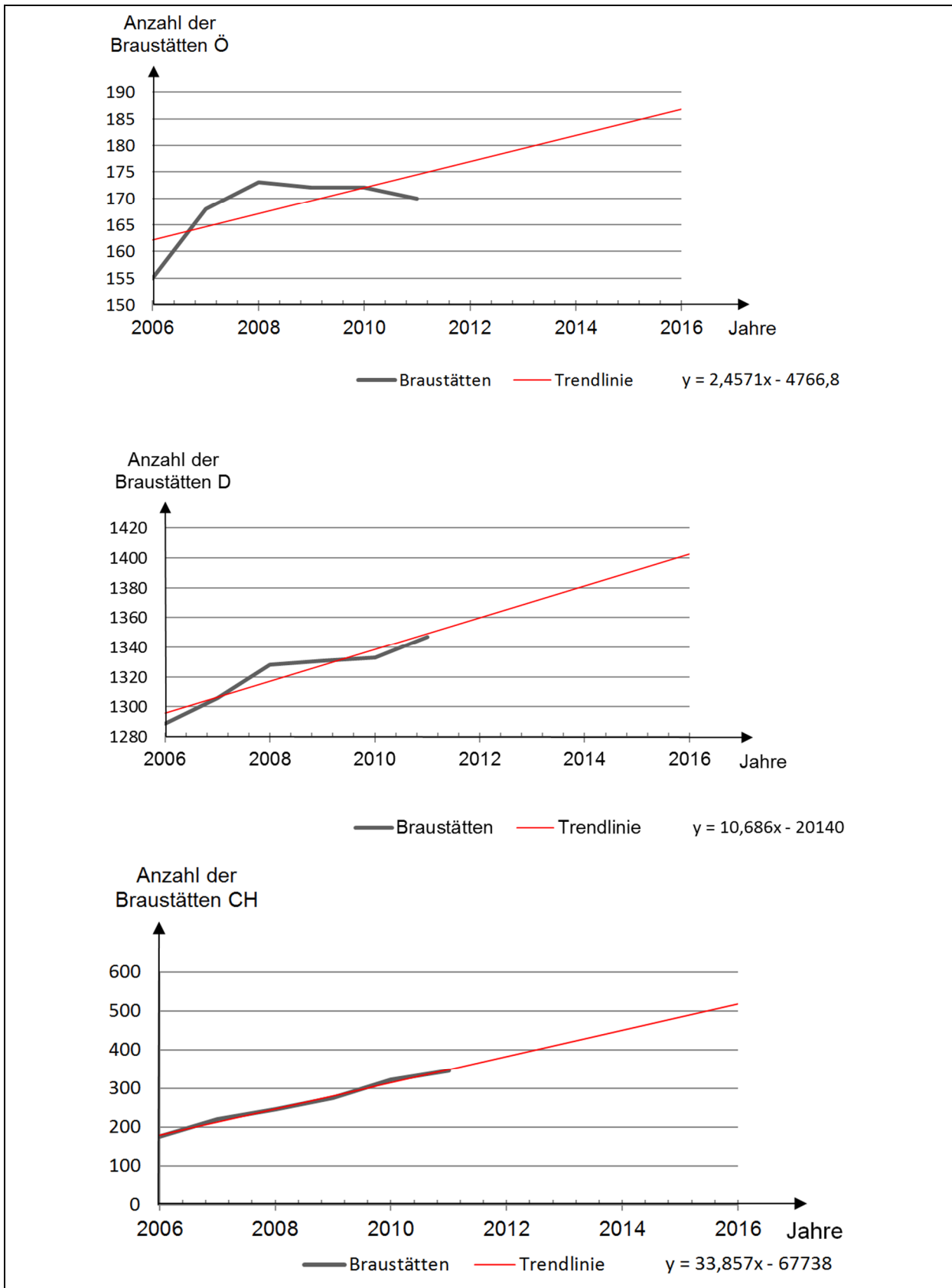


Abbildung 42: Trend Braustätten Österreich, Deutschland, Schweiz

prognostizierter Marktwachstum	Marktwachstum	prognostizierter Marktwachstum	Marktanteil	geschätzter Marktanteil
	2011	2016	2011	2016
	[%]	[%]	[%]	[%]
Österreich	-1	1	21	40
Deutschland	1	1	0	15
Schweiz	7	7	2	20

Tabelle 4: Berechnung Marktwachstum, Marktanteil

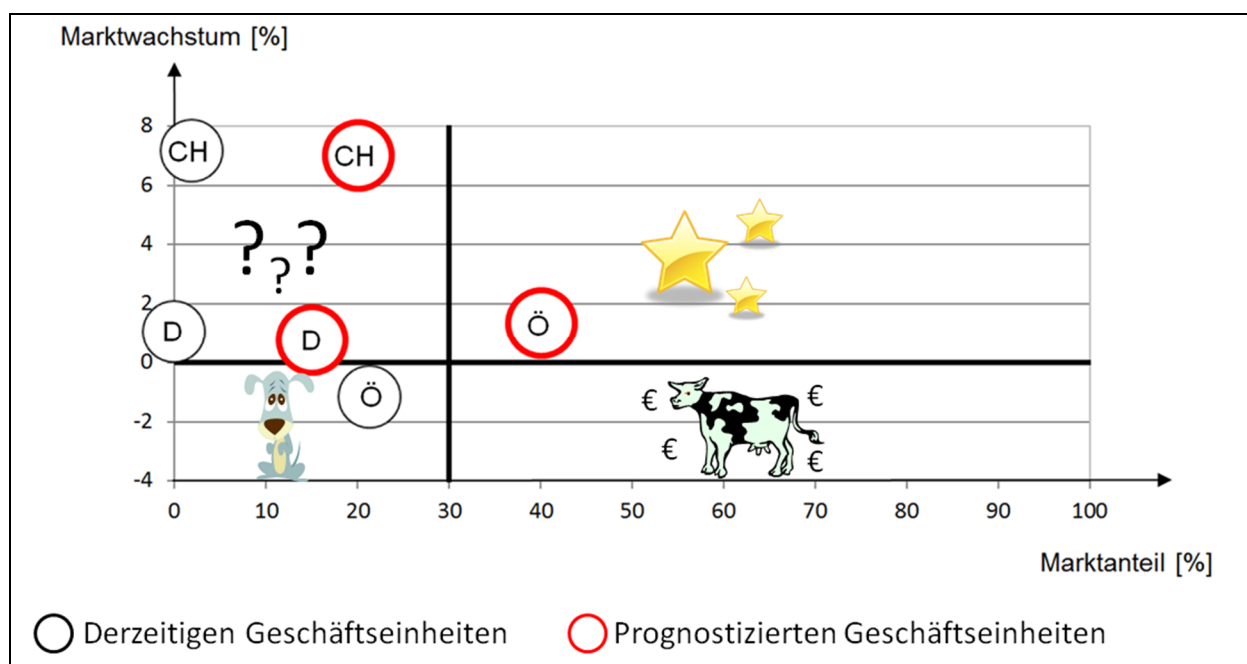


Abbildung 43: BCG Matrix für Geschäftsfelder der Complemus GmbH¹¹⁸

¹¹⁸ Vgl. ClipArt Word 2010

3.3.3 SWOT-Normstrategien

Nach Benennung der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken S.39 werden diese in den vier Kategorien eingetragen, priorisiert und miteinander kombiniert um strategische Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Dies wird in Abbildung 44 dargestellt.

Die Hebel „Stärken“ und „Schwächen“ werden dabei besonders hervorgehoben, da Maßnahmen konkret im Unternehmen durchgeführt werden können.

	<p style="text-align: center;">Stärken</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Know-how liegt 100% im Unternehmen 2. Schutz der Technologie durch Patent 3. Flexibilität 	<p style="text-align: center;">Schwächen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geringes Kapital 2. Geringe Marktpräsenz 3. Fehlende Präsenz bei Zwischenhändlern
<p style="text-align: center;">Chancen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gute Mundpropaganda 2. Erschließung grenzübergreifender Märkte 3. Kunden erhalten Subventionen 	<p style="text-align: center;">S-O Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durch Know-how weitere Branchen erschließen 	<p style="text-align: center;">W-O Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf bestehende Kunden • Gezielte Suche nach Zwischenhändlern um Märkte zu erschließen • Bei Subventions-anträgen helfen
<p style="text-align: center;">Risiken</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Großanlagenhersteller nutzt sein Potential für Kleinanlagen 2. Abnehmer schauen nicht auf Qualität sondern nur auf den Preis 3. Schlechte Mundpropaganda 	<p style="text-align: center;">S-T Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfüllen von Sonderwünschen • Forcieren des Patentes im deutschen und österreichischen Markt 	<p style="text-align: center;">W-T Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Großanlagenhersteller untersagen Zwischenhändlern den Verkauf des Produkts

Abbildung 44: SWOT- strategische Handlungsmöglichkeiten für die Complemus GmbH

Folgende Handlungen sind zu empfehlen:

Das Unternehmen Complemus GmbH wurde aufgrund der Entwicklung eines Abfüllgerätes gegründet. Durch die jahrelange Forschung und Entwicklung befindet sich das gesamte Know-how in der Firma. Dieses Know-how sollte genutzt werden um zusätzlich Branchen zu erschließen.

Die Complemus GmbH muss ihr Kundenservice verbessern, denn der Biermarkt ist sehr klein, weshalb sich die meisten Getränkehersteller untereinander kennen. Für das Unternehmen ist es besonders wichtig sich auf bestehende Kunden zu konzentrieren um

positive Mundpropaganda zu erhalten. Zusätzlich soll der Marktanteil mittels Zwischenhändlern erhöht werden.

Im Falle, dass sich Großanlagenhersteller für den Markt von kleinst-, klein und mittelgroßen Brauereien interessieren und dafür Abfüllgeräte herstellen, sollte die Complemus GmbH ihr Risiko eines Marktanteilsverlustes durch Erfüllen von Sonderwünschen vermindern.

3.4 Preisfindung

Um den optimalen Preis für das Abfüllgerät Complemus S1 zu ermitteln werden mehrere Faktoren berücksichtigt.

Im Folgenden wird näher auf die

- Festlegung der Preisobergrenze sowie der Preisuntergrenze
- Preisermittlung mittels Kostenzuschlagskalkulation
- Preisermittlung mittels Break-Even-Analyse
- nachfrageorientierte Preisbildung
- konkurrenzorientierte Preisbildung

eingegangen. Die Theorie dazu wird in Kapitel 2.4. genauer beschrieben.

3.4.1 Festlegung der Preisobergrenze sowie der Preisuntergrenze

Die Preisuntergrenze des Produktes ist durch die Materialkosten festgelegt. Die Materialkosten bei der Herstellung eines Abfüllgerätes betragen 1400 €. Damit das Unternehmen keine Verluste schreibt darf diese Grenze niemals unterschritten werden.

Die Preisobergrenze wird durch die Wahrnehmung der Kunden bezüglich des Wertes eines Produktes festgelegt. Eine Umfrage ergab, dass Kunden den Complemus S1 auf 4000 € bis 5000 € schätzen würden.

3.4.2 Preisermittlung mittels Kostenzuschlagskalkulation

Diese Art der kostenorientierten Preisbildung ist eine einfache Methode um schnell einen Preis zu ermitteln. Für diese Kalkulationsart werden die variablen Kosten sowie die

ermittelten Fixkosten addiert und mit einem Gewinnaufschlag multipliziert. Die

Ermittelte Daten:			
variable Stückkosten:	$k_{var} =$	1 700,00 €	
			Material= 1 400,00 €
			Arbeitszeit= 300,00 €
Fixkosten:	$K_{fix} =$	9 149,87 €	
			Miete: 4 200,00 €
			Abschreibungen: 329,87 €
			Steuerberater, Buchhalter: 2 670,00 €
			Körperschaftsteuer: 1 750,00 €
			Versicherungen: 200,00 €
Erwarteter Absatz:	12 #		
Gewinnzuschlag:	100 %		
Berechnung der Stückkosten:			
			$K = k_{var} + \text{anteilige } K_{fix}$
			Anteilige $K_{fix} = K_{fix} / \text{Erwarteter Absatz}$
	$K =$	2 462,49 €	
Berechnung des Verkaufspreises:			
			$VP = K \times (1 + \text{Gewinnzuschlag \%} / 100)$
	$VP =$	4 924,98 €	

Tabelle 5: Berechnung Kostenzuschlagskalkulation

zeigt die Aufstellung der variablen- und fixen Kosten sowie die Berechnung des Verkaufspreises.

Die variablen Kosten des Complemus S1 errechnen sich aus den Materialkosten und der aufzuwendenden, Arbeit die zur Herstellung des Abfüllgerätes benötigt wird. In den Fixkosten sind Miete, Abschreibungen, Steuerberater, Buchhalter, Körperschaftssteuer sowie Versicherungen enthalten. Aus diesen beiden Kosten werden die Stückkosten ermittelt und mittels eines Gewinnaufschlages von 100% der Verkaufspreis berechnet. Der gewählte Gewinnaufschlag von 100% bedeutet, dass der Gewinn 50% des Verkaufspreises beträgt. Abbildung 45 zeigt den kalkulierten Verkaufspreis bei unterschiedlichem Gewinnaufschlag und unterschiedlicher Absatzmenge.

Gewinnaufschlag in %	Erwarteter Absatz in #	Verkaufspreis
100	12	4925 €
100	6	6450 €
75	12	4309 €
75	6	5644 €

Abbildung 45: Verschiedene Varianten der Preiskalkulation auf Vollkostenbasis

Ermittelte Daten:					
variable Stückkosten:	$k_{var} =$	1 700,00 €			
			Material=	1 400,00 €	
			Arbeitszeit=	300,00 €	
Fixkosten:	$K_{fix} =$	9 149,87 €			
			Miete:	4 200,00 €	
			Abschreibungen:	329,87 €	
			Steuerberater, Buchhalter:	2 670,00 €	
			Körperschaftsteuer:	1 750,00 €	
			Versicherungen:	200,00 €	
Erwarteter Absatz:	12 #				
Gewinnzuschlag:	100 %				
Berechnung der Stückkosten:			$K = k_{var} + \text{anteilige } K_{fix}$		
			Anteilige $K_{fix} = K_{fix} / \text{Erwarteter Absatz}$		
	$K =$	2 462,49 €			
Berechnung des Verkaufspreises:			$VP = K \times (1 + \text{Gewinnzuschlag \%}/100)$		
	$VP =$	4 924,98 €			

Tabelle 5: Berechnung Kostenzuschlagskalkulation

3.4.3 Preisermittlung mittels Break-Even-Analyse

Eine weitere Entscheidungshilfe zur Findung des Preises ist die kostenorientierte Preisbildung auf Teilkostenbasis. Folgende Schritte sind dabei auszuführen:

1. Einen möglichen Preis p bestimmen
2. Ermitteln der Fixkosten K_{fix}
3. Ermitteln der variablen Kosten k_{var}
4. Errechnung des Stückdeckungsbeitrages db mittels Subtraktion der variablen Kosten k_{var} vom Stückpreis p

$$db = p - k_{var}$$

5. Ermitteln des Break-Even-Punktes x_{BE} mittels Division der Fixkosten durch den Stückdeckungsbeitrag

$$X_{BE} = \frac{K_{fix}}{d}$$

6. Beurteilung des Break-Even-Punktes x_{BE}

3.4.3.1 Ermittlung des Break-Even-Punktes

Das Abfüllgerät Complemus S1 ist am Markt für einen Preis von 4256 € erhältlich. Anhand der Break-Even-Analyse soll die erforderliche Absatzmenge ermittelt werden um alle Kosten zu decken.

Ermittelte Daten des Produktes:

Preis Complemus S1: $p = 4256,00\text{€}$

Variable Stückkosten: $k_{var} = 1700,00\text{€}$

Fixe Stückkosten: $K_{fix} = 9149,87\text{€}$

Berechnung der Break-Even-Menge:

Stückdeckungsbeitrag: $db = p - k_{var} = 4256 - 1700 = 2556,00\text{€}$

Break-Even-Punkt: $x_{BE} = \frac{K_{fix}}{db} = \frac{9149,87}{2556} = 3,58$

Um die Kosten zu decken, muss die Complemus GmbH vier Abfüllgeräte im Jahr verkaufen. Möchte die Complemus GmbH einen bestimmten Gewinn erzielen, muss das Unternehmen mehr als vier Stück im Jahr verkaufen. Abbildung 46 zeigt den Break-Even-Punkt bei einem Verkaufspreis von 4.256€ je Abfüllgerät. Die Gesamtkosten ergeben sich durch die Addition von variablen und fixen Kosten. Der Erlös entsteht durch Multiplikation von Preis und Stückzahl.

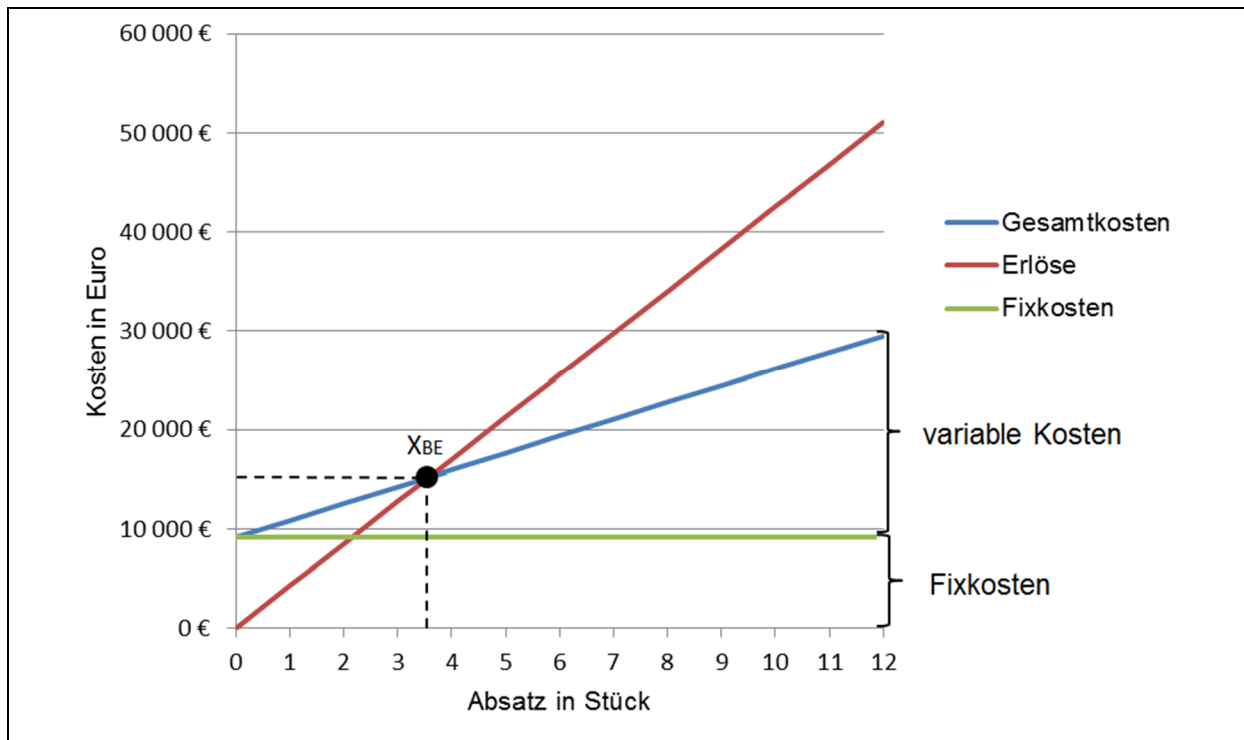


Abbildung 46: Break-Even-Punkt anhand des derzeitigen Verkaufspreises

3.4.3.2 Break-Even-Menge bei einem Nettogehalt von 2.000€ für einen Gesellschafter

Die Daten zur Berechnung der Break-Even Menge bei einem Nettogehalt von 2.000€ stammen von der Buchhaltung. Aus Tabelle 7 geht hervor, dass bei einem Nettogehalt von monatlich 2.000€ die Gesamtkosten des Lohnes 58.842,81€ betragen. Diese Gesamtkosten werden mit den restlichen Fixkosten addiert wodurch sich eine Break-Even Menge von 23,81 Stück ergibt. Dies bedeutet, dass das Unternehmen 24 Stück des Complemus S1 verkaufen muss um kostendeckend zu arbeiten. Wird diese Stückzahl überschritten, so kommt das Unternehmen in die Gewinnzone. (siehe Abbildung 47)

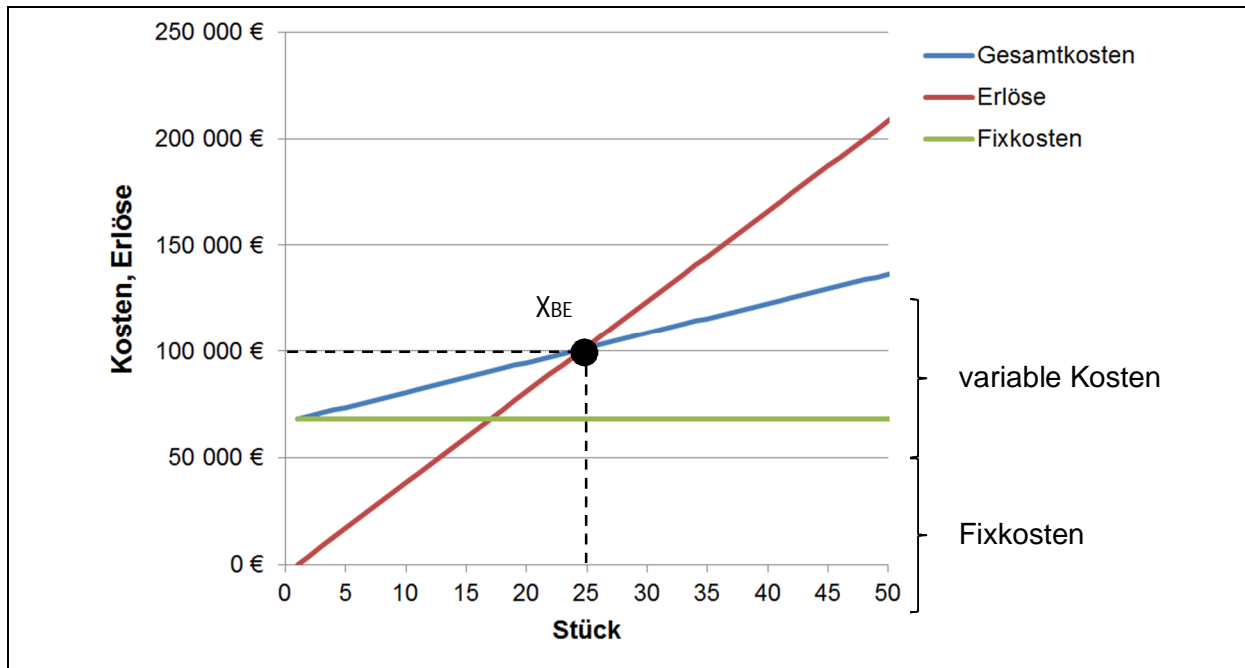


Abbildung 47: Break-Even-Punkt bei einem Nettogehalt von 2.000€

Tabelle 6 zeigt die Break-Even-Menge bei unterschiedlichen Preisen. Wird der Preis der Abfüllanlage erhöht, so sinkt die Break-Even-Menge und wird die Gewinnzone schneller erreicht.

Preis	Break-Even-Menge	Preis	Break-Even-Menge
[€]	[#]	[€]	[#]
4.000 €	26,15	4.600 €	21,25
4.100 €	25,18	4.700 €	20,60
4.200 €	24,28	4.800 €	20,00
4.256 €	23,81	4.900 €	19,43
4.300 €	23,45	5.000 €	18,89
4.400 €	22,66	5.100 €	18,38
4.500 €	21,93	5.200 €	17,89

Tabelle 6: Break-Even-Menge bei unterschiedlichen Preisen

Ermittelte Daten:							
Berechnung Gehalt für 1 Jahr, das Nettogehalt beträgt € 2.000,--							
Brutto-Netto-Berechnung Gehalt:							
Brutto	3 202,33						
SV 18,07 %	578,66						
LSt lt. Tabelle	623,67						
Netto	2 000,00						
Lohnnebenkosten							
Monat	lfd. Gehalt	Sonderzahlung	SV-Anteil DG 23,36 %	Dienstgeber- beitrag 4,5%	Zuschlag z. Dienstgeber- beitrag 0,39 %	Kommunal- Steuer 3 %	Gesamt- kosten
Jänner	3 202,33		748,06	144,10	12,49	96,07	4 203,06
Februar	3 202,33		748,06	144,10	12,49	96,07	4 203,06
März	3 202,33		748,06	144,10	12,49	96,07	4 203,06
April	3 202,33		748,06	144,10	12,49	96,07	4 203,06
Mai	3 202,33		748,06	144,10	12,49	96,07	4 203,06
Juni	3 202,33	3 202,33	1 496,13	288,21	24,98	192,14	8 406,12
Juli	3 202,33		748,06	144,10	12,49	96,07	4 203,06
August	3 202,33		748,06	144,10	12,49	96,07	4 203,06
September	3 202,33		748,06	144,10	12,49	96,07	4 203,06
Oktober	3 202,33		748,06	144,10	12,49	96,07	4 203,06
November	3 202,33	3 202,33	1 496,13	288,21	24,98	192,14	8 406,12
Dezember	3 202,33		748,06	144,10	12,49	96,07	4 203,06
Gesamtkosten	38 427,96	6 404,66	10 472,90	2 017,47	174,85	1 344,98	58 842,81
Stückpreis:	p=	4 256,00 €					
variable Stückkosten:	kvar=	1 400,00 €					
			Material=	1 400,00 €			
Fixkosten:	Kf=	67 992,68 €					
			Miete:	4 200,00 €			
			Abschreibungen:	329,87 €			
			Steuerberater, Buchhalter:	2 670,00 €			
			Körperschaftsteuer:	1 750,00 €			
			Versicherungen:	200,00 €			
			Gehalt 1 Pers:	58 842,81 €			
Stückzahl im Break-Even-Punkt:	xBE=	23,81					

Tabelle 7: Berechnung Break-Even-Menge inklusive Lohnkosten

3.4.4 Nachfrageorientierte Preisbildung

Da ein Abfüllgerät mit schlechten Abfülleigenschaften und nicht konstanter Füllhöhe leicht substituierbar ist, gibt es für kleinst-, klein und mittelgroße Betriebe verschiedene Gründe einen Complemus zu kaufen.

Mögliche Kaufentscheidungen sind:

- Zeitersparnis bei der Abfüllung durch Automation
- Bessere Füllqualität
- Erreichen einer konstanten Füllstandshöhe
- Aufwand für eine Eigenanfertigung eines Abfüllgerätes mit hoher Qualität ist zu hoch
- Ausfallsicherheit von Einzelgeräten gegenüber einer großen Abfüllanlage

- Kauf aus Prestige

In einer kurzen Umfrage wurde das Produkt von potentiellen Kunden eingeschätzt. Potentielle Kunden würden den Comlemus S1 auf 4.000€ bis 5.000€ schätzen. Sie ordnen das Gerät in einer mittleren Preisklasse ein und empfinden die Qualität der Maschine als hochwertig. Die Nachfrage ist eher gering und die Preisbereitschaft von der jeweiligen Situation abhängig.

3.4.5 Konkurrenzorientierte Preisbildung

Diese Art der Preisbildung richtet sich nach den Preisstellungen der Konkurrenten aus. Hierbei handelt es sich um Faktoren welche das Unternehmen nicht direkt ändern aber durch ausreichende Kenntnisse einschätzen kann.

Zu Beginn werden die Stärken und Schwächen der Wettbewerber und ihrer Produkte durch eine Konkurrenzanalyse ermittelt. Danach werden die Wettbewerbskräfte der Branche anhand der Wettbewerbsdynamik nach Porter betrachtet und eventuelle Gefahren identifiziert. Schlussendlich wird eine Zielgruppe definiert.

Konkurrenzanalyse S.48 zugrunde.

In Abbildung 48 sind die verschiedenen Konkurrenzprodukte ersichtlich. Diese liegen preislich zwischen 490€ und 21.000€ jedoch werden halbautomatische Geräte erst ab 9.500€ verkauft. Abfüllgeräte die durch Betätigen verschiedener Hebel abfüllen, liegen bis auf „Pegas CraTap“ im Bereich von 4.000€ bis 10.000€.

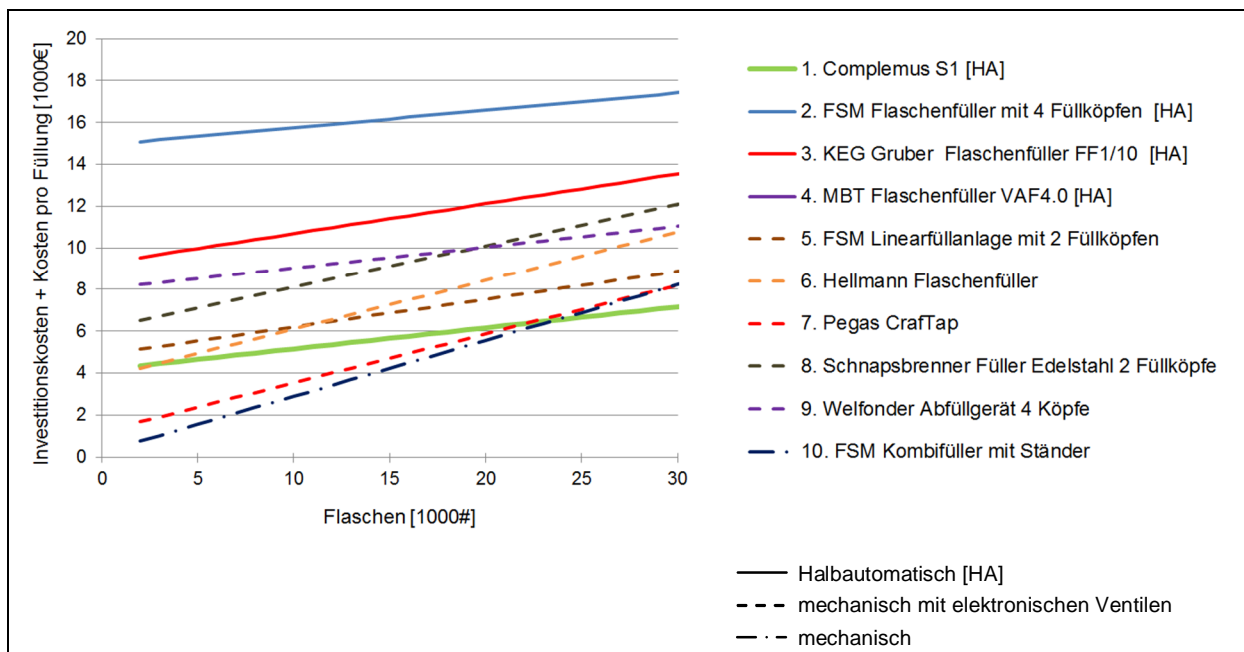


Abbildung 48: Preise unterschiedlicher Konkurrenzprodukte

Im Weiteren werden die Auswirkungen einer Preiserhöhung des Complemus S1 dargestellt. Da mit steigendem Preis auch die Absatzmenge der Flaschen für eine Kostendeckung steigt, wird nur der Bereich zwischen 4.000 € und 6.000€ genauer betrachtet.

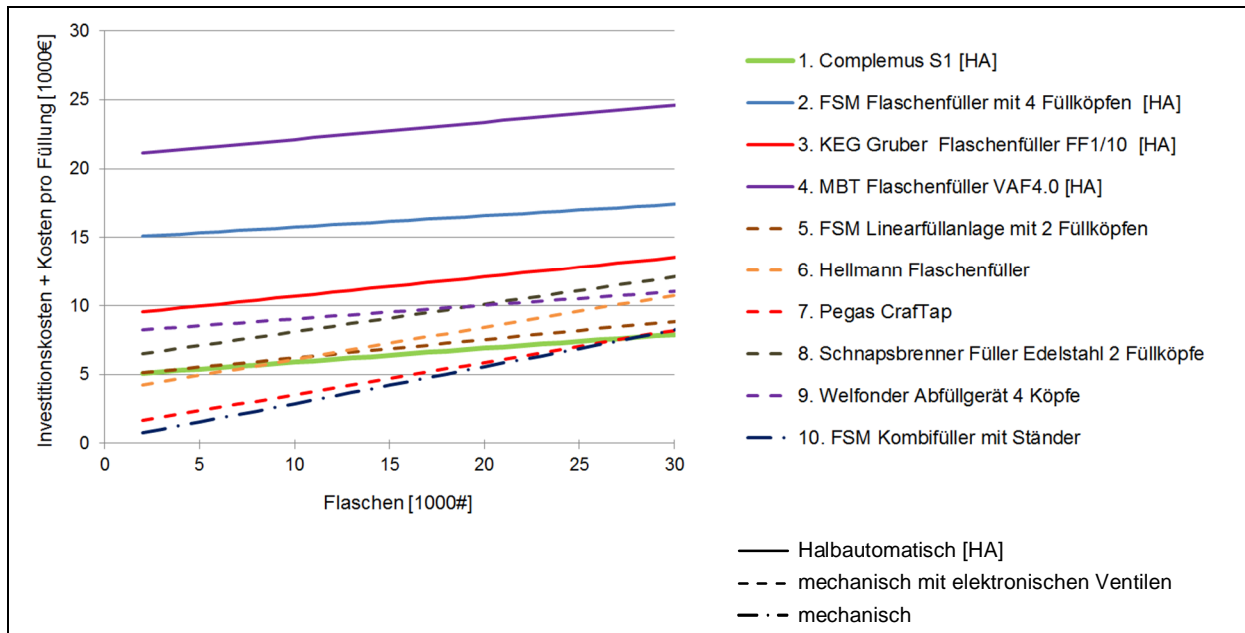


Abbildung 49: Auswirkung einer Preiserhöhung auf 5.000€

Abbildung 49 zeigt, dass eine Erhöhung des Preises auf 5.000€ keine wesentlichen Nachteile mit sich bringt. Durch die Steigerung des Preises ist lediglich nur ein weiteres Konkurrenzprodukt (Hellmann Flaschenfüller) zu Beginn kostengünstiger. Dennoch lohnen sich die Investitionskosten von 5.000€ für den Complemus S1, da sich ab ca. 9.000 Flaschen die niedrigen Kosten pro Füllung auswirken und das Gerät somit kostengünstiger füllt als der „Hellmann Flaschenfüller“ füllt.

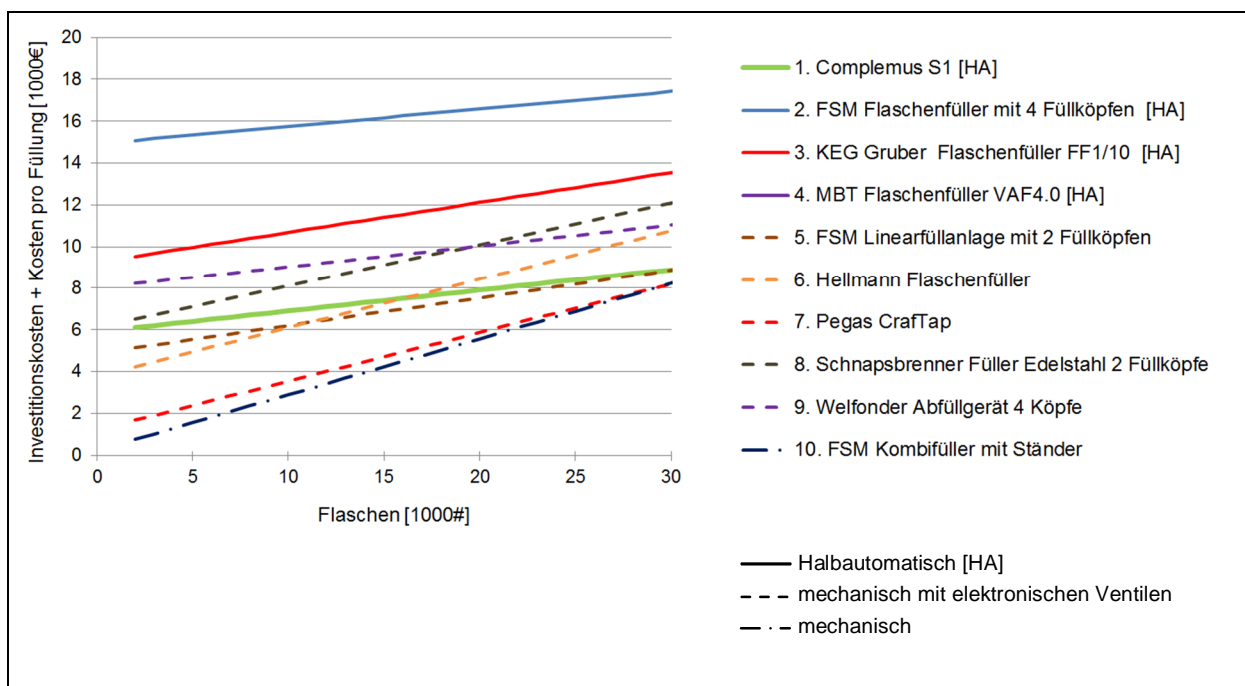


Abbildung 50: Auswirkung einer Preiserhöhung auf 6.000€

Die Erhöhung des Preises auf 6.000€ zeigt, dass sich die Auswahl kostengünstigerer Konkurrenzprodukte erhöht. Die Produkte „FSM Kombifüller mit Ständer“, „Pegas CraTap“ und „FSM Linearfüller mit 2 Füllköpfen“ weisen trotz der hohen Kosten pro Füllung einen

besseren Verlauf auf als der Complemus S1. Durch den „FSM Linearfüller mit 2 Füllköpfen“ und dem „Hellmanns Flaschenfüller“ sind zwei kostengünstigere Alternativen am Markt, welche zwar nicht halbautomatisch abfüllen, dennoch durch ihre Handhabung eine starke Konkurrenz darstellen.

Durch diesen Vergleich mit den Konkurrenzprodukten kann das Abfüllgerät Complemus S1 auf einen Preis von 4.500€ bis maximal 5.000€ erhöht werden.

3.4.6 Festlegung des Preises

Die vorliegende Tabelle 8 gibt zusammenfassend Auskunft über die einzelnen Faktoren zur Preisfindung.

Faktoren	Preis	Sonstige Informationen
Derzeitiger Preis	4.256 €	
Preisuntergrenze	1.400 €	Materialkosten
Preisobergrenze	5.000 €	Wahrnehmung des Kunden
Preisermittlung mittels Kostenzuschlagkalkulation	4.925 €	100% Aufschlag, 12 # Absatz:
	4.309 €	75% Aufschlag, 12 # Absatz
Preisermittlung mittels Break-Even-Analyse	4.256 €	Break-Even Menge: 23,81
	4.500 €	Break-Even Menge: 21,93
	4.700 €	Break-Even Menge: 20,60
	5.000 €	Break-Even Menge: 18,89
Nachfrageorientierte Preisbildung	4.000 € - 5.000 €	Wahrnehmung des Kunden
Konkurrenzorientierte Preisbildung	490 € - 21.000 €	

Tabelle 8: Übersicht „Faktoren zur Preisbildung“

Durch Tabelle 8 wird ersichtlich, dass der Preis der verschiedenen Preisfindungsmethoden durchschnittlich zwischen 4.000€ und 5.000€ liegt. Gleichwertige Konkurrenzprodukte sind erst ab 9.000€ erhältlich, weshalb der Verkaufspreis angehoben werden kann. Damit aber die Stärke des Produktes durch den niedrigen Preis nicht verloren geht, sollte eine Anhebung des Preises der unterschiedlichen Varianten des Complemus auf maximal 6.000€ erfolgen. Derzeit kostet das Abfüllgerät Complemus S1 4.256€.

Eine Anhebung auf 4.700€ wird empfohlen. Dies kann durch das Einführen neuer Produkteigenschaften erfolgen.

3.5 Auswertung des Fragebogens

Der theoretische Aufbau eines Fragebogens wird in Kapitel 2.5 beschrieben. Im Praxisteil wurde der Fragebogen mittels des Online-Umfrage-Programms LimeSurvey nach den Definitionen und Vorgaben erstellt. Dieses Programm wurde gewählt, da es ohne Programmierkenntnisse einfach zu bedienen ist, die Umfrage schnell veröffentlicht werden kann und die Daten in einer Datenbank gespeichert werden.

Durch die Teilnahme von Unternehmen welche kohlenensäurehaltige Getränke wie Bier, Sekt, Frizzante oder Cider (Apfelschaumwein) erzeugen, wird versucht eine möglichst Branchenrepräsentative Umfrage zu erhalten.

Die Suche nach geeigneten Teilnehmern basiert für Bierbrauer auf einzeln begutachteten Adressen der Braustätten vom Verband der Österreichischen Brauereien. Wobei vor allem die Größe der Brauerei ein Auswahlkriterium darstellt. Da die Abfüllanlage Complemus S1 eine maximale Abfüllgeschwindigkeit von 240 Flaschen pro Stunde aufweist sind kleinst-, klein- und mittelgroße Brauereien von besonderem Interesse. Wegen der geringen Anzahl an Brauereien in Österreich umfasst die Umfrage auch den deutschen Markt der Braustätten, für deren Auswahl die Brauliste Deutschlands herangezogen wird.

Die Homepage Marktgemeinschaft Steirischer Wein¹¹⁹ gibt Aufschluss über die herangezogen Weingüter. Obstgüter, welche Cider erzeugen, wurden mittels Online Recherche ermittelt. Im Folgenden werden Obstgüter und Weingüter nur noch als Güter bezeichnet.

Um die Teilnehmer der Umfrage zu erreichen und eine möglichst hohe Teilnahmequote zu erzielen, beginnt die Umfrage mit einem Telefongespräch welches über das Vorhaben aufgeklärt. Erst danach wird der Fragebogen per E-Mail versandt.

Die insgesamt 52 Teilnehmer setzten sich aus 37 Braustätten und 15 Güter zusammen, wobei 23 vollständig ausgefüllte Umfragen von Braustätten und 13 von Gütern vorliegen. Die Umfrage besteht aus 23 Fragen zum Thema Abfüllen kohlenensäurehaltiger Getränke, wobei Analysen zeigen, dass die Güter zum größten Teil ihr Produkt mittels Lohnabfüllung abfüllen und deshalb nicht alle Fragen der Umfrage sinnvoll beantworten können.

Aus diesem Grund wird die Auswertung der Umfrage in Brauereien und Güter unterteilt.

Der detaillierte Fragebogen befindet sich im Anhang.

¹¹⁹ <http://www.steirischerwein.at> (10.04.2013)

3.5.1 Auswertung der Umfrage für Brauereien

Die Einstiegsfrage der Umfrage (siehe Abbildung 51) ist so gewählt, dass die Frage die Befragten persönlich trifft und von allen zu beantworten ist. Interessant zu sehen ist, dass die befragten Teilnehmer der Brauereien nicht nur Bier sondern auch teilweise andere kohlenensäurehaltige Getränke anbieten.

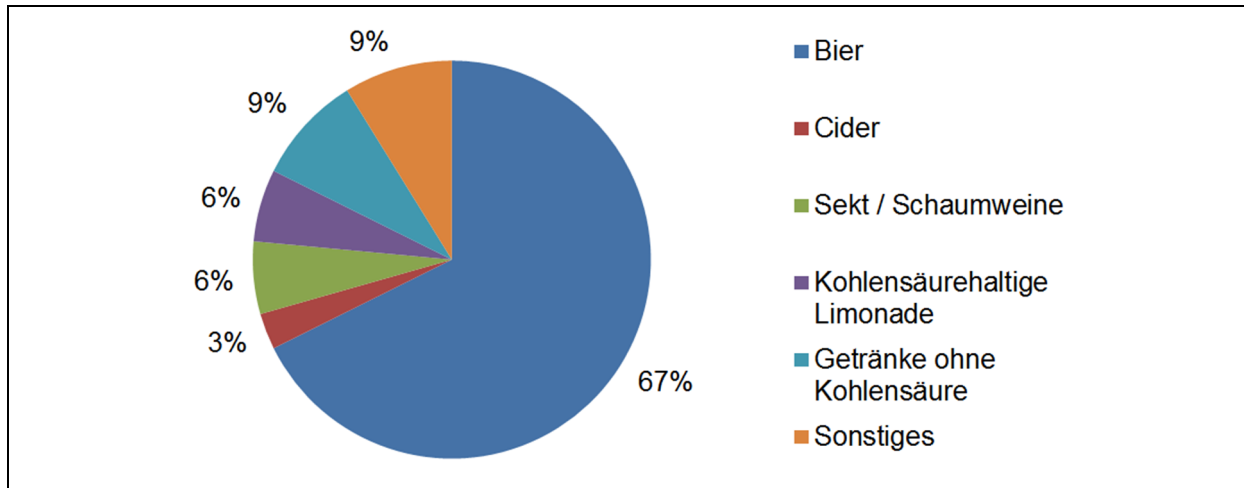


Abbildung 51: Umfrageergebnisse zu Frage: "Welche Produkte bieten Sie an?"

Das Abfüllen von Bier in Flaschen ist für kleine und mittelgroße Betriebe ohne eine vollautomatische Abfüllanlage gegenüber einer Fassabfüllung sehr zeitaufwändig. Trotzdem ist aus Abbildung 52 ersichtlich, dass mit 51% die Mehrheit der Befragten ihr Getränk in Flaschen anbieten. Die Begründung der restlichen 49%, warum sie ihr Getränk nicht in Flaschen abfüllen, belaufen sich darauf, dass keine Möglichkeit zum Abfüllen in Flaschen in der Brauerei vorhanden sind oder die Investitionskosten für ein eigenes Abfüllgerät zu hoch sind.

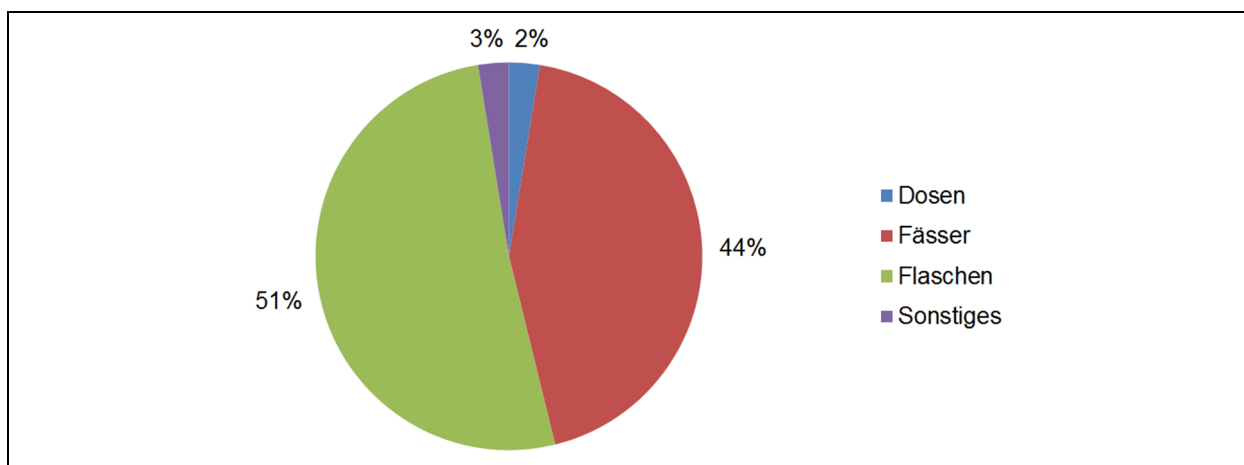


Abbildung 52: Umfrageergebnisse zu Frage: „In welchen Gebinden bieten Sie ihr Produkt an?“

Wie aus Abbildung 53 ersichtlich füllt nur eine geringe Anzahl an Brauereien ihr Produkt mittels Fremdvergabe ab. Wenn man bedenkt, dass der Zeitaufwand bei einer mit der Hand

abgefüllten Flasche immens hoch ist, ist es verwunderlich, dass noch 8 von 23 Unternehmen keine Abfüllmaschine besitzen. Unternehmen welche ein Abfüllgerät besitzen haben folgende Maschinen: Selbstgebaute Maschinen, Pegas Craftap, Krones, KEG Gruber FF2 und Markl Rundfüller.

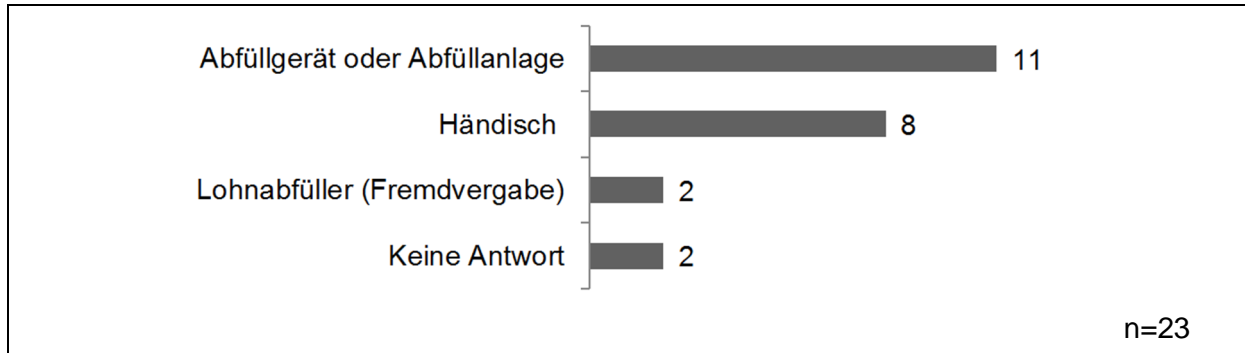


Abbildung 53: Umfrageergebnisse zu Frage: „Wie füllen Sie Ihre Flaschen ab?“

Kleinst-, klein-, und mittelgroße Brauereien erzeugen zum größten Teil unfiltriertes Naturbier, welches eine geringere Haltbarkeit als pasteurisiertes Bier aufweist. Da das Bier nicht mit zusätzlicher Kohlensäure versetzt wird ist es besonders wichtig, dass die natürliche Kohlensäure so gut wie möglich erhalten bleibt. Um dies zu gewährleisten füllen die meisten Brauereien ihr Bier in ihrer eigenen Braustätte ab, da die Qualität des Produktes durch einen Transport leiden würde. Abbildung 54 veranschaulicht die Wichtigkeit der eigenen Abfüllung.

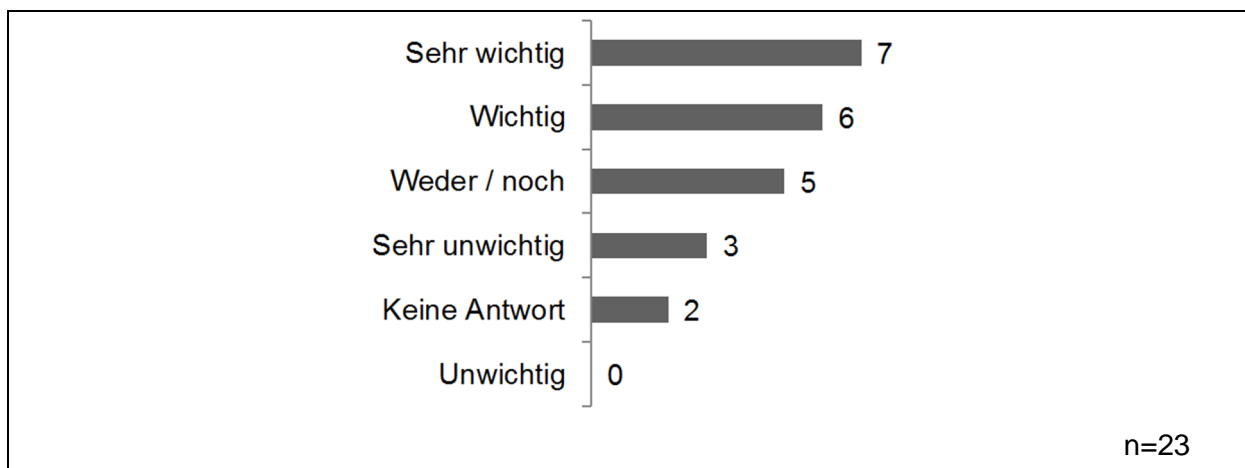


Abbildung 54: Umfrageergebnisse zu Frage: „Wie wichtig ist es Ihnen Ihre Flaschen selbst abzufüllen?“

Die Umfrage konfrontiert die teilnehmenden Brauereien mit den Eigenschaften ihrer eigenen Abfüllanlage. Im Großen und Ganzen sind die Befragten mit ihrem derzeitigen Gerät zufrieden. Abbildung 55 zeigt, dass jedoch ein großer Verbesserungsbedarf in der Erhöhung der Abfüllgeschwindigkeit und in der Automatisierung liegt. Abfüllgeräte welche für sehr kleine Brauereien geeignet sind, schaffen derzeit mit einem Füllkopf maximal 90 Stück der 0,33l Flaschen pro Stunde ohne Etikettieren, Säubern und Verräumen. Diese schlechte Abfüllgeschwindigkeit ist auf die nicht vorhandene Automatisierung zurückzuführen. Die meisten Geräte können nur unter ständiger Beobachtung verwendet werden, da der

Benutzer die Ventile manuell bedienen muss. Im Vergleich dazu schafft der halbautomatische Complemus S1 bei optimaler Einstellung 200 Stück der 0,33l Flaschen pro Stunde inklusive Etikettieren, Säubern und Verräumen.



Abbildung 55: Umfrageergebnisse zu Frage: „Was würden Sie an Ihrem derzeitigen Abfüllgerät verbessern?“

Kunden welche in den letzten Monaten ein Angebot eingeräumt haben sind für diese Umfrage von besonderem Interesse. Um herauszufinden warum sie sich nicht für den Kauf eines Complemus S1 entscheiden konnten schließt die Umfrage die Befragung ein, ob bereits Preise verschiedener Abfüllgeräte miteinander verglichen wurden. Unter den 23 beantworteten Fragebögen befinden sich 9 positive Antworten. Nur für die zugehörigen Teilnehmer umfasst die Umfrage die konkrete Nachfrage nach dem Grund für die Ablehnung eines Complemus S1-Gerätes. Durch Abbildung 56 ist ersichtlich, dass die Befragten keine Bedenken bezüglich Funktion, Wartung, Service, Garantie und Handling haben. Zwei der befragten Teilnehmer ist das Gerät zu teuer und vier Teilnehmer sind noch unentschlossen.

Um den Complemus S1 für Kunden optimieren zu können beinhaltet der Fragebogen die Ermittlung der Gewichtung von verschiedenen erwünschten Eigenschaften einer Abfüllmaschine aus Kundensicht, wobei jeweils fünf Wichtigkeitsstufen zur Auswahl stehen. Die folgenden Abbildungen zeigen ausschließlich nur Antworten sehr wichtige Eigenschaften für Teilnehmer.

Von besonderer Wichtigkeit ist der geringe Reinigungsaufwand. Die Kunden wünschen sich ein leichtes und schnelles Reinigen der Abfüllanlage. Zwei weitere wesentliche Eigenschaften welche ein Abfüllgerät besitzen sollte stellen die einfache Bedienung und einfache Wartung des Gerätes dar. Keine besondere Bedeutung hat die Größe der Abfüllmaschine. Obwohl Kronkorkenflaschen derzeit mit einem Gerät abgefüllt und mit einem anderen Gerät verkapselt werden ist es aus Kundensicht nicht von besonderer Wichtigkeit ein integriertes Verkapseln der Flaschen in einem Gerät anzubieten (Abbildung 57).

Der Complemus S1 erfüllt genau die gewünschten Anforderungen. Durch einfaches Anschließen eines Reinigungskanisters wird die Maschine schnell und einfach gereinigt. Die intuitive Touch-Bedingung ermöglicht mit geringem Schulungsaufwand professionellste Füllergebnisse und das Gerät lässt sich durch seine herausnehmbaren Ventile und den Push-In Schlauchanschlüssen einfach warten.

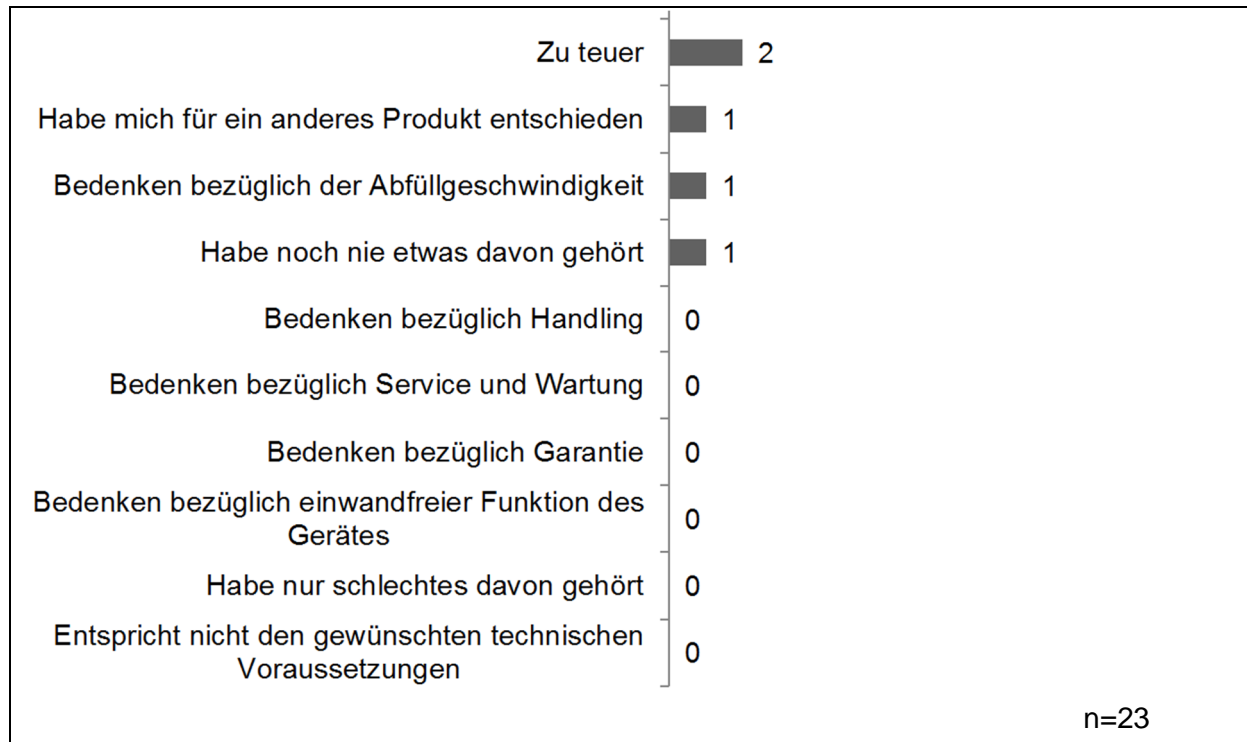


Abbildung 56: Umfrageergebnisse zu Frage: „Warum konnten Sie sich für einen Kauf von Complemus nicht entscheiden?“

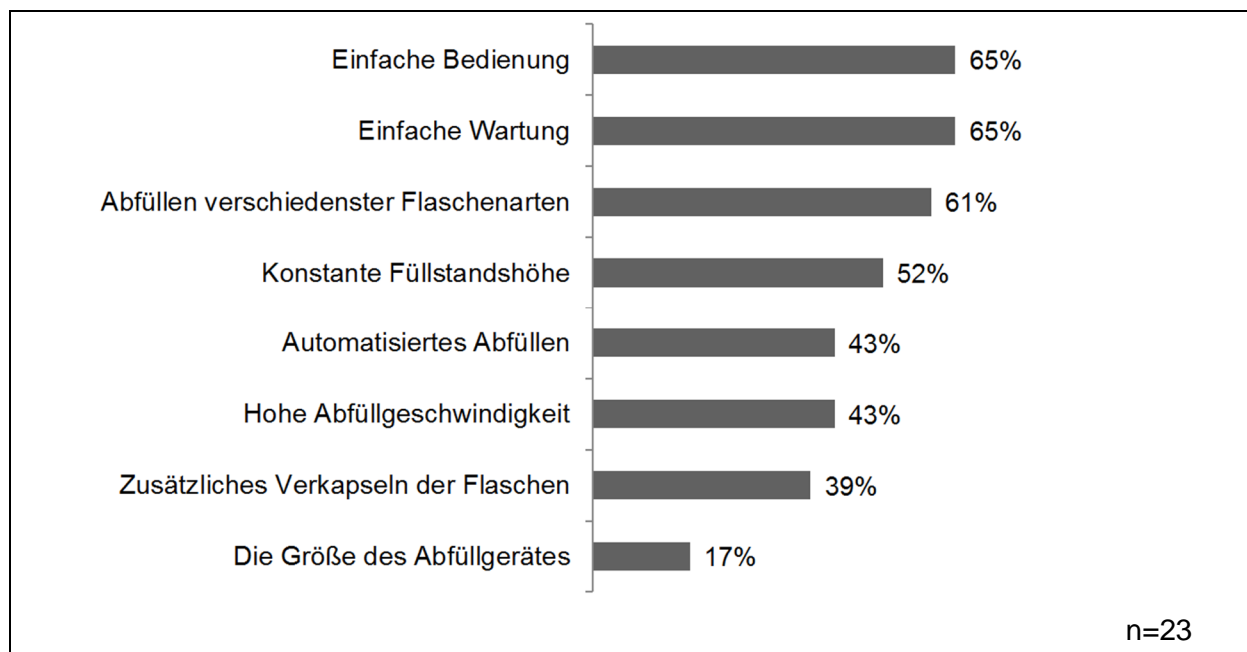


Abbildung 57: Welche Eigenschaften sind Ihnen bei einem Abfüllgerät besonders wichtig?

Die Frage: „Welche Art von Einschulung beim Kauf eines Abfüllgerätes bevorzugen Sie?“ zeigt, dass Kundenbetreuung in dieser Branche sehr wichtig ist. Kleinst-, klein- und mittelgroße Brauereien kaufen nur einmal eine Abfüllmaschine, weshalb sie bei hohen Investitionskosten individuelle Betreuung wünschen. Abbildung 58 verdeutlicht, dass Kunden eine persönliche Einschulung vor Ort aber auch eine klassische Betriebsanleitung bevorzugen.

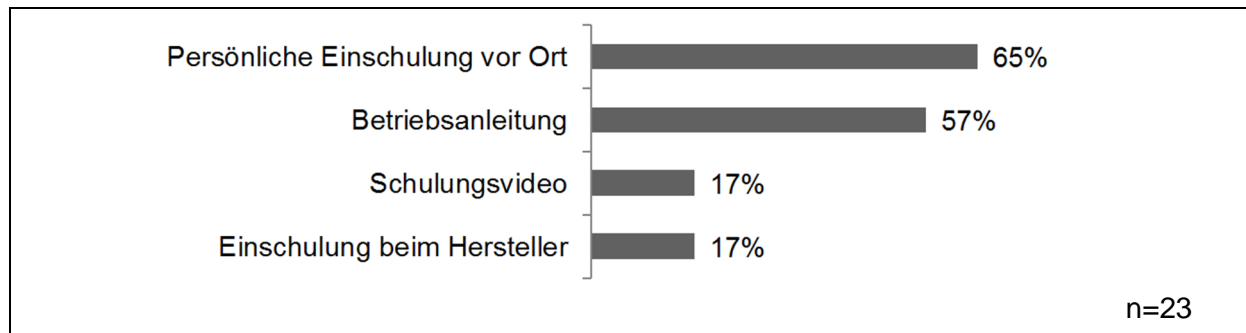


Abbildung 58: Umfrageergebnisse zu Frage: „Welche Art von Einschulung beim Kauf eines Abfüllgerätes bevorzugen Sie?“

Ein Großteil der Brauereien füllt ihre Produkte selbst in der Braustätte ab. Meist werden die Flaschen just in time abgefüllt, weshalb die Schnelligkeit der Reparatur eine wesentliche Rolle spielt.

Da vier bis sechs Wochen Lieferzeit in der Getränketechnik-Branche Standard sind, legen Kunden keinen besonderen Wert auf eine schnelle Lieferung.

Irreführend ist in Abbildung 59 die geringe Bedeutung der persönlichen Produktzustellung, da die Wichtigkeit der persönlichen Einschulung vor Ort hoch ist. Eine Kombination von Einschulung vor Ort bei Kauf einer Abfüllmaschine und Zustellung von Testgeräten wäre deshalb sinnvoll.

Wie auch aus Abbildung 59 hervorgeht spielt die Verfügbarkeit von Testgeräten aus Kundensicht eine untergeordnete Rolle.

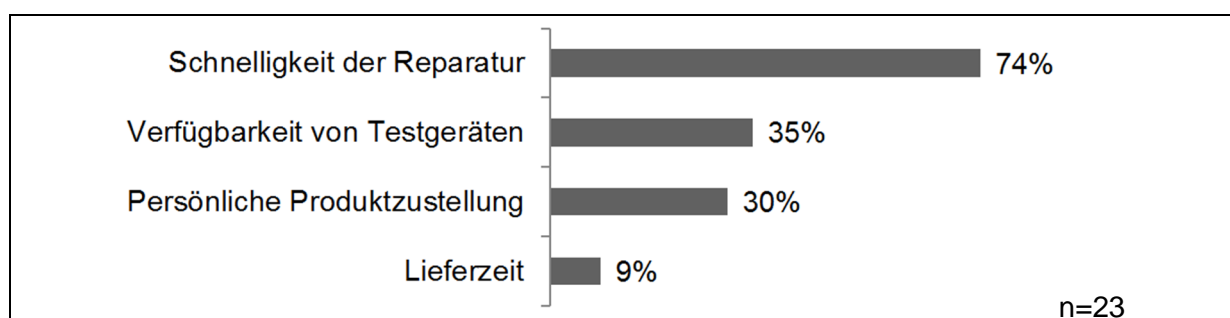


Abbildung 59: Wie wichtig sind Ihnen verschiedene Serviceleistungen?

Wartungsarbeiten und Reparaturen werden derzeit von der Complemus GmbH beim Kunden vor Ort durchgeführt. Fahrt und Zeit werden bisher noch nicht in Rechnung gestellt, da Erfahrungen und Erkenntnisse im Dauerbetrieb und eventuelle Verbesserungsvorschläge am Gerät enorm wichtig für das Unternehmen sind. Komponenten welche der Belastung nicht gerecht wurden, werden durch bessere ersetzt und gewünschte Zusatzfunktionen eingebaut.

Durch die permanente Rücksprache mit den Kunden, wird die Funktion und die Belastbarkeit der Bauteile immer mehr auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt. Da die Entwicklungsarbeit der Abfüllmaschine Complemus aus Herstellersicht soweit abgeschlossen ist, soll zukünftig Reparatur und Wartung kostenpflichtig erfolgen. Abbildung 60 und Abbildung 61 zeigen diesbezüglich, dass ein Großteil der Kunden Wartung und Reparaturen selbst mittels Online-Support durchführen möchten. Diese Variante ist kostengünstiger als Wartung und Reparatur durch den Hersteller vor Ort und auch für Kunden außerhalb von Österreich mit einem geringeren Zeitaufwand für die Complemus GmbH verbunden. Da die meisten Kunden handwerklich sehr begabt und technisch interessiert sind, sollte Wartung und Reparatur mittels Online-Support in der Complemus GmbH eingeführt werden. Zusätzlich empfiehlt es sich Wartung und Reparatur durch den Hersteller vor Ort als die 2. Beliebteste Variante anzubieten, um den Kunden eine Wahlmöglichkeit zu bieten.

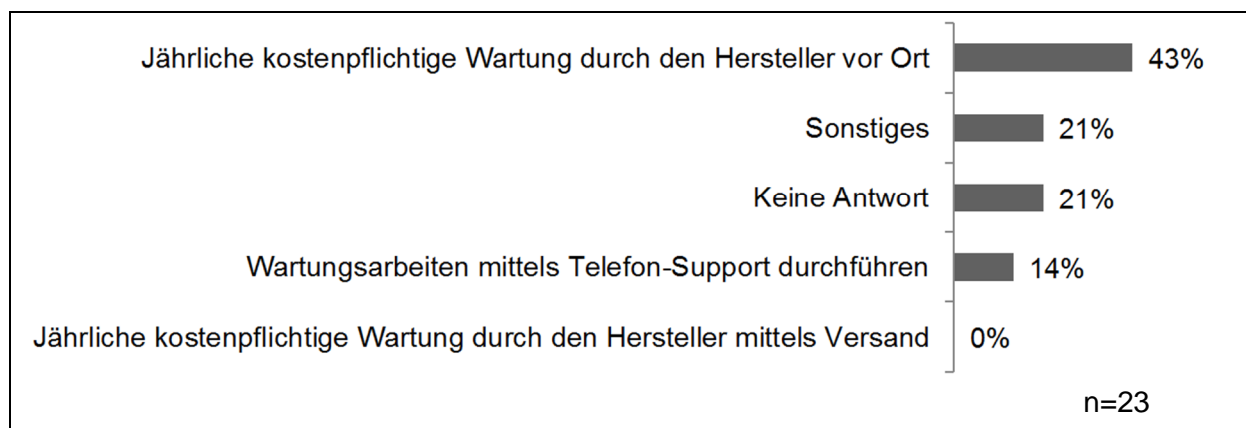


Abbildung 60: Umfrageergebnisse zu Frage: „Welche Art von Wartung bevorzugen Sie?“

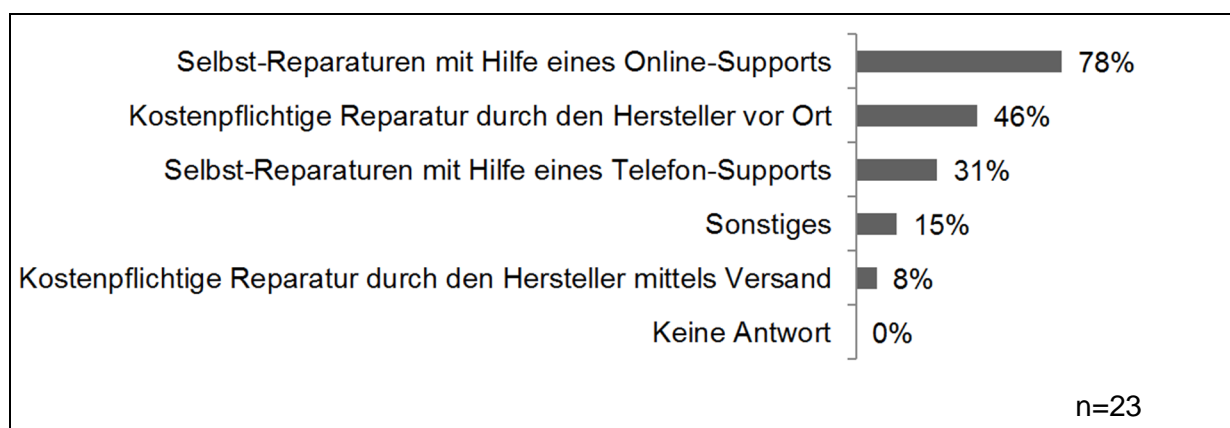


Abbildung 61: Umfrageergebnisse zu Frage: „Welche Art von Reparatur bevorzugen Sie?“

Zur Preisfindung des Complemus S1 wird im Zuge der Umfrage die Bereitschaft für eine Investition in ein Abfüllgerät in den nächsten 3 Jahren ermittelt. Das Ergebnis der Abfrage ist nicht überraschend, ungefähr die Hälfte der Befragten besitzt derzeit noch kein Abfüllgerät und wird deshalb höchstwahrscheinlich in den nächsten 3 Jahren in ein solches investieren (Abbildung 62).

Die Höhe der Investitionen, welche Teilnehmer der Umfrage in den nächsten 3 Jahren tätigen würden, belaufen sich hauptsächlich auf 0€ bis 6.000€. Mit dem derzeitigen Preis bewegt sich der Complemus S1 mit knapp über 4.000€ in einem guten Preissegment (Abbildung 63).

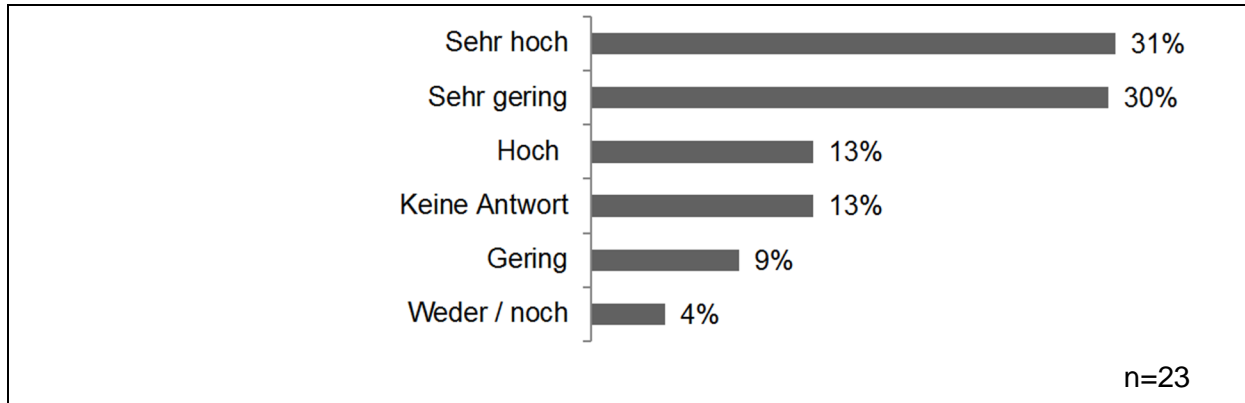


Abbildung 62: Bereitschaft einer Investition in den nächsten 3 Jahren

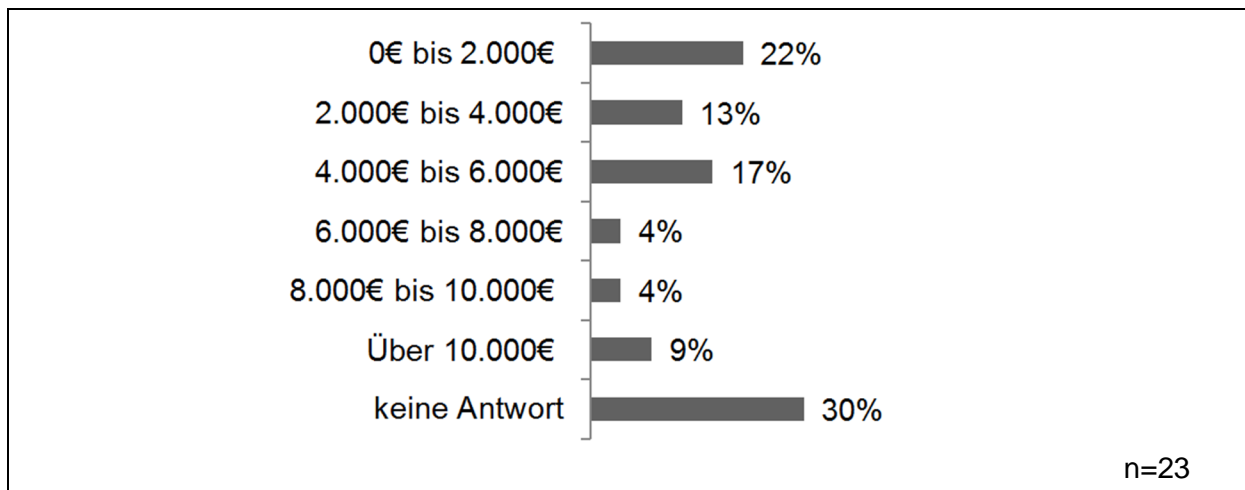


Abbildung 63: Investitionshöhe in den nächsten 3 Jahren

Die Umfrage zeigt, dass Kunden die Vorteile besonders in der Zeitersparnis bei Selbstabfüllung und in der Erweiterung der Produktvielfalt sehen. (siehe Abbildung 64) Des Weiteren kaufen sie ein Abfüllgerät um Spezialsorten verkaufen zu können. Die Flasche wird vom Kunden als Marketinginstrument gesehen und sie erwarten für ihr Produkt bessere Hygiene und Haltbarkeit durch Flaschenabfüllung.

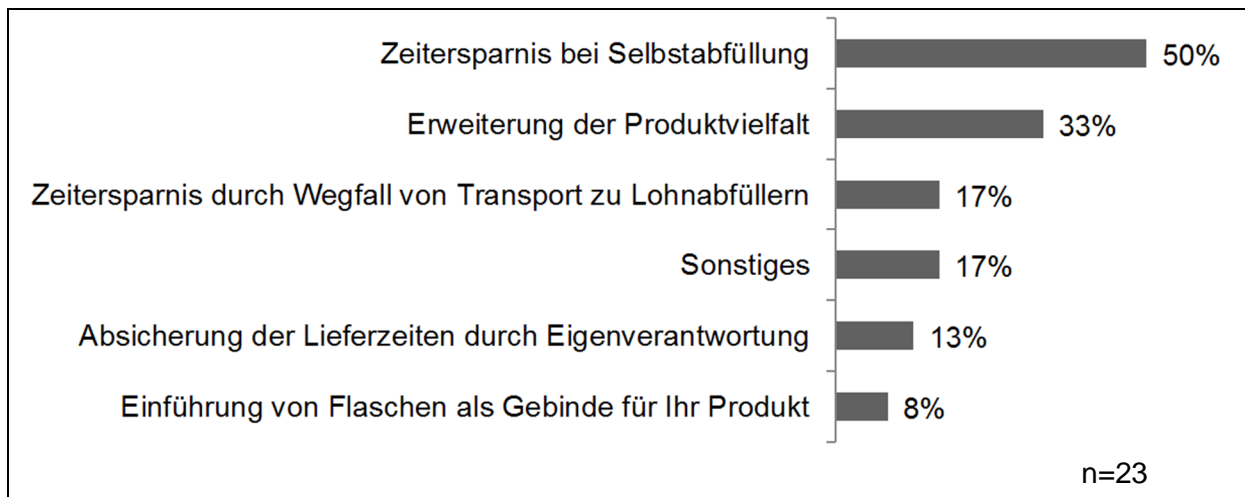


Abbildung 64: Umfrageergebnisse zu Frage: „Welche Vorteile durch den Kauf eines Abfüllgerätes treffen auf Sie zu?“

Üblicherweise gibt es für die Kunden in der Abfüllbranche keine Testgeräte. Die Kunden müssen auf die Angaben der Erzeuger vertrauen und erhalten nach längerer Lieferzeit ihr Abfüllgerät. Damit sich die Kunden nicht mehr auf die Glaubwürdigkeit des Herstellers verlassen müssen, könnte mittels einer „Geld-zurück-Garantie“ das Vertrauen neuer Kunden gewinnen.

Angesichts dieser Überlegung umfasst die Umfrage folgende Frage: „Neigen Sie bei Erhalt einer Zufriedenheits-Garantie bei der Sie im Falle einer Rückgabe innerhalb von 2 Wochen Ihr Geld zurückbekommen eher zum Kauf eines Abfüllgerätes?“

Wie aus Abbildung 65 ersichtlich, ist die Einführung solcher „Geld-zurück-Garantien“ durchaus zielführend, da für 48% der Befragten dadurch die Kaufwahrscheinlichkeit erhöht werden kann.

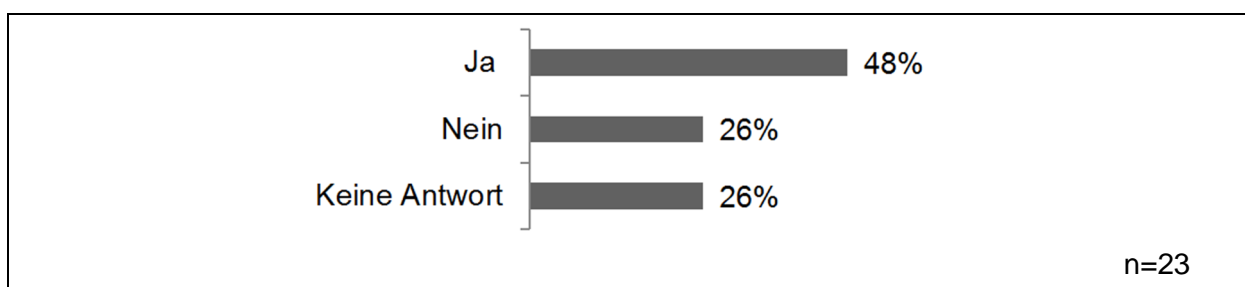


Abbildung 65: Umfrageergebnisse zu Frage: „Geld-zurück-Garantie“

3.5.2 Auswertung der Umfrage für Wein- und Obstgüter

Zum Zeitpunkt der Umfrage gibt es in der Complemus GmbH noch keine Erfahrungen bezüglich des Abfüllens von Sekt oder Frizzante. Die Erkenntnisse in diesem Bereich stammen aus der Kontaktaufnahme und Diskussion zur Abfüllung und Herstellung der Getränke vier Weingüter in der Südsteiermark welche Sekt oder Frizzante herstellen.

3.5.2.1 Herstellung von Sekt und Frizzante

Sekt besteht aus Wein, welcher durch Zusatz von Zucker und Hefe noch einmal vergoren wird. Zum Schluss wird durch Zugabe einer Zuckerlösung (Dosage) die Süße des Sektes bestimmt. Folgende Methoden zur Herstellung von Sekt sind üblich:

- Flaschengärung: Der angereicherte Wein wird in Flaschen gefüllt und in der Flasche vergoren, wodurch ein Druck von 5 bis 6bar in der Flasche entsteht. Anschließend wird der Sekt mehrjährig schräg gelagert damit sich die Hefe im Flaschenhals absetzt und sie zum Schluss entfernt und neu verschlossen werden kann.
- Tankgärung: Die zweite Gärung findet in großen Drucktanks statt und dauert ca. 6 Monate. Danach wird der Sekt filtriert und gesüßt und unter Gegendruck abgefüllt.

Frizzante wird auch Perlwein genannt. Der wesentliche Unterschied zu Sekt liegt darin, dass die Kohlensäure nicht aus zweiter Gärung entsteht sondern künstlich zugesetzt wird. Frizzante weist einen Druck von 1 bis maximal 2,5bar auf. Der Wein wird mit Kohlensäure und einer Zuckerlösung versetzt und ca. 6 Wochen unter einem Druck von 1 bis maximal 2,5bar gehalten, damit sich die Kohlensäure im Wein bindet.

Da das Abfüllprinzip bei Tankgärung für Sekt und Frizzante gleich ist, wird im Folgenden das Abfüllen von Sekt erklärt.

3.5.2.2 Abfüllen von Sekt mit Complemus S1

Da Sekt bei einem höheren Druck als Bier abgefüllt wird, zudem sehr reichhaltig an Kohlensäure ist und dadurch schnell zu schäumen beginnt, stellt für die Complemus GmbH Abfüllen von Sekt eine Herausforderung und auch ein großes Anliegen dar. Auch ein großes Interesse zeigt ein großer Sekt und Frizzante Hersteller an der neuen Technologie. Ein Versuch bei dem das Abfüllgerät Complemus S1 an einem Drucktank zur Sektherstellung angeschlossen wurde, zeigt dass obwohl die Schläuche für einen Druck von 3,5bar nicht ausgelegt sind, die Abfüllung problemlos funktionierte. Auch die Zugabe einer Zuckerlösung, welche ein verstärktes Schäumen hervorruft, kann dem Gerät nichts anhaben. Aus technischer Sicht ist demnach die Sektabfüllung sinnvoll.

Gespräche über Abfüllarten ergeben jedoch, dass der Großteil der Weingüter ihre kohlensäurehaltigen Produkte mittels Fremdvergabe abfüllen. Für eine Lohnabfüllung bezahlen Weingüter pro Flasche ca. 0,90€. In diesem Preis sind Abfüllung, Verkorken, das Sichern des Korkens mittels eines Drahtgestells, Etikettieren und Verpacken in Kartons enthalten. Zusätzlich haftet das abzufüllende Unternehmen bei Qualitätsverlust des Produktes durch die Abfüllung.

Die Weingüter sind auf die Fremdbefüllung angewiesen denn die Investitionskosten für eine eigene Abfüllanlage sind im Vergleich zu hoch. Auch bei der Verwendung eines Complemus S1 sind die Anschaffungskosten zu hoch, denn die Weingüter brauchen zur Herstellung der kohlenstoffhaltigen Getränke einen Drucktank. Außerdem werden zusätzlich zum Abfüllgerät noch ein Filtriergerät und ein Durchlaufkühler benötigt. In Summe belaufen sich die Investitionen auf mindestens 10.000 €, was die Kapazitäten für kleine Weingüter übersteigt.

Interessanterweise benötigen die Weinbauer für eine Abfüllung mit dem Complemus S1 wie bei einer Fremdbefüllung gleich lang, da die Zeiteinsparung durch den Wegfall des Transports durch die langsamere Füllung aufgehoben wird.

Die Verwendung des Complemus S1 ist für kleinere Weingüter eher schwierig anzusehen jedoch kann der Complemus als Probeziehgerät für Sektkellereien verwendet werden. Hierfür wird das Gerät an den jeweiligen Drucktank angeschlossen und der Sekt kann vorab mit und ohne Dosage verkostet werden. Allerdings ist dieser Markt sehr klein, da es österreichweit nur ungefähr 10 große Sektkellereien gibt.

3.5.3 Auswertung der Umfrage

Durch die gezielte Befragung der Güter welche Sekt, Frizzante oder Cider herstellen wird belegt, dass die Güter ihre Produkte fast ausschließlich in Flaschen anbieten. Zusätzlich zu den kohlenstoffhaltigen Produkten werden noch Wein, Edelbrände und Apfelwein hergestellt. Mit Hilfe von Abbildung 66 wird ersichtlich, dass die kohlenstoffhaltigen Getränke zum Großteil mittels Lohnabfüllung abgefüllt werden. Obwohl nur 3 von 13 Befragten ein Abfüllgerät besitzen, findet die Hälfte es wichtig ihre Flaschen selbst abzufüllen (Abbildung 67). Auf die Frage: „Haben Sie die Preise verschiedener Abfüllanlagen miteinander verglichen?“ antworteten 6 Teilnehmer mit Ja. Daraus lässt sich rückschließen, dass ein Interesse zur Abfüllung von kohlenstoffhaltigen Getränken im eigenen Betrieb besteht, aber keine günstigen oder geeigneten Varianten am Markt bekannt sind.

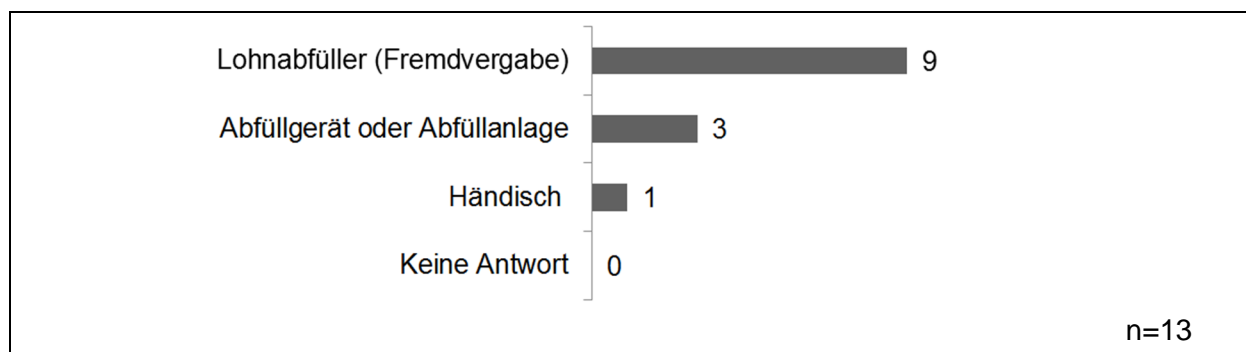


Abbildung 66: Abfüllung von Sekt, Frizzante oder Cider

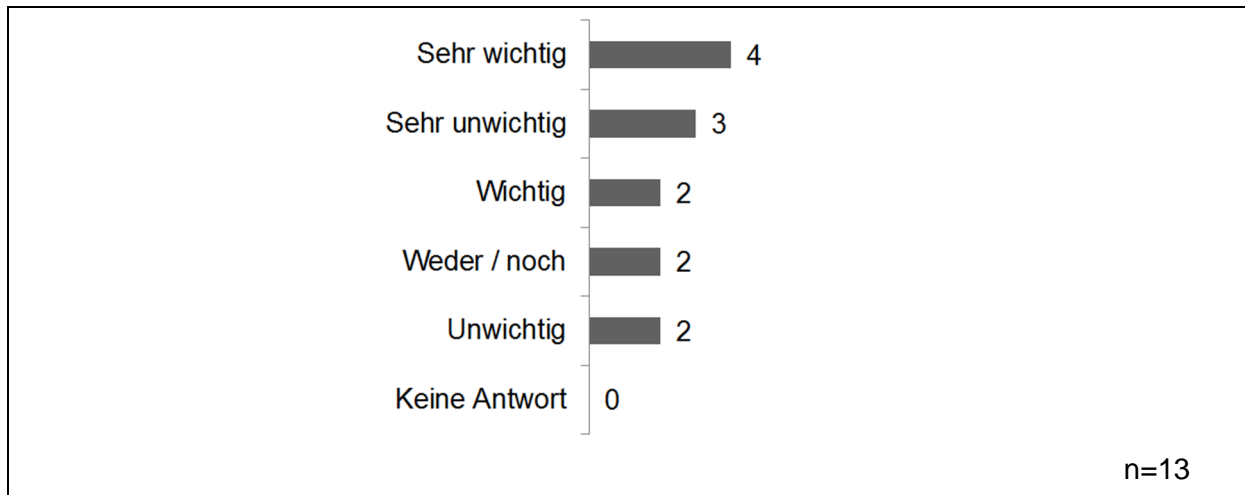


Abbildung 67: Wichtigkeit der Selbstabfüllung von Gütern

Die wichtigsten Eigenschaften eines Abfüllgerätes aus der Sicht der Befragten Güter zeigt Abbildung 68. Das Abfüllgerät sollte einfach zu bedienen sein und einen konstanten Füllstand erzeugen. Eher unwichtig ist die Größe des Gerätes, eine hohe Abfüllgeschwindigkeit und zusätzliches Verkapseln der Flaschen. (siehe Abbildung 68)

Aus der Umfrage resultiert, dass Kunden eine persönliche Einschulung des Abfüllgerätes vor Ort bevorzugen würden. Außerdem ist ihnen die Schnelligkeit bei Reparaturen sehr wichtig. Wartung und Reparatur durch den Hersteller vor Ort Abbildung 68 ziehen sie anderen Möglichkeiten vor.

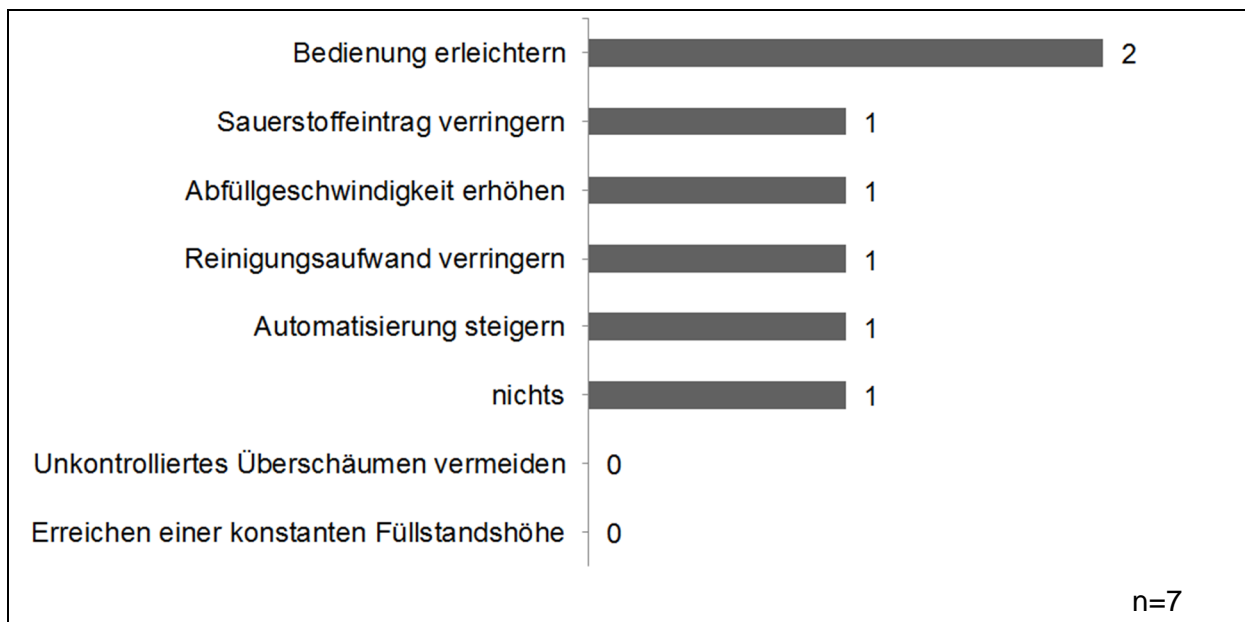


Abbildung 68: Sehr wichtige Eigenschaften eines Abfüllgerätes für Güter

Obwohl die Güter ihre Produkte gerne selbst abfüllen möchten, ist die Bereitschaft einer Investition sehr gering. Die Hälfte der Teilnehmer welche eine Investition in eine Abfüllanlage in den nächsten drei Jahren tätigen würden, setzten sogar eine Obergrenze bei einer Investition von nur 2.000€. Die zugehörigen detaillierten Umfrageergebnisse sind Abbildung 69 und Abbildung 70 zu entnehmen.

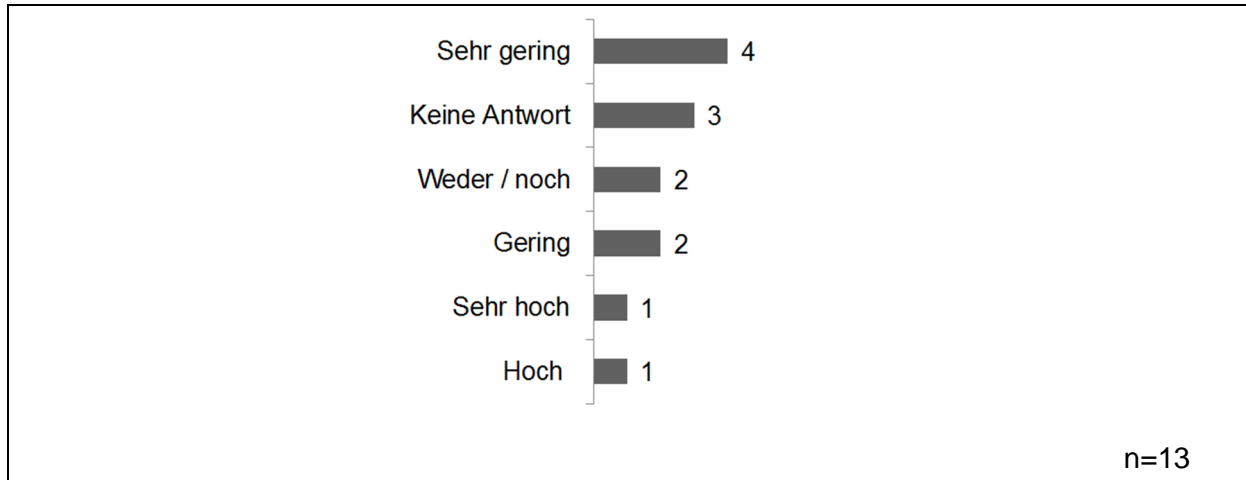


Abbildung 69: Bereitschaft einer Investition der Güter

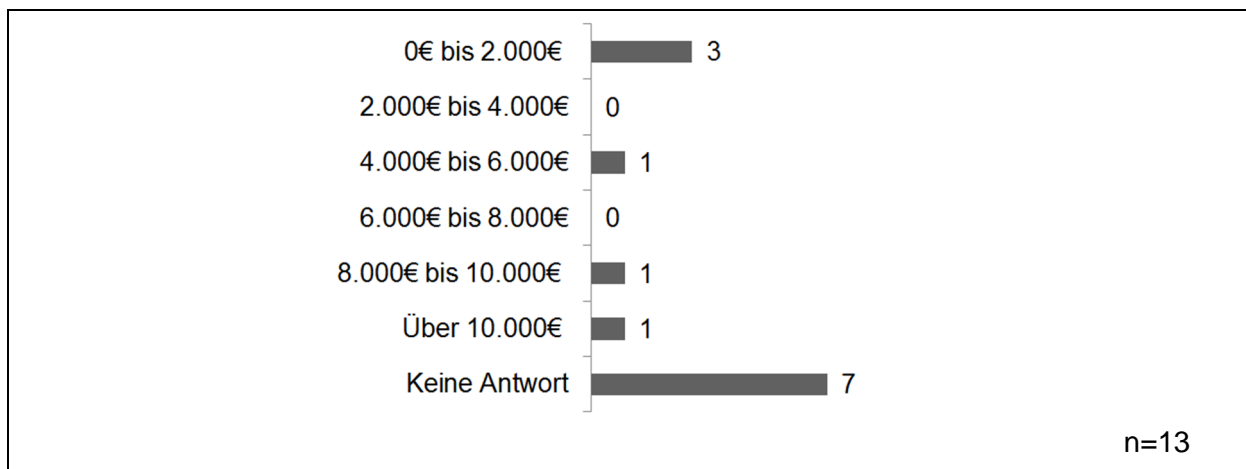


Abbildung 70: Investitionshöhe der Güter

Durch den Kauf einer Abfüllmaschine würden Güter vor allem durch die Zeitersparnisse von Selbstabfüllung und Transport profitieren. Des Weiteren würden sie durch den Kauf einer Abfüllmaschine die Verantwortung der Abfüllung übernehmen (Abbildung 71).

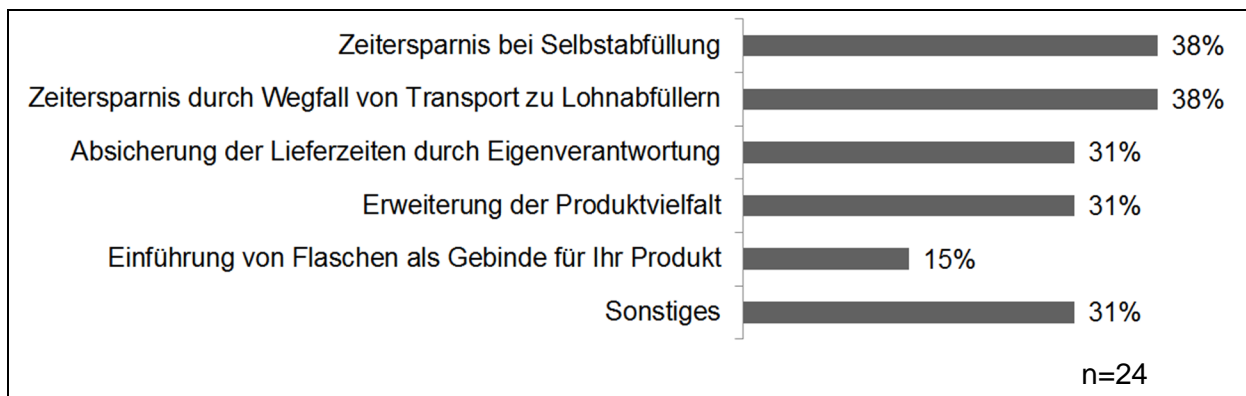


Abbildung 71: Vorteile der Güter durch den Kauf einer Abfüllmaschine

Die Frage: "Neigen Sie bei Erhalt einer Zufriedenheits-Garantie bei der Sie im Falle einer Rückgabe innerhalb von 2 Wochen Ihr Geld zurückbekommen eher zum Kauf eines Abfüllgerätes?" wurde sechs Mal mit Ja beantwortet. Jedoch liegt das eigentliche Problem

der Abfüllung nicht beim Abfüllgerät sondern bei den zusätzlichen Komponenten welche benötigt werden. Hierbei ist der Drucktank zur Erzeugung von Sekt, Frizzante oder Cider je nach Größe die teuerste Komponente und wird von jedem Obstgut benötigt. Abfüllgerät, Filtriergerät und Durchlaufkühler könnten Mobil als Einheit von mehreren Gütern genutzt werden.

3.5.4 Zusammenfassende Erkenntnisse aus der Umfrage

Die Umfrage bringt hervor, dass Brauereinen forciert werden müssen und Wein- und Obstgüter vernachlässigt werden können. Änderungen am Produkt sind nicht notwendig da es den gewünschten Kundenanforderungen entspricht. Der Preis des Produktes kann erhöht werden, denn Kunden würden für Abfüllgeräte bis 6000 € ausgeben. Jeder Kunde muss individuell behandelt werden. Persönliche Betreuung und Einschulung vor Ort ist ihnen wichtig. Die Kunden sind handwerklich geschickt, weshalb sie Reparaturen und Wartung mittels Online-Support durchführen können. Kunden möchten Sicherheit. Darum würden die meisten durch eine „Geld-zurück-Garantie“ eher zum Kauf eines Abfüllgerätes neigen.

3.6 Findung geeigneter Werbemittel

Abbildung 72 zeigt 57 verschiedene Möglichkeiten auf, das eigene Unternehmen und dessen Produkt zu vermarkten. 16 davon werden als besonders sinnvoll für die Complemus GmbH erachtet und daher auch näher beschrieben.

Werbemedien	sinnvoll	weniger	gar nicht	Werbemedien	sinnvoll	weniger	gar nicht
Regionale Tageszeitung			x	Mitarbeiterbekleidung		x	
Überregionale Massenblätter			x	Visitenkarten	x		
Qualitätszeitungen (Standard etc.)			x	Verkostung- Präsentationen	x		
Gratiszeitungen			x	Firmenzeitung			x
Wirtschaftszeitungen			x	Elektronische Medien/ Radio			x
Berufsfachzeitschriften	x			Elektronische Medien/ TV			x
Wochenmagazine			x	Elektronische Medien/ Kino			x
Illustrierte			x	Werbegeschenke	x		
Frauen- Männerzeitschriften			x	Sponsoring		x	
Gelbe Seiten		x		Kleinanzeigen			x
Geschäftstafel			x	Flugblätter			x
Katalog	x			Aufkleber			x
Firmenlogo	x			Blogs (Digitales Tagebuch)			x
Veranstaltungen in eigenen Räumlichkeiten			x	RSS (elektronisches Nachrichtenformat)			x
Podcasting (Audiodateien im Internet)			x	Webseite	x		
Kundenvorteilskarte			x	Seminare (Web, Telefon)			x
Internet- Bannerwerbung		x		E-Books		x	
E-Mail-Werbung		x		Suchmaschinenoptimierung	x		
Direct-Mailing (Briefsendungen)	x			Kostenlose Beratung	x		
Verkehrsmittelwerbung			x	Newsletter			x
Firmenwagenbeschriftung			x	Vorträge			x
Beilagen in Medien			x	Messen	x		
Rundschreiben			x	Ehrenamtliche Tätigkeiten			x
Service	x			Garantie	x		
Mitgliedschaft in Vereinen etc.		x		Mundpropaganda	x		

Preisausschreiben			x	Fusion Marketing			x
Branded-Entertainment			x	Social Media	x		
Google-Ads	x			Prospekte			x

Abbildung 72: Sinnvolle Werbemittel^{120,121}

Berufsfachzeitschriften: Durch einen Artikel oder einer Anzeige in einer der unten benannten Fachzeitschriften wird die Zielgruppe direkt angesprochen.

- Die Fachzeitschrift „BRAUWELT“ informiert über den Brauerei-Weltmarkt und wird in mehr als 160 Ländern gelesen. 3 Ausgaben im Monat, Fachverlag Hans Carl GmbH
- Die Fachzeitschrift „Brauerei Forum“, Herausgeber Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei in Berlin (VLB), 10 Ausgaben pro Jahr
- Fachzeitschrift „braumanager“ informiert über die Getränke und Zulieferindustrie, 12 Ausgaben pro Jahr
- Fachzeitschrift „Getränke“ Technologie und Marketing für die Getränkeindustrie, Verlag Dr. Harnisch, 5 Ausgaben pro Jahr

Katalog: Ein Katalog der Complemus GmbH soll über die verschiedenen Produkte informieren und gezielt Kleinbrauereien erreichen. Des Weiteren sind im Katalog, Lieferbedingungen, Preise sowie Informationen zum Unternehmen enthalten.

Firmenlogo: Der Name Complemus ist ein Lateinischer Ausdruck und steht für „Wir füllen an“. Für eine Kombination von Schrift und Bild wird die Silhouette des Abfüllgerätes als C verwendet. Die Schriftart ist so gewählt, dass sie leicht leserlich ist und auch bei starker Verkleinerung noch erkannt werden kann. Die Farbe der Hoffnung soll für Vitalität und Wachstum stehen. Complemus ist als Wort- und Bildmarke geschützt. Siehe Abbildung 74: Firmenzeichen Complemus.

Direct-Mailing (Briefsendungen): Um die potentiellen Kunden persönlich zu erreichen werden Werbebriefe oder Werbepostkarten versendet.

Service: Um gute Empfehlungen zu bekommen sollte das Unternehmen regelmäßigen Kontakt zu seinen bestehenden Kunden haben. Potentielle Kunden müssen umgarnt werden. Das Ziel der GmbH ist es, den Kunden jegliche Wünsche zu erfüllen um positive Mundpropaganda zu erhalten.

Visitenkarten: Die Complemus GmbH verfügt bereits über Visitenkarten. Damit die Karten vor Nässe geschützt sind, bestehen diese aus Kunststoff und entsprechen demselben Design wie Brief- und Geschäftspapiere.

¹²⁰ GMEINER, A. (2010). S. 53 ff.

¹²¹ LEVINSON, J. (2001). S. 123 ff.

Verkostung- Präsentationen: Ein wichtiges Ereignis im Jahr ist die Staatsmeisterschaft der Kleinbrauereien. Bei dieser Meisterschaft werden die eingereichten Biere verkostet und ausgezeichnet. Da sich hier alle österreichischen Kleinbrauereien treffen, sollte hier ein Stand der Complemus GmbH vertreten sein.

Werbegeschenke: Aus der endlos großen Auswahl der Werbegeschenke hat sich das Unternehmen für Kugelschreiber inklusive Leuchte mit der Aufschrift „-Complemus-Leuchtende Ideen der Abfülltechnik“ entschieden. Der hochwertige Kugelschreiber wird zu Besprechungen mitgenommen und den potentiellen Kunden übergeben. Außerdem wäre ein Flaschenöffner als Präsent gut geeignet.

Webseite: Die Homepage der Complemus GmbH muss überarbeitet werden. Sie sollte zusätzlich Informationen zum Unternehmen und Referenzen enthalten. Des Weiteren muss die Homepage mit einer Service Seite erweitert werden. Um den Abfüllprozess und die Füllgeschwindigkeit zu veranschaulichen wäre ein Video sinnvoll.

Suchmaschinenoptimierung: Damit die Webseite auf der ersten Suchseite bei Google erscheint muss die Seite optimiert werden. Dadurch sollen potentielle Kunden die Homepage leichter im Web finden.

Kostenlose Beratung: Egal ob potentieller- oder bestehender Kunde. Jeder wird von der Complemus GmbH kostenlos beraten um die Kundenbeziehung zu stärken. Die Gratisberatung erfolgt telefonisch, per E-Mail oder findet persönlich vor Ort statt.

Messen stellen eine Versammlung von Menschen die ernsthaftes Interesse an den dort vorgestellten Produkten zeigen dar. Folgende Messen sind für das Unternehmen interessant:

- „BRAU BEVIALE“ findet beinahe jedes Jahr in Nürnberg statt, und ist die größte Messe für Bier und alkoholfreie Getränke in Europa.
- Drinktec wird alle vier Jahre veranstaltet und ist die größte Messe weltweit im Bereich Getränke und Liquid-Food-Technologie.

Garantie: Um die Kunden in Sicherheit zu wiegen werden die Produkte zukünftig mit einer „Geld-zurück-Garantie“ verkauft. Dadurch sollen potentiellen Kunden die Angst vor Fehlentscheidungen genommen werden.

Social Media: Derzeit ist das Unternehmen in keinem Sozialen Netzwerk vertreten. Es sollte über eine eigene Unternehmer Facebook Seite nachgedacht werden um auf schnellen Wege Menschen zu erreichen.

Google-Ads ist von Google Inc. entwickelt worden. Mit diesem Programm können Webseiten durch eine Werbeanzeige auf der ersten Google Suchseite präsentiert werden. Die suchenden Personen werden gezielt angesprochen indem das Suchwort in der Suchmaske mit dem Keyword der Anzeige übereinstimmen. Die Reihung der Werbeanzeigen

wird mittels eines Preises gesteuert der durch die Unternehmen individuell bestimmt wird. So erhält das Unternehmen mit dem höchsten Anzeigenpreis die beste Position auf der Suchergebnis-Seite. Tabelle 9 zeigt die Suchergebnisse vom September 2012:

Suchwort	Ergebnisse am 12.09.2012	Bezahlte Anzeigen
Gegendruckabfüller	1.160 Google Ergebnisse	davon 0 bezahlte Anzeigen
Bier Abfüllanlage	264.000 Google Ergebnisse	davon 1 bezahlte Anzeigen
Abfülltechnik	79.100 Google Ergebnisse	davon 4 bezahlte Anzeigen
Flaschenabfüllgerät	427 Google Ergebnisse	davon 0 bezahlte Anzeigen
Abfüllgerät	82.300 Google Ergebnisse	davon 3 bezahlte Anzeigen

Tabelle 9: Google Suchergebnisse Abfrage vom 12.09.2012¹²²

Nach Erstellung des Google AdWord Kontos in September 2012 werden folgende Anzeigen (siehe Tabelle 10) seit 1.12.2012 im Google geschaltet.

<p><u>Bierabfüllgerät</u> Halbautomatische Gegendruckanlage Patentiertes Füllkonzept & Füllkopf www.complemus.at</p>	<p><u>Flaschenabfüllgerät</u> Patentierter Füllkopf & Füllkonzept Gegendruckabfüller www.complemus.at</p>
<p><u>Abfülltechnik</u> Patentierter Füllkopf & Füllkonzept Gegendruckabfüller www.complemus.at</p>	<p><u>Abfüllgerät Complemus</u> Abfüllen leicht gemacht! Gegendruckabfüller www.complemus.at</p>
<p><u>Gegendruck Abfüllgerät</u> Abfüllen leicht gemacht! Patentiertes Füllkonzept www.complemus.at</p>	

Tabelle 10: Geschaltete Anzeigen in Google¹²³

Seit Beginn der Aufzeichnungen wurde 291-Mal auf die Anzeigen der Complemus GmbH geklickt. Durch die Schaltung häuften sich die Anfragen, dennoch stieg der Absatz dadurch noch nicht.

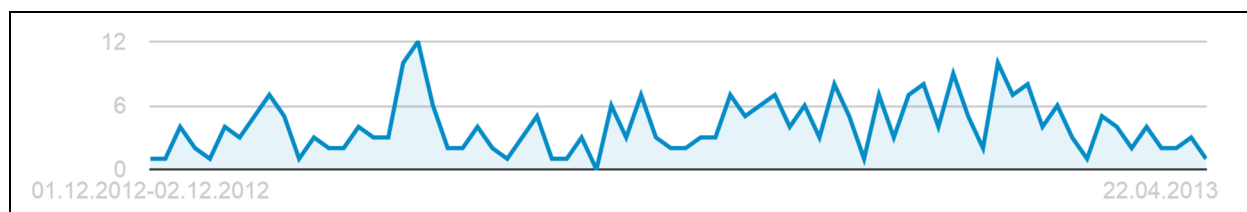


Abbildung 73: Klicks auf Google Anzeigen¹²⁴

¹²² <https://adwords.google.com>, (20.04.2013)

¹²³ <https://adwords.google.com>, (20.04.2013)

¹²⁴ <https://adwords.google.com>, (20.04.2013)

3.7 Marketingplan

Der Marketingplan beschreibt wie der Absatz der Abfüllanlage gesteigert werden kann.

Die Theorie dazu ist in Kapitel 2.7 beschrieben.

Im Folgenden wird kurz das Unternehmensziel sowie die Marktsituation und das Marketingziel näher beschrieben. Nach Abklärung der Marketingproblemstellung werden Marketingstrategien und daraus entwickelte Marketingmaßnahmen abgeleitet. Abgerundet wird der Marketingplan durch ein Marketingbudget sowie eine Marketingkontrolle.

3.7.1 Unternehmensziel

Steigerung des Absatzes um den Lebensunterhalt einer Person der Complemus GmbH zu gewährleisten.

3.7.2 Marktsituation

Die Erklärung der Marktsituation liegt der Situationsanalyse mittels SWOT-Matrix S.39, der Branchenstrukturanalyse S.55 sowie einer Umfrage S.88 zugrunde.

Laut Statistik existierten im deutschsprachigen Raum im Jahr 2011 insgesamt 1862 Brauereien, davon schlossen einige traditionelle Betriebe und viele neue Brauereien wurden gegründet. Die Anzahl der neugegründeten Brauereien ist steigend, insbesondere in der Schweiz. Hier kam es fast zu einer Verdoppelung der Brauereien in den letzten 6 Jahren. Auch in Deutschland stieg die Anzahl der Brauereien auf 1347 Betriebe, welche überwiegend im privaten Besitz sind.

Die Verfügbarkeit eng verwandter Ersatzprodukte ist überschaubar, da Kleinstabfüllanlagen für kohlenensäurehaltige Getränke nach dem Gegendruckprinzip funktionieren und dies eine relativ hohe Komplexität der Maschine bedeutet. Wettbewerber dieser Branche sind hauptsächlich Online-Shops, die Brautechnik verkaufen und zusätzlich noch eine Kleinstabfüllanlage entwickelt haben, sowie ein russischer Konzern für Reinwasser-Abfüllanlagen, welcher auch auf die Abfüllung von Fassbier sowie auf die Abfüllung von Flaschenbier spezialisiert ist.

Mittelgroße Abfüllanlagenhersteller und Großabfüllanlagenhersteller werden nicht betrachtet, da sie für kleine und mittelgroße Brauereien irrelevant sind.

Als hauptsächliches Betätigungsfeld kann das Unternehmen den Bierabfüllbereich ansehen, denn die Verwendung des Complemus S1 für Weingüter zur Sektherstellung und Obstgüter zur Ciderherstellung ist eher schwierig anzusehen, da zusätzliche Investitionen in Drucktank, Filtriergerät und Durchlaufkühler getätigt werden müssten.

Da das gesamte Know-how zu 100% im Unternehmen liegt kann dies als größte Stärke gesehen werden. Zusätzlich profitiert das Unternehmen durch seine Flexibilität, die geringen Fixkosten sowie dem Schutz der Technologie durch die patentierte Abfülltechnik. Die

Chancen werden im zunehmenden Marktwachstum sowie in den Veränderungen der Konsumgewohnheiten durch die Akzeptanz der Flaschenbiere gesehen.

Probleme könnten dem Unternehmen zukünftig Großanlagenhersteller bereiten, wenn diese den Markt für kleine und mittelgroße Brauereien für sich entdecken. Des Weiteren muss das Unternehmen an der Marktpräsenz sowie an der kleinen Produktpalette arbeiten.

3.7.3 Marketingziel

Die Complemus GmbH möchte bis 2016 ihren gesamten Jahresabsatz auf 30 Stück pro Jahr erhöhen. Dazu sollen die Länder Deutschland und Schweiz durch verstärktes Marketing in der Braubranche forciert werden.

3.7.4 Marketingproblemstellung

Durch die steigende Nachfrage von Spezialsorten von Bieren befindet sich die Complemus GmbH in einem wachsenden Markt. Da das gesamte Know-how im Unternehmen liegt kann die GmbH flexibel reagieren. Aufgrund der überschaubaren Produktpalette und dem geringen Kapital stellen Großanlagenhersteller eine große Gefahr für das Start-up-Unternehmen dar.

Die Marketingproblemstellung konzentriert sich deshalb auf die Steigerung des Bekanntheitsgrades um durch positive Mundpropaganda die Marktpräsenz zu steigern.

3.7.5 Marketingstrategien

Nach jahrelanger Forschung und Entwicklung im Bereich der Abfülltechnik wurde das Unternehmen Complemus GmbH im Jahr 2011 gegründet. In diesem Jahr wurden erstmals Abfüllgeräte verkauft. Nach eingehender Befragung der Käufer wurden Produktverbesserungen aufgrund Verbesserungen im Füllprozess und eine Erhöhung der Ausfallsicherheit durchgeführt. Außerdem wurden Funktionen auf Kundenwunsch hinzugefügt, weshalb das Produkt nach derzeitigem Wissen in Funktion und Qualität sehr ausgereift ist.

Die folgenden dargestellten Strategien liegen folgenden Analysen zu Grunde:

- Erfahrungskurvenanalyse S.42
- Produktlebenszyklusanalyse S.44
- GAP-Analyse S.62
- Marktanteils-Marktwachstum Portfolioanalyse S.63
- SWOT-Normstrategie S.66

Folgende Strategien sind der Complemus GmbH zu empfehlen:

1. Voller Einsatz eines Gesellschafters
2. Zielmarkt Brauereien ausbauen
3. Know-how nutzen um zusätzlich Branchen zu erschließen
4. Kundenservice verbessern um positive Mundpropaganda zu erhalten

5. Marktanteil mittels Zwischenhändler erhöhen
6. Abfüllgeräte nach Kundenspezifikationen herstellen
7. Investitionen im Marketingbereich zur Absatzförderung in den Ländern Deutschland und Schweiz
8. Einsparungen durch zeitgleiches Fertigen sowie Senkung der Materialkosten durch Änderungen am Produktdesign erzielen
9. Vermarktung des Patents

Ein langfristiger Erfolg des Unternehmens kann nur durch den Einsatz eines Gesellschafters als Vollzeitkraft erzielt werden.

Das Unternehmen sollte sich zu Beginn nur auf Brauereien konzentrieren und gezielt die Länder Deutschland und Schweiz mittels geeigneter Marketingmaßnahmen forcieren um in diesen erfolgsversprechenden Märkten Fuß zu fassen. Der Preis für das Produkt sollte erhöht werden um diesen mit zunehmendem Marktanteil zu senken. Deshalb sollte zu Beginn das Produkt an Innovatoren verkauft werden, welche besonderes Kundenservice erhalten, damit das Unternehmen durch positive Empfehlungen neue Kunden dazugewinnt. Des Weiteren sollen Kooperationen mit Zwischenhändlern stattfinden damit das Abfüllgerät in einschlägige Onlineshops für Brau- und Getränketechnik vertreten ist. Durch diese Maßnahmen sollte das Produkt im deutschsprachigen Raum bis zum Jahr 2016 etabliert und neue grenzüberschreitende Märkte erschlossen sein.

Da sich das gesamte Know-how in der Firma befindet, sollte sich das Unternehmen zusätzlich auf die Fertigung von Abfüllgeräten nach Kundenwünschen spezialisieren. Dadurch werden neue Branchen erschlossen und neue Produkte fortlaufend entwickelt. Zudem sollte das Patent vermarktet werden, um damit Einkünfte durch Patentgebühren zu erzielen.

3.7.6 Marketingmaßnahmen

Zur Umsetzung der Marketingstrategie werden die Marketinginstrumente Produkt, Preis, Kommunikation und Vertrieb verwendet:

3.7.6.1 Produkt

Für den optischen Eindruck und den Wiedererkennungswert des Unternehmens ist das Firmenzeichen – Logo bedeutend. Das Unternehmen Complemus GmbH besitzt folgendes Logo (siehe Abbildung 74)



Abbildung 74: Firmenzeichen Complemus

Der Name Complemus ist ein lateinischer Ausdruck und steht für "Wir füllen an". Für eine Kombination von Schrift und Bild wird die Silhouette des Abfüllgerätes als C verwendet. Die Schriftart ist so gewählt, dass sie leicht leserlich ist und auch bei starker Verkleinerung noch erkannt werden kann. Die Farbe der Hoffnung soll für Vitalität und Wachstum stehen. Complemus ist als Wort- und Bildmarke geschützt.

Die Abfüllgeräte der Complemus GmbH sind in drei unterschiedlichen Varianten ausgeführt.

1. **Complemus S1 – Der Kleine:** Für Flaschen mit einer Füllmenge von 0,3l bis 0,5l , je nach Flaschenform sind auch 0,75l Flaschen möglich
2. **Complemus S1.2 – Der Große:** Für Flaschen mit einer Füllmenge von 0,3l bis 1,0l , je nach Flaschenform sind auch 1,5l Flaschen möglich
3. **Complemus S1.X – Der Individuelle:** Für die Füllung von Sonderflaschen kann der Complemus S1.X auch in kundenspezifischen Baugrößen gefertigt werden.

Jedes dieser Abfüllgeräte ist mit qualitativ hochwertigen Bauteilen ausgestattet. Die Geräte ermöglichen durch eine einfache und intuitive Touch-Bedienung mit geringem Schulungsaufwand professionellste Füllergebnisse. Die Ventil- und Steuerungstechnik ist in einem Gerät integriert und durch den Sichtschutz ist maximale Sicherheit garantiert. Mit dem patentierten Füllkonzept und der Automatisierung ist das Abfüllen kleinster Chargen schnell und einfach möglich. Der Reinigungsaufwand ist durch die Push-In Schlauchanschlüsse und die herausnehmbaren Ventile sehr gering und erreicht dadurch maximale Hygiene.

Die Abfüllgeräte werden nur an Business Kunden verkauft. Die Gewährleistungsfrist für die Leistungen der Complemus GmbH beträgt ein Jahr ab Übergabe.

3.7.6.2 Preis

Die Geräte der Complemus GmbH sind gegenüber gleichwertiger Konkurrenzprodukte zu einem niedrigen Preis erhältlich. Das gute Preis/Leistungsverhältnis soll sich positiv auf das Kaufverhalten auswirken damit der Marktanteil erhöht wird. Die folgenden Preise liegen der Preisfindung S.68 zu Grunde.

- Complemus S1 - Der Kleine: 4656 € exklusive MwSt.
- Complemus S1.2 - Der Große: 5156 € exklusive MwSt.
- Complemus S1.X - Der Individuelle: Preis auf Anfrage

Das Unternehmen gewährleistet keine Rabatte in Form von Prozenten. Der Käufer kann aber zusätzliche Extras wie eine optionale Oberflächenbeklebung, eine Led-Beleuchtung oder ein weiteres Versorgungsschlauchset kostenlos erhalten.

Nach Vertragsabschluss muss der Käufer eine Anzahlung von 50% des Kaufpreises tätigen. Die Restzahlung wird bei Übergabe des Gerätes fällig.

3.7.6.3 Kommunikation

Der folgende Kommunikations-Mix ist auf das Kapitel Findung geeigneter Werbemittel S. 92 aufgebaut.

Im ersten Schritt muss das Unternehmen die derzeitige Webseite überarbeiten, damit nachfolgende Marketingmaßnahmen auf diese Seite aufbauen können. Dafür soll die Homepage um folgende Kategorien erweitert werden.

- Informationen zum Unternehmen
- Referenzen
- Geld-zurück-Garantie
- Service

Um das Vertrauen der potentiellen Kunden zu Stärken werden allgemeine Informationen zum Unternehmen sowie eine Referenzliste bekannt gegeben. Eine „Geld-zurück-Garantie“ die den Kunden die Möglichkeit gibt, bei Unzufriedenheit vom Kauf zurückzutreten. Des Weiteren sollen zukünftige Servicearbeiten zum größten Teil online erfolgen, damit ausländische Unternehmen keine Bedenken bezüglich Service und Wartung haben. Die Startseite soll durch ein Video des Abfüllprozesses erweitert werden um die Füllgeschwindigkeit durch das Abfüllen der Flaschen innerhalb einer Stunde zu veranschaulichen. Zusätzlich soll die Webseite optimiert werden, damit sie im Web durch potentielle Kunden leichter auffindbar wird.

Da das Unternehmen schon über ein Firmenlogo verfügt, sowie passende Visitenkarten und Geschäftspapiere vorhanden sind werden im nächsten Schritt die potentiellen Kunden direkt angesprochen. Zu diesem Zweck werden Postkarten an kleine und mittelgroße Brauereien gesendet. Nach einer 2 wöchigen Pause wird ein Folgebrief versendet. Danach werden die potentiellen Kunden telefonisch kontaktiert und zum Angebot befragt. Bekunden die Befragten ihr Interesse, soll ein persönliches Gespräch vor Ort vereinbart werden.

Um das Unternehmen über die Grenzen hinaus bekannter zu machen soll ein Artikel über die Abfülltechnik in einschlägige Berufsfachzeitschriften veröffentlicht werden.

Zwischen diesen Maßnahmen wird ein Produktkatalog erstellt. Dieser enthält Informationen zum Unternehmen, über das Produkt, zur Abfülltechnik sowie Lieferbedingungen und Preise. Im nächsten Schritt bereitet sich das Unternehmen auf Veranstaltungen und Messen vor, um eine große Menge an Interessenten gleichzeitig zu erreichen. Die wichtigsten Messen für das Unternehmen wären „BRAU BEVIALE“ und „Drinktec“. Außerdem wird die Complemus GmbH auch wieder bei der Staatsmeisterschaft der Kleinbrauereien vertreten sein.

Geplant ist auch, dass sich das Unternehmen auf Facebook eine Unternehmens Facebook Seite erstellt um das Marketing abzurunden.

All diese Maßnahmen werden bewertet und finden sich in einem Marketingkalender Tabelle 11 wieder.

Datum	Marketingmethode	Einmalige Kosten	Dauer (Wochen)	Kommentar
20.05.2013	Webseite aktualisieren	0	8	Zeit intensiv
20.05.2013	Video erstellen	0	8	Zeit intensiv
01.07.2013	Artikel in Fachzeitschrift		2	Brauwelt
01.07.2013	Direktmailing	200€	1	Versenden von Postkarten
15.07.2013	Direktmailing	250€	1	Versenden von Briefen
29.07.2013	Nachrufen	50€	1	Zeit intensiv
05.08.2013	Artikel in Fachzeitschrift		2	Brauerei Forum
01.09.2013	Katalog erstellen	400€	4	
30.09.2013	Facebook	0	1	Zeit intensiv
14.10.2013	Direktmailing	200€	1	Versenden von Postkarten
28.10.2013	Direktmailing	250€	1	Versenden von Briefen
11.11.2013	Nachruf	50€	1	Zeit intensiv
10.01.2014	Serviceaktion		2	Zeit intensiv
10.02.2014	Online Anzeigen		2	Zeit intensiv
14.04.2014	Direktmailing	200€	1	Versenden von Postkarten
28.04.2014	Direktmailing	250€	1	Versenden von Briefen
12.05.2014	Nachruf	50€	1	Zeit intensiv
01.07.2014	Öffentlichkeitsarbeit	300€		Staatsmeisterschaft der Kleinbrauereien
11-13.11.2014	Messestand	3.000€	1	BRAUBEVIALE

Tabelle 11: Marketingkalender

3.7.6.4 Vertrieb

Generell werden Abfüllgeräte an eine überschaubare Kundengruppe verkauft. Die Abfüllgeräte sind keine Massenprodukte, weshalb die Funktion und deren Anwendung sehr erklärungsbedürftig sind. Aus diesen beiden Gründen werden die Abfüllgeräte der Complemus GmbH direkt an die Endabnehmer verkauft. Dadurch hat das Unternehmen direkten Einfluss auf die Abnehmer und die Handelsspanne bleibt im Unternehmen.

Die Geräte werden meist für jeden Auftrag einzeln produziert und je nach Entfernung persönlich dem Kunden geliefert. Bei Aufträgen aus dem Ausland werden die Geräte mittels Post versendet und die Inbetriebnahme telefonisch unterstützt.

3.7.7 Marketingbudget

Die Höhe des Marketingbudgets resultiert aus der Summe der Kosten einzelner Marketingmethoden (siehe Tabelle 11: Marketingkalender).

Das Marketingbudget für das Jahr 2013 und 2014 beträgt laut Marketingkalender 5.200€. Da noch Kosten in ungewisser Höhe für Artikel in Fachzeitschriften, Online-Anzeigen und Serviceaktionen auf das Unternehmen zukommen wird das Marketingbudget auf 8.000€ erhöht.

3.7.8 Marketingkontrolle

Zu Beginn sollte sich das Unternehmen halbjährlich einer Marketingkontrolle unterziehen um Abweichungen zwischen Plan- und Istzustand der Absatzmenge festzustellen (siehe Abbildung 75). Durch diese halbjährlichen Kontrollen sollen Überlegungen zu den gewählten Marketingstrategien und Marketingmaßnahmen gemacht werden. Weichen Plan- und Istzustand voneinander ab müssen die Gründe dafür identifiziert und korrigiert werden.

Datum	Marketingmethode	Interne Maßnahmen	Kommentar
20.05.2013	Webseite		
20.05.2013	Video		
01.07.2013	Artikel in Fachzeitschrift		
01.07.2013	Direktmailing		
15.07.2013	Direktmailing		
29.07.2013	Nachrufen		
05.08.2013	Artikel in Fachzeitschrift		
01.09.2013	Katalog		
30.09.2013	Facebook		
14.10.2013	Direktmailing		
28.10.2013	Direktmailing		
11.11.2013	Nachruf		
01.12.2013		Kontrolle Plan-Istzustand	Gegebenenfalls: Anpassung der Marketingmethoden oder Findung von alternativen Plänen
10.01.2014	Serviceaktion		
10.02.2014	Online Anzeigen		
14.04.2014	Direktmailing		
28.04.2014	Direktmailing		
12.05.2014	Nachruf		

01.06.2014		Kontrolle Plan-Istzustand	Gegebenenfalls: Anpassung der Marketingmethoden oder Neuplanung
01.07.2014	Öffentlichkeitsarbeit		
11-13.11.2014	Messestand		
01.12.2014		Kontrolle Plan-Istzustand	Gegebenenfalls: Anpassung der Marketingmethoden

Abbildung 75: Zeitplan zur Durchführung der Marketingkontrollen

4 Zusammenfassung und Ausblick

Das Unternehmen Complemus GmbH ist ein Zwei-Mann-Betrieb und entwickelt Abfüllgeräte für unterschiedlichste Abfüllmengen und Qualitäten von kohlenensäurehaltigen Getränken. Gegründet wurde das Unternehmen während des Studiums im Jahr 2011, weshalb bisher nur minimale unternehmerische Tätigkeiten ausgeführt wurden. Da dennoch viel Zeit, Energie und Kapital in diese Unternehmung investiert wurde, soll Anhand dieser Arbeit das Unternehmen sowie das Produkt für einen langfristigen Erfolg analysiert werden. Deshalb werden in dieser Arbeit die Wettbewerbskräfte identifiziert, Konkurrenten analysiert und eine Zielgruppe definiert. Es werden Preisanpassungen durchgeführt und Handlungsempfehlungen aufgestellt. Abgerundet wird diese Arbeit durch einen Marketingplan welcher im Überblick das Unternehmensziel, die Marktsituation, das Marketingziel, Strategien und Maßnahmen zur Ausführung des Marketingziels sowie Angaben zum Marketingbudget und zur Marketingkontrolle enthält.

Alle Analysen werden ausschließlich für die Abfüllanlage Complemus S1 und das Unternehmen Complemus GmbH durchgeführt. Untersucht werden hauptsächlich Brauereien im deutschsprachigen Markt.

Das theoretische Wissen dieser Arbeit wurde durch lesen einschlägiger Fachliteratur erlangt und in der Praxis durch verschiedene Analysemethoden umgesetzt. Teilnehmer der Umfrage wurden telefonisch kontaktiert und über die Problemstellung aufgeklärt. Dadurch konnte eine hohe Rücklaufquote der ausgesendeten Fragebogen erreicht werden. Durch aufsuchen mehrerer Weingüter konnte die Anwendung des Complemus S1 zur Sektabfüllung getestet und eine mögliche sinnvolle Verwendung besprochen werden. Die verwendeten Daten in dieser Arbeit wurden durch Internetrecherche auf einschlägigen Fachseiten ermittelt.

Die Complemus GmbH besitzt durch den Schutz der Abfülltechnologie, ihrer Flexibilität und den geringen Fixkosten eine gute Basis um sich zu einem erfolgreichen Unternehmen zu entwickeln.

Das Hauptgeschäft kann das Unternehmen im Bierabfüllbereich sehen, da die Tendenz zu neuen Brauereien steigt. Insbesondere in der Schweiz verdoppelte sich die Anzahl der Brauereien in den letzten 6 Jahren. Die Abfüllung von Sekt oder Cider kann mittels dem Complemus S1 erfolgen, dennoch ist der Verkauf eher schwierig anzusehen, da die Güter zusätzliche Investitionen in Drucktank, Filtriergerät und Durchlaufkühler tätigen müssen.

Das zu vermarktende Produkt ist ein Nischenprodukt und die Anzahl der Wettbewerber im deutschsprachigen Raum ist überschaubar klein. Als stärkste Konkurrenten werden die Unternehmen Nowosibirskprodmasch Kompanie und A.Gruber GmbH gesehen, da das russische Unternehmen eine Gefahr wegen der Größe und das österreichische Unternehmen wegen ihrer langjährigen Erfahrung und Tätigkeit im selben Geschäftsbereich darstellen.

Einsparungspotentiale am Produkt sind nicht im Einkauf von den Einzelkomponenten zu sehen sondern in der Zeitersparnis bei paralleler gleichzeitiger Fertigung mehrerer Geräte.

Zudem werden mit steigendem Absatz, Erfahrungen steigen, weshalb Ersparnisse durch fertigungstechnische Erleichterungen und Veränderungen am Produktdesign erreichbar sind. Anhand einer nachfrageorientierten- und konkurrenzorientierten Preisbildung sowie einer Preisermittlung infolge der Kosten kann eine Preisanpassung von 4.256€ auf 4.700€ erfolgen.

Ein langfristiger Erfolg des Unternehmens kann nur durch den Einsatz eines Gesellschafters als Vollzeitkraft erzielt werden.

Das Unternehmen sollte zu Beginn gezielt die Länder Deutschland und Schweiz mittels geeigneter Marketingmaßnahmen forcieren um in diesen erfolgsversprechenden Märkten Fuß zu fassen. Der Preis für das Produkt sollte auf 4.700€ erhöht werden um diesen mit zunehmendem Marktanteil zu senken. Deshalb sollte zu Beginn das Produkt an Innovatoren verkauft werden welche besonderes Kundenservice erhalten damit das Unternehmen durch positive Empfehlungen neue Kunden dazu gewinnt.

Des Weiteren sollen Kooperationen mit Zwischenhändler stattfinden damit das Abfüllgerät in einschlägige Onlineshops für Brau- und Getränketechnik vertreten ist. Durch diese Maßnahme sollte das Produkt im deutschsprachigen Raum bis zum Jahr 2016 etabliert und neue grenzüberschreitende Märkte erschlossen sein.

Da das gesamte Know-how in der Firma liegt, sollte sich das Unternehmen zusätzlich auf die Fertigung von Abfüllgeräten nach Kundenwunsch spezialisieren. Dadurch werden neue Branchen erschlossen und neue Produkte fortlaufend entwickelt.

Das Unternehmen soll sich an den Marketingplan halten und diesen halbjährlich überprüfen. Zudem könnte das Patent vermarktet werden um somit Einkünfte durch Patentgebühren zu erzielen.

Literaturverzeichnis

Brauerei-Adressbuch 2012/2013, Nürnberg 2012.

Bruhn, M.: Marketing, 10. Auflage, Wiesbaden 2010.

Gmeiner, A.: No-Budget-Marketing, 1. Auflage, München 2010.

Kerth, K.; Asum, H.; Stich, V.: Die besten Strategietools in der Praxis, 5. Auflage, München 2011.

Kirchhoff, S.: Fragebogen, 2. Auflage, Opladen 2001.

Kotler, P.: Grundlagen des Marketing, 5., aktualisierte Aufl., 3. Repr., München [u.a.] 2012.

Levinson, J.: Guerilla Marketing des 21. Jahrhunderts, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2011.

McDonald, M.; Bauer, H.; Bergfort, I.; Bühler, M.; Hammerschmidt, M.; Reissig, H.; Vogel, R.: Marketingpläne, 5. Auflage, Heidelberg, Neckar 2008.

Meffert, H.: Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden 2005.

Nagl, A.: Der Marketingplan, 1. Auflage, München 2008.

Porst, R.: Fragebogen, 1. Auflage, Wiesbaden 2008.

Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, 11. Auflage, Frankfurt am Main 2008.

Simon, H.: Preismanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2008.

Weis, H.: Marketing, 13. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2004.

Wöhe, G.; Döring, U.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, München 2008.

Interessengemeinschaft unabhängiger Klein- und Mittelbrauereien, <http://www.bierig.ch>, Abfrage vom: 10.04.2013

Die deutschen Brauer Deutscher Brauer-Bund e.V., <http://www.brauer-bund.de>, Abfrage vom: 10.04.2013

Steinbeis Business-Intelligence, <http://www.steinbeis-bi.de>, Abfrage vom: 12.04.2013

Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, Abfrage vom: 27.04.2013

Börsennews.de, <http://www.boersennews.de/>, Abfrage vom: 28.04.2013

Marktgemeinschaft Steirischer Wein, <http://www.steirischerwein.at>, Abfrage vom: 10.04.2013

Google Adwords, <https://adwords.google.com/>, Abfrage vom: 20.04.2013

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: SWOT-Analyse	3
Abbildung 2: Erfahrungskurve	4
Abbildung 3: Idealtypischer Produktlebenszyklus	5
Abbildung 4: Einteilungskonvention ABC-Analyse	6
Abbildung 5: Relevante Primär- und Sekundärquellen'	8
Abbildung 6: Stufen von Ziel-Prioritäten.....	9
Abbildung 7: Inhalte eines Wettbewerberprofils	10
Abbildung 8: Faktoren der Wettbewerbsdynamik nach Porter	12
Abbildung 9: Strategische und operative Lücken	17
Abbildung 10: BCG Matrix unter Einfluss der Erfahrungs- und Lebenszyklusanalyse	18
Abbildung 11: SWOT-Normstrategien	20
Abbildung 12: Arten von Marktsituationen	22
Abbildung 13: Festlegung des Preises	22
Abbildung 14: Preiskalkulation nach Vollkostenbasis.....	23
Abbildung 15: Break-Even-Diagramm	24
Abbildung 16: Phasen der Kaufentscheidung	25
Abbildung 17: Werbemedien'	33
Abbildung 18: Bausteine eines Marketingplans	34
Abbildung 19: Marketingziele.....	35
Abbildung 20: Marketing-Mix'	36
Abbildung 21: Marketing Kontrollprozess.....	38
Abbildung 22: Anzahl der Bierbrauereien in der Schweiz	39
Abbildung 23: Anzahl der Bierbrauereien in Deutschland	40
Abbildung 24: Anzahl der Bierbrauereien in Österreich	40
Abbildung 25: SWOT-Matrix der Complemus GmbH.....	41
Abbildung 26: Erfahrungskurve Complemus S1	43
Abbildung 27: Lebenszyklus Complemus S1	44
Abbildung 28: ABC-Analyse nach Bauteilen	45
Abbildung 29: Stärken/Schwächen von FSM ohne Automatisierungsgrad vs. Complemus S1	50

Abbildung 30: Stärken/Schwächen von FSM Halbautomatisch vs. Complemus S1	50
Abbildung 31: Stärken/Schwächen von Pegas CraTap vs. Complemus S1	51
Abbildung 32: Stärken/Schwächen von FF1/10 vs. Complemus S1.....	51
Abbildung 33: Vergleich verschiedener Konkurrenzprodukte.....	53
Abbildung 34: Potentielle Wettbewerber.....	55
Abbildung 35: Matrix zur Beurteilung „Potentieller neuer Konkurrenten“	57
Abbildung 36: Matrix zur Beurteilung der Wettbewerbskraft „Wettbewerber in der Branche“	58
Abbildung 37: Matrix zur Beurteilung der Wettbewerbskraft „Substitutionsprodukte“	59
Abbildung 38: Matrix zur Beurteilung der Wettbewerbskraft „Verhandlungsmacht der Abnehmer“.....	59
Abbildung 39: Matrix zur Beurteilung der Wettbewerbskraft „Verhandlungsmacht der Lieferanten“	60
Abbildung 40: Matrix zur Beurteilung „Behördlicher Maßnahmen“	60
Abbildung 41: Strategische und operative Lücke der Complemus GmbH.....	62
Abbildung 42:Trend Braustätten Österreich, Deutschland, Schweiz	64
Abbildung 43: BCG Matrix für Geschäftsfelder der Complemus GmbH	65
Abbildung 44: SWOT- strategische Handlungsmöglichkeiten für die Complemus GmbH	66
Abbildung 45: Verschiedene Varianten der Preiskalkulation auf Vollkostenbasis.....	70
Abbildung 46: Break-Even-Punkt anhand des derzeitigen Verkaufspreises.....	72
Abbildung 47: Break-Even-Punkt bei einem Nettogehalt von 2.000€.....	73
Abbildung 48: Preise unterschiedlicher Konkurrenzprodukte	75
Abbildung 49: Auswirkung einer Preiserhöhung auf 5.000€.....	76
Abbildung 50: Auswirkung einer Preiserhöhung auf 6.000€.....	76
Abbildung 51: Umfrageergebnisse zu Frage: „Welche Produkte bieten Sie an?“	79
Abbildung 52: Umfrageergebnisse zu Frage: „In welchen Gebinden bieten Sie ihr Produkt an?“	79
Abbildung 53: Umfrageergebnisse zu Frage: „Wie füllen Sie Ihre Flaschen ab?“.....	80
Abbildung 54: Umfrageergebnisse zu Frage: „Wie wichtig ist es Ihnen Ihre Flaschen selbst abzufüllen?“.....	80
Abbildung 55: Umfrageergebnisse zu Frage: „Was würden Sie an Ihrem derzeitigen Abfüllgerät verbessern?“	81
Abbildung 56: Umfrageergebnisse zu Frage: „Warum konnten Sie sich für einen Kauf von Complemus nicht entscheiden?“	82

Abbildung 57: Welche Eigenschaften sind Ihnen bei einem Abfüllgerät besonders wichtig? .82	
Abbildung 58: Umfrageergebnisse zu Frage: „Welche Art von Einschulung beim Kauf eines Abfüllgerätes bevorzugen Sie?“83	
Abbildung 59: Wie wichtig sind Ihnen verschiedene Serviceleistungen?.....83	
Abbildung 60: Umfrageergebnisse zu Frage: „Welche Art von Wartung bevorzugen Sie?“ ...84	
Abbildung 61: Umfrageergebnisse zu Frage: „Welche Art von Reparatur bevorzugen Sie?“ 84	
Abbildung 62: Bereitschaft einer Investition in den nächsten 3 Jahren85	
Abbildung 63: Investitionshöhe in den nächsten 3 Jahren85	
Abbildung 64: Umfrageergebnisse zu Frage: „Welche Vorteile durch den Kauf eines Abfüllgerätes treffen auf Sie zu?“86	
Abbildung 65: Umfrageergebnisse zu Frage: „Geld-zurück-Garantie“.....86	
Abbildung 66: Abfüllung von Sekt, Frizzante oder Cider88	
Abbildung 67: Wichtigkeit der Selbstabfüllung von Gütern.....89	
Abbildung 68: Sehr wichtige Eigenschaften eines Abfüllgerätes für Güter89	
Abbildung 69: Bereitschaft einer Investition der Güter90	
Abbildung 70: Investitionshöhe der Güter90	
Abbildung 71: Vorteile der Güter durch den Kauf einer Abfüllmaschine90	
Abbildung 72: Sinnvolle Werbemittel!.....93	
Abbildung 73: Klicks auf Google Anzeigen95	
Abbildung 74: Firmenzeichen Complemus98	
Abbildung 75: Zeitplan zur Durchführung der Marketingkontrollen.....103	

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Berechnung der Stückkosten für Erfahrungskurve	43
Tabelle 2: Ermittelte Konkurrenz	48
Tabelle 3: Berechnung der Kosten pro Füllung verschiedener Konkurrenzprodukte.....	53
Tabelle 4: Berechnung Marktwachstum, Marktanteil.....	65
Tabelle 5: Berechnung Kostenzuschlagskalkulation	70
Tabelle 6: Break-Even-Menge bei unterschiedlichen Preisen	73
Tabelle 7: Berechnung Break-Even-Menge inklusive Lohnkosten	74
Tabelle 8: Übersicht „Faktoren zur Preisbildung“	77
Tabelle 9: Google Suchergebnisse Abfrage vom 12.09.2012	95
Tabelle 10: Geschaltete Anzeigen in Google.....	95
Tabelle 11: Marketingkalender	101

Abkürzungsverzeichnis

etc.	et cetera
HA	Halbautomatisch
FK	Füllkopf
K_{fix}	Fixkosten
K_t	Stückkosten der laufenden Periode
k_{var}	Variable Kosten
db	Deckungsbeitrag
L	Lernrate
p	Erwartete Produktionsmenge
p_0	Produktionsmenge zu Beginn der Periode
x_{BE}	Break-Even Punkt
z.B.:	zum Beispiel

Anhang

Anhang 1: Wettbewerberprofil.....	113
Anhang 2: Berechnung der Kosten pro Füllung	117
Anhang 3: Fragebogen	118

Anhang 1: WettbewerberprofilWettbewerberprofil

Wettbewerber						
Anschrift Wettbewerber						
Straße						
Ort						
PLZ/ZIP						
Land						
E-Mail						
Tel.						
Gesellschaftsform						
Einzel firma	GmbH	KG	OHG	GmbH&Co.KG	AG	Sonstige
Kerntätigkeit						
Weitere Niederlassungen						
Mitarbeiterzahl						
Produkte						
Sprache						

Checkliste: Produkte

Produkt

--

Technische Attribute	
Größe	
Füllkopf	
Automatisierungsgrad	
Füllgeschwindigkeit	
Qualität	
Materialien	
Patente / Lizenzen	
Bedienung	
Service / Wartung	

Checkliste: Vertriebswege & Marketingkanäle

Vertriebswege
Marketingkanäle

Fähigkeiten in Marktforschung
Fähigkeiten in Produktentwicklung
Fähigkeiten in Bezug auf Marketing-Mix

Checkliste: Finanzielle Situation

Finanzen

Sonstiges

Checkliste: Kunden

Kundenprofil

--

Hauptmotivation für Kauf	
Image bei Kunden	
Kundenbindung basiert auf	
Grad der Zufriedenheit mit Produktdesign,- leistung & -verlässlichkeit	
Kundenbetreuung	

Referenzkunden

Anhang 3: Fragebogen

Umfrage zum Thema: Abfüllen kohlensäurehaltiger Getränke

Umfrage zum Thema: Abfüllen kohlensäurehaltiger Getränke

Sehr geehrte Damen und Herren!

Ich bin Studentin an der Technischen Universität Graz, Studienrichtung Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau. Im Rahmen meiner Diplomarbeit möchte ich eine Erhebung über das Abfüllen von kohlensäurehaltigen Getränken für kleinst-, klein- und mittelgroße Betriebe durchführen.

Diese Umfrage ist bis 17 März 2013 freigeschalten und dauert ca. 5 Minuten.

Ihre Daten werden nur zur wissenschaftlichen Auswertung verwendet und nicht an dritte Personen weitergegeben.

Ich möchte mich für Ihre Zeit und Hilfe bedanken und wünsche Ihnen noch einen schönen Tag!

Martina Frieser
frieser@sbox.tugraz.at

Diese Umfrage enthält 23 Fragen.

Abfüllen kohlensäurehaltiger Getränke

1 [A] Welche Produkte bieten Sie an?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Bier
- Cider
- Sekt / Schaumweine
- Kohlensäurehaltige Limonade
- Getränke ohne Kohlensäure
- Sonstiges:

2 [B] In welchen Gebinden bieten Sie ihr Produkt an?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Dosen
- Fässer
- Flaschen
- Sonstiges:

3 [BB]Warum bieten Sie ihr Produkt nicht in Flaschen an?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° ((is_empty(B_B3.NAOK)))

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Keine Möglichkeit zum Abfüllen
- Die Kosten für ein eigenes Abfüllgerät sind zu hoch
- Kein Personal zum Abfüllen
- Sie sind noch nicht lange im Geschäft
- Sie haben sich mit der Thematik noch nicht beschäftigt
- Sonstiges:

4 [C]Wie füllen Sie Ihre Flaschen ab?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° ((B_B3.NAOK == "Y"))

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Händisch
- Abfüllgerät oder Abfüllanlage
- Lohnabfüller (Fremdvergabe)
- Sonstiges:

5 [D]Wie wichtig ist es Ihnen selbst Ihre Flaschen abzufüllen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Der Wert 1 bedeutet sehr wichtig, der Wert 5 unwichtig.

6 [E]Besitzen Sie ein Flaschenabfüllgerät?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

7 [EE] Welches Abfüllgerät besitzen Sie?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° ((E.NAOK == "Y"))

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

8 [EEE] Sind Sie mit Ihrem derzeitigen Abfüllgerät zufrieden?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° ((E.NAOK == "Y"))

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
 Nein

9 [EEEE] Was möchten Sie an Ihrem derzeitigen Abfüllgerät verbessern?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° ((E.NAOK == "Y"))

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- nichts
 Abfüllgeschwindigkeit erhöhen
 Bedienung erleichtern
 Automatisierung steigern
 Unkontrolliertes Überschäumen vermeiden
 Erreichen einer konstanten Füllstandshöhe
 Sauerstoffeintrag verringern
 Reinigungsaufwand verringern
 Sonstiges:

10 [F] Haben Sie die Preise verschiedener Abfüllanlagen verglichen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
 Nein

11 [FF] Warum konnten Sie sich für einen Kauf von Complemus nicht entscheiden?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° ((F.NAOK == "Y"))

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Entspricht nicht den gewünschten technischen Voraussetzungen
- Habe mich für ein anderes Produkt entschieden
- Bedenken bezüglich Handling
- Bedenken bezüglich Service und Wartung
- Bedenken bezüglich Garantie
- Bedenken bezüglich einwandfreier Funktion des Gerätes
- Bedenken Bezüglich der Abfüllgeschwindigkeit
- Zu teuer
- Habe nur schlechtes davon gehört
- Habe noch nie etwas davon gehört
- Sonstiges:

12 [G]

Wie wichtig ist Ihnen bei einem Abfüllgerät:

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
Einfache Bedienung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringer Reinigungsaufwand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohe Abfüllgeschwindigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfache Wartung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zusätzliches Verkapseln der Flaschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abfüllen verschiedenster Flaschenarten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Größe des Abfüllgerätes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automatisiertes Abfüllen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konstante Füllstandshöhe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Der Wert 1 bedeutet sehr wichtig, der Wert 5 unwichtig.

13 [H] Welche Art von Einschulung beim Kauf eines Abfüllgerätes bevorzugen Sie?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
Betriebsanleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schulungsvideo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche Einschulung vor Ort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einschulung beim Hersteller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Der Wert 1 bedeutet sehr wichtig, der Wert 5 unwichtig.

14 [I] Wie wichtig ist Ihnen:

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
Persönliche Produktzustellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verfügbarkeit von Testgeräten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lieferzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schnelligkeit der Reparatur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Der Wert 1 bedeutet sehr wichtig, der Wert 5 unwichtig.

15 [J] Welche Art von Wartung bevorzugen Sie?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Jährliche kostenpflichtige Wartung durch den Hersteller vor Ort
- Jährliche kostenpflichtige Wartung durch den Hersteller mittels Versand
- Wartungsarbeiten mittels Online Support durchführen
- Wartungsarbeiten mittels Telefon Support durchführen
- Sonstiges

16 [K] Welche Art von Reparaturservice bevorzugen Sie?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Kostenpflichtige Reparatur durch den Hersteller vor Ort
- Kostenpflichtige Reparatur durch den Hersteller mittels Versand
- Selbst Reparaturen mit Hilfe eines Online Support
- Selbst Reparaturen mit Hilfe eines Telefon Support
- Sonstiges

17 [L] Wie hoch ist Ihre Bereitschaft in den nächsten 3 Jahren in ein Abfüllgerät zu investieren?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Der Wert 1 bedeutet sehr hoch, der Wert 5 überhaupt nicht

18 [M]**Wie viel sind Sie bereit in den nächsten 3 Jahren in ein Abfüllgerät zu investieren?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° ((L.NAOK != "5"))

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- 0 € bis 2.000 €
- 2.000 € bis 4.000 €
- 4.000 € bis 6.000 €
- 6.000 € bis 8.000 €
- 8.000 € bis 10.000 €
- Über 10.000 €

19 [N] Welche Vorteile durch den Kauf eines Abfüllgerätes treffen auf Sie zu:

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Einführung von Flaschen als Gebinde für Ihr Produkt
- Erweiterung der Produktvielfalt (Flaschenform, Flaschengröße, Flaschendesign)
- Zeitersparnis bei Selbstabfüllung
- Zeitersparnis durch Wegfall von Transport zu Lohnabfüllern
- Absicherung der Lieferzeiten durch Eigenverantwortung
- Sonstiges:

20 [O]Neigen Sie bei Erhalt einer Zufriedenheits-Garantie bei der Sie im Falle einer Rückgabe innerhalb von 2 Wochen Ihr Geld zurückbekommen eher zum Kauf eines Abfüllgerätes?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
 Nein

21 [P]Anzahl der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen:

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

22 [Q]Jahresproduktion Ihres Unternehmens in Hektoliter:

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

23 [R]Haben Sie noch Anmerkungen oder Vorschläge zu dieser Umfrage?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: