



## Koch AG

### Ausgangslage

Die Koch AG ist ein Unternehmen, das sich auf die Produktion von kleinen Geräten für die Küche spezialisiert hat. Sie hat eine Küchenmaschine entwickelt, bei der die Rezepte einschließlich Garzeiten etc. für 25 Standardgerichte gespeichert sind. Über eine kleine, ausklappbare Tastatur können mit Hilfe einer standardisierten Maskensteuerung Rezepte für weitere Gerichte selbst eingegeben werden. Außerdem kann man der Maschine über die Tastatur mitteilen, für wie viele Personen das jeweilige Gericht gekocht werden soll. Auf einem Display wird dann angezeigt, welche Zutaten in welcher Menge benötigt werden. Die Zutaten müssen in bestimmte Fächer der Maschine eingefüllt werden und die Maschine kocht dann selbstständig das jeweilige Gericht.

### Ihre Aufgaben

#### Aufgabe 1)

Die Unternehmensleitung der Koch AG muss eine Entscheidung darüber treffen, welchen Endverbraucherpreis sie bei der Markteinführung der neuen Küchenmaschine anstreben sollte. Die variablen Stückkosten betragen 800 €, die Fixkosten liegen bei 20 Mio. € pro Jahr. In den variablen Stückkosten ist bereits ein durchschnittlicher Händlerzuschlag enthalten.

- 1a) Die Unternehmensleitung überlegt, ob sie bei der Festsetzung des Einführungspreises eine **Skimming-** oder eine **Penetrationsstrategie** verfolgen soll. Sie geht davon aus, dass wegen des hohen Innovationsgrades der Küchenmaschine die **Preiselastizität** zunächst sehr gering ist. Sie erwartet außerdem, dass nach etwa 3 Jahren Imitationsprodukte auf den Markt kommen. Geben Sie eine begründete Empfehlung, welche der beiden Strategien Sie der Koch AG empfehlen würden.
- 1b) Ermitteln Sie, wie viele Küchenmaschinen die Koch AG bei einem Endverbraucherpreis von 4.800,00 € pro Jahr absetzen müsste, wenn sie Kostendeckung erreichen will. Erläutern Sie auch die Bedeutung des ermittelten Wertes.

#### Aufgabe 2

Die Koch AG vertreibt ihre Küchengeräte unter der **Herstellermarke** „Koch“. Die Marke hat in der Zielgruppe eine hohe Bekanntheit und eine hohe Qualitätsanmutung. Die Koch AG möchte die neue Küchenmaschine ebenfalls unter der Herstellermarke „Koch“ vertreiben. Bewerten Sie diese Vorgehensweise.

### Aufgabe 3

In den ersten 7 Jahren nach der Markteinführung haben sich die Absätze, die Kosten und der Preis wie folgt entwickelt (alle Geldbeträge in Euro)

Jahre nach Beginn der Markteinführung	Absatz in Stück	Variable Stückkosten in Euro	Fixkosten pro Jahr	Preis
1	3.000	800.-	20 Mio.	4.800
2	4.500	790.-	20 Mio.	4.800
3	6.500	770.-	20 Mio.	4.700
4	9.500	750.-	18 Mio.	4.500
5	13.500	700.-	18 Mio.	4.500
6	18.500	650.-	18 Mio.	4.300
7	23.000	600.-	18 Mio.	4.000

**3a)** Angenommen, die Umsätze dieser neuen Küchenmaschine haben sich gemäß dem idealtypischen Verlauf eines **Produktlebenszyklus** entwickelt.

Geben Sie an, welche Phasen des Produktlebenszyklus die Küchenmaschine bereits durchlaufen hat und in welcher Phase sich die Küchenmaschine am Ende des 7. Jahres befindet. Begründen Sie jeweils Ihre Angaben.

**3b)** Machen Sie für die bisher durchlaufenen Phasen begründete Vorschläge zur **Produktentwicklung** und zur **Entwicklung der Werbeaufwendungen**.

### Aufgabe 4

Am Ende des 7. Jahres werden auch noch von zwei weiteren Unternehmen Küchenmaschinen angeboten, die ähnliche Leistungen bieten wie die Maschine der Koch AG. Die Koch AG ist allerdings **Qualitätsführer**. Die Preise der Konkurrenzmaschinen liegen zwischen 3.500,00 € und 3.800,00 €. Das mengenmäßige Marktvolumen beträgt im 7. Jahr 57.500 Stück. Der Hauptkonkurrent der Koch AG hat einen mengenmäßigen Marktanteil von 35 %. Die Unternehmensleitung der Koch AG geht davon aus, dass das mengenmäßige Marktvolumen der Küchenmaschinen in den nächsten 3 Jahren mit Quoten zwischen 20 % und 25 % wachsen wird.

Geben Sie eine begründete Empfehlung, welche **Marketing- und Wettbewerbsstrategie** die Koch AG im Zusammenhang mit der selbstkochenden Küchenmaschine verfolgen sollte.

### Aufgabe 5

Im Preisbereich zwischen 3.500,00 € und 4.500,00 € hat der **Preiselastizitätskoeffizient** der Nachfrage für die Küchenmaschine der Koch AG einen Wert von  $-2$ .

Bewerten Sie eine Preissenkung von 4.000,00 € auf 3.800,00 €. Berücksichtigen Sie bei Ihren Überlegungen variable Stückkosten von 600 €.

### Aufgabe 6

Die Preisabsatzfunktion für die Küchenmaschine lautet zur Zeit:

$$x(p) = -8,625p + 57.500$$

Prüfen Sie, ob eine **Preisdifferenzierung** für die Küchenmaschine sinnvoll ist und geben Sie gegebenenfalls ein Beispiel für eine mögliche Preisdifferenzierung an.

Hinweis:	variable Stückkosten	600.--
	optimaler Einheitspreis:	3.633.33

Gehen Sie bei Ihren Überlegungen von dem derzeitigen Einheitspreis von 4.000,00 € und variablen Stückkosten von 600,00 € aus.



## Lösungshinweise

### Aufgabe 1a)

#### Entscheid:

Im vorliegenden Fall ist eine Skimmingstrategie zu empfehlen.

#### Begründung:

Bei der neuen Küchenmaschine handelt sich um ein Produkt mit einem sehr hohen Innovationsgrad. Ein niedriger Einführungspreis wird daher die bestehenden Marktwiderstände nicht beseitigen können, so dass unabhängig von der Höhe des Einführungspreises mit einer langsamen Marktdurchdringung gerechnet werden muss. Darauf deutet auch die Erwartung einer geringen Preiselastizität hin. In der Einführungsphase wird die Küchenmaschine vermutlich zunächst nur von Innovatoren gekauft.

Auch die Tatsache, dass die Koch AG in der Einführungsphase Monopolstellung hat, spricht für eine Skimmingstrategie. Die Koch AG ist bei ihrer Preispolitik daher unabhängig von Mitbewerbern und kann durch einen hohen Preis die höhere Preisbereitschaft der Innovatoren zunächst abschöpfen. Ein hoher Einführungspreis bietet darüber hinaus die Möglichkeit zu Preissenkungen, wenn Imitationsprodukte von Wettbewerbern auf den Markt gebracht werden. Außerdem unterstützt ein hoher Preis eine entsprechende Qualitätsanmutung.

### Aufgabe 1b)

Es ist nach der break-even-Menge gefragt: 
$$x = \frac{20.000.000}{(4.800 - 800)} = 5.000$$

Es müssen pro Jahr 5.000 Küchenmaschinen abgesetzt werden, damit die Kosten gedeckt werden.

Die break-even-Menge hat für die Koch AG folgende Bedeutung:

Wenn die Unternehmensleitung der Meinung ist, dass die break-even-Menge in absehbarer Zeit nicht abgesetzt werden kann, sollte die Maschine nicht in den Markt eingeführt werden, da mittelfristig kein Gewinn erzielt werden kann. Eine break-even-Analyse sollte vor der Entwicklung und Produktion der Küchenmaschine durchgeführt werden um die hohen Entwicklungskosten und die Kosten für die Anfangsinvestitionen zu sparen, wenn ein Markterfolg als unwahrscheinlich angesehen wird.

Eine jährliche Absatzmenge von 5.000 Stück bei einem Preis von 4.800,00 € erscheint allerdings durchaus realistisch.

## Aufgabe 2)

Die Strategie, die neue Küchenmaschine unter der Herstellermarke „Koch“ zu vertreiben, hätte für die Koch AG folgende Vorteile:

- Die Marke „Koch“ hat hohe Bekanntheit in der Zielgruppe und hohe Qualitätsanmutung. Davon könnte die neue Maschine profitieren, wenn sie unter der gleichen Marke in den Markt eingeführt würde. Die Markteinführung der Küchenmaschine ist daher wesentlich einfacher und zu geringeren Kosten möglich als wenn sie unter einer eigenen Marke eingeführt würde.
- Da alle Produkte von Koch zur gleichen Produktgattung gehören (Küchengeräte), besteht auch nicht die Gefahr einer Markenerosion. Die einzige Gefahr, die für die Koch AG mit der Herstellermarkenstrategie verbunden sein könnte besteht darin, dass die neue Maschine aufgrund der neuen Technologie nicht einwandfrei funktioniert, was die Qualitätsanmutung der Marke „Koch“ beeinträchtigen würde.

## Aufgabe 3a)

Der folgenden Tabelle kann die Entwicklung des Umsatzes, des Gewinns, und der Absatz- und Umsatzzuwächse entnommen werden.

Jahre nach Beginn der Markteinführung	Absatz in Stück	Absatzänderung in Stück	Umsatz in Euro	Umsatzänderung in Euro	Gewinn
1	3.000		14.400.00		-8.000.000
2	4.500	1.500	21.600.000	7.200.000	-1.955.000
3	6.500	2.000	30.550.000	8.950.000	5.545.000
4	9.500	3.000	42.750.000	12.200.000	17.625.000
5	13.500	4.000	60.750.000	18.000.000	33.300.000
6	18.500	5.000	79.550.000	18.800.000	49.525.000
7	23.000	4.500	92.000.000	12.450.000	60.200.000

Die Einführungsphase endet mit dem Erreichen der Gewinnschwelle. Diese wird innerhalb des 3. Jahres erreicht.

] **Einführungsphase:** 1. Jahr bis etwa 1. Drittel des 3. Jahres

Die Wachstumsphase beginnt mit dem Erreichen der Gewinnschwelle und endet, wenn die Absatzzuwächse (Umsatzzuwächse) ihr Maximum erreichen.

] **Wachstumsphase:** ab 1. Drittel des 3. Jahres bis Ende 6. Jahr

In der Reifephase sind noch Absatzzuwächse zu verzeichnen, die Absatzzuwächse nehmen jedoch von Jahr zu Jahr ab.

] **Reifephase:** ab 7. Jahr

Die Stagnations- und Rückgangsphase werden in dem vorliegenden Beispiel nicht erreicht.

## Aufgabe 3b)

### Einführungsphase

In dieser Phase sollte nur die eine Küchenmaschine unverändert angeboten werden. Mögliche Kinderkrankheiten, die während der Entwicklung der Maschine noch nicht entdeckt wurden, sollten natürlich beseitigt werden.

Grund:

Produktvariationen und Produktdifferenzierungen verursachen hohe Kosten, die durch die geringen Umsätze in der Einführungsphase nicht gedeckt sind. Außerdem könnten Produktdifferenzierungen die Konsumenten in dieser Phase verwirren, da die Maschine ja zunächst bekannt gemacht werden muss.

### Wachstumsphase

Produktvariationen: Verbesserung der ursprünglichen Maschine (evtl. zusätzliche Funktionen/Eigenschaften)

Grund:

In dieser Phase werden vermutlich Nachahmer als Konkurrenten in den Markt eintreten. Durch die Produktvariationen kann sich die Koch AG besser von diesen abgrenzen.

evtl Produktdifferenzierungen: Küchenmaschinen in verschiedenen Ausführungen und Größen anbieten. Evtl. auch Zusatzgeräte zur Küchenmaschine anbieten.

Grund:

Durch das differenziertere Angebot wird eine größere Bevölkerungsgruppe angesprochen, Besitzer einer Küchenmaschine wird die Möglichkeit geboten durch Zusatzgeräte den Leistungsumfang und die Einsatzmöglichkeiten der Küchenmaschine auszuweiten. Durch die oben genannten Maßnahmen lässt sich neben einer Ausweitung des Absatzvolumens auch der Marktanteil erhöhen.

### Reifephase

Zu Beginn der Reifephase weitere Produktvariationen und evtl. weitere Zusatzgeräte.

#### *Allgemeine Erläuterungen*

In dieser Phase hat das Marktvolumen einen hohen Wert erreicht. Ein hoher Marktanteil beschert dem betreffenden Unternehmen daher einen hohen Umsatz und damit verbunden hohe Gewinne.

#### *Begründung für weitere Produktvariationen*

Abgrenzung von der Konkurrenz durch den damit verbundenen Qualitätsanspruch. Hiermit ist die Zielsetzung verbunden, den Marktanteil in dem nun langsamer wachsenden Markt zumindest zu halten, möglichst sogar auszudehnen.

#### *Begründung für weitere Zusatzgeräte*

- bessere Ausschöpfung des Marktpotenzials (Gewinnung neuer Käufer, Generierung von Zusatzkäufen) und
- Stabilisierung bzw. Ausdehnung des Marktanteils.

## Entwicklung der Werbeaufwendungen

Einführungsphase:  
(1 Jahr bis 1. Drittel 3. Jahr)

Hohe Werbeaufwendungen, da das Produkt bekannt gemacht werden muss.

Wachstumsphase:  
(ab 1. Drittel 3. Jahr bis Ende 6. Jahr)

Weiterhin hohe Werbeaufwendungen, da in dieser Phase Konkurrenten in den Markt eintreten und der eigene Marktanteil gesichert werden muss, außerdem muss der Bekanntheitsgrad weiter ausgebaut werden.

Reifephase:  
(ab 7. Jahr)

Die Werbeaufwendungen sind geringer als in der Wachstumsphase. Trotzdem kann die Werbung nicht eingestellt werden, da weiterhin eine Abgrenzung gegenüber den Konkurrenten notwendig ist und die Nachfrage stabilisiert werden muss.

### Aufgabe 4)

Die Koch AG setzt im 7. Jahr nach der Markteinführung 23.000 Küchenmaschinen pro Jahr ab. Das entspricht einem mengenmäßigen Marktanteil von

$$\frac{23.000}{57.500} \times 100 = 40\%$$

Die beiden Konkurrenzunternehmen haben einen Marktanteil von 35 % bzw. 25 %. Gegenüber diesen Unternehmen hat die Koch AG einen relativen Marktanteil von

$$\frac{40\%}{35\%} = 1.14 \quad \text{bzw.} \quad \frac{40\%}{25\%} = 1.6$$

Obwohl sich die Küchenmaschine der Koch AG bereits in der Reifephase befindet, war das Absatzwachstum vom 6. auf das 7. Jahr mit 24,32 % relativ hoch. Auch das erwartete Marktwachstum in den nächsten 3 Jahren ist mit 20 % bis 25 % hoch.

In dem Vierfeldportfolio (Marktwachstum/ relativer Marktanteil) befindet sich die Küchenmaschine der Koch AG damit im Bereich der Stars. Wegen des relativ hohen Marktwachstums, von dem die Geschäftsleitung der Koch AG erwartet, dass es auch in den nächsten Jahren so anhalten wird, sollte die Koch AG auf jeden Fall eine Wachstums- und Investitionsstrategie verfolgen.

Da der Vorsprung gegenüber dem stärksten Konkurrenten mit einem relativen Marktanteil von 1,14 nicht überwältigend ist, sollte die Koch AG versuchen ihre Marktposition weiter auszubauen und zu stärken. Als Möglichkeit dafür bieten sich alle Bereiche des **Marketing Mix** an. Im Rahmen der Produktpolitik sollte die Koch AG die Küchenmaschine weiter verbessern um ihre Qualitätsführerschaft zu sichern und auszubauen. Darüber hinaus wäre es sinnvoll, geeignete Zusatzgeräte anzubieten. Im Bereich der Distribution ist es vermutlich sinnvoll, das Vertriebsnetz weiter auszubauen und zu optimieren, damit die Küchenmaschine der Koch AG in einer größeren Anzahl von Verkaufsstellen und vor allem in den richtigen Verkaufsstellen erhältlich ist. Durch eine Verbesserung der Distribution würde die Präsenz der Küchenmaschine der Koch AG am POS gestärkt.

Da die Preise der Küchenmaschinen der anderen Anbieter unter denen der Koch AG liegen, sollten auch weiterhin moderate Preissenkungen erwogen werden. Das sollte aber auf keinen Fall auf einen Preiskampf hinauslaufen, da eine aggressive Preispolitik nicht mit der Position des Qualitätsführers kompatibel ist.

Im Bereich der Kommunikationspolitik sind neben Werbung vor allem VF- und PR-Maßnahmen sinnvoll. Durch PR-Maßnahmen, z. B. Berichte in Zeitschriften, würden auch Personen erreicht, die klassischer Werbung gegenüber skeptisch sind. Hierdurch ließe sich der Bekanntheitsgrad der Küchenmaschine weiter steigern. Durch geschickte VF-Maßnahmen, z. B. Einsatz von gut gestaltetem Displaymaterial aber auch durch Aktionen am POS., z. B. Produktdemonstrationen, lässt sich in den Verkaufsstellen Aufmerksamkeit für die Küchenmaschine erzeugen. Sinnvoll wäre evtl. auch die Einrichtung eines Clubs, in dem die Besitzer der Koch-Küchenmaschine Erfahrungen und Rezepte austauschen können.

### Aufgabe 5)

Um zu klären, ob die Preissenkung sinnvoll ist, wird zunächst der Deckungsbeitrag vor und nach der Preissenkung ermittelt.

Deckungsbeitrag vor der Preissenkung  
 $= (4.000 - 600) \cdot 23.000 = 78.200.000,00 \text{ €}$

Ermittlung der Absatzmenge nach der Preissenkung:  
Die Preissenkung von 4.000,00 € auf 3.800,00 € entspricht einer prozentualen Preisänderung von 5 %. In die Gleichung für den Preiselastizitätskoeffizienten eingesetzt ergibt das:

$$\frac{\text{Absatzänderung in \%}}{-5 \%} = -2$$

und damit eine Absatzänderung um + 10 %. Absolut beträgt der Absatzzuwachs 2.300 Geräte, so dass zu einem Preis von 3 800,00 € insgesamt 25.300 Küchenmaschinen abgesetzt werden.

Nach der Preissenkung beträgt der Deckungsbeitrag damit  
 $= (3.800 - 600) \cdot 25.300 = 80.960.000,00 \text{ €}$

Durch die Preissenkung würde der Deckungsbeitrag also um 2,76 Mio. € bzw. 3,53 % steigen.

Die Auswirkung auf die Ertragslage wäre also positiv. Die Preissenkung wäre außerdem nicht so hoch, dass dadurch die Qualitätsanmutung beeinträchtigt würde, zumal die Koch AG in den vergangenen Jahren den Preis für die Küchenmaschine schon mehrfach gesenkt hat. Selbst wenn befürchtet werden muss, dass die Konkurrenzunternehmen die Preise für ihre Küchenmaschinen ebenfalls senken werden, wird die Koch AG durch die Preissenkung vermutlich seinen Marktanteil vergrößern und damit seine Marktstellung stärken können.

Die Preissenkung ist damit zu empfehlen.

## Aufgabe 6)

Eine Preisdifferenzierung ist nur dann möglich und sinnvoll, wenn der Gesamtmarkt in Teilmärkte segmentiert werden kann, auf denen die Küchenmaschine zu unterschiedlichen Preisen angeboten wird und die Teilmärkte durch wirksame Barrieren voneinander getrennt werden können. Je nach Art der Barrieren unterscheidet man verschiedene Arten der Preisdifferenzierung, z. B.

- Differenzierung durch unterschiedliche Produktausstattungen
- Differenzierung nach der Käuferstruktur
- Differenzierung nach Vertriebswegen (Fachhandel, Kaufhäuser etc.)
- räumliche Differenzierung
- zeitliche Differenzierung

...

Im vorliegenden Fall ist eine Preisdifferenzierung möglich und sinnvoll.

Beispiele:

Differenzierung durch unterschiedliche Ausstattungsmerkmale. Es werden z. B. zwei Versionen der Küchenmaschine angeboten:

Standardversion für	4.000,00 €
einfachere Version mit geringerem Leistungsumfang	3.000,00 €

Auswirkung der Preisdifferenzierung auf den Deckungsbeitrag

Deckungsbeitrag ohne Preisdifferenzierung: 78.200.000 €

Deckungsbeitrag mit Preisdifferenzierung  
x (3.000) = 31.625 und x (4.000) = 23.000

Deckungsbeitrag 1. Segment: 78.200.000 €

Deckungsbeitrag 2. Segment:  
(31.625 – 23.000) · (3.000 – 600) = 20.700.000 €  
gesamter Deckungsbeitrag 98.900.000 €

Durch die Preisdifferenzierung würde der Deckungsbeitrag um 20.700.000 € steigen.

Die Preisdifferenzierung ist also sinnvoll, wenn die Differenzierungskosten geringer sind als der zusätzliche Deckungsbeitrag.

Auch im Vergleich zum optimalen Einheitspreis von 3.633,33 € ist die Preisdifferenzierung sinnvoll, da bei dem optimalen Einheitspreis nur ein Deckungsbeitrag von 79.359.583,33 € erzielt wird.