



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

KURATLE JAECKER AG:

Fallstudie Marketingkonzept Schleifmittel 2017 bis 2021

Version Nr. 1, 30. März 2019

Schäfer, Adrienne

Windler, Katharina

Zenhäusern, Raymond

HSLU Hochschule Luzern

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: 10.25938/oepms.140



Open Education Platform
for Management Schools

KURATLE JAECKER AG:

Fallstudie Marketingkonzept Schleifmittel 2017 bis 2021

Version Nr. 1, 30. März 2019

Schäfer, Adrienne

Windler, Katharina

Zenhäusern, Raymond

HSLU Hochschule Luzern

Publikationsform: Fallstudie

Institution: HSLU Hochschule Luzern

Schlüsselbegriffe: Analytisches Marketing; Strategisches Marketing;
Marketing-Mix

Einsatzbereich: Bachelorstufe und Weiterbildung

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Schäfer, A., Windler, K. & Zenhäusern, R. (2019). KURATLE JAECKER AG:
Fallstudie Marketingkonzept Schleifmittel 2017 bis 2021. *Open Education
Platform*. Doi: 10.25938/oepms.140



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktischer Reflexionsbericht zur Fallstudie KURATLE JAECKER AG

Abstract

Der Fall KURATLE JAECKER AG – Fallstudie Marketingkonzept Schleifmittel 2017 bis 2021 befasst sich mit der dem Unternehmen bevorstehenden Aufgabe der Einführung und Marktdurchdringung der Produktgruppe Schleifmittel im Schweizer B2B und B2C Markt. Er beschreibt die Ausgangslage des erfolgreichen Familienunternehmens, dessen Anspruch der verantwortungsvolle Umgang mit dem natürlichen und nachwachsenden Rohstoff Holz ist. Der Fall bietet die Grundlage, ein Marketingkonzept für die Produktgruppe Schleifmittel zu entwerfen inkl. Analyse, strategischem Vorgehen, Marketing-Mix und Implementierung.

Teaching Notes

KURATLE JAECKER AG¹: Fallstudie Marketingkonzept Schleifmittel 2017 bis 2021



Inhaltsverzeichnis

1. Positionierung	2
2. Lernziele	2
3. Bisheriger Einsatz dieser Fallstudie / Didaktische Reflexion	2
4. Passende Literatur	2
5. Fragen	3
6. Lösungsvorschläge	6
7. Quellenangaben der Abbildungen	25
8. Literaturverzeichnis	25

¹ Die Informationen zu dieser Fallstudie stammen von der Firmen-Homepage (<https://www.kuratlejaecker.ch/de/>) sowie aus Gesprächen mit Unternehmensvertretern.

Teaching Notes

KURATLE JAECKER AG²:

Fallstudie Marketingkonzept Schleifmittel 2017 bis 2021



1. Positionierung

Der Fall wurde für Studierende in Bachelorstudiengängen des ersten oder zweiten Semesters sowie Studierende in der Weiterbildung entwickelt. Eingangskompetenzen sind grundlegende theoretische Konzepte und Tools zur Erstellung eines Marketingkonzepts, basierend auf den Elementen des strategischen Management Prozesses: Analyse, Planung, Umsetzung und Controlling.

2. Lernziele

Studierende können ein Marketingkonzept für ein Marktleistung erstellen. Im Rahmen des Marketingkonzepts können Studierende:

- eine interne Unternehmens- und Angebotsanalyse erstellen,
- eine externe Markt-, Kunden-, Mitbewerber- und PESTEL-Analyse durchführen,
- Marketingziele und -strategien für das Unternehmen entwickeln,
- den Marketing-Mix (7Ps) festlegen,
- eine Budgetierung vorschlagen und
- zentrale Umsetzungs- und Controlling-Elemente identifizieren.

3. Bisheriger Einsatz dieser Fallstudie / Didaktische Reflexion

Die Fallstudie wurde bisher zwei Mal in der Weiterbildung eingesetzt. Die Studierenden im Studiengang MAS WING bekamen den Fall zu Beginn des Semesters mit der Arbeitsanweisung, die Fallfragen bis zu Semesterende in Gruppen von 4-5 Personen zu bearbeiten und in einem Report, welcher mit 60% in die Modulbewertung einfluss, zusammenzufassen.

Insgesamt war die Kursleitung positiv überrascht von dem Engagement, mit welchem die Studierenden die Fallfragen bearbeiteten. Obwohl es sich um einen Fall aus dem B2B-Kontext handelt, welcher im Gegensatz zu einem B2C-Kontext tendenziell komplexer ist, da die Produkte meist erklärungsbedürftiger sind und der Verhandlungsprozess deutlich komplizierter ist, fanden die Studierenden schnell einen guten Zugang. Besonders hilfreich war dabei, dass die Studierenden „im Feld“ unterwegs waren. Sie besuchten einen der Showrooms von Kuratle Jaecker und führten Interviews mit Personen aus der Zielgruppe der Produktgruppe, für die das Marketingkonzept entwickelt werden sollte.

4. Passende Literatur

- Schürmann, A. (2016). *Marketing: In 4 Schritten zum eigenen Marketingkonzept*. vdf: Zürich.
- Michel, S., Buntschu, K. & Oberholzer, K. (2018). *Marketing: eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen*. Compendio: Zürich.

² Die Informationen zu dieser Fallstudie stammen von der Firmen-Homepage (<https://www.kuratlejaecker.ch/de/>) sowie aus Gesprächen mit Unternehmensvertretern.

5. Fragen

TEIL I: Die Analyse

1) Marktsystem / Marktschema

Visualisieren Sie das Marktsystem/ Marktschema von KURATLE JAECKER für den Schweizer Markt und deklarieren Sie darin alle relevanten Stakeholder.

2) Zielgruppenbedürfnisse B2B

Recherchieren Sie relevante Zielgruppen B2B (inkl. Buying-Centers, d.h. alle am Beschaffungsprozess beteiligten Personen) und ihre Bedürfnisse und Kaufentscheidungskriterien pro Stakeholder und pro Buying-Center-Mitglied (bitte um hohen Detaillierungsgrad).

3) Zielgruppenbedürfnisse B2C

Recherchieren Sie relevante Zielgruppen B2C und ihre Bedürfnisse und Kaufentscheidungskriterien (bitte um hohen Detaillierungsgrad).

4) Segmente / Teilmärkte

Visualisieren Sie relevante Segments-/Teilmarktkombinationen, sowohl für den B2B-, als auch für den B2C-Bereich. Welches sind die zu priorisierenden Segments-/Teilmarkt-Kombinationen?

5) Marktkennziffern

Berechnen Sie für den Schweizer Markt das Marktpotenzial, das Marktvolumen und den Marktsättigungsgrad für B2B-Retailer.

6) Mitbewerber / Substitutionskonkurrenz

Welches sind für die relevante Segments-/Teilmarktkombinationen B2B / B2C die relevanten Mitbewerber-Unternehmen? Welches sind ihre Wettbewerbsvor- / nachteile? Gibt es relevante Substitutionskonkurrenz?

7) Positionierungsanalyse B2B und B2C

Erstellen Sie für KURATLE JAECKER eine Positionierungsanalyse B2B und B2C. Nutzen Sie dabei das Spider-Graph-Konzept oder semantisches Differential. Ein semantisches Differential wird zur Messung von mehrdimensionalen Beurteilungen einer oder mehrerer Eigenschaften eines Objektes genutzt. Die Einschätzung erfolgt anhand von Gegensatzpaaren (z. B. teuer & günstig).

8) Externe und interne Beeinflussende

Nennen Sie die relevanten internen und externen Beeinflusser B2B und B2C. Listen Sie die beeinflussenden Faktoren auf und deklarieren Sie die Beeinflussungsart.

9) Analyse der Umweltfaktoren (PESTEL)

Recherchieren Sie mindestens je einen relevanten Umweltfaktor B2B und B2C für den Schweizer Markt.

10) Stärken-/Schwächen-Analyse KURATLE JAECKER AG

Recherchieren und argumentieren Sie mindestens je drei relevante Stärken und Schwächen von KURATLE JAECKER AG.

11) SWOT-Analyse

Erstellen Sie eine einfache SWOT-Analyse und deklarieren Sie dabei je 3 zentrale SWOT-Elemente (Analyseelemente müssen aus den vorgängigen Analyse-Aufgaben abgeleitet sein!)

12) SWOT-Kombinationen

Erstellen Sie die erweiterte SWOT und deklarieren Sie mindestens je eine SO-/ST-/WO- und WT-Kombination. Welche Entscheidungskriterien nutzen Sie für die Wahl Ihrer Kombination und welche Kombination wählen Sie?

TEIL II: Strategisches Vorgehen

13) Quantitative & qualitative Marketingziele

Nennen Sie drei quantitative und drei qualitative Marketingziele und operationalisieren Sie diese. Welche Verbindungen sehen Sie zwischen den quantitativen und qualitativen Zielen?

14) Zielmarktstrategie (Marktbearbeitungsstrategie)

Formulieren Sie eine Zielmarktstrategie und begründen Sie diese.

15) Zielgruppen (Marktbearbeitungsstrategie)

Entscheiden und argumentieren Sie Ihre relevanten Zielgruppen B2B und B2C. Wo sehen Sie relevante Gemeinsamkeiten / Abhängigkeiten?

16) Präferenzstrategie (Wettbewerbsstrategie)

Entscheiden und argumentieren Sie Ihre Präferenzstrategie.

17) Kooperationsstrategie (Wettbewerbsstrategie)

Entscheiden und argumentieren Sie Ihre Kooperationsstrategie. Mit wem würden Sie warum und wie zusammenarbeiten?

TEIL III: Der Marketing-Mix

18) Product

Deklarieren Sie die zentralen Inhalte der Produktpolitik B2B und B2C. Nutzen Sie dabei das Konzept der drei Produktebenen (einfaches Zwiebelprinzip von Kotler): 1) Kernprodukt (Grundnutzen), 2) Formales Produkt (Sichtbares, Nebennutzen), 3) Erweitertes Produkt (Service, Zusatznutzen). Welche Produkte und welche Dienstleistungen deklarieren Sie für B2B und B2C? Welches sind die zentralen Markenelemente?

19) Price

Deklarieren Sie die zentralen Inhalte der Preispolitik B2B und B2C. Welche Arten von Rabatten, Liefer- und Zahlungskonditionen, Preisdifferenzierungen, Zugaben, Rahmbedingungen nutzen Sie?

20) Place

Deklarieren Sie die zentralen Inhalte der Distributionspolitik. Sie sieht die Multi-Channelstrategie aus? Generieren Sie aus der Distributionspolitik wettbewerbsstrategische Vorteile?

21) Promotion

Deklarieren Sie die zentralen Inhalte der Kommunikationspolitik. Welche On- und Off-Line-Kommunikationsmassnahmen nutzen Sie? Wo sehen Sie die zentralen Kanal-Synergien?

22) People

Deklarieren Sie die zentralen Inhalte des Marketing-Mix-Elementes „People“.

23) Processes

Deklarieren Sie die zentralen Inhalte des Marketing-Mix-Elementes „Processes“ anhand eines Beispiel-Prozesses.

24) Physical Tangibles

Deklarieren Sie die zentralen Inhalte des Marketing-Mix-Elementes „Physical Tangibles“. Wie sehen Sie den sinnvollen Einbezug der verschiedenen Show-Rooms der Organisation?

TEIL IV: Die Implementierung

25) Budgetierung

Erstellen Sie für die Kostenarten der Kommunikation eine mögliche Budgetierung unter Anwendung der Push- / Pull-Methode (nur Grob-Budgetierung ohne detaillierte Medienkosten-Abklärungen).

26) Umsetzung

Wo sehen Sie die zentralen Punkte bei der Umsetzung? Was sind die Kernaufgaben des Produkt-Managements? Was sind die Kernaufgaben der Vertriebsführung und des Key Account Managements? Das Key Account Management ist für den Kontakt zu den wichtigsten und profitabelsten Kunden zuständig sowie die Ausweitung der Geschäftsbeziehungen mit diesen.

27) Controlling

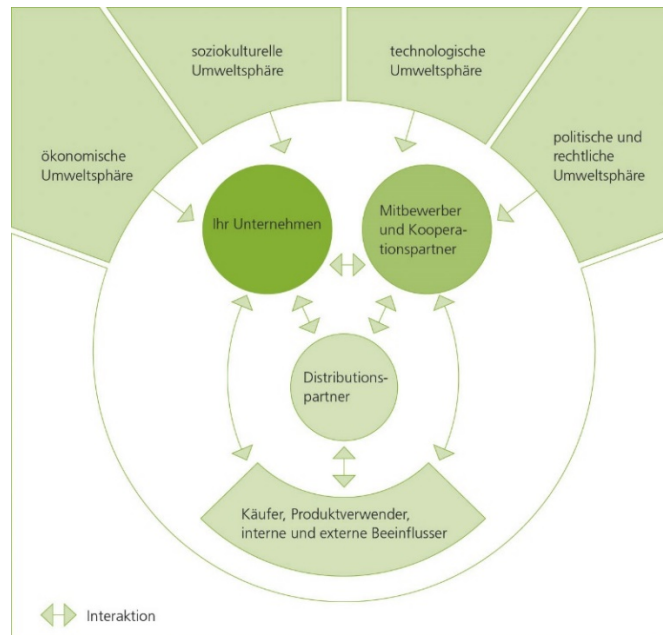
Welches sind für Sie die zentralen, operativen, strategischen, qualitativen und quantitativen Controlling-Elemente? Wer ist für welche Art des Controllings wie verantwortlich?

6. Lösungsvorschläge

TEIL I: Die Analyse

1) Marktsystem / Marktschema

Visualisieren Sie das Marktsystem/ Marktschema von KURATLE JAECKER für den Schweizer Markt und deklarieren Sie darin alle relevanten Stakeholder.



Marktsystem (Schürmann, 2016, S. 59)

Ihr Unternehmen: KURATLE JAECKER AG

Mitbewerber und Kooperationspartner: Sia, 3M, Festool, Kündig, Würth, NORTON Saint-Gobain

Distributionspartner: Coop Bau+Hobby, DoIt+Garden (Migros), Jumbo, Obi, Hornbach, Bauhaus

Käufer, Produktverwender, interne und externe Beeinflusser: Schreiner, Holzbauer, Bodenleger, Maler Gipsler, Privatkunden, Verbandsgesellschaften, Berufsverbände, Fachhochschulen, höhere Fachhochschulen, Fachzeitschriften, Schleifmaschinenhersteller, Online Foren, DIY TV Sendungen, DIY Influencer / Social Media, (ehemalige) Mitarbeitende, Familienangehörige und Freunde, Arbeitskollegen

2) Zielgruppenbedürfnisse B2B

Recherchieren Sie relevante Zielgruppen B2B (inkl. Buying-Centers, d.h. alle am Beschaffungsprozess beteiligten Personen) und ihre Bedürfnisse und Kaufentscheidungskriterien pro Stakeholder und pro Buying-Center-Mitglied (bitte um hohen Detaillierungsgrad).

Relevante B2B-Zielgruppen: Maler, Gipsler, Bodenleger, Schreiner, Holzbauer, Retailer

Buying-Center: bei kleinen Betrieben meist Unternehmer/Eigentümer, bei grösseren: Mitglieder der Abteilungen Einkauf, Finanzen, Technik/Produktion, evtl. Recht

Bedürfnisse:

- Qualitätsanspruch:
 - Gute Kornbeschaffenheit (Haftstärke des Kornes auf Papier)
 - Gute Festigkeit des Schleifpapieres (Reissfestigkeit, Verhalten bei Alterung)

- Lange Standzeit (wie lange ein Schleifmittel eingesetzt werden kann)
- Angemessener Preis
- Ansprüche an Lieferbedingungen
 - Ältere Kunden beziehen die Ware eher telefonisch und selten online. Oft wird die Ware beim zuständigen Aussendienstmitarbeiter bezogen. Jüngere Kunden bestellen meist online.
 - Die Voraussetzungen für Online-Bestellungen ist eine vertraute und übersichtliche Website. Die Anwenderfreundlichkeit ist ein Muss. Die Übersichtlichkeit muss auch in Katalogen gewährleistet werden.
 - Schnelle Lieferungen (Kunde erwartet die bestellte Ware innerhalb 1 bis 3 Arbeitstagen)
 - Zuverlässigkeit
 - Flexibilität bei kurzfristigen Bestelländerungen
 - Rasches Handeln bei qualitativen Mängeln durch den Lieferanten
- Serviceerwartungen
 - Technische Beratung
 - Hinweise auf Zubehörteile
 - „Alles aus einer Hand“ erspart wertvolle Zeit und vereinfacht das Bestellwesen
 - Empfehlungen rund ums Schleifen
 - Vorstellen neuer Produkte
 - Schulungen neuer Technologien
 - Persönliche Kontaktperson (Aussendienst)

Kaufentscheidungskriterien:

- Lange Standzeit
- Schnelle Verfügbarkeit
- Klare Produktkennzeichnung (vor allem auf dem Schleifmittel selbst)
- gutes Preis-Leistungsverhältnis
- Ein Ansprechpartner/ Berater (Single Point of Contact)
- Beratung/Schulung
- Wahl zwischen Versand und Abholung möglich
- Verpackungseinheit mit viel Inhalt und wenig Verpackung, stapelbare Verpackung

3) Zielgruppenbedürfnisse B2C

Recherchieren Sie relevante Zielgruppen B2C und ihre Bedürfnisse und Kaufentscheidungskriterien (bitte um hohen Detaillierungsgrad).

Relevante B2C-Zielgruppen: Heimwerker/ regelmäßiger privater Nutzer; Künstler, die mit Holz arbeiten; ad-hoc privater (wenig) Nutzer

Bedürfnisse:

- Wettbewerbsfähiger Preis /gutes Preis-Leistungsverhältnis
- Ggfs. schnelles Finden in einem Webshop
- Informationen wie Anwendungsbereich, Handhabung, Sicherheit
- Beratung

Kaufentscheidungskriterien:

- Schnelle Verfügbarkeit
- Günstiger Preis

4) Segmente / Teilmärkte

Visualisieren Sie relevante Segments-/Teilmarktkombinationen, sowohl für den B2B-, als auch für den B2C-Bereich. Welches sind die zu priorisierenden Segments-/Teilmarkt-Kombinationen?

Legende:

- 1: ungeeignet, diese Kombination ist für Kuratle Jaecker von kleinem Interesse und hat letzte Priorität
- 2: geeignet, diese Kombination ist für Kuratle Jaecker von mittlerem Interesse und hat 2. Priorität
- 3: gut geeignet, diese Kombination ist für Kuratle Jaecker von hohem Interesse und hat 1. Priorität

		Strategische Segmente B2B		
		Schreiner/ Holzbauer	Bodenleger	Maler/ Gipser
Teilmärkte	Handschleifmittel	3	2	2
	Handmaschinenschleifmittel	3	2	3
	Breitband	1	3	1

Segments-/Teilmarktkombinationen B2C (eigene Darstellung)

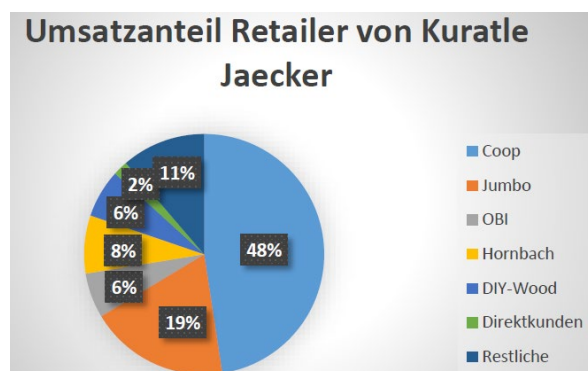
		Strategische Segmente B2C		
		Heimwerker/ regelmäßiger privater Nutzer	Künstler, die mit Holz arbeiten	ad-hoc privater (wenig) Nutzer
Teilmärkte	Handschleifmittel	2	3	1
	Handmaschinenschleifmittel	3	2	1
	Breitband	1	1	1

Segments-/Teilmarktkombinationen B2B (eigene Darstellung)

5) Marktkennziffern

Berechnen Sie für den Schweizer Markt das Marktpotenzial, das Marktvolumen und den Marktsättigungsgrad für B2B-Retailer.

Die Firma Kuratle Jaecker erzielte bis im November 2017 einen Umsatz von mehr als 184 Millionen Schweizer Franken. Elf Prozent davon, also ca. 20 Millionen, wurden im Retailbereich erwirtschaftet. Dabei ist Coop Bau&Hobby heute mit 48% Umsatzanteil der grösste Kunde von Kuratle Jaecker.

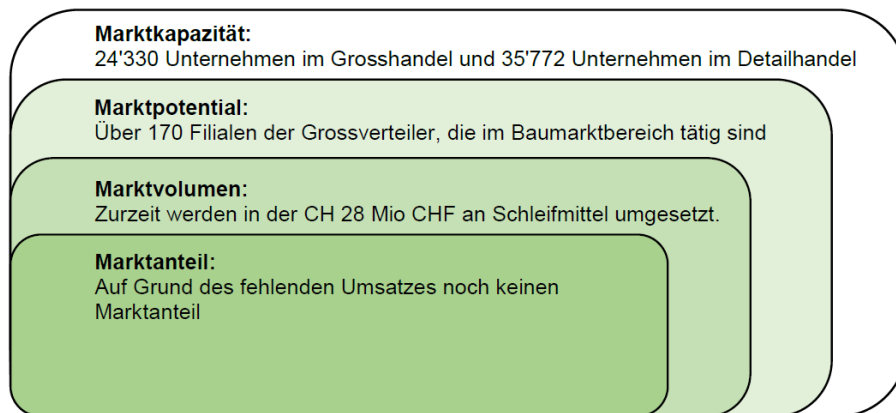


Umsatz Retailer Kuratle Jaecker (Kuratle Jaecker, 2017)

Über die Retailer wurden bisher noch keine Schleifmittel verkauft, diese Kanäle eignen sich aber gut für den Absatz von Schleifmittel.

Die entsprechenden Marktkennziffern für Schleifmittel basieren auf der Gesamtkapazität aller Gross- und Detailhandelsunternehmen. Gemäss BAK Economics (2017) sind das etwa 60'000 Unternehmen, wobei davon ausgegangen wird, dass nicht alle an einem Schleifmittelvertrieb interessiert sind.

Als wirkliches Potential werden die Retail-Filialen betrachtet, mit denen Kuratle Jaecker bereits zusammenarbeitet. Hier ist Coop Bau&Hobby mit 74 Filialen führend, vor Migros Do-It (46 Filialen) und Jumbo (40 Filialen). Zusammen mit OBI (10 Filialen) und Hornbach (6 Filialen) ergeben sich 176 Filialen, welche im Holzbau bereits Produkte der Firma Kuratle Jaecker anbieten.



Marktkennzahlen (Kuratle Jaecker, 2017)

6) Mitbewerber / Substitutionskonkurrenz

Welches sind für die relevante Segments-/Teilmarktkombinationen B2B / B2C die relevanten Mitbewerber-Unternehmen? Welches sind ihre Wettbewerbsvor- / nachteile? Gibt es relevante Substitutionskonkurrenz?

In der Mitbewerberanalyse werden die Konkurrenten, d.h. Hersteller von Schleifmittelprodukten untersucht, die auf dem Schweizer Markt tätig sind und somit die gleichen Zielgruppen bedienen. Nachfolgend sind die wichtigsten Mitbewerber mit ihren Wettbewerbsvor- und Nachteilen aufgeführt. Die erwähnten Unternehmen sind alle Substitutionskonkurrenten der Kuratle Jaecker AG im Bereich von Schleifmittel. Die Hersteller 3M, sia Abrasives, Klingspor und Mirka gehören zu den grössten Schleifmittelherstellern. Die Mitbewerber wurden gezielt anhand ihrer Internetauftritte miteinander verglichen. Auf die preis- und produktrelevanten Unterschiede zwischen den Mitbewerbern wurde, aufgrund von fehlenden repräsentativen Produktvergleichstests und Erfahrungsberichten nicht eingegangen.

Die aufgeführten Konkurrenzunternehmen heben alle hervor, alles aus einer Hand anzubieten, von der Entwicklung und Produktion über die Beratung und den Vertrieb bis hin zum Service im Bereich des Schleifmittel Produktsortiments. Ergänzende Produkte und passendes Zubehör fördert zusätzlich den Kauf von Cross-Selling Produkten wie z.B. von der Schleifmaschine bis zum Sicherheitsausrüstungszubehör.

Weiter sind Serviceleistungen wie z.B. Beratungsanwendungen oder Schulungen ein fester Bestandteil des Angebots aller Mitbewerber, die mit spezialisierten und praxiserprobten Fachkräften durchgeführt werden.

Für die Steigerung des Bekanntheitsgrads nehmen die nachfolgenden Hersteller regelmässig an Fachmessen teil und so gut wie alle Unternehmen verfügen über Partnerschaften mit Berufs- und Fachverbänden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist für alle Mitbewerber ein verantwortungsvoller und schonender Umgang mit der Umwelt.

**Wettbewerbsvor- und Nachteile:**

- + Hoher Bekanntheitsgrad der Marke 3M und grosses Vertriebsnetz Schweiz
- + Kundenreferenzen aus der Schweiz z.B. B. Wyrsch GL Alpnach Norm (siehe Link Tabelle Anhang)
- Internetauftritt ist zu wenig strukturiert und veraltet. Auf Schleifmittelprodukte und Informationen gelangt man nur über Umwege.
- Kein eigener Webshop

**Wettbewerbsvor- und Nachteile:**

- + Grosse Bandbreite an Schleifmittelartikeln und Verbreitung von sia Schleifmitteln in der Schweiz
- + Modernste Schleifmittelproduktion weltweit mit Lasergesteuerter Produktion
- Kein Webshop, Produkthanfrage über Kontaktformular möglich
- Unterstützende Produktsuche nach dem passenden Schleifmittel, jedoch ohne Hervorhebung der Anwendungsprodukte für Maler & Gipser
- Erlittener Imageverlust sowie möglicher Lieferfristverlängerung aufgrund der Umstrukturierung der Konfektionierung und der Lagerung der Halbfabrikate von Frauenfeld nach Osteuropa

**Wettbewerbsvor- und Nachteile:**

- + Informativer und gut strukturierter Internetauftritt mit verständlichem Produktfinder
- + Grosses Sortiment an Schleifmittelprodukten und Werkzeug
- Kein Webshop
- Geringer Bekanntheitsgrad und noch kein umfassendes Vertriebsnetz in der Schweiz
- Kein Anwendungshinweis von Produkten für das Marktsegment Maler & Gipser
- Lieferfrist und evtl. Probleme bei kurzfristigen Bestellungen für den Schweizer Markt

**Wettbewerbsvor- und Nachteile:**

- + Entwicklung und Herstellung kompletter Schleifmittelsysteme (Maschinen mit passenden Schleifmitteln und Zubehör) in einer grossen Vielfalt
- + Informativer und überzeugender Internetauftritt mit expliziter Hervorhebung von Anwendungsprodukten mit diversen Broschüren und Produktvideos für Maler & Trockenbau
- + Gute Serviceleistungen
- Kein Webshop
- Bekanntheitsgrad ist noch nicht auf dem Niveau von 3M und sia Abrasives

**Wettbewerbsvor- und Nachteile:**

- + Anbieter kompletter Schleifmittelsysteme mit Maschinen und Zubehör, jedoch vergleichsweise nicht in der Vielfalt wie Mirka
- + Ansprechender und übersichtlicher Internetauftritt mit umfassenden Informationen und Produkt-anwendungshinweisen und Videos für Maler & Gipser. Starker Einbezug der Social-Media Kanäle
- + Onlinekauf möglich und Festool bietet sehr umfassende Serviceleistungen (10 Jahre Ersatzteil-Garantie, 15 Tage testen ohne Risiko mit Geld-Zurück-Garantie etc.)
- Bekanntheitsgrad und Angebot im Bereich Schleifmittel noch nicht auf dem Niveau wie 3M und sia

Wettbewerbsvor- und Nachteile der Hauptmitbewerber (eigene Darstellung basierend auf Recherche auf den jeweiligen Firmen-Homepage)

Als abschliessendes Fazit der Mitbewerberanalyse kann gesagt werden, dass der Markt für Schleifmittellösungen in der Schweiz zurzeit noch durch sia Abrasives und 3M beherrscht wird, jedoch in Zukunft mit steigenden Marktanteilen der beiden Unternehmen Mirka und Festool zu rechnen ist. Diese beiden Unternehmen bieten gezielte komplette Schleifmittelsysteme an und sprechen die Zielgruppen in den verschiedenen Teilmärkten u.a. auch Maler & Gipser an. Weiter verfügen Mirka und Festool über informative und übersichtliche Internetauftritte, in der sich der

Besucher intuitiv und sofort zurechtfindet. Festool betreibt darüber hinaus Social-Media-Marketing auf den Kanälen Facebook, Instagram und YouTube.

Mirka und Festool schaffen zudem mit Produkt- und Anwendungsvideos einen zusätzlichen Nutzen für die Zielgruppen B2B & B2C. Mit der Newsletter-Anmeldung auf der Homepage von Mirka und Festool kann sich ein interessierter Kunde automatisch mit den neusten Informationen eindecken. Ein weiterer zu erwähnender Mehrwert für die Kunden sind die Serviceleistungen dieser beiden Unternehmen in Form von Zusatzgarantien, Diebstahlschutz oder z.B. 15 Tage testen ohne Risiko mit Geld-Zurück-Garantie, wodurch sie sich gegenüber der Konkurrenz abheben.

7) Positionierungsanalyse B2B und B2C

Erstellen Sie für KURATLE JAECKER eine Positionierungsanalyse B2B und B2C. Nutzen Sie dabei das Spider-Graph-Konzept oder semantisches Differential. Ein semantisches Differential wird zur Messung von mehrdimensionalen Beurteilungen einer oder mehrerer Eigenschaften eines Objektes genutzt. Die Einschätzung erfolgt anhand von Gegensatzpaaren (z. B. teuer & günstig).

Folgende relevanten Kaufkriterien für Schleifmittel wurden definiert:

Kaufkriterium	Interpretation
Preis	Preisniveau, CHF
Produktivität	Leistung, Abtragsrate = Fläche pro Blatt
Lebensdauer	Einsatzdauer, Standzeit = behandelte Fläche pro Zeiteinheit
Service	Dienstleistung inkl. Schulung, auch Lieferungen vor Ort
Verfügbarkeit	Lieferfähigkeit, Lieferfrist = Zeit
Innovation	Mehrwert
Internetauftritt / Webshop	Benutzerführung, intuitive Bedienung, Mehrwert für Benutzer, optische Qualität

Kaufkriterien für Schleifmittel (eigene Darstellung)

Nachfolgend werden die NORTON Schleifmittel mit den Produkten der Konkurrenz in Abhängigkeit der Kaufkriterien verglichen und bewertet:

Preis:

Kuratle Jaecker AG ist gemäss eigener Aussage eher im höheren Preissegment positioniert. Die Wettbewerber sind tendenziell eher günstiger.

Preis-Leistungs-Verhältnis:

Die NORTON Produkte sind gemäss Kuratle Jaecker AG Qualitätsprodukte.

Lebensdauer:

Die Lebensdauer der NORTON Produkte wird als durchschnittlich bis überdurchschnittlich eingestuft.

Dienstleistung:

Der Service und die Beratung sind ein ganz wichtiger Pfeiler der Philosophie von Kuratle Jaecker AG. Diese Dienstleistung muss im Bereich Schleifmittel aufgebaut werden.

Verfügbarkeit:

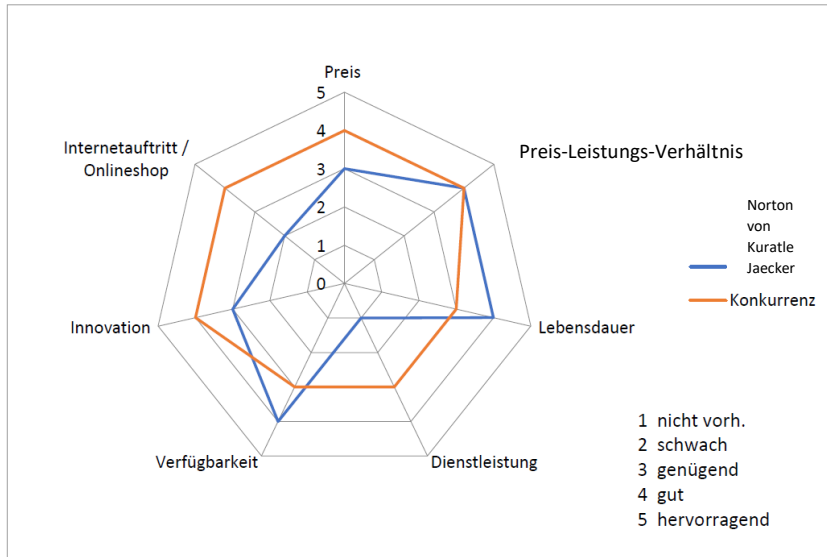
Die meisten Produkte sind bei Kuratle Jaecker AG an Lager und dank einer leistungsfähigen Logistik können die Schleifmittel dem Kunden auch zeitnah geliefert werden.

Innovation:

Die Produkte von NORTON sind Stand der Technik. Die Innovation im Bereich Schleifmittel wird eher gering eingeschätzt.

Internetauftritt / Onlineshop:

Der Webshop von Kuratle Jaecker AG ist zurzeit weder übersichtlich noch zielführend. Benchmark sind die Internetauftritte von Mirka und Festool.



Spider-Graph Positionierung Kuratle Jaecker (eigene Darstellung)

8) Externe und interne Beeinflusser

Nennen Sie die relevanten internen und externen Beeinflusser B2B und B2C. Listen Sie die beeinflussenden Faktoren auf und deklarieren Sie die Beeinflussungsart.

B2B:

Interne Beeinflusser	Einfluss / Wirkung
Anwender / Mitarbeiter	Werden den Kauf so lenken, dass Leistung, Handhabung und Komfort maximal sind.
Einkäufer (sofern verschieden von Anwender)	Wird den Kauf so lenken, dass die Gesamtkosten für ein angemessenes Preis / Leistungs-Verhältnis möglichst tief sind.

B2B externe Beeinflusser (eigene Darstellung)

Externe Beeinflusser	Einfluss / Wirkung
Zufriedene B2B-Kunden, Anwender / Mitarbeiter von Konkurrenzunternehmen	Erhöhen den Bekanntheitsgrad des Produkts. Erfahrungen, Empfehlungen aus erster Hand Mundpropaganda
Händler / Zwischenhändler	Bekanntheitsgrad steigern Die Schleifmittel werden an den besten „Orten“ im Katalog und im Webshop platziert
Schleifmaschinenhersteller	Bekanntheitsgrad steigern durch die Empfehlung Schleifmaschinenhersteller.
Zeitschriften von Fachverbänden (und weitere Medien von Verbandsgesellschaften, Berufsverbänden, Fachhochschulen, höhere Fachschulen, ...)	Bekanntheitsgrad der Schleifmittel steigern, Produkt in ein gutes Licht stellen, gute Eigenschaften hervorheben, Werbung in Fachzeitschriften, Erfahrungsberichte, Publikationsreportage, vergleichende Werbung wo erlaubt, ...

Fachmessen	Bekanntheitsgrad steigern, überzeugende Inszenierung, anwendergerechte Produktvorstellung, positives Erlebnis im Zusammenhang mit Produkt vermitteln
Internet-Foren	Bekanntheitsgrad steigern, Produkte in ein gutes Licht rücken, aktiv in die Problemlösung eingreifen, auf die Meinungsbildung Einfluss nehmen, Bedürfnisse erörtern, Schwächen erkennen
Internet-Suchmaschinen	Bekanntheitsgrad steigern, Ranking der eigenen Produkte bei der Onlinesuche beeinflussen
Influencers DIY-Anleitungen im Internet	Bekanntheitsgrad erhöhen, eigene Marke platzieren.

B2B interne Beeinflusser (eigene Darstellung)

B2C:

Interne Beeinflusser	Einfluss / Wirkung
Freunde, Bekannte, Verwandte	Empfehlungen, Erfahrungsberichte

B2C externe Beeinflusser (eigene Darstellung)

Externe Beeinflusser	Einfluss / Wirkung
Zufriedene B2C-Kunden, Anwender	Erhöhen den Bekanntheitsgrad des Produkts, Erfahrungen, Empfehlungen aus erster Hand Mundpropaganda
Internet-Suchmaschinen	Bekanntheitsgrad steigern, Ranking der eigenen Produkte bei der Onlinesuche beeinflussen
Zeitschriften	Bekanntheitsgrad der Schleifmittel steigern, Produkt in ein gutes Licht stellen, gute Eigenschaften hervorheben, Werbung in Fachzeitschriften, Erfahrungsberichte, Publikationsreportage, vergleichende Werbung wo erlaubt, ...
Influencers DIY-Anleitungen im Internet	Bekanntheitsgrad erhöhen, eigene Marke platzieren.

B2C interne Beeinflusser (eigene Darstellung)

9) Analyse der Umweltfaktoren (PESTEL)

Recherchieren Sie mindestens je einen relevanten Umweltfaktor B2B und B2C für den Schweizer Markt.

Mögliche Faktoren sind z.B.:

Politische Umweltsphären

Politische Stabilität Schweiz

Der hohe Wohlstand in der Schweiz ist nicht zuletzt ein Resultat der über 150 Jahre anhaltenden politischen Stabilität, die auf Kooperation und Ausgleich ausgerichtet ist. Zudem hängt die Schweizer Wohlfahrt zu einem grossen Teil davon ab, dass die politische Stabilität auf der globalen und europäischen Ebene bewahrt bleibt.

Politische Beziehungen zur EU

Von zentraler Bedeutung wird in den kommenden Jahren die Neuregelung der politischen und wirtschaftlichen Beziehungen zur EU sein. Die Ausgangsposition für die Verhandlungen wurde durch die Annahme der «Masseneinwanderungsinitiative» aus Sicht der Schweiz erschwert. Eine Umsetzung

der Initiative, die einerseits den Volkswillen respektiert und andererseits von der EU akzeptiert wird, könnte die bilateralen Verträge unverändert lassen (vgl. Credit Suisse 2015).

Ökonomische Umweltfaktoren

Wirtschaftslage Schweiz

Für das Jahr 2017 erwartet die Expertengruppe des Bundes nur ein moderates Wachstum von 0,9 % des Bruttoinlandsprodukts. Aufgrund der dynamischen Weltkonjunktur gewinnt die Binnenkonjunktur jedoch voraussichtlich ebenfalls an Fahrt. Für 2018 wird somit ein BIP-Wachstum von 2,0 % erwartet (vgl. SECO 2016).

Konjunktur Baubranche

Angesichts steigender Leerstände ist eine stärkere Abschwächung im Bausektor nicht ausgeschlossen. Bei verhältnismässig reger Bautätigkeit wird jedoch im Jahr 2018 bei den Bauinvestitionen mit einem Wachstum von 1,2 % gerechnet (-0,2 % im Vergleich zum Vorjahr) (vgl. SECO 2017). Im Moment geht es der Baubranche gut und für KURATLE JAECKER ist genügend Nachfrage vorhanden.

Wechselkurs Euro/Schweizer Franken

Der Schweizer Franken schwächte sich im Herbst 2017 weiter ab. Zeitweise knackte die Währung kurzfristig die Marke von 1,16 Franken (vgl. Finanzen 2018). Die Entwicklung des Wechselkurses ist unklar, hat aber einen grossen Einfluss auf den Einkaufspreis der Schleifmittel. Je schwächer der Franken, desto höher der Importpreis der Schleifmittel, welche KURATLE JAECKER von der französischen Saint-Gobain in Euro einkauft.

Soziokulturelle Umweltfaktoren

Mehrsprachigkeit

In der Schweiz gibt es vier Sprachregionen. Davon sind Deutsch, Französisch und Italienisch für die Vermarktung der Schleifmittel bei Bodenlegern von Relevanz. In Romanischbünden ist Deutsch bei fast allen Einwohnern eine regelmässig verwendete Sprache. Englisch und Portugiesisch sind die in der Schweiz am häufigsten gesprochenen Fremdsprachen (vgl. EDA 2017). KURATLE JAECKER wird alle seine neuen Publikationen und Werbemittel (Print und Online) zu den Schleifmitteln mindestens in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch übersetzen müssen, was aufwändig ist.

Technologische Umweltfaktoren

Neuentwicklungen

Zu den wichtigsten technologischen Neuentwicklungen bei Schleifmitteln für den Holzmarkt in den letzten zehn Jahren sind zwei Trends feststellbar: Einerseits die Weiterentwicklung von Keramik-Schleifmitteln im Allgemeinen und andererseits die Feinkorn-Keramik als Schleifmittel für den Holzbereich.

Ökologische Einflussfaktoren

Trend zu Holz mit natürlichen Fussböden

Die Wohntrends des Jahres 2018 gehen zunehmend in Richtung Nachhaltigkeit, daher sind es vor allem natürliche Holz- und Korkfußböden, welche die Erscheinung der zukünftigen Bodengestaltungen bestimmen. Zudem werden bei Altbau-Sanierungen alte Parkettböden wieder von Fremdbelägen befreit und fachgerecht saniert. KURATLE JAECKER setzt bei seinen Gebäuden und mit dem Werkstoff Holz im Allgemeinen selbst auf Nachhaltigkeit und kann sich entsprechend positionieren (beispielsweise durch entsprechende Imagekampagne). Dieser Trend kommt dem Unternehmen entgegen.

Rechtliche Einflussfaktoren

Steuerabzüge für werterhaltende Unterhaltskosten

Steuerlich sind die Unterhaltskosten von Liegenschaften ein sehr komplexes Thema, mit unzähligen Ausnahmen und kantonalen Unterschieden. Grundsätzlich sind Unterhaltskosten bei der Einkommenssteuer dann voll abzugsfähig, wenn sie werterhaltend sind (vgl. Bilanz 2006). Im Moment gibt es keine Anzeichen einer geplanten Änderung dieser Steuerpraxis, die für die Erneuerung älterer Liegenschaften und deren Bodenbelägen förderlich ist.

10) Stärken-/Schwächen-Analyse KURATLE JAECKER AG

Recherchieren und argumentieren Sie mindestens je drei relevante Stärken und Schwächen von KURATLE JAECKER AG.

Stärken

- Bestehender Kontakt und Zugang zur Zielgruppe Bodenleger
- Es braucht nur einen Bestellvorgang für Holz und Schleifmittel
- Sehr hoher Bekanntheitsgrad der KURATLE JAECKER in der Schweiz
- Hohes Know-how zu Holzprodukten, auf welchen die Schleifmittel angewendet werden
- KURATLE JAECKER verfügt über viele Holzbodenmuster (physisch vorhanden)
- Gute Verkaufsinfrastruktur (Showrooms)
- Exklusives Vertriebsrecht der Norton-Holzschleifmittel in der Schweiz
- Hohe Lieferbereitschaft
- Lagerkapazität (schnelle Lieferung)
- Eigene Logistikfirma in KURATLE JAECKER integriert («alles unter einem Dach»)

Schwächen

- Schlechte Usability des Webshops
- Fehlendes Know-how zu Schleifmitteln
- Schnittstellen und Kontakte zu Maschinenherstellern
- Norton ist im Schweizer Markt (noch) nicht bekannt
- Geringer Einfluss auf Einkaufspreis (eingeschränkter Handlungsspielraum bei der Preisgestaltung)

11) SWOT-Analyse

Erstellen Sie eine einfache SWOT-Analyse und deklarieren Sie dabei je 3 zentrale SWOT-Elemente (Analyseelemente müssen aus den vorgängigen Analyse-Aufgaben abgeleitet sein!)

Stärken / Strengths

- S1: Zugang zu Zielgruppe
- S2: Bekanntheit / gutes Image
- S3: «Alles unter einem Dach
- S4: Know-How mit Rohstoff Holz
- S5: Hohe Lagerkapazität

Schwächen / Weaknesses

- W1: Fehlendes Know-How Schleifmittel
- W2: Fehlende Kontakte zu Maschinenherstellern
- W3: Geringer Einfluss auf Einkaufspreis

Chancen / Opportunities

- O1: Trend zum Aufwerten von Bestehendem (Boden nachschleifen statt auswechseln)
- O2: Trend zum Verwenden von Holz als Bodenbelag
- O3: Lieferbereitschaft von SIA nicht mehr hoch, da outgesourct

Gefahren / Threats

- T1: Entzug der exklusiven Vertriebsrechte auf dem CH-Markt
- T2: Starke Preisreduktion der marktbeherrschenden Mitbewerber
- T3: Kunden nicht zum Wechsel auf Norton-Schleifmittel bereit

12) SWOT-Kombinationen

Erstellen Sie die erweiterte SWOT und deklarieren Sie mindestens je eine SO-/ST-/WO- und WT-Kombination. Welche Entscheidungskriterien nutzen Sie für die Wahl Ihrer Kombination und welche Kombination wählen Sie?

	Stärken	Schwächen
Chancen	S5/O3 Lieferbereitschaft hochhalten und ausgewählte Lagerartikel erhöhen	W1/O2 Fehlendes Know-How Schleifmittel aufbauen
Gefahren	S1/T3 Zugang zur Zielgruppe nutzen um Kunden zum Wechsel zu bewegen	W3/T3 Preisbündelung, Kombiangebote

SWOT Kombinationen (eigene Darstellung)

SO-Kombination (Stärke-Chancen-Kombination):

Eine hohe Lieferbereitschaft ist eine gute Chance sich von den Mitbewerbern abzuheben in dem die hohe Lagerkapazität optimal genutzt wird.

ST-Kombination (Stärke-Gefahren-Kombination):

Obwohl es für die Kunden wenig Gründe gibt von den etablierten Lieferanten SIA und 3M zu wechseln, kann hier der direkte Zugang zur Zielgruppe in Verkäufe umgewandelt werden.

WO-Kombination (Schwäche-Chancen-Kombination):

Durch den Aufbau des Know-hows im Schleifmittelbereich kann eine überzeugende Verkaufsberatung stattfinden.

WT-Kombination (Schwäche-Gefahren-Kombination):

Durch Preisbündelungen oder Kombiangebote kann der Verkauf gepusht werden umso bessere Einkaufskonditionen bei Norton zu erreichen.

TEIL II: Strategisches Vorgehen

13) Quantitative & qualitative Marketingziele

Nennen Sie drei quantitative und drei qualitative Marketingziele und operationalisieren Sie diese. Welche Verbindungen sehen Sie zwischen den quantitativen und qualitativen Zielen?

Quantitative Ziele

1. Die Kuratle Jaecker AG soll bis am 31. Dezember 2018 einen Umsatz von mindestens 300 kCHF mit Schleifmittel bei der Zielgruppe Schreiner erzielen (Annahme: 40% des Gesamtumsatzes mit Schreiner). Anschliessend soll der Umsatz auf 400 kCHF im Jahr 2019, 500 kCHF im Jahr 2020 und 600 kCHF im Jahr 2021 gesteigert.
2. Die Marge auf Schleifmittel soll in den Jahren 2018 bis 2021 über den Betrachtungszeitraum von jeweils einem Jahr mindestens 30% betragen. Die Marge wird berechnet mit Marge $m=VP-HRPVP$ mit Verkaufspreis VP sowie handelsrechtlichem Preis $HRP1$.

3. Bis zum 31. Dezember 2018 soll mindestens 15% des Schleifmittelumsatzes über den E-Shop erzielt werden. Ab Einführung der neuen E-Shop-App bis spätestens 31. Dezember 2018 soll der Anteil des Schleifmittelumsatzes über die E-Shop-App bis zum 31. Dezember 2021 sukzessive auf 75% gesteigert werden.

Die nachfolgenden qualitativen Marketingziele sollen zur Erreichung der quantitativen Ziele beitragen beziehungsweise diese unterstützen.

Qualitative Ziele

1. Die Kundenbindung soll soweit gesteigert werden, dass mindestens 25% der bestehenden Kunden im Bereich Schleifmittel bei Kuratle Jaecker bestellen. Der Beobachtungszeitraum ist das gesamte Jahr 2018. Anschliessend soll dieser Anteil bis zum 31. Dezember 2021 sukzessive auf 50% (Beobachtungszeitraum jeweils ein Jahr) gesteigert werden.
2. Die Markenbekanntheit soll soweit gesteigert werden, dass bis spätestens Ende Jahr 2019 90% der bestehenden Kunden im Bereich Schreiner bekannt ist, dass Kuratle Jaecker Schleifmittel von Saint-Gobain anbietet. Die Zielerfüllung soll mittels halbjährlichen Kundenbefragungen überprüft werden.
3. Die Dienstleistungsqualität soll soweit gesteigert werden, dass im Zeitraum von Februar 2018 bis Dezember 2018 pro Monat durchschnittlich 10 Kunden bezüglich Beratungen oder Schulungen zum Thema Schleifmittel anfragen. Anschliessend soll diese Zahl bis zum 31. Dezember 2021 sukzessive auf 100 pro Jahr gesteigert werden.

14) Zielmarktstrategie (Marktbearbeitungsstrategie)

Formulieren Sie eine Zielmarktstrategie und begründen Sie diese.

Kuratle Jaecker ist schwergewichtig in der Deutschschweiz vertreten und in dieser Region als eigene „Marke“ im Markt verankert. Daher empfiehlt es sich den Fokus auf den Zielmarkt „Deutschschweiz“ zu legen.

15) Zielgruppen (Marktbearbeitungsstrategie)

Entscheiden und argumentieren Sie Ihre relevanten Zielgruppen B2B und B2C. Wo sehen Sie relevante Gemeinsamkeiten / Abhängigkeiten?

Je ein einheitlicher Marketing-Mix für B2B und B2C für die in Aufgabe 4 genannten Segmente: Es wird eine undifferenzierte Marktbearbeitung für jeweils B2B- und B2C-Segmente vorgeschlagen. Da die Zielgruppen nahe beieinander liegen, scheint auch eine differenzierte Marktbearbeitung nicht sinnvoll.

16) Präferenzstrategie (Wettbewerbsstrategie)

Entscheiden und argumentieren Sie Ihre Präferenzstrategie.

KURATLE JAECKER soll sich klar über das eigene Know-how und die Lieferung von ganzheitlichen Lösungen statt einzelnen Produkten von den Mitbewerbern abheben. Die Strategie der Qualitätsführerschaft (siehe Abbildung 10) ist kongruent zur Firmenstrategie von KURATLE JAECKER, die stark auf Qualität ausgerichtet ist. Das Wort «Qualität» beschreibt den Grad an Übereinstimmung mit den gestellten Anforderungen. Damit sind insbesondere die Kundenanforderungen gemeint. Qualität bezieht sich nicht nur auf das physische Produkt, sondern auch auf die dazugehörigen Dienstleistungen. Dort gibt es für KURATLE JAECKER noch Wachstumspotenzial.

Mit seiner Strategie muss KURATLE JAECKER den Fokus auf das grosse Ganze lenken. Der Kunde sieht dadurch das Schleifmittel als Teil der Lösung für seine Aufgabe und nicht als isoliertes Produkt. Die technischen Daten wie Abtragsrate und Standzeit werden beim Kaufentscheid sicherlich eine Rolle spielen, jedoch kann das Unternehmen den Kunden damit nicht nachhaltig begeistern und an sich binden. KURATLE JAECKER muss sich darauf konzentrieren, völlig neuartige Gesamtlösungen zu entwickeln. Anders als beim Vergleich technischer Daten einzelner Schleifmittel kann der Kunde diese Gesamtlösungen nur schwierig monetär bewerten und mit anderen Angeboten vergleichen.

Die Unternehmensstrategie «Alles unter einem Dach» ist nur dann rentabel, wenn die Synergien zwischen den einzelnen Bereichen oder Kompetenzen des Unternehmens optimal genutzt werden. Aus diesem Grund wird die Nutzung der bestehenden Kompetenzen der KURATLE JAECKER einer reinen Verbesserung der technischen Eigenschaften oder des Preises (Kostenführerschaft) vorgezogen.

	<- Leistungsvorteile	Kostenvorteile ->
Gesamtmarktabdeckung ->	Strategie der Qualitätsführerschaft	Strategie der aggressiven Kostenführerschaft
<- Teilmarktabdeckung	Strategie der selektiven Qualitätsführerschaft	Strategie der selektiven Kostenführerschaft

Wettbewerbsstrategie nach Porter (in Anlehnung an Schürmann, 2017, S. 69)

17) Kooperationsstrategie (Wettbewerbsstrategie)

Entscheiden und argumentieren Sie Ihre Kooperationsstrategie. Mit wem würden Sie warum und wie zusammenarbeiten?

In einem gesättigten Markt, mit wenig Differenzierungsmöglichkeiten und einer hohen Substitutionsgefahr, ist das Eingehen einer Kooperation auf Stufe Distribution mit anderen Schleifmittelanbietern nicht empfehlenswert. NORTON würde innerhalb Kuratle Jaecker AG Anteile gegen direkte Konkurrenten verlieren. Dies zu verhindern ist auch der Sinn und Zweck der exklusiven Kooperation zwischen Kuratle Jaecker AG und Lieferant NORTON.

Hingegen soll auf Vertikalintegration gesetzt werden, damit eine Kooperation mit einem Schleifmaschinenhersteller als Systempartner eingegangen werden kann. Dadurch soll ein echter Mehrwert für den Kunden generiert werden: in Wechselwirkung mit dem Werkzeug wird das Schleifmittel Teil des übergeordneten Leistungssystems.

Hier wird auch am meisten Innovationspotenzial erörtert, mit einer möglichen Verbesserung der Handhabung und des Komforts. Eine solche Kooperation mit einem Schleifmaschinenhersteller wird als Schlüssel zu innovativen Lösungen betrachtet.

Die strategisch relevanten Wettbewerbsvorteile einer solchen Partnerschaft bestehen in einer Steigerung des Bekanntheitsgrads beider Partner – beide profitieren vom guten Image des Anderen. Es hat eine Kostensenkung zur Folge, da beide Partner auch die Distributionskanäle des Anderen nutzen, sowie voneinander anlässlich der gemeinsamen Marktauftritte profitieren. Die Sichtbarkeit und die Schlagkraft werden multipliziert.

Die Partnerschaft hat auch einen direkten positiven Effekt auf den Umsatz dank Bündelangebote: Produkte des Partners werden als Cross-Selling Produkte verkauft, was auch den Umsatz des Partners stärkt.

Nicht zuletzt hat die Partnerschaft eine verteidigende Wirkung. Eine exklusive Zusammenarbeit verhindert das Einschreiten eines Konkurrenten zwischen Kuratle Jaecker AG, NORTON und dem Schleifmaschinenhersteller als Partner. Dies sichert die Marktanteile gegen Angriffe Dritter ab.

TEIL III: Der Marketing-Mix

18) Product

Deklariert Sie die zentralen Inhalte der Produktpolitik B2B und B2C. Nutzen Sie dabei das Konzept der drei Produktebenen (einfaches Zwiebelprinzip von Kotler): 1) Kernprodukt (Grundnutzen), 2) Formales Produkt (Sichtbares, Nebennutzen), 3) Erweitertes Produkt (Service, Zusatznutzen).

Welche Produkte und welche Dienstleistungen deklarieren Sie für B2B und B2C? Welches sind die zentralen Markenelemente?

Kernprodukt

Das Kernprodukt sind Schleifmittel für manuelles Schleifen oder Schleifen mit der Handmaschine. Der Fokus soll auf Sortimentsbreite gelegt werden, damit alle Anwendungen abgedeckt werden können. Die Sortimentstiefe soll zu Anfang möglichst gering gehalten werden. Besonders Standard-Anwendungen sollen abgedeckt werden, um mit kleiner Produktevielfalt einen möglichst grossen Markt abzudecken. Schleifmittel für Spezialanwendungen sollen nur auf expliziten Kundenwunsch und interessanten Absatzmengen ins Sortiment genommen werden.

Formales Produkt

Die technischen Eigenschaften der Schleifmittel liegen in der Verantwortung von Saint-Gobain / Norton. Kuratle Jaecker ist ein reiner Händler von Saint-Gobain / Norton Schleifmittel und hat einen geringen Einfluss auf die formalen Faktoren der Produkte. Das Schleifmittel soll weiterhin unter dem Namen Saint-Gobain / Norton vertrieben werden.

Das Verpackungsdesign kann durch Kuratle Jaecker nur schwer beeinflusst werden. Damit jedoch der im nächsten Absatz beschriebene Vorschlag funktioniert, soll jede Verpackung mit einem Aufkleber mit QR-Code versehen werden. Der QR-Code enthält die Produktinformationen, welche für die Wiederbeschaffung genutzt werden. Diese sollten mindestens in den drei Sprachen Deutsch, Französisch und italienisch verfügbar sein.

Erweitertes Produkt

Ein besonderes Augenmerk muss auf die dritte Ebene des Produkts gelegt werden. Damit die bereits bestehenden Kunden von Holzprodukten auch Schleifmittel von Kuratle Jaecker beziehen, muss ein Mehrwert bei den Dienstleistungen geschaffen werden. Für die Kunden soll es möglichst einfach, schnell und unkompliziert sein, das Schleifmittel zu bestellen. Durch einen vereinfachten Bestellvorgang und kurze Lieferzeiten sollen für die Kunden finanzielle und logistische Anreize entstehen, ihr Schleifsortiment von der Kuratle Jaecker zu beziehen.

Dies soll mit dem Anbringen eines QR-Codes auf die Verpackung der Produkte und einer dazugehörigen Applikation für Mobiltelefone (betriebssystemunabhängige E-Shop-App) ermöglicht werden. Der QR-Code soll direkt zur entsprechenden Seite im Kuratle Jaecker E-Shop verknüpfen. Dadurch kann der Trend zur flexiblen, elektronischen Bestellung von Waren via E-Shop-App und Internet genutzt werden. Die Kunden sollen von überall und zu jeder Zeit das benötigte Schleifmittel einfach und unkompliziert nachbestellen können.

19) Price

Deklariieren Sie die zentralen Inhalte der Preispolitik B2B und B2C. Welche Arten von Rabatten, Liefer- und Zahlungskonditionen, Preisdifferenzierungen, Zugaben, Rahmbedingungen nutzen Sie?

Auf Grund der anwendungstechnischen Erfahrungen mit den bisher eingesetzten Bodenschleifmitteln, ist bei den Anwendern die Hemmschwelle zum Wechseln auf ein noch unbekanntes Produkt entsprechend hoch. Höhere Beschaffungskosten müssen aus Kundensicht durch eine im Verhältnis längere Einsatzzeit (Standzeit) abgefedert werden. KURATLE JAECKER positioniert sich mit ihrer Qualitätsführerschaft im höheren Preissegment. Diese Strategie wäre nur gerechtfertigt, wenn die relevanten Qualitätsmerkmale der neuen Produkte nachweislich besser sind als die der Konkurrenzprodukte. Dies im frühen Stadium des Markteintritts den Kunden zu beweisen, ist sehr schwierig.

Insofern hängt es vor allem von den zwei Faktoren Preis und Qualität ab, ob die Kunden wechseln oder nicht. Die Gesamtkosten für den Kunden dürfen also mit dem Norton-Produkt nicht höher sein als bei vergleichbaren Produkten der Mitbewerber. Dies bedeutet, dass die neuen Schleifmittel mit einem eher tiefen Preis in den Markt eintreten werden (kompetitives Pricing). Diese Tiefpreisstrategie ist ein Gegensatz zur von KURATLE JAECKER verfolgten Strategie der Qualitätsführerschaft. Sie ist für den erfolgreichen Markteintritt der neuen Schleifmittel aber unumgänglich.

Mengenrabatte sowie Skonto werden die Kaufentscheidung positiv beeinflussen. Eine Preisbündelung, die im Zusammenhang mit der Bestellung von Holzböden der KURATLE JAECKER stehen, sollte ebenfalls möglich sein (Cross-Selling-Produkt).

20) Place

Deklariieren Sie die zentralen Inhalte der Distributionspolitik. Sie sieht die Multi-Channelstrategie aus? Generieren Sie aus der Distributionspolitik wettbewerbsstrategische Vorteile?

Die bestehenden Distributionskanäle von Kuratle Jaecker können auch für das neue Sortiment der Schleifmittel mit geringen Anpassungen genutzt werden:

- Alle Aussen- und Innendienstmitarbeiter müssen auf Schleifmittel geschult werden.
- Die Homepage muss um die neuen Produkte erweitert werden. Hier gilt insbesondere das Potential von Cross-Selling zu nutzen, in dem bei der Recherche von Holzwerkstoffen zum Beispiel in einem Banner auf der Seite oder im Fussbereich die richtigen Schleifmittel eingeblendet und aktiv empfohlen werden. Auf die gleiche Art und Weise könnten auch weitere Cross-Selling-Produkte (z.B. Pflegeöl) vermarktet werden.
- In den heutigen Showroom müssen Informationstafeln mit Schleifmustern auf eine ansprechende Art aufgestellt werden.
- Die internen Abläufe für die Bestellung von Schleifmitteln sind heute unverhältnismässig aufwändig und müssen vereinfacht werden.
- Bis zum 30.06.2018 werden bei Holzbestellungen und bei jedem Kunden einmalig Muster von Schleifmittel beigelegt (zur Förderung Cross-Selling).

21) Promotion

Deklariieren Sie die zentralen Inhalte der Kommunikationspolitik. Welche On- und Off-Line-Kommunikationsmassnahmen nutzen Sie? Wo sehen Sie die zentralen Kanal-Synergien?

KURATLE JAECKLE kann bei der Kommunikation der neuen Schleifmittel auf einen breiten Mix etablierter Kommunikationskanäle zurückgreifen.

Onlinekommunikation

Website/Webshop:

- Usability aus Kundensicht: Überarbeitung Webshop

- Kompatibilität prüfen: Website/Webshop Smartphone und Tablet
- Suchmaschinenmarketing (Keyword-Advertising)

E-Mail-Marketing:

- Newsletter zu neuen Produkten, Anwendungsmöglichkeiten und Schulungen
- Persönliches E-Mailing mit Preislisten, Flyern und Sonderangeboten (durch Aussendienstmitarbeitende, die schon vorher Kontakt mit Kunden hatten)

Social-Media-Marketing:

- Facebook: Storytelling zu neuen Produkten und für Kundenanfragen
- Youtube: Videos mit Anwendungsbeispielen, Schulungen oder Storytelling zu neuen Produkten

Offlinekommunikation

Direktmarketing eignet sich optimal, um die B2B-Zielgruppen präzise zu erreichen. Die Adresdaten der Kunden sind in der Kundendatenbank der KURATLE JAECKER mehrheitlich vorhanden.

- Mitarbeiterorientierte Verkaufsförderung durch Aussendienstmitarbeitende
- Regelmässige Publikation der «News»-Hauszeitung mit Inhalten zu den neuen Schleifmitteln
- Adressiertes persönliches Mailing (per Brief) (durch Aussendienstmitarbeitende, die schon vorher Kontakt mit Kunden hatten mit Preislisten und Flyer) kombiniert mit persönlichem Verkauf (Feldverkauf)
- Telefon: Direkte Kontaktaufnahme mit den Kunden durch Aussendienstmitarbeitende
- Inserate in Fachzeitschriften
- Eventmarketing
 - Events mit dem Motto «alles aus einer Hand»
 - Besuch von Fachmessen (Präsenz mit Messestand)

Sponsoring

- Bildungssponsoring: Schleifmittel-Demo-Koffer für Bildungsinstitutionen (Sponsoring ist ein kleiner Teil der Kommunikationspolitik, kann aber wichtig im Hinblick auf externe Beeinflusser sein)

22) People

Deklariieren Sie die zentralen Inhalte des Marketing-Mix-Elementes „People“.

Zu den involvierten Mitarbeitenden von KURATLE JAECKER, die sich mit der Produktegruppe Schleifmittel befassen, zählen: Produktmanagement, Marketing, Einkauf, Verkauf Innendienst (VID), Verkauf Aussendienst (VAD), Logistik (Lagermitarbeiter und Versand).

Diesen Abteilungen gilt für eine erfolgreiche Einführung der neuen Produktegruppe Schleifmittel eine besondere Beachtung. Es wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit bei KURATLE JAECKER hoch ist, da sich KURATLE JAECKER als modernen Arbeitgeber positioniert. Nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie müssen spezifische Motivatoren erfüllt sein, um einen Ansporn zu höheren Leistungen bei den Mitarbeitenden zu erzielen. Aus diesem Grund ist zu empfehlen, dass diese Motivatoren zwingend in der Jahreszielvereinbarung mit allen KURATLE JAECKER Mitarbeitenden einfließen. Dazu gehören die Motivatoren Erfolgserlebnis, Anerkennung für die geleistete Arbeit, die Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten und die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung.

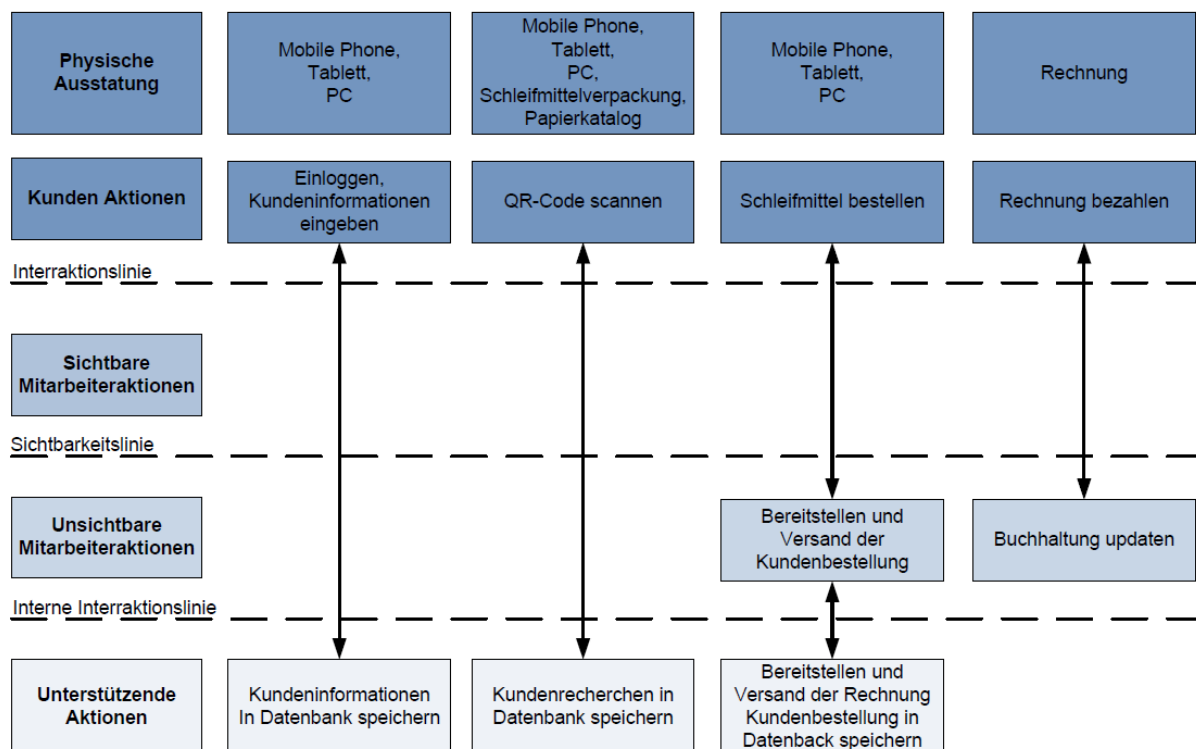
Die Abteilung Produktmanagement ist für den erfolgreichen Verkauf der Produktegruppe Schleifmittel verantwortlich. Auch dabei muss das Fördern und Schulen aller involvierten Mitarbeitenden im Fokus stehen. Die Qualifikation der Mitarbeitenden muss einbezogen werden, da bei den Unternehmen häufig der Anwender selbst in Kontakt mit KURATLE JAECKER stehen wird. Bei diesem Projekt ist

der erste Eindruck der einzige Eindruck, den die Kunden mitnehmen. Daher müssen alle Mitarbeitenden einen motivierten und kompetenten Eindruck übermitteln.

Die Verkaufsmitarbeitenden sowie die Beratenden an den Verkaufsstandorten kennen das neue Schleifmittelsortiment und seine Vorteile. Alle Mitarbeitenden mit Beratungs- und Verkaufsfunktion müssen fachtechnisch in der Lage sein, eine schnelle und kompetente Lösung auf Anfragen seitens der Kunden zu geben.

23) Processes

Deklariieren Sie die zentralen Inhalte des Marketing-Mix-Elementes „Processes“ anhand eines Beispiel-Prozesses.



Beispielprozess: Schleifmittel Bestellprozess durch die Entwicklung einer E-Shop-App (eigene Darstellung)

24) Physical Tangibles

Deklariieren Sie die zentralen Inhalte des Marketing-Mix-Elementes „Physical Tangibles“. Wie sehen Sie den sinnvollen Einbezug der verschiedenen Show-Rooms der Organisation?

Zentrale Elemente sind:

- 13 Niederlassungen mit Abhol- und Auslieferlager
- Sieben der Niederlassungen zusätzlich mit Showrooms / Bauarena in Volketswil ZH mit Ausstellung
- Kuratle Academy
- In Alpnach befindet sich das Zentrallager sowie das Kompetenzzentrum für Schleifmittel

Das neue Schleifmittelsortiment passt gut in die bestehenden Showrooms. Die Showrooms erfahren durch die neue Produktpalette sogar eine Bereicherung und werden für die Kunden zu einem Erlebnis.

Die Showrooms sind attraktiv gestaltet. Bei den meisten (neueren) Gebäuden wurden in der Innen- und Aussenarchitektur Holz oder Holzwerkstoffe verwendet. Die Gebäude sind in der Holzbauweise nach modernen Umweltrichtlinien erbaut. Dies zeigt die starke Verbundenheit des Unternehmens zum

Material Holz und zur Nachhaltigkeit. Das Produkt Holz wird bereits von aussen für den (potenziellen) Kunden sichtbar gemacht. Die Gebäude sind heute innen und aussen einheitlich gestaltet. Es dominieren Holzelemente, die Farben blau und gelb sowie blaue und graue Bögen vor den Gebäuden. Im Bereich der Gebäudegestaltung besteht durch die Einführung der neuen Schleifmittel kein Handlungsbedarf.

In den verschiedenen Showrooms ist es möglich, Schleifmitteltests auf den eigenen oder vor Ort vorhandenen Holzwerkstoffen durchzuführen. Dies macht den Showroom für den Kunden erlebbar. Durch die Tests entsteht im Showroom nämlich ein Erlebnis das verschiedene Sinne anspricht: Geruch des Holzes und des Schleifmittels (olfaktorisch), Berührung des Materials (haptisch), Geräusch des Schleifens (auditiv), Omnipräsenz der Schleifmittel (visuell). Eine umfassende anwendungstechnische Beratung ist an diesen Standorten möglich. Die Atmosphäre wirkt dadurch sehr professionell.

TEIL IV: Die Implementierung

25) Budgetierung

Erstellen Sie für die Kostenarten der Kommunikation eine mögliche Budgetierung unter Anwendung der Push- / Pull-Methode (nur Grob-Budgetierung ohne detaillierte Medienkosten-Abklärungen).

Beispiel:

Übergeordnetes wirtschaftliches Ziel ist es, mit den industriellen Schleifmitteln bis Ende 2018 einen Umsatz von 200'000 CHF zu erreichen.

Das dazu erforderliche Marketingbudget wird auf 67'000 CHF geschätzt.

ID	Marketingmassnahmen	Push	Pull
M1	Brief mit Information über das neue Produkt-Sortiment der industriellen Schleifmittel an gesamten Kundenstamm senden		CHF 2'000
M2	Flyer und Plakate gestalten und drucken Für Kunden, Showroom u.a.		CHF 5'000
M3	Webshop Konzept und Anpassung für die Integration der Kategorie industrielle Schleifmittel		CHF 10'000
M4	Produktschulungen der Aussendienstmitarbeiter	CHF 15'000	
M5	Erweiterung (Inhalt, evtl. Anzahl) der Kundenbesuche durch die Aussendienstmitarbeiter		CHF 3'000
M6	Ausrüstung der Showrooms zur Präsentation der industriellen Schleifmittel	CHF 14'000	
M7	Kooperation mit ausgewählten Kunden und Geschäftspartnern (Pilotprojekte)		CHF 9'000
M8	Das neue Produktsortiment an Messen präsentieren (Mehraufwand Personal und Präsentationsmaterial)		CHF 9'000
Total		CHF 29'000	CHF 38'000

Marketingbudget Kommunikation (eigene Darstellung)

26) Umsetzung

Wo sehen Sie die zentralen Punkte bei der Umsetzung? Was sind die Kernaufgaben des Produkt-Managements? Was sind die Kernaufgaben der Vertriebsführung und des Key Account Managements? Das Key Account Management ist für den Kontakt zu den wichtigsten und profitabelsten Kunden zuständig sowie die Ausweitung der Geschäftsbeziehungen mit diesen.

Zentrale Punkte bei der Umsetzung

Da es beim Kernprodukt „Schleifmittel“ keinen wirklichen Mehrwert gibt, sind wir der Meinung, dass der Fokus auf der Vereinfachung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse zusammen mit der E-Shop-App gesetzt werden muss. Der gesamte Bestellprozess soll aus Sicht des Kunden möglichst einfach und effizient ablaufen. Jegliche Komplexität muss entweder durch geeignete Prozesse reduziert oder automatisiert werden.

Kernaufgaben des Produktmanagements

Das Produktmanagement leitet die Umsetzung des Marketingkonzepts und trägt die Verantwortung für die Kosten, Termine und Qualität der notwendigen Massnahmen. Das Produktmanagement soll bei Abweichungen aktiv gegenlenken und soll sich immer wieder in die Lage des Kunden versetzen. Nur so kann sichergestellt werden, dass der gesamte Prozess benutzerfreundlich und effizient bleibt.

Kernaufgaben der Vertriebsführung und der Key Account Manager

Die Vertriebsführung sowie die Key Account Manager müssen die bestehende Kundenbasis nutzen und ihnen die Vorteile des neuen Bestellprozesses aufzeigen. Die persönliche Beratung ist vor allem wichtig beim Umstieg auf die Lösung von Kuratle & Jaecker und bleibt auch die erste Wahl, wenn es um Beratungen bei speziellen Anwendung geht.

27) Controlling

Welches sind für Sie die zentralen, operativen, strategischen, qualitativen und quantitativen Controlling-Elemente? Wer ist für welche Art des Controllings wie verantwortlich?

Das Controlling umfasst einerseits die laufende Fortschrittskontrolle der gesetzten quantitativen und qualitativen Marketingziele (vgl. Aufgabe 13). Dies soll wie folgt passieren:

ZIELART	ZIEL	MASSSTAB	MESSINSTRUMENT	INTERVALL
QUANTITATIV	a	Umsatz	Umsatzstatistik ²	monatlich
	b	Marge	Kostenrechnung ²	monatlich
	c	Umsatzanteil E-Shop-App	Umsatzstatistik Verhältnis E-Shop-App zu gesamtem Umsatz ²	monatlich
QUALITATIV	a	Kundenbindung	Bestellstatistik bestehende Kunden	monatlich
	b	Markenbekanntheit	Kundenumfrage	halbjährlich
	c	Dienstleistungsqualität	Beratungs-/Schulungsstatistik	monatlich

Kennzahlen Ergebniskontrolle (eigene Darstellung)

7. Quellenangaben der Abbildungen

Kuratle Jaecker (2017). *Kennzahlen 2017 [internes Dokument]*. Kuratle Jaecker, Leibstadt.

Schürmann, A. (2016). *Marketing: In 4 Schritten zum eigenen Marketingkonzept*. vdf, Zürich.

8. Literaturverzeichnis

BAK Economics (2017). *Facts & Figures – Der Schweizer Handel im Überblick*. Handel Schweiz, Zürich.

Bilanz (2006). *Steuern: Steuertücken bei Gebäuderenovationen*. 26.01.2018. Abgerufen von <https://www.bilanz.ch/invest/steuern-steuertuecken-bei-gebaeuderenovationen>

Credit Suisse (2015). *Wie geht es der Schweiz?*. 20.12.2017. Abgerufen von <https://www.credit-suisse.com/corporate/de/articles/news-and-expertise/how-is-switzerland-doing-201501.html>

EDA (2017). *Die Sprachen – Fakten und Zahlen*. 26.11.2017. Abgerufen von <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/gesellschaft/sprachen/die-sprachen---fakten-und-zahlen.html>

Finanzen (2018). *Nachrichten zu Schweizer Franken*. 26.11.2017. Abgerufen von <http://www.finanzen.ch/nachrichten/devisen/eurokurs>

SECO (2016). *Wirtschaftslage*. 14.12.2017. Abgerufen von <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage.html>

SECO (2017). *Konjunkturprognosen*. 14.12.2017. Abgerufen von <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/konjunkturprognosen.html>



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie

KURATLE JAECKER AG

Abstract

Der Fall KURATLE JAECKER AG – Fallstudie Marketingkonzept Schleifmittel 2017 bis 2021 befasst sich mit der dem Unternehmen bevorstehenden Aufgabe der Einführung und Marktdurchdringung der Produktgruppe Schleifmittel im Schweizer B2B und B2C Markt. Er beschreibt die Ausgangslage des erfolgreichen Familienunternehmens, dessen Anspruch der verantwortungsvolle Umgang mit dem natürlichen und nachwachsenden Rohstoff Holz ist. Der Fall bietet die Grundlage, ein Marketingkonzept für die Produktgruppe Schleifmittel zu entwerfen inkl. Analyse, strategischem Vorgehen, Marketing-Mix und Implementierung.

KURATLE JAECKER AG¹:

Fallstudie Marketingkonzept Schleifmittel 2017 bis 2021



Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	2
2	Interne Analyse	5
2.1	Vision – wo will KURATLE JAECKER AG in den nächsten fünf Jahren sein?	5
2.2	Werte – die Grundhaltung von KURATLE JAECKER AG	5
2.3	Positionierung – wofür steht KURATLE JAECKER AG.....	5
2.4	Vorstellung der Produktgruppe Schleifmittel.....	5
2.5	Die Zielgruppensegmente B2B und B2C für die Produktgruppe Schleifmittel	6
2.6	Positionierung der Produktgruppe Schleifmittel	6
2.7	Unique Selling Proposition – was macht KURATLE JAECKER in dem relevanten Produkt-/ Dienstleistungsbereich einzigartig?.....	7
2.8	Heutiger Marketing-Mix	7
3	Externe Analyse	9
3.1	Trends im Schweizer Holzmarkt.....	9
3.2	Relevante Umfeldfaktoren	9
4	Quellenangaben der Abbildungen	10
5	Anhang.....	10

¹ Die Informationen zu dieser Fallstudie stammen von der Firmen-Homepage (<https://www.kuratlejaecker.ch/de/>) sowie aus Gesprächen mit Unternehmensvertretern.

KURATLE JAECKER AG²:

Fallstudie Marketingkonzept Schleifmittel 2017 bis 2021

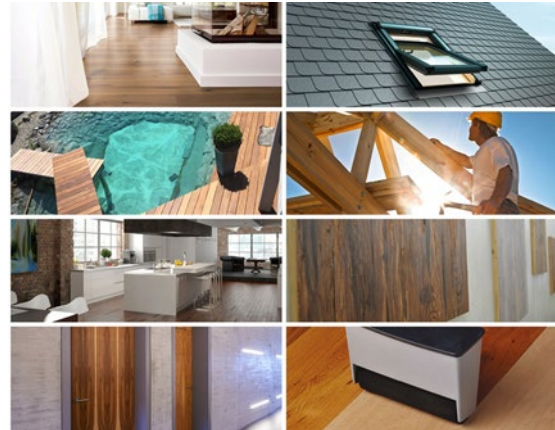


1 Ausgangslage

KURATLE GROUP AG (<http://www.kuratlegroup.com>) beschäftigt im Jahre 2016 knapp über 500 Mitarbeitende, davon etwa 360 Mitarbeitende in der KURATLE JAECKER AG. Die Gruppe verfolgt seit Jahren die Strategie, die Wertschöpfungskette von der Produktion bis zur industriellen Vorfertigung über den Logistikprozess innerhalb der eigenen Unternehmensgruppe auszuführen. Die Bögen in blau/grau stehen über der Marke KURATLE GROUP und symbolisieren die Unternehmensphilosophie: „Alles unter einem Dach.“



Firmenhauptsitz in Leibstadt (Kuratle Jaecker, 2018a)



Produktevielfalt in der KURATLE JAECKER AG
(Kuratle Jaecker, 2018b)

Die Kernkompetenzen der KURATLE GROUP AG sind auf den Handel mit Holzwerkstoffen, auf Lager und Logistik, auf Produktentwicklung und auf industrielle Vorfertigung ausgerichtet.

Hinter dem erfolgreichen Familienunternehmen stehen begeisterte und loyale Mitarbeitende. Die KURATLE GROUP AG lebt eine direkte und offene Kommunikations-Kultur und bietet Mitarbeitenden zeitgemässe Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Entscheidungswege sind kurz und Arbeitsprozesse schlank. Damit bietet das Unternehmen ideale Rahmenbedingungen, die Mitarbeitenden eigenverantwortliches Handeln erlauben und dieses fördern. Das Familienunternehmen KURATLE JAECKER AG befindet sich heute in zweiter Generation im Besitz von George Kuratle. Als Eigentümer bestimmt er die strategischen Leitlinien der Unternehmung.

Der verantwortungsvolle Umgang mit dem natürlichen und nachwachsenden Rohstoff Holz ist der Anspruch des Unternehmens. Als Bindeglied zwischen Produzenten und Markt setzt es

² Die Informationen zu dieser Fallstudie stammen von der Firmen-Homepage (<https://www.kuratlejaecker.ch/de/>) sowie aus Gesprächen mit Unternehmensvertretern.

sich für einen schonenden Umgang mit der wertvollen Ressource ein. Aus diesem Grund werden Holzwerkstoffe bevorzugt bei Produzenten beschafft, welche Holz aus zertifizierten Wäldern verarbeiten.

Die Transportwege werden so kurz wie möglich gehalten. Investiert wird in die neusten Anforderungen der LKW Flotte und einzelne Standorte werden mit Produktionsabfällen geheizt. Neue eigene Immobilien werden vorwiegend in Holzbauweise erstellt. Beim Neubau des Logistikzentrums in Niederbipp werden durch den Einsatz von Holz und Holzwerkstoffen 1266 Tonnen CO₂ auf viele Jahre hinaus gebunden und somit der Atmosphäre entzogen. Das Projekt wurde durch die CO₂-Bank Schweiz entsprechend berechnet, geprüft und anlässlich der Einweihungsfeier vom 28. April 2014 zertifiziert. Zusätzliche 911 Tonnen CO₂ binden die Gebäude/Lagerhallen in Leibstadt und Niederbipp.

Um als Gesamtanbieter im Markt aufzutreten und Synergien nutzen zu können, ist das ganzheitliche Denken und Handeln über die gesamte Unternehmensgruppe erforderlich. KURATLE GROUP Gesellschaften und Betriebe verantworten ihre Geschäfte selbstständig und werden von dem übergeordneten GROUP Management in allen Belangen unterstützt. Eine flache Organisationsstruktur ohne hierarchische Hemmnisse und direkte und stufengerechte Kommunikation fördern das unternehmerische Denken und Handeln jedes Mitarbeiters auf allen Funktionsstufen.



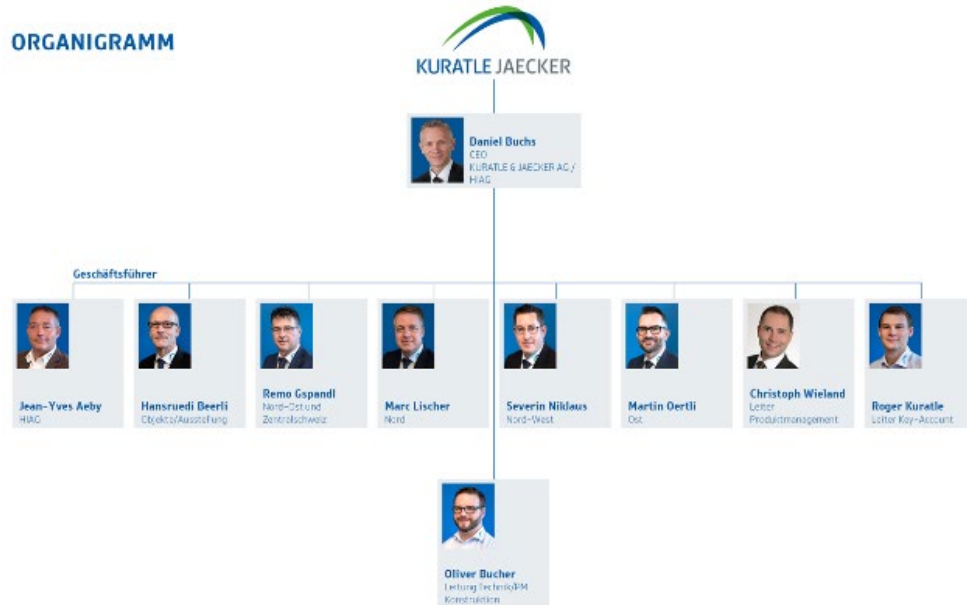
Standorte der Kuratle Jaecker AG (Kuratle Jaecker, 2018c)

KURATLE JAECKER AG (<http://www.kuratlejaecker.ch>) ist ein 100%-iges Tochterunternehmen der KURATLE GROUP AG. Ihre Produkte sind Holzwerkstoffe, Türen, Boden & Parkett, Systemlösungen, Lager und Logistik, industrielle Vorfertigung und Services. Das Unternehmen führt sowohl attraktive Eigenmarken als auch starke Handelsmarken.

Herr Daniel Buchs leitet als CEO die KURATLE JAECKER AG mit dem Credo «Unsere Aufgabe ist es, dauerhaft herausragende Leistungen zu erzielen, welche die Erwartungen aller

unserer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen.» Er führt die Geschäftsführer der Vertriebsregionen, den Leiter Produktmanagement, den Leiter Technik sowie den Leiter Key Account.

Im 2014 wurde die Hiag Handel AG (200 Mitarbeitende) in die KURATLE JAECKER AG integriert. Die beiden Filialen in der Westschweiz laufen auch heute noch unter dem Namen Hiag.



Organigramm der KURATLE JAECKER AG (Kuratle Jaecker, 2018d)

KURATLE JAECKER AG führt sehr attraktive Show-Rooms in Alpnach, Buchs, Bern, Ermatingen, Füllinsdorf, Niederbipp, Monthey, Oberentfelden und Sins. In der Bauarena in Volketswil ZH besteht seit 2009 eine permanente Ausstellung mit 670 m².

Die Zielgruppen von KURATLE JAECKER AG sind sowohl B2B-Kundschaft wie Bodenleger-Unternehmen, Innendekorateure usw. wie auch im B2C-Geschäft Privatkundinnen und Privatkunden.



Beeinflusser im Holzkreislauf (Kuratle Jaecker, 2017)

2 Interne Analyse

2.1 Vision – wo will KURATLE JAECKER AG in den nächsten fünf Jahren sein?

Seit einigen Jahren wird an der Strategie festgehalten, die Wertschöpfungskette von der Produktion bis zur industriellen Vorfertigung über den Logistikprozess bis hin zum Kunden zu begleiten. Diese Einzigartigkeit stärkt die Kompetenz des Unternehmens als strategischen Partner für Kunden und Lieferanten aus dem In- und Ausland und gewährleistet eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

2.2 Werte – die Grundhaltung von KURATLE JAECKER AG

Der verantwortungsvolle Umgang mit dem natürlichen und nachwachsenden Rohstoff Holz ist Anspruch des Unternehmens. Als Bindeglied zwischen Produzenten und Markt setzt es sich für einen schonenden Umgang mit der wertvollen Ressource ein. Aus diesem Grund werden Holzwerkstoffe bevorzugt bei Produzenten beschafft, welche Holz aus zertifizierten Wäldern verarbeiten.

2.3 Positionierung – wofür steht KURATLE JAECKER AG

Exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen sowie das Nutzen von Chancen. Dies will das Unternehmen durch seine kompetenten Führungskräfte, welche als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze agieren, erreichen. Durch kontinuierliche Verbesserung und systematische Innovation schafft das Unternehmen einen Mehrwert und steigert die Leistung der gesamten Organisation. KURATLE JAECKER wertschätzt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schafft eine nachhaltige Unternehmenskultur durch aktive Mitwirkung.

2.4 Vorstellung der Produktgruppe Schleifmittel

Die KURATLE JAECKER AG bietet durch das neue Schleifmittel-Sortiment eine breite Auswahl an Schleiflösungen für Schreiner, Maler und Bodenleger. Mit Norton Saint-Gobain hat die KURATLE JAECKER AG einen starken Partner, welcher sich auf über 130 Jahre Erfahrung im Bereich Schleifmittel für den professionellen Innenausbau sowie den industriellen Sektor berufen kann.

Das neue Schleifmittel-Sortiment wird unter der Handelsmarke NORTON vertrieben, die in das Markenportfolio von Saint Gobain gehört, dem Weltmarktführer in der Lebensraumgestaltungs- und Bauindustrie.

NORTON bietet leistungsstarke, präzise und benutzerfreundliche Lösungen für die Bearbeitung der unterschiedlichsten Materialien, selbst bei sehr komplexen und anspruchsvollen Anwendungen. Von einfachen Trenn-, Schrubb-, Schleif- und Finish-Anwendungen im DIY Bereich bis hin zu hochtechnischen Präzisionsanwendungen in den verarbeitenden Industrien versteht NORTON, dass beim Schleifen Sicherheit, Qualität, Leistung und Kosten entscheidend sind und kann daher eine Reihe von Lösungen für jede Anforderung bieten.

Das Schleifmittel-Produktsortiment von KURATLE JAECKER AG beinhaltet rund 130 Artikel, die sich für das Schleifen und Finishen von Weich- und Hartholz einschliesslich Kiefer-, Tanne-, Esche-, Nussbaum-, Furnier- und Sperrholz eignen.

2.5 Die Zielgruppensegmente B2B und B2C für die Produktgruppe Schleifmittel

B2B:

Die Zielgruppensegmente bestehen vorwiegend aus dem verarbeitenden Gewerbe in der Holzbranche, der klassischen Zielgruppe von KURATLE JAECKER AG. Hinzu kommen die Zielgruppen Maler und Gipser als sogenannte laterale Diversifikation.

Zielgruppen:

- Schreiner
- Holzbauer
- Bodenleger
- Maler
- Gipser

Zu den wichtigsten Bedürfnissen der B2B Kunden zählen: Qualität (hohe Standzeit, konstanter Schliff, wenig Abnutzung), ein gutes Preis-Leistungsverhältnis und schnelle Verfügbarkeit. Grösse und Mitglieder des Buying Centers unterscheiden sich je nach Betrieb und dessen Grösse.

B2C:

Die Gesellschaft DYW ist ein Teil der KURATLE GROUP und hat mit Ihrem direkten Vertriebskanal zu den Baumärkten einen guten Zugang zum Baumarktkunden bzw. Heimwerker oder Hobby-Handwerker.

Die wichtigsten Bedürfnisse dieser Individualkunden sind: Kompatibilität mit Schleifmaschinen, Verfügbarkeit und ein guter Preis. Ein günstiger Preis ist dem Individualkunden oft wichtiger als die Leistung des Schleifmittels.

2.6 Positionierung der Produktgruppe Schleifmittel

Nachfolgend werden die NORTON Schleifmittel in Bezug auf einige wichtige Kaufkriterien bewertet:

- **Preis:** KURATLE JAECKER ist eher im höheren Preissegment. Die Konkurrenten sind tendenziell eher günstiger.
- **Qualität:** Die NORTON Produkte sind Qualitätsprodukte.
- **Lebensdauer:** Die Lebensdauer der NORTON Produkte wird als durchschnittlich bis überdurchschnittlich eingestuft.
- **Dienstleistung:** Der Service und die Beratung sind ein ganz wichtiger Pfeiler der Philosophie von KURATLE JAECKER. Diese Dienstleistung muss im Bereich Schleifmittel noch aufgebaut werden.
- **Verfügbarkeit:** Die meisten Produkte sind bei KURATLE JAECKER an Lager und dank einer leistungsfähigen Logistik können die Schleifmittel dem Kunden auch zeitnah geliefert werden.
- **Innovation:** Die Produkte von NORTON sind auf dem neuesten Stand der Technik. Die Innovation im Bereich Schleifmittel wird eher gering eingeschätzt.

- **Internetauftritt / Onlineshop:** Der Webshop von KURATLE JAECKER ist zurzeit weder übersichtlich noch zielführend. Benchmark sind die Internetauftritte der Konkurrenten Mirka und Festool.

2.7 Unique Selling Proposition – was macht KURATLE JAECKER in dem relevanten Produkt-/ Dienstleistungsbereich einzigartig?

Die KURATLE JAECKER AG ist durch ihre langjährige und traditionelle Verankerung im Schweizer Holzwerkstoffmarkt hervorragend mit Verbandsgesellschaften, Berufsverbänden, Fachhochschulen und höheren Fachschulen vernetzt.

Durch die schweizweit breit abgestützte Vertriebsstruktur besitzt KURATLE JAECKER nahezu in jeder Region direkt oder indirekt einen Absatzkanal zu den Zielgruppen. Die KURATLE JAECKER AG verfügt über ein sehr breites und tiefes Holzwerkstoff-Sortiment, welches mehrheitlich aus Halbfabrikaten besteht, die vom verarbeitenden Kunden, Schreiner, Holzbauer und Bodenleger weiterverarbeitet werden. Hierzu eignen sich die Schleifmittel als Cross Selling Produkt als Zubehör ergänzend zum bestehenden Sortiment.

Im Bereich Holzschutz verfügt die KURATLE JAECKER AG, mit dem RMC (Rubio Monocoat OIL) System, über ein exklusives Vertriebsrecht für die gesamte Schweiz. Das hochwertige und umweltfreundliche Öl für den Holzschutz ist ein Cross Selling Produkt für die Oberflächenbehandlung von Parkettböden, Holzfassaden und Terrassenböden und erfreut sich seit einigen Jahren einem jährlichen Umsatzzuwachs von 4%.

KURATLE JAECKER AG möchte seine Marktstellung im Bereich Oberflächenbehandlung und Technik weiter ausbauen und hat mit dem neuen Schleifmittel-Sortiment, das wesentlich für die Vorbereitung, einer mit Holzschutz zu behandelnden Oberfläche ist, ein Alleinstellungsmerkmal im Schweizer Fachhandel.

Mit der Serviceleistung, alles aus einer Hand, kann die KURATLE JAECKER AG ihren Zielgruppen einen Mehrwert in der Beschaffung von Zusatz-Produkten bieten.

2.8 Heutiger Marketing-Mix

Product:

- Zubehör – Sortiment (Supplementary Services)
 - Zusatzprodukt zum bestehenden Sortiment
- Serviceleistungen (z.B. Beratung, Produktdemonstrationen)
- KURATLE Academy (u.a. massgeschneiderte Schulungen für Mitarbeitende und Kunden)

Price:

- Kompetitives Pricing
- Grundsätzlich haben Kunden über den Webshop Standardkonditionen, welche regional und nach Branchen abgestimmt sind, strategische Kunden haben Einzelkonditionen

Place:

- 13 Niederlassungen (Leibstadt, Bern, Oberentfelden, Buchs, Ermatingen, Sins, Füllinsdorf, St. Margarethen, Münchwilen, Niederbipp, Carouge, Monthey, Alpnach)
- Schnell und über kurze Transportwege
- Kunden können ab den lokalen Abhol- und Auslieferlagern auf eine breite Palette an Holzwerkstoffen zugreifen
- 7 Showrooms (Buchs, Bern, Ermatingen, Füllinsdorf, Niederbipp, Oberentfelden und Sins)

Promotion:

- Website KURATLE JAECKER AG
- Webshop
- Messen
- Facebook
- Media Buying (Fachzeitschriften; Schreiner Zeitung, Holzbau etc.)
- Werbematerial (Preislisten, Flyer etc.)
- Veranstaltungen wie Tag der offenen Tür

People:

- Kunden
 - Schreiner
 - Holzbauer
 - Bodenleger
 - Maler
 - DIY-Segment (Heimwerker)
- Mitarbeitende
 - Produktmanagement
 - Marketing
 - Einkauf
 - VID (Verkauf Innendienst)
 - VAD (Verkauf Aussendienst)
 - Logistik (Lagermitarbeiter und Versand)

Physical evidence:

- Zentrallager in Alpnach

Process:

- KURATLE JAECKER AG verfügt über eine Webshop-Lösung (Operational efficiency)

3 Externe Analyse

3.1 Trends im Schweizer Holzmarkt

Die Trends sind im Anhang Marktanalyse Holzmarkt Schweiz zu finden.

3.2 Relevante Umfeldfaktoren

Politisch:

- Import- und Exportzölle
- Bilaterale Verträge mit der EU (Restriktionen Import/Export)

Wirtschaftlich:

- Globalisierung
- Währungsschwankungen (Devisen)
- Wirtschaftslage in der Schweiz

Sozial:

- Qualitätsbewusstsein, Lebensstandard
- Wohnformen (Eigenheim / Mietwohnung)
- Bautrends
- Sprachliche/kulturelle Barrieren (FR-USA-CH)

Technisch:

- Verfahrensänderungen der Holzbearbeitung
- Entwicklung/Innovation der Bauprodukte

Ökologisch:

- Umweltauflagen, Recycling und Entsorgung

Rechtlich:

- Gesetze und Normen der CH, EU, International (Global)
- Bauprodukte Verordnung
- Haftbarkeit (Produkte-Haftung)

4 Quellenangaben der Abbildungen

Kuratle Jaecker (2017). Beeinflusser im Holzkreislauf. *Holz [internes Dokument]*. Kuratle Jaecker, Leibstadt.

Kuratle Jaecker (2018a). Kuratle & Jaecker AG Leibstadt. 01.04.2018. Abgerufen von <http://www.kuratlejaecker.ch/de/standorte/leibstadt/>

Kuratle Jaecker (2018b). Kuratle Jaecker Sortiment. 01.04.2018. Abgerufen von <http://www.kuratlejaecker.ch/sortiment/>

Kuratle Jaecker (2018c). Kuratle Jaecker Standorte. 01.04.2018. Abgerufen von <http://www.kuratlejaecker.ch/standorte/>

Kuratle Jaecker (2018d). Kuratle Jaecker Organigramm. *Unsere Organisationsstruktur [internes Dokument]*. Kuratle Jaecker, Leibstadt.

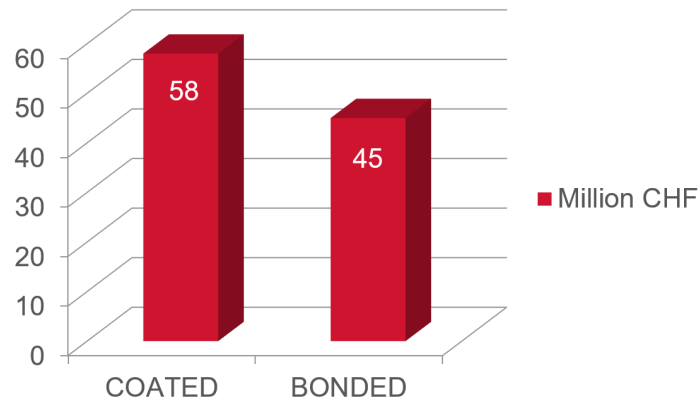
5 Anhang

Marktanalyse Holzmarkt Schweiz (Quelle: Saint-Gobain, 2017). *Marktanalyse: Schweizer Holzmarkt [internes Dokument]*. Saint-Gobain, Courbevoie.)



GESAMTE SCHLEIFMITTEL MARKT SCHWEIZ

Million CHF



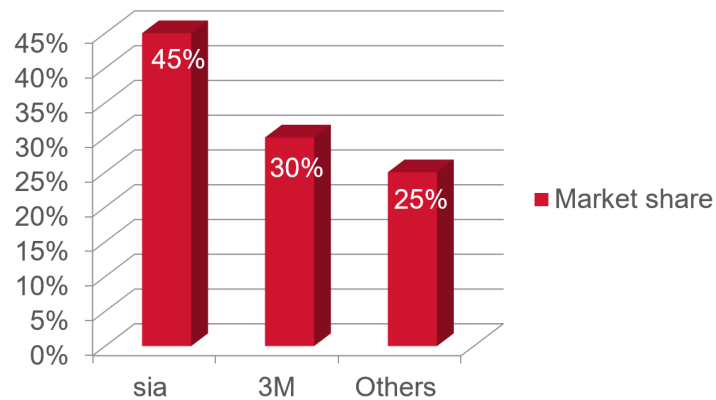
Saint-Gobain

Innovative Materials

High Performance Materials

COATED FLEXIBLE ABRASIVES MARKET SWITZERLAND

Market share

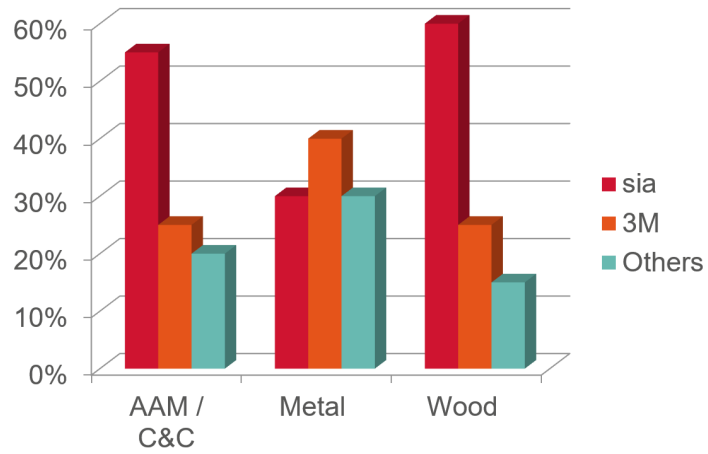


Saint-Gobain

Innovative Materials

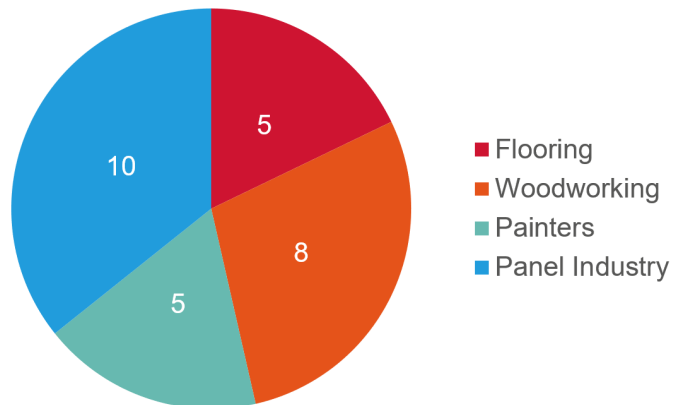
High Performance Materials

SWISS WOOD MARKET

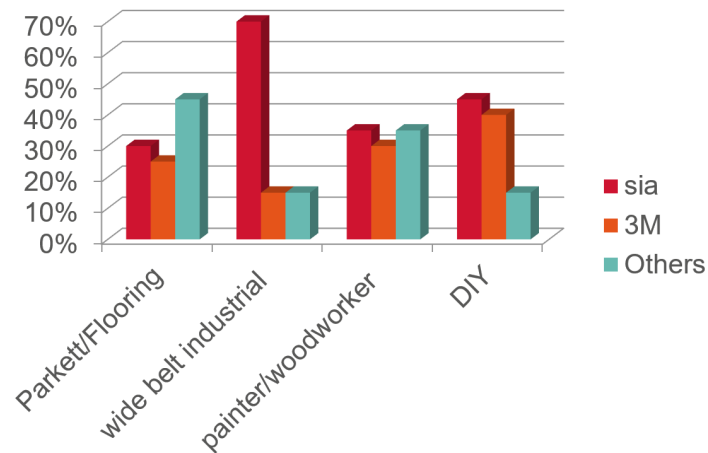


MARKET SHARE WOOD MARKET SECTORS

Wood Market in Million CHF



WOOD MARKET BREAKDOWN



Saint-Gobain

Innovative Materials

High Performance Materials

MAIN DISTRIBUTION CHANNELS

- **Richner – Baubedarf Miauton: Groupe CRH:**
 - Schreiner/Maler/Gipser – Bosch, Private Label, Flex
- **Storch Schweiz:**
 - Maler/Gipser – Private Label, Mirka
- **Weber:**
 - Schreiner/Maler/Gipser – sia, Festool, VSM
- **Hasler & Co.:**
 - Schreiner/Maler/Gipser –, sia, Festool, Pferd, 3M, VSM
- **DS Derendinger:**
 - Parkett/Holzböden – Norton, Ersta, sia, Awuko, 3M
- Sehr fragmentierte Markt mit viel kleine Händler



Saint-Gobain

Innovative Materials

High Performance Materials

SMALLER DEALERS

- Abadis – Maler/Gipser
- Akzo Nobel (Paint abrasives) - Maler
- IBZ – Maler/Gipser/Holzbau
- Karl Bubendorf – Maler/Gipser
- Sury - Maler/Gipser/Holzbau
- Cornu – Maler/Gipser
- Alco - Holzbau
- Paul Koch - Maler/Gipser/Holzbau
- Arthur Weber – Holzbau



Saint-Gobain

Innovative Materials

High Performance Materials

TOP PRODUCTS SIA

- **1960 siarexx** – MPP – alox – c/b paper – P40-600
schreiner
- **1729 sialac** – MPP – sili – e paper – P220-800
maler, schreiner
- **1919 siawood TopTec** –HPP – alox – f paper – P40-220
holzbau, schreiner
- **1707 siapar** – LPP – sili – y gewebe/baumwolle – P16-150
bodenleger
- **2933 siatur TopTec** – HPP – alox – j gewebe/baumwolle, P60-220
holzbau, schreiner
- **2790 sianet** – MPP - alox - netz – P120-180 -
Bodenleger



Saint-Gobain

Innovative Materials

High Performance Materials

COMPETITORS PRODUCTS 3M

3M: Focus in Swiss Market on industry – metal
Some wood products for DIY / Distributors

3M 245 : D Paper / Alox – Furniture, solid wood, etc – P40, 60-220

3M 255P: C paper / Alox – paint, countertops, solid wood – P80-500

3M 734: C and A Paper / Silicium Carbide: dry and wet application on paint / wood – P60 – 1200

3M 618, 622, 625: A and C paper / Silicium carbide : paint, primer and hard lacquers – P80-500 – rolls, sheets, discs

3M237AA: X Gewebe halbflexible / Alox: hard wood, painted surfaces – K30, 45, 100, 160 – belts only



Saint-Gobain

Innovative Materials

High Performance Materials

NORTON PRODUCTS COMPARISON

Comp.	Grain	Grit range	Equivalent/better Norton	Grain	Grit range	Pricing 35% End/Dis	Pricing SGA Dis
3M 245	Alox	40-220	H835	Norzon	40-120	0.75/0.49	/0.21
3M 255	Alox	80-500	A275	Alox	80-800	0.55/0.36	/0.32
3M 734	Sili	60-1500	T489	Sili	60-1200	1.00/0.65	/0.29
3M 618	Sili	80-500	T401-417	Sili	80-2500	0.90/0.59	/0.28
3M 947D	Ceramic	40-120	R976 Red Heat	Ceramic	60-120	13.08/8.50	/1.62
Sia 2790	Sili	120-180	Q421	Sili	60-220	9.42/6.12	/2.60

For comparison purposes: 1.& 2. ø150 disc P120, 3.,4. 230x280 sheet (P180), 5. 40x820 belt P60, 6. ø407 P180



Saint-Gobain

Innovative Materials

High Performance Materials



COMPETITIVE ADVANTAGES SAINT-GOBAIN

- Excellent Price / Performance ratio
- Production and conversion facilities worldwide = fast service and flexibility
- Complete range of abrasive products
- Uncompromising quality and performance
- Recognized as world leader in abrasives for wood/paint/lacquer applications
- New brand in an established market



Saint-Gobain

Innovative Materials

High Performance Materials