Höhere Fachprüfung für Verkaufsleiter mit eidg. Diplom

Prüfung 2020

Prüfungsteil 2: Integrative Fallstudie
Prüfungsposition 2.2: Konzept
Vertiefungsrichtung: Key-Account-Management

Prüfungszeit: 240 Minuten

Punktzahl: 24

Beachten Sie bitte folgende Punkte:

Bitte vernachlässigen Sie bei Ihren Überlegungen und Ausführungen die Auswirkungen der Corona-Pandemie. Die Herausforderungen und Auswirkungen aufgrund der Pandemie-Situation 2020 sowie in den Folgejahren sind nicht Gegenstand dieser Prüfung!

1. Kontrollieren Sie, ob dieser Aufgabensatz vollständig ist. Er umfasst insgesamt 21 Seiten (inklusive Deckblatt aber ohne Beilagen).
2. Schreiben Sie Ihren Namen und Ihre Kandidatennummer auf jedes Lösungsblatt.
3. Ordnen Sie die Lösungsblätter in der richtigen Reihenfolge und legen Sie die Lösungsblätter und allfällige Notizblätter in das Prüfungscouvert.
4. Es dürfen keine Lösungsblätter zusammengeheftet werden.
5. Im Interesse der Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen jedes Mal auch die weibliche Form aufzuführen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

1 Ausgangslage – Der Schweizer Biermarkt

Bier erfreut sich grosser Beliebtheit. Eine Ursache dafür scheint die immer grösser werdende Auswahl an Bieren zu sein. In der Schweiz verfügen mehr als 1’000 Brauereien über einen Eintrag im Schweizer Brauerei-Verband (SBV). Dieses Aufkommen der Klein- und Kleinstbrauereien fördert die Bierkultur und lässt das Verständnis für ein gutes Produkt wachsen.

Dennoch ist die wirtschaftliche Situation der schweizerischen Bierbranche angespannt, denn es zeigt sich, dass der Konsum pro Kopf und Jahr von 1990 bis 2018 von über 65 l auf 55 l gesunken ist – wenngleich 2019 ein gutes «Bierjahr» für den Gesamtmarkt war mit einem leichten Plus von 0,9 %.

Der Absatz in der Gastronomie ist umkämpft und die Verteilung des Bierabsatzes fällt immer mehr zu Gunsten des Detailhandels aus. Aktuelle Marktzahlen gehen von einem Verhältnis von 40 % (Gastronomie) zu 60 % (Detailhandel) aus, und dies wird sich voraussichtlich in den nächsten Jahren noch weiter akzentuieren. Zudem ist zu erwarten, dass sich der gesamte Gastronomiemarkt noch stärker konsolidieren wird.

Gute Marktchancen haben – neben Günstiganbietern – Premiumbrauer, die eine intensive und kontinuierliche Markenpflege betreiben. Gemäss einer Marktstudie achten mittlerweile 75 % der Konsumenten beim Kauf von Bier mehr auf die Marke als auf den Preis – eine Entwicklung, die insbesondere den Premiumbieren nützt und gleichzeitig durch ihre konsequente Markenpflege gefördert wird.

Darüber hinaus sind internationale Premiumbiere und lokale Nischenprodukte auf dem Vormarsch. Seit einiger Zeit sorgt eine regelrechte Innovationswelle für eine Aufwertung des einheimischen Biermarktes. Es entstehen lokale (zumeist kleinere) Brauereien für den lokalen und regionalen Markt. Somit verwundert es nicht, dass es über 800 Brauereien im Schweizer Markt gibt mit einem Jahresausstoss von 0–20 hl.

Die Absatzzunahme für Premium- und Handelsmarken geht zu Lasten der mittleren Preisklassen, vertreten insbesondere durch mittelständische Brauereien mit regionalen Konsumbieren.

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

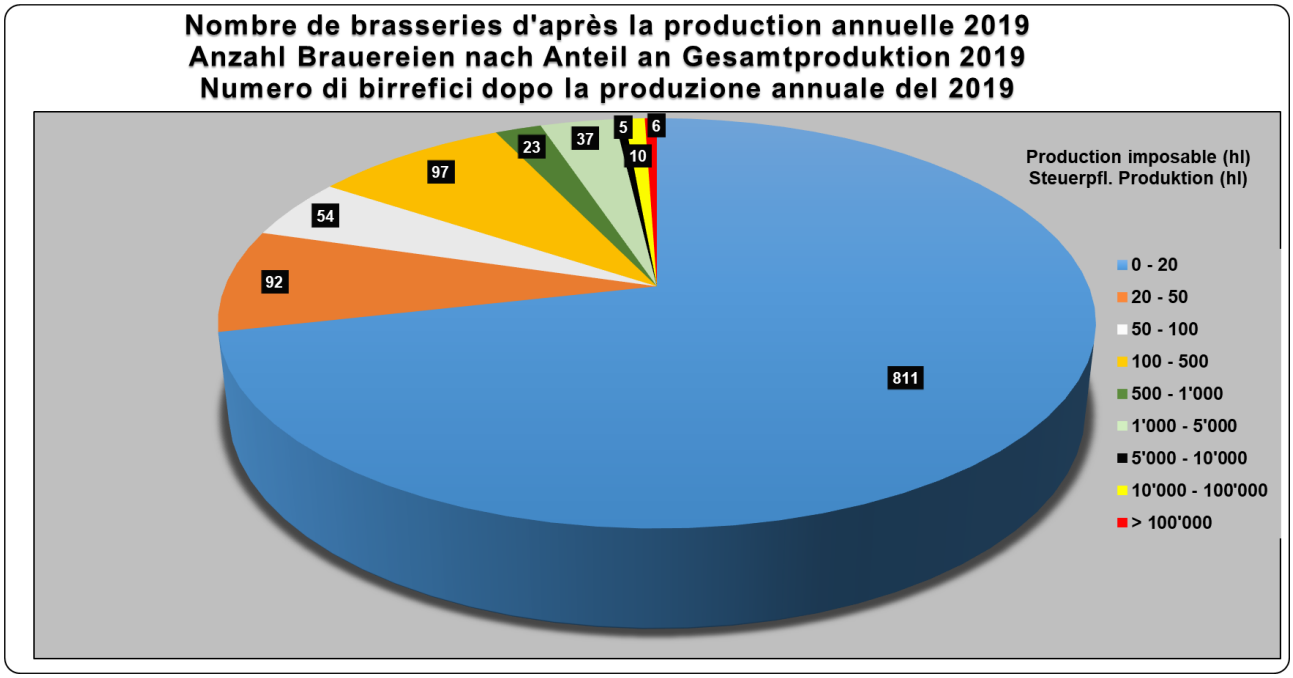

Abbildung: Anzahl Brauereien nach Anteil an Gesamtproduktion Markt Schweiz (Quelle: Eidgenössische Zollverwaltung)

2 Marktinformationen

2.1 Daten und Fakten über den Schweizer Biermarkt

Im vergangenen Braujahr 2018/19 (per Ende September) wuchs der Schweizer Gesamtbiermarkt um 0,9 % auf 4,74 Millionen hl, wie Marcel Küng, der Geschäftsführer des Schweizer Brauerei-Verbands, an der Jahresmedienkonferenz bekanntgab. Während die inländischen Brauereien den Ausstoss um 2,3 % auf 3,68 Millionen hl steigerten und damit Marktanteile gewinnen konnten, gingen die Bierimporte (aus insgesamt 78 Ländern) im Berichtszeitraum um 3,5 % auf 1,06 Millionen hl zurück. Der Importanteil beträgt 22,4 %.

Der Gesamtmarktanteil der inländischen Brauereien stieg damit auf 77,6 % von 76,7 %. Insgesamt beschäftigt die Brauereibranche direkt und indirekt rund 50’000 Personen und erzielt einen Jahresumsatz von mehr als CHF 1 Mia.

Die schweizerischen Bierexporte 2019 umfassten 56’488 hl, welche in 37 Länder exportiert wurden. Vereinzelte Bierstrategen sehen im Exportgeschäft weiteres Potenzial. Angesichts der bescheidenen Exporte ist das leicht nachvollziehbar. Schwieriger wird jedoch die Umsetzung.

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

Jahr	Inlandausstoss (in 1`000 hl)	Importe[1] (in 1`000 hl)	Gesamtkonsum (in 1`000 hl)	Veränderung (in %)	pro-Kopf-Konsum (in l)	Anzahl Brauereien
2010	3'538	987	4'525	1.0%	58.1	322
2011	3'546	1'033	4'579	1.2%	58.2	345
2012	3'514	1'060	4'574	-0.1%	57.5	385
2013	3'369	1'197	4'566	-0.2%	56.8	409
2014	3'431	1'196	4'627	1.3%	56.8	483
2015	3'427	1'160	4'587	-0.9%	55.7	623
2016	3'419	1'154	4'573	-0.3%	54.9	753
2017	3'463	1'133	4'596	0.5%	54.6	869
2018	3'659	1'036	4'695	2.2%	55.3	1'021
2019	3'676	1'060	4'736	0.9%	55.6	1'029

[1] ohne Biermischgetränke

Abbildung: Entwicklung des Schweizer Biermarktes (Quellen: Eidgenössisches Finanzdepartement und Eidgenössische Zollverwaltung, 2019)

1990 gab es in der Schweiz nur noch 32 Brauereien. Inzwischen ist ihre Zahl auf aktuell 1’132 Braustätten gestiegen. Die 25 im Schweizer Brauerei-Verband vereinigten Brauereien decken zusammen mehr als 95 % allen in der Schweiz gebrauten Biers ab. Der Rest entfällt auf rund 1’100 Kleinbrauereien.

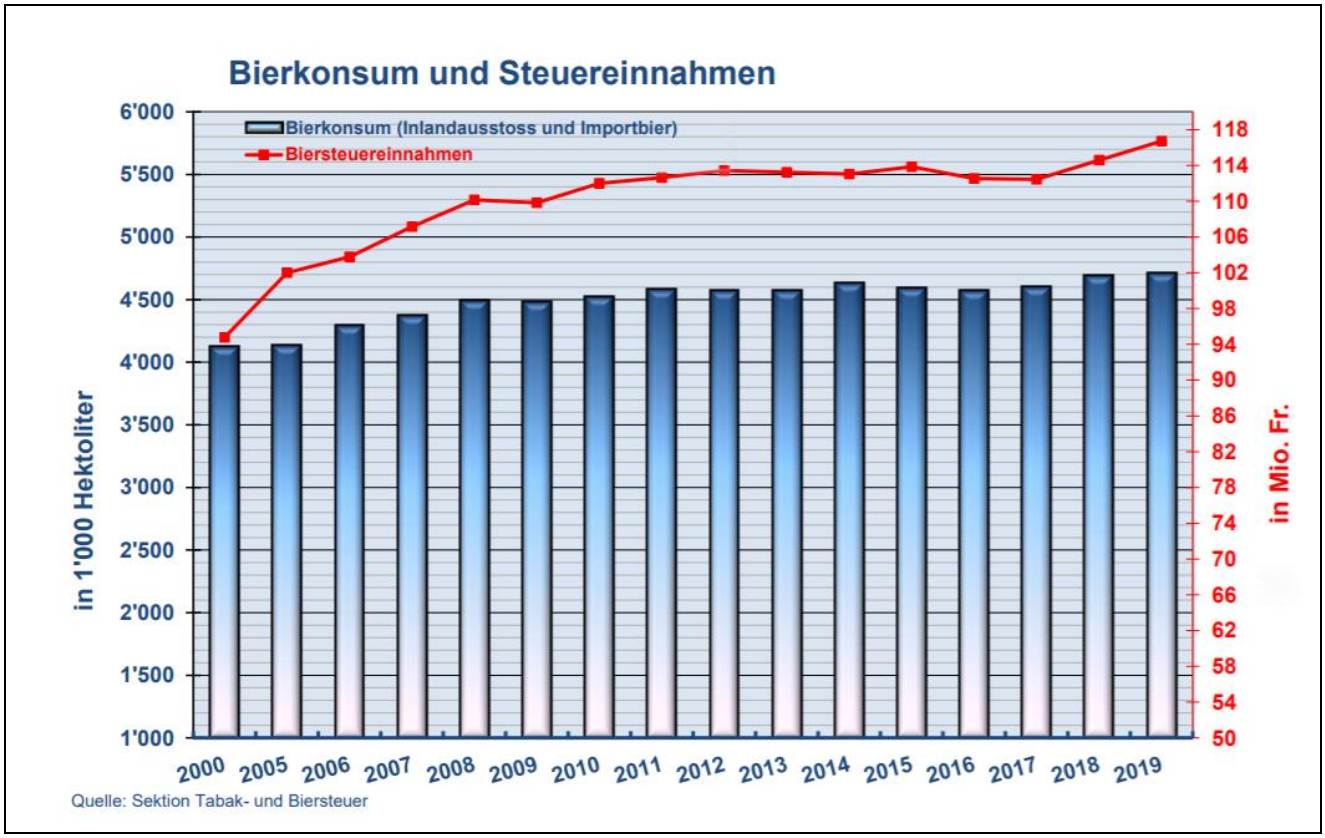

Abbildung: Entwicklung Schweizer Bierkonsum 2000–19

Ca. 38 % des in der Schweiz konsumierten Biers wird in Mehrweggebinden (Fässer und Mehrwegflaschen) verkauft und ca. jedes vierte Bier wurde vom Fass gezapft.

Ungefähr 25 % des Biervolumens wurden in Einwegflaschen und ca. 37 % in Dosen abgesetzt.

2.2 Informationen zum Gastronomiemarkt Schweiz (Absatzmarkt)

Der Gastronomiemarkt in der Schweiz ist gesättigt und die Ausgaben der Konsumenten für Essen und Trinken waren in den vergangenen Jahren rückläufig. 2018 betrugen sie noch CHF 22,4 Mia. Viele traditionelle Restaurants kämpfen ums Überleben. Die Umsatzverteilung präsentiert sich im Durchschnitt bei Restaurationsbetrieben wie folgt: Küche: 65,3 %; Kaffee/Tee: 6,9 %; Bier: 5,2 %; Wein: 13,5 %; Mineralwasser: 6,6 % und Spirituosen: 2,5 %.

Dennoch planen zahlreiche ausländische Restaurantketten immer wieder eine Expansion in die Schweiz aufgrund der im internationalen Vergleich hohen Pro-Kopf-Ausgaben für Auswärtsverpflegung. Selbst Restaurantketten, die hierzulande schon mehrmals gescheitert sind, wagen immer wieder neue Anläufe, wie z. B. die Firma Kentucky Fried Chicken (KFC).

Bedeutend sind ebenfalls die beiden Detailhändler Coop und Migros, die verschiedene Gastronomieformate betreiben, um ihr Portfolio zu diversifizieren.

Die Fachzeitschrift «Food Service» erstellt jedes Jahr ein Ranking der grössten Schweizer Gastronomiegruppen. Migros und McDonald’s bleiben an der Spitze. Aufsteiger des Jahres ist die Luzerner Gruppe Remimag (z. B. Hafenrestaurant in Zug, Anker in Luzern)

Die 25 grössten Schweizer Foodservice-Unternehmen erzielten 2018 in 2’400 Betrieben und mit gut 33’000 Mitarbeitenden einen Umsatz von rund CHF 4,7 Mia. Grösste Player bleiben die Migros, McDonald’s, SV Group und Coop.

Zu den Top 10 gehören auch die Gemeinschaftscaterer Eldora, ZFV und Compass, der Bordverpfleger Gategourmet, der Verkehrsgastronom Autogrill und die Schnellverpflegungskette Burger King. Die Gastronomiegruppen Bindella und Candrian liefern sich ein Rennen um den Platz 11.

Dahinter taucht mit Starbucks ein weiterer Markengastronom auf. Auf den Verfolgerplätzen 14 bis 16, bereits mit weniger als CHF 100 Mio. Foodservice-Umsatz, liegen Manor, Elvetino und Valora (u. a. mit Caffè Spettacolo und Brezelkönig).

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

3 Wettbewerber im Schweizer Biermarkt

Die Marktteilnehmer im Biermarkt können 3 Kategorien zugeordnet werden:

1. Schweizer Brauereien mit nationalem Vertrieb wie z. B. Locher (Marken z. B. Appenzeller, Quöllfrisch), Feldschlösschen, Ramseier und Schützengarten
2. Schweizer Kleinbrauereien (in der Regel lokal) wie z. B. Unser Bier (BS), Turbinenbräu (ZH) usw.
3. Ausländische Importbiere wie z. B. Super Bock aus Portugal

3.1 Marktanteile der Brauereien

Feldschlösschen

FELDSCHLÖSSCHEN Part of the Carlsberg Group	**Facts and Figures 2018/19:** Marktanteil Bier, Volumen: 36 % Marktanteil Bier, Wert: 35 % Anzahl Mitarbeitende: 1’200 **Strategische Erfolgspositionen:** – Distributionsnetz – Innovationen – Marktleader

Heineken

Heineken	**Facts and Figures 2018/19:** Marktanteil Bier, Volumen: 19 % Marktanteil Bier, Wert: 19 % Anzahl Mitarbeitende: 760 **Strategische Erfolgspositionen:** – Zweitgrösster Bierbrauer Weltmarkt

Schützengarten

Schützengarten	**Facts and Figures 2018/19:** Marktanteil Bier, Volumen: 3 % Marktanteil Bier, Wert: 4 % Anzahl Mitarbeitende: 220 **Strategische Erfolgspositionen:** – Familienunternehmen – Regional verankert

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

Brauerei Locher

APPENZELLER BIER	**Facts and Figures 2018/19:** Marktanteil Bier, Volumen: 3 % Marktanteil Bier, Wert: 3 % Anzahl Mitarbeitende: 90 **Strategische Erfolgspositionen:** – Appenzeller Region – Nur indirekte Distribution

Ramseier

RAMSEIER SUISSE AG	**Facts and Figures 2018/19:** Marktanteil Bier, Volumen: 4 % Marktanteil Bier, Wert: 5 % Anzahl Mitarbeitende: ca. 280 **Strategische Erfolgspositionen:** – Schweizer Lagerbiere – Gehört zur Fenaco-Gruppe (Landi etc.)

Klein- und Mittelbrauereien

Klein- und Mittelbrauereien	**Facts and Figures 2018/19:** Marktanteil Bier, Volumen: 10 % Marktanteil Bier, Wert: 12 % Anzahl Mitarbeitende: ca. 500 **Strategische Erfolgspositionen:** – Schweizer Lagerbiere – Kundennähe

4 Marktentwicklungen und Trends im Schweizer Biermarkt

Während vor 10 Jahren rund 60 % über Gaststätten und 40 % im Detailhandel abgesetzt wurden, sei es inzwischen genau umgekehrt, sagt Küng, der Geschäftsführer des Schweizer Brauerei-Verbands. Diese Entwicklung stehe auch in Zusammenhang mit der Einführung von Rauchverboten an öffentlichen Orten.

Das Konsumentenverhalten ist starken Veränderungen unterworfen, und es ist insgesamt eine starke gesellschaftliche Individualisierung festzustellen.

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

Die genannten Trends werden als Treiber der folgenden Entwicklungen gesehen:

- Zunehmendes Gesundheitsbewusstsein
- Starke Abnahme des Bierkonsums am Mittag
- Weniger Vereinsmitgliedschaften und Vereinstreffen (Individualisierung)
- Weniger Stammtische in Gastronomiebetrieben (Rauchverbot)
- Promillegrenze («drink responsibly»)
- Grössere Biervielfalt und Wunsch nach Abwechslung

Zunehmendes Gesundheitsbewusstsein fordert von den Brauereien ein Mit- oder gar Umdenken. Immer mehr sport-, ernährungs- und gesundheitsbewusste Konsumenten verzichten bewusst auf jeglichen Alkohol, auch wenn der geringe Alkoholgehalt von weniger als 0,5 Volumenprozent der heutigen alkoholfreien Sorten physiologisch vollkommen unbedenklich ist.

Stark wachsend ist der Absatz von alkoholfreiem Bier mit einem Plus von 7,4 % gegenüber dem Vorjahr. Der Marktanteil beträgt allerdings nur 3,5 %, was einem Anstieg von 0,5 Prozentpunkten im Jahresvergleich entspricht.

Da der Geschmack dieses Biers in keinerlei Weise beeinträchtigt ist, wird es immer beliebter. Noch vor einigen Jahren fühlte sich mancher Konsument «uncool» mit alkoholfreiem Bier, diese Einstellung hat sich unterdessen jedoch geändert.

Es ist festzustellen, dass das Konsumentenverhalten insgesamt vielfältiger geworden ist, so dass die Bandbreite des Sortiments stetig auszubauen ist, um die Bedürfnisse der Kunden zu treffen und neue Segmente erschliessen zu können.

Verteilung des Bierabsatzes nach Sorten im Schweizer Markt

Lagerbier	76,2 %
Spezialbier	10,5 %
Spezialitäten	13,3 %
Alkoholfreies Bier	3 – 4 %

Die skizzierten Entwicklungen werden sich aller Voraussicht nach weiter verfestigen:

- Der Pro-Kopf-Verbrauch wird weiter stagnieren und ggf. sinken.
- Die Polarisierung zwischen Massen- und Premiummarken wird stärker werden.
- Wachstum wird nur für Markenartikler im Premiumsegment und Nischenspezialisten möglich sein.
- Image-Marken, die zielgruppengerecht vermarktet werden, haben gute Chancen.
- Die Konkurrenz durch ausländische Marken nimmt zu, insbesondere bei jüngeren Verbrauchern.
- Biermischgetränke und bierähnliche Innovationen mit geringem Alkoholgehalt (z. B. «Alcopops») haben weiterhin gute Marktchancen.

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

5 Über die Feldschlösschen Getränke AG

5.1 Allgemeine Informationen

Feldschlösschen ist die führende Bierbrauerei und der grösste Getränkehändler in der Schweiz mit Hauptsitz in Rheinfelden im Kanton Aargau.

Neben verschiedenen Biermarken gehört dem Unternehmen auch die Mineralwassermarke Rhäzünser. Darüber hinaus verfügt Feldschlösschen über die Schweizer Lizenz für Schweppes-Produkte.

Feldschlösschen ist seit 2000 eine Tochtergesellschaft der dänischen Carlsberg-Brauereigruppe, die in 140 Ländern aktiv ist; Feldschlösschen ist somit «regional verankert und weltweit vernetzt». Die Carlsberg-Gruppe liegt im Weltranking mit ihrem Ausstoss von ca. 120 Mio. hl (1 hl entspricht 100 l) auf dem 4. Rang, was einem internationalen Marktanteil von 6,2 % entspricht.

Der gesamtschweizerische Bierausstoss lag 2019 bei 4,74 Millionen hl (inkl. Importbieren). Feldschlösschen verzeichnet einen Bierabsatz von 36 %.

Bedeutende Meilensteine der Entwicklung

- 1996: Fusion mit der Brauerei Hürlimann aus Zürich und Umbenennung in Feldschlösschen-Hürlimann Holding
- 2000: Feldschlösschen wird Teil der weltweit tätigen Carlsberg-Gruppe mit Hauptsitz in Kopenhagen, Dänemark
- 2016: 140-Jahr-Jubiläum

Die Organisation und die Kultur von Feldschlösschen sind auf Qualität und Innovation ausgerichtet: «Wir geben alles, um immer bessere Biere zu brauen.» Dieses Leitbild wird durch die zentralen Feldschlösschen-Werte «Pionier, Meister, Partner» untermauert, die Feldschlösschen dabei unterstützen, die gesetzten Ziele im Fokus zu behalten.

Organisatorisch ist Feldschlösschen in die Abteilungen Marketing, Supply-Chain-Management, Verkauf (Detailhandel und Gastronomie), Finanzen, Personal (Human Resources), Produktion und Corporate Communications gegliedert.

Das Unternehmen Feldschlösschen ist im Laufe seiner Entwicklung stark gewachsen. Es zeigt sich in vielen Organisationsbereichen, dass der Aufwand für interne Abstimmungen und Koordination zugenommen hat. Aufgrund des starken und schnellen Unternehmenswachstums bestehen Probleme hinsichtlich der Koordination der Marketingaktivitäten und -inhalte zwischen den verschiedenen Verkaufskanälen. Weiter besteht Nachholbedarf in Bezug auf die Digitalisierung in Marketing und Vertrieb. Aufgrund des zunehmenden Kostendrucks muss auch Feldschlösschen die Effizienz in Marketing und Vertrieb erhöhen.

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

5.2 Sortiment und Zusatzleistungen

Als Schweizer Marktführer bietet Feldschlösschen die grösste Biervielfalt an. Das Produktportfolio erweitert Feldschlösschen laufend. Feldschlösschen setzt auf ein tiefes und breites Getränkesortiment. Neben 45 verschiedenen, selbst gebrauten Bieren und eigenen Mineralwassermarken hat Feldschlösschen Softdrinks und Wein im Angebot. Die Biere werden in den Brauereien in Rheinfelden (AG) und Sion (VS) hergestellt.

Die beiden national bekannten Brands Feldschlösschen und Cardinal stellen die Eckpfeiler des Sortiments dar. Der regionale Brand Valaisanne wird zunehmend wichtiger und deckt die Vielfalt der Craft-Biere authentisch ab.

Darüber hinaus befinden sich zahlreiche ausländische Biermarken wie beispielsweise Carlsberg und Guinness im Feldschlösschen-Sortiment. Diese werden sortimentstechnisch im sogenannten House of Beer zusammengefasst.

Hauptbrand	**Feldschlösschen**	**Cardinal**	**Valaisanne**	**House of Beer**
Varianten (Subbrands)	Feldschlösschen Original	Cardinal Spezial	Blonde 25	Guinness
	Braufrisch	Cardinal Blonde	Valaisanne Pale Ale	Kilkenny
	Pale Ale	Neu: Cardinal 0,0 (alkoholfrei)	Valaisanne Weizen	Coors Light
	Premium	Cardinal Weihnachtsbier	Zwickelbier	Super Bock
	Alkoholfrei Lager	Cardinal Herbstbier	Saisonspezialitäten	Astra
	Alkoholfrei Weizenfrisch	Cardinal Blanche	Valaisanne White IPA	Brooklyn

Auszug aus dem Feldschlösschen-Bierportfolio.

Im Vergleich zu den Bieren mit Alkohol sind die Biere ohne Alkohol untervertreten. Sie rücken aber zunehmend in den Fokus, da Feldschlösschen für sie ein grosses Marktpotenzial erkennt. 2020 wird unter der Hauptmarke Cardinal ein alkoholfreies Bier mit 0,0 % Alkohol eingeführt.

Auf das klassische Lagerbier entfallen > 70 % des Umsatzes, während die alkoholfreien Biere 3–4 % des Gesamtumsatzes beitragen. Es zeigt sich, dass diese Verteilung bei allen Marken ungefähr gleich ausgeprägt ist.

Das Angebot an Nichtbierprodukten wird durch Wein, Spirituosen und die eigenen Mineralwasser Arkina und Rhäzünser sowie die Schweppes-Produkte ergänzt.

Feldschlösschen bietet ihren Kunden zudem ergänzende Zusatzdienstleistungen an. Für Gastronomiekunden bietet Feldschlösschen einen spezialisierten Gastroservice an, um störungsfreie Zapfanalagen sicherzustellen.

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

Der Feldschlösschen-Gastroservice ist spezialisiert auf die Montage, den Unterhalt und die Wartung von Offenausschank-Anlagen. Der Gastroservice bietet kundenorientierte Lösungen, kompetente Beratungen und Kundendienst während des Betriebs, Anlagenbau, Wartung und Behebung von Störungen. Dieser Service steht exklusiv den Gastronomiekunden von Feldschlösschen zur Verfügung.

Zudem verfügt Feldschlösschen über die Fähigkeit und die Kapazitäten, grosse Anlässe auszurüsten und zu beliefern. Für die Planung und Durchführung ist der Bereich Event-Service verantwortlich. Für Grossanlässe kann Feldschlösschen beispielsweise Schnellausschankanlagen mit Biertanksystemen einsetzen sowie Event-Ausrüstung und -material zur Verfügung stellen.

Getränke für Events und Veranstaltungen werden in Konsignation geliefert. Das bedeutet, Kunden bezahlen nur den tatsächlichen Verbrauch. 3 spezialisierte Event-Center (Rheinfelden, Givisiez, Sion) – ergänzt mit dem nationalen Distributionsnetzwerk – bieten Event-Kunden eine einzigartige Logistikkompetenz. Die Aussendienstmitarbeitenden stehen dafür als kompetente Ansprechpartner zur Verfügung.

5.3 Feldschlösschens Preispolitik

Feldschlösschens Preispositionierung erfolgt markenspezifisch. So ist beispielsweise das herkömmliche Lagerbier im mittleren Preissegment als Massenprodukt positioniert, während Bierspezialitäten wie Feldschlösschen Braufrisch höherpreisiger positioniert werden. Günstige Produktlinien im Einstiegssegment bietet Feldschlösschen nicht an, um Ausstrahlungseffekte auf andere Produktlinien zu vermeiden. Diese Leitlinien der Preispolitik gelten für alle Marken des Feldschlösschen-Portfolios.

5.4 Kommunikationspolitik

Im Bereich der klassischen Kommunikation setzt Feldschlösschen für die Hauptmarke Feldschlösschen stark auf TV-Werbung, um eine entsprechende Breitenwirkung und Markenbekanntheit zu erlangen. Für spezifische Produktwerbung nutzt Feldschlösschen ausgewählte Kommunikationskanäle, um spezifische Zielgruppen zu erreichen.

Die Zielgruppen von Feldschlösschen decken sämtliche Altersgruppen ab 18 Jahren ab: die sogenannte Generation Z (18–22 Jahre), die Millennials (23–38 Jahre), die Generation X (39–54 Jahre) sowie die Baby-Boomer (55–73 Jahre).

Feldschlösschen hat den Medienmix mittlerweile stärker auf elektronische Kanäle ausgerichtet. Bei den bezahlten Kanälen wird immer stärker auf Social Media gesetzt statt auf andere Werbemittel.

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

Feldschlösschen deckt mit den 3 Hauptmarken die wichtigsten Social-Media-Auftritte ab, d. h. Facebook (in der Schweiz 125’000 Fans), Instagram (6’000 Abonnenten) und YouTube. Zusätzlich wird alle 2 Wochen ein Newsletter an die direkt belieferte Gastronomie gesandt. Darüber hinaus wird jeden Monat die Hauszeitung «Durst» konzipiert und an alle Gastronomiekunden/-betriebe in der Schweiz gesandt (35’000 Adressen). Informationen über neue Produkte, Erfahrungsberichte bestehender Kunden sowie Gastronomiefacts finden ihren Platz in dieser Publikation.

Darüber hinaus engagiert sich Feldschlösschen mit dem Hauptbrand Feldschlösschen stark im Rahmen von Sponsoring. Im Fokus stehen dabei regionale Events (z. B. Musikanlässe, grössere Volksfeste, eidg. Feste und Messen) sowie Sportveranstaltungen von regionaler und nationaler Ausstrahlung. Die Sportarten im Fokus sind bisher Fussball, Eishockey und Schwingen. Tradition, gepaart mit Swissness, bildet das Fundament dieser Sponsorships, die jeweils über eine nationale Ausstrahlung verfügen müssen.

Die Marke Feldschlösschen geniesst in der Schweiz eine sehr hohe Bekanntheit und grosse Sympathie. Die letzte Erhebung der Markenbekanntheit in den 3 Landesteilen erfolgte 2018 durch ein Marktforschungsinstitut. Es wurden mehr als 1’500 Personen befragt.

Feldschlösschen hat 2018 eine Analyse durchgeführt, um herauszufinden, welche Werthaltungen und Einstellungen die Konsumenten der 3 Hauptbrands Feldschlösschen, Cardinal und Valaisanne kennzeichnen. Es zeigen sich die abgebildeten Einstellungsprofile pro Marke.

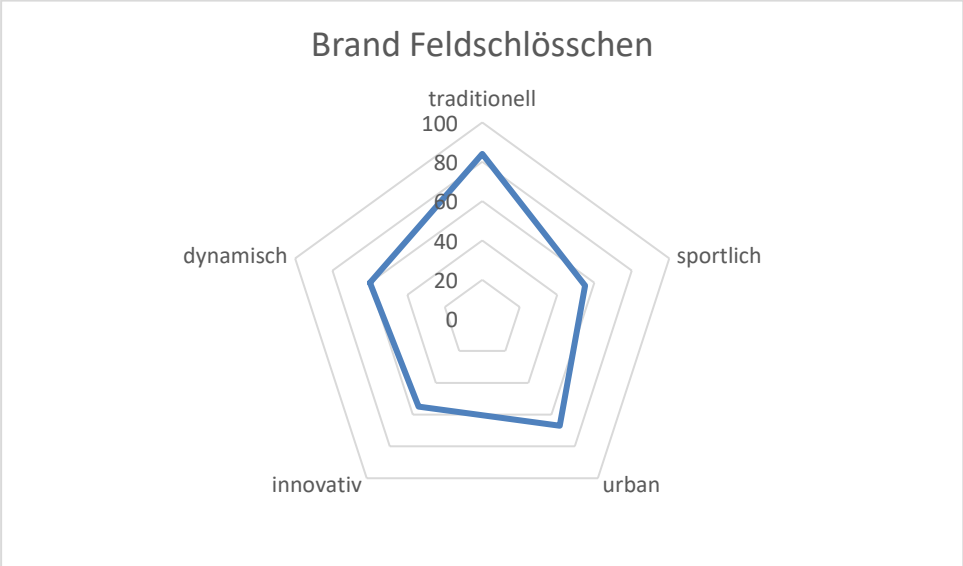

Abbildung: Einstellungsprofil der Marke Feldschlösschen

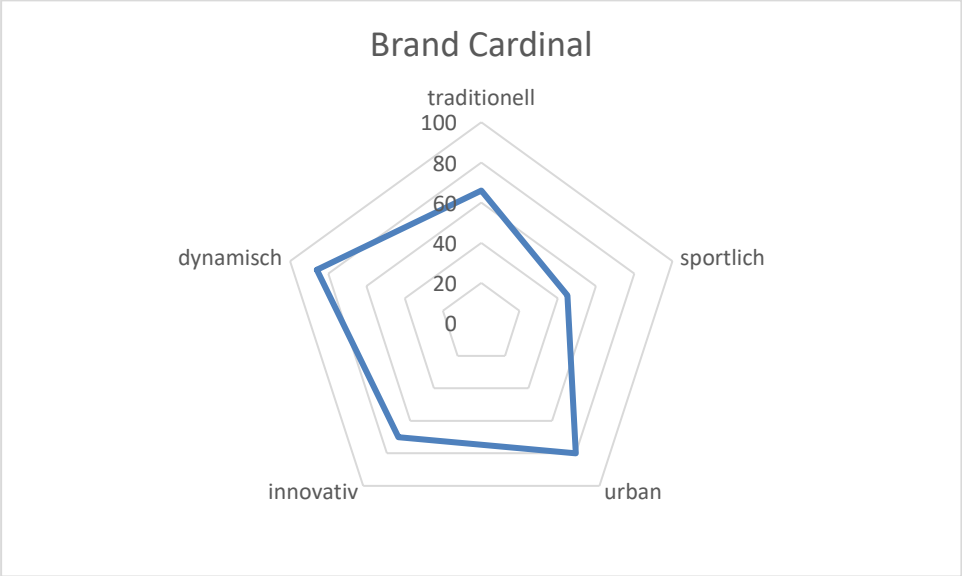

Abbildung: Einstellungsprofil der Marke Cardinal

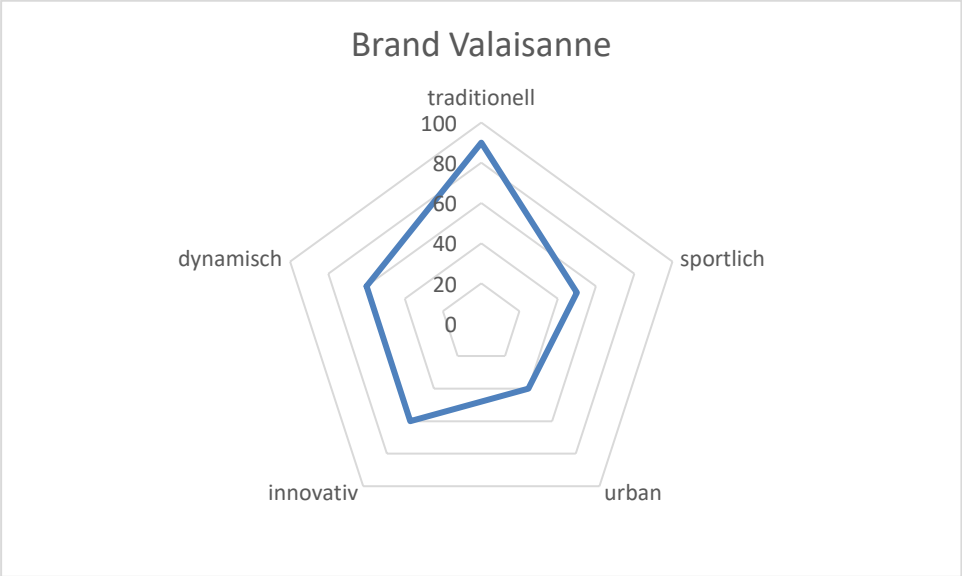

Abbildung: Einstellungsprofil der Marke Valaisanne

Die Hauptbrands von Feldschlösschen werden unterschiedlich im Schweizer Markt positioniert, um verschiedene Zielgruppen anzusprechen und zu erreichen.

- Feldschlösschen ist als Hauptbrand im Lagerbiersegment positioniert, als traditionell und werterhaltend. Der Brand Feldschlösschen wartet immer wieder mit Innovationen auf, z. B. dem Feldschlösschen Braufrisch, das von den jungen Braumeistern entwickelt wurde. Feldschlösschen verbindet.
- Cardinal ist die junge und urbane Marke aus Fribourg. Im Fokus der Positionierung steht das Socializing, Zusammenkommen mit Bekannten, Freunden, Familie und dazu ein gutes Lagerbier. «Bier bleibt Bier», unabhängig von Trends, die kommen und gehen. «Les bons moments commencent avec Cardinal.»
- Valaisanne verkörpert Tradition und lokale Heimatverbundenheit. Valaisanne wird mit Liebe und Sorgfalt gebraut.
- House of Beer: Die angebotenen Marken im House of Beer werden nicht eigenständig positioniert, da Feldschlösschen diese Brands nur als Händler im Sortiment führt. Diese in der Regel ausländischen Biermarken ergänzen das Sortiment, falls Kunden andere Biermarken als die Hauptmarken wünschen.

5.5 Vertriebspolitik und Verkauf Schweiz

Die Grosskunden von Feldschlösschen werden in Handelskunden («Retail»), d. h. Grossisten und Detailhändler, sowie Gastronomiekunden unterteilt. Zu letzterer Gruppe gehören unter anderem Restaurants, Catering-Unternehmen, kleinere Beizen sowie auch Event-Veranstalter. Die Gastronomiekunden werden im so genannten HoReKa[1]-Verkaufskanal zusammengefasst und bearbeitet. Die Vermarktung der Produkte erfolgt in allen Regionen der Schweiz.

Der Distributionsmix hat sich im Laufe der vergangenen Jahre drastisch verschoben bzw. umgekehrt. Aktuell beträgt das Distributionsverhältnis HoReKa zu Retail 40 % zu 60 %.

Der Verkauf in der Schweiz erfolgt über ein spezialisiertes Key-Account-Management (KAM) im B2B-Bereich für Gastronomie und Handel.

8 Verkäufer sind in der Rolle als KAM verantwortlich für die bedeutenden Accounts: 3 KAM sind für die Kunden im Gastronomiesegment zuständig und 5 KAM für Kunden im Retail-Bereich. Jeder KAM ist zudem für sämtliche Marken und Produkte des Sortiments verantwortlich, um allen Kunden das vollständige Sortiment anzubieten.

Die Key-Accounts (es handelt sich dabei um Gastronomie und Hotelketten, wie z. B. Mövenpick, Compass Group, SV Service, McDonald’s, Holiday Inn u. v. m.) werden von den KAM betreut. Das Gastronomieverkaufsteam ist ferner in 3 Regionen aufgeteilt (West, Mitte, Ost).

[1] HoReKa = Hotels, Restaurants und Kantinen

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

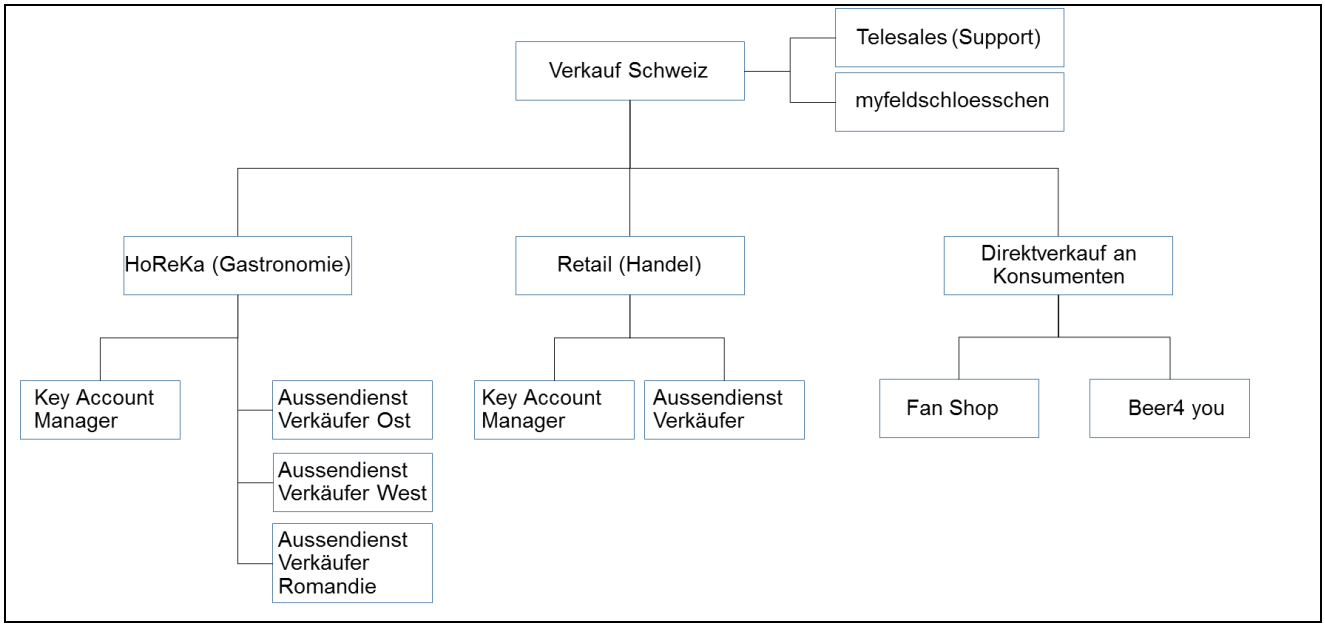

Abbildung: Organisation des Feldschlösschen-Vertriebs

Die Gastronomiekunden von Feldschlösschen werden entsprechend ihrer Abnahmemenge in ABC-Segmente unterteilt. Key-Accounts sind grundsätzlich A-Kunden oder bedeutende strategische Entwicklungskunden.

Kundenstruktur	Absatz Bier (in hl)	Anzahl Kunden	Kundenanteil (in %)
Key-Account		120	10
A	> 1'000	370	15
B	> 500	2'320	30
C	> 250	6'800	40
D	> 100	2'640	5
Total		*12'190*	*100*

Die operative Betreuung der Grosskunden, d. h. insbesondere die Abwicklung von Getränkebestellungen, übernimmt das Telesales-Team in Biel. Die Mitarbeitenden des Telesales in Biel sind die telefonische Anlaufstelle bei Bestellungen und Anliegen aller Kunden aus Gastronomie, Detail- und Getränkehandel.

Ein markanter Zuwachs an Bestellungen durch Gastronomiekunden (B2B) hat in den letzten Jahren über den Online-Kanal MyFeldschlösschen stattgefunden. Darüber hinaus stehen Kunden auf der Plattform weitere Serviceleistungen zur Verfügung wie z. B. Bestellstatistiken.

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

Privatkunden, d. h. Verbraucher, können seit 2016 über den Online-Shop Beer4you Getränke und Hauslieferung bestellen. Der Online-Shop bietet das Feldschlösschen-Sortiment rund um die Uhr an. Die Lieferung erfolgt auf Wunsch on demand, was der heutigen Zeit und dem aktuellen Konsumentenverhalten entspricht. Insbesondere die jüngere und urbane Generation ist es gewohnt, im Internet einzukaufen. Lieferungen ab einem Warenwert von CHF 50 sind kostenfrei in der Schweiz.

Feldschlösschen stellt fest, dass der Online-Shop in den vergangenen Jahren an Beliebtheit bei Privatkunden gewonnen hat. Die Kundenzufriedenheit liegt derzeit im Durchschnitt bei 3,8 von 5 Punkten. Unter den Nutzergruppen fehlen bislang die wichtigen Wiederverkäufer, die grössere Mengen abnehmen. Jene können ebenso über diese Plattform einkaufen.

Neben der reinen Bestellplattform bietet Beer4you eine integrierte Wissensplattform, welche Konsumenten Bier in all seinen Facetten näherbringt. Dazu bietet die Plattform thematische Sparten wie ein Bierlexikon, Stories, Beer & Food sowie eine Bierwelt. Bei Unklarheiten können Kunden im Bestellprozess auf einen Chat zugreifen, so dass sie innerhalb kurzer Zeit eine Antwort und Unterstützung erhalten.

Für Fragen und Anliegen von Verbrauchern betreibt Feldschlösschen zusätzlich einen Konsumentendienst. Der Konsumentendienst wird ca. 17’000 Mal jährlich kontaktiert. Konsumenten informieren sich beispielsweise über die Feldschlösschen-Marken, Inhaltsstoffe/Zutaten oder verschiedene Promotionen.

5.6 Marktstellung und Ziele von Feldschlösschen

Das Unternehmen Feldschlösschen konnte seine Stellung im Schweizer Bier- und Getränkemarkt im vergangenen Geschäftsjahr festigen. Der Markt ist hart umkämpft und das Umfeld zeichnet sich aus durch ein unstetes Konsumverhalten sowie eine sehr hohe Dichte an Brauereien.

2019 war ein anspruchsvolles, aber dennoch gutes Geschäftsjahr. In einem von starkem Preisdruck in Gastronomie und Detailhandel geprägten Umfeld konnte Feldschlösschen das Biervolumen gegenüber dem Vorjahr auf hohem Niveau praktisch stabil halten (–0,4 %). Der Bierumsatz ging um 2 % zurück, dies bedingt durch den generellen Umsatzrückgang in der Schweizer Gastronomie sowie Discountpreise und Aktionen im Detailhandel.

Feldschlösschen büsste damit im vergangenen Jahr weniger Biervolumen im Inland ein als der Durchschnitt der Konkurrenz (Gesamtmarkt: –0,5 %).

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

Zielvorgaben für die Saison 2021 im gesamten Schweizer Markt (alle Marken)

Zielinhalt	Zielausmass 2021	Veränderung ggü. 2020	Verantwortlich
Absatz Lagerbier klassisch (in hl)	1,19 Mio.	+ 2 %	VL
Absatz Spezialitäten (in hl)	0,46 Mio.	+ 5 %	VL
Gesamtabsatz alkoholhaltiges Bier (in hl)	1,65 Mio.	+ 4 %	VL
Absatz alkoholfreies Bier (in hl)	0,18 Mio.	+ 7 %	VL
Gesamtabsatz Bier (in hl)	1,83 Mio.	+ 3 %	VL
Umsatz gesamt (in CHF Mio.)	596	+ 2 %	VL/ML
Umsatz Direkt-/ Onlinevertrieb (in CHF Mio.)	2,5	+ 5 %	ML/VL
Bekanntheitsgrad (in %; ungestützt/gestützt)	85/95	+ 1 %-Punkt	ML
Marktanteil Schweiz (in %; Menge)	39	41 %	VL/ML

Tabelle: Operative Ziele von Feldschlösschen 2021

Anmerkungen

Die Informationen des geschilderten Falles entsprechen – soweit nicht aus prüfungstechnischen Gründen leicht modifiziert – weitgehend der Realität.

Diese Informationen sowie die verschiedenen Beilagen stellen die Grundlage für die Beantwortung der Aufgaben im Rahmen dieser Fallstudie dar.

Falls Ihnen bestimmte Angaben fehlen, treffen Sie bitte Annahmen, die Sie als solche kennzeichnen.

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

6 Aufgaben

Bereits seit mehreren Jahren stellt Feldschlösschen Veränderungen im Konsumentenverhalten fest. Insbesondere die sogenannte Generation Y (Jahrgänge 1981-1996) und die Digital Natives (ab Jahrgang 1997) weisen andere Verhaltensmuster und Konsumgewohnheiten auf als die Generationen davor. Darüber hinaus ist ebenfalls festzustellen, dass auch die Generation der über 35-Jährigen ein zunehmendes Fitnessbewusstsein hat. Regelmässiger Alkoholkonsum ist damit nur eingeschränkt kompatibel. Darüber hinaus hat sich eine weitere Entwicklung verfestigt: Konsumenten trinken grundsätzlich seltener alkoholische Getränke über Mittag. Dazu beigetragen haben die verschärften Promillegrenzen für Verkehrsteilnehmer sowie auch zunehmend höhere Anforderungen bzgl. Flexibilität in der Berufswelt.

Aufgrund dieser Entwicklungen hat die Geschäftsleitung folgende strategische Stossrichtungen für die nächsten 3 Jahre festgelegt:

1. Marktdurchdringung der alkoholfreien Biervarianten im Schweizer Markt verbessern resp. Neupositionierung vornehmen

2. Marktdurchdringung der Spezialitäten verbessern resp. Upselling (Bestreben höherwertige Produkte und Dienstleistungen anzubieten) erfolgreich umsetzen

Diese strategischen Stossrichtungen der Geschäftsleitung sind möglichst rasch im Verkaufsplan für die Grosskunden zu implementieren. Grosses Gewicht wird auf die Förderung der alkoholfreien Biervarianten gelegt, um die Position auf den Schweizer Markt zu sichern und das gemäss Strategievorgaben geforderte Wachstum sicherzustellen. Aus diesem Grund hat Feldschlösschen die Verkaufsorganisation erweitert.

Sie sind als neuer Key-Account-Manager (KAM) des KAM-Teams bei Feldschlösschen verantwortlich für ein Kundenportfolio von 35 Kunden aus dem Gastronomiebereich (Hotels, Restaurants und Kantinen, HoReKa). Die operative Betreuung von kleineren Kunden wird über die bestehende Abteilung Regionalverkauf und Services abgewickelt. Bei Feldschlösschen werden Kunden gemäss Absatz entsprechend der folgenden ABC-Einteilung klassifiziert.

Kundensegment Gastronomie (d. h. Hotels, Restaurants und Kantinen; nur Bierabsatz)

Gruppe	Absatz pro Jahr
A	≥ 1’000 hl
B	≥ 500 hl
C	≥ 250 hl
D	≥ 100 hl
Strat. Entwicklungskunde	Mengenpotenzial

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

Die skizzierten Entwicklungen erfordern grundsätzliche Konzepte und Zielsetzungen für die Marktbearbeitung. Als KAM erhalten Sie den Auftrag, die strategischen Stossrichtungen am Markt für Ihr Kundenportfolio erfolgreich umzusetzen.

Bearbeiten Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Aufgaben:

6.1 Marketingstrategie: Analyse der Ausgangslage

Analysieren Sie die Situation von Feldschlösschen im Schweizerischen Biermarkt. Leiten Sie die bedeutendsten Handlungsfelder für Feldschlösschen aus Sicht des KAM «Gastronomie» systematisch ab. Orientieren Sie sich dabei an folgendem Bezugsrahmen.

Zielgruppe	Mehr-konsum	Neukunden	Preis-steigerung	Kunden-bindung	Upselling	Kosten-senkung
Ver-braucher						
Hotels						
Restau-rants						
Kantinen						
Event-Ver-anstalter						

6.2 Planung Kundenbesuche

Sie erhalten vom Verkaufsleiter 3 ausgewählte Kundensteckbriefe (im Sinne von Kundenentwicklungsplänen; Steckbriefe als Beilagen), damit Sie sich rasch in die Themen sowie in die Branche einarbeiten können. Besuchstermine für diese Kunden sind bereits in der kommenden Woche vereinbart. Analysieren Sie diese Kundensteckbriefe und zeigen Sie auf, wie Sie sich auf die Besuche vorbereiten und welche Themen Sie mit Kunden besprechen.

Zeigen Sie auf, wie Sie die Vertragsverhandlung gestalten. Welche Themen setzen Sie für diese 3 ausgewählten Kunden auf die Agenda und wie gehen Sie vor? Welche Themen sind bei der Vertragsverlängerung zu beachten?

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

6.3 Produkteinführungs- und Verkaufsplanungskonzept

Als neuer KAM bei Feldschlösschen betreuen Sie ein Portfolio von 35 Kunden aus dem Bereich Gastronomie (siehe Beilage, Abb. 13: Gastronomiekunden im KAM-Portfolio).

Zur erfolgreichen Verankerung im Markt erwartet der Verkaufsleiter, dass Sie Ihr Kundenportfolio analysieren und einen gangbaren Weg aufzeigen, wie die Strategie «Marktdurchdringung der alkoholfreien Biervarianten» für Ihr Grosskundenportfolio umgesetzt werden kann.

Erarbeiten Sie in einem 1. Schritt ein Einführungskonzept, um die alkoholfreien Varianten erfolgreich bei Ihren Kunden zu vermarkten. Analysieren Sie in diesem Zusammenhang die Kunden und geben Sie an, auf welche Kunden Sie den Fokus für die Einführung legen.

Erarbeiten Sie in einem 2. Schritt ein zielgruppengerechtes Verkaufsplanungskonzept für Ihr Kundenportfolio aus dem Gastronomiesegment (HoReKa), um sicherzustellen, dass Ihre Key-Kunden Feldschlösschen Alkoholfrei nachhaltig im Sortiment führen und den Verkauf weiter ausbauen.

Gehen Sie in diesem Zusammenhang sowohl auf die primären als auch auf die sekundären Verkaufspläne ein.

6.4 Massnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei Key-Accounts

Der Verkaufsleiter hat im Rahmen von Kundenzufriedenheitsstudien festgestellt, dass die Kundenbindung in den vergangenen 3 Jahren messbar gesunken ist. Vor diesem Hintergrund erhalten Sie als neuer KAM den Auftrag, einen Katalog von Massnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit für den HoReKa-Kanal zu erarbeiten.

Zeigen Sie auf, wie Sie vorgehen, und erarbeiten Sie 3 konkrete Massnahmen, die Sie im Verkauf an Gastronomiekunden (HoReKa) umsetzen.

6.5 Projektplanung: Event-Neukunde «Blackfield Festival» (Grossveranstaltung)

3 Aargauer Gemeinden haben sich zusammengeschlossen, um auf dem Birrfeld-Areal ab 2021 ein neues Heavy-Metal-Festival zu lancieren. Dieses 2-tägige Metal-Festival (Arbeitstitel «Blackfield») soll ab 2021 jährlich im September stattfinden. Die Organisatoren sind überzeugt, damit eine Marktlücke sowie einen guten Termin im Schweizer Festivalkalender gefunden zu haben.

Sie haben diesen Event-Kunden als Opportunity/Gelegenheit zugeteilt bekommen. Als KAM sind Sie für die Betreuung dieses Opportunity-Kunden «Projekt Blackfield» verantwortlich.

Zeigen Sie auf, wie Sie diesen Neukunden erfolgreich betreuen, um diese Opportunity/Gelegenheit zu gewinnen. Gehen Sie zudem darauf ein, welche Informationen Sie von diesem Kunden benötigen, indem Sie die Informationen der Kundensteckbriefe nutzen.

© Prüfungskommission Verkaufsleiter

7 Beilagen

Als Anhang dieses Prüfungsfalles finden Sie folgendes Zusatzmaterial:

- Beilage: Anhang mit zahlreichen Zusatzinformationen wie Zahlen, Daten, Fakten
- Beilage: 3 Kundensteckbriefe

8 Vorgehen

Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen wie folgt vor:

- Lesen Sie das beigelegte Fallmaterial und analysieren Sie die Ausgangslage. Das Fallmaterial enthält wichtige Informationen, teils in Form von Originaldokumenten und ist nicht aufbereitet.
- Beurteilen Sie die Ausgangssituation, ziehen Sie Ihre Schlüsse und konzipieren Sie entsprechende Lösungen für die Fragestellungen.
- Falls Ihnen bestimmte Angaben fehlen, treffen Sie bitte Annahmen, die Sie als solche kennzeichnen.

9 Beurteilung

Ihre schriftliche Konzeption wird nach folgenden Leitfragen bewertet:

1. Zeigt der Kandidat inhaltlich relevante Lösungen/Aspekte auf?
2. Ist die Lösung der Aufgabe vollständig und umfassend? Sind alle inhaltlichen Aspekte abgedeckt? Ist der Kern der Aufgabe getroffen?
3. Schätzt der Kandidat die Relevanz der Entscheide realistisch ein und kann er die daraus resultierenden Konsequenzen situationsgerecht auf die Zukunftsgestaltung der Unternehmung anwenden?
4. Nimmt der Kandidat bei der Planung des Vorgehens eine betriebswirtschaftliche Sicht ein?
5. Identifiziert und entwickelt der Kandidat Lösungen, welche allen Beteiligten zu Gute kommen?
6. Setzt der Kandidat im Rahmen des Problemlösevorgehens bei der Planung des Vorgehens geeignete Methoden und Techniken ein?
7. Behandelt der Kandidat den Schwerpunkt Kundenbeziehung vertieft und detailliert?
8. Werden konkrete und zielgerichtete Massnahmen erarbeitet?

© Prüfungskommission Verkaufsleiter