Nutripremium

Thema	Schwierigkeitsgrad	Stil
Marktanalyse, Markteintritt, Markteinschätzung	Schwierig	Candidate-led

Case-Frage

Nutripremium ist ein sehr bekanntes **Unternehmen** für hochwertige **Nahrungsergänzungsmittel** in **Europa** (1 Milliarde Euro Umsatz letztes Jahr). Es stammt aus Spanien und hat nicht nur dort einen sehr hohen Marktanteil, sondern auch in Portugal, Frankreich, Italien und Deutschland.

Nutripremium hat **zwei Hauptproduktlinien**: einmal Vitamin-Supplements für **schwangere** Frauen und die andere Linie konzentriert sich auf Nahrungsmittel zur Entwässerung und Vitaminpillen für **kranke Patienten** (mit Diabetes oder Krebs).

Der CEO von Nutripremium denkt, dass der Markt in Europa langsam gesättigt ist und möchte von Dir, dass Du den **chinesischen** Markt analysierst.

Welches sind die **Hauptbereiche**, die Du untersuchen würdest, um festzustellen, ob es eine gute Idee ist?

Übersicht aller Grafiken

Zielmarkt in China

	Konsumenten von speziellen Nahrungs-ergänzungsmitteln (% der potenziellen Kunden)	Jährlicher Anstieg von #Kunden (%)	Aktuelle Durchschnitt-Ausgaben pro Kunde pro Jahr (€)
Schwangere Frauen	10	25	150
Kranke Patienten (Diabetes oder Krebs)	10	15	300

Tabelle 1 – Markt für spezielle Nahrungsergänzungsmittel in China

Wettbewerbsumfeld

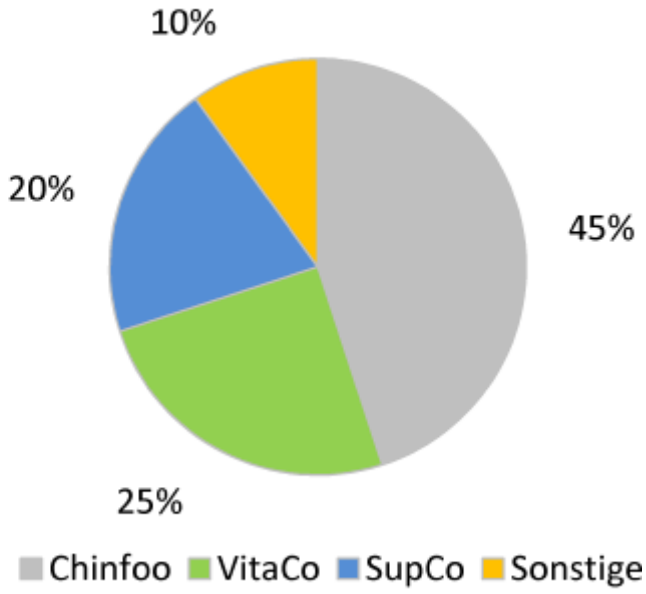

Diagramm 2 – Marktanteil der Hauptkonkurrenten

Wettbewerbsumfeld

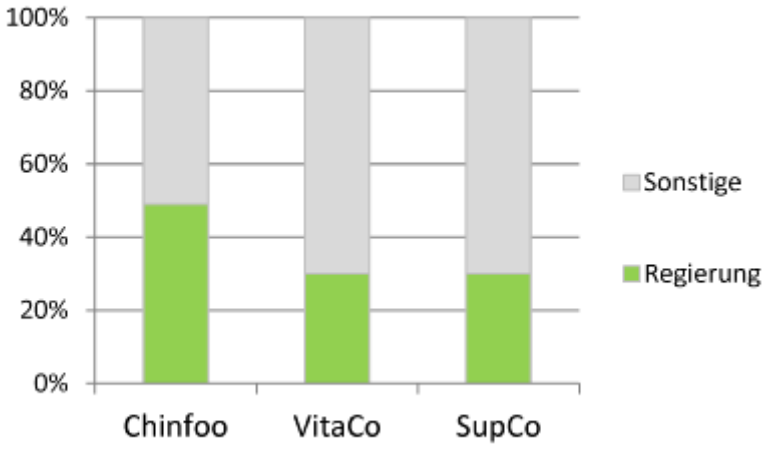

Diagramm 3 – Regierungsbeteiligung an den Hauptkonkurrenten

Strukturvorschlag

Diagramm 1 - Lösungsschema des Cases

Vorschlag: Bei der Vorstellung des Cases sollten Sie das Lösungsschema mit dem Interviewten teilen (nach Besprechung der Problemdefinition und kurzem Brainstormen des Kandidaten).

I. Marktanalyse

Zusätzliche Informationen

Notiz für die/den Interviewer:in

Du solltest **Tabelle 1** mit dem Interviewten teilen und ihn bitten, das Potenzial des Marktes für **schwangere** Frauen und **kranke** Patienten zu berechnen.

Der Interviewte sollte durch Fragen auch zu dem Ergebnis kommen, dass neue Typen von Produkten kreiert werden müssen, um den Geschmack der Chinesen zu treffen. Die Kosten dafür belaufen sich auf rund **2 Millionen Euro**.

Zielmarkt in China

	Konsumenten von speziellen Nahrungs-ergänzungsmitteln (% der potenziellen Kunden)	Jährlicher Anstieg von #Kunden (%)	Aktuelle Durchschnitt-Ausgaben pro Kunde pro Jahr (€)
Schwangere Frauen	10	25	150
Kranke Patienten (Diabetes oder Krebs)	10	15	300

Tabelle 1 – Markt für spezielle Nahrungsergänzungsmittel in China

Lösung

In diesem ersten Schritt sollte der Interviewte das **Potenzial des Marktes** untersuchen.

- Wer sind die Kunden und wie können sie segmentiert werden?
- Wie viel sind sie bereit zu zahlen?
- Wächst der Markt?
- Ist die Bevölkerung gewöhnt, solche Produkte zu kaufen? Wenn ja, wie viel sind sie bereit zu zahlen?
- Wie groß ist der gesamte Markt für jede Produktlinie von Nutripremium?

Markt für schwangere Frauen:

Wir nehmen an, dass eine chinesische Frau im Durchschnitt 2 Babys in ihrem Leben auf die Welt bringt (Schwangerschaftszeit 18 Monate = 1½ Jahre).

Bei einer Lebenserwartung von 75 Jahren, sind durchschnittlich **2%** der weiblichen Bevölkerung zu einer gegebenen Zeit schwanger.

Prozentualer Anteil schwangerer Frauen zum gegebenen Zeitraum

$$\frac{1\frac{1}{2}\text{ Jahre}}{75\text{ Jahre}} = 2\%$$

Gesamter Markt für schwangere Frauen

Bei einer Bevölkerung von 1,5 Milliarden und davon 50% Frauen, gibt es **15 Millionen schwangere** Frauen. Von diesen konsumieren nur **10%** spezielle Nahrungsergänzungsmittel, d.h. 1,5 Millionen Frauen.

1,5 Mrd.* 0,5 * 0,02 = 0,015 Mrd.* 0,1 = 0,0015 Mrd. = **1,5 Mill.**

Bei durchschnittlichen Ausgaben von 150 € pro Frau pro Jahr, kommt man auf einen gesamten Markt für schwangere Frauen von **225 Millionen Euro** pro Jahr.

1,5 Mio. * €150 = **€225 Mill.**

Markt für kranke Patienten:

Durch ein ähnliches Vorgeheen beim Schätzen, können wir annehmen, dass durchschnittlich **2%** der Bevölkerung irgendwann im Leben Krebs hat und das für durchschnittlich **fünf Jahre** (danach sind sie entweder geheilt oder verstorben).

Zu jeder Zeit sind damit **0,13%** der Bevölkerung an Krebs erkrankt, d.h. ungefähr 2 Millionen Menschen.

Anzahl an Krebs erkrankter Personen

$$\frac{5}{75} * 0{,}02 \approx 0{,}0013 \cdot 1{,}5 \text{ Mrd.} = 0{,}002 \text{ Mrd.} = 2 \text{ Mill. Personen}$$

Um die Kalkulation zu vereinfachen, nehmen wir an, dass die Anzahl der Diabetespatienten **zehn Mal** so hoch ist, d.h. **20 Millionen** Menschen. Damit ist die Anzahl von kranken Patienten insgesamt **22 Millionen**. Von diesen konsumieren nur **10%** spezielle Nahrungsergänzungsmittel bei durchschnittlichen Ausgaben von 300 €/Jahr. Der gesamte Markt ist dann:

Gesamte jährliche Markt für kranke Patienten

$$22\text{Mill.} \cdot 10\% * 300 \ \frac{€}{\text{Person}} = 660 \text{ Mill. €}$$

Der gesamte jährliche Markt für kranke Patienten macht also **660 Millionen Euro** aus.

II. Unternehmen

Zusätzliche Informationen

Bei Nachfrage des Interviewten sollten folgende Informationen mitgeteilt werden:

- Nutripremium hat seine Produktionskapazitäten konstant ausgeweitet. Aber nachdem der europäische Markt vor drei Jahren Anzeichen einer Abkühlung hatte, wurde die Ausweitung der Produktionskapazitäten gestoppt. Die **Produktionsstätten** laufen nun auf **98% der Kapazität**.
- Nutripremium hat bisher keine Distributionskanäle in China. In Europa verkaufen sie die Linie für „schwangere Frauen“ in Einzelhandelsgeschäften und die Linie für „kranke Patienten“ über Krankenhäuser und Behandlungszentren.
- Eine neue Fabrik in Spanien, die im Jahr Produkte im Wert von 100 Millionen Euro produziert, würde Investments in Höhe von 500 Millionen Euro benötigen. Die gleiche Fabrik in China würde lediglich 300 Millionen Euro kosten.
- Das Unternehmen hat ungefähr 600 Millionen Euro verfügbare Mittel für Investments in die Ausweitung von Produktionskapazitäten.

Lösung

Hier sollte der Kandidat die Möglichkeiten des Unternehmens untersuchen, in einen neuen Markt im Ausland einzutreten.

- Wie sind die Möglichkeiten und die Kompetenz?
- Ist genug Kapazität vorhanden, um den chinesischen Markt zu versorgen?
- Ist genug Geld für Investitionen in die Expansion vorhanden?
- Welche Vertriebskanäle könnte man in China nutzen (Partnerschaften, etc.)?
- Würde das Unternehmen weiterhin in Spanien produzieren, um nach China zu exportieren? Sehr wahrscheinlich nicht, da Nahrung relativ schwer ist und die Versandkosten das Produkt wohl zu teuer für China machen würden.

Die wichtigsten **Ergebnisse** zu denen der Interviewte kommen sollte sind:

- Durch die hohe Auslastung der Fabriken würde ein Markteintritt **Investments** in eine oder mehrere neue Produktionsstätten **erfordern**. Da die Fabriken den chinesischen Markt versorgen sollen und das Errichten in China günstiger als in Spanien ist, sollte Nutripremium die **Produktionsstätten in China** erbauen, wenn sie dorthin expandieren.

- Die notwendigen **Investments** in die Infrastruktur würden sich auf **300 Millionen €** belaufen. Damit könnte man ca. 11% des chinesischen Marktes abzudecken (100 Mio. € / (225 + 660) Mio. €). Das Unternehmen hat genug Geld verfügbar, um **2** solcher **Fabriken** zu bauen und so die Möglichkeit, 22% Marktanteil zu gewinnen.
- Eine **Menge** Geld und Aufwand müssen **investiert** werden, um **Netzwerke** und **Kontakte** aufzubauen, sodass Nutripremium die erforderlichen **Distributionskanäle** in China zur Verfügung hätte.

III. Wettbewerber

Zusätzliche Informationen

Um das Wettbewerbsumfeld zu erläutern, können Sie **Diagramm 2** und **3** bei Nachfrage des Kandidaten teilen.

Dabei ist ersichtlich, dass es drei Hauptkonkurrenten gibt und die Regierung eine hohe Beteiligung an diesen hält.

Bei Nachfrage des Interviewten sollten folgende Informationen mitgeteilt werden:

- Der Markt von spezieller Nahrungsergänzung ist **neu** in China. Alte ungünstige Verordnungen wurden auf Chinfoo’s Anfrage fallengelassen. Die Lobbyarbeit von Chinfoo (die Regierung ist Hauptanteilseigner) war entscheidend für die Streichung der Verordnungen.
- Die Wettbewerber bauen zurzeit **vier neue Fabriken** zur Herstellung von spezieller Nahrungsergänzung.
- Die fortgeschrittene Technologie von **Nutripremium** würde es ihnen ermöglichen, die Produkte **10% günstiger** als die aktuellen Konkurrenten in China zu produzieren.

Exklusiver Download Case in Point

Wettbewerbsumfeld

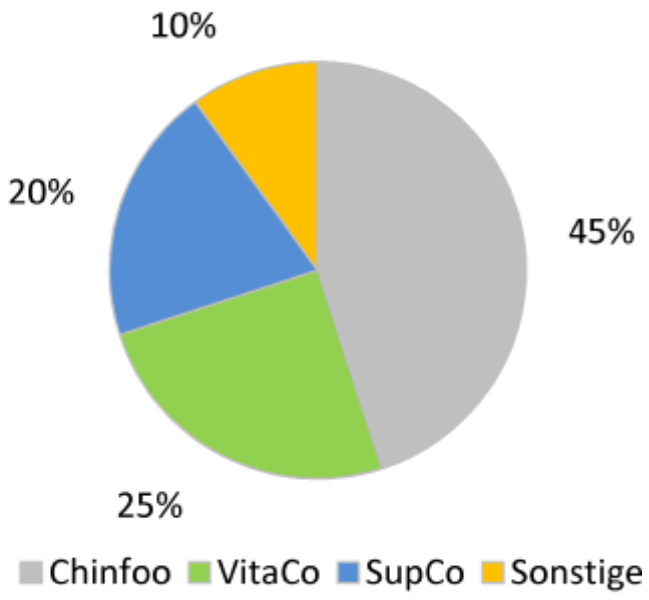

Diagramm 2 – Marktanteil der Hauptkonkurrenten

Wettbewerbsumfeld

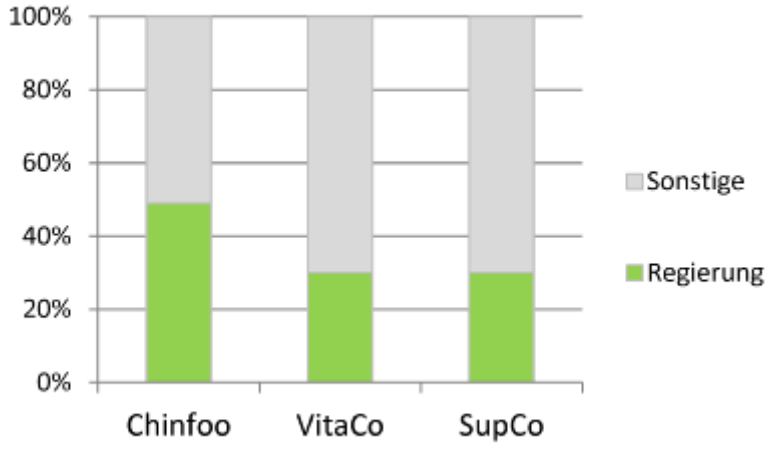

Diagramm 3 – Regierungsbeteiligung an den Hauptkonkurrenten

Lösung

Das ist der wichtigste Teil des Cases. Obwohl der Markt bezüglich der Größe und des Wachstums vielversprechend zu sein scheint, sollte die Bewertung des Wettbewerbsumfelds den Kandidaten dazu zwingen, sich **gegen** die **Expansion** zu entscheiden.

- Wie sieht das Wettbewerbsumfeld für die Produkte in China aus (Hauptbewerber, Profitabilität, Monopole, Kartelle, etc.)?
- Gibt es irgendwelche Regularien oder andere Eintrittsbarrieren?
- Ist der Markt durch Wettbewerber gesättigt?

Die **Ergebnisse**, zu denen der Interviewte in diesem Schritt kommen sollte, sind:

- Es scheint ein **Teilmonopol** in dem Markt zu geben.

- Die **Regierung** scheint als **Anteilseigner** des Hauptkonkurrenten äußerst verwickelt zu sein. Das scheint kein besonders gutes Umfeld für einen Wettbewerber aus dem Ausland zu sein, der darauf abzielt, Marktanteile von lokalen Playern zu stehlen.
- Die Wettbewerber weiten ihre Kapazität aus, was dazu führen könnte, dass die **Marktpreise fallen** (höheres Angebot).

IV. Empfehlungen

Lösung

Der Interviewte sollte die **Hauptergebnisse** zusammenfassen und den Case logisch abschließen. Eine Möglichkeit könnte sein:

Aus folgenden drei Gründen denke ich, dass Nutripremium **nicht** in den chinesischen Markt expandieren sollte:

- Der **Wettbewerb** scheint heftig und durch die Regierung kontrolliert zu sein. Die drei größten Player haben **90%** der Marktanteile auf sich vereint. Die Regierung hat 49% der Anteile des größten Players, was in vielen Sachlagen zu **Nachteilen** für Nutripremium führen würde (Erlangen von Lizenzen, Formalitäten und Bürokratie für die Kommerzialisierung der Produkte etc.).
- Da nahe der Kapazitätsgrenze produziert wird, wären **neue Investments** in die Infrastruktur (neue Produktionsstätten) notwendig. Obwohl das Geld dafür vorhanden ist, könnte es große Probleme geben, wenn die Expansion scheitert (der chinesische Markt unterscheidet sich stark von dem europäischen Markt, insbesondere der Geschmack der Kunden ist anders). Außerdem hat Nutripremium keine Erfahrung, Produkte in China zu fertigen.

- Es gibt **andere Märkte**, wo der Wettbewerb viel fragmentierter ist und noch mehr Wachstumspotential zu erwarten ist. **Entwicklungsländer** in Südamerika wie bspw. Argentinien oder Brasilien wären Kandidaten, wo zudem die kulturelle Distanz näher an Europa ist. Das Investment könnte daher in diesen Ländern rentabler sein.

Weitere Fragen

Wie viele Krebspatienten würden wir brauchen, um den Break-Even-Punkt für unser Produkt zu erreichen?

Wir haben **25** Außendienstmitarbeiter (jeder verdient **200.000 €**) und haben dazu **10 Millionen €** indirekte Kosten. Wir nehmen an, jeder Patient nimmt **4 Dosen** pro Tag für **4 Monate**. Eine Dosis kostet **1 €** und ihre Gewinnmarge ist **20%**.

Notiz für die/den Interviewer:in

Weitere Fragen können von dir hinzugefügt werden, Interviewer!

Am Ende des Interviews hast du die Möglichkeit herausfordernde Fragen zu dem Case hinzuzufügen (diese können beispielsweise für weitere Meetings genutzt werden, in denen der Interviewte den Case sehr schnell löst).

Lösung

Vorgeschlagene Antwort:

Wir haben totale Kosten von 15M € (10M + 200K * 25) abgesehen von den direkten Kosten der Dosen. Die Anzahl der Dosen, die ein Kunde pro Jahr nimmt liegt bei 480 (4 * 30 *4). Da die Marge pro Dose bei 20% liegt, generiert jeder Kunde ungefähr 100€ Gewinn pro Jahr. Wir kommen zu dem Ergebnis, dass ungefähr 150.000 Kunden benötigt werden, um den Break-Even-Punkt mit dem Krebsprodukt zu erreichen.