Kaffeepads

Thema	Schwierigkeitsgrad	Stil
Wachstumsstrategie, Markteintritt, Neues Produkt, Profitabilitätsanalyse	Fortgeschritten	Interviewer-led

Case-Frage

Dein Klient ist der CEO von Wiehle, einem großen Hausgeräte-Hersteller. Es wurde beschlossen, dass eine Kaffeemaschine ins Sortiment aufgenommen werden soll. Die Frage ist, wie diese Kaffeemaschine konstruiert werden soll: entweder so, dass sie nur Wiehle-Pads benutzen kann oder so, dass sie auch kompatibel für die Pads der bestehenden Drittanbieter ist?

Übersicht aller Grafiken

	Nicht-kompatibel	kompatibel
1. Jahr	100%	20%
2. Jahr	50%	20%

Tabelle 1 – Anteil der Pad Verkäufe für die Wiehle-Maschinen-Kunden

	Nicht-kompatibel	kompatibel
1. Jahr	70.000	100.000
2. Jahr	80.000	200.000

Tabelle 2 – Neukunden

	€
Preis pro Pad	0,2
Kosten pro Pad	0,1
Preis pro Maschine	70
Kosten pro Maschine	50
Fixkosten in beiden Szenarien pro Jahr	5.000.000

Tabelle 3 – Preise & Kosten

	Anteil	Pads pro Jahr
Genießer	20%	200
Poweruser	80%	700

Tabelle 4 – Wiehle Kundenstruktur

Strukturvorschlag

Die Struktur sollte klar und nicht redundant sein. Die Kunden, das Produkt, aber auch der Wettbewerb (für Kaffeemaschinen und Pads) sind relevante Faktoren, allerdings alle vor dem Hintergrund des Gewinns betrachtet, für welchen Umsatz und Kosten berechnet werden müssen.

I. Struktur

Wie würdest Du die Fragestellung strukturieren?

Zusätzliche Informationen

Informationen, die dem Kandidaten **auf Nachfrage** erzählt werden können:

- Das Ziel ist der **maximale Profit über 2 Jahre.**
- Es lässt sich kein Patent auf die Pad-Art unserer Maschine legen.
- Die Drittanbieter sind sehr aggressiv und proaktiv in der Adaption.
- Die Maschinen halten im Schnitt 5 Jahre und werden auch nur sehr selten vorher gewechselt.
- Die Expertise für beide Produkte ist vorhanden.
- Es gibt genug "Drittanbieter" Pads, diese sind keine Knappheit für den Kunden.
- Geografisch liegt der Fokus auf dem deutschen Markt.
- Verkauft wird sowohl über Geschäfte als auch über den eigenen Web-Shop.
- In beiden Fällen handelt es sich um quasi die gleiche Maschine, der Unterschied liegt nur in der Pad-Halterung.
- Es kann davon ausgegangen werden, dass wir Pads nur an Kunden verkaufen, die unsere Maschine benutzen.

Lösung

Spätestens hier sollte der Interviewte **nach dem Ziel des Klienten (Profit maximieren über 2 Jahre) fragen.**

Die Struktur sollte klar und nicht redundant sein. Die Kunden, das Produkt, aber auch der Wettbewerb (für Kaffeemaschinen und Pads) sind relevante Faktoren, allerdings alle vor dem Hintergrund des Gewinns betrachtet, für welchen Umsatz und Kosten berechnet werden müssen.

II. Prognose erklären

Welche Erklärungen hast Du für die vorliegenden Tabellen?

Zusätzliche Informationen

Notiz für die/den Interviewer:in

Es ist wichtig, dass der Interviewte die Situation verstanden hat. Der Klient stellt sowohl die Kaffeemaschine her als auch die Pads. Die Frage ist, ob er die Kaffeemaschine so konstruieren soll, dass am Anfang nur die eigenen Wiehle-Pads benutzt werden können oder auch die von anderen Herstellern.

Teile Tabelle 1 und Tabelle 2 mit dem Kandidaten.

	Nicht-kompatibel	kompatibel
1. Jahr	100%	20%
2. Jahr	50%	20%

Tabelle 1 – Anteil der Pad Verkäufe für die Wiehle-Maschinen-Kunden

	Nicht-kompatibel	kompatibel
1. Jahr	70.000	100.000
2. Jahr	80.000	200.000

Tabelle 2 – Neukunden

Lösung

Bezüglich der Anzahl der Neukunden ist festzustellen, dass sich die kompatible Variante im betrachteten Zeitraum doppelt so viel verkauft. Da sich die Maschinen bis auf die Kompatibilität nicht unterscheiden, scheint diese den Kunden wichtig zu sein.

Bezüglich dem prognostiziertem Anteil der Pad-Verkäufe ist festzustellen, dass sich dieser im ersten Szenario von 100% auf 50% halbiert. Dies ist nur dadurch erklärbar, dass im 2. Jahr die Pads auch von weiteren Anbietern angeboten werden. Im kompatiblen Szenario kann vermutlich über beide Jahre ein konstanter Anteil von 20% erzielt werden.

III. Gewinnvergleich

In welchem Szenario wird der Klient mehr Gewinn machen?

Zusätzliche Informationen

Notiz für die/den Interviewer:in

Teile Tabelle 3 und Tabelle 4 mit dem Kandidaten.

	€
Preis pro Pad	0,2
Kosten pro Pad	0,1
Preis pro Maschine	70
Kosten pro Maschine	50
Fixkosten in beiden Szenarien pro Jahr	5.000.000

Tabelle 3 – Preise & Kosten

	Anteil	Pads pro Jahr
Genießer	20%	200
Poweruser	80%	700

Tabelle 4 – Wiehle Kundenstruktur

Notiz für die/den Interviewer:in

Zu beachten in der folgenden Rechnung: Die Maschinenkäufer im ersten Jahr kaufen Pads im ersten **und im zweiten Jahr.**

Lösung

Deckungbeiträge (DB) pro Pad und pro Maschine

Aus Tabelle 3 kann der Interviewte die Deckungbeiträge (DB) pro Pad und pro Maschine berechnen:

DB Maschine = 70 € - 50 € = 20€
DB Pad = 0,2 € - 0,1 € = 0,1€

Durchschnittlicher Jahres-Pad-Verbrauch unserer Kaffeemaschinen-Kunden

Aus Tabelle 4 kann der Interviewte den durchschnittlichen Jahres-Pad-Verbrauch unserer Kaffeemaschinen-Kunden berechnen:

20% * 200 Pads + 80% * 700 Pads = **600 Pads werden durchschnittlich im Jahr pro Kaffeemaschinen-Kunde verbraucht.**

Szenario 1 : Start nur mit Wiehle-Pads

DB durch verkaufte Kaffemaschinen über 2 Jahre:

20 € * (70.000 + 80.000) = 3 Mio €

Anzahl der verkauften Pads über 2 Jahre:

.. von Neukunden im 1. Jahr: 70.000 * 600 * 100% * 0,1 € = 4,2 Mio €
.. von Neukunden im 2. Jahr: 80.000 * 600 * 50% * 0,1 € = 2,4 Mio €
.. von bestehenden Kunden im 2. Jahr: 70.000 * 600 * 50% * 0,1 € = 2,1 Mio €

Erwirtschafteter Deckungsbeitrag über 2 Jahre:

= DB Maschinen + DB Pads
= 3 Mio € + (4,2 Mio € + 2,4 Mio € + 2,1 Mio €)
= 3 Mio € + 8,7 Mio €
= 11,7 Mio €

2-Jahres-Gewinn

Um den Gewinn zu erhalten, müssen noch die Fixkosten abgezogen werden.

2-Jahres-Gewinn = 2-Jahres-DB - 2 * Fixkosten pro Jahr
= 11,7 Mio € - 2 * 5 Mio €
= 1,7 Mio € Prognostizierter Gewinn über 2 Jahre bei Start mit nur Wiehle-Pads

Es wäre besonders wünschenswert, wenn der Kandidat erkennt und ausspricht, dass mehr Geld durch Pads als durch den Verkauf der Maschinen erwirtschaftet wird.

Szenario 2 : Kompatible Variante

Exklusiver Download Case in Point

DB durch verkaufte Kaffemaschinen über 2 Jahre:

20 € * (100.000 + 200.000) = 6 Mio €

Anzahl der verkauften Pads über 2 Jahre:

.. von Neukunden im 1. Jahr: 100.000 * 600 * 20% * 0,1 € = 1,2 Mio €

.. von Neukunden im 2. Jahr: 200.000 * 600 * 20% * 0,1 € = 2,4 Mio €

.. von bestehenden Kunden im 2. Jahr: 100.000 * 600 * 20% * 0,1 € = 1,2 Mio €

Erwirtschafteter Deckungsbeitrag über 2 Jahre:

= DB Maschinen + DB Pads

= 6 Mio € + (1,2 Mio € + 2,4 Mio € + 1,2 Mio €)

= 6 Mio € + 4,8 Mio €

= 10,8 Mio €

2-Jahres-Gewinn

Um den Gewinn zu erhalten, müssen noch die Fixkosten abgezogen werden.

2-Jahres-Gewinn = 2-Jahres-DB - 2 * Fixkosten pro Jahr

= 10,8 Mio € - 2 * 5 Mio €

= 0,8 Mio € Prognostizierter Gewinn über 2 Jahre bei kompatibler Variante

Über einen Zeitraum von 2 Jahren wird bei "Szenario 1 : Start mit nur Wiehle-Pads" ein Profit von 1,7 Mio € und somit 0,9 Mio € mehr als bei der kompatiblen Variante prognostiziert. Die geringere Anzahl an Maschinen-Verkäufen wird durch die hohen Erträge aus den Pad-Verkäufen überkompensiert.

IV. Risiken

Welche Risiken bringt die Entscheidung für die nicht-kompatible Variante mit sich?

Lösung

- Die Adaption der externen Pad-Anbieter könnte schneller erfolgen als prognostiziert.
- Die Verkaufszahlen könnten geringer ausfallen als geplant, da Kompatibilität dem Kunden wichtiger ist als eingeschätzt. Das würde sich gleich doppelt niederschlagen: in den Maschinen- *und* in den Pad-Verkäufen.
- Weniger Marktmacht, da weniger Kunden
- Geringeres Potential für Skaleneffekte in der Herstellung der Maschinen
- ...

V. Das 3. Jahr

Ohne genaue Rechnungen anzustellen: Welche Ergebnisse erwartest Du für die beiden Szenarien im dritten Jahr?

Zusätzliche Informationen

Notiz für die/den Interviewer:in

Die Frage verlangt nicht nach quantifizierten Antworten, es geht darum, dass der Kandidat das Verständnis für die vorliegenden Trends demonstriert. Beispielhaft die Kumulation der Bestandskunden.

Lösung

Die Pad-Verkäufe werden mit der Zeit an Gewicht gewinnen, da die Anzahl der Bestandskunden mit jedem Jahr steigt, zumindest in den ersten 5 Jahren. Davon hat die kompatible Variante schon im 3. Jahr doppelt so viele.

Der %-Anteil der Pad-Verkäufe in Szenario 1 wird höchstwahrscheinlich gegen 20% konvergieren, zumindest gibt es kein Indiz dafür anders zu denken.

Auch bezogen auf die Neukunden hat die kompatible Variante die Nase vorn. Sowohl die Wachtsumsrate als auch die absoluten Zahlen sprechen dafür, dass die Anzahl der Neukunden im 3. Jahr auch wieder im 2. Szenario größer sein wird. Falls eine Sättigung des Marktes abzusehen wäre, könnte sich diese Prognose ändern.

Zusammenfassend kann man sagen, dass mittelfristig die kompatible Variante (Szenario 2) wirtschaftlich dominieren wird.

VI. Abschließende Empfehlung

Wie lautet deine Empfehlung hinsichtlich der ursprünglichen Frage?

Lösung

Der maximale Profit über 2 Jahre ist das Ziel des Klienten. Vor diesem Hintergrund soll der Kandidat die nicht-kompatible Variante empfehlen und das begründen. Gerne kann weiterführend auch auf Risiken und / oder die *vermutete* Dominanz der kompatiblen Variante ab dem 3. Jahr hingewiesen werden.

Exklusiver Download Case in Point

Weitere Fragen

Wie groß ist die Gewinnmarge des Szenario 1 im ersten Jahr?