

Bankumschläge

Thema	Schwierigkeitsgrad	Stil
Preisgestaltung, Profitabilitätsanalyse	Anfänger	Candidate-led

Case-Frage

Der Klient ist Customlope, **Marktführer** bei der Produktion **sicherer Briefumschläge** in den USA. Diese Umschläge werden von Banken für spezifische Transaktionen wie Einzahlungen von Geld, hohe Transaktionswerte etc. genutzt.

Eine **neue** digitale **Technologie**, welche eine **Abnahme** der verkauften Einheiten im Markt um **25%** verursachen wird, soll nächstes Jahr an den Markt gebracht werden.

Unser Klient möchte seinen aktuellen Gewinn mit dem derzeitigen Equipment halten (ohne in die neue Technologie zu investieren).

Wie kannst Du ihm helfen?

Übersicht aller Grafiken

Kostenaufschlüsselung

	Kosten (Mio. \$)
Lohn	11
Herstellungskosten	18
Vertriebsgemeinkosten	3
F&E	1
Marketing	2

Tabelle 1 – Customlopes Kostenaufschlüsselung (dieses Jahr)

Marktaufteilung

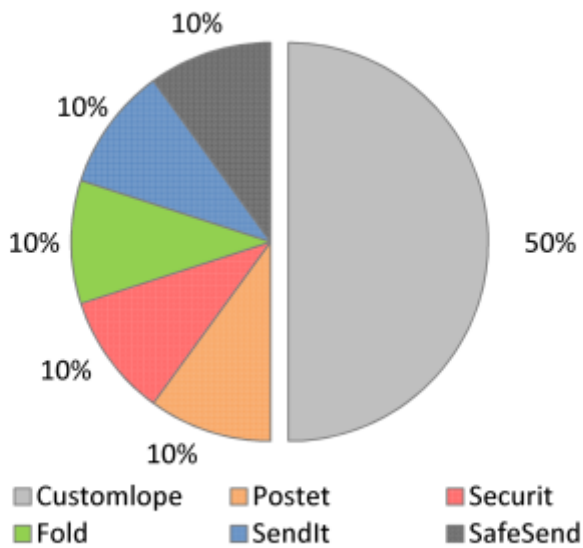


Diagramm 2 – Marktaufteilung

Strukturvorschlag

Der Kandidat könnte nach folgendem **Lösungsschema** vorgehen:



Diagramm 1 – Lösungsschema des Cases

I. Firma / Kosten

Zusätzliche Informationen

Notiz für die/den Interviewer:in

Du solltest **Tabelle 1** mit einer aktuellen **Kostenaufschlüsselung** bei Nachfrage des Interviewten teilen.

Kostenaufschlüsselung

	Kosten (Mio. \$)
Lohn	11
Herstellungskosten	18
Vertriebsgemeinkosten	3
F&E	1
Marketing	2

Tabelle 1 – Customlopes Kostenaufschlüsselung (dieses Jahr)

Informationen, die bei Nachfrage mitgeteilt werden können:

- Customlope verkauft nur **eine Produktart** für **1\$/Stück**.
- Dieses Jahr wurden **50 Millionen** Einheiten **verkauft**.
- Da die **Kosten** bereits das Thema diverser Effizienzstudien waren und mehrfach reduziert wurden, kann **nicht** viel getan werden, um sie weiter zu **senken**.

- Das Unternehmen hat genug **Kapazität**, mindestens **doppelt** so viele **Einheiten** pro Jahr zu gleichen oder sogar niedrigeren Kosten pro Einheit zu **produzieren**.
- Die Produkte von Customlope haben die **gleiche Qualität** wie der **gesamte Markt** (gleiche **Qualität** und **Preis**).
- Am **Gesamtmarkt** für sichere Briefumschläge wurden dieses Jahr **100 Millionen Stück** verkauft. Wie erwähnt wird dieser im nächsten Jahr um **25% schrumpfen**.

Lösung

In diesem ersten Schritt sollte der Interviewte das Unternehmen näher untersuchen und die Gewinngleichung anwenden:

Gewinn = Umsatz - Kosten

Die folgende **Information** sollte gesammelt werden:

- Angebotener **Produkttyp**
- Anzahl **abgesetzter Stück**
- **Verkaufspreis**
- **Hauptkostenblöcke**

Kosten per Umschlag

Der Kandidat sollte die Kosten pro produzierten Umschlag berechnen:

$$\begin{aligned} \frac{\text{Kosten}}{\text{Umschlag}} &= \frac{\text{Gesamtkosten}}{\# \text{ verkaufter Umschlag}} = \frac{\$(11 + 18 + 3 + 1 + 2) \text{ Mio.}}{50 \text{ Mio.}} \\ &= \frac{\$ 35 \text{ Mio.}}{50 \text{ Mio.}} = 0,70 \frac{\$}{\text{Umschlag}} \end{aligned}$$

Gewinn

Der Interviewte sollte den Gewinn letzten Jahres berechnen, um die Höhe des zu erreichenden Profits bestimmen zu können:

$$\begin{aligned}\text{Profit} &= \text{Umsatz} - \text{Kosten} = \# \text{verkaufter Stück} * \left(\frac{\text{Umsatz}}{\text{Stück}} - \frac{\text{Kosten}}{\text{Stück}} \right) \\ &= 50 \text{ Mio.} * \left(\frac{\$1}{\text{Stück}} - \frac{\$0,70}{\text{Stück}} \right) = 50 \text{ Mio.} * \frac{\$0,3}{\text{Stück}} = \mathbf{\$15 \text{ Mio.}}\end{aligned}$$

II. Wettbewerb

Zusätzliche Informationen

Notiz für die/den Interviewer:in

Du solltest **Diagramm 2** mit einer **Übersicht** des **Marktes** bei Nachfrage teilen.

Marktaufteilung

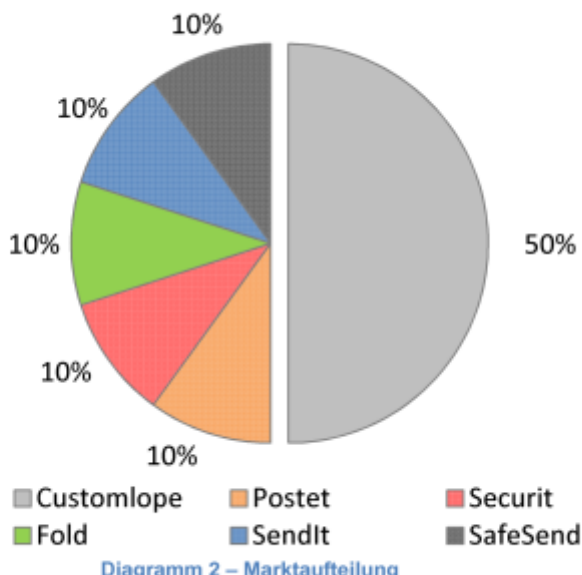


Diagramm 2 – Marktaufteilung

Informationen, die bei Nachfrage mitgeteilt werden können:

- Da die Wettbewerber **NICHT** in dem Maße von den **Skaleneffekten** profitieren, wie es Customlope tut, lagen ihre **Kosten** pro Einheit dieses Jahr **bei \$0,90 pro Briefumschlag** (\$0,70 für Customlope).
- Die **Wettbewerber** sind **nicht** in der **Lage**, ihre **Kosten** pro Einheit weiter zu **senken**.

Lösung

Der Interviewte sollte Fragen über das Wettbewerbsumfeld stellen.

- **Hauptkonkurrenten**
- **Größe** der Wettbewerber
- **Kostenstruktur** der Wettbewerber
- **Produkte** der Wettbewerber

Schlussfolgerung

Mit den **Details** über Customlope und die Konkurrenten, die der Interviewte während der Analyse erworben hat, sollte er über **Optionen nachdenken**, die den **Gewinn** nächstes Jahr **erhalten**.

III. Umsatz

Lösung

Da die **Kosten** bereits **optimiert** wurden muss der **Umsatz erhöht** werden, um kurzfristig gesehen das **gegenwärtige Profitlevel halten** zu können:

Preiserhöhung

- Es ist sehr **unwahrscheinlich**, dass es funktioniert, da der **Markt** sehr **standardisiert** ist.
- Die Verfügbarkeit eines **Substituts** macht das Anheben des Preises noch **unrealistischer**.

Steigerung des Marktanteils

- Eine Strategie könnte sein, durch **Verringerung** der **Gewinnmarge** den **Stückpreis** zu **senken** und **Marktanteile** von den **Konkurrenten** zu stehlen.
- Angenommen **Wettbewerber verlassen** den Markt, wenn sie nicht rentabel sind, ist ein **Marktanteil von 100%** bei einer **Preissenkung** auf **\$0,90** (Produktionskosten der Konkurrenten) möglich.

Neuer Profit:

$$\begin{aligned}\text{Profit} &= \text{\#Neu-verkaufte Stückzahl} * \left(\frac{\text{Neuer Preis}}{\text{Stück}} - \frac{\text{Kosten}}{\text{Stück}} \right) \\ &= \text{Neuer Marktanteil} * \text{Gesamtstück} * \left(\frac{\text{Neuer Preis}}{\text{Stück}} - \frac{\text{Kosten}}{\text{Stück}} \right) \\ &= \text{Neuer Marktanteil} * \text{Gesamtstück} * (100\% - \text{Marktabnahme}) * \left(\frac{\text{Neuer Preis}}{\text{Stück}} - \frac{\text{Kosten}}{\text{Stück}} \right) \\ &= 100\% * 100 \text{ Mio.} * (100\% - 25\%) * (\$0,9 - \$0,7) = \mathbf{\$15 \text{ Mio.}}\end{aligned}$$

Schlussfolgerung

Erhöhen des **Umsatzes** durch **Reduzieren** des **Stückpreises** und der dadurch verbundene **höhere Marktanteil** scheinen eine **passende Strategie** zu sein, um den **Gewinn** auf dem gegenwärtigen Level zu **halten**.

IV. Empfehlung

Lösung

Es gibt keine richtige Antwort, aber die verfügbaren Informationen in diesem Case führen kurzfristig unvermeidbar zu einem **Preiskrieg**, der von dem Klienten wegen der **besseren Preisstruktur** gewonnen werden kann.

Mögliche Antwort:

Der Klient sollte einen **Preiskrieg** initiieren und den **Preis** für individuelle Briefumschläge auf 0,90\$ oder sogar leicht drunter **senken**.

Hauptgründe

- Eine **Anhebung** des **Preises** ist **KEINE Option**, da Umschläge ein **standardisiertes** Produkt sind.

- Eine **Verringerung** der **Kosten** ist ebenfalls **NICHT durchführbar**, da die Kosten **bereits optimiert** wurden.
- Eine **Erhöhung** des Marktanteils ist der **einzigste Weg** die **Verringerung des Gewinns** durch die Einführung des digitalen Substitutionsproduktes **kurzfristig** zu **vermeiden** (ohne in die neue Technologie zu investieren).
- Customlope kann mit der Strategie **Vorteile** aus der optimierten **Kostenstruktur** ziehen und die anderen **Konkurrenten** aus dem **Markt drängen**, da diese nicht mehr in der Lage wären, ihre Produkte mit einer Gewinnmarge zu verkaufen.
- Das Ziel, die aktuellen **Gewinne zu erhalten**, würde **erreicht** werden.

Weitere Abwägungen

Es gibt einige **Punkte**, die in **betrachtet** werden sollten, bevor diese Preisreduktionsstrategie implementiert wird:

- **Marktregulierungen** bezüglich **Monopole** könnten zum Problem werden, obwohl das Unternehmen die Produkte **nicht** unterhalb der Kosten **verkaufen** würde (die Wettbewerber könnten Customlope nicht wegen Dumpings anklagen).
- Einige **Wettbewerber** könnten **zusätzliche Interessen** haben - unabhängig vom Gewinn - und im Markt **aktiv bleiben**. Die **Präsenz** könnte **strategisch** für andere Geschäftsteile sein (zum Beispiel für das Cross-Selling von verschiedenen Produkten an Banken). Daher könnte der **Marktanteil nicht** auf **100%** steigen.
- Langfristig gesehen sollte die neue Technologie implementiert werden. Das könnte entweder via **F&E** oder durch die **Akquirierung** eines **Mitbewerbers** mit der erforderlichen **Technologie** erfolgen.

Weitere Fragen

Könntest du dir vorstellen, dass andere Kunden außer Banken an sicheren Briefumschlägen interessiert wären?

Wie könnte ein Markteintritt in einen neuen Markt aussehen?

Lösung

Mögliche Antwort:

Unternehmen, die mit sehr vertraulichen Daten handeln oder sogar die Regierung könnten Kunden von Customlope werden.

- müsste man die **Attraktivität** der **Industrien** betrachten, um die **Durchführbarkeit** eines **Markteintritts** in diese Märkte **analysieren** zu können:
- **Marktwachstum**
- **Profitabilität**
- **Wettbewerbsumfeld**
- **Fragmentierung** des Marktes (wenige Big Player VS viele kleine Unternehmen)

Zweitens sollte man einen Blick auf die **Möglichkeit** des konkreten **Eintritts** in den Markt werfen:

- Kann die **bestehende Technologie** für Bankumschläge problemlos auf die Bedürfnisse der neuen Kunden **angewendet** werden?
- Haben wir die **Kompetenz** und **Vertriebskanäle**, die notwendig sind, um in diesem neuen Markt zu gedeihen.

Nachdem diese Aspekte abgewogen wurden, sollten wir in der Lage sein, eine vernünftige **Empfehlung** auszusprechen.

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).