

Management Report

Präsentation Fancy Müesli

Management

Die Geschäftsleitung besteht aus fünf hochqualifizierten Spezialisten, welche sich wie folgt aufteilen:

- Oliver Hliddal (Chief Production Officer): Inventar und Produktion
- Viktor Matejka (Chief Marketing Officer): Sales Analyse und Marketing
- Andrea Fink (Chief Procurement Officer): Bestellung und Planung
- Mathis Weber (Chief Sales Officer): Sales Analyse und Pricing
- Melanie Salzer (Chief Financial Officer): Buchhaltung und Liquidität

Strategie

Die Grundstrategie ist differenzierter Fokus. Diese Strategie soll ihre Anwendung in dem Unternehmen finden, indem die Zusammensetzung von Müesli angepasst wird und ein höherer Prozentsatz an Früchten in die Mischung gegeben wird. Zudem wird gezieltes Marketing durchgeführt, um die Wertschätzung und Qualitätseinschätzung der Kunden zu erhöhen. Damit soll eine hohe Differenzierung erreicht werden. Der Fokus des Unternehmens wird auf den 500g Produkten der Arten Nuts, Strawberry, Blueberry und Raisins sein, welche über die Kanäle Lebensmittelketten und unabhängige Lebensmittelhändler angeboten werden. Die Verkaufskanäle wurden anhand von der Sensitivität zu Preis und Marketing ausgewählt. Lebensmittelketten und unabhängige Lebensmittelhändler sind geeignete Kanäle, da sie auf Marketing reagieren und weniger sensitiv auf leicht höhere Preise sind.

Annahmen

Wir haben für den Markt und unsere Konkurrenten folgende Annahmen getroffen:

1. Sind wir davon ausgegangen, dass jede Gruppe alle Müslis in 500g und 1kg Packungen anbieten wird, deshalb haben wir uns auf die Produktion von 500g Müslipackungen beschränkt, um so einen Marktvorteil für uns zu schaffen.
2. Darüber hinaus haben wir auch die Annahme getroffen, dass viele andere Firmen hauptsächlich 1kg Packungen an die Hypermarkets verkaufen möchten, da diese grössere Bestellmengen aufnehmen. Dies sprach erneut für unsere 500g Spezialisierungsstrategie.
3. Wir trafen auch die Annahme, dass die anderen Firmen im Schnitt weniger Blaubeer- und Himbeermüsli produzieren, weil deren Ingredienzien deutlich teurer sind, als diejenigen für das Nuss, Raisin oder Original Müsli.

Durch diese Annahmen hatten wir in unseren Augen eine sehr schöne Marktlücke gefunden, wo wir reichlich Produkte hoher Qualität anbieten wollten. Zu Beginn hat dies sehr gut funktioniert, im Verlaufe der Runden haben wir leider auf unsere eigene Strategie nicht mehr vertraut.

Teilziele

Folgende Massnahmen müssen getroffen werden um die beschriebene Strategie zu verfolgen.

- Qualitätsverbesserung Müesli
Die Anteile der Müesli werden angepasst, damit den Kunden ein Produkt mit hoher Qualität offeriert werden kann.
- Nische finden
Anhand von Sales Daten und Zutatenkosten werden die jeweils lukrativsten Produkte gesucht und produziert.
- Platzierung am Markt (Marketing)
Je nach Verfügbarkeit und Marktauslastung wird gezieltes Marketing für vorhandene Produkte gemacht.
- gezielte Kostenverteilung
Um die Marge zu optimieren wird bei genügend Liquidität ein Teil des Kredits zurückgezahlt. Damit wird die Verschuldung verkleinert, das Rating verbessert und die zu zahlenden Zinsen sinken. Somit können langfristig bestehende Kosten verringert werden.
- Kapazitätsausbau
Um den Wechsel zwischen Produkten effizienter zu machen wird sobald genügend Liquidität vorhanden ist in eine reduzierte Rüstzeit investiert. Zudem kann, falls der Marktanteil gross ist bei den ausgewählten Produkten, eine Erhöhung der Produktionskapazität durchgeführt werden. Andererseits, kann bei kleinem Bedarf die Kapazität auch reduziert werden und die gewonnene Liquidität anderweitig investiert werden.

The Balanced Scorecard

Wir haben uns auf den Verkauf von Premium Versionen der 500g Müsli fokussiert.

- Differentiation Focus
- Grocery Stores & Independent Grocers -> nicht sehr Preis-sensitiv, aber hoch sensitiv auf das Marketing

	Financials Wie stellen wir unsere Shareholder zufrieden?	Internal Business /Process Durch was zeichnen wir uns aus intern?	Learning & Growth Können wir uns ständig verbessern und neuen Wert schaffen?	Customer Wie werden unsere Kunden auf uns aufmerksam?
Objectives	Wir möchten unsere Rechnungen rasch bezahlen können und nicht zu viele Schulden haben. Wir möchten dadurch unsere Zinskosten tief halten. Dies soll dazu führen, dass unser Unternehmen auf lange Zeit profitabel bleibt.	Effiziente Produktion / Wertschöpfung Gute Kommunikation zwischen den Abteilungen	Hoher Qualitätsstandard unserer Produkte	Ein qualitativ hochstehendes Produkt anbieten Marketing, um uns sichtbar zu machen -> zeigen, warum unsere Preise gerechtfertigt sind
Measures	Gute Liquidität niedrige Zinskosten / gutes Rating	Gute Kommunikation und Absprache bezüglich Strategie	Anpassung der Preise am Markt	Anteil der speziellen Bestandteile der Müslis (Früchte/Nüsse)
Targets	Jederzeit über genügend Liquidität verfügen.	Produktionseffizienz hochhalten Gute interne Kommunikation, sodass keine Fehler durch fehlenden Austausch entstehen	Die Kunden halten, indem wir die Qualität der Produkte hochhalten, den Preis gut wählen und in das Marketing investieren.	Zufriedene Kunden Höhere Produktqualität erreichen, als unsere Konkurrenz -> Kunden zum Kauf bewegen
Initiatives	Sicherstellen, dass unsere Produkte verkauft werden, damit wir Liquidität erhalten. So rasch wie es die Liquidität erlaubt, unsere Schulden zurückbezahlen.	Die interne Kommunikation optimieren / Missverständnisse verhindern / wichtige Informationen weiterleiten	Konstante Evaluation, Suche nach Verbesserungen in allen Unternehmensbereichen.	Anteil an Früchten/Nüssen in Müslis erhöhen. Werbung für die Müslis machen (so viel wie nötig und sinnvoll).

Marktanalyse

Kundenpräferenzen

Wenn wir die Kundenpräferenzen auf dem Gesamtmarkt beobachten wollen, lässt sich dies am einfachsten dadurch erreichen, dass wir eine Heatmap mit Produkten erstellen, die sich sowohl zu einem hohen Durchschnittspreis als auch in großen Mengen konsistent gut verkauften, und diese nach Regionen aufteilen. Die Ergebnisse zeigen die tatsächlichen Präferenzen, die mit unseren Erkenntnissen aus den anderen Abschnitten übereinstimmen. Das Gleiche kann noch granularer gemacht werden, um den Verkaufskanal zu berücksichtigen. Insgesamt sind die sichtbarsten Präferenzen, die wir feststellen können, eine Präferenz für 500 g Erdbeere im Norden und im Westen, 500 g Blaubeere im Süden sowie für 500 g Nuss im Norden, wobei 1 kg Nuss und Blaubeere in fast allen Regionen stabile Ergebnisse aufweisen.

Regionale Unterschiede und Distribution

Wie wir in unserem Dashboard sehen konnten, ist es interessant festzustellen, dass unsere Verkäufe (nach Menge) insgesamt praktisch zu gleichen Teilen auf die Vertriebskanäle Unabhängige Lebensmittelgeschäfte und Lebensmittelgeschäfte verteilt waren.

Wo wir aber große Unterschiede feststellen können, ist die Leistung der einzelnen Produkte (nach Menge) in jedem Vertriebskanal und in jeder Region, was auf starke Unterschiede im Verbraucherverhalten in den Regionen hindeutet. Beispielsweise schnitten Rosinen Müsli bei den unabhängigen Lebensmittelgeschäften wesentlich besser ab, während das Gegenteil bei Blaubeer Müsli der Fall ist.

Wenn wir dann unseren Deckungsbeitrag betrachten und mit der Betrachtung auf hoher Ebene beginnen, können wir wieder sagen, dass unsere Marge insgesamt fast gleichmäßig auf die Regionen und Vertriebskanäle verteilt war, wobei wir leicht zur Region West und zu Grocery Chains tendierten. Dies kann möglicherweise auf die höhere Effektivität von (unserem vergleichsweise) intensiven Marketing aus dieses Verkaufskanal zurückgeführt werden. Die wichtigen Unterschiede zeigen sich jedoch erst, wenn wir jede Kombination aus Produkt, Vertriebskanal und Region aufschlüsseln und beobachten. Dort können wir unsere Strategien mit den besten Ergebnissen deutlich erkennen.

Blaubeer-Müslis im Süden, das über unabhängige Lebensmittelgeschäfte verkauft wurde, war eindeutig unser größter Margenlieferant, gefolgt von Erdbeer-Müslis im Norden. Dies lässt sich auf unsere ursprünglichen Entscheidungen und unseren ursprünglichen Aufbau zurückführen.

Wichtige Kennzahlen

Anhand von verschiedenen Kennzahlen haben wir im Verlaufe des Spiels unsere Strategie angepasst und verschiedene Dinge ausprobiert, als unsere anfängliche Strategie langsam vom zeitlichen gesegnet wurde.

Wie alle anderen Teams wahrscheinlich auch haben wir uns in erster Linie unsere Produktverkäufe angeschaut. Alle 5 Tage konnten wir diese mit der Summary Report vergleichen und daraus unseren Marktanteil pro Gut berechnen.

Weiter waren für uns die Preise für Blaubeeren und Himbeeren von grosser Bedeutung, weil die Produkte relativ teuer sind und wir unsere Verkäufe damit erzielen.

Als wir im Verlaufe des Spiels die Preise deutlich nach unten angepasst haben und von unserer Strategie abgekommen sind, wurde auch die effektiven Stückkosten pro Müsli eine wichtige Kennzahl. Wir durften natürlich nicht unter diesen Wert fallen, da wir sonst keinen Gewinn mehr erzielt hätten.

Natürlich waren auch der Firmenwert sowie unsere Marketingausgaben im Vergleich zu allen anderen von grosser Bedeutung. Wir hatten dadurch zumindest eine Idee, wie unsere Müslis im Vergleich zur Konkurrenz abschnitten.

Gesamtnachfrage

Die Einschätzung der Gesamtnachfrage gestaltete sich eher schwierig. Da die Nachfrage der verschiedenen Produkte sehr unterschiedlich ist, lassen sich Lücken nur schwer anhand der in fünf Tagen verkauften Produkte erschliessen lassen. Am besten erschliessen lässt sich die Marktsättigung anhand der durchschnittlichen Preise und der eigenen Verkäufe messen.

Es stellte sich heraus, dass die beiden Fruchtmüsli Strawberry and Blueberry am profitabelsten waren. Da dies die von uns als erstes produzierten Produkte waren, konnten wir uns in der ersten Runde einen beachtlichen Vorsprung über die Konkurrenz schaffen. Allerdings drangen sehr viele andere Firmen im Verlauf der nächsten Runden in diesen Markt ein, wodurch die Preise und damit auch die Profitmargins massiv sanken. Auch bei den Raisin- und Nutmüsli verhielt sich der Markt ähnlich: zu Beginn konnten die Produkte zu sehr hohen Preisen verkauft werden, doch mit steigender Marktsättigung und weiteren Produkthanbietern sanken die Preise stark.

Nur sehr wenig Nachfrage gab es bei den Original- und Mixed-Fruit-Müsli. Dies erschloss sich dadurch, dass nur sehr wenige Produkte verkauft wurden, aber auch unser Vorrat über mehrere Runden nicht verkauft wurde. Wir schlossen deshalb, dass der Markt hier bereits gesättigt wurde. Dies war für unsere Strategie aber nicht sehr problematisch, da wir uns nicht auf diese Produkte fokussiert haben.

Anpassung der Produktbestandteile

Da wir qualitativ hochstehende Produkte anbieten wollten, die sich von der Konkurrenz abheben, haben wir uns entschieden, die Bestandteile der Müslis zu verändern. Nach ein paar Tagen haben wir uns erst einmal auf die 500g Müslis F02 Blueberry und F03 Strawberry konzentriert und auch nur deren Bestandteile mutiert. Bei beiden haben wir die Frucht-Bestandteile erhöht und die anderen "Grund-Bestandteile" etwas reduziert. Als wir dann auch wieder die 500g Müslis F01 Nüsse und F04 Rosinen vermehrt produzierten, haben wir es leider verpasst, genügend früh die Bestandteile zu verändern. Wir hatten dann bereits zu viele dieser Müslis im Inventar und konnten vorläufig die Bestandteile nicht mehr verändern.

Evaluation der Strategie

Änderungen der Strategie

Wenn es um die Frage geht, wie wir unsere Strategie geändert haben, kann der Prozess wie folgt zusammengefasst werden. Unsere explizite (high-level) Strategie, wie sie in der Balanced Scorecard in den Bereichen Zielsetzungen und Einzelziele festgelegt ist, wurde im Laufe des Spiels nie geändert. Wie unsere Platzierungen in den ersten Runden, zuerst als Sieger und dann immer unter den ersten drei, zeigen, sind wir nach wie vor davon überzeugt, dass die Gesamtstrategie richtig war und anfänglich funktionierte. Unser Problem lag eher auf der Seite der Strategieumsetzung (Feldmaßnahmen und Initiativen in der Balanced Scorecard), wo wir in den späteren Runden einige fehlerhafte Schritte machten.

Auf operativer Ebene war unsere intuitive Reaktion, als unsere Umsätze und Margen zu sinken begannen, die Änderung (Senkung) der Preisgestaltung und höhere Marketingausgaben. Dies war keine explizite strategische Entscheidung, sondern eher ein "Versuch-und-Irrtum"-Ansatz, da wir uns noch mit der rasanten Marktdynamik vertraut machen mussten. Wenn man darüber nachdenkt, wäre es vielleicht eine bessere Entscheidung gewesen, strikt an unserer Strategie festzuhalten und noch mehr Zeit darauf zu verwenden, die Ursachen des Rückgangs zu erforschen und die Betriebsabläufe neu auszurichten, um an der Strategie festzuhalten und sie nicht zu verletzen. Später kehrten wir zu unserer ursprünglichen Strategie zurück, indem wir zu (differenzierten) Produkten mit höheren Gewinnspannen (z. B. Rosinenmüsli) übergingen und unsere Marketingausgaben stabilisierten, aber die Zeit, die wir für diese Neuausrichtung benötigten, kostete uns einen großen Teil unserer Gewinne.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir keine dramatischen Änderungen am Gesamtbild der Strategie vorgenommen haben, sondern dass wir auf der Seite der Strategieumsetzung Anpassungen (mehr dazu in der Sektion Marktveränderungen) vorgenommen haben, die im impliziten Konflikt mit der Strategie standen. Auch wenn dies im Nachhinein als Fehler angesehen werden kann, haben wir durch die Durchführung vieler verschiedener Änderungen herausgefunden, was funktioniert und was nicht, und das hatte einen positiven Lerneffekt.

Eine weitere Bemerkung, die spezifisch für die Differenzierungsstrategie in ERPsim ist, ist die, dass in der realen Welt unsere Strategie (wie wir sie definiert haben) von hoher Qualität und mehr Marketingausgaben realistischerweise zu langfristigeren Auswirkungen auf die Markenbildung führen würde, d.h. das Marketing wäre nicht nur ein kurzes Team und wir könnten auf Beziehungen zu Kunden aufbauen, die unserem Produkt vertrauen. ERPsim benachteiligt diese Strategie in gewisser Weise, indem es dem Marketing nur eine kurzfristige Wirkung verleiht. In der realen Welt hängt eine tatsächliche Differenzierungsstrategie oft von langfristigen Effekten

ab und nutzt die Marke als Wettbewerbsgraben um das Unternehmen herum, wodurch der Fokus weg von der reinen Preisgestaltung gelegt wird (siehe z.B. Fallstudien Kellog's, Cheerios, die starke Marken aufbauten, ohne sich nur auf bezahlte Werbung zu verlassen). Vor diesem Hintergrund haben wir, als wir die Erfahrung gemacht haben, dass Marketing kurzfristig ist, einige Anpassungen auf der Seite der Marketingausgaben vorgenommen und diese häufiger angepasst.

Marktanalyse korrekt?

Ja, wir konnten am Anfang unsere Produkte zu einem relativ hohen Preis verkaufen und haben viel Gewinn machen können. Unsere Annahmen haben also zugetroffen und wir haben mit den Differenzierten 500g Müsli eine rentable Nische gefunden. Leider haben wir unsere Strategie nicht konsequent weiterverfolgt und bis Runde 4 immer weniger Produkte zu einem immer tieferen Preis verkaufen müssen. Die Marktanalyse vor dem Spiel hat also gut funktioniert, die Analysen während des Spiels waren nicht ganz so erfolgreich.

Marketing-Effekte

Wenn es um die Auswirkungen des Marketings auf das Kundenverhalten geht, dann basierten unsere Entscheidungen zumindest anfangs auf einer ziemlich einfachen Strategie. Wir beschlossen, uns ausschließlich auf die Vertriebskanäle Lebensmittelgeschäfte und unabhängige Lebensmittelgeschäfte zu konzentrieren, in denen die Marketingeffektivität laut ERPsim mäßig bzw. hoch sein sollte. Unsere Strategie bestand darin, unser Marketing höher als die der anderen Akteure zu halten und dies durch den Verkauf differenzierter, margenstarker Produkte zu ermöglichen.

Diese Strategie erwies sich zunächst als sehr gut, als wir eine lukrative Nische dominierten. In den späteren Runden stellte sich jedoch heraus, dass die fundamentale Theorie des Marketings (4 P's) in der Simulation scheinbar gut modelliert ist. Mit anderen Worten: Selbst wenn wir zu den Top-Marketingausgebern gehörten, wie unsere Verkaufsdaten zeigen, reichte dies nicht aus, um unsere Konkurrenz abzuwehren, die begann, ähnliche Produkte in denselben Regionen zu wettbewerbsfähigen Preisen anzubieten.

Das Marketing allein konnte die Dynamik nicht zu unseren Gunsten rückgängig machen, auch wenn wir sie in mehreren Fällen erheblich gesteigert haben. Wir mussten dann das Marketing taktischer einsetzen, um den Verkauf von Waren mit niedrigen Margen anzukurbeln, um sie schnell loszuwerden, und gleichzeitig auf lukrativere Produkte umsteigen. Wir erfuhren auch, dass der Marketingeffekt nach einem bestimmten Punkt, der bei etwa 4-5 Tausend pro Tag zu liegen schien, anfang, sich zu verschlechtern.

Wir erlebten sogar Fälle, in denen wir das Marketing für ein bestimmtes Produkt in einer bestimmten Region verdoppelten, was jedoch in den kommenden Tagen zu keinem Absatz führte. Aufgrund der Tatsache, dass Marketing in ERPsim nur einen kurzfristigen Effekt hat, konnten Wettbewerber leicht in unsere Nische eindringen, und wir hatten keinen langfristigen Markeneffekt, der uns schützen würde.

Reflektion Annahmen

Der Markt hat zu Beginn stark mit unseren Annahmen übereingestimmt. Wir konnten die erste Runde als Firma mit dem höchsten Unternehmenswert abschliessen und hatten riesige Marktanteile bei den Himbeer und Blaubeermüsli Verkäufen.

Leider hatten wir nicht bedacht, dass andere Firmen ebenfalls auf den Beerenmüsli-Hype aufspringen würden, sobald sie sähen, dass es dort eine hohe Nachfrage sowie hohe Gewinne einzufahren gibt. Darauf wurde der Markt in den nächsten Runden von Beerenmüslis überflutet und wir konnten unser high-end Produkt, welches wir zu Beginn für 7 Euro verkauften, nur noch erschwert loswerden. Wir reagierten darauf, indem wir plötzlich Dumpingpreise angeboten haben, weil die Produktion weiterhin in vollem Gange war und unser Lager sich überfüllte.

Den Entscheid nur 500g Müslipackungen zu produzieren, hatten wir jedoch nie bereut. Es sparte uns vor allem zu Beginn hohe Wechselkosten, weil wir in der Produktion nur zwischen 4 Produkten wechseln mussten. Auch war im Summary Report auffällig, dass deutlich mehr 500g als 1kg Packungen verkauft wurden.

Reaktionen auf Marktveränderungen

Jedes Mal, wenn sich am Markt grosse Veränderungen taten oder wir einige Tage nichts verkauften, mussten wir unsere Strategie etwas angleichen, um wieder Müslis zu verkaufen. Hauptsächlich fand dies natürlich in Form von Preisänderungen statt, da diese sehr schnell gemacht sind und einen grossen Effekt auf die Nachfrager haben. Nach der ersten Runde beispielsweise mussten wir mit schrecken feststellen, dass sich unser "Fancy Müsli", trotz sensationeller Namensgebung und einer vorzüglichen Zusammensetzung, für 7 Euro nicht mehr verkaufen liess. Daraufhin mussten wir zu gunsten der Supermärkte die Preise massiv senken. In der vierten Runde haben wir unsere Müslis dann noch für ca. die Hälfte der ursprünglichen Preise verkauft.

Jedoch haben wir natürlich nicht nur mit den Preisen gespielt, sondern auch unser Marketingbudget wurde ständig an die Verkaufszahlen angepasst. Gingen die Verkaufszahlen runter, so kurbelten wir unsere Marketingausgaben hoch und vice versa.

Ab der dritten Runde haben wir auch mit ganzen Produktreihen auf Marktveränderungen reagiert. Uns ist aufgefallen, dass beinahe keine Original und Raisinsmüslis verkauft wurden, dafür aber tonnenweise Beerenmüslis. Wir haben daraus geschlossen, dass zu wenige Firmen Raisins und Original produzieren, weswegen wir die Produkte neu in unser Sortiment aufgenommen haben.

Hilfe des ERP-Systems

Das Dashboard ist besonders hilfreich um auf Kontoinformationen zuzugreifen, denn diese sind im ERPSIM nur mit erheblichem Aufwand zugänglich. Konkret ist eine Ansicht mit laufenden Infos zum Cash Konto sehr nützlich, da so jederzeit abgeschätzt werden kann, ob eine weitere Investition oder Rückzahlung des Kredits gemacht werden soll.

Das Dashboard kann einen guten Überblick über das Inventar geben und wo Nachschub benötigt wird. Eine Darstellung der Verkaufszahlen kann auch dabei helfen, einzuschätzen, wie lange bestehendes Inventar noch halten kann. Die Rohdaten im ERPSim sind meist eher unübersichtlich und beinhaltet oft viel Informationen, die nicht relevant sind. Da im Dashboard selektiv dargestellt werden kann, vereinfacht dies die Interpretation der Daten.

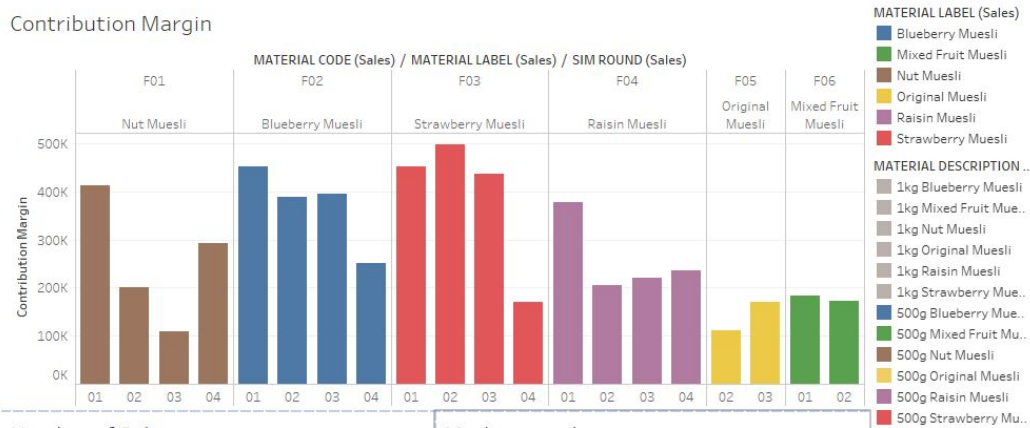
Das ERPSim-System könnte stark vereinfacht werden, oder zumindest so umgebaut werden, dass bei einem vereinfachten Spiel (wie es im Rahmen der Vorlesung gemacht wurde) die Navigation vereinfacht wird, indem Felder, welche nicht bearbeitet werden sollen, gar nicht dargestellt werden.

Des weiteren könnte das ERP-System ausgeweitet werden, indem auch Datenaustausch mit Lieferanten & den Produktabnehmern stattfindet, sodass man noch mehr Informationen zur Verfügung hat. Grundsätzlich könnten viele Prozesse auch automatisiert werden, wie z.B. Einkauf, Produktion & Pricing.

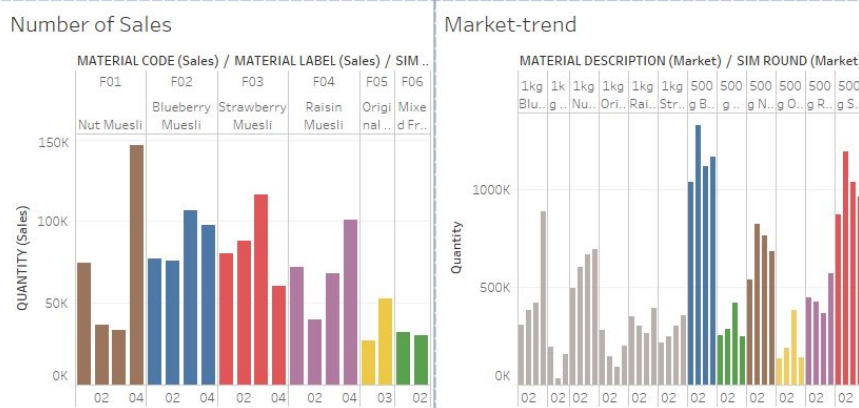
Tableau-Dashboards

Chief Production Officer:

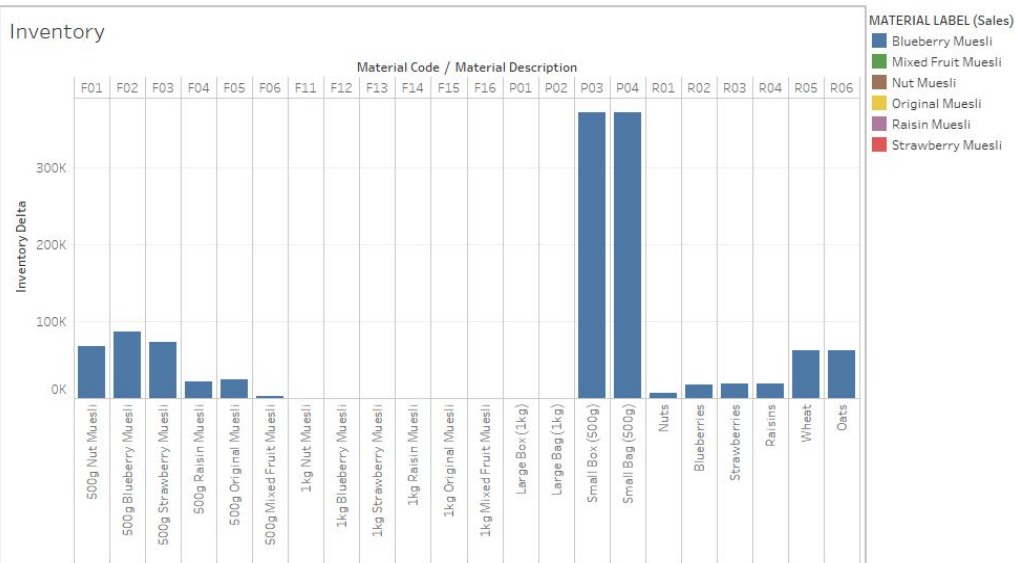
Contribution Margin



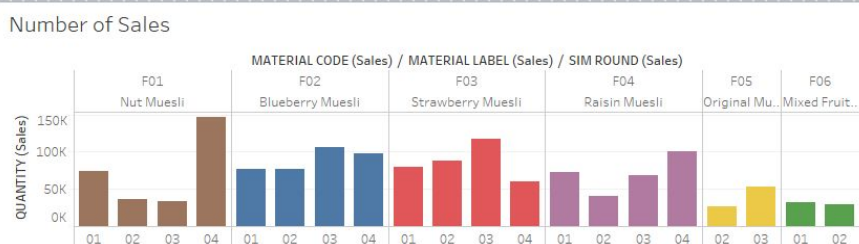
Number of Sales



Inventory



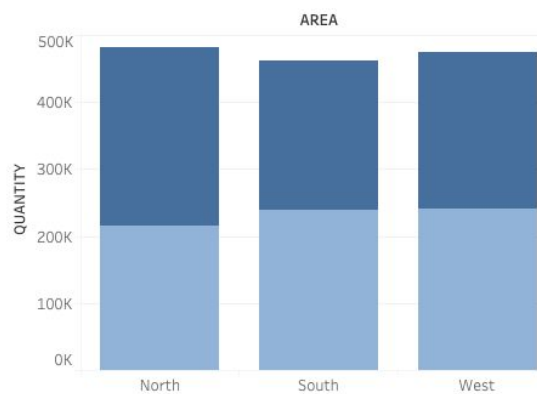
Number of Sales



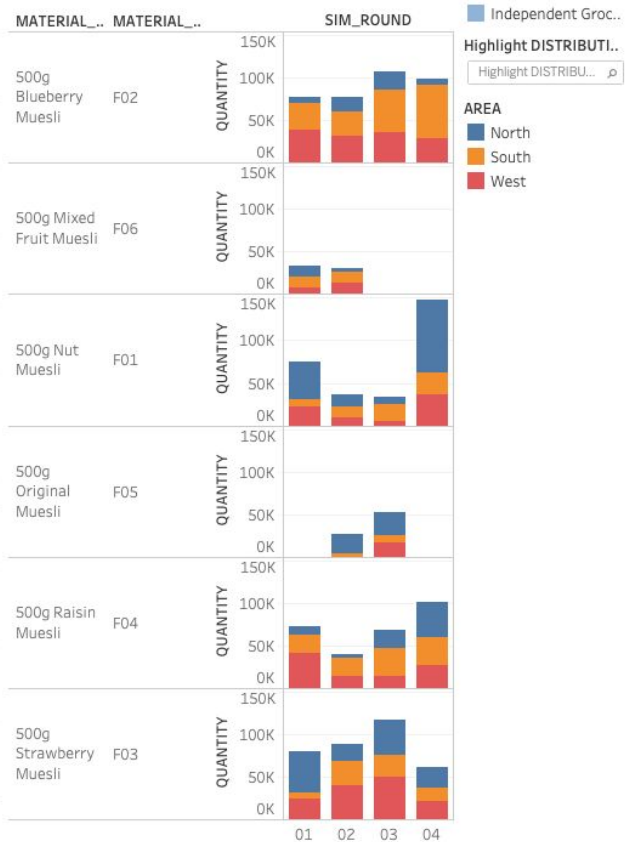
Chief Marketing Officer:

Regions and Channels

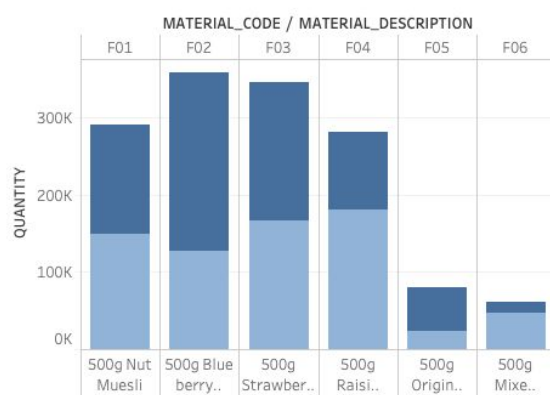
Distttribution Channels in the Regions



Product Sales by Region over Time

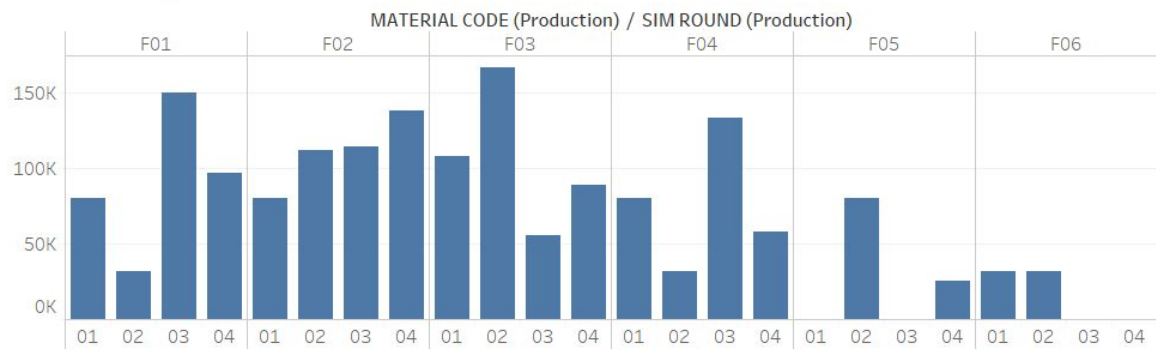


Distribution Channels by Product

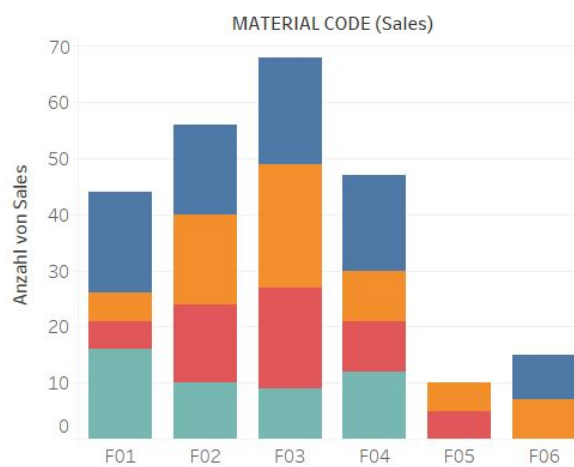


Chief Procurement Officer:

Production per Round



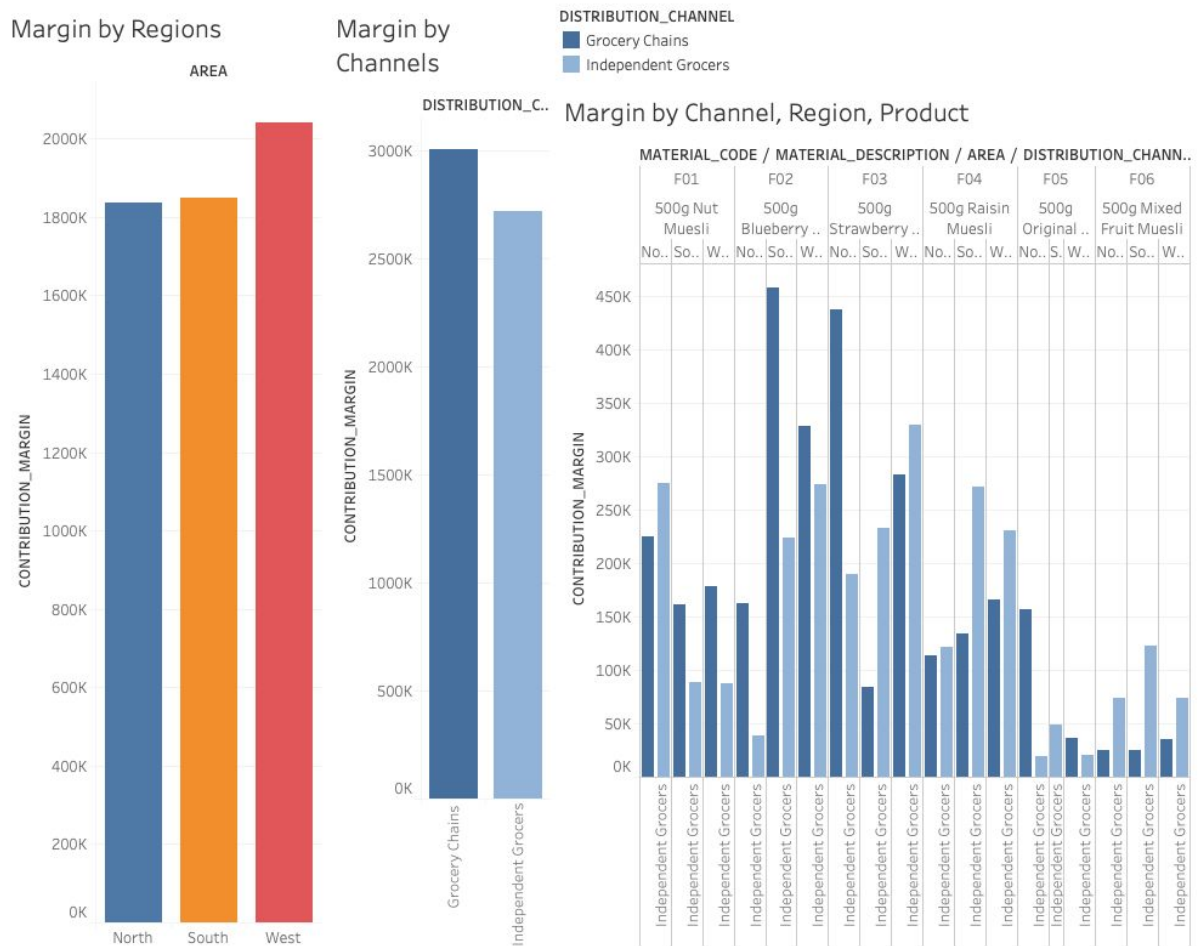
Sales per Round



Inventory



Chief Sales Officer:

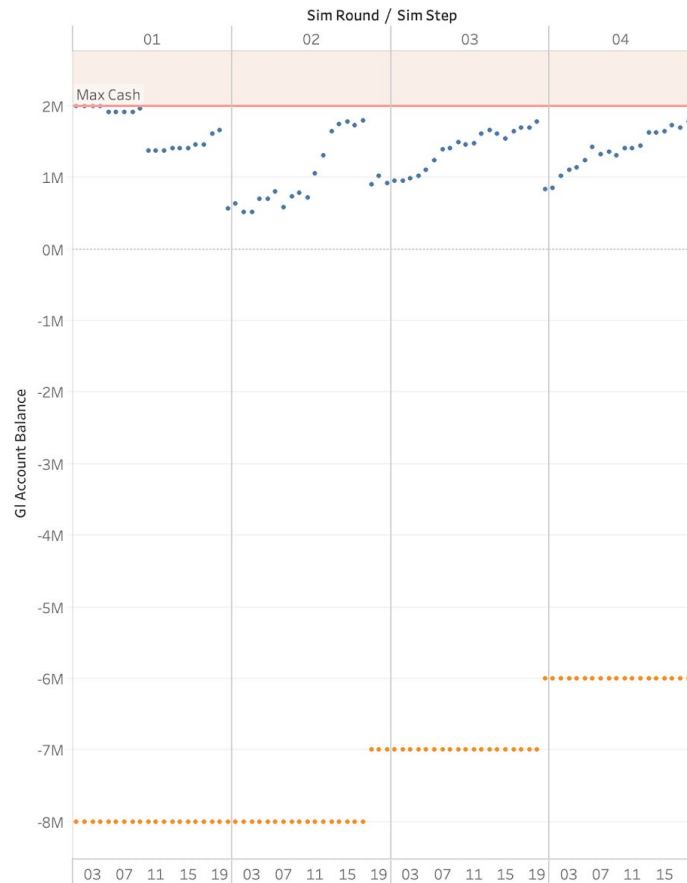


Chief Financial Officer:

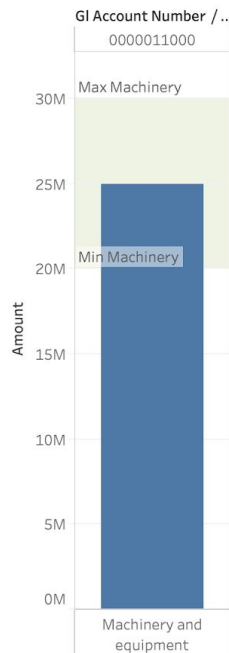
Debitoren und Kreditoren

GI Account Name	GI Account ..	
Accounts payable-domestic	0000160000	-726'725
Customers - Domestic Receivables	0000140000	895'776

Cash and Loan Development



Optimierung Machinery



Optimierung Lean

