

Marketing-Fallstudiensammlung für Wirtschaftsingenieure

von Prof. Dr. Uwe Kamenz

Übersicht

Aufgabenstellung:.....	1
1. Fallstudie: Patzer AG - Systemzulieferer der Automobilindustrie.....	2
2. Fallstudie: FH Ruhrstadt – Studiengang-Relaunch.....	7
3. Fallstudie: Netters AG - Neupositionierung im Bekleidungshandel.....	9
5. Fallstudie: Hessen-Motor - Produkteinführung eines Automobils	11
6. Fallstudie: Borussia - Marktforschungsstudie	12
7. Fallstudie: TTT-Online AG - Neupositionierung im Providermarkt	13
9. Fallstudie: Deutsche Paket AG - Börsengang	17
10. Fallstudie: Allianz-Arena - Geschäftsausweitung.....	19
11. Fallstudie: „Wodafohn“ - Repositionierung.....	21

Aufgabenstellung:

1. Erstellen Sie eine prägnante und vollständige Situationsanalyse.
2. Erläutern, beschreiben und bewerten Sie die Position des Unternehmens in der augenblicklichen Imagepositionierung.
3. Geben Sie eine Empfehlung ab, wo sich das Unternehmen zur Erreichung der definierten Unternehmensziele neu positionieren sollte. Tragen Sie dazu zeichnerisch die neue Positionierung in die Grafik ein und begründen Sie Ihre Empfehlung.
4. Welche strategische Ausrichtung oder Strategie empfehlen Sie grundsätzlich dem Unternehmen, um von der Ist- zu der von Ihnen empfohlenen Sollposition zu gelangen? Nennen, beschreiben und begründen Sie Ihre ausgewählte Strategie für den Fall.
5. Welche drei Marketinginstrumente passen zu Ihrer gewählten Strategie. Nennen, beschreiben und begründen Sie Ihre ausgewählten Marketinginstrumente für den konkreten Fall.

1. Fallstudie: Patzer AG - Systemzulieferer der Automobilindustrie

Die Patzer AG, mit Hauptsitz in Witten a. d. Ruhr (gegr. 1957), ist ein international tätiger Zulieferer von Systemkomponenten für die Automobilindustrie (18 Werke europaweit, ca. 350 Mio. DM Umsatz).

Systemkomponenten werden speziell für einen Kraftfahrzeugtyp zusammengestellt und bestehen aus verschiedenen Teilen. Die Patzer AG stellt hauptsächlich Teppiche und Kunststoffverkleidungen für den Innenraum, Motorraumdämmmatten und Verkleidungsteile für den Kofferraum her. Diese Produkte werden durch großdimensionierte Pressen verdichtet und durch spezielle Stanzmaschinen den Vorgaben und Formen der Konstrukteure der Automobilhersteller angepasst. Dabei sind verschiedene Umwelteinflüsse zu berücksichtigen. Unter anderem die Umweltschutzverordnung für die Entsorgung von Schmiermitteln für Produktionsmaschinen und die Feuerschutzverordnung zur Sicherung des Arbeitsplatzes. Die spezifischen Formen für die Produkte sind beim Deutschen Patentamt in München nach den Vorgaben des Gebrauchsmusterschutzes registriert. Insbesondere verlangen die 5 größten Automobilhersteller, dass in spätestens 5 Jahren die Zulieferer alle gelieferten Systemteile nach Rückgabe der Altfahrzeuge eigenständig zu entsorgen haben.

Das Unternehmen ist als Produzent der Zulieferindustrie Marktführer (32 % Marktanteil) im Bereich Innenverkleidungen. Hauptwettbewerber ist die Allbruch KG mit Sitz in München. Die Allbruch KG hat einen ähnlich hohen Marktanteil (28 %) und bietet ihre Produkte in sehr ähnlicher Produktqualität wie die Patzer AG an. Preispolitisch liegt die Allbruch KG jedoch deutlich unter den Preisen der Patzer AG. Die Allbruch KG fährt preispolitisch eine Penetrationsstrategie, um mittelfristig ihren Marktanteil zu erhöhen. Um dieser Strategie entgegenzuwirken, plant die Patzer AG, die Kosten zu senken und ihre Preise in der Zukunft wettbewerbsfähiger zu gestalten.

Die Unternehmensleitung hat in Ihrer Unternehmensphilosophie verankert, dass sie "den Kunden ein marktgerechtes Preis-/Leistungsverhältnis nach höchsten Qualitätsstandards" anbieten möchte. Daher sind alle Produktionsstätten der Patzer AG nach der Qualitätsnorm QS 9000 zertifiziert. Diese Auszeichnung erhalten nur Unternehmen, die ihre Produkte besonders umweltfreundlich und ressourcenschonend herstellen. Der Wandel von der „Wegwerfgesellschaft“ zur „Umweltschutzgesellschaft“ hat die Erarbeitung von Qualitätsstandards in der Produktion notwendig gemacht. Die Endkunden haben durch ihr Kaufverhalten in den letzten Jahren zunehmend Druck auf die Automobilhersteller ausgeübt und dadurch ein Umwelt- und Qualitätsbewusstsein durchgesetzt. Die Hauptwettbewerber sind nicht mit dem QS 9000-Zertifikat ausgezeichnet.

Des Weiteren gibt es eine interne Vereinbarung, nach der die Unternehmensleitung beabsichtigt, den Bekanntheitsgrad zu steigern und das Image der Patzer AG in den nächsten Jahren (innerhalb von 5 Jahren) wesentlich zu verbessern.

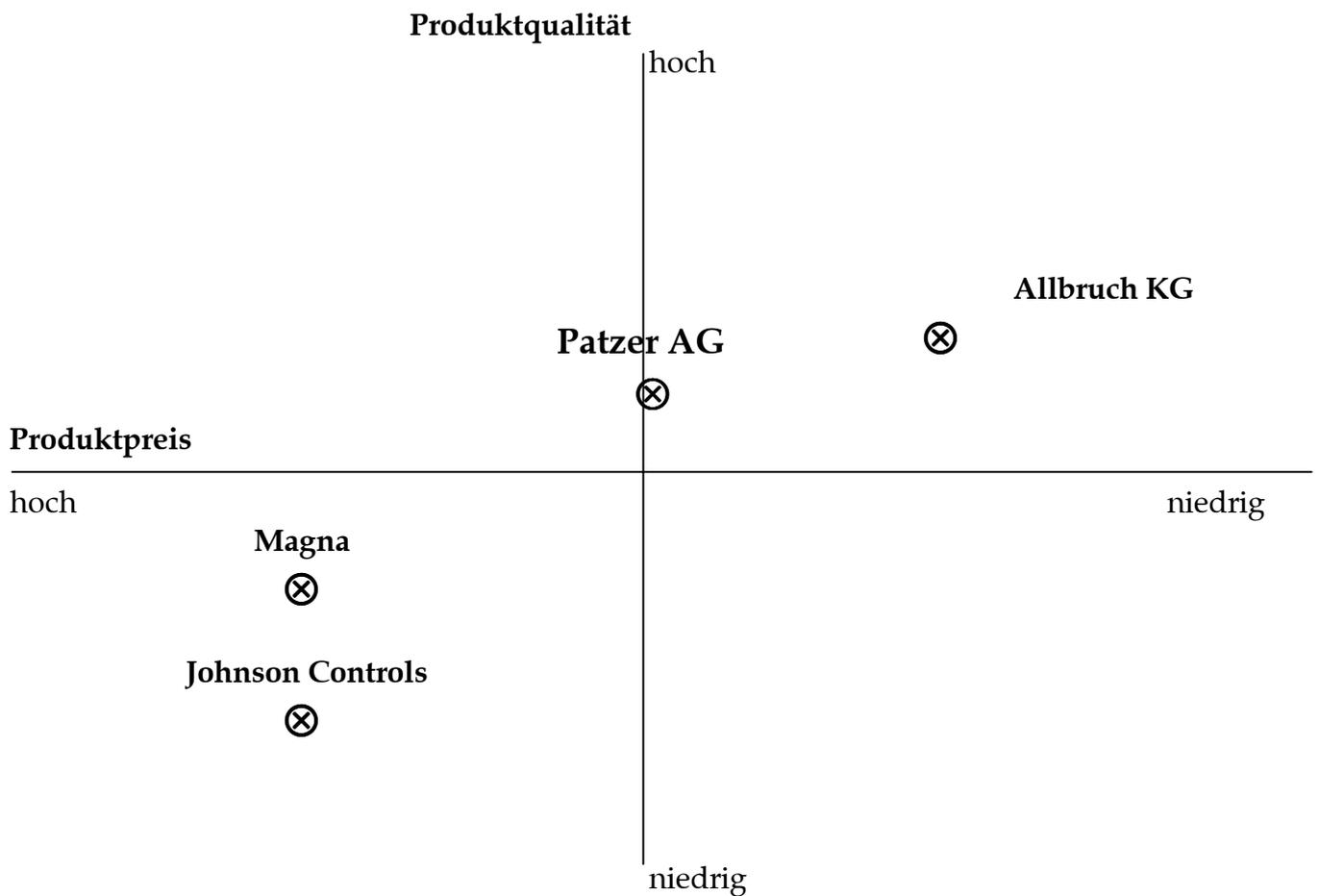


Abb. 1: Marktpositionierung (Preise/Qualität)

Das Unternehmen pflegt schon immer einen direkten Kontakt zum Kunden. Dabei werden von ihr als einem der wenigen Zulieferer neben den Ingenieuren auch die Marketingmanager der Automobilhersteller durch eigene Kundenbetreuer persönlich betreut. Auch aus diesem Grund ist die Unternehmung auf allen wichtigen Fachmessen vertreten. Der direkte Kontakt mit den Kunden wird als Basis zur Erreichung und Festigung langfristiger Wettbewerbsvorteile gesehen. Die Kunden der Patzer AG sind relativ homogen - 98 % sind international operierende, europäische Automobilproduzenten.

Ausgelöst durch den in der Zuliefer-Branche gefürchteten "Lopez-Effekt" herrscht ein aggressiver Preiskampf, der schon manchen Zulieferer zum Aufgeben gezwungen hat. Der "Lopez-Effekt" ist das Diktat von Einkaufspreisen für Produkte der Zulieferindustrie durch die Automobilhersteller. Eine weitere Strategie bei der Kostenreduzierung ist die Ausdünnung der Anzahl der Zulieferer durch die Konzentration auf leistungsfähige Großunternehmen, die komplette Systemkomponenten liefern können (Wettbewerber: Magna, Johnson Controls etc.).

Durch die verschiedenen Standorte der Automobilhersteller wurde auch die Patzer AG gezwungen, ein europaweites Netz von Produktionsstätten aufzubauen. Diese Produktionsstätten treten alle unter dem Firmennamen Patzer AG auf und werden von einem einzelnen Geschäftsführer geleitet.

Zusatzaufgabe:

Situationsanalyse

Erstellen Sie für die Patzer AG und den Hauptwettbewerber eine Stärken-Schwächenanalyse.

Beschreiben Sie für die von Ihnen gewählte Strategie eine sinnvolle Preispolitik. Welche Preisinstrumente sollten wie eingesetzt werden?

Zusatzaufgabe:

Marktdefinition

Bitte geben Sie eine Marktdefinition nach Abell an. Nennen Sie die 4 Definitionsbereiche und ordnen Sie die Patzer AG den Definitionsbereichen entsprechend der Fallstudie zu.

Definitionsbereiche	Zuordnung Patzer AG
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____

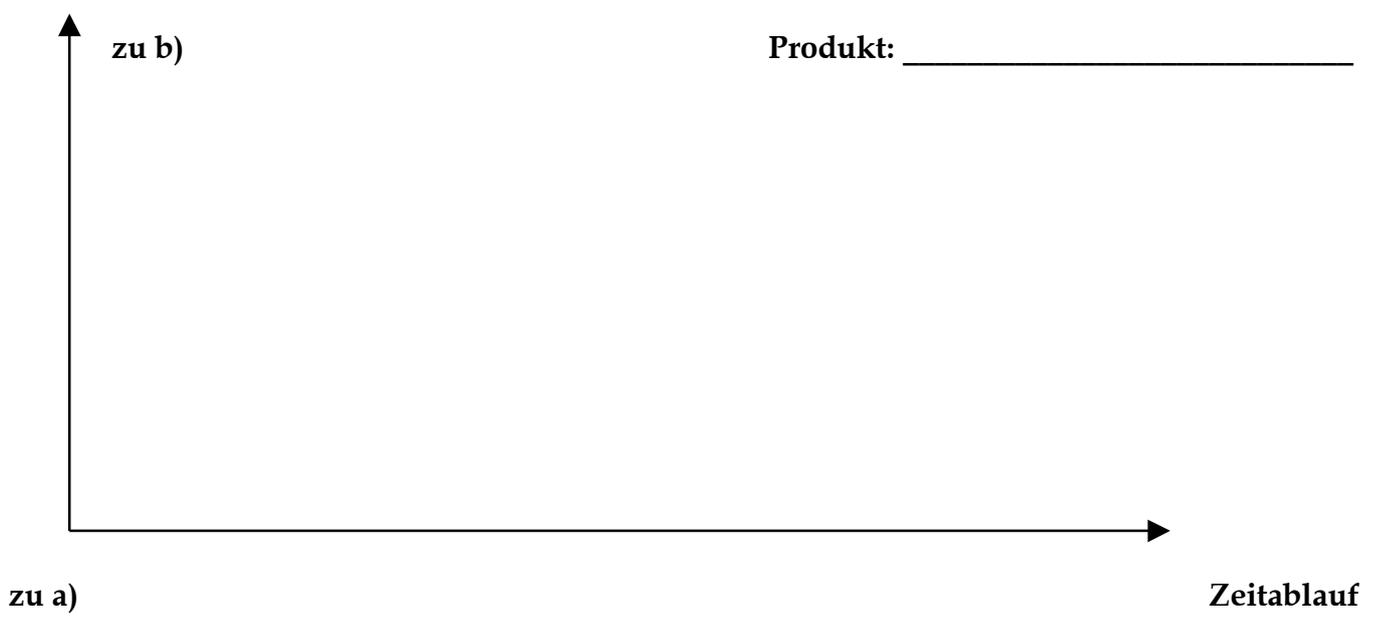
Zusatzaufgabe:

Situationsanalyse

Die Produkte der Patzer AG unterliegen ebenfalls wie die Automobile, in denen die Systemkomponenten eingebaut werden, der zeitlichen Wertigkeit im Produktlebenszyklus.

- a) Bitte nennen sie 4 Phasen des Produktlebenszyklus und tragen Sie diese logisch in das Diagramm ein (unterhalb der Abszisse).
- b) Zeichnen Sie eine Kurve für ein von Ihnen gewähltes Produkt aus dem Sortiment der Patzer AG in das Diagramm ein.

Absatz in Stück



Zusatzaufgabe:

Strategieentwicklung

Frau Hülsmann hat in einem Marketing-Buch gelesen, dass es im Rahmen der Strategieentwicklung im Marketing zwei strategische Stoßrichtungen gibt.

a) Bitte nennen Sie die 2 strategischen Stoßrichtungen des Marketing.

- 1) _____
- 2) _____

b) Welche Möglichkeiten gibt es für die Patzer AG, um in dieser Konkurrenzsituation eine Führung im Bereich der Kosten zu übernehmen?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

Zusatzaufgabe:

Marketing-Mix: Preispolitik

Da die Marketing-Managerin erst seit kurzer Zeit bei der Patzer AG angestellt ist, kennt sie sich mit der bisherigen Preispolitik noch nicht aus.

a) Unterstützen Sie Frau Hülsmann und nennen Sie mindestens 4 verschiedene Varianten der Preisfestsetzung:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____

b) Welche Variante der Preisfestsetzung würden Sie der Marketing-Abteilung in der Produktsparte „Kofferraumverkleidung“ empfehlen? Bitte begründen Sie Ihre Antwort und nennen Sie je einen Vorteil und einen Nachteil der von Ihnen gewählten Preisfestsetzung in kurzen Worten:

Variante der Preisfestsetzung: _____

Begründung: _____

Vorteil der Variante: _____

Nachteil der Variante: _____

Zusatzaufgabe:

Marketing-Mix: Produktpolitik

Welchen Produktarten können die Produkte der Patzer AG zugeordnet werden?

a) Bitte nennen Sie die 3 nach herrschender Auffassung klassifizierbaren Produktarten:

1) _____

2) _____

3) _____

b) Welcher Produktart oder welchen Produktarten würden Sie die Produkte der Patzer AG zuordnen?

c) Bitte begründen Sie in kurzen Sätzen Ihre Entscheidung!

2. Fallstudie: FH Ruhrstadt – Studiengang-Relaunch

Die staatliche Fachhochschule Ruhrstadt ist eine der größten Fachhochschulen in Deutschland. Sie besteht aus 9 Fachbereichen. Der Fachbereich 9 – Wirtschaft – ist der mit Abstand größte Fachbereich an der FH Ruhrstadt und der drittgrößte für den Bereich Wirtschaft in Deutschland. Mit Beginn des letzten Wintersemesters hat der Fachbereich 9 (FB9) einen neuen Dekan (Leusch) und Prodekan (Meier-Sattler) bekommen.

Die Kultusministerkonferenz, als Gremium der Landesbildungsministerien, sieht für alle deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich deutliche Nachteile. Die Absolventen der Hochschulen hätten schlechtere Karrierechancen als Absolventen der Hochschulen anderer Länder. Die dt. Hochschulen müssten sich deshalb dem internationalen Wettbewerb stellen, wenn sie langfristig bei den sich weiter öffnenden Märkten überleben wollten. Die Kultusminister empfehlen u.a., die international üblichen akademischen Grade Bacchus (6 Semester) und Massler (8 Semester) einzuführen und den dt. Grad Diplom (7 Semester) langfristig abzuschaffen. Diese neuen Grade sollen von unabhängigen Institutionen akkreditiert und deren Qualität überprüft werden. Diese Grade stehen den Universitäten und den Fachhochschulen gleichermaßen zur Verfügung und ersetzen somit die bisherigen Grade Dipl.-Kaufmann (Universität) und Dipl.-Betriebswirt (FH). Außerdem empfehlen sie, den nationalen Wettbewerb zu öffnen, indem private Hochschulen gefördert und die staatlichen Hochschulen mehr und mehr sich selbstständig am Markt bewegen dürfen und müssen.

Die für die Fachhochschule Ruhrstadt verantwortliche Schul- und Kultusministerin Mehler folgt diesem Vorschlag. Allein in der Region gibt es inzwischen vier teilweise neue kleinere private Hochschulen (mit einer Studiengebühr von ca. 1.000 Euro/Semester; staatliche Hochschulen ohne Studiengebühr), die akademische Grade für den Schwerpunkt Wirtschaft anbieten.

Der FB 9 fährt in seinen 8 Studiengängen augenblicklich in Volllast. Es melden sich mehr Studierende an, als Studienplätze zur Verfügung stehen. Allerdings sind die Überhänge leicht rückgängig. In vier Studiengängen werden auch erfolgreich Studenten aus dem Ausland angesprochen. Da Leusch, als alter Haudegen, in den 80iger Jahren schon mal eine Unterlast und dessen Folgen erleben durfte, fühlt er sich nicht wirklich sicher. Den staatlichen Fachhochschulen in den Nachbarstädten Pochum, Sagen, Monasterium und Schalkirchen geht es für deren Wirtschaftsfachbereiche ähnlich. Auch dort sind starke Veränderungen im Gange und neue Studiengänge werden konzeptioniert. So bietet Pochum schon einen ersten Massler an. Außerdem prognostizieren die Demografen für die Zukunft deutliche Rückgänge der Studentenzahlen aufgrund zahlenmäßig schrumpfender Jahrgänge.

Leusch und Meier-Sattler wollen durch eine professionelle Marketingkonzeption diesen veränderten Rahmenbedingungen möglichst früh Paroli bieten und die sich daraus ergebenden Chancen nutzen.

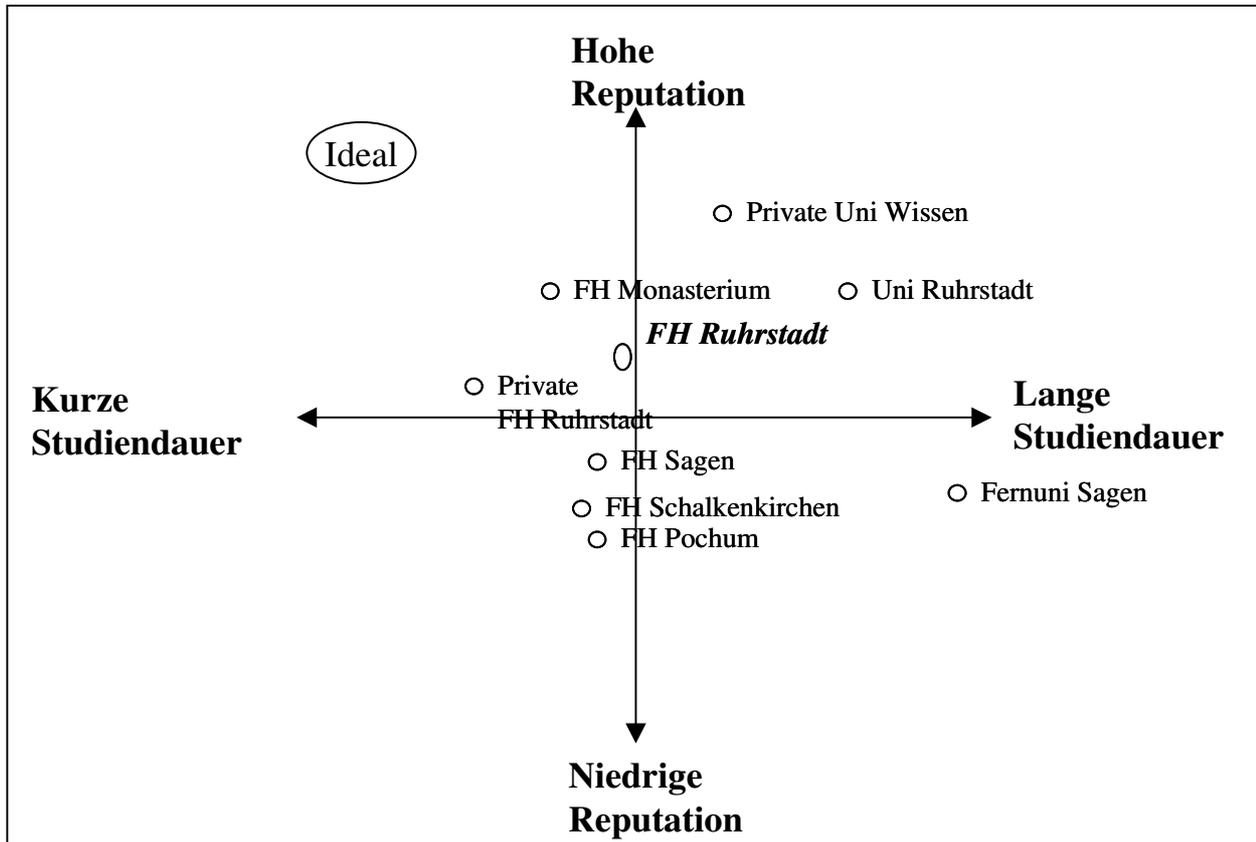


Abb.: Imagepositionierung der Hochschulen (Fachgebiet Wirtschaft) in der Region Ruhrstadt

Die beiden Dekane geben bei Prof. Steinberg eine Imageanalyse in Auftrag, die die Position der Hochschulen im Raum Ruhrstadt bezüglich des Fachgebietes Wirtschaft (BWL, VWL, Wirtschaft, Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsingenieurwesen) bei den Schülern im letzten Jahr vor der entsprechenden Hochschulzugangsberechtigung ermitteln soll. Die Dekane wollen vor allem den regionalen Wettbewerb bestehen, da aus älteren Studien bekannt ist, dass etwa vier Fünftel der Studienanfänger heimatnah (< 50 km) ihren Studienort wählen. Obige Abbildung gibt die zentralen Ergebnisse für die Region Ruhrstadt mit den beiden wichtigsten Imagedimensionen Studiendauer und Reputation wieder.

Außerdem sammelt ein Studententeam weitere Informationen, die sie für die Situation des FB 9 für relevant erachten:

- Deutschland ist für die nächste Fußballweltmeisterschaft automatisch qualifiziert..
- Hochschulprofessoren sollen in der Zukunft leistungsmäßig bezahlt werden.
- Internethochschulen und –studiengänge – gerade im Fachgebiet Wirtschaft - werden mehr und mehr angeboten.
- PISA-Studie ermittelt Leistungsschwächen bei deutschen Schülern.
- Land NRW führt zum SS04 Studienkonten mit "Gebühren" für Langzeitstudierende ein.

3. Fallstudie: Netters AG - Neupositionierung im Bekleidungshandel

Die Mode-Kaufhauskette Netters AG ist mit 40 Häusern nach D&B (Marktanteil: 10 %) und M&H (5 %) die Nr. 3 (mit 4 %) im deutschen Bekleidungshandelsmarkt. Die Netters AG verliert seit mehreren Jahren leicht an Marktanteil und Umsatz, allerdings deutlich an Rendite. Nur durch das Schließen von Häusern und durch einzelne Grundstücksverkäufe konnte den Aktionären noch ein positives Betriebsergebnis präsentiert werden.

Die Netters AG bietet ein Vollsortiment für alle Altersgruppen. Für die jüngeren Zielgruppen nutzt sie die marktbekanntesten Designermoden und Designermarken (z.B. Esspritt). Den größten Erfolg im Markt weist die schwedische Handelskette M&H auf, die in nur 9 Jahren einen größeren Marktanteil erreicht hat als Netters in Jahrzehnten. M&H spricht überwiegend ein junges, sehr mode- und preisbewusstes Publikum an. Netters ist traditionell als Vollsortimenter für alle Altersgruppen aktiv und hat im Durchschnitt mit 46,1 Jahren eine eher ältere Kundschaft.

Der neue Vorstand der Netters AG, Peter Klatt, sieht die Zeit für gekommen, eine Neupositionierung der Mode-Handelskette Netters mit einer entsprechenden Strategie und entsprechenden Marketinginstrumenten vorzunehmen. Dazu gibt er der Marketingabteilung den Auftrag, eine Bestandsaufnahme und Empfehlungen für ein Marketingkonzept zu erarbeiten. Das Marketingkonzept soll sicherstellen, dass in 5 Jahren der Marktanteil um 10 % gesteigert wird und wieder echte Umsatzsteigerungen und Renditen erreicht werden.

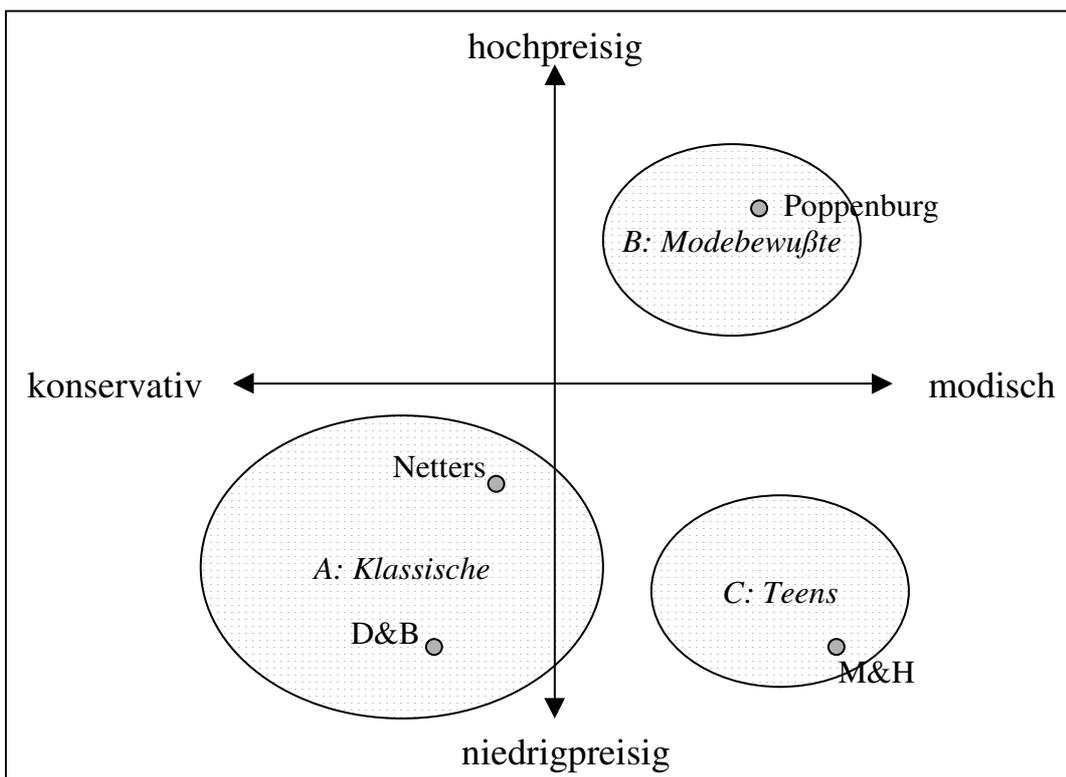


Abb. 1: Imagepositionierung (Preis/Sortimentstyp)

In einer Studie des führenden Marktforschungsinstituts *textile-research* werden die Marktsegmente folgendermaßen definiert:

Segment A / "Klassische": Eher normale Kunden, alle Altersgruppen, eher durchschnittliches Einkommen, Durchschnittsalter 41 Jahre, ca. 45 % Anteil an der Gesamtbevölkerung; es wird erwartet, dass sich dieses große Segment in den nächsten sechs Jahren teilt in A1 (stark konservativ und niedrigpreisig, auf 25 % rückgängiger Anteil) und A2 (leicht modisch und eher niedrigerpreisig; stabiles, leicht zunehmendes Segment mit 15 %).

Segment B / "Modebewusste": Eher gut-bürgerliche Kunden, höheres Bildungsniveau, höhere Einkommensklassen, Durchschnittsalter 44 Jahre, 15 % Anteil an der Bevölkerung.

Segment C / "Teens": Durchschnittsalter 19 Jahre, eher wenig Geld, alle Schulbildungen, 10 % Anteil, stabiles Segment).

In einer Marktstudie der CCD-Handelsmarketing in Köln sind folgende Informationen zu finden:

- Überalterung der Bevölkerung führt zu stärkerem Direktverkauf und Versandhandel.
- Die Handelsgewerkschaft wird sich mit der Dienstleistungsgewerkschaft zu einer neuen Megagewerkschaft zusammenschließen.
- Das Internet kommt als neuer Vertriebskanal im Bekleidungshandel hinzu.
- Modetrend zu künstlichen Fasern nimmt zu.
- Wegen der Bundestagswahl 1998 wird ein Ansteigen der Nettolöhne der Abhängigbeschäftigten von ca. 2,5 % jeweils in den nächsten zwei Jahren erwartet.

Herr Klatt hat per Zufall den Bundesarbeitsminister Riester im Fernsehen gesehen, der die Reduzierung der Rentenerhöhung von der bisherigen Nettolohnentwicklung (also: 2,5 %) für die nächsten zwei Jahre auf das Inflationsniveau (0,7 %) beschlossen hat. Er sieht darin einen Einfluss auf die Zielerreichung in den nächsten 5 Jahren.

5. Fallstudie: Hessen-Motor - Produkteinführung eines Automobils

Der international erfolgreiche Automobilhersteller Hessen-Motor (HM) bietet folgendes Produktprogramm im mittleren Preissegment an:

<u>Klasse:</u>	<u>HM-Modell</u>	<u>Marktanteil</u>	<u>Marktführer</u>	<u>Marktanteil</u>
- Kleinwagenklasse	Borsa	15 %	Ford Fiesta	20 %
- Kompaktklasse	Ostra	21 %	VW Golf	27 %
- Mittelklasse	Xtra	19 %	VW Passat	20 %
- Obere Mittelklasse	Zeta	23 %	HM Zeta	23 %

Der *Borsa* wird drei- und fünftürig angeboten. Die anderen Modelle werden als vier-türige Limousine und fünftüriger Caravan angeboten. Vom Ostra gibt es zusätzlich noch ein Cabrio. Für jede Modellreihe stehen 5 Motorvarianten zur Verfügung. Alle Modelle werden international mit gleicher Modellbezeichnung vermarktet.

Im quartalsweise tagenden Strategy Board wird wieder einmal die augenblickliche Lage besprochen und darüber nachgedacht, wie man die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen kann. Der Entwicklungschef hält einen Zeitungsausschnitt der Zeitschrift „Absatzwirtschaft“ in der Hand, der von der Erfolg versprechenden Nischenpolitik von Mercedes-Benz berichtet. Eine heftige Diskussion über Für und Wider dieser Vorgehensweise tritt ein. Wie immer kommt man zu dem Schluss, die verantwortliche Marketingabteilung zu beauftragen, eine vollständige Marketing-Präsentation zu erarbeiten und in der nächsten Sitzung vorzulegen.

6. Fallstudie: Borussia - Marktforschungsstudie

Der traditionsreiche deutsche Fußballverein Borussia München-Gladbeck bekommt mit Ralf Hülsmann einen neuen, dynamischen Manager. Herr Hülsmann hat sich an einer Hochschule im Abendstudium im Marketing weitergebildet und möchte deshalb natürlich den bezüglich der Kundenorientierung schläfrigen Club beleben und dadurch die wirtschaftlichen Eckdaten langfristig deutlich verbessern. In seinem Arbeitsvertrag steht ein wichtiger Passus, nach dem seine Leistungsprämie zu 50 % von dem Tabellenstand (1. Rand: 150.000 DM und für jeden weiteren abzüglich 30.000 DM) und zu 50 % vom finanziellen Überschuss (2 % des gezielten Überschusses) des Fußballvereins abhängt. Sein persönliches Ziel ist eine Leistungsprämie in Höhe von 200.000 DM in der nächsten Saison.

Folgende Informationen findet Herr Hülsmann in den Schränken seines Vorgänger vor:

- Tabellenstand 1996: 5. Platz
- Stadionauslastung 1996: zu 80 %, davon 20 % Dauerkarten.
- Spielzeit 1996: Finanzielle ausgeglichen, kein Überschuss.
- Einnahmeverteilung: 50 % Eintrittskarten, 20 % TV-Einnahmen,
 - 10 % Fanartikel (Merchandising) und
 - 10 % Sponsoring.
- Kostenverteilung: 60 % Eintrittskarten, 25 % TV-Einnahmen,
 - 5 % Fanartikel und 10 % Sponsoring.
- Planung für Saison 1997: bisher keine Neuverpflichtung; alle Spieler
 - noch mindestens zwei Jahre unter Vertrag.
- Freistehendes Investitionsvolumen: 400.000 DM.
- Zeitungsartikel:
 - „Deutschland EM-Meister. Ganz Deutschland im Freudentaumel. Deutliche Belebung des Bevölkerungsinteresses am Fußball erwartet! Bundesliga-Manager stoßen noch im Wembleystadion auf neue Zuschauer- und Umsatzrekorde im nächsten Jahr an!“
 - „Das Marktforschungsinstitut GfK in Nürnberg meldet für das Fußballendspiel Deutschland-Tschechien Rekordeinschaltquote für das ZDF!“
 - „Top-Fußballvereine erreichen über Merchandising (wie z. B. Bayern-Senf) schon höhere Einnahmen und Gewinne als durch Eintrittskarten!“
 - „Ab 1997 Pay-TV für Bundesligaspiele. Fernsehzuschauer können ab 1997 jedes Bundesligaspiel über Kabel live sehen und einzeln bezahlen!“

Herr Hülsmann möchte eine Marktforschungsstudie über die Struktur und Wünsche seines Kundenpotentials in Auftrag geben. Er möchte vor allem die richtigen Leistungsangebote für die passenden Zielgruppen entwickeln und anbieten. Inhaltlich möchte er deshalb folgendes wissen:

Frage a:

Welche unterschiedlichen Kundengruppen (Zielgruppen) lassen sich nach soziodemografischen Gesichtspunkten für die Borussia bilden?

Frage b:

Welche Leistungsangebote sind überhaupt für Fußballfans denkbar?

7. Fallstudie: TTT-Online AG - Neupositionierung im Providermarkt

TTT-Online ist der führende Internet-Provider in Deutschland. Die Dienstleistungen für Privat- und Geschäftskunden umfassen den Internet-Zugang und das Betreiben eines Internet-Portals (www.ttt-online.de) mit E-Mail-Services, Foren, Chatrooms und aktuellen Informationen. Die vollen Leistungen des Portals stehen nur den eigenen Kunden zur Verfügung. TTT-Online bearbeitet nur den bundesdeutschen Markt. Trotz der Marktführerschaft macht TTT-Online aufgrund der hohen "Marketingkosten" bei der Akquise neuer Kunden operative Verluste. Der international tätige und internationale Marktführer AAA-OL ist im deutschen Markt mit einer aggressiven Preisstrategie tätig, die auch dort zu operativen Verlusten bei der deutschen Niederlassung sorgt. Weitere Provider haben einzeln keine Marktbedeutung und folgen fast immer den Aktivitäten von TTT-Online und/oder AAA-OL.

Die Gewinnung von Neukunden war aufgrund des allgemeinen Diffusionstrends des Mediums Internet ungewöhnlich hoch. In der 1. Jahreshälfte 2001 schwächte sich diese Dynamik weiter ab, so dass seitdem um jeden neuen Kunden gekämpft werden muss. Insgesamt besteht aber immer noch ein gewaltiges Marktpotential von ca. 30 % der deutschen Haushalte. Das Geschäftsmodell von TTT-Online beruht auf folgenden Einnahmequellen: Monatsmitglieder-Basispreis plus Minuten-Nutzungsgebühr für Internetzugang (90 %), Werbe- und Sponsorleistungen auf dem Internetportal (9 %) und Direktverkauf Merchandisingartikel (1 %). Für die reine Nutzung des Portals und deren Dienstleistungen werden bei den eigenen Kunden keine Gebühren und Preise erhoben.

TTT-Online und auch AAA-OL müssen beide die Leitungskapazitäten bei dem deutschen "Last-Mile"-Monopolisten TTelekom zu international hohen Preisen einkaufen. TTelekom ist mehrheitlich in bundesstaatlichem Besitz. Die Bundesregierung plant keine Zerschlagung des Monopols in den nächsten Jahren. Eine Senkung der Einkaufspreise in der Zukunft ist somit auszuschließen. Bisher hatte TTT-Online eine Markteroberungsstrategie mit zum Teil nicht kostendeckenden Produktpreisen gefahren.

Portale mit Dienstleistungen bieten auch Nicht-Provider wie doodoo.de oder bepp.de an. bepp.de ist bei diesen Dienstleistungen Marktführer mit 15 % Marktanteil. Diese Anbieter finanzieren sich fast ausschließlich über Kommunikationserlöse und bieten jedem Internetnutzer ohne Zulassungsbeschränkungen ihre Dienstleistungen an.

Der Vorstand von TTT-Online, hochgeschreckt durch schlechte Börsenkurse von TTT-Online, beauftragt den Marketingleiter, eine neue Marketingkonzeption zu erarbeiten, die innerhalb von 15 Monaten operative Gewinne erzielt und gleichzeitig mindestens den Marktanteil bezüglich der Nutzer stabilisiert oder nach Möglichkeit ausbaut.

Der Marketingleiter beauftragt ein Marktforschungsunternehmen, Basisdaten über Kunden und die Wettbewerbssituation zu ermitteln. Unter anderem findet das Institut heraus, dass die Nutzer sehr unzufrieden sind über die hohen Gebühren für den Internetzugang und dessen Nutzung. Außerdem haben sie sich an das überwiegend kostenfreie Angebot an Portal-Dienstleistungen gewöhnt. Ebenfalls unzufrieden sind sie über die vielfältigen Werbebanner in den Portalen.

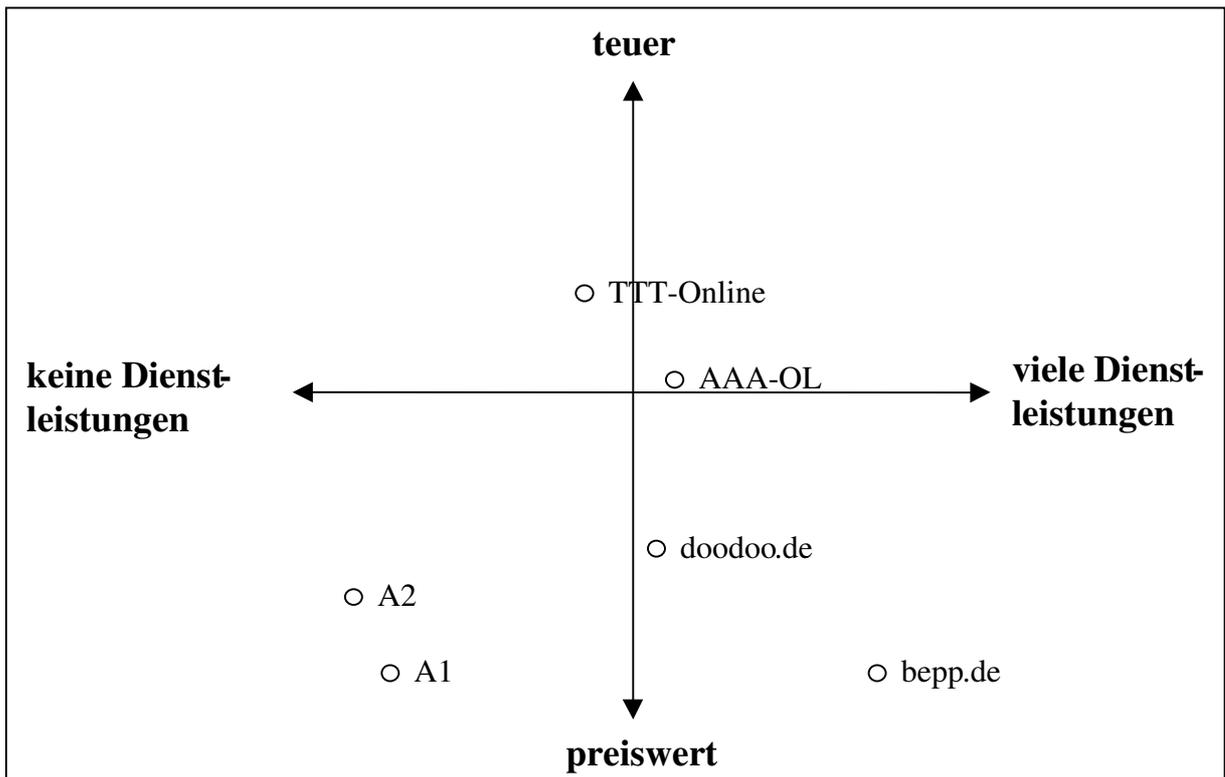


Abbildung: Imagepositionierung der Anbieter im Internet-Portal-Markt

Die Abbildung gibt die Ergebnisse der Erhebungen des Marktforschungsinstitutes für die wichtigsten Imagedimensionen auf der Basis einer MDS wieder.

Außerdem legt die Marketingassistentin Ihrem Chef noch folgende Informationen vor, die sie in verschiedenen Publikationen gefunden hat:

- Der Energiekonzern RWE steht kurz vor der Einführung von Internetzugängen über das Stromnetz.
- Der ehemalige Tennisprofi Loris Lecker arbeitet auch im nächsten Jahr für AAA-OL als Sympathieträger.
- Der Aktienindex NEMAX am "Neuen Markt" in Deutschland hat im letzten Jahr über 50 % verloren. Dies betraf vor allem die reinen Internetaktien.
- In Deutschland wird diese Jahr gewählt.

8. Fallstudie: Bahn AG - Kundenrückgewinnung im Personenfernverkehr

Die Deutsche Bahn AG ist im Personentransportmarkt für das Wegesystem Schiene tätig. Dabei hat sie fast keine Konkurrenz. Allerdings steht sie im starken Wettbewerb zu Angeboten anderer Wegesysteme wie Bus, Auto oder Flugzeug. Eine vereinfachte Marktsegmentierung unterschiedlicher Nutzer-Kundengruppen des Wegesystems Schiene im Fernreiseverkehr sieht folgendermaßen aus:

- Wochenendfahrer (50 % Umsatz),
- Geschäftsreisende (30 % Umsatz),
- Urlaubs- und Privatreisende (20 % Umsatz).

Das größte zahlenmäßige Marktpotenzial bietet das Marktsegment der „Reisenden“ auf, da jeder Bürger grundsätzlich privatbedingte Reisen unternimmt. Das geringste bieten die Geschäftsreisende auf. Die Wochenendfahrer nutzen die Bahn zur Heimfahrt am Freitagnachmittag und Rückfahrt am Sonntagabend und sind bezüglich der Zugnutzung nicht flexibel.

Die Deutsche Bahn AG führte ein neues Preissystem ein, um den weiteren Kundenabwanderungen entgegen zu wirken. Der Wechsel des Preissystems zum 15.12.2002 sollte durch ein kunden- und produktnutzenoptimiertes System die Umsätze und Marktanteile verbessern. So wurden die Fernverkehrsstrecken um bis zu 10 % günstiger. Mengenrabatte wurden von 50 % auf 25 % reduziert. Dafür wurden „Frühbucherrabatte“ eingeführt von 1 Tag (5 %) bis 10 Tage (20 %). Die Mengenrabatte sind auch auf die Zeitrabatte anwendbar. Die Rabatte wurden pro einzeltem Zug kontingentiert, um die Kundenströme zu weniger genutzten Zügen umzuleiten. Für die Nutzung der Frühbucherrabatte wurde erstmalig im deutschen Bahnwesen eine Zugbindung eingeführt. Außerdem forciert die Bahn AG den Verkauf der Tickets über Automaten und Internet, um die hohen Kosten der Ticketschalter zu reduzieren.

Für die unterschiedlichen Zielgruppen liegen folgende Informationen vor:

- Wochenendfahrer: Erhöhung der Tarife durch Halbierung des Mengentarifs (50 % auf 25 %). Aufgrund der Rabattkontingentierung haben sie keine Chance, den vorherigen Preisstatus zu erreichen. Außerdem leiden die Wochenendfahrer unter dem mangelnden Service, da sie aufgrund übervoller Züge z.B. sehr oft stehen müssen. Für sie wäre eine Serviceverbesserung wichtiger als der niedrige Preis.
- Geschäftsreisende: Erhöhung der Tarife bei gleicher Leistung um ca. 25 %. Der Preisreduktion auf langen Strecken steht die Reduktion des Mengenrabatts von 50 auf 25 % gegenüber. Vielfahrer bevorzugen die Bahn wegen des Preisvorteils und wegen der flexiblen Nutzung der Bahn ohne notwendige Zugbindung.
- Urlaubs- und Privatreisende: Deutliche Preissenkungen bis zu 75 % im Fernverkehr sind für sie möglich. Sie planen langfristig ihre Reisen und wünschen niedrige Preise. Das Serviceangebot ist ihnen dabei eher unwichtig.

Die Umsetzung des neuen Preissystems war nicht erfolgreich. Zwei Marketingmanager wurden entlassen. Der Vorstandsvorsitzende, Mehdorn, bekam eine Vertragsverlängerung („Nachsitzen“). Mehdorn, ohne jegliche Erfahrung in Endkundenmarketing und jetzt ohne Marketingmanager, stellt der Unternehmensberatung McDaniels die Aufgabe, eine neue Marketingkonzeption zu erstellen, deren Umsetzung zu einer kurzfristigen Rück- und Neugewinnung von Kunden um 10 Prozent und um ein Umsatzwachstum von 15 % in den nächsten 18 Monaten führt.

Folgende Abbildung gibt die Ergebnisse des beauftragten Marktforschungsinstitutes GKF für die wichtigsten Imagedimensionen auf der Basis einer MDS wieder.

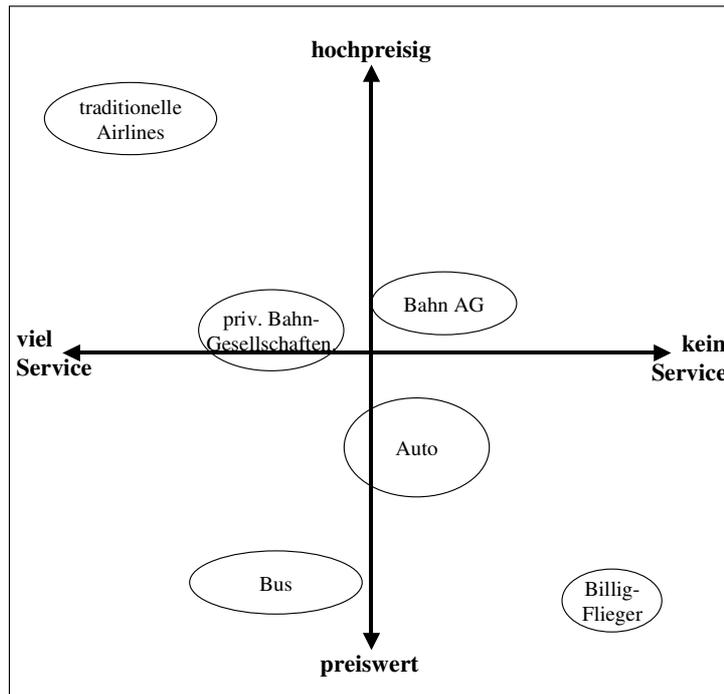


Abb.: Imagepositionierung im Personenfernverkehr

McDaniels ermittelt im Eilverfahren folgende Fakten:

- Die Bahn AG gehört mehrheitlich dem deutschen Staat.
- Der allein verantwortliche Vertreter des Mehrheitsaktionärs ist der Bundesstädtebau- und Verkehrsminister.
- Die Bundesregierung denkt drüber nach, das Schienennetz der Bahn AG wegzunehmen und in eine eigenständige Organisation zu übertragen.
- Im Ruhrgebiet und in Bayern soll ein in China erprobtes neues Wegesystem, die Magnetschwebebahn, eingeführt werden.
- Privatbahnen treten nur vereinzelt im Fernverkehr mit Angeboten auf.
- Bustouren werden bei der Zielgruppe Urlaubsreisende immer erfolgreicher. Ansonsten spielen sie keine Rolle.
- In allen Medien wird negativ über die Bahn und ihr Preissystem berichtet.
- Die Bahn AG und ihr Vorstandsvorsitzender behaupten, dass die Bahn pünktlicher, preiswerter und service-orientierter geworden wäre und die Mehrheit der täglichen Millionenkunden sehr zufrieden wären. Es bestände also „lediglich“ ein Kommunikationsproblem.
- Billigflieger steigern ihren Marktanteil. Ihre Angebote sind um 50 % günstiger als die Bahn.
- Die Deutschen halten die Bahn für teurer als das Auto. Obwohl bei Vollkostenrechnung der Kilometer Bahn um ein Drittel günstiger ist als der Kilometer Auto.
- Die Bundesregierung beabsichtigt eine Steuerreform mit Steuerreduktion. Deswegen wird eine verbesserte Wirtschaftssituation für die nächsten Jahre erwartet.

9. Fallstudie: Deutsche Paket AG - Börsengang

Die Deutsche Paket AG, ein großer Anbieter (Marktanteil insgesamt bei 25 %) von Logistikleistungen (Briefe, Kuriersendungen, Pakete, Sondergüter, ...) für Privat- und Geschäftskunden in Deutschland (Slogan: „Schneller als man denkt“) mit 1.000 Niederlassungen in Deutschland, plant den ersten Börsengang. Bisher ist ein großer Teil der Aktien in Staatsbesitz. Der Hauptwettbewerber bei den Privatkunden ist der Harald Express mit einem Marktanteil von 28 %, während er bei den Geschäftskunden nur 5 % aufweist. Traditionell richtet sich dieser Anbieter an den Aktivitäten der Deutschen Paket AG aus. Seit zwei Jahren expandiert der englische Dienstleister Caesar Enterprise, Marktführer in Europa, auch in Deutschland. Sein gesamter Marktanteil stieg allein von 2002 auf 2004 von 9 % auf 16 %. Man vermutet, dass Caesar Enterprise den größten Marktanteil auch in Deutschland anstrebt. Die Deutsche Paket AG hat aufgrund der staatlichen Anteile noch das Monopol bei der Briefversendung, welches 2005 wegfällt. Diese Marktliberalisierung lässt einen harten Wettbewerb und einen Preis- und Gewinnverfall in diesem Segment erwarten.

Mit dem Börsengang wird zum einen beabsichtigt, kurzfristig Kapital für geplante Expansionen zu bekommen, und langfristig den Börsenkurs durch mindestens verdoppelte Umsätze und deutlich verbesserte Erträge zu erhöhen. Der Vorstandsvorsitzende Zurecke glaubt, dies mittelfristig vor allem durch Aufkäufe im Ausland erreichen zu können. In einem Bericht über eine Studie aus Dortmund hat er außerdem gelesen, dass international im Bereich des "Investor Relations" das Internet als ein wichtiges und notwendiges Kommunikationsmittel angesehen wird. Insbesondere für institutionelle Geldanleger sogar ein Muss sei. Er beauftragt deshalb seinen Marketingmanager Kaiser, eine entsprechende Marketingkonzeption zu erarbeiten, die die vorhandenen kurz- und mittelfristigen Unternehmensziele unterstützt.

Bevor Kaiser eine neue Konzeption erarbeitet, sammelt er alle verfügbaren Informationen und sieht sich seine augenblickliche Website etwas genauer an. Er stellt fest:

- Laut der Dortmunder Investor-Relations-Studie landete die Website der Deutschen Paket AG mit 47 (von 100 möglichen) Punkten auf dem 51. Platz (von den 100 größten deutschen Unternehmen). Dabei wurden im Bereich Layout 12 (von 20), Handling 11 (von 20), Inhalt 19 (von 40) und Interaktivität 5 (von 20) Punkten erreicht.
- Die eigene Website besitzt u.a. einen Bereich für potenzielle Investoren ("Investor Relations"), einen Shop für Privatkunden und einige nützliche Hilfen wie z.B. einen Preiskalkulator ("PortoPreise").
- In einigen Branchen haben die Ausgaben und Investitionen in die Internetaktivitäten wieder deutlich zugenommen.
- Institutionelle Anleger besitzen die beste PC-Ausstattung mit schnellen Internetzugängen, während Privatanleger sehr unterschiedliche Ausstattungen und Anschlüsse haben.

Außerdem beauftragt Kaiser das Marktforschungsinstitut „Logistikmafo GmbH“ mit der Analyse des Marktes. Unter anderem wird durch Kundenbefragungen die in Abb. 1 wiedergegebene Wettbewerbsposition der Deutschen Paket AG ermittelt.

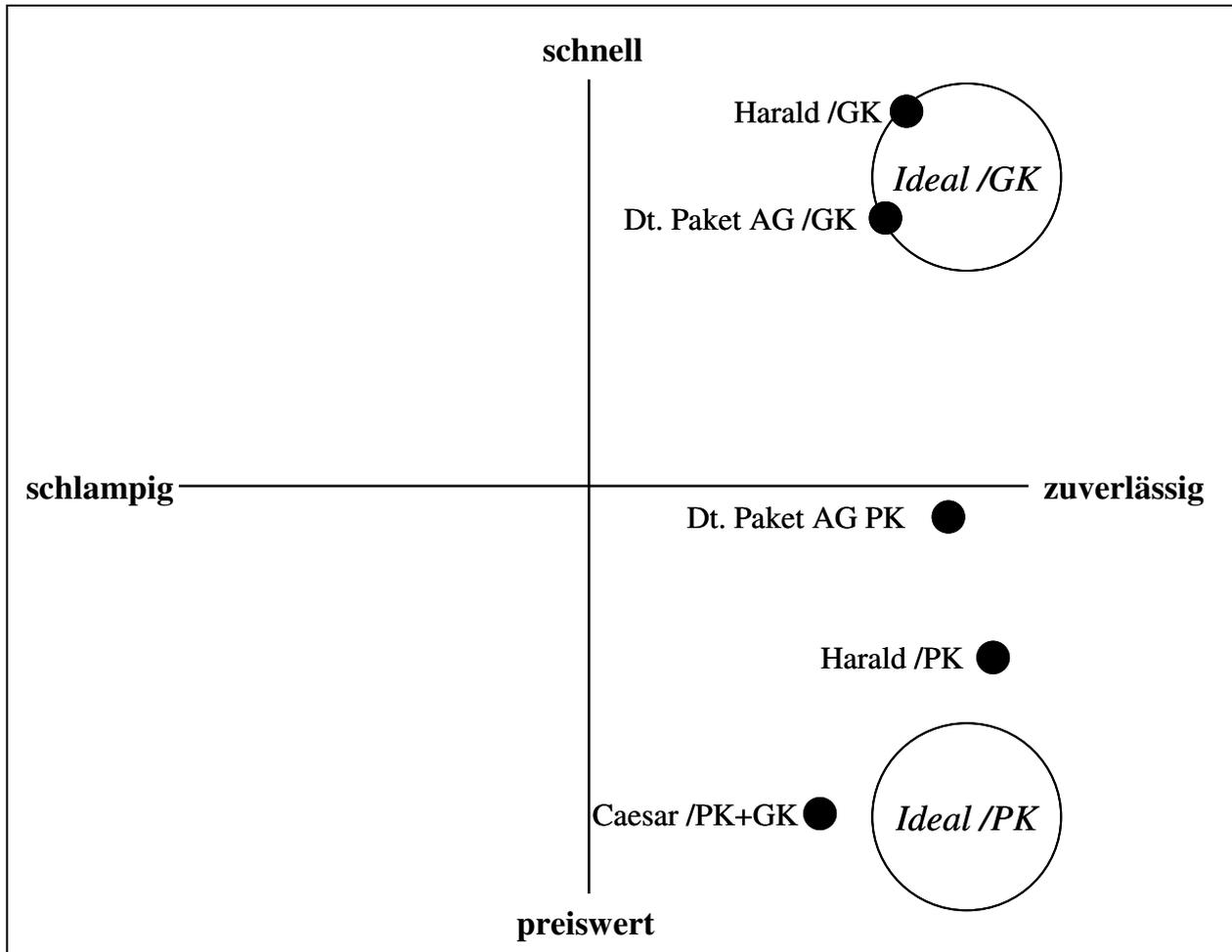


Abb. 1: Wettbewerbssituation im Logistikmarkt (PK = Einschätzung der Privatkunden, GK = Einschätzung der Geschäftskunden)

10. Fallstudie: Allianz-Arena - Geschäftsausweitung

Die Allianz Arena München Stadion GmbH betreibt im Norden von München ein neues reines Fußballstadion mit offenem Dach und einem Fassungsvermögen von 66.000 Zuschauer (genannt: „Allianz Arena“). Es können dort nur Veranstaltungen durchgeführt werden, die auf die maximale Fläche eines Fußballfeldes begrenzt sind. Zwei Gesellschafter sind die beiden Fußballbundesligaclubs FC Bayern München und 1860 München. Die Stadionbetreiber wollen mittelfristig mit dem direkten Betrieb des Stadions Gewinne erzielen. Deshalb streben Sie eine 100%ige Auslastung des Stadions – möglichst mit Dauerkarten der beiden Fußballclubs – an. Allerdings ist auch klar, dass mit den ca. 100 Spielen der beiden Mannschaften im Jahr der Break-Even-Point bei den marktüblichen Eintrittspreisen des Stadions nicht erreicht werden kann.

Zu dem Eröffnungsspiel, bei dem auch der noch amtierende Bundesinnenminister anwesend war, wurden alle wichtigen Sportjournalisten kostenfrei eingeladen und im VIP-Bereich zu einer Eröffnungsparty eingeladen. Gleichzeitig wurde eine Website im Internet freigeschaltet, auf der kostenfreie Besichtigungen des Stadions und kostenpflichtige Eintrittskarten für die Bundesliga-Spiele gebucht werden können. Für die Buchung von Dauerkarten wird man zu den Webseiten der beiden Fußballclubs weitergeleitet. Die Geschäftsführer wollen durch zusätzliche Leistungen an den Fußballbundesligaspieltagen und auch an den sonstigen Tagen neue Ertragspotenziale ausschöpfen. Eine zusätzliche Einnahmequelle stellt dabei z.B. die Fußball-WM 2006 dar, die in der „bundesligafreien“ Zeit eine Nutzung des Stadions an mehreren Tagen mit zusätzlichen Einnahmen ermöglicht.

Als Hauptsponsor konnte die Allianz AG (Versicherung) in München gewonnen werden, die als Gegenleistung dem Fußballstadion ihren Namen geben darf. Eine Besonderheit der Allianz-Arena sind 106 Logen, die für Geschäftsleute und deren Marketing-Events vermietet werden. Weiterhin wird Bandenwerbung betrieben und wurde ein lukrativer Biervermarktungsvertrag mit einer ortsansässigen Brauerei geschlossen.

Lokal steht als Alternative für Großveranstaltungen vor allem das Münchner Olympiastadion zur Verfügung, in dem keine Spiele der beiden Fußballmannschaften mehr ausgetragen werden sollen, in dem eine größere Fläche für Veranstaltungen jeglicher Art zur Verfügung steht und das auch deutlich innenstadtnäher liegt. Bundesweit erzeugt die „Arena auf Schalke“ in Gelsenkirchen große publizistische Aufmerksamkeit. Es ist ein Stadion mit geschlossenem Dach, Logen, ausfahrbarem Rasen, Stadionkapelle für Brautpaare, Wintersportveranstaltungen mit Schnee u.a., und hat somit eine der besten Stadion-Wertschöpfungen in Deutschland. Die „Arena auf Schalke“ sieht sich als Veranstaltungsort für jegliche Events rund ums Jahr, wobei der Fußballsport nur eine von vielen Entertainmentmöglichkeiten darstellt. Insgesamt nahm die Zahl der Zuschauer von Fußballbundesligaspielen in den letzten Jahren zu, während die Zahl der Teilnehmer an musikalischen und anderen Entertainmentangeboten außerhalb des Sports zurückging. Auch zeigt sich die Überalterung der Gesellschaft in dem von Jahr zu Jahr steigenden Durchschnittsalter der Zuschauer.

Die beiden Geschäftsführer wollen eine Marketingkonzeption erstellen, die für die Erreichung aller Ziele sorgt. In ihrem Auftrag wurde die in der Abb. 1 dargestellte repräsentative Imageanalyse erstellt. Daraus ergaben sich die zwei wichtigsten Imagedimensionen „rein entertainment- oder rein sportorientiert“ und „großer bezahlter Service oder geringer unbezahlter Service“.

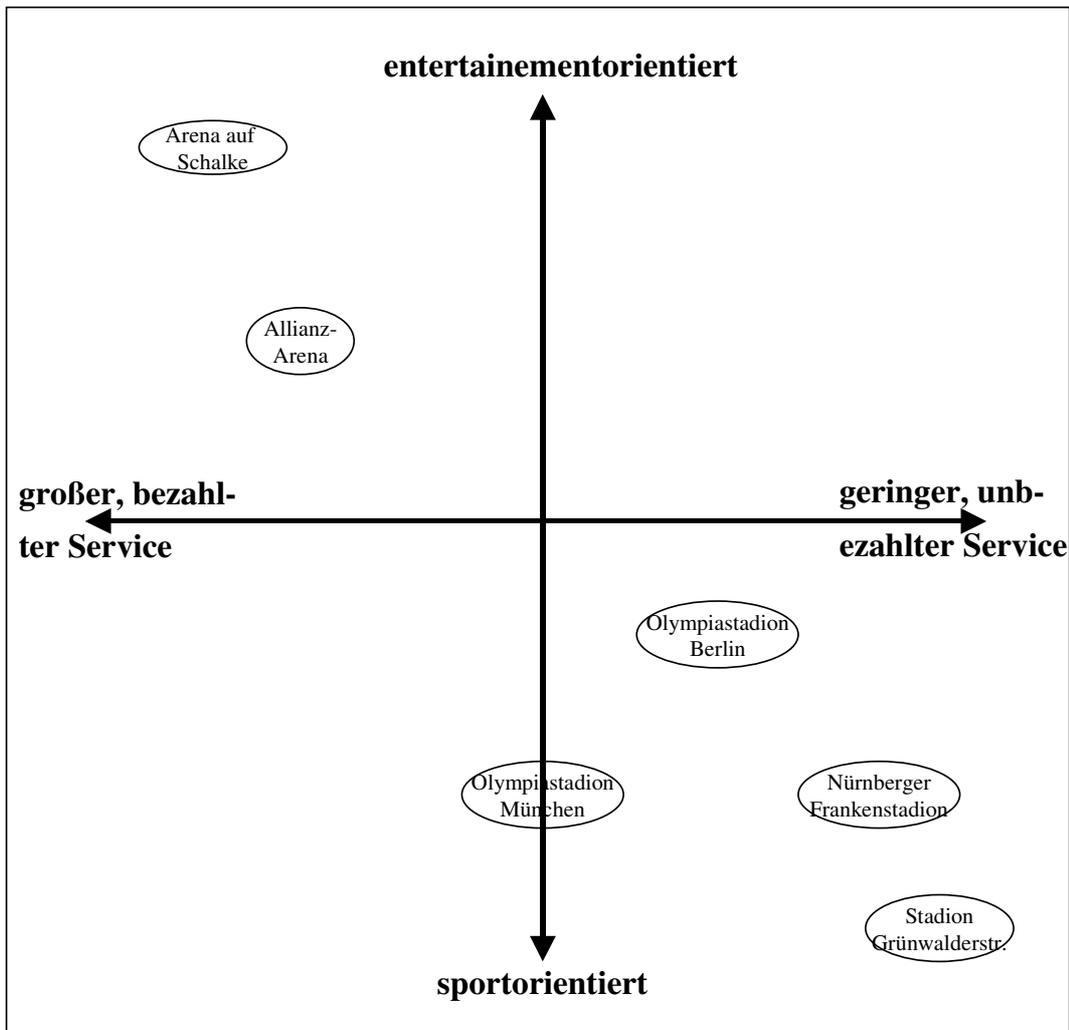


Abb. 1: Imagepositionierung diverser Stadionangebote bei allen Zielgruppen

Unter „rein entertainmentorientiert“ verstehen die Marktforscher, dass eine Sportveranstaltung als Entertainment gesehen wird und keine Sonderstellung innerhalb aller Entertainmentmöglichkeiten aufweist. In der Studie wurde auch ermittelt, welche Wünsche die potenziellen Besucher des Stadions bezüglich der Nutzung durch Sportaktivitäten, sonstige Eventaktivitäten wie Musikveranstaltungen und Serviceleistungen des Stadions selber haben. So wurde z.B. ermittelt, dass die Privatpersonen schnell ins Stadion und auf die entsprechenden Plätze kommen wollen, dass sie möglichst die ganze Sport- und Entertainmentfläche einsehen wollen und dass alle Pausenleistungen (Getränke- und Wurstaufnahme, Toilettenbesuch) schnell und unkompliziert erledigt werden können.

Auch würden Sie für Sportveranstaltungen durchaus 100 km fahren und für sonstige Eventveranstaltungen wie Musik sogar bundesweit. Noch wichtiger als diese Serviceleistungen ist dieser Fangruppe aber der Sportcharakter der Veranstaltung. Als Preis sehen sie immer die Gesamtaufwendungen inklusive Anfahrt, Verpflegung und Eintrittspreis. Dieser Gesamtpreis ist für ein Fußballspiel und einen Nicht-Fußballevant in etwa gleich. Befragte gewerblicher Kundengruppen sehen mehr den gesamten Eventcharakter einer Veranstaltung inklusive der besonderen Entertainmentbestandteile. Der Preis ist für diese Personen abhängig von der Qualität der erbrachten Gesamtleistungen. Dabei ist ihnen der Standort bundesweit egal, ebenso ob es sich um eine Sportveranstaltung handelt. Serviceleistungen rund um die Veranstaltung, wie z.B. Logen mit komplettem Catering für die Gäste der gewerblichen Kunden, sind hier ein absolutes Muss.

11. Fallstudie: Wodafohn - Repositionierung

Die Wodafohn AG ist eines der führenden Anbieter von Mobilfunkleistungen (u.a. Prepaid-Card, Jahresverträge, Wochenendflatrate, Mobil-Internet-Flatrate) in Deutschland. Im Gesamtmarkt hat sie etwa 15 % Marktanteil. Der neue Vorstandsvorsitzende Fritz Untermann übernimmt das Unternehmen in einer schwierigen Situation. Die Umsätze gehen zurück, bei deutlich sinkenden Margen. Der Börsenkurs dümpelt entsprechend auf niedrigem Niveau dahin. Vor allem droht ein aggressiver Preiskrieg zwischen den Anbietern. Insbesondere da bei den Hauptzielgruppen die Marktpotenziale ausgeschöpft sind. Quantitativ gibt es nur noch bei den Senioren Wachstumsmöglichkeiten. Außerdem erbringt eine erste Analyse, dass nur bei den Businesskunden eine Bereitschaft besteht, für entsprechende Leistungen auch angemessene Preise zu zahlen. Allerdings mit hohem Qualitätsanspruch. Ebenfalls wird festgestellt, dass die Zahl der Rentner in Deutschland überproportional zunehmen wird, während immer weniger junge Neukunden aufgrund der geringen Geburtenrate in den Markt neu eintreten werden. Die zukünftigen neuen Senioren bringen dann eine 100%ige Handy-Nutzungsquote in ihr Seniorenalter mit. Untermann will den Börsenwert des Unternehmens erhöhen, damit er nicht nach einem Jahr seinen Job wieder verliert.

Anders als der Hauptwettbewerber Teelehkomm AG (ca. 10 % Marktanteil, gleiches Leistungsspektrum) versucht Wodafohn, bisher zusätzliche Umsätze im Ausland zu erzielen. Dabei werden unterschiedliche Zielgruppen in jedem Land über angepasste unterschiedliche Marketinginstrumente (z.B. unterschiedliche Markennamen) mit unterschiedlichem Erfolg erreicht. Dazu wurden in der Vergangenheit große Investitionen getätigt, so dass die „Kriegskasse“ für weitere großen Investitionen nicht mehr gut gefüllt ist.

Eine Internetrecherche ergibt noch folgende, ungeprüfte Informationen:

- Der bald erwartete flächendeckende Einsatz der neuen Mobilfunktechnologie UMTS mit höheren Übertragungsdaten führt bei den Kunden zu keiner nennenswerten Bereitschaft, mehr Geld für ihre Mobilfunknutzung ausgeben zu wollen.
- Die augenblicklich gute Wirtschaftskonjunktur in Deutschland hat keinerlei positiven Einfluss auf die Gesamtumsätze in der Mobilfunkbranche.
- Alle Mobilfunkanbieter haben Internet-Websites, auf der sie ihre Angebote darstellen und einen Online-Vertragsabschluss ermöglichen. Nur Wodafohn bietet dort den Download ihrer Fernsehspots an. Teelehkomm verlost dort über ein kleines Spiel Mobilfunkgeräte.
- Die Teelehkomm hat einen Vertrag mit dem Fernsehmoderator Fred Meier abgeschlossen, damit dieser möglichst oft passenden Themen einbringt und positiv über Teelehkomm berichtet.

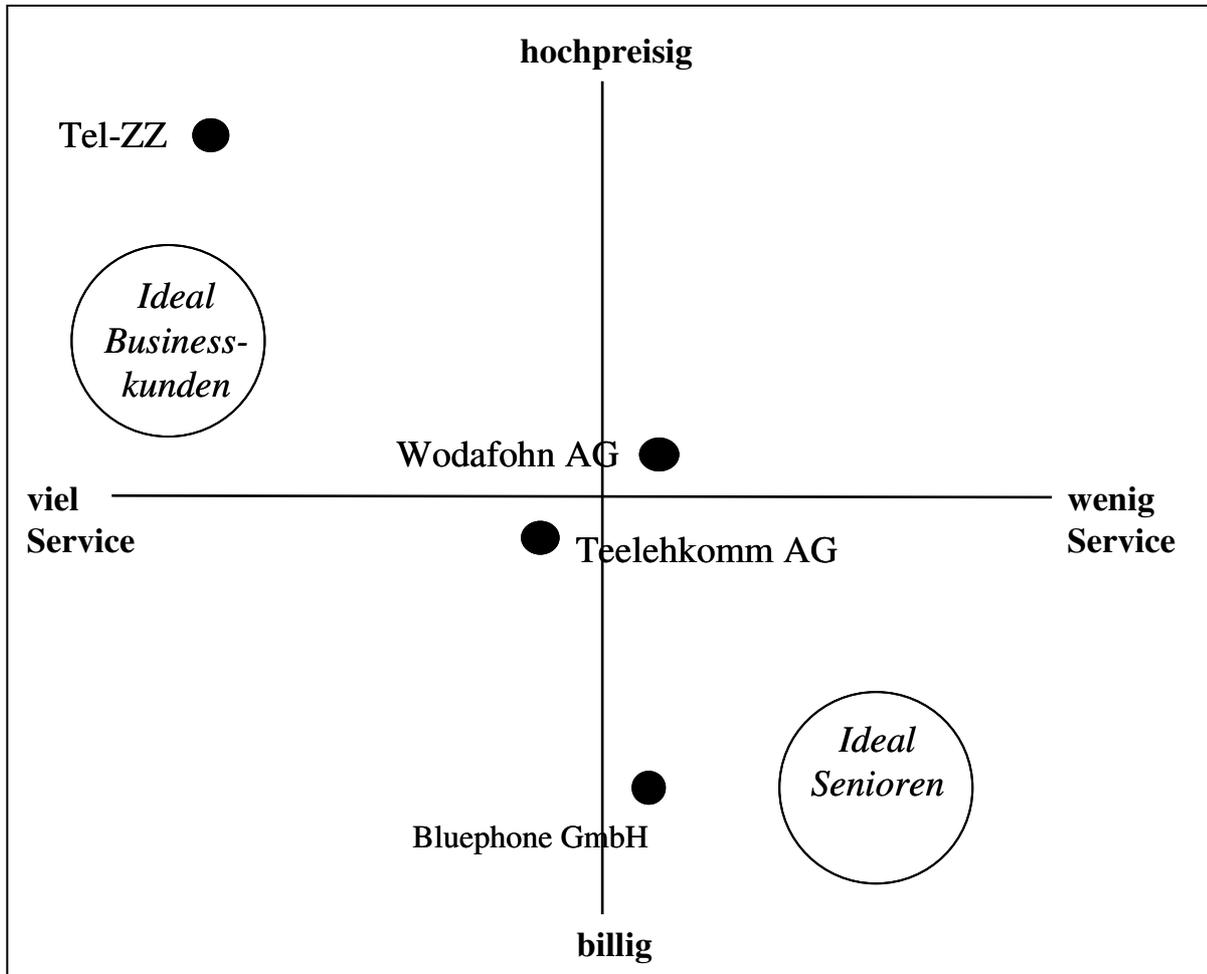


Abb. 1: Imagepositionierung im deutschen Mobilfunkmarkt

Die Abbildung zeigt die Ausprägungen der wichtigsten Imagedimensionen bei allen Zielgruppen für Mobilfunkleistungen.