

▪ Um was geht es im Fall „Fred“?

- Es geht um die Einführung eines Design-Luftbefeuchters im Markt Europa.

▪ Sie wollen eine **Sortimentserweiterung** vornehmen und überlegen mit Ihrem Team, welche **Zusatzprodukte** Sie anbieten könnten. Nennen Sie drei mögliche Ergänzungsprodukte und begründen Sie Ihre Vorschläge.

- Bei Zusatzprodukten geht es darum für das eigentliche Produkt einen Zusatznutzen zu generieren. Es ist zu beachten, dass ein Zusatzprodukt das Produkt an sich nicht verändert. Damit ist gemeint dass das Hauptprodukt auch ohne Zusatzprodukt betrieben werden kann.
- **Mögliche Ergänzungsprodukte:**
 - **Duftstoffe**
 - Duftstoffe erhöhen die Einzigartigkeit eines Produktes und führen damit für den Kunden zu einer weiteren Individualisierung. Gerade für design-bewusste und prestige-süchtige Kunden ist dies ein wichtiger Aspekt.
 - **Barometer**
 - Der Barometer ermöglicht die Messung der Luftfeuchtigkeit und trägt damit zur bewusst-wahrgenommenen Wirksamkeit des Gerätes bei. Dies führt zu einer höheren Kundenbindung.
 - **Design-Giesskanne**
 - Eine solche Design-Giesskanne ergänzt das ursprüngliche Produkt sehr gut. Es ermöglicht dem Kunden auch die Giesskanne als Prestige-Objekt zu benutzen.
 - **Fernbedienung**
 - Eine Fernbedienung ist etwas mit dem sich ein Image- und Prestige-trächtiger Haushalt von anderen unterscheiden kann.

▪ Beschreiben Sie das **Marktsegment**, das Sie mit Fred ansprechen möchten.

- **Grobsegmentierung**
 - **Demografische Segmentierung**
 - Dinky-Haushalte (Double income no kids yet)
 - Personen mit überdurchschnittlichem Einkommen
 - Frauen und Männer mit 25 – 45 Jahren
 - Single- und Zweipersonen-Haushalte
 - berufstätig
 - höheres Bildungsniveau
 - **Geografische Segmentierung**
 - Personen die in der Stadt oder der Agglomeration leben
- **Feinsegmentierung**
 - **Sozial-psychologische Segmentierung**
 - Extrovertierte Menschen
 - Image- und Prestige-bedürftige Individuen
 - Personen die offen für neues sind
 - **Verhaltensbezogene Segmentierung**
 - hohes Markenbewusstsein und -treue
 - legen Wert auf Ästhetik und Design und weniger auf den Preis

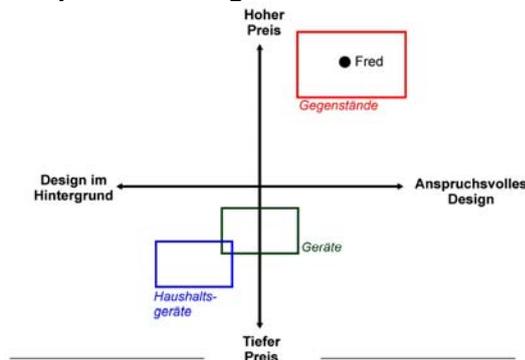
▪ Welche Einsatzrichtung der Strategie verfolgen Sie?

- Stadler Form ist bereits seit längerer Zeit auf dem Geräte-Markt Europa tätig. Sie verfügt hier über Werbung sowie Image und beeinflusst bereits externe Beeinflusser. Es handelt sich also um einen **bestehenden Markt**.
- Um das Produkt „Fred“ zu lancieren muss die Stadler Form neue Kompetenzen aufbauen (im Bereich Design) und sie schafft mit diesem Design-Luftbefeuchter ein Produkt mit einem hohen Innovationsgrad. Es handelt sich also um eine strategische Aktivität und damit um ein **neues Produkt**.
- Design-Luftraumentfeuchter befinden sich in der Wachstumsphase des Marktlebenszyklus. Dies bestätigt die **Teilmarktentwicklung** als Entwicklungsrichtung der Strategie.

- Stadler Form wird sich mit ihrem Produkt „Fred“ dadurch herausstellen, weil es einen hohen Innovationsgrad (Design) aufweist. Sie profiliert sich also mit der Innovation gegenüber ihren Konkurrenten.

▪ Stellen Sie Ihre angestrebte Positionierung dar.

- **Grobpositionierung**



- Zu beachten ist das Positionierungsproblem der Geräte und Haushaltsgeräte das im Text angesprochen wird: „Diese Anbieter haben zwei Probleme für eine erfolgreiche Vermarktung: Diese Produkte sind nicht konsequent genug auf das Design ausgerichtet und zudem werden sie unter der gleichen Marke und Distribution wie das übrige Sortiment vertrieben.“

- **Feinpositionierung**

- „Fred“ soll die höchsten Ansprüche des Designs erfüllen. Die Positionierung soll von den Personen als höchst-elegant und anspruchsvoll erlebt werden.
- Der hohe Preis soll dazu führen das das Produkt als hochwertig angesehen wird.

▪ Bestimmen Sie Ihre mittelfristigen Marketingziele.

- **Quantitative Ziele**

- Marktanteil von 5 % ab dem 3ten Jahr was 40'000 Stück entspricht

- **Qualitative Ziele**

- Binnen 3 Jahren Image als Design-Spezialist aufgebaut
- Binnen 1 Jahr das Produkt auf dem Markt lanciert haben

▪ Welche/n Absatzkanal/e sehen Sie für die Distribution vor?

- Wichtig ist es, keine neuen Absatzkanäle zu erfinden. Diese sind nämlich im Text bereits vorgegeben.
- In Frage kommt also nur ein indirekter Absatzweg über die **Absatzkanäle Design-Shops, Haushaltsgeschäfte, Fachmärkte und Warenhäuser.**
- **Jetzt geht es darum einen Absatzweg auszuwählen.** Ist ein **Must-Kriterium** vorhanden (z.B. Marge, Anzahl Verkaufsstellen) so stützt man sich einzig auf dieses Must-Kriterium ab. Ist kein Must-Kriterium vorhanden, sondern eine Reihe von Kriterien, so ist eine **Nutzwertanalyse** zu erstellen. Dies ist auch hier der Fall:

Kriterium	Gewicht	Design-Shops	Haushalts-geschäfte	Fachmärkte	Waren-häuser
Marge	1	3 Hoche Marge für den Hersteller	1 Tiefe Marge für den Hersteller	1	2
Verkaufsstellen	1	1	3 viele Verkaufsstellen und mehr Kundenkontakt	1	1
Design-Image	1	3 Image stimmt mit unserem überein	2	1	1
Service	2 Hohe Gewichtung weil im Text als sehr wichtig notiert	3 Die Anzahl Verkäufer pro Laden ist am höchsten	2	2	1
		13	10	7	6

- Wichtig ist, dass die Bewertung in Stichworten begründet wird.
- Die Bewertung hat mit Noten zwischen 1 und 3 stattzufinden. Bei der Prüfungskorrektur wird sowieso nur auf die Extreme geachtet (1 und 3).

- **Aufgrund der Nutzwertanalyse fällt die Entscheidung für die Absatzkanäle Designshops und Haushaltsgeschäfte.**

- Wie gehen Sie vor um den End-Verkaufspreis festzulegen?
 - In Frage kommt die Festlegung mit folgenden Methoden:
 - **Wettbewerbsorientierte Preise**
 - Konventionelle Luftbefeuchter = 60 – 99 CHF
 - Unser Preis muss gemäss der Positionierung überhalb von 99 CHF liegen.
 - **Kostenorientierte Preise**
 - Selbstkosten
 - + Reingewinnzuschlag
 - + Händler-Marge 30 – 50 %
 - = Preis z.B. 200 CHF (Annahme)
 - **Kundenorientierte Preise**
 - Wir stellen durch eine Kundenbefragung den Wert des Produktes für die Kunden fest. Dies kann so erfolgen, dass wir fragen, wie viel zusätzlich die Kunden für die höhere Qualität (=Design) zu zahlen bereit wären.
 - **Am Ende wird aus diesen Preisen ein Mittelwert gewählt.** Die Kostenorientierten Preise stellen die Untergrenze, die Kundenorientierten Preise die Obergrenze dar.
 - **Am Ende müssen die neuen Preise auch noch kommuniziert werden.**

- Skizzieren Sie einen Kommunikationsplan für die Einführung von Fred.

Wer?	Bis wann?	
	1. Quartal	2. Quartal
Was?		
Stadler Form	▪ Produkteinführung	▪ Preise und Service festlegen
Zwischenhändler	▪ Sortiments-Aufnahme-Entscheid	▪ Verfügbarkeit ▪ Werbung in eigenen Zeitschriften

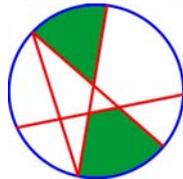
- Die Unternehmung „Käfer AG“ möchte mit Ihrem neuen Produkt in den deutschen Markt, wo sie aber mit anderen Produkten schon tätig ist. Es handelt sich also um eine **Teilmarktentwicklung** (neues Produkt/bestehende Märkte und Zielgruppen).

- Erarbeiten Sie eine **Marktsegmentierungsmatrix** und bestimmen Sie Ihre Prioritäten. Begründen Sie Ihren Entscheid ausführlich.

- **Haben wir die Situationsanalyse schon gemacht?**
 - Ja, die Situationsanalyse hat in diesem „Case“ schon statt gefunden. Aus der Situationsanalyse ging nämlich der Entscheid hervor, in den Deutschen Markt einzutreten mit dem neuen Produkt.

- **Als nächsten Schritt muss die Strategie erarbeitet werden.**

- **1. Wahl des Marketingzielbereichs**



Marktsegment Deutschland
 1. Definition der Zielmärkte
 2. Auswahl des besten Zielmarktes

- **a) Zielmärkte definieren (Marktsegment, Zielmarkt): Erstellen der Marktsegmentmatrix**

- Die Segmentierung ist im Case bereits gemacht:
 - Teilmärkte
 - Farbe (i.d.R. für kleine und mittlere Bauern)
 - Spray (i.d.R. für Grossbauern)
 - Marktsegmente
 - Rindermäster (RM)
 - Milchproduzenten (MP)
 - Schweinemäster (SM)
 - Geflügel- und Eierproduzenten (GP)
- Marktsegmentierungsmatrix
 - Definition der Kriterien
 - **Qualitative Kriterien**
 - Kundenzufriedenheit
 - Anwendungsfreundlichkeit
 - Konkurrenzsituation
 - **Quantitative Kriterien**
 - Marktvolumen
 - Umsatz 1 Mio.
 - Break-Even-Analyse
 - Gewichtung der Kriterien
 - Im vorliegenden Fall werden die Kriterien nicht gewichtet, sondern es wird ein **Must-Kriterium** festgelegt: Wenn ein Marktsegment/Teilmarkt keinen möglichen Umsatz von 1 Mio. bietet so fällt dieser Markt bereits raus.
 - Anstatt mit diesen Kriterien könnte auch mit einer **Nutzwertanalyse** gearbeitet werden.

Teilmarkt \ Marktsegment	Farbe (i.d.R. für kleine und mittlere Bauern)		Spray (i.d.R. für Grossbetriebe)	
	RM (v.a. Grossbetriebe: leichte rationelle Abwicklung, Preis)		1.6 Mio. (gemäss Tabelle Case S. 3: 20 Mio. · 0.4 · 0.2)	Preis, rationelle Abwicklung
		62.5 % (1 Mio. Must/1.6)	Käfer: Sichtbare Wirkung, 10 % teurer als Durchschnitt	15.6 %
			Civa (Tiefpreis), Shell (gute Anwendung, mittleres Preisniveau)	Mind. 15.6 % Marktanteil
MP (v.a. kleine- und mittlere Betriebe: Wirksamkeit)	Wirksamkeit	4.9 %		2.1 Mio.
	Käfer: Sichtbare Wirkung	20.4 %		47.6 %
	Bayer (licht anwendbar, mittleres Preisniveau)	Mind. 20.4 % Marktanteil		

SM (Kleinbetriebe: Wirkung; Grossbetriebe: Preis)		1.6 Mio.		2.4 Mio.
		62.5 %		41.7 %
GP (v.a. Gross- betriebe)		0.2 Mio.		0.8 Mio.
		500 %		125 %

▪ **b) Auswahl des besten Zielmarktes**

- Für jedes Marktsegment/Teilmarkt der ausgewählt wird muss man die Schritte 1 – 8 der Strategieplanung durchführen. Würde man alle 8 Zielmärkte wählen müsste man dies also 8 Mal durchführen.
- Zwecks effizientem Marketing wird man sich auf den besten (rentabelste, effektivsten etc.) Zielmarkt konzentrieren.
- Im vorliegenden Fall fällt die Wahl gemäss den Angaben der Marktsegmentierungsmatrix auf folgende beiden Zielmärkte:
 - Milchproduzenten (MP)/Farbe
 - Rindermäster (RM)/Spray

▪ Legen Sie Ihre wichtigsten **quantitativen und qualitativen Marketingziele** (je 2) fest.

▪ **Quantitative Ziele**

- Erreichung eines Marktanteils von mind. 20.4 % auf dem Zielmarkt MP/Farbe und von mind. 15.6 % auf dem Zielmarkt RM/Spray.
- Erreichen der Gewinnschwelle innert Jahresfrist

▪ **Qualitative Ziele**

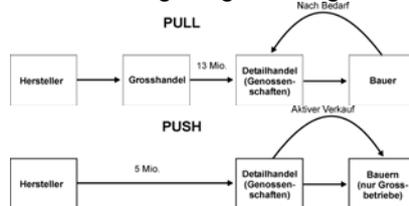
- Aufbau neuer Distributionskanäle in Deutschland
- Bekannt machen des Produktes in Deutschland

▪ Welche **Marktbearbeitungsstrategie** sehen Sie vor?

Zielmarkt: Spray/RM (v.a. Grossbetriebe)

▪ Leistungsweg

- Für diesen Zielmarkt kommen zwei Leistungswege in Frage:



- Der Push-Weg ist speziell nur für Grossbetriebe gedacht.

- Ziele gegenüber den Absatzkanälen
 - Mind. 1 Mio. Umsatz
- Grobverteilung der einzusetzenden Mittel (Push/Pull)
 - Pull-Absatzweg (1)
 - Werbung
 - Push-Absatzweg (2)
 - 14 MA im Aussendienst = 57 Farmservices je Aussendienstmitarbeiter
 - Obwohl dieser Kanal eine Tiefpreispolitik fährt, können wir mit unserem Produkt (10 % teurer) hier aktiv sein, weil unsere Wirkung besser ist und weniger vom Mittel verbraucht wird.

Zielmarkt: Farbe/MP (v.a. Kleinbetriebe)

▪ Leistungsweg

- Weil es sich hier nur um Kleinbetriebe handelt, kann der Absatzkanal über den Farmservice nicht gewählt werden. Nur der Pull-Absatzweg ist möglich:



- Ziele gegenüber den Absatzkanälen
 - Mind. 1 Mio. Umsatz
- Grobverteilung der einzusetzenden Mittel (Push/Pull)
 - Pull-Absatzweg (1)
 - Werbung

- Wo liegen Ihre Schwerpunkte bei der Festlegung des Marketing-Mixes gegenüber den Letztabnehmern?

- **Produkt**

- 2 unterschiedliche Konzepte
 - Spray für Rindermäster (=Grossbauern)
 - Ausbildung der Vertreter
 - Muster für Vertreter
 - Farbe für Milchproduzenten (=Kleinbauern)
 - Menge, die ein Kleinbauer verwenden kann
 - Verpackung bauerngerecht (z.B. kompostierbar)

- **Preis**

- 10 % teurer als Konkurrenz, dafür bessere Wirkung
- Gute Marge für die Zwischenhändler

- **Promotion**

- Werbung für den Endkonsumenten

- **Place**

- Spray für RM: Grosshandel/Detailhandel und Farmservice
- Farbe für Milchproduzenten: Grosshandel/Detailhandel

▪ Worum geht es im Case „KIN“?

- 1. Einführung von Autofokus-Kameras im Schweizer Markt (Ergebnis der Situationsanalyse)
 - **Die erste Frage die man sich stellen muss ist immer: Um was geht es? Um welches Produkt und welchen Markt?**
- 2. 8 Schritte der Zielplanung und Strategieplanung
 - 2.1 Wahl des Marketingzielbereichs
 - Wenn man dies nicht tun würde, müsste man für jedes Marktsegment die 8 Schritte der Zielplanung und Strategieplanung durchführen.
 - 2.2 Wahl der Einsatzrichtung der Strategie
 - Aus der Sicht der Unternehmung:
 - Markt: Der Schweizer Markt besteht schon = Bestehender Markt
 - Produkt: Der Import einer neuen Kamera ist eine operative, keine strategische Aktivität = Bestehendes Produkt
 - Eignung: Der Kamera-Markt ist im Reifezyklus.
 - Alles spricht also für eine **Konkurrenzstrategie**.
 - 2.3 Grob- (Grafik) und Feinpositionierung (Prosa)
 - 2.4 Marketing-Ziele (qualitativ und quantitativ)
 - 2.5 Marktbearbeitungsstrategie
 - Kanäle
 - Externe Beeinflusser
 - Push/Pull-Relation
 - 2.6 Schwerpunkte im Marketing-Mix
 - Produkt → nicht gegeben
 - Price → im Text gegeben (Preise entsprechend den Wettbewerbern)
 - Place → im Text gegeben (Absatz über Fachhandel)
 - Promotion → im Text nicht gegeben

▪ Beschreiben Sie was eine Handelsmarke, eine Eigenmarke, eine Dachmarke und eine Einzelmarke ist.

- **Der Markengeber**
 - **Handelsmarke**
 - Der Verkäufer (an den Endkunden) ist Eigentümer der Marke, ist aber selber nicht Hersteller des Produktes.
 - **Eigenmarke**
 - Der Verkäufer (an den Endkunden) ist Eigentümer der Marke, ist aber selber nicht Hersteller des Produktes, veredelt aber das Produkt.
- **Der Markenträger**
 - **Dachmarke**
 - **Vorteile**
 - alle Produkte tragen den Markenaufwand
 - relativ leichte Einführung neuer Produkte
 - neue Produkte partizipieren am Goodwill der Dachmarke (Starthilfe)
 - das Unternehmen kann sich auch in kleinen Teilmärkten engagieren
 - kurze Produktlebenszyklen bei einzelnen Produkten gefährden nicht die gesamte Ökonomie der Marke
 - keine aufwändige Suche nach neuen schutzfähigen Marken
 - **Nachteile**
 - klare Positionierung eines ganzen Programms unter einer Marke ist erschwert
 - Konzentration auf einzelne Zielgruppen im Prinzip nicht möglich
 - allgemeine, eher unspezifische Positionierung
 - Innovationen können nicht spezifisch profiliert werden
 - Badwill-Transfer-Effekte beim Scheitern eines Produktes auf die Marke und alle ihre Produkte
 - **Einzelmarke**
 - **Vorteile**
 - klare Profilierung eines Produktes
 - Konzentration auf eine definierte Zielgruppe

- spezifische Positionierung
- Vermeidung eines Badwill-Transfers bei Misserfolgen anderer Produkte der Unternehmung auf dieses Produkt
- **Nachteile**
 - Ein Produkt trägt den gesamten Markenaufwand
 - Voraussetzung ist ein tragfähiges Marktvolumen (-potential)
 - langsamer Aufbau einer Markenpersönlichkeit
 - bei immer kürzeren Produktlebenszyklen Gefahr, dass der Break-Even-Point nicht erreicht wird

▪ Führen Sie Ihren Markenstrategie-Entscheid für die neue Kamera durch.

▪ **1. Was ist die bisherige Markenstrategie?**

- KIN importiert die Kameras aus Japan, wobei alle Kameras den Markennamen KIN tragen, nicht den Namen des Herstellers. Die Kameras werden nicht durch die KIN vertrieben sondern durch 800 Verkaufsstellen des Fachhandels.
- Da sämtliche Produkte der Unternehmung KIN den Namen KIN tragen, handelt es sich um eine **Dachmarke**.
- Da die Produkte im Fachhandel mit dem Namen KIN verkauft werden, der im Besitz der KIN ist, handelt es sich um eine **Herstellermarke**. Der Fachhandel der schlussendlich das Produkt an den Endkunden verkauft ist nicht Eigentümer der Marke.

▪ **2. Wie könnte die neue Positionierung aussehen?**

- Sämtliche **Positionierungsmöglichkeiten sind abzuklären:**
 - **Markengeber**
 - **Eigenmarke**
 - Die KIN müsste in diesem Fall die neue Kamera (mit dem Markennamen des Fachhändlers) an die Fachhändler liefern welche die Kamera noch veredeln.
 - Eine solche Veredelung kommt hier nicht in Frage. Die Eigenmarke fällt also von vornherein als Möglichkeit weg.
 - **Handelsmarke**
 - Die KIN müsste in diesem Fall die neue Kamera fix-fertig mit dem Markennamen des Fachhändlers an die Fachhändler liefern.
 - Eine Handelsmarke kommt also in Frage.
 - **Markenträger**
 - **Einzelmarke**
 - Für jede Kamera gibt es eine eigene Marke.
 - Eine Einzelmarke kommt in Frage.
 - **Dachmarke**
 - Wie bisher wird auch die neue Marke nicht mit einem separaten Markennamen eingeführt.

▪ **3. Wie soll die neue Positionierung aussehen?**

- **Es ist eine Nutzwertanalyse durchzuführen. Als Kriterien dienen die Vor- und Nachteile der einzelnen Marken.**

Noten von 1 – 3	Gewicht	Handelsmarke	Einzelmarke	Dachmarke
Qualität der Kamera	1	3	3	1
Konflikt mit Stammkanal	2	1	3	1
Time to market	1	1	2	3
Imagetransfer/Profilierung im neuen Segment	1	2	3	1
Verträglichkeit mit der Preisstrategie von KIN	1	3	3	1
Auswirkung auf bestehende Marken	2	3	3	1
Floprisiko	2	1	3	1
Kosten für den Aufbau	1	1	2	3
Total		19	29	12
Rang		2.	1.	3.

▪ **4. Entscheid und Begründung**

- Der Entscheid fällt zu Gunsten der Einzelmarke.

- o Folgende Kombinationen wären möglich gewesen:



▪ **Schwerpunkte im Marketing-Mix**

▪ **Produkt**

- o Einstieg in Billigkamerabereich
- o Markenstrategie mit Folgen für Markierungsgestaltung
- o Design der Kamera gut sichtbar
- o Zielgruppenbeschrieb mit Sprachen

▪ **Preis**

- o Preis im Vordergrund

▪ **Auftrag**

▪ **Terminplanung**

▪ **Struktur des Briefings**

▪ Was machen Sie, wenn sie ein Budget von 2.95 Mio. Franken zur Umsetzung der Werbung für das KIN-Sortiment erhalten?

▪ Gemäss dem definierten P (Promotion) Werbung machen und das Budget auf **jedes Marktsegment aufteilen!**

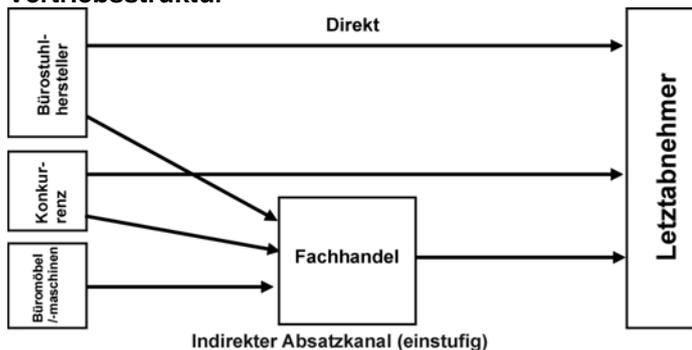
- o KIN Stammsortiment 1.80 Mio.
- o Marktforschung 0.02 Mio.
- o Gestaltungskosten für Verpackung 0.03 Mio.
- o Produkteinführung Billigkamera 1.10 Mio.

- Wie sieht die **Marktstruktur** dieses Marktes aus?

- **Marktstruktur**

- **Eigene Organisation**
 - Mobirama AG
- **Konkurrenz**
 - Stoll
 - Erosuisse
 - Sitag
 - Miller und Knoll
 - Verschiedene Importmarken
- **Zwischenstufen**
 - Fachhandel
- **Externe Beeinflusser**
 - Ärzte
 - SUVA
 - Physiotherapeuten
 - Innenarchitekten
- **Leistungsverwender**
 - Design-Bewusste (Architekten, Agentur)
 - Qualitäts-Bewusste (Grossbetriebe)
 - Preis-Bewusste (Kleinbetriebe/Handwerksbetriebe)
- **Umweltfaktoren**
 - Konjunkturlage

- **Vertriebsstruktur**



- Welche **positiven Punkte** sprechen für, welche **negativen Punkte** sprechen gegen die Übernahme des Bürostuhlprogramms (je 5 Punkte)?

- **Positive Punkte**

- Ideale Ergänzung des Möbelprogramms: Cross-Selling
- 20 Jahre Erfahrung im Vertrieb von Möbeln in der Schweiz
- Wachsendes Marktvolumen: Expandierender Gesamtmarkt
- Produktionsrisiko nicht bei der Mobirama AG
- Klare Marktsegmentierung

- **Negative Punkte**

- Fragliche Kompetenzen der Österreichischen Unternehmung: „kein aussergewöhnliches Design oder auserlesene Verarbeitung
- Konkurrenzsituation auf dem Schweizer Markt
- Österreichische Ware kann nicht als Schweizer Ware mit Schweizer Qualität verkauft werden
- Geringe Margen
- Eingespielte Arbeit zwischen Fachhandel und Konkurrenten: Eintrittsbarrieren

- Welche **Marktsegmente** sollen angesprochen werden?

- **a) Zielmärkte definieren**

- Segmentierung durchführen
 - **Marktsegmente**
 - Design-Bewusste Letztabnehmer (DB)
 - Qualitätsbewusste Letztabnehmer (QB)
 - Preisbewusste Letztabnehmer (PB)
- Marktsegmentierungsmatrix
 - Im vorliegenden Fall kann keine eigentliche **Marktsegmentierungsmatrix** zur Bestimmung der Zielgruppe erstellt werden, weil es **keine Must-Kriterien** gibt.
 - Gibt es **keine Must-Kriterien**, so muss eine **Nutzwertanalyse** erstellt werden:

	DB		QB		PB	
Marketingkosten	hoch	1	hoch	1	gering	3
Image	gering, weil den Österreichern die Kompetenzen fehlen	2	CH-Qualität	3	nicht vorhanden	1
Marge	40 %	3	25 %	2	18 %	1
Marktanteil (sh. Seite 3 – 4)	15 – 20 %	1	65 – 75 %	3	10 – 15 %	1
Verkaufskosten pro Stuhl	hoch, kleine Stückzahl	2	gering, grosse Stückzahlen	3	klein, kaum Beratung	3
Distribution	direkt	2	direkt, Fachhandel	3	Fachhandel	2
Total		11		15		11

- In diesem Fall wird auf eine Gewichtung der Kriterien verzichtet.

- **b) Auswahl des besten Zielmarktes**

- Die **Entscheidung** fällt entsprechend der Nutzwertanalyse für das **Segment Qualitätsbewusste Letztabnehmer QB** aus.

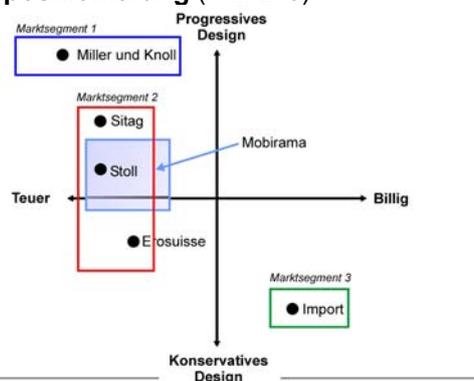
- Welche **Einsatzrichtung** der Strategie würden Sie empfehlen?

- Es handelt sich um eine **Marktdurchdringung (=Konkurrenz-Strategie)**.

- **Begründung**
 - Bürostühle (Stahlstühle) gibt es schon: kein neues Produkt (und damit keine Teilmarktentwicklung)
 - Intensive Konkurrenzsituation
 - Eigene Stellung im Markt möglich durch USP
 - Relative Marktsättigung
 - Keine strategische Aufgabe, sondern operative Aufgabe

- **Positionieren** Sie Ihr Angebot gegenüber der Konkurrenz.

- **Grobpositionierung** (= in Bild)

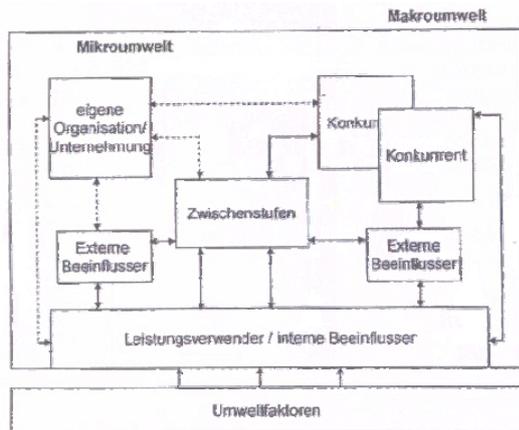


- **Feinpositionierung** (= in Worten)

- Mobirama bietet ein lückenloses Büromöbelsystem (Tisch-Schrank-Stuhl)
- Mobirama verkauft Büromöbelprogramme
- Qualität (Sitzkomfort, Dauerhaftigkeit)
- Gutes, klassisches Design (ohne Extravaganz, Durchschnittsgeschmack)

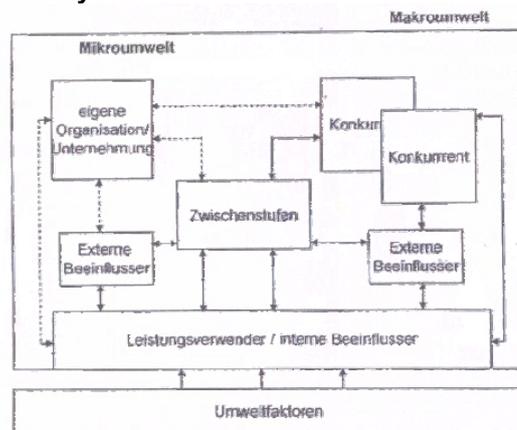
▪ Wie sieht Ihre **Marktbearbeitungsstrategie** aus?

- **Bestimmung der Absatzwege und Absatzkanäle**
 - Indirekter Absatzweg (Schwerpunkt auf den Fachhandel)
 - Direkter Absatzweg nur bei Grossabnehmern (aber Auslieferung über den Fachhandel)
- **Festlegen der Ziele gegenüber den Absatzkanälen (Zwischenhandel)**
 - Quantitativ
 - bester Händler pro Stadt (> 1000'000 Einwohner) führt das Mobirama-Büroprogramm
 - Alle Bisherigen Händler nehmen das Produkt „Stuhl“ auf
 - Qualitativ
 - Händler bietet Mobirama als Gesamtprogramm an
 - Händler bearbeitet die Grosskunden und lässt den Handel teilnehmen
- **Bestimmung der externen Beeinflussern**
 - Schwergewicht auf Architekten und Innenarchitekten
 - Präventivmediziner
- **Festsetzen der Ziele gegenüber den externen Beeinflussern**
 - Kontinuierliche Information der externen Beeinflussern über unsere Produkte
 - Mindestens 2 Anlässe pro Jahr an denen externe Beeinflusser teilnehmen
- **Bestimmung der Bearbeitungsschwerpunkte und der Grobverteilung der zur Marktbearbeitung einzusetzenden Mittel (Push-Pull-Relation)**
 - **Pull** (Fachhandel 60 %)
 - Pull: Die Mobirama (Produzent) wirbt massiv und generiert so einen Nachfragesog. Die Leistungsverwender kommen zum Zwischenhandel-
 - Ergänzende Push-Massnahme: Die Mobirama (Produzent) muss sicherstellen, dass der Zwischenhändler auch wirklich die Produkte im Regal stehen hat.
 - **Push** (Grossabnehmer 30 %)
 - Push: Die Mobirama (Produzent) geht direkt auf die Leistungsverwender zu und kreiert einen Angebotsdruck.
 - Ergänzende Pull-Massnahme: Die Grosskunden werden auch durch die Werbung beeinflusst.
 - **Push** (Externe Beeinflusser 10 %)
 - Push: Die Mobirama geht direkt auf die externen Beeinflusser los (Informationen, Vertreter, Conventions etc.)



- **Eigene Organisation**
 - Opel (Schweiz) AG
 - Prospekte und Preislisten
- **Konkurrenz**
 - Was hier unter Konkurrenz verstanden wird beschränkt sich sehr stark auf die Konkurrenz in der eigenen Industrie. Es handelt sich also nicht um das 5-Forces Modell. So gehören Substitute nicht hierhin.
 - Subaru
 - Ford
 - nicht aber Moto Guzzi → Ist ein Substitut und kein Konkurrenzprodukt (Es wäre nur ein Konkurrenzprodukt wenn es um Mobilität und nicht um das Autofahren ginge)
 - nicht aber SBB → Ist ein Substitut und kein Konkurrenzprodukt (Es wäre nur ein Konkurrenzprodukt wenn es um Mobilität und nicht um das Autofahren ginge)
- **Externe Beeinflusser**
 - Zwischen den beiden abgebildeten externen Beeinflussern gibt es keinen Unterschied. Es handelt sich lediglich um grafische Aspekte weshalb diese zweimal abgebildet sind.
 - Externe Beeinflusser sind immer Personen oder Organisationen (im Gegensatz zu den Umweltfaktoren)
 - TCS-Pannenhelfer
 - Hertz
 - Automobilrevue
- **Zwischenstufen**
 - Opel-Garage
 - Verkäufer
- **Leistungsverwender/Interne Beeinflusser**
 - Hiermit ist der Endverbraucher gemeint, nicht der „Kunde“, was nämlich auch eine Zwischenstufe sein kann.
 - Herr Over
 - nicht aber Hertz (Hertz wäre nur dann Leistungsverwender wenn Hertz nur Ford kaufen würde, tut Hertz aber nicht)
- **Umweltfaktoren**
 - Die hier als Umweltfaktoren bezeichneten Faktoren stimmen nicht mit dem PESTEL-Modell überein. Es gehören zwar auch Politische, ökonomische, Soziokulturelle, Technologische, ökologische und rechtliche Faktoren hier hin, aber auch Substitute gehören hier hin.
 - Waldschäden
 - Ozonloch
 - starker Yen
 - Konjunkturlage
 - Bussenregelung
 - SBB (Substitut → technologische Umweltfaktor)
 - Moto Guzzi (Substitut → technologische Umweltfaktor)
 - Hybridmotor

- **Marktsystem**



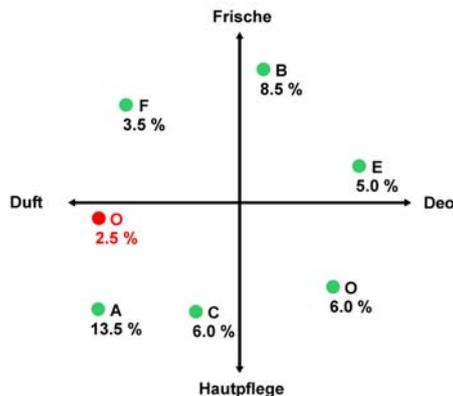
- **Eigene Organisation**
 - Phonak
 - **Konkurrenz**
 - Siemens
 - William Demant (Oticon, Bernafon, Widex, Danavox)
 - Starkey (USA)
 - Soic Innovations
 - Sulzer Microelectronics
 - Bang&Olufson
 - Nokia
 - Ericsson
 - **Externe Beeinflusser**
 - Arzt
 - Psychologen (Stigmatisierung des Hörschadens)
 - Krankenkasse (als Person/Organisation)
 - **Zwischenstufen**
 - Hörgeräte-Akustiker (Verkäufer)
 - nicht aber der Arzt (nur wenn die Gesundheit/Krankheit) im Vordergrund stünde → Der Arzt kauft aber nicht von Phonak ein, sondern nur die Hörgeräte-Akustiker
 - **Leistungsverwender/Interne Beeinflusser**
 - Hörgeschädigte
 - Familienangehörige, Freunde, Bekannte
 - **Umweltfaktoren**
 - Überalterung
 - Digitalisierung
 - Software-Trends
 - KVG (Krankenversicherungsgesetzgebung, wirkt auf alle Marktteilnehmer)
- **Externe Erfolgsfaktoren**
 - Der Akustiker ist der Kunde und nicht der Hörgeschädigte!
 - genügende Marge für den Akustiker damit der Akustiker unser Hörgerät wählt
 - Einzelteile-Lieferungen an den Akustiker müssen möglich sein
 - Software zur Bedienung des Gerätes muss einfach damit der Akustiker auch unser Hörgerät wählt
 - Stigmatisierung in der Bevölkerung
 - 20 % aller Personen benötigen ein Hörgerät, nur 1 % hat eines!
 - Man muss den Personen klar machen dass sie eines brauchen.
 - **Interne Erfolgsfaktoren**
 - Innovation schaffen → Qualität, Technologie
 - Kurze Time-to-Market muss möglich sein
 - Man befindet sich in einem Hyperwettbewerb

- **Neu- bzw. Umpositionierung der Marke**

Die Unternehmensleitung ist im Jahre t+9 drauf und dran, das Produkt aus dem Markt zu nehmen und die Aktivitäten auf dem Kosmetiksektor einzustellen. Ein neuer Marketingmanager widerspricht jedoch heftig und bittet darum, einen letzten Versuch für die Marke O unternemen zu dürfen.

Machen Sie dazu konkrete sowie markt- und wettbewerbsorientierte Vorschläge. Zeichnen Sie das Produktpositionierungskreuz.

- **Die Positionierungsmatrix**



- **Aktuelle Positionierung**

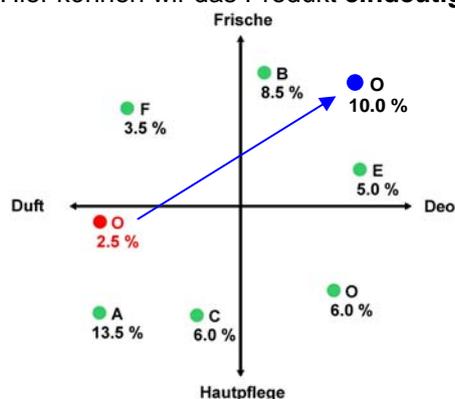
- Die Positionierungsmatrix zeigt die verschiedenen Marken/Unternehmen und deren Marktanteil. Der Markt ist sehr fragmentiert: Die 7 grössten Unternehmen teilen sich 45 % des Marktanteils. Ursache hierfür ist, dass die Markteintrittsbarrieren sehr tief sind: Jeder kann Kosmetika herstellen. Es braucht dazu nicht sehr komplizierte Kompetenzen.
- Marke O ist folgendermassen positioniert:
 - Duft, nicht Deo
 - Neutral gegenüber Hautpflege und Frische (O liegt auf den Polen von Hautpflege und Frische)
 - Man erkennt, dass die Positionierung von Marke O nicht sehr markant ist.

- **Was ist das Problem von Marke O?**

- Der Marktanteil von O liegt bei schlechten 2.5 % und die Werbeausgaben machen 36 % des Umsatzes aus.
 - Umsatz = 8 Mio.
 - Werbebudget = 2.9 Mio.

Die Werbeausgaben sind also mit 36 % des Umsatzes überdurchschnittlich hoch. Der Umsatz kann mit den hohen Werbeausgaben nicht gefördert werden, aber der Bekanntheitsgrad. So liegt den der Bekanntheitsgrad von Marke O mit 80 % nur gerade 10 % hinter dem Marktführer A (90 %).
- Tieferer Fabrikabgabepreis als die Konkurrenz
 - Der Fabrikabgabepreis von Marke O ist sehr tief, tiefer als jener der Konkurrenz.
 - Damit das Produkt also überhaupt noch in den Regalen steht muss Marke O den Preis senken. Dies fördert auch nicht gerade den Umsatz.
 - Das Produkt befindet sich damit im Produktlebenszyklus der Degeneration.
- Veränderte Verbrauchereinstellung
 - Bei den Verbrauchern ist ein Trend zu höherwertigen Produkten erkennbar (gemäss Text).
 - Die Marke O aber bietet einen Duft der gegenüber der Konkurrenz sehr schlecht positioniert ist (Neutral gegenüber Hautpflege und Frische).

- Keine Akquisition von Grosskunden
 - Gemäss Text stieg die **numerische Distribution** von 50 auf 60 %.
Numerische Distribution NDG = $\frac{\text{Anzahl Verkaufsstellen des Produktes X}}{\text{Gesamtanzahl Verkaufsstellen aller konkurrierenden ähnlichen Produkte}}$
 - Der Anstieg des NDG bedeutet also, dass das Produkt O an mehr Verkaufsstellen zu finden ist als bisher.
 - Gemäss Text verringerte sich die **gewichtete Distribution** von 65 auf 60 %.
Gewichtete Distribution GDG = $\frac{\text{Umsatz der Verkaufsstellen die Produkt X führen}}{\text{Gesamtumsatz aller Verkaufsstellen welche konkurrierende ähnliche Produkte führen}}$
 - Der Rückgang des GDG bedeutet, dass der Gesamtumsatz der konkurrierenden Produkte gegenüber Marke O gestiegen ist.
 - Aus diesen beiden Werten kann man schliessen, dass die Marke O zwar neue Verkaufsstellen gewonnen hat, aber nur kleine, keine grossen Verkaufsstellen. Marke O hat in den wichtigen Distributionskanälen verloren.
- **Entscheidungsvorschlag**
 - Weil die Marke einen hohen Bekanntheitsgrad hat, sollte man sie auf keinen Fall abtosses. Es ist sehr teuer einen neuen Markennamen aufzubauen.
 - In einem **ersten Schritt** ist das Produkt auf dem Markt neu zu positionieren. In einem **zweiten Schritt** ist das Produkt neu zu entwickeln. **Das Produkt folgt immer der Marktsituation.**
 - Dies ist vor allem dann der Fall, wenn für ein Produkt keine Kompetenzen nötig sind (geringe Eintrittsbarrieren) wie in diesem Fall. Die Differenzierung findet in diesem Fall also über die Positionierung statt.
 - **Das Produkt ist dort zu positionieren, wo der Markt noch eine Lücke hat.**
 - Dies ist dort der Fall, wo es eine Lücke gibt zwischen Marke B und E. Hier können wir das Produkt **eindeutig positionieren.**



- Es handelt sich hierbei um eine **Marktdurchdringungsstrategie (Konkurrenzstrategie)**, bestehender Markt, bestehendes Produkt).
 - Bei einer solchen Strategie sind folgende Teilstrategien möglich
 - **Profilierung über USP und UAP**
 - **Preis**
 - **Me-too**

▪ Setzen Sie die **Marketing-Ziele** für die **neu positionierte Seife**.

- **Quantitative Ziele**
 - 10 % Marktanteil (32 Mio. Umsatz)
 - Fabrikabgabepreis wieder auf 0.6 erhöhen
- **Qualitative Ziele**
 - Produkt entwickeln im Bereich Frische/Deo
 - Marktbefragung zu veränderter Einstellung
 - Positionierung im neuen Quadranten

▪ Erstellen Sie die Marktbearbeitungsstrategie

- Entwicklungs- und Werbebudget erstellen
- 4 P
 - Deo mit Duft
 - Hochpreispolitik
 - prägnante Positionierung
 - Nur Handel
- Vertriebskanäle akquirieren
 - Numerische Distribution bei 60 % halten
 - Gewichtete Distribution wieder auf 65 % erhöhen
- Pull-Strategie (massive Werbung, ergänzende Kanäle bearbeiten)
- Fachzeitschriften mit Innovationsideen versorgen

Übung: **Snowboard (Marktkennzahlen)****1. Marktpotential in Stk. und Fr.**

Potential in %	Anzahl Einwohner CH	Personen mit Potential
3	780'000	23'400
21	300'000	63'000
25	400'000	100'000
30	540'000	162'000
25	600'000	150'000
12	560'000	67'200
4	520'000	20'800
1	990'000	9'900
0.5	720'000	3'600
0	1'500'000	0
	<hr/>	
	6'910'000	599'900

in Stk. **599'900 Stück**

in Fr. **299.95 Mio. Fr.** (599'900 · 500.00)

2. Marktanteil

Umsatz CH/Ausland = 10 Mio.

Umsatz CH = 8 Mio.

$$\text{Marktanteil} = \frac{8 \cdot 100}{45} = \underline{\underline{17.78 \%}}$$

Ist dieser Marktanteil gut oder schlecht?

Darüber lässt sich keine eindeutige Aussage machen, da wir den Marktanteil der Konkurrenz nicht kennen, keinen Vergleich zum Vorjahr haben und nicht wissen wie das Marktvolumen gewachsen ist.

3. Marktsättigung

$$\text{Marktsättigung} = \frac{45 \cdot 100}{299.95} = \underline{\underline{15.00 \%}}$$

- **Exkurs:**
 - **Charles Revlon** (Kosmetik-Hersteller): „In our factory, we make lipstick. In our advertising, we sell hope“
 - **Fabrik → Kaufhaus**
 - Kunde aus Sicht der Fabrik ist das Kaufhaus.
 - Lippenstift als **Ware**.
 - **Kaufhaus → Konsument**
 - Kunde aus Sicht des Kaufhauses ist der Konsument.
 - Lippenstift als **Hoffnung**.

1. Marketingphilosophie

a) Marktdefinition (7 K's) (=Beschreibung des Marktes)

1. Kunden

- Theoretisch wäre möglich:
 - Kunden der Tupperware-Niederlassung Europa sind die Tupperware-Beraterinnen.
 - Kunden der Tupperware-Beraterinnen sind vor allem Hausfrauen
- Hier handelt es sich allerdings um eine Ausnahme: Die Beraterinnen sind auch Hausfrauen. **Kunden sind also generell die Hausfrauen.**

2. Kaufobjekte

- Frischhaltebehälter
- Bedienungsanleitung für Tupperware
- Party (=Erlebnis)

3. Kaufziele

- Gruppenzwang „Alles was ihr jetzt kauft kommt dem Vreni zu Gute.“

4. Kaufbeeinflusser

- Initiator: Gastgeberin oder Beraterin
- Einflussnehmer: Beraterin und Gastgeberin (Anschein es handle sich nicht um eine Verkaufsveranstaltung)
- Entscheidungsträger: Hausfrau unter Gruppenzwang
- Käufer: Hausfrau
- Benutzer: Hausfrau

5. Kaufprozesse

- Wie: Barzahlung
- Wann: An der Party
- Wo: An Ort und Stelle

6. Kaufanlässe

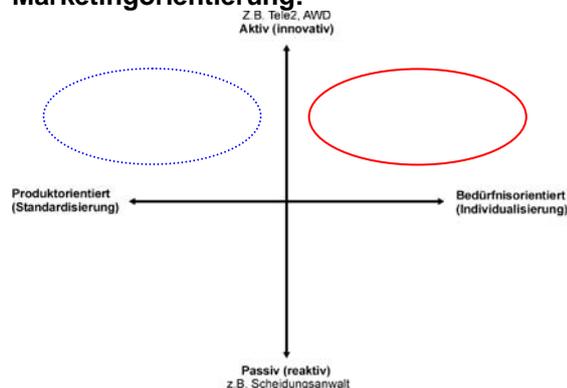
- Ausschliesslich an der Tupperware-Party

7. Kaufstätten

- Im Haus der Gastgeberin

b) Marketingorientierung

- **Marketingorientierung:**



- Es gibt **zwei Möglichkeiten** das Produkt „Tupperware“ einzuordnen:
 - **Bedürfnisorientiert/Aktiv**
 - **Bedürfnisorientiert**
 - Im Vordergrund steht nicht das Produkt „Frischehalten“, sondern das Erlebnis „Tupperware-Party“.
 - Das Bedürfnis der Hausfrauen unter die Leute (andere Hausfrauen) zu kommen wird befriedigt.
 - Die Tupperware-Party ist teuer.
 - Zusatzleistung: Tupperware-Party
 - **Aktiv:**
 - Die Beraterinnen kommen gezielt und aktiv auf die Hausfrauen zu.
 - Diese Lösung wird **bevorzugt!**
 - **Produktorientiert/Aktiv**
 - **Produktorientiert**
 - Im Vordergrund steht nicht das Erlebnis „Tupperware-Party“ sondern das Produkt „Frischhalten“.
 - Der Verkauf des Produktes ist kostengünstig.
 - Es handelt sich bei Tupperware um ein standardisiertes Produkt.
 - **Aktiv:**
 - Die Beraterinnen kommen gezielt und aktiv auf die Hausfrauen zu.

2. Vertriebssystem (Voraussetzungen)

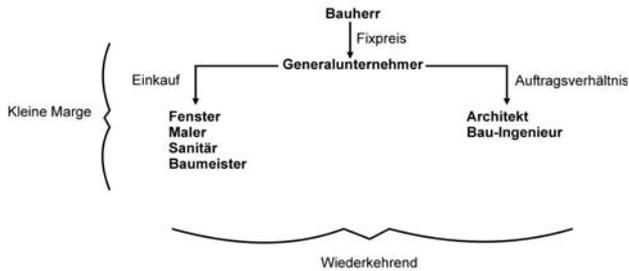
- Bedürfnis muss vorhanden sein
- Beraterinnen
- Preise müssen ins Haushalts-Budget passen
- Schulung der Beraterinnen: Einfach erklärbare Produkte (Idee des Frischhaltens)
- Anreize für Beraterinnen
- Tür zu Tür-Geschäft: Gesetzliche Rücktrittsfrist von 7 Tagen (Tupperware hat diese Frist freiwillig auf 4 Wochen erhöht weil sowieso nie zurückgetreten wird)

3. Marketing-Mix

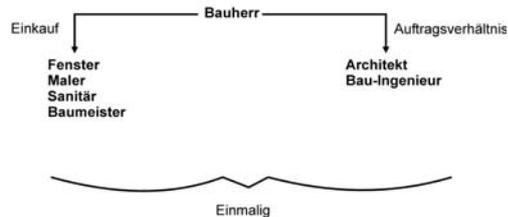
- **Produktpolitik (Product)**
 - 120 Produkte rund ums Zubereiten und Aufbewahren
 - Stetige Produktinnovationen
 - keine Wiederverkäufer
 - Behälter/Deckel kann einzeln nachbestellt werden
 - modernes, zeitgemässes Design
 - hoher Qualitätsanspruch
 - Markenname: Tupperware
- **Distributionspolitik (Place)**
 - Indirekter Absatzweg über Absatzmittler (Beraterinnen)
 - Heimvorführsystem
- **Konditionenpolitik (Price)**
 - Unbegrenzte Garantie
 - Hoher Preis im Vergleich zu Konkurrenzprodukten
 - Einzelteile werden einzeln verrechnet
 - Barzahlung mit Widerrufsrecht innert 4 Wochen
- **Kommunikationspolitik (Promotion)**
 - Katalog mit Produkt-Abbildungen und Bestell-Nr.
 - keine Werbung (ausser Internet)
 - Indirekte Kommunikation über Kochbücher
 - Rezeptbuch das den Gebrauch des Produktes veranschaulicht

- Stellen Sie die **Wertschöpfungskette** der Vitra-Fenster GmbH in Deutschland dar.

Variante 1

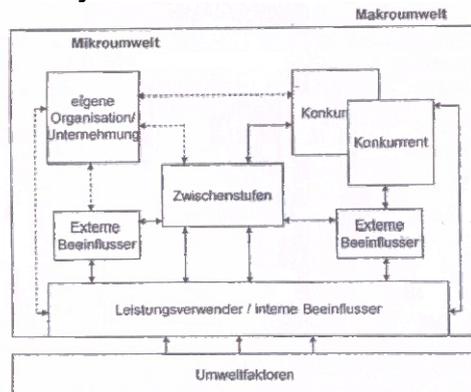


Variante 2



- Stellen Sie den Fenstermarkt Schweiz aus Sicht der Vitra GmbH als **Marktsystem** und als **Absatzkanal** dar.

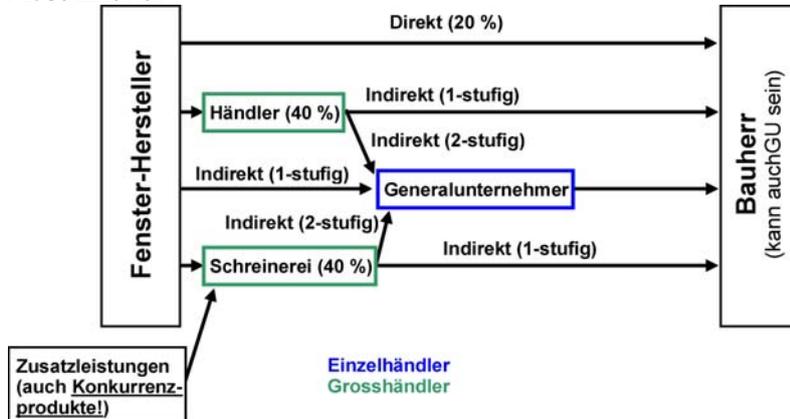
- Marktsystem**



- Eigene Organisation**
 - Vitra-Fenster GmbH (Schweiz)
 - Konkurrenten**
 - 2 namhafte Konkurrenten (Marktleader Ego-Kiefer AG)
 - Externe Beeinflusser**
 - Architekten (entscheiden in 80 % der Fälle)
 - Fachpresse
 - Baudokumentation
 - EMPA (Eidgenössische Material-Prüfungs-Anstalt, Forschungslabor)
 - Ein Konkurrent könnte z.B. der EMPA Informationen über das Produkt der Konkurrenz zukommen lassen
 - Zwischenstufen**
 - Schreinereien (40 %)
 - Fensterhändler (40 %)
 - Generalunternehmer
 - Leistungsverwender**
 - EFH Bauherren (Qualität)
 - MFH Bauherren (Preis, DLZ)
 - G+I Bauherren (Qualität, DLZ)
 - Generalunternehmer (wenn er das aus baut ohne bereits einen Bauherren zu haben, Spekulant)

- **Interne Beeinflusser**
 - Verwandte
 - andere Käufer
 - Hausabwart
 - Sachbearbeiter einer Immobilien-Unternehmung
- **Umweltfaktoren**
 - Konjunktur (leichtes aber stetiges Wachstum)
 - Einhaltung der SIA-Normen („Gesetzgebung“)
 - Zertifizierung (durch EMPA)
 - Recycling

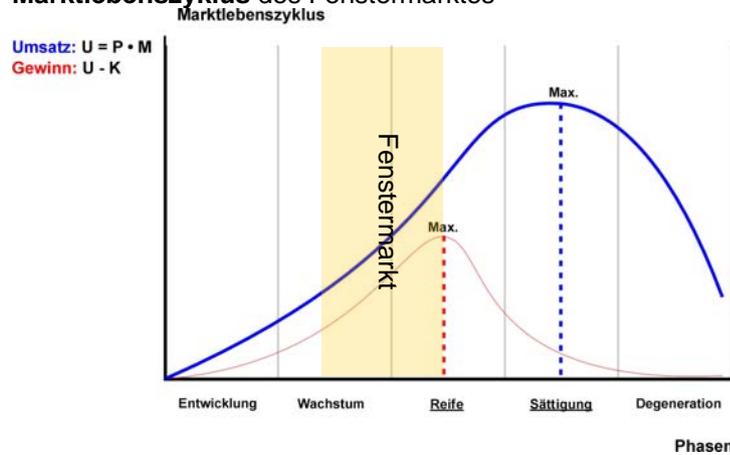
○ **Absatzkanal**



- **Einzelhändler:** bedarfsgerechte Lieferung an den Endkunden (Bedarfsgerecht = Termingerecht und Mengengerecht)
- **Grosshändler:** Kaufen und Verkaufen nur in grossen Mengen

▪ Erstellen Sie den **Marktlebenszyklus** für den Fenstermarkt Schweiz.

○ **Marktlebenszyklus** des Fenstermarktes



▪ **In welcher Phase befindet sich der Fenstermarkt?**

- Text: „Trend steigend“
 - Der Fenstermarkt muss sich also **links vom Umsatzmaximum** befinden weil nur da der Trend steigend ist.
- Text: „Hohe Margen“
 - Sind die Margen hoch, so ist auch der Gewinn hoch.
 - Der Fenstermarkt muss sich also **links vom Gewinnmaximum** befinden weil nur dort noch gute Margen eingefahren werden.

- Erstellen Sie eine **Situationsanalyse** aus Sicht der Vitra GmbH. Verwenden Sie dazu eine systematische Darstellung mittels **Stärken und Schwächen**.

Unternehmensanalyse (=Marktfähigkeit)	
<p>S – Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> Personelle <ul style="list-style-type: none"> Auslanderfahrung in Italien und Österreich Finanzielle <ul style="list-style-type: none"> Aus eigener Kraft gewachsen Sachliche <ul style="list-style-type: none"> Produkt: stabil, funktionell, hohe Qualität Preis-/Leistungsverhältnis stimmt Technologische <ul style="list-style-type: none"> Eigene Produktion (kostengünstig) Holz- und Kunststofffensterproduktion getrennt Moderne Produktionsanlagen 	<p>W – Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> Personelle <ul style="list-style-type: none"> Keine Erfahrung im indirekten Vertrieb (D: 40 Filialen) Kennt Schweizer Markt zu wenig (keinen Bezug zu Baugeschäften, GU, Verbänden) Marketingkonzept wird „am Sonntag“ entwickelt Finanzielle Sachliche <ul style="list-style-type: none"> in Deutschland: Anfangsschwierigkeiten in CH: Bekanntheit = 0 Durchsetzungsschwierigkeiten in Italien Technologische
Umweltanalyse (=Marktattraktivität)	
<p>O – Chancen</p> <p>– Mikroumwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> Kunden <ul style="list-style-type: none"> Marktvolumen Kunststofffenster steigt Sollte die Einführung klappen, könnte der Teilmarkt Holzfenster über das vorhandene Distributionsnetz in Angriff genommen werden kein institutionalisierter Handel, sondern Objektgeschäft Lieferanten Wettbewerber <ul style="list-style-type: none"> Heute bereits viele Importe in die CH, da nur 2 Anbieter dort sesshaft sind Gute Margen zu erwirtschaften (weil: rationelle Produktion, moderne Produktionsanlagen, tiefe Herstellkosten) Sonstige Marktpartner <p>– Makroumwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> Ökonomische Soziokulturelle <ul style="list-style-type: none"> Umbauten gewinnen stark an Bedeutung Technologische Politisch-Rechtliche 	<p>T – Risiken</p> <p>– Mikroumwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> Kunden <ul style="list-style-type: none"> komplexe Vertriebskanäle, viele Ansprechpartner KF-Markt relativ klein: ca. 12 % am gesamten Fenstermarkt Lieferanten Wettbewerber Sonstige Marktpartner <ul style="list-style-type: none"> Neueintritte in die CH nur mit einem inländischen Vertriebspartner (Margenverlust) <p>– Makroumwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> Ökonomische Soziokulturelle <ul style="list-style-type: none"> Umweltverträglichkeit von Kunststofffenstern wird zunehmend in Frage gestellt (Recycling) Technologische Politisch-Rechtliche <ul style="list-style-type: none"> Fenster müssen den SIA-Normen entsprechen Neue Fenstertypen müssen von der EMPA geprüft werden und erhalten ein Test-Zertifikat

- Soll die Vitra GmbH auf dem Schweizermarkt aktiv werden? Treffen Sie einen **Entscheid** und begründen Sie Ihre Meinung.

- Ich finde die Vitra GmbH sollte aufgrund folgender Punkte derzeit von einem Eintritt **absehen**:
 - Die Probleme in Italien sollten zunächst gelöst werden. Sonst bestehen womöglich an zwei Orten Cash Drains.
 - Die Vitra muss den Markt Schweiz näher analysieren und ihre Kenntnisse zunächst weiter vertiefen. Die aktuellen Informationen reichen nicht aus, obwohl das Produkt gut ist.