LEHRSTUHL FÜR MARKETING

UNIVERSITÄT WIEN

Die Fallstudienmethode dargestellt am Beispiel von Frosch

Artur Baldauf*

Inhaltsverzeichnis

1 Die Fallstudienmethode 10
1.1 Einführung 10
1.2 Der Fallstudienbegriff 10
2 Die Bedeutung von Fallstudien 11
2.1 Aneignung von fachlichen Fähigkeiten 11
2.2 Aneignung von persönlichkeitsbezogenen Fähigkeiten 12
3 Die Fallstudienbearbeitung 12
3.1 Theorie- und Fallstudienstudium 13
3.2 Kriterien für eine „gute" Fallstudienbearbeitung 14
4 Orientierungsrahmen für die Fallstudienbearbeitung dargestellt am Beispiel von Frosch für Putz- und Pflegemittel 15
4.1 Fallstudie Frosch 15
4.2 Problemstellungen 16
Verwendete Literatur 20

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Positionierung von Frosch-Produkten 19

* Universitätsassistent am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

1 Die Fallstudienmethode

1.1 Einführung

Der Einsatz von Fallstudien als Forschungs- und Lehrinstrumentarium hat sich in den Wirtschaftswissenschaften bewährt und wird heute sowohl von vielen Lehrenden als auch Lernenden begeistert aufgenommen. Dieser Umstand wird zusätzlich durch die zunehmende Anzahl von Lehrbüchern und -texten verdeutlicht, die auf diese Methode Bezug nehmen. Institutionalisiert wurde die Fallstudienmethode in der Betriebswirtschaftslehre, einer Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften, im angloamerikanischen Raum in den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts. Üblicherweise wird mit der Fallstudienmethode die Harvard Business School in Verbindung gebracht, welche diesbezüglich als das „Pionierunternehmen" angesehen wird. In Europa erkannte man jedoch erst in den letzten zwei Jahrzehnten die Bedeutung von Fallstudien für Forschung und Lehre. Die europäische Wissenschaft lehnte diese Methodik lange Zeit deshalb ab, weil sie von vielen Fachvertretern als unwissenschaftlich abqualifiziert wurde. Ein häufig verwendetes Argument war, daß der Bildungsauftrag der Universität nicht darin bestehe, „Managerwissen" zu produzieren, sondern daß vielmehr (theoretisches) Wissen zu vermitteln sei. Angewandte Ausbildung und kognitive Bildung als Extrempositionen verkörpern also ein scheinbar bestehendes Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis. Diesem Spannungsfeld ist traditionsgemäß in hohem Maße der Fachbereich Marketing ausgesetzt. Während dem Marketing innerhalb der Wissenschaften vorgeworfen wird, zu anwendungsorientiert zu agieren, kritisiert die Praxis die realitätsferne Sichtweise des Wissenschafters. Der Einsatz der Fallstudienmethode kann einen Beitrag zur Annäherung dieser beiden entgegengesetzten Standpunkte leisten.
Im folgenden wird zunächst der Fallstudienbegriff geklärt, und anschließend wird auf die Bedeutung von Fallstudien sowie auf die Fallstudienbearbeitung eingegangen. Nach diesen „theoretischen" Ausführungen wird zuletzt noch ein Orientierungsrahmen für die Fallstudienbearbeitung anhand eines Beispiels vorgestellt. Im vorliegenden Buch werden Problembereiche des Marketing behandelt, und deshalb beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen im allgemeinen auf diesen Fachbereich.

1.2 Der Fallstudienbegriff

Eine Fallstudie umfaßt im wesentlichen die Beschreibung einer realen Managementsituation aus der Marketingpraxis. Gragg (1954) versteht unter einer Fallstudie

„... typically a record of a business issue which actually has been faced by business executives, together with surrounding facts, opinions, and prejudices upon which the executives had to depend. These real and particularized cases are presented to students for considered analysis, open discussion, and final decision as to the type of action which should be taken."

Unternehmen als Untersuchungsobjekte sind komplexe Gebilde und deshalb können die in Fallstudien dargestellten Informationen eine Ist-Situation nur unvollständig abbilden. Diese Eigenschaft tritt je nach Unternehmen in unterschiedlicher Intensität auf und beeinflußt die Problemdarstellung im allgemeinen dann am stärksten, wenn sich die Fallstudie auf ein ganzes Unternehmen bezieht. Die Komplexität verringert sich, wenn Teile des Unternehmens (z. B. Geschäftseinheiten oder Funktionsbereiche) oder nur einzelne Produktlinien bzw. Produkte betrachtet werden.
Die in diesem Buch behandelten Fallstudien sind bewußt so konzipiert, daß zunächst nur einzelne Themenbereiche innerhalb des Marketing als Funktionsbereiche behandelt werden. Diese Themenbereiche korrespondieren mit den einzelnen Kapiteln von einführenden Marketinglehrbüchern. Demnach sind die im folgenden dargestellten Fallstudien als Ergänzung zu den theoretischen Inhalten des jeweils verwendeten Lehrbuches anzusehen. Zusätzlich ist festzuhalten, daß alle in diesem Buch dargestellten Fallstudien derselben Systematik folgen. Zunächst wird immer die Fallstudie dargestellt und anschließend an diese werden einige Problemstellungen angegeben, die von dem Leser bearbeitet werden sollen. Die Zielgruppe für dieses Fallstudienbuch sind demnach in erster Linie Studenten der Betriebswirtschaft, die Marketing im Grundstudium absolvieren müssen, aber auch Praktiker, die für ihre Probleme theoretische Bezugspunkte suchen.

2 Die Bedeutung von Fallstudien

Wie bereits erwähnt, bedient man sich der Fallstudienmethode sowohl in der Forschung als auch in der Lehre. Während sie in der Forschung zumeist zu explorativen Zwecken eingesetzt wird, ist ihre Bedeutung in der Lehre umfassender. Im folgenden wird kurz dargestellt, welche Bedeutung der Einsatz von Fallstudien für die Lehre hat.

2.1 Aneignung von fachlichen Fähigkeiten

Fallstudien dienen als Beispielsammlung zu den theoretischen Inhalten eines einführenden Marketinglehrbuches und können deshalb dazu herangezogen werden, die in der Theorie dargestellten Begriffe im Rahmen des Anwendungsbezuges exakt einzusetzen. Fallstudien nehmen zumeist Bezug auf theoretische Methoden und Konzepte und verlangen vom Bearbeiter sowohl die Fähigkeit Probleme zu erkennen, als auch eine Auswahl

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

unter jenen Methoden und Konzepten vorzunehmen, die als problemlösungsrelevant erscheinen. Dadurch sind Fallstudien geeignet, das kognitive Potential zu erhöhen, indem Verbindungen zwischen den Inhalten der Fallstudie und den theoretischen Grundlagen hergestellt werden. Im Zuge der Fallstudienbearbeitung wird sowohl punktuelles (Fakten-)Wissen abgefragt, als auch verlangt, die Dinge in ihrem Zusammenhang zu erkennen. Weiters wird geübt, Probleme zu strukturieren und logisch begründete Entscheidungen zu treffen und diese auch zu rechtfertigen.
Die Fallstudienmethode ermöglicht einen Einblick in unterschiedliche Marketingsituationen, da Fälle die Möglichkeit bieten, verschiedene Unternehmenstypen aus unterschiedlichen Industriezweigen darzustellen.

2.2 Aneignung von persönlichkeitsbezogenen Fähigkeiten

Zusätzlich zu diesen oben angeführten fachlichen Fähigkeiten, die anhand der Fallstudienmethode erlernt bzw. verbessert werden können, sind noch solche Fähigkeiten zu nennen, die eng mit der Persönlichkeitsentwicklung zusammenhängen. Idealerweise sollten die einzelnen Fallstudien in den Lehrveranstaltungen diskutiert werden, um die Argumentationsfähigkeit zu steigern, weil der Student aufgefordert wird, seinen Lösungsvorschlag zu verteidigen. Hierbei wird jedoch betont, daß eine allgemein gültige Lösung von Fallstudien kaum möglich ist und es die sogenannte „richtige Lösung" häufig nicht gibt. In dieser Hinsicht erfüllt die Fallstudienmethode eine pragmatische Aufgabe, da sie dem einzelnen innerhalb eines gewissen Rahmens große Freiheiten gibt und deshalb dessen individuelle Entfaltung erlaubt.
Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Fallstudienmethode im Gegensatz zum klassischen Frontalvortrag bei Vorlesungsveranstaltungen eine „learning by doing" Situation abbildet und gerade deswegen geeignet ist, theoretische Inhalte zu veranschaulichen.
Ein effizienter Fallstudieneinsatz in der Lehre ist jedoch erst dann gewährleistet, wenn die Lehrveranstaltungsteilnehmer auch bereit sind, die Fälle selbständig zu bearbeiten. In der Folge wird ein möglicher Rahmen vorgeschlagen, nach dem Fallstudien analysiert werden können.

3 Die Fallstudienbearbeitung

Damit die Fallstudienmethode alle vorhin angeführten Wirkungen entfalten kann, bedarf es einer gewissenhaften Vorbereitung. Eine seriöse Vorbereitung ist deshalb äußerst bedeutend, da für das Zustandekommen einer sachlichen Diskussion auch die inhaltliche (fachliche) Kompetenz der Beteiligten erforderlich ist.

Die dafür nötige fachliche Kompetenz kann unseres Erachtens dadurch erworben werden, indem man folgendes Ablaufschema als Grobstruktur zur Fallstudienbearbeitung heranzieht.

3.1 Theorie- und Fallstudienstudium

Wie bereits erwähnt, beziehen sich die einzelnen Fallstudien dieses Buches im wesentlichen auf konkrete theoretische Inhalte eines einführenden Marketinglehrbuches. Demnach sollte der erste Schritt vor der eigentlichen Fallstudienbearbeitung darin bestehen, die betreffenden theoretischen Inhalte zu studieren.
Die Fallstudienvorbereitung kann in drei Phasen gegliedert werden, die nachstehend kurz charakterisiert werden.

Phase 1: „Querlesen"

In der ersten Phase sollte die Fallstudie oberflächlich gelesen werden. Man nennt diese Tätigkeit auch „Querlesen". Hierbei sollte man sich überhaupt nur auf die einzelnen Überschriften (oder überhaupt nur auf das Inhaltsverzeichnis) konzentrieren, um einen raschen Überblick von den jeweils vorliegenden Sachverhalten zu bekommen. Insbesondere sollte erkannt werden, worin das primäre Problem der bearbeiteten Fallstudie liegt und welche Methoden und Konzepte dadurch berührt werden.

Phase 2: Genaues Studium

Im Anschluß an das „Querlesen" ist es wichtig, die Fallstudie noch einmal, jetzt aber äußerst sorgfältig zu studieren. In dieser Phase sollte man sich intensiv mit den Inhalten der Fallstudie auseinandersetzen. Es kann hier von Vorteil sein, wenn die „key facts" der Fallstudie im Text markiert werden. Häufig wird bei der Problembewältigung versucht, Antworten auf die W's zu finden. Man kann sich demnach fragen:

WER macht
WAS,
WIE,
WARUM,
WANN,
WO und mit
WELCHEM Partner.

Zu einem genauen Studium zählt auch, daß die einzelnen in der Fallstudie vorkommenden Graphiken und Tabellen exakt analysiert werden. Man sollte insbesondere überlegen, welche Informationen von diesen abgelesen werden können und warum bzw. ob diese überhaupt wesentlich sind.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Phase 3: Lösen der Problemstellungen

Aufgrund des vorangeschalteten Theoriestudiums und der intensiven Auseinandersetzung mit den Inhalten der Fallstudie sind in der dritten Phase die an jede Fallstudie angeführten Problemstellungen zu bearbeiten. Hierbei ist es vor allem wichtig, zwei Punkte zu beachten. Erstens sollte versucht werden, die Aufgaben ohne Nachschlagen im begleitenden Lehrbuch zu lösen, da man durch diese Tätigkeit selbständig sein Wissen anhand der Anzahl der Aufgaben, die gelöst werden konnten, überprüfen kann. Zweitens sollte darauf geachtet werden, daß die Fragen problemgerecht gelöst werden. Unter einer problemgerechten Lösung versteht man, daß tatsächlich auf die Fragestellungen eingegangen wird. Es wurde auch versucht, alle Fallstudien dieses Buches so zu konzipieren, daß sie entweder anhand eines einführenden Marketinglehrbuches oder der Fallstudie selbst lösbar sind. Sollte dies jedoch einmal nicht möglich sein, so wird angeraten, geeignete Annahmen zu treffen und diese auch zu dokumentieren.
Die einzelnen Aufgabenstellungen können sowohl mündlich als auch schriftlich beantwortet werden. Im Hinblick auf schriftliche Prüfungen wird jedoch eine schriftliche Ausarbeitung der Fälle empfohlen. Zu einer gewissenhaften Vorbereitung zählt auch das eigenständige Ausarbeiten der Problemstellungen. In den Lehrveranstaltungen werden die Fallstudien besprochen und zumeist wird auch ein Lösungsvorschlag vom Lehrveranstaltungsleiter präsentiert, der sich auf die gewählte Vorgangsweise des Managers bezieht.

3.2 Kriterien für eine „gute" Fallstudienbearbeitung

Aufgrund der Tatsache, daß es weder eine einheitlich anerkannte Methode der Fallstudienvorbereitung noch die „richtige Lösung" gibt, stellt sich nun die Frage, nach welchen Kriterien man eine „gute" von einer „schlechten" Fallstudienbearbeitung unterscheidet. Eine eindeutige Antwort kann auch auf diese Frage nicht gegeben werden, jedoch gibt es einzelne Anhaltspunkte, an denen man sich bei der Beurteilung orientieren kann. Einige dieser Kriterien werden in der Folge angeführt.
Eine „gute" Fallstudienbearbeitung ist zunächst daran zu erkennen, ob die Aufgabenstellungen vollständig behandelt wurden. Dies setzt voraus, daß die Probleme erkannt und dementsprechend strukturiert wurden und daß der vorgeschlagene Lösungsansatz für andere logisch nachvollziehbar ist. Darüberhinaus unterscheiden sich Fallstudienbearbeitungen hinsichtlich der Analysetiefe. Anhaltspunkte dafür liefern unterschiedliche Betrachtungsweisen des Problems und die Art und Anzahl der Methoden und Konzepte, die bei der Fallbearbeitung eingesetzt wurden.
Eine „gute" Analyse ist auch an der Informationsaufbereitung zu erkennen. Hierbei zeigt sich, inwieweit sich der Bearbeiter der Fallstudie mit den Graphiken und Abbildungen auseinandergesetzt hat. Eine reine Wiedergabe von Fakten wird in den wenigsten Fällen ausreichen. Vielmehr wird es erforderlich sein, daß Daten interpretiert und im Zusammenhang gesehen werden. „Gute" Fallstudienlösungen erklären auch, warum eine Situation durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet ist, und sie begründen die gewählten Problemlösungsschritte.
Da die meisten Fallstudien unvollständig dargestellt sind, zeichnet sich eine „gute" Fallstudienbearbeitung auch noch in der Art und Weise aus, nach der zusätzliche Annahmen getroffen wurden. Zusatzannahmen sollten mit der Problemstellung konsistent sein.

4 Orientierungsrahmen für die Fallstudienbearbeitung dargestellt am Beispiel von Frosch für Putz- und Pflegemittel

Die Erfahrung hat gezeigt, daß die Fallstudienmethode insbesondere Studienanfänger oft vor nicht unerhebliche Probleme stellt. Deshalb wird im folgenden ein Beispiel für eine mögliche Fallstudienbearbeitung gegeben. Die vorliegende Fallstudie wurde jedoch auf die notwendigsten Inhalte gekürzt. Bei den Problemstellungen wird – wie bei allen anderen Fallstudien in diesem Buch – auf das begleitende Lehrbuch von KINNEAR und BERNHARDT (abgekürzt K&B; 3rd ed.) und das Skriptum von BALDAUF, BOYER, REISINGER (abgekürzt B&B&R; Stand Oktober 1994) verwiesen.
Das Ziel der nachfolgenden Ausführungen besteht im wesentlichen darin, dem Leser eine „Musterlösung" vorzuführen. Er erhält dadurch auch erste Anhaltspunkte dafür, wie Fragen bei schriftlichen Prüfungen zu behandeln sind. Studierende, die am Beginn ihrer „Marketingkarriere" stehen, sollten sich jedoch nicht durch die Fülle der Begriffe entmutigen lassen, sondern bedenken, daß die unten dargestellte Form der Lösung dem erwarteten Niveau am Ende der Einführungslehrveranstaltung entspricht.

4.1 Fallstudie Frosch

(Quelle: Burkel, 1992, S. 1–5. Aus didaktischen Gründen werden die für die nachfolgenden Problemstellungen relevanten Informationen **fett** hervorgehoben.)

Bis etwa Mitte der achtziger Jahre stellten die Konsumenten an Putzmittel im wesentlichen drei **Ansprüche**. Erstens sollten sie bei starker Verschmutzung hohe Wirkung zeigen; zweitens sollte ihre Anwendung sowohl schonend als auch pflegend sein und drittens sollten sie einen vielseitigen Einsatz erlauben. Die primäre **Zielgruppe** waren sowohl die berufstätige Frau als auch die Hausfrau. Diesen Frauen werden deshalb Produkte angeboten, die „Glanz" und „strahlende Sauberkeit" verspre-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

chen und „endgültig mit Schmutz und Bakterien Schluß machen" (z. B. Ata, Meister Proper, Ajax).
Im Jahre 1986 wurde die **revolutionierende Marke Frosch am Haushaltsreinigermarkt** mit dem Ziel eingeführt, das zunehmende **Bedürfnis nach ökologischen Produkten** auf diesem Markt zu befriedigen. Eine **konzentrierte Marktbearbeitungsstrategie** wurde gewählt, um zu erreichen, daß die Produkte im Vergleich zu den traditionellen Anbietern eine völlig andere Positionierung erfahren.
Zu Beginn wurden nur sechs Produkte am Markt eingeführt. Im konkreten betraf dies Neutralreiniger, Essigreiniger, Spülmittel, WC-Reiniger, Glasreiniger und Scheuermilch. Im Jahr 1990 kam ein Flüssigwaschmittel und im Jahr 1991 ein Bleichmittel hinzu. Die wichtigsten **Eigenschaften der Frosch-Produkte** sind, daß die eingesetzten Tenside zu 98 % abbaubar sind und daß Essig oder Spiritus beigemengt ist, um die Putzleistung zu verbessern. Damit konnte erstmals ein Produkt entwickelt werden, das sowohl zur **Umwelt schonend** ist als auch eine entsprechende Leistung erzielt. Das Problem bestand nämlich bisher bei den sogenannten Öko-Produkten darin, daß ihre Leistung nicht zufriedenstellend war. Als **Dachmarke** für diese Frosch-Produkte wurde ein **grüner Frosch** gewählt, der werblich als **sympathischer Rebell** gegen die traditionellen Wasch- und Putzgewohnheiten, welche die Umwelt belasten, dargestellt wurde. Als **Werbemittel** fungierten primär Anzeigen, die zum Teil auch in Szenezeitschriften geschalten wurden. Neben der Anzeigenwerbung wurden in der Einführungsphase auch noch **verkaufsfördernde Maßnahmen**, wie das Verteilen von Warenproben, gesetzt. Als **Verpackung** wurde eine durchsichtige Rundflasche gewählt und **preispolitisch** siedelte man die einzelnen Produkte um etwa 5–10 % unter dem jeweiligen Marktführer an. Große Anstrengungen wurden in der **Distributionspolitik** unternommen, so daß erreicht wurde, daß die Frosch-Produkte im **gesamten Lebensmitteleinzelhandel** und in den **Drogeriemärkten** in kürzester Zeit erhältlich waren.
Heute zählen die Frosch-Produkte zu den erfolgreichsten Markteinführungen am Putzmittelmarkt. Die Konkurrenten waren gezwungen, ihre Produkte und Verfahren weiterzuentwickeln. Sie mußten sicherstellen, daß auch ihre Inhaltsstoffe biologisch abbaubar wurden. Den meisten von ihnen ist dies auch gelungen, und mittlerweile sind viele von ihnen auch dazu übergegangen, Essigreiniger anzubieten.

4.2 Problemstellungen

Welche Kriterien sind geeignet, um den Markt für Putz- und Pflegemittel zu segmentieren, und auf welches spezifische Segment konzentrieren sich dabei die Marketingbemühungen für die Marke Frosch? Beschreiben Sie typische Eigenschaften innerhalb dieses Segmentes und geben Sie an, wie grundsätzlich ein mögliches Segment beschrieben werden könnte. (K&B, S. 105–125; B&B&R, S. 20–22)

Zur Segmentierung des Putz- und Pflegemittelmarktes bieten sich folgende Kriterien an:

- Demographische Kriterien wie z. B. Einkommen, Bildung, Familienlebenszyklus und Haushaltsgröße
- Psychographische Kriterien wie z. B. Meinungen als Ausprägung des life-styles
- Verhaltensorientierte Segmentierung wie z. B. Verwendungsrate oder Markenloyalität

Der typische Vertreter dieses Segmentes sind jüngere, den Haushalt führende Frauen. Sie gehören der A- bzw. B- Schicht an, verfügen über ein mittleres Einkommen und weisen im allgemeinen ein höheres Bildungsniveau als Angehörige der mittleren Schicht auf. Diese Frauen sind bedacht, daß die Haushaltsführung so schnell und einfach wie möglich zu verrichten ist.

Erklären Sie, welche Funktionen der Markenname „Frosch" erfüllt. (K&B, S. 280; B&B&R, S. 59)

- Der Name ist leicht zu merken.
- Der Name ist deutlich gegenüber typischen Kunstnamen anderer Putz- und Reinigungsmittel wie z. B. Ata, Ajax etc. abgegrenzt.
- Frosch weist auf seinen USP (unique selling proposition = einzigartiges Verkaufsversprechen) hin, indem Umweltbewußtsein demonstriert wird. Man verwendet darüberhinaus auch die Farbe grün, die als Umweltfarbe gilt. Sowohl das Markenzeichen, der Frosch, als auch die Verpackung sind grün.

Erklären Sie den Begriff Produktpositionierung und beschreiben Sie die Positionierung der Frosch-Produktlinie. (K&B, S. 297–301; B&B&R, S. 60)

Unter einer Produktpositionierung versteht man die Stellung, die ein bestimmtes Produkt in den „Wahrnehmungsräumen" der Konsumenten inne hat.
Nach strengen Gesichtspunkten kann sich somit eine Produktpositionierung nur aufgrund einer Befragung der Konsumenten ergeben. Da aus der vorliegenden Fallstudie kein Hinweis auf eine diesbezügliche Aktion zu entnehmen ist, wird angenommen, daß eine solche durchgeführt wurde und deren Ergebnis indirekt aus den Handlungsaktivitäten des Unternehmens abgeleitet werden kann. Frosch-Produkte sind demnach folgendermaßen positioniert:

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

- Sie sind umweltschonende, biologisch abbaubare Reiniger, welche dieselbe Leistung wie herkömmliche Produkte erbringen. Frosch-Produkte geben den Verwendern das Gefühl, etwas für die Umwelt getan zu haben.
- Sie lassen sich durch einen relativen Preisvorteil kennzeichnen, da sie zumeist günstiger sind als die direkten Konkurrenzprodukte.
- Sie werden von Kunden als innovative und moderne Produkte angesehen.
- Sie sind überall verfügbar.

In der Abbildung 1, S. 19, wird nun eine mögliche grobe Positionierung für Frosch-Produkte nach den beiden Produktmerkmalen Umweltschonung (wenig bzw. sehr ausgeprägt) und Preisniveau (billig, teuer) dargestellt. Überlegen Sie auch, welche Position andere am Markt befindliche Putzmittel in der „positioning map" einnehmen könnten.

Welche Probleme könnten sich aufgrund der vorliegenden Positionierung ergeben? (K&B, S. 299–301)

Ein mögliches Problem könnte dadurch auftreten, daß der USP umweltfreundlich nicht mehr wahrgenommen wird, da er – wie gegenwärtig zu beobachten – von allen Anbietern von Putz- und Reinigungsmitteln forciert wird. Heutzutage wird die Produkteigenschaft Umweltschonung sogar von den meisten Konsumenten gefordert und als selbstverständlich angenommen. Die Gefahr für Frosch-Produkte liegt darin, daß ein bisheriges Kaufmotiv seitens der Kunden wegfällt und diese wieder zu anderen Marken (die ja ebenfalls schon Essigreiniger anbieten) abwandern.

Stellen Sie fest, welche Distributionsstrategie bei Frosch-Produkten verfolgt wird, und nehmen Sie zu deren Vor- und Nachteilen ausführlich Stellung. (K&B, S. 353–354; B&B&R, S. 69–70)

Obwohl Frosch versucht, primär ein spezifisches Segment anzusprechen (konzentrierte Marktbearbeitungsstrategie), ist das Unternehmen bestrebt, in fast allen outlets (Geschäften) vertreten zu sein. Es wird somit eine universelle Distributionsstrategie verfolgt, die durch folgende Vor- bzw. Nachteile gekennzeichnet ist.

Vorteile: Impulskäufe finden eher statt, man kann einen höheren Bekanntheitsgrad erreichen und man bietet dem Konsumenten eine höhere „consumer convenience" an.

Nachteile: Die Handelsspanne ist niedriger, das Bestellvolumen der einzelnen Distributionskanäle ist geringer, der logistische Aufwand ist höher und man hat in der Regel weniger bzw. keine Kontrolle über die outlets.

Geben Sie einen Überblick über mögliche kommunikationspolitische Maßnahmen, und gehen Sie insbesondere auf Instrumente der Ver-

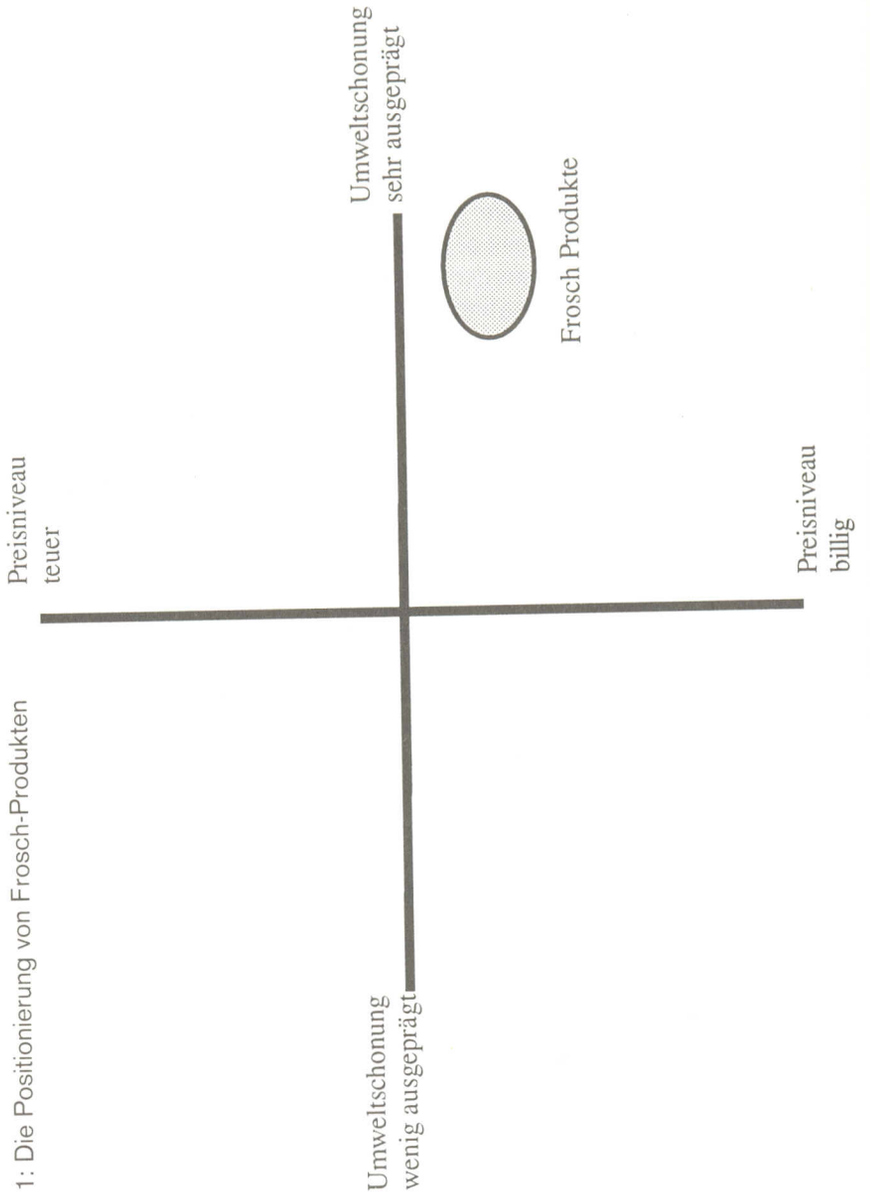

Abbildung 1: Die Positionierung von Frosch-Produkten

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

kaufsförderung (sales promotion), die für Frosch-Produkte einsetzbar sind, ein. (K&B, S. 465 und S. 522–526; B&B&R, S. 80 und S. 95)
Alle Teilbereiche der Kommunikation können in Betracht gezogen werden: klassische Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung und persönlicher Verkauf. Mögliche Verkaufsförderungsmaßnahmen sind nach Konsumenten und Handel zu unterscheiden.
Konsumentenorientierte Verkaufsförderung: Warenproben, Preisanreize, Sonderangebote, Werbezugaben, wiederverwendbare Verpackungen, Displays am POS (point of sale: jener Ort, an dem der tatsächliche Kaufakt stattfindet) bzw. POP (point of purchase).
Handelsorientierte Verkaufsförderung: Werbekooperationen z. B. mit bestimmten Handelsketten, Gewährung von Preisnachlässen, Verkaufswettbewerbe (sweepstakes oder contests).

Erklären Sie in diesem Zusammenhang den Begriff „societal marketing". (K&B, S. 12–13)
Der societal marketing-Ansatz berücksichtigt sowohl die Bedürfnisse der Konsumenten als auch die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf die Gesellschaft insgesamt. Wie man im Falle von Frosch ersieht, werden alle Unternehmensaktivitäten so koordiniert, daß neben der Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten auch auf Umwelterfordernisse Rücksicht genommen wird, um die langfristigen Unternehmensziele (z. B. Gewinnerzielung oder Überleben) zu erreichen.
In diesem Zusammenhang kann jedoch kritisch angemerkt werden, daß der Vertrieb des Produktes in der Plastikflasche nicht konsistent zum societal marketing-Konzept steht, da Plastik (PVC) aufgrund seiner schweren Recyclebarkeit als umweltbelastend gilt.

RICHTIGSTELLUNG:

Herr Mag. Martin Dachs, Marketingleiter der ERDAL GmbH, ersucht um folgende Richtigstellung (Zitat E-Mail 05.03.2012):

1. Die Marke Frosch verwendet keine Flaschen aus PVC und hat auch noch nie Flaschen aus PVC verwendet.
2. Die Marke Frosch verwendet zum größten Teil Flaschen aus PET (und einige wenige Flaschen aus PE).
3. Das bei der Marke Frosch verwendete PET-Material weist einen Recyclat-Anteil von mehr als 50% (meistens sogar 65%) auf!
4. Mit dieser PET Recyclat-Initiative sind wir Pioniere bei der Verwendung von möglichst ressourcenschonendem PET-Flaschen und setzen einen neuen Maßstab für umweltfreundliche Verpackungen.

Verwendete Literatur

Baldauf, A.; Boyer, C.; Reisinger, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1994

Bonoma, T. V.: Learning Marketing, A Case-Based Approach, Harvard Business School Case No. 9-588-017, 1987

Burkel, J.: Werbeforschung & Praxis, Heft 1, 1992, S. 1–5

Christensen, R. C.; Hansen, A. J.: Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings, Harvard University Press, Boston 1987

Gragg, C. I.: Because Wisdom Can't Be Told, in: McNair, M. P.: The Case Method at the Harvard Business School, New York 1954

Hammond, J. S.; Corey, R. E.; Marshall, M.: Learning by the Case Method, Harvard Business School Case No. 9-376-241, 1980

Kinnear, T. C.; Bernhardt, K. L. (K&B): Principles of Marketing, 3rd ed., Scott, Foresman and Company, New York 1990