LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Fotohandel Helmut Niedermeyer: Ersatzbeschaffung einer Telefonanlage

Karl Krycha*

NIEDERMEYER

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 92
2 Vorstellung der Fotohandel Helmut Niedermeyer Gesellschaft mbH 92
2.1 Firmengeschichte 92
2.2 Niedermeyer heute 94
2.2.1 Die Entwicklungen im Elektrohandel der letzten Jahre 94
2.2.2 Die Unternehmensstruktur 96
3 Ericsson Austria AG 98
4 Der Telekommunikationssektor 99
4.1 Aktuelle telekommunikationstechnologische Entwicklungen 99
4.2 Die Marktverhältnisse 100
5 Der Ablauf des Geschäftsfalles im Detail 101
5.1 Ausgangssituation 101
5.2 Der Entscheidungsprozeß bei Niedermeyer 102
Problemstellungen 106
Verwendete Literatur 107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsätze im Elektrohandel 1995 95
Abbildung 2: Organigramm der Fotohandel Helmut Niedermeyer Gesellschaft mbH 97
Abbildung 3: BusinessPhone Systemtelefone 105

---

* Vertragsassistent am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

1 Einleitung

Die vorliegende Fallstudie behandelt einen Geschäftsfall zwischen zwei Unternehmen, um die Unterschiedlichkeiten zwischen Konsumgütermarkt und business-to-business Markt zu illustrieren. Die beiden ersten Kapitel stellen die beteiligten Unternehmen, das sind die Fotohandel Helmut Niedermeyer Gesellschaft mbH und die Ericsson Austria AG, kurz vor. Bevor auf den konkreten Ablauf des Kaufes eingegangen wird, rundet eine Beschreibung des Telekommunikationssektors das Bild ab.

2 Vorstellung der Fotohandel Helmut Niedermeyer Gesellschaft mbH

2.1 Firmengeschichte

Die Biographie der Firma Niedermeyer ist bis heute eng an die Person ihres Gründers, Helmut Niedermeyer, gebunden und illustriert die Entwicklung einer ganzen Branche anhand der Erfolgsgeschichte des klassischen Einzelunternehmers. Helmut Niedermeyer setzt den Grundstein des heute österreichweit vertretenen Handelsunternehmens im Jahr 1957 mit der Eröffnung eines Pachtgeschäftes auf der Mariahilfer Straße in Wien. Mit spektakulären Ideen, die für die damalige Zeit noch ungewöhnlich waren, wie der Abhaltung von Fotovorträgen, von Fotografie- und Schmalfilm-Kursen, von Fotofahrten mit dem Wiener „Kurier" u.v.m., schafft er sich bei den Wiener Fotoamateuren innerhalb kurzer Zeit einen großen Bekanntheitsgrad und einen sehr guten Ruf. Die erste eigene Filiale folgt schon ein Jahr später, im Jahr 1960 wird das Angebot durch die Aufnahme sowjetischer (Zenit, Zorki, Kiew etc.) und japanischer (Canon, Minolta) Fotoapparate spezifiziert und vom Angebot traditioneller Fotohändler abgehoben. Obwohl zum damaligen Zeitpunkt der österreichische Fotomarkt vorwiegend von Erzeugnissen aus der Bundesrepublik Deutschland dominiert ist, riskiert es Helmut Niedermeyer auch Waren aus Japan, der DDR, der Sowjetunion und aus Korea zu führen. Da diese Waren nicht nur wesentlich preiswerter sind, sondern auch in punkto Qualität überzeugen, erzielt er damit überdurchschnittlich hohe Umsätze.
Im Jahr 1967 übernimmt Helmut Niedermeyer einen Großteil der altrenommierten Firma Photo Seifert und schafft damit den Sprung an die Spitze der Mitbewerber. Die Unternehmung zählt damit 13 Filialen und erwirtschaftet einen Jahresbruttoumsatz von nominell 106 Millionen Schilling. Anfang der siebziger Jahre erkennt Helmut Niedermeyer die beginnende Stagnation des Fotomarktes, rechtzeitige und vernünftige Diversifikationsmaßnahmen bzw. Produktlinienerweiterungen sichern jedoch den Erfolg des Unternehmens. Zwischen 1972 und 1979 wird das Sortiment um Elektrorechner, Sonnenbrillen, Kasettenrekorder, Radioempfänger, Uhren, Funkgeräte und Stereogeräte erweitert.

Durch die laufende Vergrößerung des Angebotes gelingt es, das Unternehmensimage des reinen Fotohändlers abzulegen und Niedermeyer als den leicht erreichbaren Spezialisten für eine Vielzahl äußerst unterschiedlicher Produkte zu positionieren. Die bedeutsamsten Schritte in diesem Prozeß sind die Aufnahme von Personal Computern 1984, von Goldschmuck 1987 sowie der Einstieg in den Tonträgermarkt im Jahr 1986 (Schallplatten, Compact-Discs, bespielte Audio- und Videokassetten). Die letzte große Entwicklung auf dem hier eingeschlagenen Weg ist der Beginn der Aktivitäten in der Optik-Branche 1994.
Parallel zur Gestaltung der heutigen Sortimentspalette wird der Aufbau einer österreichweiten Präsenz verfolgt. Von einem Stand von 13 Verkaufsstellen im Jahr 1967, 42 im Jahr 1980 und 79 im Jahr 1989, hat sich das Filialnetz Ende 1996 bei der Anzahl von 119 Geschäften konsolidiert. Die Meilensteine dieser Entwicklung sind die Übernahme von insgesamt drei österreichischen Handelsketten: Erwerb von Foto Pionier 1988, von Foto Nettig (erste Beteiligung 1990, Aufstockung im Jahr 1991 und Erwerb aller Anteile 1996) sowie der insolventen Firma Photo-Herlango 1992 gemeinsam mit einer Investorengruppe.
1980 erfolgt im Rahmen des Strukturverbesserungsgesetzes die Umwandlung der bisherigen Einzelfirma in eine Ges.m.b.H. Zur Absicherung des langfristigen Unternehmensbestandes und der internationalen Konkurrenzfähigkeit werden im Zeitraum von 1989 bis 1991 insgesamt 60 Prozent der Unternehmensanteile an den Schweizer Handelskonzern Interdiscount verkauft; nach der Auflösung dieses Unternehmens ist eine endgültige Entscheidung über die weiteren Besitzverhältnisse derzeit noch ausständig. 1990 übergibt Helmut Niedermeyer die Geschäftsleitung seinem Sohn Christian, er selbst wird Vorsitzender des Aufsichtsrates.
Das Ergebnis dieser Entwicklungsgeschichte ist ein Unternehmen, das neben seinem Produktangebot auch durch eine gelungene Kommunikationspolitik und durch ständige Innovationen einen festen Platz in der österreichischen Handelsszene erreicht hat. Die selbstbewußte Business Mission entspricht der Stellung des Unternehmens: „Foto Niedermeyer ist der führende Filialist in den Bereichen Foto, Computer, Telekom, Unterhaltungselektronik und Augenoptik im Gegensatz zu Großflächenanbietern und Elektrodiskontern derselben Branche".

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

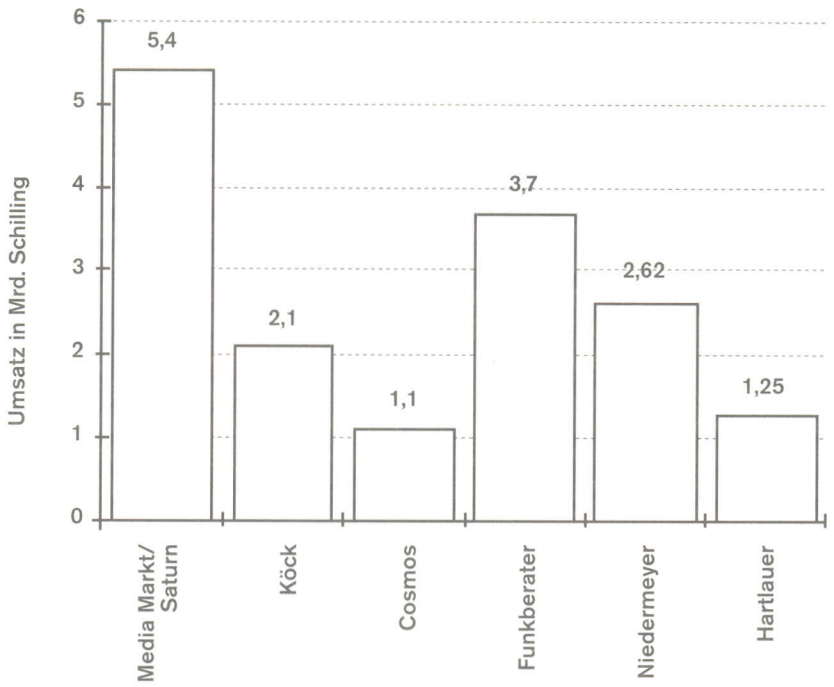
2.2 Niedermeyer heute

2.2.1 Die Entwicklungen im Elektrohandel der letzten Jahre

Nach einer nunmehr vierzigjährigen Firmengeschichte sieht sich das Unternehmen einem äußerst schwierigen Marketingumfeld ausgesetzt. Einerseits ändern sich das Produktangebot und die Nachfragesituation besonders im Elektrohandel derart dynamisch, daß Hauptumsatzträger von heute in fünf Jahren bereits bedeutungslos sein können. Andererseits hat Österreich europaweit die höchste Dichte an Elektrohandelsgeschäften: Auf 3 000 Einwohner kommt ein Händler, während das Verhältnis in Deutschland bei rund 5 500 und in Schweden bei 6 500 Einwohnern je Händler liegt.
Diese Faktoren führen zu einer Situation des Verdrängungswettbewerbes, die sicher noch einige Jahre andauern wird. Sie wird verschärft durch extrem kurze Produktlebenszyklen und einen anhaltenden Preisverfall, dessen Hauptursache im stagnierenden Markt liegt, auf dem sich Zuwächse für die einzelnen Anbieter nur noch über den Umweg des Abwerbens bei der Konkurrenz erreichen lassen. Der seit Jahren etwa gleichbleibende Gesamtumsatz des österreichischen Elektrohandels verteilte sich zu öS 15 Mrd. auf die sog. „Braunware" (TV, Hi-Fi etc.), zu öS 9 Mrd. auf die „Weißware" (Kühlschränke, Waschmaschinen etc.) und zu öS 7 Mrd. auf Computer. Von dieser Konstellation werden Klein- und Mittelbetriebe in viel stärkerem Ausmaß betroffen als größere Händler, die ihren Umsatz steigern konnten. Der Trend in der Branche besteht in der Spezialisierung auf regionale Kundschaft bzw. regionale Produkte sowie in der Erhöhung der Ausstellungsflächen, die in dieser Zeit merklich zulegen konnten.
Ein direkter Mitbewerber von Niedermeyer mit sehr ähnlicher Vertriebsphilosophie ist das 1971 gegründete Unternehmen Hartlauer, das 1995 mit 500 Mitarbeitern in 106 Filialen öS 1,25 Mrd. Umsatz erwirtschaftete. Der Schwerpunkt des Produktangebotes liegt im Bereich Optik und Photo.
Anders dagegen die Elektrokette Köck (Jahresumsatz 1995 öS 2,1 Mrd., 570 Beschäftigte und 20 Filialen), die mit vergleichsweise kleinen Outlets, intensivem Kundendienst und Beratung am österreichischen Markt tätig ist. Das Sortiment weist zwar Überschneidungen auf, da Niedermeyer aber keine Weißware im Sortiment führt und andererseits der Computerumsatz bei Köck nur ein Viertel des derzeitigen Niedermeyer-Umsatzes ausmacht und der Photo-Bereich ganz fehlt, konnten sich beide Unternehmen unterschiedlich am österreichischen Markt positionieren.
Das Konzept großer Verkaufsflächen mit Selbstbedienung des Kunden verfolgt z. B. die zum deutschen Kaufhof-Konzern gehörende Media-Markt/Saturn-Gruppe. Sie führt bei einem Jahresumsatz (1995) von öS 5,4 Mrd. und 800 Mitarbeitern nur 20 Filialen. Die gleiche Strategie verfolgt Cosmos mit einem Umsatz (1995) von öS 1,1 Mrd., 300 Mitarbeitern und neun Filialen.

Eine starke Position am Markt hat die Funkberaterring Fernseh-, Radio- und Elektro-Handelsverband reg. Gen.m.b.H. Die größte österreichische Einkaufsgemeinschaft für Unterhaltungselektronik und Haushaltsgeräte wurde 1970 gegründet und hat über 200 Elektrohändler mit rund 330 Geschäften und über 2 000 Mitarbeiter als Mitglieder. Die Stärken dieser Organisation liegen in der hohen Distributionsdichte, in der Beratung und einem umfangreichen Angebot an service after the sale-Leistungen (Zustellung, Inbetriebnahme, Verpackungsentsorgung, Altgeräteentsorgung, technische Nachbetreuung, Schnellreparatur etc.).

Abbildung 1: Umsätze im Elektrohandel 1995



Quelle: News 39/96

Letzte Entwicklung des Konzentrationsprozesses im Elektrohandel war die Übernahme der Cosmos-Handelskette (Eigentümer der Cosmos Elektro-Handels Ges.m.b.H. war die zur deutschen Phora-Gruppe gehörende Wessendorf Handels- und Innovations Ges.m.b.H.) durch Köck im Jänner 1997. In diesem Umfeld besitzt Niedermeyer (öS 2,6 Mrd. Jahresumsatz 1995) eine eigenständige Positionierung: Nahversorgerphilosophie, ausführliche

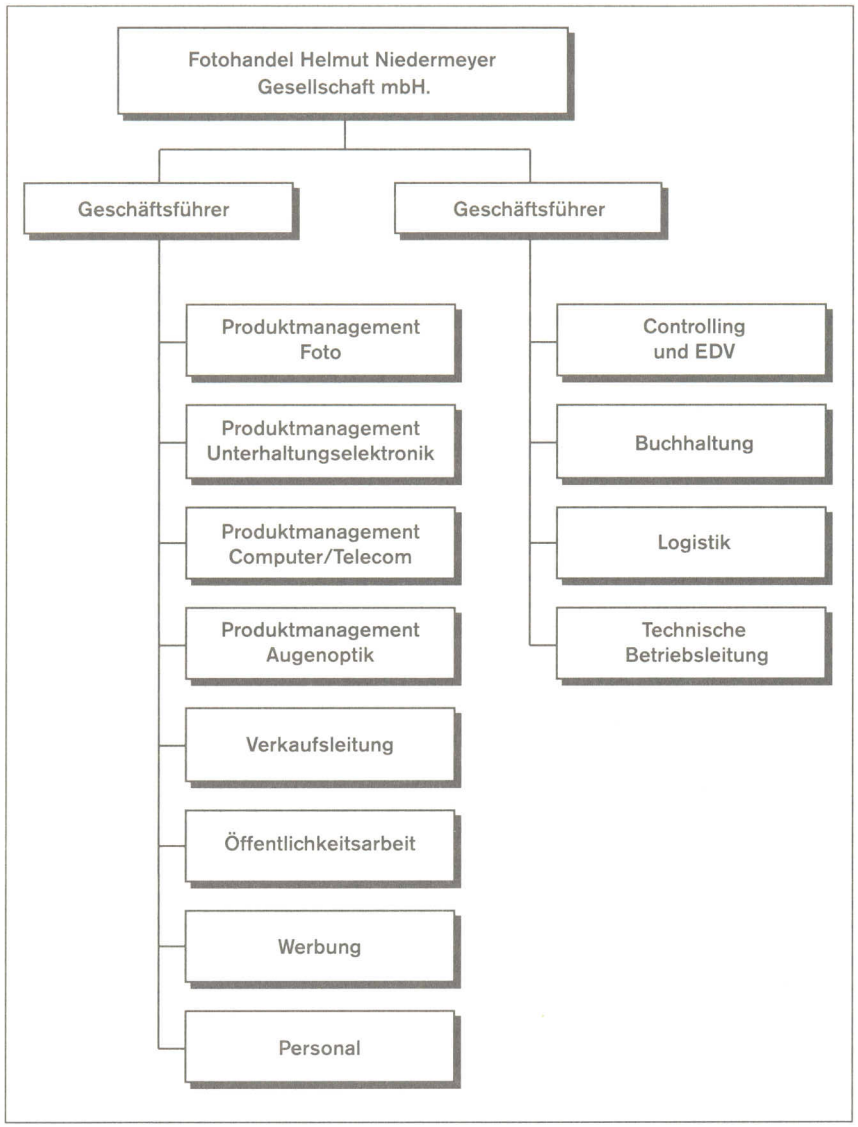
LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Kundenberatung, Angebot verschiedener Dienstleistungen und vor allem aktive Sortimentsgestaltung halten die Gesellschaft konkurrenzfähig. Da in der Branche vor allem über Preisgestaltung und die Kommunikationspolitik um Marktanteile gekämpft wird, muß Niedermeyer auch hier regelmäßig seine Marketingstrategien überdenken. Eine Übersicht über die Umsätze der Anbieter im Elektohandel im Jahr 1995 gibt Abbildung 1.

2.2.2 Die Unternehmensstruktur

Das Sortiment gliedert sich in die Warengruppen Foto, Unterhaltungselektronik, Computer/Telekom und Augenoptik (vgl. Abbildung 2) und umfaßt insgesamt ca. 35 000 verschiedene Artikel, die sich auf Foto mit ca. 14 000 Artikel, Unterhaltungselektronik mit ca. 9 500 Artikel, Computer/Telekom mit ca. 8 500 Artikel und Augenoptik mit ca. 3 000 Artikel verteilen. Daneben bietet Niedermeyer nach wie vor die Foto-Ausarbeitung an, die für das Handelsunternehmen von der Bilderland Ges.m.b.H. durchgeführt wird. Hauptumsatzträger mit starkem Wachstum ist die Produktgruppe Computer/Telekom mit 40 Prozent des Umsatzes. Tendenziell stagnieren die Umsätze im Bereich Foto, die Umsätze der Unterhaltungselektronik schrumpfen. Die Warengruppe Bild- und Tonträger wurde vor kurzem aufgelassen und medizinisch-technischen Geräte in das Sortiment neu aufgenommen.
Die Unternehmung hat ihren Firmensitz und das Zentrallager seit 1992 im 23. Bezirk in Wien und betreut nach einem Höchststand von 141 Geschäften heute 119 Filialen in Österreich. Bei der Führung der 900 Mitarbeiter wird besonders hoher Wert auf Schulung und Motivation gelegt: Eine firmeneigene Akademie, deren Ausbildungsprogramm mit einem europaweit erfahrenen Verkaufstrainer ausgearbeitet wurde, bildet in neun Stufen Verkaufsprofis heran. Der Verdienst ist leistungsabhängig, zusätzliche Motivation erzeugen Aktionen wie die Wahl des/der freundlichsten Mitarbeiters/in des Monats, der/die durch Sachpreise belohnt und in der Mitarbeiterzeitung erwähnt wird.

Abbildung 2: Organigramm der Fotohandel Helmut Niedermeyer Gesellschaft mbH



Quelle: Fotohandel Helmut Niedermeyer Gesellschaft mbH

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Schwerpunkte der Weiterentwicklung des Marketing finden sich neben der Sortimentsgestaltung, der Kommunikations- und der Preispolitik vor allem im Bereich der Kundenbetreuung: Bereits gut eingeführt ist der Katalogverkauf. Drei Mitarbeiter betreuen diesen Bereich, wobei sich der hier anfallende Umsatz etwa zu gleichen Teilen auf telefonische und schriftliche Bestellungen aufteilt.
Ein längerfristig angestrebter Schwerpunkt liegt in der Nutzung des Internet im Vertrieb. Die eigene Homepage wird von einer Tochterunternehmung betreut, Niedermeyer tritt mittlerweise aber auch als Provider am Markt auf und bietet Internetzugänge an. Zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und der -bindung an das Unternehmen wurde die „Schnäppchenkarte" eingeführt, die als Anreiz eine Umsatzrückvergütung anbietet. Das langfristige Ziel dieses Projektes ist es, zur Weiterentwicklung des zielgruppenorientierten Marketing dem Management verhaltensorientierte Daten über die Käufer zu beschaffen.
Die organisatorische Leistungsfähigkeit wird durch laufende Verbesserungen der internen Informationswege erhöht. Das dichte, flächendeckende Filialnetz mit seiner heterogenen Struktur von Mini-Filiale bis Großgeschäft tauscht heute alle anfallenden Unternehmensdaten täglich mit der Zentrale aus, die unternehmerische Entscheidungsfindung wird seit Jänner 1996 durch das Niedermeyer-MIS/CIS (Management- und Controlling-Informationssystem) unterstützt.

3 Ericsson Austria AG

Ericsson Austria ist ein führendes Unternehmen der Telekom-Branche mit einer bis ins vorige Jahrhundert zurückreichenden Tradition im Telekom-Bereich. Es war in den letzten Jahrzehnten unter dem Namen Schrack und zuletzt unter Ericsson Schrack äußerst erfolgreich und wurde mit 1. April 1996 in Ericsson Austria AG umbenannt. In Europa ist Ericsson Marktführer auf dem Gebiet der Telekommunikationsnetze, weltweit gesehen nach AT&T der zweitgrößte Telekom-Konzern mit rund 85 000 Mitarbeitern in mehr als 100 Ländern. Die Geschäftsbereiche des Unternehmens gliedern sich in Radio Communications, private Kommunikationsnetze, öffentliche Vermittlungssysteme und in Richtfunk- und Radarsysteme.
Am österreichischen Markt bietet Ericsson Austria drei Telefonanlagen an: DIVA ist die kleinste Lösung mit bis zu sechs Nebenstellen, BusinessPhone ein Gerät für bis zu 250 Anschlüssen. Dieses Produkt wird seit Herbst 1994 im Werk Kindberg (Steiermark) hergestellt; die Jahresfertigung beträgt rund 10 000 Stück, von denen 80 Prozent in den weltweiten Export gehen. Die größte Anlage, Consono MD110, schließlich erlaubt den Anschluß von 200 bis zu 30 000 Nebenstellen. Jedes der hier genannten Erzeugnisse wird genau auf die Kundenbedürfnisse angepaßt. Der größte Kunde Ericcsons in Österreich sind die Österreichischen Bundesbahnen mit ca. 25 000 Nebenstellen, danach folgen die CA und OMV.
Vertriebsniederlassungen der Ericsson Austria befinden sich in Wien, Linz, Salzburg, Graz, Klagenfurt, Innsbruck und Dornbirn. Großkunden mit Anlagen ab 150 Anschlüssen werden in Wien von sechs Vertriebsmitarbeitern betreut, die Kundengruppe mit Anlagen bis zu 150 Nebenstellen (Mittelstand) von zehn Mitarbeitern. Während es bei Mittelstandskunden oft schon bei einem Erstbesuch zur Auftragsvergabe kommen kann, hat die Akquisition eines Großkunden eine Projektlaufzeit von zwei bis drei Monaten und umfaßt mehrere vordefinierte Schritte von der Bedarfsanalyse bis zur Auftragserteilung. Zu Großkunden wird außerdem persönlicher Kontakt durch den Verkäufer gehalten, der all diese Aufgaben eigenverantwortlich koordiniert. Den Vertriebsmitarbeitern werden jährlich Ergebnisziele (Deckungsbeitrag) vorgegeben; diese Regelung läßt einen gewissen Spielraum für die Gestaltung individueller Preiskonditionen. Kleinere Kunden werden von Ericsson durch eine eigene Telemarketing-Abteilung betreut. Die Kundendatenbank wird von vier Mitarbeitern gepflegt, das betrifft u. a. Informationen über Unternehmensdaten, Gesprächsaufkommen, Geschäftskontakte (Anrufe, Termine etc.) und Vertragsrestlaufzeiten.

4 Der Telekommunikationssektor

4.1 Aktuelle telekommunikationstechnologische Entwicklungen

Durch die rasante technologische Entwicklung werden heute ganz andere Anforderungen an eine Telefonanlage gestellt als etwa noch vor zehn Jahren. Damals konnte es sehr gut vorkommen, daß als Produktspezifizierung im Ausschreibungstext nicht wesentlich mehr gefordert wurde, als „… die einzelnen Apparate sollen ein gefälliges, praktisches Gehäuse aufweisen". Heute werden vor allem Mailbox-Funktionen, „Integrated Services Digital Network (ISDN)"-Tauglichkeit, „Computer Telephony Integration (CTI)" und Personal Conferencing-Möglichkeiten vom Kunden erwartet. Ein weiterer Innovationsschub ist bei Marktreife der Internettelefonie zu erwarten.
Eine Mailbox ist ein mitarbeiterspezifischer Anrufbeantworter: Wählt ein Kunde direkt durch und die gewünschte Person ist gerade nicht am Platz, gibt die Mailbox durch einen entsprechenden individuellen Text Auskunft. ISDN ermöglicht eine durchgehende digitale Informationsübertragung sowie die Integration verschiedener Dienste in ein Leitungsnetz. Dadurch bietet diese Technologie die Basis für multimediale Anwendungen, wie z. B. Video Conferencing. Über ISDN-Leitungen lassen sich Daten bis zu zehnmal schneller übertragen als mit herkömmlichen Modems und Faxgeräten. In Österreich sind ISDN-Netzwerke in den Ballungszentren bereits vorhanden,

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

die Versorgung des restlichen Bundesgebietes wird Schritt für Schritt vervollständigt. ISDN-Telefonanlagen sind seit zwei bis drei Jahren am Markt, werden von allen Telekom-Unternehmen angeboten und entsprechen heute dem Stand der Technik.
CTI bedeutet, EDV und Kommunikationssystem auf einer funktionellen Ebene zu koppeln, um den Komfort und die Vorteile der EDV-gestützten Informationsdarstellung auf den Telefoniebereich auszudehnen. Personal Conferencing ermöglicht eine interaktive Kommunikation vom Arbeitsplatz aus, über verschiedene Medien, wie Video, Audio und Datenverbindung. Man unterscheidet hier noch zwischen Videoconferencing und Application Sharing. Das Application Sharing erlaubt es mehreren räumlich getrennten Personen an einem Dokument zu arbeiten, gemeinsam Applikationen zu teilen und Daten auszutauschen. Aber besonders Videokonferenzen beinhalten ein riesiges Rationalisierungspotential, da sich dadurch Zeit-, Reise- und Nächtigungskosten einsparen lassen. Diese Systeme können schließlich auch zu PC-Desktop-Video-Conferencing vereint werden. Die Teilnehmer sehen einander dabei über Bildtelefon, können darüber hinaus jedoch auch vom eigenen Schreibtisch aus miteinander arbeiten, ohne den Standort wechseln zu müssen. Neben der Möglichkeit, Dokumente und Auswertungen austauschen zu können, entstehen hier ganz neue Mittel, Märkte und Kunden besser als bisher zu betreuen.

4.2 Die Marktverhältnisse

Die Marktsituation der rund 270 Unternehmen der Elektro- und Elektronikindustrie in Österreich ist vor allem durch geringe Wachstumsraten gekennzeichnet; zunehmende Lohnkosten müssen daher durch Produktivitätssteigerungen ausgeglichen werden. Zukunftssmarkt sowohl für Österreich als auch weltweit ist vor allem die Mobiltelefonie.
Während eine Marktaufteilung aufgrund der Gesamtumsätze relativ einfach möglich ist, erweist sich die Feststellung der Marktanteile für den Verkauf von Telefonanlagen als sehr viel schwieriger. Anbieterübergreifende Statistiken der Post beziehen sich auf die Anzahl der Anschlüsse. Da eine Telefonanlage aber von einigen wenigen bis zu mehreren tausend Nebenstellen verwalten kann, ist man zur Abschätzung des tatsächlichen Marktvolumens auf die Schätzungen von Branchenkennern angewiesen. Demnach verteilt sich der Absatz zum Großteil auf sechs in etwa gleich dominante Hersteller: An erster Stelle liegt Siemens, an zweiter Stelle Ericsson gleichauf mit Alcatel, an dritter Stelle Philips gleichauf mit Kapsch und an vierter Position Telenorma (Bosch).
Auf der Nachfrageseite werden Telefonanlagen kaum für individuelle Haushalte (man spricht hier von Hausbetrieb) verkauft, sondern typische Abnehmer beginnen bei einer Anzahl an Nebenstellen in der Größenordnung von

Arztpraxen und reichen bis zu Telefonanlagen für Hotels, Banken oder Industrieunternehmungen. Die Situation für die Nachfrager von Telefonanlagen ist durch eine Reihe von Besonderheiten gekennzeichnet. Überlegt ein Kunde die Anschaffung einer Telefonanlage, so werden ihm von allen Anbietern dazu zwei Möglichkeiten vorgeschlagen: Entweder Eigentumserwerb der Anlage plus damit verpflichtend verbundenem Wartungsvertrag oder, als Alternative, die Miete der gesamten Anlage. Mietverträge für Telefonanlagen werden im Normalfall auf zehn Jahre geschlossen, in diesem Fall erfolgt die Wartung ohne zusätzliche Kosten durch den Hersteller. Für Wartungsverträge liegt die Mindestdauer bei fünf Jahren. Für eine eventuell verbleibende Restlaufzeit bei vorzeitigem Ausstieg des Kunden aus einem Mietvertrag wird durchwegs vertraglich die Leistung von Schadenersatz an den Hersteller vereinbart. Generell gibt es keine gesetzlichen Bestimmungen, die den Abschluß von Miet- oder Wartungsverträgen regeln. Diese Vorgangsweise ist so zu verstehen, daß dem Abnehmer durch eine branchenweite Akkordierung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen keine andere Wahl bleibt, als in eines der beiden Vertragsverhältnisse einzuwilligen. Da die Zusammensetzung des Marktes in Österreich schon seit Jahren unverändert ist, besteht die Gefahr von Preis- und Konditionenabsprachen. Durch solche anbieterseitig eingespielten Übereinkunfte können die Kauf-, Miet- und Wartungsverträge sehr willkürlich gestaltet werden. Diese starre Marktsituation beginnt sich jedoch langsam zu lockern. Die Gründe dafür liegen in der Tatsache, daß die Abnehmer in zunehmendem Maße mit den angebotenen Produkten und der Marktsituation vertraut geworden sind und dementsprechend selbstbewußter auftreten, sich einfach „mehr umhören" bzw. intensiver vergleichen. Die Anbieter wiederum geraten durch steigende technische Anforderungen sowie die wachsende Anzahl mündiger Kunden unter Druck, was sicher auch zu einer Aufweichung der festgefahrenen Preisstruktur führen wird.

5 Der Ablauf des Geschäftsfalles im Detail

5.1 Ausgangssituation

Da in der Niedermeyer-Zentrale alle Unternehmensfunktionen mit Ausnahme des Verkaufs untergebracht sind, müssen hier täglich tausende Telefonate sowohl intern als auch nach außen hin abgewickelt werden. Besonders kritisch sind in diesem Zusammenhang alle Kundenanrufe, auf die möglichst schnell reagiert werden muß. So darf ein Anrufer beispielsweise nicht das Gefühl haben, in einer Warteschlange vergessen worden zu sein, sondern muß umgehend von einem kompetenten Ansprechpartner beraten werden. Besonders wichtig ist das bei der Nachkaufbetreuung im Falle von Produktmängeln oder wenn ein Kunde eine telefonische Bestellung aufge-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

ben will. Gerade darüber gab es jedoch häufige Beschwerden, Niedermeyer galt als „schlecht erreichbar". Neben dieser Einschränkung war es nicht möglich, die bestehende Anlage mit Mailboxen auszurüsten, um z. B. dem angewählten Teilnehmer bei Abwesenheit vom Arbeitsplatz eine Nachricht zu hinterlassen.
Die installierte Telefonanlage verarbeitet ausschließlich Telefonate für und innerhalb der Zentrale (nur die größeren Filialen werden mit eigenen Telefonanlagen ausgestattet, kleinere Niederlassungen werden mit Apparaten für Hausbetrieb ausgestattet) und stand im Eigentum der Niedermeyer Ges.m.b.H. Zum Zeitpunkt dieser Überlegungen war sie bereits acht Jahre alt, die Wartungskosten, die eine umgehende Reparatur durch den Hersteller bei Schäden an der Anlage garantierten, betrugen vertraglich festgelegte öS 100 000 pro Jahr und fielen unabhängig vom tatsächlichen Gesprächsaufkommen an.

5.2 Der Entscheidungsprozeß bei Niedermeyer

Überlegungen die alte, noch voll funktionsfähige Telefonanlage in der Zentrale durch ein Neugerät zu ersetzen, wurden schrittweise in Gang gesetzt. Angebote von Call-Back-Dienstleistern, die über Rückruffunktionen zu Ersparnissen bei den von der Post verrechneten Gesprächsgebühren führen, gaben den Ausschlag zu einem ersten Überdenken der bestehenden Kostensituation. Nach der Anwahl einer US-amerikanischen Nummer sowie der Angabe eines PIN-Codes erfolgt innerhalb von 40 bis 45 Sekunden ein Rückruf und der Gesprächsaufbau. Das so vermittelte Gespräch kostet die Gebühr plus Umsatzsteuer und ist trotzdem billiger als ein direkter Anruf aus Österreich.
Nach dieser ersten Sensibilisierung des Themas in der Geschäftsleitung wurde man auf die steigenden Beschwerden über die schlechte Erreichbarkeit der Zentrale aufmerksam. Diese Beobachtung wurde vor allem im Gespräch mit Kunden aber auch durch eigene Mitarbeiter gemacht, hier vor allem aus der Vermittlungsstelle. Da mit dem alten System keine Möglichkeit bestand, Mailboxen einzurichten, die rasche Erreichbarkeit jedoch ein kritischer Erfolgsfaktor des Unternehmen ist, wurde der Ist-Zustand als unbefriedigend eingestuft und die Projektleitung für die Ersatzbeschaffung an die EDV-Abteilung übertragen.
Benutzer der Telefonanlage sind alle Mitarbeiter in der Niedermeyer-Zentrale. Obwohl Niedermeyer keine eigenen Erhebungen der Wünsche und Bedürfnisse in bezug auf die neu zu erwerbende Anlage durchführte, wurden diese informell in der Vorphase bei internen Meetings festgehalten und konnten als Ausgangspunkt der Produktspezifikation herangezogen werden.

Da Entscheidungen im Bereich Telekommunikation eines Unternehmens zu einer sehr langen Bindung an einen Lieferanten führen, eine rasche technische Weiterentwicklung der Produkte vorliegt, die einen hohen Freiraum der individuellen Produktgestaltung offenläßt, und vor allem weil die Höhe der Investition eine große finanzielle Belastung für das Unternehmen darstellt, bieten Consultingunternehmen für solche Projekte ihre Unterstützung an. Die Bezahlung von Telekommunikationsberatern erfolgt normalerweise durch eine vereinbarte Pauschalsumme oder über einen Anteil – z. B. ein Drittel – der Differenz zwischen Erstangebot und Bestangebot nach Einschaltung des Beraters. Obwohl die selbständige Abwicklung des Projektes eine zeitliche Belastung darstellte, entschloß man sich bei Niedermeyer, ohne Externe zu arbeiten, auch deshalb, weil die endgültige Spezifikation der Anlage nicht von vornherein feststand.
Den ersten Schritt des Beschaffungsvorganges bildete die Einholung von Angeboten bei den Unternehmen Telenorma (Bosch), Ericsson, Kapsch, Siemens, Alcatel und Philips. Da der Anteil an Auslandsgesprächen bei Niedermeyer klein ist, wurde von einer weiteren Bewertung der Leistungen von Call-Back-Diensten bereits in der Anfangsphase Abstand genommen. Die Auswahl der Anbieter wurde am stärksten durch Mundpropaganda und Erfahrungen von Geschäftspartnern beeinflußt. Ericsson wurde von Niedermeyer aber auch deshalb um ein Angebot gebeten, weil die Einkäufer des Bereiches Computer/Telekom besonders gute Erfahrungen mit diesem Unternehmen als Lieferant von GSM-Handys hatten. Darüber hinaus sind einige Filialen mit Ericsson-Anlagen ausgestattet; ein Serviceangestellter besucht diese Filialen regelmäßig, erkundigt sich nach eventuellen technischen Problemen und bei Bedarf werden sofort neue Einstellungen oder kleinere Änderungen durchgeführt. Auch der Hersteller der alten Telefonanlage, Telenorma (Bosch), wurde zur Anbotslegung eingeladen; diese Anlage war durch Niedermeyer gekauft worden und stand zu diesem Zeitpunkt nach wie vor problemlos in Betrieb.
Nach Einholung der Offerte wurde durch die EDV-Abteilung eine Bewertung der Angebote aufgrund der Basiseigenschaften „technische Leistungsfähigkeit" und „Preis" durchgeführt und mit Herrn Christian Niedermeyer besprochen. Die geeignetste Lösung in dieser Reihung stellte das Erstangebot von Ericsson Austria dar. Im nun folgenden Schritt wurden alle anderen Unternehmen zur Erstellung von Zweitangeboten eingeladen. Diese nachgebesserten Offerte und die daran anschließenden Verhandlungen dienten der exakten Bedarfsspezifikation durch Niedermeyer sowie einer genau darauf abgestimmten Leistungsspezifikation; die Anbieter hatten in dieser Phase die Gelegenheit, ihre Preise und Konditionen zu korrigieren.
Auffälligste Tatsache bei der Bewertung dieser Angebote war für den Projektleiter die äußerst heterogene Preisstruktur bei vergleichbaren Leistun-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

gen. Als nachteiligste Beobachtung wurde bei allen Herstellern außer bei Ericsson festgehalten, daß die Preise aus der ersten Phase oft bis zur Hälfte des Erstangebotes reduziert werden konnten, was als unseriöse Geschäftspraxis gewertet wurde. Besonders unvorteilhaft war diese Vorgangsweise für den Hersteller der alten Anlage, da dieser damit aus der Sicht des Projektleiters das bisher gewonnene Vertrauen des Kunden ausnutzen wollte. Dieser Eindruck wurde noch dadurch verstärkt, daß Niedermeyer der vorzeitige Ausstieg aus dem Wartungsvertrag verweigert wurde, obwohl man die alte Anlage ersetzte. Dieses Verhalten war zwar vertraglich gedeckt, führte aber dazu, daß die Geschäftsbeziehung zu diesem Partner belastet wurde.
Kaufentscheidendes Kriterium für die Ericsson Anlage war, daß Miete inklusive Wartung weniger als die bis dahin aufzuwendende Summe betrug. Die gewählte Lösung kostet ca. öS 84 000 Miete inklusive Wartung pro Jahr und stellt damit de facto eine Kostenersparnis dar. Die Auswahl erfolgte aber auch deswegen, weil Ericsson einen von Anfang an realistischen Preis anbot, aufgrund der bestehenden Geschäftsbeziehungen (Lieferant von GSM-Handys und Filialbetreuung), des guten Markennamens sowie des einwandfreien Rufes der Unternehmung. Besonders hervorgehoben durch den Projektleiter wurde die fachliche Kompetenz des Verkäufers.

Angebote werden bei Ericsson erst mit der Kostenrechnung abgestimmt und dann mit dem Vorstand abgesprochen. Für den Geschäftsfall Niedermeyer lagen günstige Voraussetzungen vor, da der Berater den Kunden bereits gut kannte. Das Erstangebot erfolgte mit einem Kampfpreis, die Mitbewerber boten mit ca. 100 Prozent höheren Preisen an, hatten aber technisch gesehen gleichwertige Ausstattungen. Da Niedermeyer für den Bereich private Kommunikationsnetze Neukunde ist, wurde diesem besonders günstigen Offert die Zustimmung erteilt.
Der Mietvertrag wurde auf zehn Jahre Laufzeit festgelegt, für eine Restzeit bei vorzeitigem Ausstieg ist eine gewisse Schadensersatzsumme zu leisten. Für Niedermeyer entstehen im Vergleich zu früher durch den Geschäftsabschluß neben der Verminderung der vertraglich festgelegten Kosten durch die technische Gestaltung der Anlage deutliche Ersparnisse bei den Gesprächsgebühren: Bisher wurden 30 Einzelleitungen mit jeweils öS 160 Grundgebühr unter einer Anschlußnummer parallel geführt. Die neue Anlage besitzt einen ISDN-Multianschluß (einmal öS 400 Grundgebühr), der technisch gesehen ebenfalls 30 Analogleitungen entspricht. Diese werden von der Anlage für die bei Niedermeyer vorhandenen 150 Nebenstellen verwaltet und bleiben für den Anrufer hinter einer einzelnen Telefonnummer verborgen. Unabhängig aber von der Aufteilung innerhalb dieser Leitungen werden alle anfallenden Gesprächszeiten auf einen einzigen Anschluß kumuliert. Dadurch können höhere Rabatte erzielt werden, die zu erwartenden

Abbildung 3: BusinessPhone Systemtelefone

Quelle: Ericsson Austria AG

jährlichen Einsparungen werden durch Ericsson und Niedermeyer auf insgesamt rund öS 200 000 geschätzt.
Weiters wurde eine „Automatic Call Distribution (ACD)"-Lösung bei Niedermeyer eingeführt: Resultat ist eine Auslastung der vorhandenen Leitung über vordefinierte Regeln wie etwa „teile das einlangende Gespräch demjenigen Anschluß zu, bei dem seit dem letzten Gesprächsabschluß am längsten nicht mehr telefoniert wurde" (damit wird die Auslastung der Kundenbetreuer aneinander angeglichen). Zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit kann der bei einem Anruf eingespielte Willkommenstext gruppenspezifisch mit einer Ansage gestaltet werden, die den Anrufer auch darüber informiert, wieviele Gespräche vor ihm noch in der Warteschlange gereiht sind.
Bei Niedermeyer müssen EDV-Projekte ab einem bestimmten Betrag durch die Eigentümer genehmigt werden. Da die Gesamtinvestition des hier beschriebenen Projektes unter dieser Schwelle lag, wurde es als operativer Geschäftsfall eingestuft und die Kaufentscheidung durch Herrn Christian Niedermeyer getroffen. Die guten Erfahrungen und der positive Abschluß

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

haben auch zur Abstimmung möglicher weiterer gemeinsamer Projekte geführt: Für die Ausstattung von Niedermeyer-Filialen mit Ericsson-Anlagen wurde eine Testphase vereinbart.

Problemstellungen

1. Durch welche Besonderheiten sind Investitionsgütermärkte im allgemeinen ausgezeichnet, und welche Unterschiede bestehen zwischen dem Investitions- und dem Konsumgütermarkt? Konkretisieren Sie Ihre Antwort anhand der Fallstudie. (K&B&K, S. 217–224; K&A&S&W, S. 309–315; B&B&R, S. 24, 35–36 und 40–41)
2. Versuchen Sie eine Positionierung der am österreichischen Markt tätigen Elektrohandelsketten. Treffen Sie geeignete Annahmen über die zugrundezulegenden Wahrnehmungsdimensionen und gehen Sie näher auf die Unterschiede zwischen Hartlauer und Niedermeyer ein. (K&B&K, S. 168–170; K&A&S&W, S. 398–434; B&B&R, S. 60)
3. Welche Einflußfaktoren auf die Kaufentscheidungen können im business-to-business Bereich beobachtet werden, und wie unterscheiden sich diese von jenen im Konsumgüterbereich? (K&B&K, S. 231–232; K&A&S&W, S. 319–324; B&B&R, S. 37–38)
4. Identifizieren Sie die Mitglieder und Rollen im „Niedermeyer-Buying Center". Begründen Sie Ihre Antwort und gehen Sie auf die Funktionen des Projektleiters (Einkäufer) genauer ein. (K&B&K, S. 221–222; K&A&S&W, S. 317–319; B&B&R, S. 38–39)
5. Welche Art der Entscheidungssituation liegt Ihrer Meinung nach in der Fallstudie vor? (K&B&K, S. 229–230; K&A&S&W, S. 316; B&B&R, S. 36)
6. Beschreiben Sie den Ablauf und die einzelnen Schritte des Kaufentscheidungsprozesses der Niedermeyer-Telefonanlage. Gehen Sie auf die Alternativenevaluierung und das Entscheidungskriterium im Detail ein. (K&B&K, S. 230–231; K&A&S&W, S. 325–328; B&B&R, S. 39)
7. Welche möglichen Auswirkungen hat das Verhalten des Herstellers der alten Telefonanlage? Zu welcher Stufe des Kaufentscheidungsprozesses ist dieser Effekt Ihrer Meinung nach zuzuordnen? (K&B&K, S. 230–231; K&A&S&W, S. 325–328; B&B&R, S. 39)
8. Erläutern Sie den Begriff „Wheel of retailing" anhand der Entwicklung der Fotohandel Helmut Niedermeyer Gesellschaft mbH. (K&B&K, S. 452–454; K&A&S&W, S. 894; B&B&R, S. 74)
9. Wie beurteilen Sie die Marktsituation am Telekommunikationssektor in Österreich?
10. Beschreiben Sie die Absatzpolitik von Ericsson: Welche Nachfragesituation herrscht am österreichischen Markt, welche Preisfestsetzungsmethoden werden von den einzelnen Anbietern angewendet, welche Segmentierungsvariable wird zur Aufteilung des Marktes verwendet und welche Rolle spielt der persönliche Verkauf beim Absatz von Telefonanlagen? (K&B&K, S. 46–48, 645, 224–227 und 547–563; K&A&S&W, S. 644–645 und 777–781; B&B&R, S. 18, 111–116, 39–40 und 97–99)
11. Kann man im Zusammenhang mit der Anschaffung einer Telefonanlage von abgeleiteter Nachfrage sprechen? Welche Informationen sprechen für, welche gegen das Vorliegen dieses Zusammenhanges? (K&B&K, S. 219–220 und 619–620; K&A&S&W, S. 310–315; B&B&R, S. 37)

Verwendete Literatur

Baldauf, A.; Boyer, C.; Reisinger, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1997

Ericsson Austria AG (1996): BusinessPhone, Verkaufsunterlage BU 912

Kinnear, T. C.; Bernhardt, K. L.; Krentler, K. A. (K&B&K): Principles of Marketing, 4th ed., Harper Collins, New York, 1995

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J.; Wong, V. (K&A&S&W): Principles of Marketing – The European Edition, Prentice Hall, London et al. 1996

News (1996): Österreichs 1 000 größte Unternehmen, Teil 1: Heft 39, Teil 2: Heft 40

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags