LEHRSTUHL FÜR MARKETING

UNIVERSITÄT WIEN

Strategie und Portfoliomanagement dargestellt anhand der Business Unit Fax des PHILIPS Konzerns

Artur Baldauf*, Marcus Puffer**

PHILIPS

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung 32
1.1 Allgemeines Unternehmensporträt 32
1.2 Unternehmenskultur 33
2 Philips Österreich 34
3 Business Unit Fax 34
3.1 Business Mission der BU Fax 35
3.2 Geschäftsumfeld 36
3.3 Leistungsangebot 37
3.3.1 Allgemeines 37
3.3.2 Ein neues Produktprogramm 38
3.4 Geschäftsfeldanalyse und Marktbearbeitung 38
3.5 Zusätzliche Restrukturierungsmaßnahmen 42
Problemstellungen 43
Verwendete Literatur 44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modellpalette von „Philips"-Geräten 39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Marktpotential, Wachstum und Haushaltspenetration nach geographischer Gliederung von Faxgeräten 37
Tabelle 2: Marktattraktivität und relative Wettbewerbsstärke 40

---

* Universitätsassistent am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien
** Universitätslektor am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

1 Einführung

Diese Fallstudie beschreibt strategische Problembereiche von einer in Österreich angesiedelten Geschäftseinheit des Weltkonzerns Philips. Im folgenden wird zunächst kurz der Philips-Konzern vorgestellt, und anschließend wird auf Philips Österreich sowie die Geschäftseinheit Business Unit Fax eingegangen.

1.1 Allgemeines Unternehmensporträt

Philips wurde im Jahr 1891 im holländischen Eindhoven als Lampenfabrik gegründet. Die vergangenen hundert Jahre waren vor allem von einem starken unternehmerischen Wachstum gekennzeichnet, welches sich daraus ergab, daß das Unternehmen unter anderem in Bereichen wie Konsumgüter oder Kommunikations- und medizinischen Systemen tätig wurde. Anzumerken ist aber auch, daß einige nicht rentable Geschäftsfelder wieder divestiert wurden (z. B. Glas und chemische Produkte). Heute versteht sich Philips primär als globaler Anbieter von Produkten, Systemen und Dienstleistungen auf dem Licht- und Elektroniksektor mit Konsumenten und professionellen Anwendern als vorwiegenden Zielgruppen. Mit einem Umsatz im Geschäftsjahr 1996 von mehr als 40 Mrd. US-Dollar und ungefähr 265 000 Mitarbeitern rangiert Philips gegenwärtig als weltweit neuntgrößtes Unternehmen am Elektroniksektor (excl. Computer). Außerdem kann davon ausgegangen werden, daß, aufgrund der über 10 000 Erfindungen und mehr als 60 000 Patente, das Unternehmen zu den innovativsten Anbietern am Markt zählt. Philips ist der Entwickler von „audio casetten", „laser video discs", „compact discs", „cd-interactive" und „QL lighting" (Induktionslampen). Gegenwärtig werden Philips Produkte in über 150 Ländern der Welt nicht nur unter der Marke „PHILIPS", sondern auch unter Marantz, Magnavox, Norelco und Walita verkauft, und insgesamt bietet das Unternehmen mehr als 700 registrierte Marken an.
Das Unternehmensportfolio gliedert sich in die fünf Unternehmensbereiche Beleuchtung, Konsumgüter, professionelle Geräte und Systeme, Bauelemente sowie verschiedene Aktivitäten. Insgesamt operiert man in über 100 Geschäftsfeldern, wobei Philips weltweit die Marktführerposition bei Beleuchtung, Rasierapparaten, Bildröhren, analytischen Röntgengeräten und Diktiergeräten einnimmt. Bearbeitet werden diese Geschäftsfelder über Divisionen und strategische Geschäftseinheiten.

1.2 Unternehmenskultur

In dem sich immer schneller verändernden Organisationsumfeld sieht das Unternehmen vor allem in den sich verkürzenden Zeiteinheiten und Kommunikationswegen eine große Herausforderung für die Bewältigung der Zukunft. Diese beiden Faktoren reduzieren die zwischenmenschlichen Distanzen, was automatisch dazu führt, daß die Menschen näher „zusammenrücken". Philips sieht seine besondere Verantwortung in der Arbeit für eine bessere Zukunft für die Menschheit. Die Menschen sollen zuversichtlich in eine Zeit mit höherer Lebensqualität sehen können. Deshalb sieht sich das Unternehmen als eine Organisationseinheit, die zu diesem Zweck nützliche, aufregende und gern verwendete Produkte und Dienstleistungen anbietet. Die grundlegende Motivation von Philips besteht somit darin, daß man sich verpflichtet fühlt, die Lebensbedingungen der Menschen zu verbessern. Deshalb zählt es zum Selbstverständnis des Unternehmens, die technologischen Erfindungen, die Arbeitsprozesse und -methoden und die Endprodukte daraufhin auszurichten, um diese Vision zu verwirklichen. Zusammengefaßt läßt sich diese Philosophie folgendermaßen formulieren (vgl. o. V.: Philips von A–Z, 1997):

- Grundlage all unserer Aktivitäten ist das kompromißlose Streben nach Qualität.
- Unsere Kunden sind die Grundlage unserer Existenz.
- Unsere wichtigsten Partner sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Eine gesunde Umwelt ist für unser Dasein und unsere Zukunft von fundamentaler Bedeutung.

Dieses Leitbild versucht Philips den Menschen zu vermitteln, und aus diesem Grunde wurde die erste globale unternehmensintegrierte Kommunikationskampagne unter dem Titel „Let's make things better" kreiert. Das Ziel dieser Kommunikationsmaßnahme besteht vor allem darin, die Leute darüber zu informieren, daß wesentliche Verbesserungen das Resultat von Teamarbeit sind. Dabei ist es grundsätzlich unerheblich, ob das Team aus einer unternehmensinternen Gruppe, einer Gruppe von Unternehmen, die in internationalen Standards übereinstimmt, oder nur aus Mitgliedern des Unternehmensumfeldes zusammengesetzt ist. Hauptsache ist, daß ständig im Mittelpunkt steht, eine bessere Umwelt für den Menschen zu schaffen. Die Menschen sollen verstehen, daß Philips nicht nur das Know-how hat, sondern auch über die Mission verfügt, um Unterschiede generieren zu können.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

2 Philips Österreich

Philips Österreich ist eine Tochtergesellschaft von Philips Eindhoven und erwirtschaftete im Jahr 1995 mit 6 450 Mitarbeitern einen Umsatz von öS 18 599 Mio. (ca. 5 % des Gesamtumsatzes). Damit wird Philips Österreich als 17.-größtes Unternehmen von Österreich ausgewiesen (vgl. o. V.: Trend Top 500, 1996). Mit einem Anteil für Forschung und Entwicklung von 6,9 % vom Jahresumsatz 1995 versteht sich auch Philips Österreich als modernes, innovatives Unternehmen. In Österreich werden nicht nur Philips Produkte vertrieben, sondern auch produziert, und es ist bemerkenswert, daß 94,7 % der inländischen Produktion exportiert werden. Produktionsstandorte gibt es neben Wien (Philips City) noch in Lebring, Klagenfurt und Althofen. Von Österreich aus wird auch das Management für einige internationale Konzernaktivitäten durchgeführt. Eine dieser Aktivitäten wird von der strategischen Geschäftseinheit Faxgeräte wahrgenommen, welche unternehmensintern als BU (business unit) Fax bezeichnet und nachfolgend vorgestellt wird.

3 Business Unit Fax

Die BU Fax zählt konzernorganisatorisch zum Unternehmensbereich der professionellen Geräte und Systeme. Die weltweiten Aktivitäten dieser business unit werden von Wien aus gesteuert, wobei die Berichterstattung direkt an das Management in Eindhoven erfolgt. Im Philips Konzern ist der Produktionsstandort Wien momentan der einzige, an dem Faxgeräte gefertigt werden. Im Jahr 1996 waren ungefähr 500 Mitarbeiter in dieser business unit beschäftigt, die einen Jahresumsatz von ca. öS 600 Mio. erwirtschafteten.[1] Die business unit hatte aber 1996 und in den vergangenen Jahren Probleme, sich auf dem Markt zu behaupten und wirtschaftlich zu operieren. Insgesamt wurden sogar negative Betriebsergebnisse erreicht. Da der im Jahr 1996 neu bestellte Vorstandsvorsitzende des Philips Konzerns, Cor Boonstra, das Ziel verfolgt, unprofitable Geschäftsbereiche aus dem Unternehmen auszugliedern und das Leistungsangebot von Philips auf die Kernkompetenzen des Unternehmens zu beschränken, wurde seitens der Konzernleitung in Eindhoven die Zielvorgabe der Erreichung eines positiven Betriebsergebnisses für die BU Fax innerhalb von 2 Jahren (d. h. bis Ende 1997) formuliert, um so den turnaround zu schaffen. Dieses ehrgeizige Ziel vor Augen entwickelte das Management der business unit im Zuge der

[1] Alle in dieser Fallstudien angeführten Geschäftszahlen der BU Fax sind aus Konkurrenzgründen fiktiv gewählt worden.

Strategiekonzeption eine business mission, die, in Abstimmung mit den Konzernzielen, die Aufgaben der BU Fax beschreibt.

3.1 Business Mission der BU Fax

Als Teil eines Konzerns orientiert sich die BU Fax in erster Linie an den gesamtunternehmerischen Grundsätzen und Zielen. Demnach besitzt selbstverständlich das Philips Leitbild auch für die Geschäftseinheit Gültigkeit. Aufgrund ihrer Eigenständigkeit und der ihr obliegenden Verantwortung für den Geschäftserfolg beschränkt sich die business mission der BU Fax jedoch vorwiegend auf folgende Leistungsziele (Planungshorizont 3 bis 5 Jahre):

- In Europa soll sowohl bei Thermotransferpapier- als auch bei plain paper-Geräten[2] die Marktführerschaft erreicht werden.
- Im asiatischen bzw. pazifischen Raum wird eine Größe (gemessen am Absatz) angestrebt, um zu den drei größten Anbietern zu zählen.
- Bereits im Jahr 1998 will man eine Eigenkapitalrentabilität von ca. 10 % ausweisen.

Damit diese in der business mission verankerten Leistungsziele auch tatsächlich erreicht werden können, hat das Management der Geschäftseinheit begleitende strategische Maßnahmen eingeleitet. Dementsprechend verfolgt die BU Fax einerseits ein rigoroses Kostenmanagement (z. B. Ausnützung von economies of scale Effekten) und ist andererseits jedoch bestrebt Produktdifferenzierungen (z. B. wird dem Design, der Nutzerfreundlichkeit und der Produktqualität hohe Bedeutung beigemessen) zu betreiben. Die BU Fax sieht den Humanfaktor als eine Gruppe von „Unternehmern im Unternehmen". Da die Mitarbeiter neben dem Kapitalfaktor zu den größten „value drivern" (gemessen vorwiegend an der Produktivität) gehören, entspricht es dem Selbstverständnis des Managements, daß Mitarbeiter Risiken und Entbehrungen (z. B. Eigenverantwortlichkeit, Flexibilität, keine Überstundenentlohnung) auf sich nehmen müssen, ihnen im Gegenzug dafür jedoch herausfordernde Perspektiven (z. B. Karriereplan) geboten werden.

[2] Faxgeräte können momentan entweder mit Thermotransfer oder plain paper betrieben werden. Bei Geräten mit Thermotransfertechnologie wird spezielles Endlospapier verwendet, während plain paper-Geräte herkömmliches DIN A4 Kopierpapier verwenden.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

3.2 Geschäftsumfeld

Allgemein ist anzumerken, daß der Erfolg des Faxgerätes größtenteils auf den Einsatz im Büro zurückzuführen ist. Innerhalb kürzester Zeit hat sich das Fax als Standardlösung für einen schnellen und effizienten Dokumentenverkehr etabliert. Die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft, einhergehend mit dem technologischen Fortschritt, eröffnet jedoch auch neue Einsatzmöglichkeiten von Faxgeräten. Das Management der BU Fax erkannte, basierend auf den Überlegungen der Philips Philosophie, zwei wesentliche gesellschaftliche Trends, die eine potentielle, aber noch unbefriedigte Nachfragechance auslösen könnten. Zum einen gewinnt die Teilzeitarbeit in den industrialisierten Staaten als Arbeitszeitmodell zunehmend an Popularität, zum anderen erlauben technologische Entwicklungen wie das Internet und Netzwerklösungen in den großen Firmen vielen Arbeitnehmern, ihre Arbeit von daheim aus zu erledigen. Außerdem kann beobachtet werden, daß immer mehr Personen in ihren privaten Heimen Anlagen installieren, um mit ihrer Außenwelt kommunizieren zu können. Wenn diese Entwicklung sich auch noch nicht in diesem Maße in Europa durchsetzen kann, so ist „telecommuting" (d. h. die Arbeit via Datenverbindung vom eigenen Heim aus verrichten zu können) in den USA bereits weit verbreitet, und dieser Trend wird früher oder später auch auf Europa übergreifen. In jedem Fall wird das Heim zunehmend zu einem Kommunikationszentrum, in dem technische Einrichtungen wie Telephon, Faxgerät, Anrufbeantworter und Kopiergerät zur Notwendigkeit werden.
Durch die konsequente Umsetzung der Mission und auch der Ziele (z. B. Kostenmanagement) sowie einer kundenorientierten Leistungspolitik gelang es bereits nach kurzer Zeit, die wirtschaftliche Talsohle zu durchschreiten. Zusätzlich waren für diese positive Geschäftsentwicklung auch andere umfeldbezogene Einflußfaktoren ausschlaggebend. Der endgültige wirtschaftliche Erfolg wird aber maßgeblich von unternehmensexternen Faktoren bestimmt. So ist Philips, deren Produktion grundsätzlich nach Fließfertigungsprinzipien ausgerichtet ist, auf ein Arbeitsmarktangebot an qualifizierten Frauen angewiesen (Männer sind für viele der zu verrichtenden Tätigkeiten, welche hohe Fingerfertigkeiten erfordern, ungeeignet). Ein Problem stellt dabei die Tatsache dar, daß vom Personal gefordert wird, die Tätigkeiten zeitlich flexibel zu verrichten (Schichtbetrieb), da in Österreich ein Nachtarbeitsverbot für Frauen gilt.

3.3 Leistungsangebot

3.3.1 Allgemeines

Das Philips Leistungsangebot im Bereich Fax ist gezielt auf die oben beschriebenen Entwicklungen ausgerichtet. Mit der Produktlinie NOVA (Modelle: HFC 8, 10, 12) stellte Philips erstmals Komplettlösungen für das home office zu Verfügung. Die Geräte integrieren Telephon, Anrufbeantworter, Fax- und Kopiergerät in einem Gehäuse, sind (waren) mit einem durchschnittlichen Endverbraucherpreis um öS 10 000 jedoch im oberen Preissegment angesiedelt und für viele Kunden zu teuer. Im Zuge der Restrukturierungsmaßnahmen nahm das Management eine nochmalige Marktanalyse vor, wobei die antizipierten Trends der wachsenden Nachfrage nach Faxgeräten sowie die geringen Haushaltspenetrationsraten bestätigt wurden. Das Marktpotential, die im Vergleich zum Vorjahr prognostizierten Marktwachstumsraten sowie die Penetrationsraten der Haushalte sind in Tabelle 1 geographisch gegliedert für das Jahr 1997 dargestellt.

Tabelle 1: Marktpotential, Wachstum und Haushaltspenetration nach geographischer Gliederung von Faxgeräten (Stand: 1997)

	Marktpotential (in Mio. Einheiten)	in %	Wachstum im Vergleich zum Vorjahr (in %)	Haushalts-penetration (in %)
Lateinamerika	1,9	12,7	13,0	1,0
Nordamerika	3,5	23,3	10,0	12,0
Europa	4,4	29,3	6,0	5,0
Asien/Pazifik	2,0	13,3	22,0	1,0
Japan	3,0	20,0	4,0	15,0
Sonstige	0,2	1,3	k.A.	k.A.
Summe	15,0	100,0		

Quelle: o.V.: Industriedaten, Schätzungen des Managements, eigene Berechnungen

Wie man erkennt, ist Europa momentan noch der größte Markt, welcher aber im Vergleich zu anderen geographischen Gebieten nur bescheidene Wachstumsmöglichkeiten bietet. Aus der Sicht von Philips zählen insbesondere Osteuropa und Amerika zu den Hoffnungsmärkten, wobei in Osteuro-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

pa das Problem der Kaufkraft besteht, während der amerikanische Markt eine schon vergleichsweise hohe Haushaltspenetration aufweist.

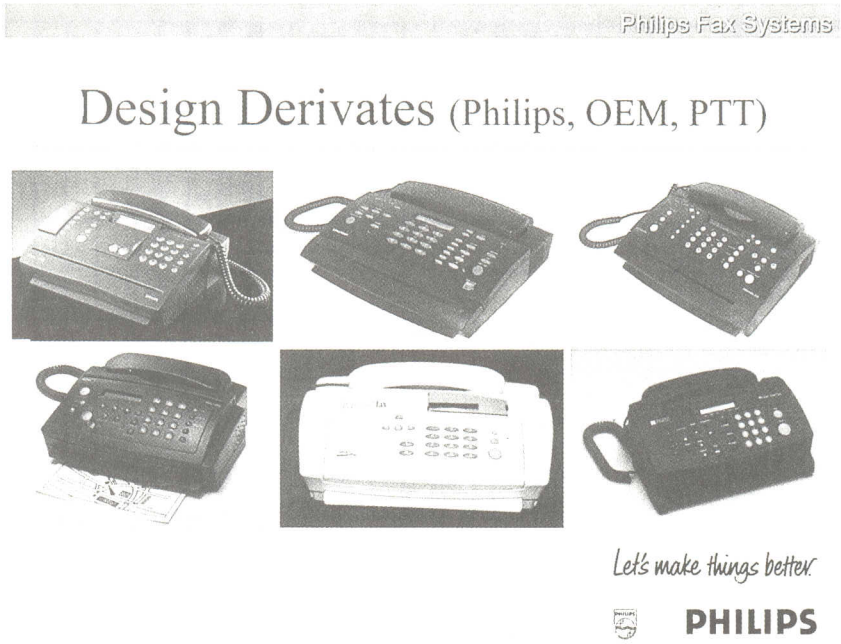
3.3.2 Ein neues Produktprogramm

Unter Berücksichtigung der Zielvorgaben aus Eindhoven und der Ergebnisse der Umfeldanalyse ging die BU Fax nun daran, das Produktprogramm zu straffen und auf zwei Linien zu reduzieren, welche unternehmensintern unter NOVA (Modelle: HFC 8, 10, 12) und SUPERNOVA (Modelle: HFC 21, 22) bearbeitet werden. Nach wie vor vereinen die Geräte Telephon, Anrufbeantworter, Fax- und Kopiergerät. Innerhalb der SUPERNOVA Linie ist das Modell HFC 21 im Einsteigersegment mit einem Endverbraucherpreis um ca. öS 2 490 angesiedelt, während für das Modell HFC 22 mit einem Preis von ca. öS 4 490 die Mittelschicht die primäre Zielgruppe darstellt. Die Modelle der beiden Produktlinien werden alle mit Thermopapier betrieben. Die zukünftige Entwicklung wird sich auf den Bereich der plain paper Technologie konzentrieren, da bei Thermotransferdrucken mit der Zeit die Farbe verblaßt und somit die Schriftzeichen unkenntlich werden. Es ist geplant, ein Tintenstrahlfaxgerät zu entwickeln, jedoch müssen hierzu aufgrund finanzieller Restriktionen möglicherweise strategische Partnerschaften eingegangen werden.
Philips fertigt die beiden Produktlinien für die Marke PHILIPS. Als OEM (original equipment manufacturer) stellt das Philips Werk in Wien die baugleichen Faxgeräte mit unterschiedlichen Gehäusen für andere renommierte Marken wie Minolta, Grundig oder Ricoh her. Weiters werden die Geräte für diverse nationale Telephongesellschaften mit jeweils eigenem Gehäusedesign gefertigt. Die Modellpalette kann der Abbildung 1 entnommen werden. Diese Produktstrategie erlaubt Philips, nationale Präferenzen sowie unterschiedliche Distributionsformen zu nutzen.

3.4 Geschäftsfeldanalyse und Marktbearbeitung

Wie schon vorhin erwähnt, mußte das Management der BU Fax in der Vergangenheit sowohl unternehmensexterne (z. B. Kunden bevorzugten Konkurrenzprodukte) als auch unternehmensinterne (z. B. relativ ungünstige Kostenstruktur) Probleme bewältigen. Um den Standort Wien zu sichern, wurde deswegen ein neues Management eingesetzt, welches unverzüglich analytische und planerische Maßnahmen ergriff. Zunächst ist das Portfolio (die zwei Produktlinien NOVA und SUPERNOVA) nach der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsstärke analysiert und bewertet worden. Den Überlegungen der Unternehmensberatung McKinsey zufolge wurden im Managementteam die für diese Konstrukte jeweils relevanten Dimensionen bestimmt. Anschließend sind die einzelnen Dimensionen anhand einer

Abbildung 1: Modellpalette von „Philips"-Geräten



Quelle: o.V.: Philips 1997

5-Punkt Skala bewertet worden (In bezug auf die Marktattraktivität bedeutet der Wert 1 sehr attraktiv und der Wert 5 sehr unattraktiv und hinsichtlich der relativen Wettbewerbsstärke repräsentiert ein Wert 1 viel stärker als die Konkurrenz und ein Wert 5 viel schwächer als die Konkurrenz. Außerdem ist darauf hinzuweisen, daß hier nur die Bewertung in bezug auf den europäischen Markt präsentiert wird). Um weiters die unterschiedliche Bedeutung einzelner Dimensionen zu berücksichtigen, ist zusätzlich noch eine Gewichtung von diesen vorgenommen worden. Das Ergebnis dieser Aktivitäten ist der Tabelle 2 zu entnehmen (Achtung: Die Gesamtwerte sind hier nicht berechnet, da dies eine Aufgabe bei einer zu lösenden Problemstellung ist).

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Tabelle 2: Marktattraktivität und relative Wettbewerbsstärke

MARKTATTRAKTIVITÄT

Merkmale	NOVA							SUPERNOVA						
	1 sehr attraktiv	2	3	4	5 sehr unattraktiv	Gewichtung	Wert	1 sehr attraktiv	2	3	4	5 sehr unattraktiv	Gewichtung	Wert
Inflation	x					0,10		x					0,10	
Währungskurse		x							x					
Devisentransfer	x							x						
Lohnniveau			x			0,05				x			0,05	
Rohstoffangebot				x							x			
Personalangebot:														
Arbeiter				x							x			
Management		x							x					
Technologie		x				0,15			x				0,15	
Produktivität		x							x					
Exportgesetzgebung			x							x				
Vorschriften		x							x					
Unterstützung durch Regierung	x							x						
Ökologie				x							x			
Anpassungsfähigkeit:														
Sprache	x							x						
Flexibilität	x					0,10		x					0,10	
Arbeitsmoral	x							x						
Demographische Veränderungen			x							x				
Marktvolumen			x			0,15		x					0,15	
Marktwachstum			x			0,15		x					0,15	
Preisbildung				x		0,15		x					0,15	
Vertragsbedingungen			x					x						
Marktzugang	x					0,10		x					0,10	
Angebotsvolumen (Kapazität)	x					0,05		x					0,05	

Fortsetzung von Tabelle 2

RELATIVE WETTBEWERBSSTÄRKE

Merkmale	NOVA							SUPERNOVA						
	1 viel stärker als Konkurrent	2	3	4	5 viel schlechter als Konkurrent	Gewichtung	Wert	1 viel stärker als Konkurrent	2	3	4	5 viel schlechter als Konkurrent	Gewichtung	Wert
F&E Konzept			x			0,15				x			0,15	
F&E Personal			x							x				
F&E Aufwendungen				x							x			
Produktionsanlagen	x							x						
Produktionspersonal	x							x						
Marketingstab		x				0,20			x				0,20	
Vertriebsstab		x				0,10			x				0,10	
Finanzierung					x	0,15						x	0,15	
Führungskompetenz				x					x					
Größe der Führungsgruppe				x						x				
Produktlinie (Breite)			x								x			
Herstellungskosten			x			0,05		x					0,05	
Rendite					x						x			
Marktanteil			x						x					
Kundendienst				x					x					
Qualität der Produkte		x				0,20			x				0,20	
Ziele		x				0,10		x					0,10	
Kostenstruktur				x		0,05				x			0,05	
Organisationsstruktur				x					x					

Quelle: Schätzungen des Managements, eigene Berechnungen

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Basierend auf dieser Portfolioanalyse und unter Berücksichtigung zukünftiger Szenarien hat das Management der BU Fax entschieden, die Märkte in weiterer Folge sequentiell zu erschließen. Das Management beschloß, weiterhin den mitteleuropäischen Markt als „Heimatmarkt" anzusehen. Der Wettbewerb am europäischen Faxmarkt ist intensiv und wird hauptsächlich von den Unternehmen Philips und Panasonic bestritten. Mit einem Marktanteil von 16% war im Jahr 1996 Panasonic Marktführer auf dem Thermotransfersegment in Europa, während Philips mit ca. 12% des europäischen Faxgerätemarktes eine Warteposition – jedoch mit aufholender Tendenz – einnahm. In Mitteleuropa sind Deutschland und Großbritannien mit ungefähr 50% des Gesamtmarktes die primären Zielgebiete. Es wurden unterschiedliche Vertriebsformen gewählt, um das Produkt für den Endverbraucher verfügbar zu machen. Während in Deutschland eine engagierte Gruppe von Außendienstmitarbeitern die Philips Faxgeräte vertritt, verfolgt man in Großbritannien eine indirekte Distributionsstrategie, indem ein Vertrag mit der British Telecom abgeschlossen wurde (dieser Vertrag ist jedoch bereits wieder gelöst worden). Diverse andere europäische Länder werden über eine Philips Vertriebstochter bedient. In weiterer Folge sind Initiativen zur Erschließung der Märkte in den ehemaligen Reformstaaten und in Lateinamerika vorgesehen. Auch ein Eintritt in den nordamerikanischen Markt ist geplant.

3.5 Zusätzliche Restrukturierungsmaßnahmen

Parallel zur nach außen sichtbaren Straffung des Produktangebotes ergriff die Führung der BU Fax einige Maßnahmen, um den eingeschlagenen Weg beibehalten zu können. Als Teil eines international tätigen Konzerns müssen v. a. spezielle Entscheidungen dahingehend getroffen werden, die eine Beschaffung von Bestandteilen zu günstigsten Preisen gewährleisten (sog. sourcing strategies). Eine permanente Analyse wirtschaftlicher Kennzahlen, z. B. der Wechselkurse, ist ebenso unerläßlich. Im Zuge des Restrukturierungsprogrammes wandte die BU Fax verstärkte Aufmerksamkeit dem Produktionsprozeß zu. Erster Ansatzpunkt war die Anzahl der Einzelbestandteile in den Geräten. Die Anzahl der Bestandteile soll um 30% gesenkt werden. Weiters wird angestrebt, das Einkaufsvolumen auf einzelne bzw. wenige Lieferanten zu verteilen (sog. single sourcing), um einen besseren Ausgleich (leverage) des eingesetzten Kapitals zu erzielen. Somit soll auch der Produktionsprozeß beschleunigt und die Umschlagshäufigkeit (turnover speed) erhöht werden. Eine weitere Maßnahme zur Reduktion des Lagerbestandes ist die Einführung von make to order Prinzipien, die beispielsweise in der Automobilindustrie eingesetzt werden. All diese Aktivitäten beugen auch dem in der Elektronikbranche üblichen Preisverfall vor. Ein zusätzlicher Wettbewerbsvorteil ist die Zertifizierung des Werkes in Wien nach ISO 9000. Neben den Materialkosten ist der Faktor Arbeit nach wie vor einer der größten Kostenfaktoren. In Zukunft soll durch eine Reduzierung der Personalkosten die BU Fax in wettbewerbsfähige Dimensionen gelenkt werden.

Ältere Generationen von Philips Faxgeräten wiesen häufig technische Mängel auf, die den Kunden unzufrieden stellten und hohe Kosten für die Geschäftseinheit verursachten. Die neuentwickelten Produkte sollen dieses Problem entscheidend reduzieren. Zusätzlich wurde für Kunden aus Österreich, Deutschland und der Schweiz ein Customer Service Desk eingerichtet, der zur Lösung kleiner technischer Probleme konsultiert werden kann. Damit wird versucht, dem Kunden ein besseres Service zu bieten und die Zufriedenheit mit dem Produkt zu gewährleisten.

Problemstellungen

1. Führen Sie aufgrund der Fallstudie eine SWOT Analyse durch. Wofür steht SWOT? Erklären Sie Ihre Ergebnisse. (K&B&K, S. 80–88; K&A&S&W, S. 79–83; B&B&R, S. 7)
2. In der Fallstudie wird häufig der Begriff „business unit" verwendet. Erklären Sie diesen Begriff und diskutieren Sie, ob die BU Fax eine Geschäftseinheit im Sinne der Literatur ist. (K&B&K, S. 83; K&A&S&W, S. 83; B&B&R, S. 11)
3. Es gibt einige Hilfsmittel zur strategischen Analyse und Planung. Verwenden Sie die Daten aus der Fallstudie und positionieren Sie die BU Fax in einem GE Screening Grid (McKinsey Matrix). Erklären Sie Ihr Ergebnis. (K&B&K, S. 85–88; K&A&S&W, S. 93–94; B&B&R, S. 13)
4. Positionieren Sie die Geschäftseinheit BU Fax mit Hilfe einer BCG-Matrix (Nehmen Sie den europäischen Markt als Bezugsbasis und gehen Sie von einem durchschnittlichen (Welt)Marktwachstum – sowohl für das Jahr 1996 als auch für das Jahr 1997 – von 3% aus. Das europäische Wachstum betrug im Jahr 1996 ca. 2%.). Erklären Sie Ihr Ergebnis. Der BU Fax gelang es in der Vergangenheit bei sonst gleichbleibenden Bedingungen die Marktposition zu ihren Gunsten zu verändern. Im 1. Halbjahr 1997 betrug der europäische Marktanteil der BU Fax ca. 18%, während der Marktanteil von Panasonic auf ca. 12% gefallen ist. Während der Cash flow für 1996 öS –20 Mio. betrug, ist es wahrscheinlich, daß 1997 bereits eine ausgeglichene Cash flow-Bilanz ausgewiesen werden kann. Beurteilen Sie diese neue Situation in der BCG-Matrix. Vergleichen Sie nun die beiden Analysetechniken (McKinsey Matrix aus Frage 3), und erklären Sie die Unterschiede. Welche Maßnahmen könnte das Unternehmen insgesamt (d. h. Philips Eind-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

hoven) bzw. die Geschäftseinheit ergreifen? (K&B&K, S. 90–92; K&A&S&W, S. 83–88; B&B&R, S. 11–13)

5. Erklären und diskutieren Sie anhand der Produktlinien der BU Fax die Produkt-Markt-Matrix. Wo würden Sie ein eventuelles Produkt, das mit plain paper funktioniert, einordnen? (K&B&K, S. 95–97; K&A&S&W, S. 88–91; B&B&R, S. 14)
6. Welche Elemente sollte eine Marketing Strategie beinhalten? Beschreiben Sie die einzelnen Elemente. Formulieren Sie aufgrund der Fallstudie eine Marketing Strategie für die business unit Fax. (K&B&K, S. 90–91; K&A&S&W, S. 92–98)

Verwendete Literatur

BALDAUF, A.; BOYER, C.; REISINGER, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1997

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

o. V.: Philips Annual Report 1995

o. V.: Philips, From Vision to Reality – Let's make things better, Eindhoven 1996

o. V.: Philips von A–Z, internes Manuskript, 1997

o. V.: Philips Österreich, Wien

o. V.: Let's make things better, Wien

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags