

DIPLOMARBEIT

MARKETINGSTRATEGIE

ADSL PRODUKTFAMILIE

SIEMENS SCHWEIZ AG

INFORMATION AND COMMUNICATIONS PRODUCTS

Autor: Marcel Müller, Steinfeldstrasse 5, 5033 Buchs
Tel.: 062 823 43 33, Fax: 062 823 43 34, E-Mail: marcel.mueller@email.ch

Klasse: NDM 2/02 ZH

Referent: Eric Bernhard

INHALTSVERZEICHNIS

A	MANAGEMENT SUMMARY	5
1	Aufgabenstellung.....	5
2	Strategieentscheid.....	5
2.1	Kernstrategie	5
2.1.1	Marktsegment-Teilmarktwahl.....	6
2.1.2	Positionierung.....	6
2.1.3	Absatzwege	7
2.2	Ziele	7
2.3	Massnahmen	8
2.3.1	Marketing-Mix.....	8
2.3.2	Anpassung der Infrastruktur	9
2.3.3	Draft-Businessplan	9
B	DETAILKONZEPT	10
1	EINLEITUNG	10
1.1	Ausgangslage	10
1.1.1	Das ADSL Produkt-Portfolio.....	10
1.1.2	Einbettung des ADSL Produkt-Portfolios in der Siemens AG	11
1.1.3	Zielvorgaben des Geschäftsbereiches	12
1.2	Zielsetzungen der Diplomarbeit	12
1.3	Abgrenzungen	12
2	MARKETING-ZIELE ICP	13
3	SITUATIONSANALYSE.....	15
3.1	Marktdefinition	15
3.1.1	Produktgruppe.....	15
3.1.2	Geografischer Markt.....	16
3.2	Definition der Marktstruktur	18
3.2.1	Eigenes Unternehmen.....	19
3.2.2	Konkurrenzunternehmen	19
3.2.3	Zwischenhandel.....	19

3.2.4	Produktverwender.....	20
3.2.5	Externe Beeinflusser.....	21
3.3	Analyse des Umfeldes	21
3.3.1	Marktsegmente und Teilmärkte.....	21
3.3.2	Konkurrenzanalyse	24
3.3.3	Externe Beeinflusser.....	27
3.3.4	Umweltfaktoren	29
3.4	Analyse des eigenen Unternehmens.....	31
3.4.1	Aktuelles Produktportfolio	33
3.4.2	Position im Lebenszyklus.....	33
3.4.3	Vertriebssituation.....	34
3.4.4	Rahmenbedingungen	34
3.5	SWOT Analyse	36
4	MARKETING-STRATEGIE	38
4.1	Kernstrategie	38
4.1.1	Wahl der geografischen Märkte.....	39
4.1.2	Neue Leistungen und Produktmerkmale	39
4.2	Marktsegment- und Teilmarktstrategie	40
4.3	Quantitative Ziele	41
4.4	Qualitative Ziele.....	42
4.5	Wettbewerbsstrategie	42
4.6	Positionierung	42
4.7	Marktbearbeitungsstrategie	44
4.7.1	Absatzwege und Absatzkanäle	44
4.7.2	Wirkungsziele gegenüber Zwischenhandel (Landesgesellschaften und ISPs).....	44
4.7.3	Wirkungsziele gegenüber externen Beeinflussern.....	46
5	MASSNAHMENSCHWERPUNKTE EXTERN UND INTERN.....	47
5.1	Promotion (Marktbearbeitung).....	49
5.2	Product (Marktleistungsgestaltung).....	50
5.3	Price (Preisgestaltung).....	51
5.4	Place (Distribution).....	52

6	ANTRAGSTELLUNG	54
6.1	Anpassung von Marketing Infrastruktur und Budget.....	54
6.1.1	Marketing Infrastruktur.....	54
6.1.2	Grobbudget / Draft-Businessplan.....	55
6.2	Controlling	56
C	SCHLUSSBEMERKUNGEN.....	58
1	Erkenntnisse	58
2	Zielerreichung.....	58
3	Schlusserklärung.....	58
D	ANHANG	59
1	Portfolioübersicht und Vertriebssituation	59
1.1	ADSL Produktportfolio der Siemens Schweiz AG	59
1.2	Vertriebssituation.....	60
2	Verzeichnisse.....	61
2.1	Literaturverzeichnis.....	61
2.2	Abbildungsverzeichnis.....	62
2.3	Tabellenverzeichnis	63
2.4	Abkürzungen.....	64

A MANAGEMENT SUMMARY

1 Aufgabenstellung

In der vorliegenden Diplomarbeit ging es darum, eine Marketingstrategie für die Produktfamilie SANTIS ADSL zu erarbeiten. Ausgehend vom Marktsystem wurde anhand der Situationsanalyse ein strategischer Entscheid für die Marktbearbeitung gefällt. Dabei wurden die Aspekte auf Seiten des Marktes wie auch auf der Seite der eigenen Unternehmung berücksichtigt. Abschliessend wurden die Massnahmenswerpunkte und die Controlling-Instrumente erarbeitet.

2 Strategieentscheid

2.1 Kernstrategie

Bei der Kernstrategie wird eine Kombination von Marktenwicklungs- und Produktentwicklungsstrategie gewählt. Erste Priorität hat die Marktentwicklungsstrategie.

Der Entscheid für die gewählte Strategie lässt sich mit der im Moment noch ungenügenden geografischen Ausbreitung des Produkts begründen. In neuen geografischen Märkten liegt eindeutig das grösste Wachstumspotential.

Die Produktentwicklungsstrategie wird flankierend dazu eingesetzt, damit bestehenden Kunden mit neuen Produkten gehalten werden können. Zudem kann bei der Akquisition von Neukunden der Aspekt der Zukunftssicherheit garantiert werden.

		Geografische Märkte	
		Bestehend	Neu
Leistung	Bestehend	Marktdurchdringung	Marktentwicklung Prio 1
	Neu	Produktentwicklung Prio 2	Diversifikation

Für die Marktbearbeitungsstrategie wird die nachfolgende Gewichtung für die Markt-bearbeitung vorgenommen. Die Ableitung erfolgt aus einer Nutzwertanalyse (Tabelle 7 auf Seite 35). Marktwachstum und Bearbeitungskosten sind dabei die wichtigsten Kriterien.

REGION	PRIORITÄT
Westeuropa	hoch
Osteuropa	hoch
Lateinamerika	mittel
Asien/Pazifik	tief
Afrika/Mittlerer Osten	tief

Nordamerika wird nicht betrachtet, da dies der Heimmarkt von „Efficient Networks“ ist.

2.1.1 Marktsegment-Teilmarktwahl

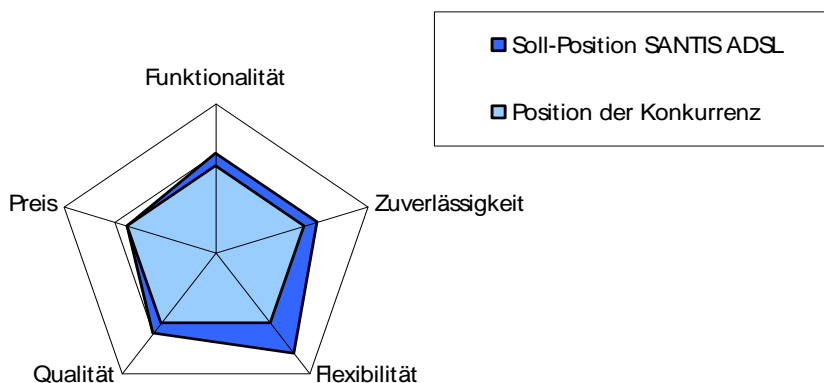
Bei der Marktsegment-Teilmarktwahl soll eine Ausrichtung auf alle drei Teilmärkte erfolgen. Dabei liegt die Priorität bei den privaten Anwendern. Innerhalb dieser Teilmärkte werden prioritär die Marktsegmente der ISPs bearbeitet.

Die ISPs sind dem Grossfachhandel und den Distributoren vorzuziehen, weil das Verkaufen von Produkten an Distributoren einen viel höheren Detailbearbeitungsgrad erfordert, als dies bei den ISPs nötig ist. Die Produkte müssen „ladenfertig“ an die Distributoren geliefert werden.

TEILMÄRKTE	MARKTSEGMENTE	ISPs DER „ÖFFENTLICHEN“ NETZBETREIBER	ISPs DER NEUEN NETZBETREIBER	GROSSFACHHANDEL/ DISTRIBUTOREN
PRIVATANWENDER MIT 1 PC		Priorität 1		Priorität 3
PRIVATANWENDER MIT MEHREREN PCs				
KLEINUNTERNEHMUNGEN MIT NETZWERK		Priorität 2		

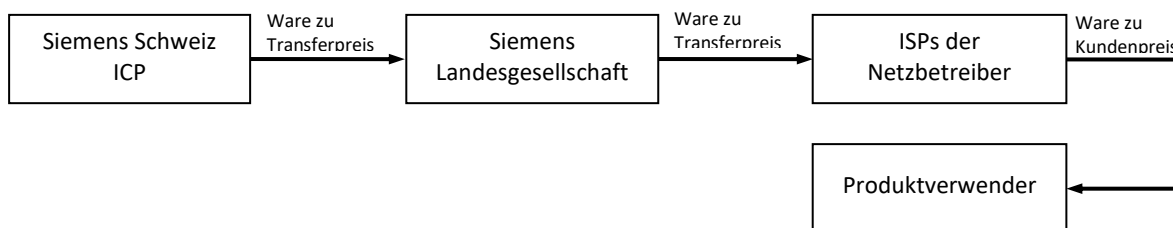
2.1.2 Positionierung

Als Wettbewerbsstrategie muss eine Profilierungsstrategie gewählt werden. Der Positionierungsansatz erfolgt über den UAP der Flexibilität, welcher eine Differenzierung zu Konkurrenz möglich macht.



2.1.3 Absatzwege

Grundsätzlich muss der Absatzweg über die Siemens Landesgesellschaften gewählt werden. Nur in Ausnahmefällen, wenn die Landesgesellschaft nicht am Geschäft interessiert ist, kann in Absprache ein anderer Absatzkanal gewählt werden.



2.2 Ziele

Aus den Marktzahlen einer Gartner Studie [1] vom August 2001 und den Annahmen, dass mit der gewählten Strategie in den nächsten Jahren ein Marktanteil von fünf Prozent erreicht werden kann und die Vertriebsspanne der Siemens Landesgesellschaften etwa acht Prozent beträgt, werden die folgenden quantitativen Ziele betreffend Umsatz und EBIT definiert:

	GJ 02/03	GJ 03/04	GJ 04/05	GJ 05/06
Umsatz [Mio. CHF]	20	30	40	47
Marktanteil [%]	2.9	3.9	4.7	5.0
EBIT [%]	2.5	5	6	7
EBIT [Mio. CHF]	0.5	1.5	2.4	3.3

Die Annahme, das fünf Prozent Marktanteil erreicht werden können beruht darauf, dass im Moment eine grosse Anzahl von ADSL Anbietern im Markt auftreten, dass aber keiner bis jetzt eine beherrschende Marktposition mit einem Marktanteil von mehr als zehn Prozent erreicht hat.

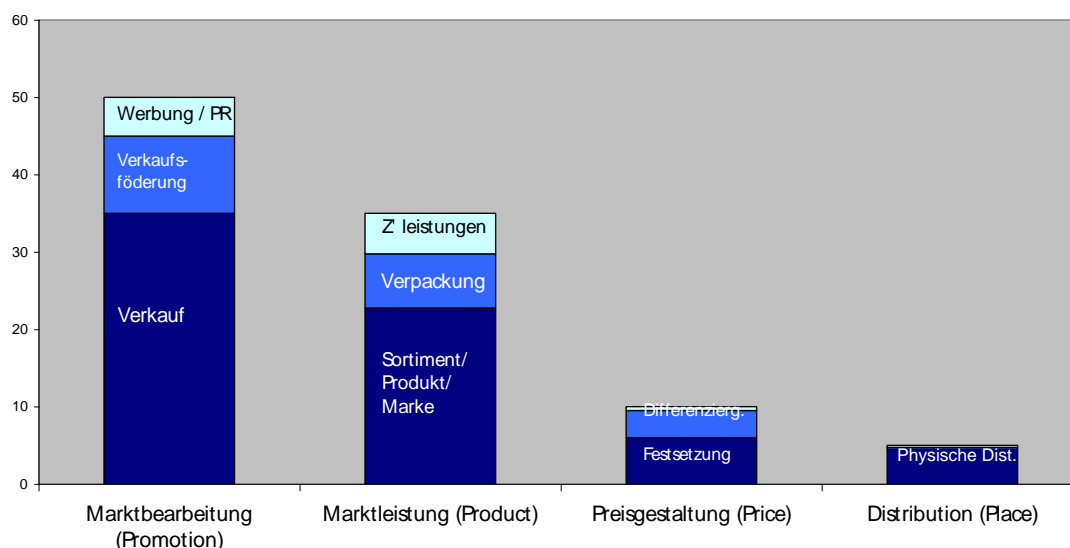
2.3 Massnahmen

2.3.1 Marketing-Mix

Die Marketing-Mix Massnahmen werden auf die zweite Zwischenhandelsstufe, die Internet Service Provider, ausgerichtet. Sie berücksichtigen aber auch die Siemens Landesgesellschaften, die als erste Zwischenhandelsstufe gesehen werden können.

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Gewichtung der vier Marketing-Mix Instrumente im Einsatz.

Gewichtung der Marketing-Mix Instrumente



Es zeigt sich deutlich, dass der Marktbearbeitung die grösste Bedeutung zukommt. Innerhalb der Marktbearbeitung werden 70 Prozent für den Verkauf eingesetzt. Verkaufsförderung, Werbung und PR haben eine eher geringe Bedeutung.

Obwohl die ADSL Endgeräte eigentlich Konsumgüter sind, ist die Ausgestaltung des Marketing-Mix eher typisch für ein Investitionsgut. Der Grund dafür ist, dass wir als Siemens Schweiz keinen direkten Zugang zu den Produktverwendern haben. Wir müssen unsere Produkte über mehrere Zwischenhandelsstufen an den Endverbraucher bringen, was von unserer Seite verlangt, dass wir das Schwergewicht auf Marktbearbeitung und Marktleistung legen.

2.3.2 Anpassung der Infrastruktur

Um die vorgeschlagene Marktentwicklungsstrategie umsetzen zu können, muss ab dem nächsten Geschäftsjahr der Vertrieb verstärkt werden. Um neue Märkte und somit neue Kunden angehen zu können, muss mindestens ein zusätzlicher Sales Manager eingestellt werden.

Im Bereich Marketing Information System besteht Handlungsbedarf im Bereich der Erfassung von Kundenfeedback und Konkurrenzinformationen.

2.3.3 Draft-Businessplan

Zur Umsetzung der oben genannten Strategien und Massnahmen kann nachfolgender Draft-Businessplan erstellt werden:

POSTEN	WERT [TAUSEND CHF]	ANTEIL AM UMSATZ [%]	BEMERKUNGEN
Umsatz	20'000	100	
./. Einkaufskosten	17'200	86	
Bruttomarge	2'800	14	
./. Vertriebskosten	1'600	8	Marktbearbeitung und Distribution
./. Entwicklungskosten	250	1.25	Qualitätstests / Anpassungen
./. Weitere Kosten	500	2.5	Fehlleistungskosten / Unerwartetes
Operatives Ergebnis	450	2.25	

B DETAILKONZEPT

1 EINLEITUNG

1.1 Ausgangslage

1.1.1 Das ADSL Produkt-Portfolio

Das ADSL Produkt-Portfolio von ICP besteht ausschliesslich aus ADSL Endgeräten. ICP bietet den Kunden keine End zu End ADSL Lösung an, sondern nur die so genannten CPEs (Customer Premises Equipment), die Geräte, die beim ADSL Endkunden stehen. Privat- und Geschäfts-kunden setzen die ADSL-Technologie dazu ein, um einen schnellen und permanenten Zugang zum Internet zu haben. Die ADSL Endgeräte der Siemens Schweiz AG ermöglichen dem Kunden die ADSL Dienste, welche die verschiedenen Internet Service Provider anbieten, möglichst einfach und effizient zu nutzen.

Das heutige ADSL Produkt-Portfolio besteht aus einem ADSL-USB Modem und verschiedenen ADSL Routern. Alle diese Produkte sind in zwei Endausführungen, für Kunden mit analogen oder digitalen Telefonanschlüssen, erhältlich.

Zur Übertragung von ADSL Signalen braucht es eine Einrichtung auf der Seite des Internet Service Providers und ein ADSL Modem oder einen ADSL Router auf der Seite des ADSL Kunden. Als Übertragungsmedium werden Kupferleitungen verwendet. Da das Telefonsignal andere Bandbreiten benutzt, kann ein ADSL Anschluss über die bestehende Telefonleitung realisiert werden. Das heisst, telefonieren und eine schnelle Verbindung ins Internet mit ADSL, ist über die gleiche Kupferleitung zur gleichen Zeit möglich.



Abbildung 1 Teil des ADSL Portfolios: ADSL Router

Die ADSL Übertragungstechnologie ist asymmetrisch. Das heisst, sie ist speziell dafür geeignet, um in die eine Richtung mehr Daten zu übertragen, als in die andere. Aus diesem Grund wird ADSL von Privatpersonen und Firmen eingesetzt, die viel Daten aus dem Internet runterladen aber selber keine Daten, zum Beispiel in Form eines Web-Servers, für andere Internetbenutzer zur Verfügung stellen.

1.1.2 Einbettung des ADSL Produkt-Portfolios in der Siemens AG

Die Siemens Schweiz AG besitzt mehrere Arbeitsgebiete. Eines davon ist Information and Communications. Wie das Organigramm zeigt, besteht dieses aus 6 Geschäftsbereichen:

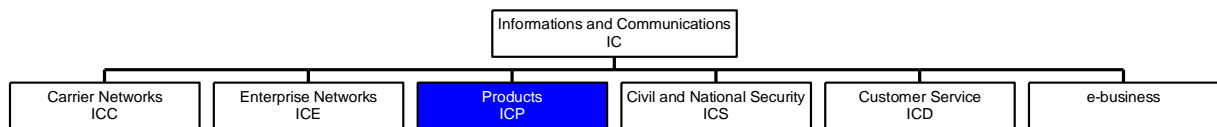


Abbildung 2 Organigramm Information and Communications - Siemens Schweiz AG

ADSL ist dem Geschäftsbereich Products ICP untergeordnet. Die volle Geschäftsverantwortung für das ADSL Geschäft liegt bei ICP.

Auch die Siemens AG besteht aus mehreren Arbeitsgebieten. Dabei wird Information and Communications aufgeteilt in Information and Communications Networks (ICN), Information and Communications Mobile (ICM) und Siemens Business Services. Für ADSL wäre der Geschäftsbereich ICN relevant. Weil aber im Siemens Konzern im Moment noch nicht entschieden ist, ob Siemens Schweiz AG oder „Efficient Networks“ das ADSL Portfolio der Siemens AG stellt, werden die Geschäftszahlen (Auftragseingang, Umsatz und EBIT) im Moment nicht im Geschäftsgebiet Access Networks konsolidiert, sondern in der Differenzspalte der Siemens Schweiz AG geführt. Das heisst, dass Siemens Schweiz das ADSL Geschäft solange weiterführen kann, wie kein negatives Geschäftsergebnis entsteht.

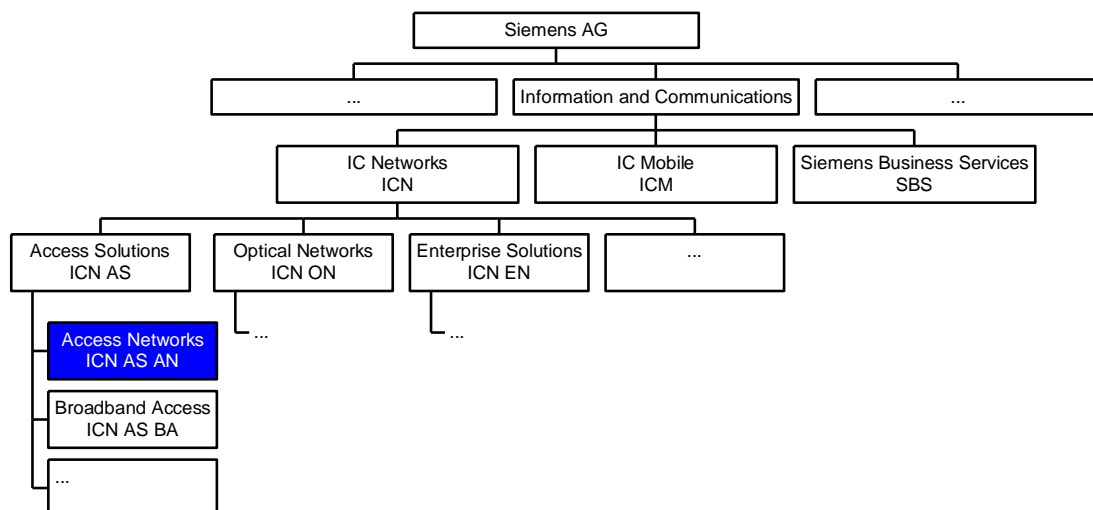


Abbildung 3 Organigramm Information and Communications - Siemens AG

Das Vorhandensein von ADSL Produkten an zwei verschiedenen Orten in der Siemens AG, führt bei den Landesgesellschaften zu einer Konkurrenzsituation zwischen „Efficient Networks“ und der Siemens Schweiz AG. Dieser Umstand macht die Situation gegenüber unseren Kunden, den Siemens Regional Gesellschaften, nicht einfacher, sondern er erschwert sie enorm.

1.1.3 Zielvorgaben des Geschäftsbereiches

In der Portfolioanalyse des Geschäftsbereiches werden die ADSL Produkte als ‚Question Marks‘ eingeordnet. In diesem Geschäftsjahr (ab 1. Oktober) sollen sie von ‚Question Marks‘ zu ‚Stars‘ werden. Es wird erwartet, dass mit den ADSL Produkten ein Umsatz von 14,5 Millionen Schweizer Franken erzielt wird. Dabei wird eine EBIT – Rendite zwischen zwei und drei Prozent angestrebt. Diese liegt so tief, da verschiedene Produkte erst jetzt in den Markt eingeführt werden und dabei noch überdurchschnittlich hohe Kosten verursachen. Ab dem nächsten Geschäftsjahr wird mit einer EBIT – Rendite zwischen fünf und sieben Prozent gerechnet.

1.2 Zielsetzungen der Diplomarbeit

Basierend auf den Zielvorgaben des Geschäftsbereiches und den Umweltbedingungen am Markt soll eine Marketingstrategie erstellt werden. Diese enthält eine ausführliche Situationsanalyse, in welcher das gesamte Marktumfeld betrachtet und bewertet wird. Die Resultate werden in eine SWOT zusammengefasst.

Die Schlussfolgerungen, welche in der Situationsanalyse erarbeitet wurden, werden zur Strategiefindung herbeigezogen. Aus Strategie und Zielsetzung wird anschliessend das Schwergewicht im Einsatz der Marketinginstrumente bestimmt. Diese Definition der Massnahmenswerpunkte soll später zur Richtlinie bei der Erarbeitung der konkreten Massnahmen dienen.

Abgeschlossen wird die Arbeit mit einem Grobbudget und den vorgeschlagenen Anpassungen in der Marketinginfrastruktur.

1.3 Abgrenzungen

Siemens Schweiz AG ICP vertreibt ihre Produkte weltweit. Da jedoch in der für diese Diplomarbeit zur Verfügung stehenden Zeit eine detaillierte Betrachtung der einzelnen geografischen Regionen nicht durchgeführt werden kann, wird eine möglichst repräsentative Gesamtbetrachtung durchgeführt. Eine detailliertere Betrachtung muss daher bei Bedarf ausserhalb dieser Diplomarbeit z.B. bei der Ausarbeitung des Marktbearbeitungskonzepts erfolgen.

2 MARKETING-ZIELE ICP

Da ICP ein eigener Geschäftsbereich der Siemens Schweiz AG ist, und somit ein „Profitables Unternehmen“ innerhalb von Information and Communications sein muss, hat ICP eine eigene „Unternehmensstrategie“. Diese ist nochmals in Worldproducts und in Mobile/Cordless Products unterteilt. Die Produktgruppe ADSL gehört zu den Worldproducts.

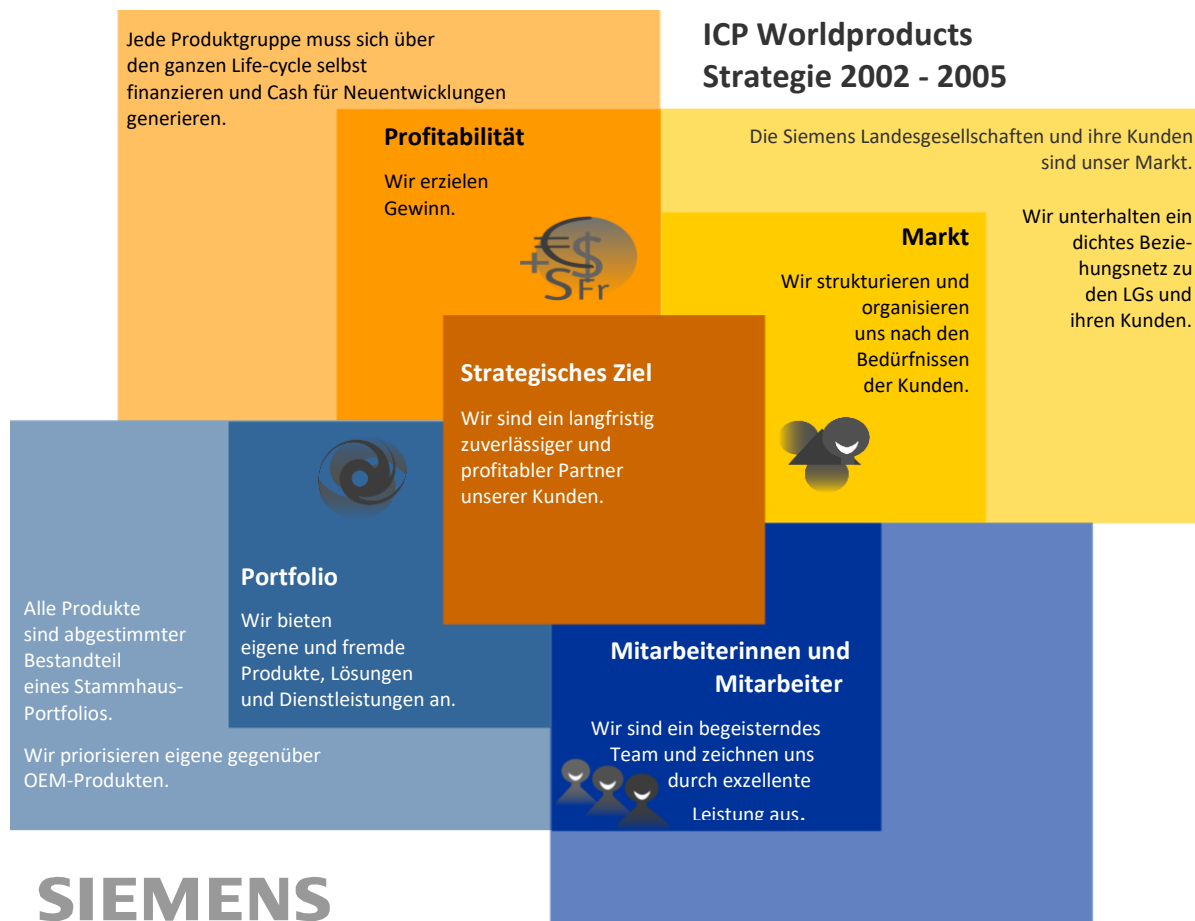


Abbildung 4 ICP Worldproducts – Strategie 2002 - 2005

Aus dem strategischen Ziel „wir sind ein langfristig zuverlässiger und profitabler Partner unsere Kunden“ werden verschiedene Ziele abgeleitet. Für die ADSL Marketingstrategie sind vor allem die folgenden Ziele von Bedeutung:

1. **Priorität: Markt**

- Wir strukturieren und organisieren uns nach den Bedürfnissen der Kunden

- Die Siemens Landesgesellschaften und ihre Kunden sind unser Markt
- Wir unterhalten ein dichtes Beziehungsnetz zu den LGs und ihren Kunden.

2. Priorität: Profitabilität

- Wir erzielen Gewinn
- Jede Produktgruppe muss sich über den ganzen Life-cycle selbst finanzieren und Cash für Neuentwicklungen generieren

3. Priorität: Portfolio

- Wir bieten eigene und fremde Produkte, Lösungen und Dienstleistungen an
- Alle Produkte sind abgestimmter Bestandteil eines Stammhaus-Portfolios
- Wir priorisieren eigene gegenüber OEM Produkten

3 SITUATIONSANALYSE

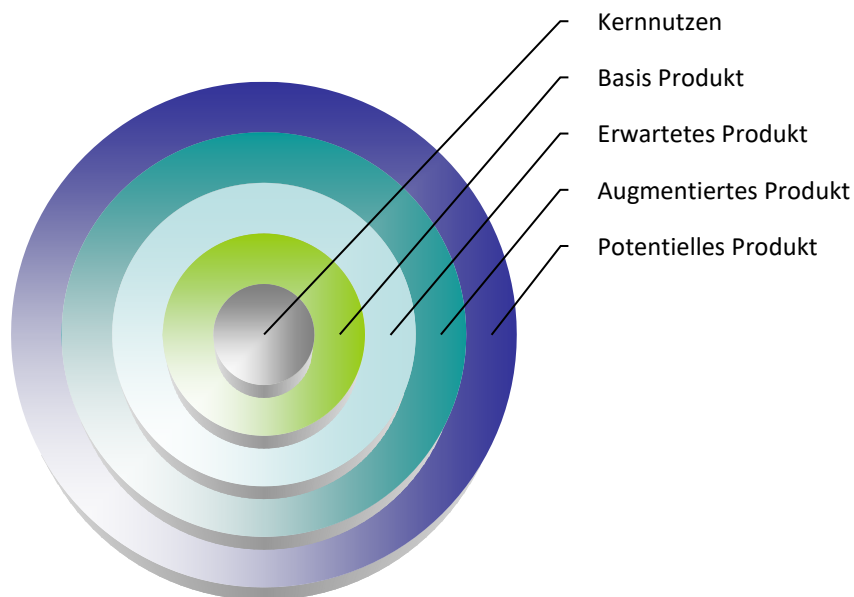
3.1 Marktdefinition

3.1.1 Produktgruppe

Die ADSL CPEs von Siemens Schweiz AG gehören zur Produktgruppe von Punkt-zu-Punkt Übertragungssystemen für $n \times 256$ Kbit/s (Downstream) respektiv $n \times 64$ Kbit/s (Upstream) Datensignale. Zur Zeit sind keine grösseren Datenraten als 8×256 Kbit/s (Downstream) abonniebar. Die ADSL Technologie lässt aber durchaus Übertragungsraten bis zu 8 Mbit/s (Downstream) und 1 Mbit/s (Upstream) zu. Als Übertragungsmedium werden die bestehenden Kupferleitungen, welche den Kunden gleichzeitig als Telefonanschluss dienen, verwendet. Der Einsatz erfolgt ausschliesslich im Anschlussnetz (letzte Meile) von Netzbetreibern.

Mit einem ADSL Anschluss verschafft sich ein Kunde einen schnellen und permanenten Zugang zum Internet. Es bieten sich Möglichkeiten zum Aufbau eines Firmeneigenen Intranets, Mitarbeitern können Heimarbeitsplätze eingerichtet werden und zudem können vermehrt Dienste wie Electronic Commerce und Video-Übertragung genutzt werden.

Das Produkt kann anhand des Produktkonzepts von Kotler¹ wie folgt umschrieben werden:



¹ Kotler / Blimel, 2001 [2], S. 716 ff

Abbildung 5 Die fünf Konzeptionsebenen für das Produkt (nach Kotler)

EBENE	BESCHREIBUNG
Kernnutzen	Asymmetrische Punkt-zu-Punkt Übertragung von digitalen Daten von einer Telefonzentrale zu einem Endkunden über Kupferleitungen von ein paar Kilometern Länge (abhängig von der geforderten Datenrate)
Basisprodukt	Modems und Router mit ADSL Übertragungstechnik Normierte Teilnehmerschnittstellen zum Anschluss von PCs und PC Netzwerken
Erwartetes Produkt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übertragungstechnik: ADSL ▪ Teilnehmerschnittstellen: Ethernet, USB, WLAN ▪ Funktionalität: <ul style="list-style-type: none"> - ADSL Übertragung mit verschiedenen Datenraten - Downstream max. 8 Mbit/s und Upstream max. 1 Mbit/s - Automatische Anpassung der Datenrate - Unterstützung verschiedener Übertragungsprotokolle ▪ Software/Firmware zum konfigurieren der ADSL-, Sicherheits- und Performance-Parameter ▪ Normkonformität: Einhalten der ITU-T und ETSI Normen
Augmentiertes Produkt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PC WLAN Karten und USB WLAN Adapter zum Anschluss von Notebooks und PCs an das WLAN ▪ WLAN Access Point zur individuellen Erweiterung des WLANs ▪ Im ADSL Router integrierter VPN Server zur Erschliessung von Heimarbeitsplätzen mit VPN ▪ Durch Remote-Management zuschaltbare Services, die beim Kunden einzeln verrechnet werden können
Potentielles Produkt	ADSL Router mit integriertem Print Server und einer Möglichkeit zum Anschluss eines externen Modems im Falle, dass die ADSL Leitung ausfällt.

Tabelle 1 Einordnung der ADSL Produkte in das Produktkonzept von Kotler

3.1.2 Geografischer Markt

Siemens Schweiz AG vertreibt ihre Produkte weltweit. Die Betrachtungen erfolgen daher global. Das Marktvolumen wird aus einer Marktstudie der Gartner Group [1] entnommen.

Der Markt für xDSL teilt sich gemäss der Gartner Studie wie folgt auf:

Region	2002 Marktanteil [%]	2002 [Mio. CHF]	2005 [Mio. CHF]	Entwicklung
Nordamerika	46.5	2396	3291	↗↗
Westeuropa	30.3	1563	2354	↗↗
Asien / Pazifik	19	980	1041	↗
Lateinamerika	3.2	167	312	↗↗↗
Afrika und Mittlerer Osten	0.6	31	52	↗↗
Osteuropa	0.4	21	42	↗↗↗

Tabelle 2 Marktvolumina der Regionen

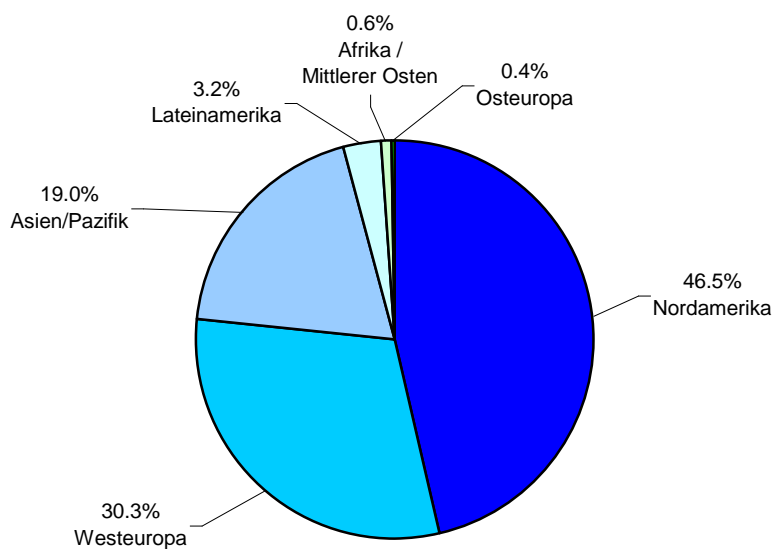


Abbildung 6 Geografische Marktanteile des xDSL Marktes

Bei diesen Grafiken gilt es zu beachten, dass die genannten Zahlen den ganzen xDSL Markt und nicht nur den ADSL Markt betreffen.

FAZIT:

UMSATZMÄSSIG SIND NORDAMERIKA, WESTEUROPA UND ASIEN/PAZIFIK DIE INTERESSANTEN GEOGRAFISCHEN MÄRKTE.

WACHSTUMSMÄSSIG SIND ES ABER EINDEUTIG OSTEUROPA UND LATEINAMERIKA.

3.2 Definition der Marktstruktur

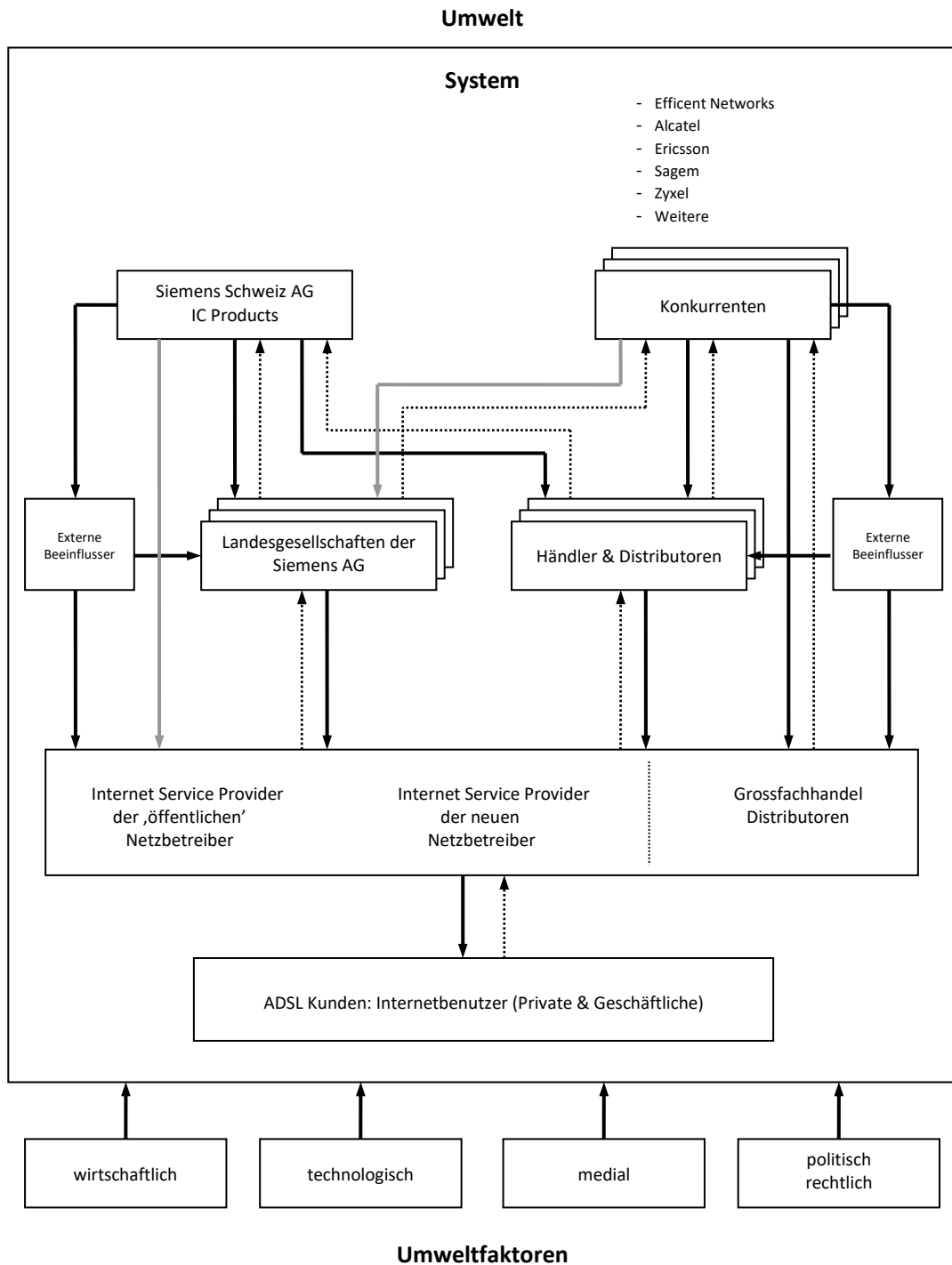


Abbildung 7 Marktsystem für ADSL Endgeräte

3.2.1 Eigenes Unternehmen

Die Geschäftseinheit IC Products (ICP) der Siemens Schweiz AG wird hier als „eigenes Unternehmen“ betrachtet. Für folgende Produkte trägt ICP die weltweite Geschäftsverantwortung:

1. SANTIS ADSL: ADSL USB Modems und ADSL Router (ADSL CPE Portfolio Siemens CH)
2. SANTIS ISDN: Intelligente ISDN-Netzabschlussgeräte
3. ULAF+: Übertragungssysteme für 2 Mbit/s und $n \times 64$ Kbit/s Datensignale

ICP kann die Marketingentscheide für diese Produkte selbständig fällen und realisieren, solange keine Interessen des Stammhauses (Siemens AG) damit verletzt werden. Dies ist im Moment zum Beispiel bei einem Teil des ADSL Portfolios der Fall:

Siemens Schweiz wie auch Efficient Networks, eine von der Siemens AG im vorletzten Geschäftsjahr gekaufte Amerikanische Firma, verfügen über ein ADSL Portfolio. Efficient Networks hat kein ADSL USB Modem im Sortiment, somit besteht keine Konkurrenzsituation zwischen ICP und dem Stammhaus. Bei den ADSL Routern für den Residential Markt hingegen, ist das Portfolio von ICP und dasjenige von Efficient Networks sehr ähnlich. Es ist unumgänglich, dass mittelfristig eine Portfoliobereinigung stattfinden muss, um nicht bei den Siemens Landesgesellschaften ADSL Produkte aus zwei verschiedenen „Siemens Ecken“ anzubieten. Da aber die Geschäftszahlen von Efficient Networks im Moment nicht sehr gut sind, wurde bis jetzt auf eine offizielle Bereinigung des Portfolios von Seiten der Siemens AG verzichtet.

Das eigene Unternehmen wird in Kapitel 3.4 im Detail analysiert.

3.2.2 Konkurrenzunternehmen

Die Konkurrenzsituation für Siemens Schweiz AG im Bereich ADSL ist zweiteilig:

1. Konkurrenzsituation auf Stufe Siemens Landesgesellschaften mit Efficient
2. Konkurrenzsituation auf Stufe Zwischenhandel mit grossen Telekommunikationsfirmen

Zu den Konkurrenzunternehmen gehören grosse Telekommunikationsfirmen wie Alcatel oder Ericsson. Daneben gibt es eine Vielzahl von kleinen Unternehmen, die oft regional, das heisst nur in einem Land, auftreten. Immer öfter sind einige dieser „kleinen“ Unternehmen auch in verschiedenen Ländern anzutreffen. Zu den bedeutendsten zählen dabei: Zyxel Taiwan und Sagem Frankreich.

Die Konkurrenzanalyse wird im Kapitel 3.3.2 vorgenommen

3.2.3 Zwischenhandel

Die verschiedenen Siemens Landesgesellschaften, von welchen die Siemens AG fast in jedem Land eine besitzt, sind für das Geschäft im eigenen Land zuständig. Siemens Schweiz AG muss alle Geschäfte über die Siemens Landesgesellschaften abwickeln. Es ist nicht möglich, direkt mit den

Kunden - in unserem Fall die Internet Service Provider der privaten und ‚öffentlichen‘ Netzbetreiber, Grossfachhandel und Distributoren - Geschäfte abzuwickeln. In Ausnahmefällen kann in Abstimmung mit der Siemens Landesgesellschaft ein lokaler Händler eingeschaltet werden.

Siemens Schweiz AG verhandelt mit der Siemens Landesgesellschaft einen Transferpreis. Der Transferpreis zu den Internet Service Providern, Distributoren oder Grossfachhändlern wird in der Regel durch die Siemens Landesgesellschaft bestimmt. Damit verhält sich die Landesgesellschaft, aus Sicht der Siemens Schweiz AG, wie ein Zwischenhändler.

Da die ADSL Engeräte aber nicht von der Siemens Landesgesellschaft direkt an den Produktverwender, sondern an die Internet Service Provider der Netzbetreiber, an Distributoren oder an Grossfachhändler verkauft werden, bilden diese die zweite Stufe des Zwischenhandels.

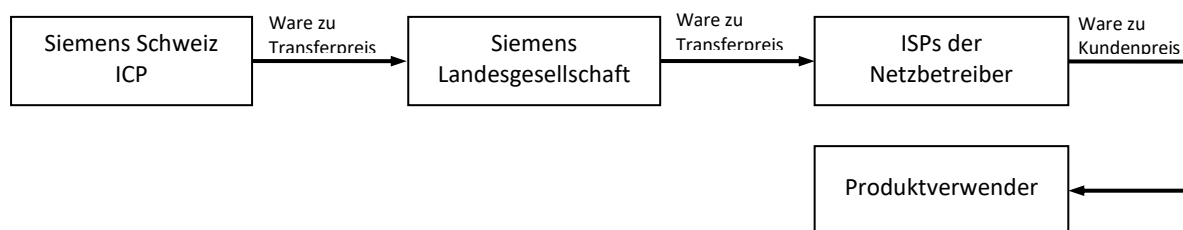


Abbildung 8 Wertekette beim Handel über Siemens Landesgesellschaften

Da zwischen der Siemens Schweiz AG und dem Produktverwender zwei Zwischenhandelsstufen liegen, ist es besonders schwierig, mit den ADSL Produkten einen attraktiven Marktpreis zu erreichen und gleichzeitig allen Stufen soviel Marge zu ermöglichen, dass das Geschäft dennoch interessant bleibt.

Kleinere Konkurrenten können in der Regel – jedenfalls dann wenn es sich um ihren Heimmarkt handelt – ihre Produkte direkt einem Internet Service Provider anbieten. Damit entfällt die Ebene und somit die Marge des Zwischenhandels, was ihnen eine bessere Preisposition erlaubt. Gewisse Konkurrenzunternehmen haben in einigen Ländern Niederlassungen, welche die Produkte zu Herstellkosten bei der „Mutterfirma“ beziehen können. Auch in dieser Situation entfällt die Ebene Zwischenhandel.

3.2.4 Produktverwender

Bei den Produktverwendern handelt es sich in erster Linie um private Internetbenutzer, welche zu hohe monatliche Telefongebühren hatten und sich mit einem ADSL Anschluss eine permanente Verbindung ins Internet ermöglichen. Durch den starken Preiszerfall bei den Anschlussgebühren und auch bei den ADSL Endgeräten in den letzten zwei Jahren, ist die ADSL Technologie heute vielen Leuten zugänglich.

Weiter handelt es sich bei den Produktverwendern um Leute, die ihr Büro zu Hause haben, also ein so genanntes „Home office“ betreiben und Kleinst- und Kleinfirmen, die in der heutigen Zeit einen Bedarf an schnellem und sicherem Datenaustausch haben.

Für mittelgrosse Firmen, Grossfirmen oder Produktverwender, die einen sehr hohen Sicherheitsanspruch an die ADSL Enderäte stellen, ist unser Produktportfolio nicht geeignet. Die ADSL Produkte von ICP sind so konzipiert, dass sie vom Produktverwender einfach und schnell vor Ort eingestellt und in Betrieb genommen werden können. Sie sind nicht dafür geeignet, von der Ferne überwacht, gewartet und in ihrer Konfiguration verändert zu werden.

Auf die Marktsegmentierung und Teilmarktbildung wird in Kapitel 3.3.1 näher eingegangen.

3.2.5 Externe Beeinflusser

Zu den externen Beeinflussern können vor allem Referenzkunden, Normierungsgremien, Chiphersteller, Internetseiten und Fachzeitschriften gezählt werden.

Auf die externen Beeinflusser wird in Kapitel 3.3.3 eingegangen.

3.3 Analyse des Umfeldes

3.3.1 Marktsegmente und Teilmärkte

Marktsegmente

Aus der Abbildung „Marktsystem für ADSL Endgeräte“ ist ersichtlich, dass drei Marktsegmente gebildet werden:

SEGMENTE	ISPs DER „ÖFFENTLICHEN“	ISPs DER NEUEN	GROSSFACHHANDEL/
MERKMALE	NETZBETREIBER	NETZBETREIBER	DISTRIBUTOREN

geografisch	Bieten ihre Internetdienstleistungen und die dazugehörige Hardware national und zum Teil auch inter-national an	Bieten ihre Internetdienstleistungen und die dazugehörige Hardware regional und zum Teil auch national an	Sind national meist in Ballungszentren und Grossstädten angesiedelt und verkaufen die ADSL Hardware an ihren POS
Firmengrösse	Unternehmungen mit 100 oder mehr Mitarbeitern	Unternehmungen mit bis zu 100 Mitarbeitern	Unternehmungen mit ein paar wenigen Mitarbeitern (Distributor) bis zu ein paar 100 Mitarbeitern (Grossfachhandel)
Bedürfnisse	Benötigen Endgeräte mit hoher Qualität, die im Markt erprobt sind und ihren Anforderungen gerecht werden. ADSL CPEs werden in grossen Stückzahlen beschafft. Einfache, benutzerfreundliche Bedienung, Anpassbarkeit (Customising), grosse Verfügbarkeit der Geräte und ein guter Preis sind wichtige Kriterien.	Benötigen Endgeräte mit hoher Qualität, die schnell verfügbar und im Markt schon erprobt sind. ADSL CPEs werden in kleinen bis mittleren Mengen beschafft. Einfache, benutzerfreundliche Bedienung, grosse Verfügbarkeit und ein guter Preis sind wichtige Kriterien. Die Standardausführung der Geräte genügt meistens den Anforderungen.	Benötigen Endgeräte mit Qualität, die ansprechend verpackt und schnell verfügbar sind. ADSL CPEs werden in kleinen bis mittleren Mengen beschafft Selbsterklärende Installation und Bedienung, grosse Verfügbarkeit und ein guter Preis sind wichtige Kriterien. Es werden zur Einführung Werbegelder des Produktlieferanten verlangt.

Verhalten	Die Beschaffung erfolgt in der Regel durch eine Ausschreibung. Es werden einem und drei Anbieter berücksichtigt. Der Druck auf die Preise ist gross, da ein zentraler Einkauf vorhanden ist. Die Netzbetreiber besitzen ein grosses technisches Know-how.	Die Beschaffung erfolgt mit oder ohne Ausschreibung. Es werden zwischen einem und drei Anbieter berücksichtigt. Infolge der etwas kleineren Mengen ist der Preisdruck etwas geringer als bei den ISPs der ‚öffentlichen‘ Netzbetreibern.	Die Beschaffung erfolgt ohne Ausschreibung, meistens auf eine Offertenanfrage. Der Preisdruck ist oft weniger gross als bei den Netzbetreibern, da sich der Einkaufspreis am Endkundenpreis (mit etwa 25 – 30%) Marge orientiert. Das technische Know-how bezüglich dem Produkt ist meistens gering.
-----------	--	--	--

Tabelle 3 Merkmale der Marktsegmente

FAZIT:

VOLUMENMÄSSIG SIND DIE TRADITIONELLEN ANBIETER DAS INTERESSANTESTE MARKTSEGMENT. DEMGEGENÜBER STEHEN JEDOCH DIE SEHR HOHEN LEISTUNGSANFORDERUNGEN UND DER HOHE PREISDRUCK.

DIE NEUEN NETZBETREIBER GEWINNEN IMMER MEHR AN BEDEUTUNG UND SIND VOLUMENMÄSSIG EIN INTERESSANTES MARKTSEGMENT. DIE ANFORDERUNGEN LEIGEN ETWAS UNTER DENEN DER TRADITIONELLEN BETREIBERN.

Teilmärkte

Eine Aufgliederung in Teilmärkte erfolgt anhand der Anforderungen der Produktverwender an die Engeräte.

TEILMARKT	MERKMALE
Privatanwender mit einem PC	Der ADSL Anschluss wird nur von einem PC aus genutzt. Sobald der PC abgestellt ist, wird die ADSL Leitung getrennt. Es arbeiten unter Umständen verschiedene Benutzer am gleichen PC. Der PC ist nicht mit einem Netzwerk verbunden. Die Datensicherheit spielt nur eine untergeordnete Rolle
Privatanwender mit mehreren PCs	Der ADSL Anschluss wird von mehr als einem PC aus genutzt. Auch wenn alle PCs abgestellt sind, ist es möglich, dass die ADSL Verbindung zum Internet Service Provider aktiv ist. Verschiedene Benutzer können gleichzeitig via ADSL auf das Internet zugreifen. Die Datensicherheit spielt oft eine etwas grössere Rolle, als bei Privatanwendern mit nur einem PC.

Kleinunternehmungen mit Netzwerk	Der ADSL Anschluss wird von mehreren vernetzten PCs aus genutzt. Die ADSL Leitung ist oft 24 Stunden am Tag aktiv. In den meisten Fällen ist ein Server im Netzwerk integriert, der ebenfalls 24 Stunden am Tag eingeschaltet und mit dem Netzwerk verbunden ist. Die Sicherheit der Daten spielt eine grosse Rolle, das heisst, das Netzwerk muss vor Hacker-Angriffen gut geschützt sein.
----------------------------------	--

Tabelle 4 Merkmale der Teilmärkte

3.3.2 Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse in diesem Produktumfeld gestaltet sich relativ schwierig, da nicht alle Informationen öffentlich zugänglich sind. Die Schwierigkeit liegt oft darin, Aussagen der Konkurrenten über Verfügbarkeit von Leistungsmerkmalen und Geräten überprüfen zu können. Oft werden Funktionen als verfügbar angekündigt, obwohl sie noch gar nicht entwickelt sind, noch nicht getestet wurden oder noch nicht fehlerfrei funktionieren.

Die hier verwendeten Informationen stammen aus dem Feedback unserer Verkäufer, welche Informationen aus dem Feld mitbringen und hauptsächlich aus Recherchen aus dem Internet. Die Informationen aus dem Internet sind aber häufig nicht vollständig, da nicht alle Anbieter von ADSL Endgeräten gleichviel Informationen über ihre Geräte öffentlich publizieren.

Die Anzahl der Konkurrenten ist weltweit relativ gross. Viele von ihnen sind aber nur national oder regional tätig und treten daher meist nur in einem Land als Konkurrenten auf. In der kurzen Zeit, in der Siemens Schweiz AG im ADSL Geschäft tätig ist, sind wir auf fünf immer wieder auftretende Konkurrenten gestossen.

Die nachfolgende Konkurrenzanalyse betrachtet die oben erwähnten fünf Hauptkonkurrenten und vergleicht die Merkmale, Schnittstellen, Hauptfunktionen und Vertriebsnetz.

Konkurrenzunternehmen Produktname	Siemens SANTIS ADSL	Efficient Networks SpeedStream	Zyxel Prestige	Alcatel SpeedTouch	Sagem F@ast	Ericsson
Sortiment						
USB Modem POTS	X	-	X	X	X	X
USB Modem ISDN	X	-	X	X	X	X
Ethernet Router POTS	X	X	X	X	X	X
Ethernet Router ISDN	X	-	X	X	X	X
Ethernet Router WLAN POTS	X	X	X	X	-	X
Ethernet Router WLAN ISDN	X	-	X	X	-	X
Schnittstellen						
1 USB	X	-	X	X	X	X
1 ETH	X	X	X	X	X	X
1 ETH & 1 USB	X	X	X	X	X	X
4 ETH & 1 USB	X	X	X	X	-	X
4 ETH & 1 USB & WLAN	X	-	X	nur 1 x ETH	-	X
Hauptfunktionen						
PPPoE	X	X	X	X	X	X
PPPoA	X	X	X	X	X	X
UBR / CBR / VBR-rt / VBR-nrt	X	X	X	X	-	X
8 VCC's	X	X	X	-	-	X
NAT	X	X	X	X	X	X
PAT	X	X	X	X	X	X
Stateful Firewall	X	X	X	X	-	X
ALGs	X	X	X	-	-	X

Sortiment

Je umfangreicher das Sortiment ist, desto besser können die verschiedenen Bedürfnisse der Netzbetreiber und Distributoren/Grossfachhändler respektive schlussendlich der Produkt-verwender abgedeckt werden. Die ADSL CPEs entsprechen zur Zeit grossmehrheitlich einem „erwarteten Produkt“ mit der Tendenz sich zu „augmentierten Produkten“ zu wandeln. Nur so wird es in Zukunft überhaupt noch möglich sein, sich von den Konkurrenten zu unterscheiden.

Schnittstellen

Verfügt ein ADSL Endgerät über verschiedene Schnittstellen, so werden die Einsatzmöglichkeiten sofort massiv erhöht. Das gleiche Gerät kann für Kunden mit verschiedenen Ansprüchen verwendet werden. Eine breite Palette ist daher auch mit einem grossen Sortiment gekoppelt.

Hauptfunktionen

Vor allem in den Europäischen Ländern ist es zwingend, dass die verschiedenen ADSL Endgeräte in einer Version für analoge Netzwerke und einer für ISDN Netzwerke erhältlich sind. Es gibt Konkurrenten (vor allem Nichteuropäer), welche keine ISDN Geräte anbieten, da ihnen auf diesem Gebiet die Erfahrung fehlt.

Ein ‚Muss‘ ist auch die Unterstützung aller heute gebräuchlichen ADSL Standrads und die Interoperabilität mit den verschiedenen, auf dem Markt vorhandenen, DSLAMs.

Sobald mehrere PCs einen ADSL Anschluss gemeinsam nutzen und vor allem dann, wenn ein permanent betriebener Server in einem Privat- oder Firmennetzwerk vorhanden ist, muss ein ADSL Router eine integrierte Firewall haben, um den heutigen Anforderungen der Datensicherheit gerecht zu werden.

Vertrieb

Durch die normierte Übertragungstechnologie und die normierten Schnittstellen sind die Produkte weltweit einsetzbar. Daher sind auch alle Konkurrenten weltweit tätig, wobei die einzelnen Firmen einen anderen Regionalfokus haben. Die Anbieter aus Grosskonzernen können dabei auf ein gut ausgebautes Vertriebsnetz zurückgreifen.

Die Zugehörigkeit zu einem Grosskonzern muss aber nicht zwingend ein Vorteil, sondern kann auch ein Nachteil sein. Besonders dann, wenn das Produkt im breiten Sortiment des Konzerns nur eine geringe Bedeutung hat.

FAZIT:

DIE KONKURRENTEN LASSEN SICH IN GRUNDSÄTZLICH ZWEI GRUPPEN AUFTEILEN:

- *ANBIETER MIT EINEM UMFASSENDEN SORTIMENT (POTS UND ISDN) UND VERSCHIEDENEN SCHNITTSTELLEN*
- *ANBIETER MIT EINEM EINGESCHRÄNKTEN SORTIMENT (NUR POTS) UND NUR DEN WICHTIGSTEN SCHNITTSTELLEN*

PREIS VS. FUNKTIONALITÄT/FLEXIBILITÄT

SANTIS ADSL KANN BEZÜGLICH PREIS UND FUNKTIONALITÄT MIT DEN WICHTIGSTEN KONKURRENTEN MITHLATEN

3.3.3 Externe Beeinflusser

Zu den externen Beeinflussern gehören Referenzkunden, Normierungsgremien, Chiphersteller, Internetseiten und Fachzeitschriften:

EXTERNER BEEINFLUSSER	BESCHREIBUNG	BEDEUTUNG
-----------------------	--------------	-----------

Referenzkunden	Da für die meisten ISPs die Zuverlässigkeit der ADSL Endgeräte eine grosse Rolle spielt, sind Referenzen bei anderen ISPs ein mitentscheidender Faktor. Bei Ausschreibungen werden sehr oft Referenzen verlangt.	●
Normierungsgremien	Weltweit gibt es zwei bedeutende Normierungsgremien für Telekommunikationsausrüstungen. Es sind dies ETSI, welches hauptsächlich in Europa Einfluss hat und ITU, welches für weltweite Standards zuständig ist. Die Gremien haben dahingehend eine Bedeutung, dass in den Arbeitsgruppen sowohl Betreiber von Netzen wie als auch Lieferanten von Netzwerkausrüstungen vertreten sind. An diesen Meetings werden daher oft wichtige Kontakte geknüpft.	●
Chiphersteller	Weltweit gibt es im Moment zwei bedeutende Hersteller von ADSL Chipssets: Alcatel und GlobespanVirata. Alcatel stellt selber auch ADSL Endgeräte her, GlobespanVirata nicht. Den Chiplieferanten geht es in erster Linie darum, eine möglichst grosse Anzahl ihrer Chipssets absetzen zu können. Auf der anderen Seite können sie ihre Chipssets aber nur dann absetzen, wenn sie in allen Netzwerken und mit allen DSLAMs interoperabel sind.	●
Internetseiten	Im Internet wird, wie auch in den Fachzeitschriften, häufig über neue Trends und Technologien berichtet. Anders als in den Fachzeitschriften wird hier aber meistens über Produkte berichtet, welche die neue Technologie bereits implementiert haben. Die Artikel stammen oft von Lieferanten, welche Mitglied von diesen Internetseiten sind.	●
Fachzeitschriften	Im Bereich Telekommunikation gibt es sehr viele verschiedene Fachzeitschriften, welche in den verschiedenen Ländern eine unterschiedliche Bedeutung haben. Für Unternehmen die global tätig sind, ist die Auswahl der richtigen Fachzeitschrift relativ schwierig. Fachzeitschriften berichten häufig über neue Technologien und deren Möglichkeiten. Wird im Zusammenhang eines solchen Artikels eine Firma erwähnt, kann dies ein Marktvorteil sein. Telekommunikationsfirmen erwarten aber von einem Konzern wie Siemens, dass neue Technologien automatisch in die Produkte einfliessen.	●

Tabelle 5 Externe Beeinflusser und deren Bedeutung

FAZIT:

IM GANZEN MARKTSYSTEM SPIELEN DIE SIEMENS LANDESGESELLSCHAFTEN EINE ZENTRALE ROLLE, DA NUR ÜBER DIESE EIN KUNDENKONTAKT HERGESTELLT WERDEN KANN.

BEI DEN EXTERNEN BEEINFLUSSERN HABEN DIE REFERENZKUNDEN ABER AUCH DIE CHIPHERSTELLER EINEN GROSSEN EINFLUSS.

3.3.4 Umweltfaktoren

UMWELTFAKTOREN	BESCHREIBUNG	BEDEUTUNG
Steigender Bandbreitenbedarf	Die stark wachsende Nachfrage an Bandbreite durch die Endkunden zwingt die Netzbetreiber ihre Netze auszubauen und die Internet Service Provider genügend Kapazitäten für die vielen ADSL Abonnenten zur Verfügung zu stellen. Durch den Einsatz von ADSL als Übertragungstechnologie können die bestehenden Kupferleitungen im Anschlussnetz weiter verwendet werden.	●
Sinkende Finanzkraft der Netzbetreiber	Die hohe Verschuldung vieler Netzbetreiber, vor allem durch den Erwerb von UMTS Lizenzen, führt dazu, dass die Netzbetreiber nur unter dem Druck des Marktes Neu-investitionen tätigen. Damit die Kosten für Neuaufschaltung eines ADSL Kunden gedeckt werden können und mittelfristig mit dem Neukunden auch Geld verdient werden kann, haben die Internet Service Provider der Netzbetreiber angefangen, die Endgeräte mit guten Margen zu verkaufen. Um dies zu erreichen, müssen im Gegenzug die Einkaufspreise sehr tief liegen, was zu einem enormen Preisdruck gegenüber den Endgeräteherstellern führt.	●
Deregulierung der ‚letzten Meile‘	Seit die ehemals monopolistischen Netzbetreiber ihre Netze zwischen den Endkunden und der Amtszentrale freigeben mussten, sind viele neue Netzbetreiber als Mitbewerber aufgetreten. Dies hat und wird zum Teil noch zu einer Belebung des Marktes und zu einem grossen Wachstum führen.	●
Steigende Anzahl von ‚neuen Netzbetreibern‘	Immer mehr neue Netzbetreiber führen zu mehr Wettbewerb im Markt. Dies führt einerseits zu einem Mehrbedarf an Geräten auf der anderen Seite jedoch auch zu grösserem Preisdruck.	●
Fusionen von kleinen Netzbetreibern	Fusionen führen dazu, dass die Netze der beide Partner vereinheitlicht werden. Dies führt zur Einschränkung der Lieferantenzahl und zu erhöhtem Preisdruck.	●

Zulassung der Endgeräte	<p>In den meisten Ländern müssen die ADSL Engeräte von einer offiziellen Stelle geprüft und zugelassen werden. Nach der bestandenen Prüfung hat jeder Internet Service Provider Gewähr, dass die Geräte in diesem Land ohne Probleme funktionieren.</p> <p>Eine Zulassung vor den Mitbewerbern in einem Land bedeutet häufig einen Vorteil im Bezug auf den Kaufentscheid der ISPs.</p>	●
Einfluss auf Chiphersteller	<p>Länder, in denen die ADSL Technologie neu eingeführt wird, haben oft eine etwas andere Netzumgebung (andere Protokolle, andere DSLAMs) als dies bisherige Kunden schon haben. Dies kann dazu führen, dass die ADSL Endgeräte nicht richtig funktionieren.</p> <p>Der Einfluss des Engeräteherstellers auf den Chiphersteller, falls diese nicht identisch sind, ist enorm wichtig. Nur der Chiphersteller kann erreichen, dass die Endgeräte in den ‚neuen‘ Netzen uneingeschränkt funktionieren, d.h. dass sie alle Protokolle unterstützen und dass sie mit allen DSLAMs und deren Softwareversionen kompatibel sind.</p>	●

Table 6 Umweltfaktoren und deren Bedeutung

FAZIT:

DER STEIGENDE BANDBREITENBEDARF DER PRODUKTVERWENDER UND DER EINFLUSS AUF DIE CHIPHERSTELLER SIND DIE BEDEUTENDSTEN UMWELTFAKTOREN.

3.4 Analyse des eigenen Unternehmens

Die Beurteilung erfolgt anhand dem Modell einer Wertekette nach Porter².

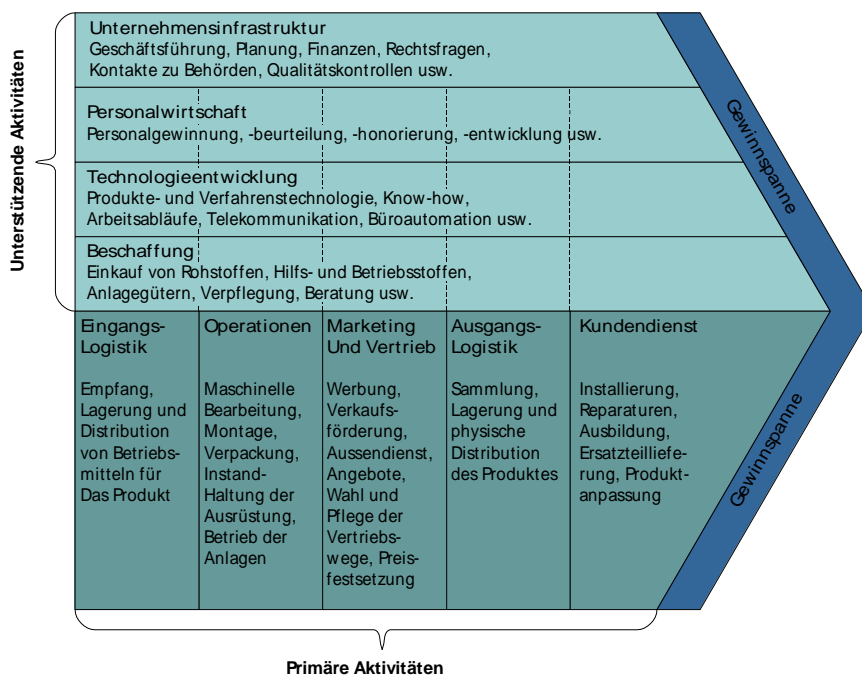


Abbildung 9 Modell einer Wertekette nach Porter

Unternehmensinfrastruktur

Die Siemens Schweiz AG und die Siemens AG verfügen über eine gut ausgebaute Infrastruktur, auf welche jederzeit zurückgegriffen werden kann. Die Grösse des Unternehmens bewirkt, dass Entscheidungsfindung oftmals sehr träge ist. Häufig ist es auch schwierig mit vernünftigem Arbeits- und Zeitaufwand an die nötigen Informationen heranzukommen.

Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft in der Siemens AG wird durch den zentralen Bereich Human Recourses (HR) betreut. Siemens verfügt weltweit über ein sehr gutes Image auf dem Arbeitsmarkt. Aus diesem Grund und auf Grund von einem sehr guten Netzwerk, ist es Siemens in der Vergangenheit immer wieder gelungen, in kurzer Zeit gute Mitarbeiter zu gewinnen. Ein breites Angebot von Schulungen ermöglicht den Mitarbeitern eine stetige Weiterbildung. Durch die jährlichen Zielvereinbarungen können die Leistungen der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten beurteilt und honoriert werden.

² Porter, 1989 [3], S. 66 ff.

Technologieentwicklung

Die Siemens Schweiz AG besitzt mit dem Softwarehaus und dem Elektronikhaus zwei eigene Entwicklungsbereiche, welche in erster Priorität eigene Produkte für die Siemens Schweiz AG entwickeln und in zweiter Priorität Entwicklungen für das Stammhaus bearbeiten (Auftragsentwicklung). Es wird in der Siemens Schweiz AG keine Technologieforschung betrieben.

Beschaffung

Die Siemens Schweiz AG besitzt einen eigenen strategischen Einkauf. Zudem verfügt ICP über eine eigene Logistik, welche für gewisse ICP Produkte den strategischen Einkauf übernimmt. Dies betrifft vor allem Produkte komplette Produkte und nicht Einzelbauteile.

Eingangslogistik, Operationen, Ausgangslogistik

Die ADSL Produkte werden nicht in der Siemens Schweiz AG entwickelt und gefertigt, sondern es sind so genannte OEM Produkte. Das heisst, dass die Produkte von einem Fremdhersteller eingekauft werden, welcher sie in seinen eigenen Fertigungen produziert. Damit ist der ganze Prozess von der Eingangslogistik bis zur Ausgangslogistik unter Kontrolle des Produktherstellers. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den ADSL Verantwortlichen bei Siemens Schweiz AG (Produktmanagement und Logistik) und den Verantwortlichen auf Seiten des Herstellers bei der Fertigungseinführung und Auftragsabwicklung ist daher von zentraler Bedeutung.

Vertrieb und Marketing

Bei ICP wurden seit dem 1. Oktober 2002 so genannte Power Teams pro Produkt gegründet. Produktmanagement und Vertrieb sind nicht mehr getrennt, sondern arbeiten im gleichen Team, mit den gleichen Jahreszielen, zusammen. Die Verantwortung für das Produkt liegt beim Power Team. Das ADSL Power Team setzt sich aus 1,6 Vertriebsleuten, aus einem Produktmanager und aus zwei Technical Sales Managern zusammen. Eine eigentliche Marketingfunktion gibt es nicht. Für die Planung und die Businesspläne ist der Produkt Manager verantwortlich. Eigentliche Werbung wird kaum betreiben. Die Teams sind klar verkaufsorientiert aufgebaut. Zusätzlich zu den Vertriebsleuten übernehmen auch der Produkt Manager und der Teamleader in gewissen Ländern die Salesverantwortung. Der Kontakt zu den Kunden erfolgt im Normalfall über die Siemens Landesgesellschaften.

Kundendienst

Der eigentliche Kundendienst für unsere Produkte wird durch die Siemens Landesgesellschaften erbracht. ICP unterstützt diese bei Schulungen und Engineering. Die ADSL Engeräte werden nicht repariert, da der Kostenaufwand dazu viel zu gross wäre. Die Garantie wird mit einer Überlieferung abgegolten. Die Leistungen im Bereich Kundendienst sind heute noch sehr gering und könnten noch ausgebaut werden.

FAZIT:

DIE HAUPTSTÄRKEN DER EIGENEN UNTERNEHMUNG LIEGEN DARIN, DASS MIT DEM GROSSEN ENTWICKLUNGS- FERTIGUNGS- UND LOGISTIKKNOW-HOW FLEXIBEL AUF KUNDENWÜNSCHE EINGEGANGEN WERDEN KANN UND SOMIT EINE ENGE UND GUTE

ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN SIEMENS SCHWEIZ AG UND DEM PRODUKT-HERSTELLER ENTSTEHT.

3.4.1 Aktuelles Produktportfolio

Mit Ausnahme von einem Produkt sind alle ADSL Enderäte in der analogen und in der ISDN Version verfügbar. Dies ist im europäischen Markt enorm wichtig und bringt gegenüber gewissen Mitbewerbern Vorteile, da diese nur eine analoge Version des Gerätes liefern können.

Die ADSL Produktpalette wird durch diverses Zubehör abgerundet. Eine Zusammenstellung über das aktuelle ADSL Produktportfolio ist im Anhang 1.1 zu finden.

FAZIT:

SANTIS ADSL BIETET EIN RELATIV BREITES UND TIEFES SORTIMENT. MIT DEN VERSCHIEDENEN SCHNITTSTELLEN UND DEM INTEGRIERTEN WLAN ACCESS POINT SIND DIE GERÄTE FÜR VERSCHIEDENE ANWENDUNGSBEREICHE EINSETZBAR.

DURCH DIE ÄHNLICHKEIT VIELER DIESER GERÄTE, KANN DER AUFWAND FÜR ANPASSUNGEN RELATIV KLEIN GEHALTEN WERDEN.

3.4.2 Position im Lebenszyklus

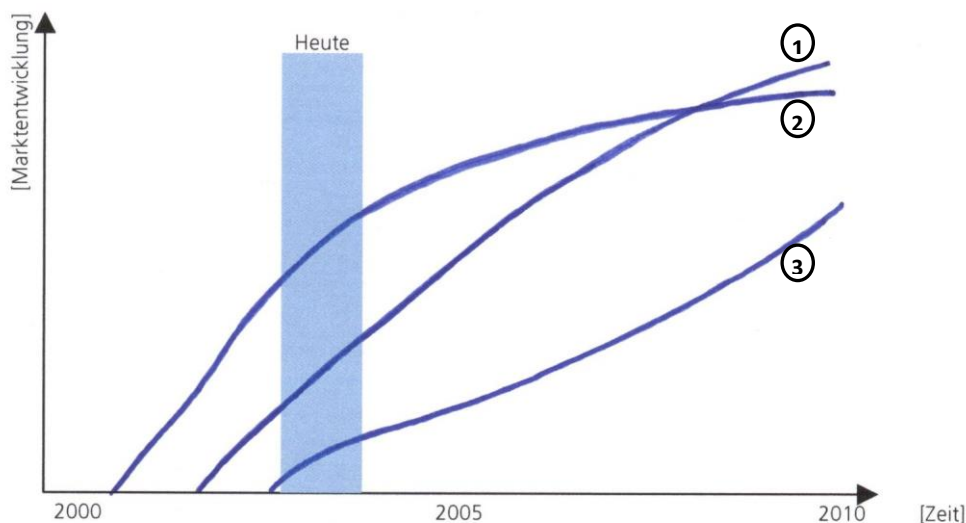


Abbildung 10 Lebenszyklus

Die Lebenszyklusbetrachtung erfolgt auf Grund der verschiedenen Endgerätetypen (1 = ADSL ETH Router, 2 = ADSL USB Modem, 3 = ADSL WLAN Router), welche alle mit der ADSL Technologie funktionieren. Die ADSL Technologie insgesamt befindet sich im Moment in einer sehr starken

Wachstumsphase. Gemäss Marktforschungen soll dieses Wachstum noch bis mindestens 2005 anhalten. In gewissen Märkten (geographisch gesehen) wird ab 2005 eine Stagnation eintreten, in anderen Regionen wird das Wachstum erst dann richtig beginnen. Haupttreiber dieser Entwicklung ist sicherlich der enorme Preiszerfall von ADSL Anschlüssen und ADSL Endgeräten und die damit verbundene massive Ausbreitung von ADSL Anschlüssen bei Privatbenutzern.

Im Moment ist noch unklar, welche Technologie ADSL ablösen wird. Mögliche Substitutionstechnologien in gewissen Bereichen könnten VDSL, SHDSL oder ADSL mit einem neuen Standard sein. Es ist nicht zu erwarten, dass in den nächsten vier bis fünf Jahren der Rückgang von ADSL bereits einsetzt.

FAZIT:

BEI UNSEREN ADSL ENGERÄTEN HANDELT ES SICH UM EINE PRODUKTGRUPPE, DIE SICH IM LEBENSZYKLUS IN EINER WACHSTUMSPHASE BEFINDET.

3.4.3 Vertriebsituation

Eine Tabelle, die aufzeigt, in welche Länder bereits Produkte aus dem ADSL Portfolio von Siemens Schweiz AG verkauft wurden und werden, ist im Anhang 1.2 zu finden. Aus dieser Tabelle ist zudem ersichtlich, in welche Länder von welchem Typ Muster geliefert wurden.

Innerhalb des Siemens Portfolios war ADSL bis jetzt ein Nischenprodukt. Seit etwa einem Jahr beginnt in vielen Ländern ein ADSL Markt zu entstehen. Weil die Marktzahlen von ADSL enorm wachsen, wird das ADSL Geschäft für die Landesgesellschaften zu einem Geschäft mit grossem Volumen und Umsatz. Dadurch steigt das Interesse am Vertrieb von SANTIS ADSL.

Vierorts beginnt mit der Offerte von ADSL Engeräten auch der Preiskampf. Viele Siemens Landesgesellschaften haben keine Erfahrung im Vertrieb von Consumer Produkten. Die Diskussion um den Preis wird nach kurzer Verhandlungszeit zum zentralen Thema. Die Zusammenarbeit zwischen den Landesgesellschaften und der Siemens Schweiz funktioniert in diesem Bereich noch nicht ideal. Sehr oft verlangt eine Landesgesellschaft von uns absolute Bestpreise, ist aber im Gegenzug nicht bereit, den Verkaufspreis an den ISP bekannt zu geben.

FAZIT:

ADSL IST EIN BOOMENDER MARKT MIT SEHR GROSSEN VOLUMINA.

IST EIN PRODUKT NICHT ABSOLUT NEU AUF DEM MARKT, SIND DIE VERTRIEBSMARGEN SEHR OFT SEHR KLEIN, DA MEHRERE ZWISCHENHANDELSSTUFEN DARAN VERDIENEN WOLLEN.

DURCH DIE GROSSEN VOLUMINA UND DEN DAZU NICHT PROPORZIONAL STEIGENDEN AUFWAND, KANN IN DIESEM GESCHÄFT TROTZDEM GELD VERDIENT WERDEN.

3.4.4 Rahmenbedingungen

Die Siemens Schweiz AG ist erst seit kurzem im ADSL Geschäft tätig. Es sind keine eigenen, sondern nur OEM, also eingekaufte, Produkte im Portfolio. Dies bedeutet, dass die Produkte auf jeden Fall

einen EBIT erzeugen müssen. Wie in der Strategie von ICP beschrieben, müssen sich die Produkte über den ganzen Life-cycle selbst finanzieren. Im Produktportfolio wird SANTIS ADSL im Übergang vom ‚Question Mark‘ zum ‚Star‘ gesehen.

3.5 SWOT Analyse

STÄRKEN (STRENGTH)	SCHWÄCHEN (WEAKNESS)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zugriff auf weltweites Vertriebsnetz der Siemens AG ▪ Gutes Image von Siemens weltweit ▪ Fertigung zu sehr guten Konditionen ▪ Einer der ersten Anbieter, der einen integrierten WLAN Access Point in einem ADSL Router anbieten kann ▪ Grosses Entwicklungsknow-How bei der Siemens Schweiz AG, um Geräte auf Kundenwünsche anzupassen ▪ Alle ADSL Endgeräte in POTS- und ISDN-Version verfügbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interne Konkurrenz bei den Siemens Landesgesellschaften durch Efficient Networks ▪ Fehlende Kundennähe durch zwischengeschaltete Landesgesellschaften ▪ Teure interne Kostenstruktur ▪ Hohe interne Reibungsverluste durch Abstimmung und ‚Politik‘ ▪ Geringen Einfluss auf die Landesgesellschaften, das Produkt in ihrem Markt zu vertreiben. → Abhängigkeit
CHANCEN (OPPORTUNITIES)	GEFAHREN (THREADS)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigender Bandbreitenbedarf bei den Endkunden zwingt die ISPs ihre ADSL Angebote massiv auszubauen ▪ Grosses Marktwachstum in den nächsten drei Jahren, insbesondere in Osteuropa und in Lateinamerika ▪ Neue Netzbetreiber, die Infolge der Deregulierung des Telekommunikationsmarktes in das ADSL Geschäft einsteigen ▪ Zunehmende sinkende Preise für ADSL Anschlüsse ermöglichen einer breiten Bevölkerung den Zugang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ‚Befehl‘ aus dem Stammhaus, sich aus dem ADSL Geschäft zurückzuziehen (wegen Efficient Networks) ▪ Entwicklungsknow-How der ADSL Router ist nicht bei der Siemens Schweiz AG, sondern bei einer Fremdfirma, die eine Zusammenarbeit beenden kann ▪ Die Qualität der Fertigung und der Ausgangslogistik kann nicht genügend gewährleistet werden. → Fehlleistungskosten

FAZIT:

STRATEGISCHE ERFOLGSPOSITIONEN:

DAS GUTE IMAGE DER SIEMENS AG, DIE REGIONAL VERANKERUNG DURCH DIE SIEMENS LANDESGESELLSCHAFTEN UND KONKURRENZFÄHIGE PREISE MACHEN UNS BEI DEN INTERNET SERVICE PROVIDERN ATTRAKTIV.

STRATEGISCHE SCHLÜSSELPROBLEME:

WEIL DIE ENTWICKLUNG UND DIE FERTIGUNG DER ADSL CPES NICHT IN DEN HÄNDEN DER SIEMENS SCHWEIZ AG LIEGEN, BESTEHT EINE SEHR STARKE, NUR TEILWEISE BEEINFLUSSBARE, ABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄTSUNSICHERHEIT.

*DER GERINGE EINFLUSS AUF DIE SIEMENS LANDESGESELLSCHAFTEN ERSCHWERT DEN
MARKTEINTRITT IN GEWISSEN LÄNDERN.*

4 MARKETING-STRATEGIE

4.1 Kernstrategie

Die Kernstrategie entscheidet in erster Linie darüber, mit welchen Kriterien der Umsatz gesteigert werden kann. Es stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Erstens die geografischen Märkte und zweitens die angebotenen Leistungen. In der nachfolgenden Grafik sind diese beiden Kriterien in einer Portfoliodarstellung aufgezeichnet. Die vier Typen sind mit den Strategietypen beschriftet. Auf Grund der Situationsanalyse werden zwei Strategietypen mit unterschiedlicher Priorität verfolgt.

		Geografische Märkte	
		Bestehend	Neu
Leistung	Bestehend	Marktdurchdringung	Marktentwicklung Prio 1
	Neu	Produktentwicklung Prio 2	Diversifikation

Abbildung 11 Kernstrategie

Erste Priorität hat ganz klar die Marktentwicklung, da es einige Länder gibt, die durch die Siemens Schweiz AG bis jetzt noch nicht aktiv bearbeitet wurden. Das Vertriebsnetz der Siemens AG ist aber sehr gut ausgebaut, was bedeutet, dass es in den meisten Ländern eine Siemens Landesgesellschaft gibt. Eine Marktdurchdringungsstrategie macht keinen Sinn, da in bereits bestehenden Märkten die momentanen Lieferanten etabliert sind und die Preise der Endgeräte auf einem relativ tiefen Niveau liegen. Dies würde bedeuten, dass die Siemens Schweiz AG nur mit einer aggressiven Preispolitik in einem bestehenden Markt, ohne neue Leistung, eine Chance hätte. Aufgrund der verschiedenen Zwischenhandelsstufen ist dies aber kein gangbarer Weg.

In zweiter Priorität muss die Strategie der Produktentwicklung verfolgt werden. Mit dieser Strategie können bereits bestehende Kunden gebunden werden. Die Produktentwicklungsstrategie kann die Marktentwicklungsstrategie unterstützen. Der Markteinstieg erfolgt meist mit einem einfachen Produkt. Sobald dieser gelungen ist, kann der Markt mit Produkten mit neuen Leistungen weiter bearbeitet werden. Somit haben neu gewonnene Kunden eine Zukunftsaussicht in bezug auf die Marktbearbeitung.

4.1.1 Wahl der geografischen Märkte

Damit die gewählte Marktentwicklungsstrategie etwas verfeinert werden kann, wird nachfolgend eine Gewichtung der zu bearbeitenden geografischen Märkte vorgenommen. Dabei wird auf die Bewertung des Marktes Nordamerika bewusst verzichtet. Einerseits, weil die Kapazität des ADSL Teams nicht ausreicht, alle Märkte zu bearbeiten, und andererseits, weil Efficient Networks, die ihren Standort in den USA haben, den nordamerikanischen Markt bearbeiten. Die Bewertung geschieht mit der nachfolgenden Nutzwertanalyse:

Kriterien	Gewicht	Westeuropa		Osteuropa		Asien/Pazifik	
		Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte
Marktvolumen	2	3	6	1	2	3	6
Marktwachstum	3	2	6	3	9	1	3
Bearbeitungskosten	3	3	9	3	9	1	3
Preissniveau	2	1	2	1	2	2	4
Konkurrenzsituation	2	1	2	2	4	2	4
Kaufkraft	1	3	3	2	2	2	2
Bewertung total			28		28		22

Kriterien	Gewicht	Lateinamerika		Afrika/Mittlerer Osten	
		Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte
Marktvolumen	2	2	4	1	2
Marktwachstum	3	3	9	2	6
Bearbeitungskosten	3	1	3	2	6
Preissniveau	2	2	4	2	4
Konkurrenzsituation	2	2	4	2	4
Kaufkraft	1	2	2	1	1
Bewertung total			26		23

Tabelle 7 Nutzwertanalyse zur Bestimmung der geografischen Marktbearbeitung

Aufgrund der Nutzwertanalyse zeigt auf, dass mit erster Priorität die Märkte West- und Osteuropa bearbeitet werden müssen. Danach folgt klar Lateinamerika. In dritter Priorität sollen die Märkte Asien/Pazifik und Afrika/Mittlerer Osten bearbeitet werden.

4.1.2 Neue Leistungen und Produktmerkmale

Grundsätzlich muss zur Einführung von neuen Leistungen und Produktmerkmalen gesagt werden, dass die Siemens Schweiz AG bei den ADSL Endgeräten darauf nur einen beschränkten Einfluss hat, da die Geräte nicht selber entwickelt werden. Die Siemens Schweiz AG kann also nur auf Grund von Erfahrungen mit den bestehenden Produkten Ideen zur Weiterentwicklung der Produkte einbringen.

Bei der Einführung neuer Produktmerkmale und Leistungen muss auf der Ebene des augmentierten resp. potentiellen Produkts angesetzt werden (Vergleiche dazu Kapitel 3.1.1). Damit stehen folgende Leistungen und Produktmerkmale im Vordergrund:

MERKMAL	VORTEIL	NUTZEN	WICHTIGKEIT
Im ADSL Router integrierter VPN Server	Das Produkt kann einem breiteren Spektrum von Produktverwendern angeboten werden.	Kleine bis mittelgrosse Unternehmungen können ihren Mitarbeitern einen Heimarbeitsplatz mit einer sicheren Datenverbindung in die Firma anbieten.	●
Durch Remote-Management zuschaltbare Services	Ein Gerät kann individuell auf die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden.	Für zusätzliche Leistungen können auch zusätzliche Gebühren verlangt, und somit kann die Rentabilität der ADSL Anschlüsse für die ISPs gesteigert werden.	●
ADSL Router mit integriertem Print-Server	Der ADSL Router befindet sich am Netzwerk und ist immer eingeschaltet, somit ist es einfach möglich, dass er eine „Doppelfunktion“ übernimmt.	Der Produktverwender kann jederzeit von jedem PC aus drucken, ohne dass der Drucker mit einem speziellen PC verbunden ist, der dann immer eingeschaltet sein muss.	●
Möglichkeit eines alternativen Verbindungsaufbaus via Modem, falls die ADSL Verbindung ausfällt	Das Produkt ist auch in Kundensegmenten einsetzbar, wo die Verfügbarkeit des Internetzuganges 100% sein muss..	Sobald die ADSL Leitung ausfällt, wird die Verbindung zum Internet durch eine analoge oder digitale Wählverbindung wieder hergestellt.	●

Tabelle 8 Neue Produktmerkmale und Leistungen

4.2 Marktsegment- und Teilmarktstrategie

Nachdem die geografischen Märkte ausgewählt wurden, müssen jetzt auch die zu bearbeitenden Marktsegmente (ISPs oder Distributoren) und Teilmärkte (Produktverwender) bestimmt werden. Aus der Situationsanalyse drängt sich keine Konzentration auf spezielle Teilmärkte auf, da unsere Produktpalette die Anforderungen aller Teilmärkte abdecken kann. Die Privatanwender sollen aber gegenüber der viel kleineren Anzahl von Kleinunternehmungen priorisiert werden.

Bei den Marktsegmenten sind die ISPs klar zu priorisieren. Ist es in einem Land unmöglich, einen ISP als Kunden zu gewinnen, sollen auch der Grossfachhandel und Distributoren angegangen werden.

MARKTSEGMENTE TEILMÄRKTE	ISPs DER „ÖFFENTLICHEN“ NETZBETREIBER	ISPs DER NEUEN NETZBETREIBER	GROSSFACHHANDEL/ DISTRIBUTOREN
PRIVATANWENDER MIT 1 PC	Priorität 1		Priorität 3
PRIVATANWENDER MIT MEHREREN PCS			
KLEINUNTERNEHMUNGEN MIT NETZWERK	Priorität 2		

Tabelle 9 Marktsegment- und Teilmarktstrategie

Begründung: Unserer Produktpalette ist heute klar für den Markt der Privatanwender und der Kleinunternehmungen mit normalen Anforderungen an Sicherheit ausgelegt. Mit erster Priorität sollen daher die Anwender bedient werden, für welche unsere Produkte ausgerichtet wurden.

Die ISPs sind dem Grossfachhandel und den Distributoren vorzuziehen, weil das Verkaufen von Produkten an Distributoren einen viel höheren Detailbearbeitungsgrad erfordern als bei den ISPs. Die Produkte müssen „ladenfertig“ an die Distributoren geliefert werden.

4.3 Quantitative Ziele

Es sollte mittelfristig, das heisst bis ins Geschäftsjahr 05/06, möglich sein, einen weltweiten Marktanteil von fünf Prozent zu erreichen. Dieser Wert basiert auf der Annahme von 10 bis 20 Anbietern, wobei keiner mehr als zehn Prozent Marktanteil erreicht. Der Nordamerikanische Markt wird nicht in die Betrachtung miteinbezogen.

Die vorliegenden Marktzahlen beziehen sich jeweils auf den ganzen xDSL Markt und nicht nur auf ADSL. Zu xDSL werden ausser ADSL auch VDSL, SDSL, HDSL2, G.SHDSL und IDSL gezählt. In einer vorsichtigen Betrachtungsweise gehe ich davon aus, dass der ADSL Anteil des xDSL Marktes rund 25 Prozent beträgt.

Wenn wir die in Kapitel 3.1.2 genannten Marktzahlen für 2002 und 2005 betrachten, liegt das Marktvolumen für ADSL (25 Prozent von xDSL) ohne Nordamerika 2002 bei 690 Mio. CHF resp. 2005 bei 950 Mio. CHF. Bei fünf Prozent Marktanteil im Geschäftsjahr 05/06 ergibt dies 47 Mio. CHF. Für die Zielvorgabe muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass etwa 8 Prozent der Vertriebsspanne bei den Landesgesellschaften verbleibt.

Der Zielwert für den EBIT wird im ersten Jahr auf 2.5 Prozent und im vierten Jahr auf 7 Prozent angenommen. Damit sollen die ADSL Produkte im ersten Jahr fertig in den Markt eingeführt und von ‚Question Marks‘ zu ‚Stars‘ werden und in den folgenden Jahren von ‚Stars‘ zu ‚Cash Cows‘ mutieren.

	GJ 02/03	GJ 03/04	GJ 04/05	GJ 05/06
Umsatz [Mio. CHF]	20	30	40	47
Marktanteil [%]	2.9	3.9	4.7	5.0
EBIT [%]	2.5	5	6	7
EBIT [Mio. CHF]	0.5	1.5	2.4	3.3

Tabelle 10 Quantitative Ziele

Um diese Umsatzziele erreichen zu können, müssen zu den heutigen Ländern noch neue dazu gewonnen werden. Eine mögliche Aufteilung, wie sich dieser Umsatz zusammensetzen soll, zeigt die folgende Übersicht:

Anzahl Länder	Umsatzgrösse	Min. Umsatz	Max. Umsatz
2 Länder	7 – 9 Mio. CHF	14 Mio. CHF	18 Mio. CHF
2 Länder	1 – 3 Mio. CHF	2 Mio. CHF	6 Mio. CHF
Total		16 Mio. CHF	24 Mio. CHF
Mittelwert		20 Mio. CHF	

Tabelle 11 Umsatzaufteilung

Ein Umsatz von 20 Mio. CHF in diesem Geschäftsjahr ist durchaus als realistisch anzusehen. Dabei ist aber immer zu bedenken, dass die Siemens Schweiz AG dazu die notwendige Handlungsfreiheit braucht. Falls vom Stammhaus das Portfolio von „Efficient Networks“ vorgezogen wird und wir bei den Siemens Landesgesellschaften nicht mehr aktiv Marketing betreiben dürfen, dann wird es unmöglich sein, auch nur die Hälfte dieses Umsatzes zu realisieren.

4.4 Qualitative Ziele

Qualitative Ziele werden nur auf der Ebene des Zwischenhandels und der externen Beeinflusser definiert. Die Definition erfolgt in Kapitel 4.8 resp. 4.9.

4.5 Wettbewerbsstrategie

Da wir auf Grund der verschiedenen Zwischenhandelsstufen, welche allen ihren Anteil am ADSL Geschäft verdienen wollen, nicht in der Lage sein werden, unsere Preise auf eine aggressive Preispolitik auszurichten, wird die Kernstrategie mit einer **Konkurrenzstrategie** durch **Profilierung** umgesetzt.

4.6 Positionierung

Die Konkurrenzanalyse hat klar gezeigt, dass die Produkte der Konkurrenten sehr ähnliche Leistungsmerkmale oder Hauptfunktionen besitzen. Daher können wir uns nicht über einen USP positionieren. Die Positionierung muss daher über einen UAP erfolgen.

Um einen UAP zu schaffen, muss ein bestimmtes Bild über unsere Produkte in den Köpfen der Kunden geschaffen werden. Die folgende Grafik zeigt, wie dieses Bild aussehen soll:

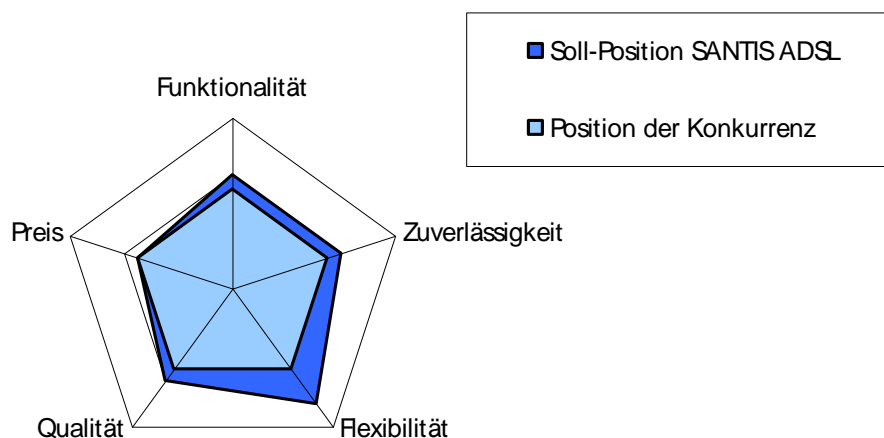


Abbildung 12 Positionierung von SNTIS ADSL

Die SNTIS ADSL Produkte sollen als sehr flexible Produkte bei leicht besserer Funktionalität, Zuverlässigkeit und Qualität positioniert werden. Der Preis soll etwa gleich hoch sein, wie derjenige der Konkurrenz. Zusammengefasst bedeutet dies bessere Leistung bei gleichem Preis.

Flexibilität:

Eine grosse Flexibilität heisst, dass die Siemens Schweiz erstens ein komplettes Angebot an ADSL Endgeräten haben muss, welches die Bedürfnisse von verschiedenen Kunden abdecken kann. Flexibilität bedeutet aber auch, dass die Geräte und das Zubehör optimal auf den Kunden abgestimmt werden und ihm zum Beispiel Treiber und Manual in seiner Landessprache angeboten werden, dass er die Möglichkeit hat, neben dem Siemens Logo sein Firmenlogo auf dem Gerät aufzubringen, dass er die Verpackung der Geräte nach seinem Geschmack definieren kann, dass der CDROM Inhalt auf seine Bedürfnisse angepasst und ergänzt werden kann etc.

Funktionalität:

Die Geräte müssen die gleiche Funktionalität haben wie die Konkurrenzprodukte. Zusätzlich sollten sie über ein bis zwei Funktionen verfügen, welche die Konkurrenz nicht anbieten kann. Dies können zum Beispiel Treiber für alle bekannten Betriebssysteme (Windows, Mac, Linux), ein eingebauter Print-Server oder unzählige andere Merkmale sein.

Zuverlässigkeit:

Mit Zuverlässigkeit ist einerseits das Produkt gemeint, andererseits aber vor allem wir, die Siemens Schweiz AG, als Partner des Kunden. Zuverlässigkeit bedeutet zum Beispiel Produkteinführungstermine zu kommunizieren, die gehalten werden können, und es bedeutet auch, rechtzeitig und in den bestellten Mengen liefern zu können.

Qualität:

Die Qualität der Produkte muss so sein, dass weniger als ein Prozent der Geräte im Feld ausfällt. Zudem ist sehr wichtig, dass die Geräte richtig verpackt sind, das heisst, dass der Inhalt der Schachtel die richtigen Teile und die richtigen Manuals enthält. Die Qualität kann mit einer umfassenden Qualitätskontrolle in der Fabrik garantiert werden.

4.7 Marktbearbeitungsstrategie**4.7.1 Absatzwege und Absatzkanäle**

Der Absatzweg wurde bereits im Kapitel 3.2.3 beschrieben. Es ist nicht möglich, einen anderen Absatzweg zu wählen, sondern die Siemens Landesgesellschaften müssen immer berücksichtigt werden. Obwohl die verschiedenen Siemens Landesgesellschaften nicht zur Siemens Schweiz AG, sondern zur Siemens AG gehören, kann dieser Absatz als Direktvertrieb betrachtet werden. Aus Sicht des Kunden ist jedenfalls immer Siemens der Lieferant.

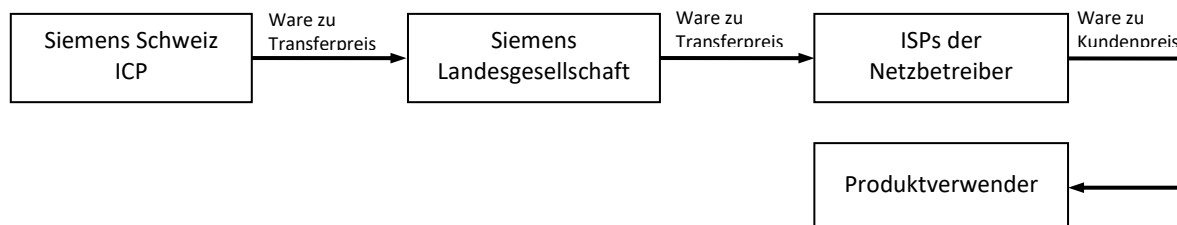


Abbildung 13 Absatzweg für SANTIS ADSL

In gewissen Ausnahmefällen, dann wenn die Siemens Landesgesellschaft kein Interesse hat, unsere Produkte zu vertreiben, kann, mit dem Ziel die Produkte über solche Kanäle zu vertreiben, direkt auf Händler und Distributoren zugegangen werden.

4.7.2 Wirkungsziele gegenüber Zwischenhandel (Landesgesellschaften und ISPs)

Wie im Kapitel 3.2.3 bereits beschrieben, spielen die Siemens Landesgesellschaften und natürlich auch die Internet Service Provider resp. die Grossfachhändler und Distributoren eine entscheidende Rolle. Nur über diese beiden Zwischenhandelsstufen kann der Zugang zum Kunden gewährleistet werden. Die Verkaufsziele können also nur erreicht werden, wenn erstens die Siemens Landesgesellschaften das nötige Interesse aufbringen, unsere ADSL Produkte zu vertreiben und ihnen dann dies auch gelingt. Zweitens müssen die Internet Service Provider, die Kunden der Siemens Landesgesellschaften, genügend Möglichkeiten haben, ihre Kunden, das heisst die schlussendlichen Produktverwender, zu akquirieren. Die Wirkungsziele müssen daher auf allen Ebenen der ‚Verkaufsprozess-Pyramide‘ definiert werden. Diese haben Einfluss auf die Siemens Landesgesellschaften, also auf die erste Zwischenhandelsstufe, nicht aber auf die ISPs, auf die zweite Zwischenhandelsstufe. Die Wirkungsziele der zweiten Zwischenhandelsstufe müssen durch die Siemens Landesgesellschaften definiert werden.

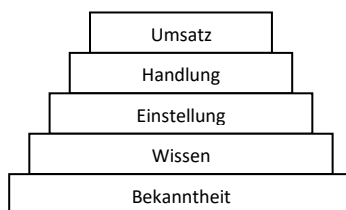


Abbildung 14 Kaufsprozess-Pyramide





EBENE	WIRKUNGSZIEL
	<p>Bekanntheit:</p> <p>Das ADSL Produktportfolio der Siemens Schweiz AG ist noch nicht bei allen Siemens Landesgesellschaften bekannt. Viele kennen das ADSL USB Modem, aber nicht den Rest des Portfolios.</p>
	<p>Wissen:</p> <p>Die Siemens Landesgesellschaften wissen nur beschränkt über die Funktionalität und die Einsatzmöglichkeiten der SANTIS ADSL Produkte Bescheid. Somit ist es ihnen nicht möglich, Kundenanfragen selbständig zu bearbeiten.</p> <p>Der UAP der Flexibilität ist ihnen zu wenig bekannt und kann in den meisten Fällen in den Verkaufsverhandlungen mit den ISPs nicht oder nur am Rande umgesetzt werden.</p>
	<p>Einstellung:</p> <p>Die Landesgesellschaften, welche die ganze ADSL Produktpalette von Siemens Schweiz AG kennen, stufen die Produkte als vielseitig, flexibel in bezug auf kundenspezifische Anpassungen und für viele verschiedene Kunden-bedürfnisse einsetzbar, ein. Diese Landesgesellschaften sehen gute Chancen, die Produkte bei den verschiedenen Kunden verkaufen zu können.</p> <p>Einige Landesgesellschaften sind stark Stammhaus orientiert und haben wegen der Konkurrenz zu den Efficient Produkten keine gute Einstellung zum Portfolio von Siemens Schweiz AG.</p>
	<p>Handlung:</p> <p>Die Landesgesellschaften, bei denen die Produkte genügend bekannt sind, bieten die Produkte selbständig an ihre Kunden an, ohne dass ein ADSL Vertriebsverantwortlicher von Siemens Schweiz AG aktiv werden muss.</p> <p>Da noch nicht in allen LGs bekannt ist, dass die Siemens Schweiz AG ein umfassendes ADSL Portfolio hat, werden nicht alle ADSL Tender direkt an uns weitergeleitet. Es gibt noch einige Landesgesellschaften, die bei ADSL Tendern in erster Linie „Efficient Networks“ berücksichtigen.</p>

Tabelle 12 Wirkungsziele gegenüber den Siemens Landesgesellschaften

4.7.3 Wirkungsziele gegenüber externen Beeinflussern

Im Bereich der externen Beeinflusser spielen Referenzkunden eine sehr grosse Rolle. Das Wirkungsziel auf Ebene der externen Beeinflusser setzt aus diesem Grund auf das Verbreiten von Erfolgsgeschichten mit Kunden auf.

ZIEL	BESCHREIBUNG
Zulassungs- und Testberichte	<p>In vielen Ländern gibt es offizielle Zulassungsstellen für Engeräte, die im Netzwerk eines Netzbetreibers betrieben werden sollen. Wenn die Geräte von dieser Stelle zugelassen sind, dann haben alle ISPs im Land auch die Sicherheit, dass diese CPEs funktionieren. Eine solche Zulassung ist in den meisten Fällen nicht gratis. Dafür erhält man nach bestandener Zulassung einen ausführlichen Bericht zu den durchgeführten Tests.</p> <p>Mit solchen Zulassungsberichten kann das Vertrauen in die Qualität unserer Produkte bei den Kunden gesteigert und bei potentiellen Kunden aufgebaut werden.</p>
Erfolgsgeschichten	<p>Zusammen mit Kunden sollen mindestens zwei Erfolgsgeschichten in Form eines News-letters erarbeitet werden, in denen sie ihre Zufriedenheit mit den Produkten zum Ausdruck bringen. Dieser News-letter kann dann an potentielle Kunden (Siemens Landesgesellschaften) verschickt werden.</p>

Tabelle 13 Wirkungsziele gegenüber externen Beeinflussern

5 MASSNAHMENSCHWERPUNKTE EXTERN UND INTERN

Die Massnahmenschwerpunkte der Marktbearbeitung werden einerseits mit Hilfe des Marketing-Mix Modells der vier P's und andererseits mit Hilfe des Dominanz-Standard-Modells von Prof. Dr. Richard Kühn³ festgelegt.

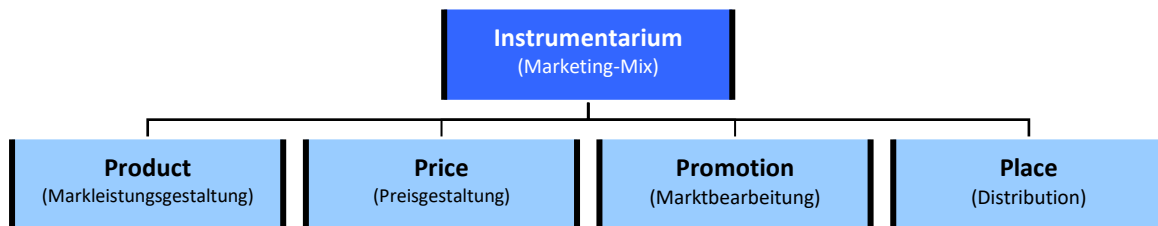


Abbildung 15 Marketing-Mix

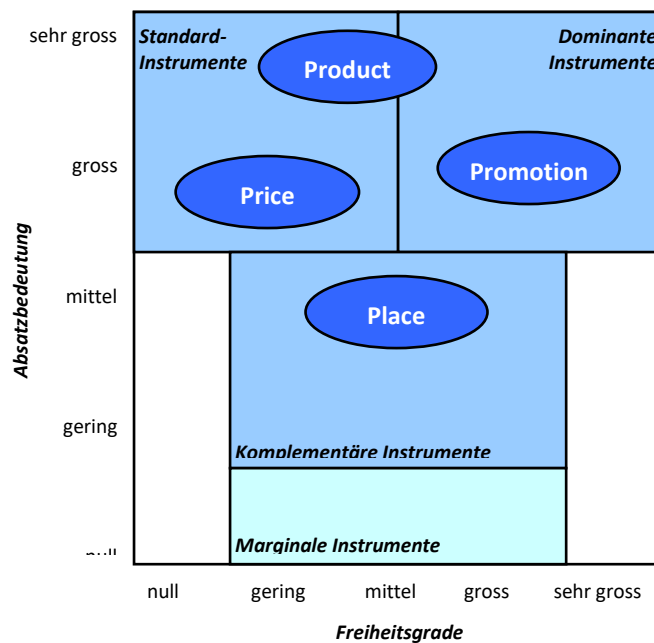


Abbildung 16 Marketinginstrument im Dominanz-Standard-Modell

³ Kühn, 2001 [4], S. 44 ff

MARKETING-INSTRUMENT	EINORDNUNG IM DOMINANZ-STANDARD-MODELL	GEWICHTUNG
Product	Grossmehrheitlich Standardinstrument Gewisse Subinstrumente können aber auch dominant eingesetzt werden.	35 %
Price	Standardinstrument Der Preis ist durch den Markt weitgehend bestimmt.	10 %
Promotion	Dominantes Instrument	50 %
Place	Komplementäres Instrument	5 %

Tabelle 14 Gewichtung der vier Marketing-Instrumente

FAZIT:

KONZENTRATION AUF PROMOTION (MARKTBEARBEITUNG) UND PRODUCT (MARKT-LEISTUNGSGESTALTUNG).

BEI DER PUSH-PULL RELATION LIEGT DAS SCHWERGEWICHT GANZ KLAR BEI DEN PUSH-MASSNAHMEN.

5.1 Promotion (Marktbearbeitung)

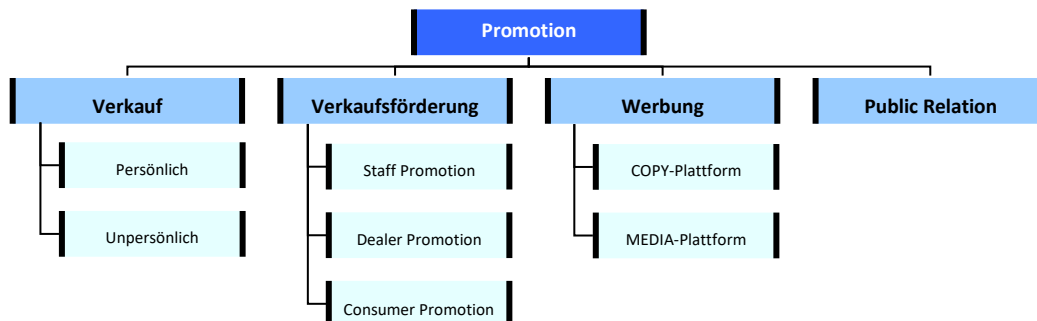


Abbildung 17 Subinstrumente der Marktbearbeitung

SUBINSTRUMENT	MASSNAHMENSCHWERPUNKTE	GEWICHTUNG
Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das wichtigste Instrument der Marktbearbeitung ist der persönliche Verkauf ▪ Für die Prio 1 und Prio 2 Regionen soll eine Länderstrategie erarbeitet werden, die konsequent umgesetzt wird (Ziel: kontinuierliche Marktausweitung) ▪ Verstärkung der „technischen Kundenkontakte“ 	70 %
Verkaufsförderung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von gut ausgearbeitetem Präsentations-material (Folien, Flyers) für eigene Sales Leute und auch für die Sales Leute der Siemens LGs. ▪ Besuch von Telekommessen, sobald wir die einzigen im Siemens Konzern sind, die ein ADSL Portfolio haben. 	20 %
Werbung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei der Zusammenarbeit mit Distributoren und Gross-fachhändlern gemeinsame Werbeauftritte nutzen. ▪ Siemens Internet und Intranet als Werbeplattform nutzen. 	5 %
Public Relation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmenimage und vor allem Siemens Brand ausnützen. PPR Massnahmen sind nicht nötig. 	5 %

Tabelle 15 Massnahmenschwepunkte für die Marktbearbeitung

FAZIT:

MIT 70 PROZENT PERSÖNLICHEM VERKAUF ÜBERWEIGEN DIE PUSH-MASSNAHMEN GANZ KLAR. TROTZDEM DÜRFEN DIE VERKAUFSFÖRDERUNGSMASSNAHMEN NICHT AUSSER ACHT GELASSEN WERDEN.

5.2 Product (Marktleistungsgestaltung)

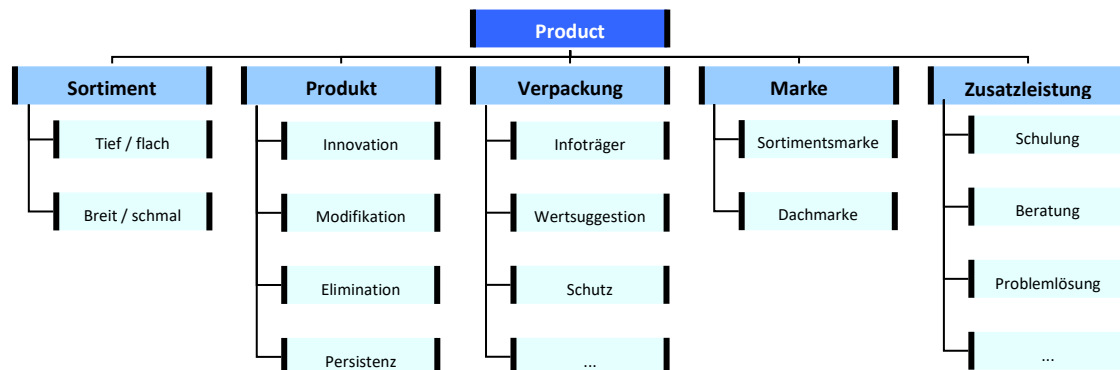


Abbildung 18 Subinstrumente der Marktleistungsgestaltung

SUBINSTRUMENT	MASSNAHMENSCHWERPUNKTE	GEWICHTUNG
Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> Das Sortiment an ADSL Engeräten genügt im Moment allen Kundenanforderungen und muss nicht ergänzt oder verkleinert werden. Das „Zubehör“ soll durch einen geeigneten WLAN Access Point ergänzt werden. Damit kann der Einsatzbereich des SANTIS ADSL 50/500 (ADSL WLAN Router) erweitert werden. 	65 %
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> Modifikation zwecks Differenzierung: Zusatzfunktionen gemäss Kundenwünschen in die Geräte integrieren (z.B. Print-Server, VPN-Server, etc.) Modifikation durch Kostenreduktion Modifikation durch Verbesserung der WLAN-Performance 	
Marke	<ul style="list-style-type: none"> SANTIS ADSL wird als Sortimentsmarke geführt, es wird aber hauptsächlich mit der Dachmarke Siemens operiert. 	
Verpackung	<ul style="list-style-type: none"> Da die Produkte an verschiedenen POS aufgestellt werden, dient die Verpackung hauptsächlich als Informationsquelle über das enthaltene Produkt und seine Leistungsfähigkeit Die Mehrleistung gegenüber Konkurrenzprodukten muss hervorgehoben werden 	20 %
Zusatzleistung	<ul style="list-style-type: none"> Support für Siemens Landesgesellschaften (Service Level 3 / TAC 3) Schulung (Siemens Landesgesellschaften und Internet Service Provider) 	15 %

Tabelle 16 Massnahmenswerpunkte für die Marktleistungsgestaltung

FAZIT:

DURCH DAS RICHTIGE SORTIMENT SOLL AM MARKT DIE NOTWENDIGE PULL-RELATION AUSGELÖST WERDEN.

KONZENTRATION AUF SORTIMENTSPFLEGE UND PRODUKTMODIFIKATION.

5.3 Price (Preisgestaltung)

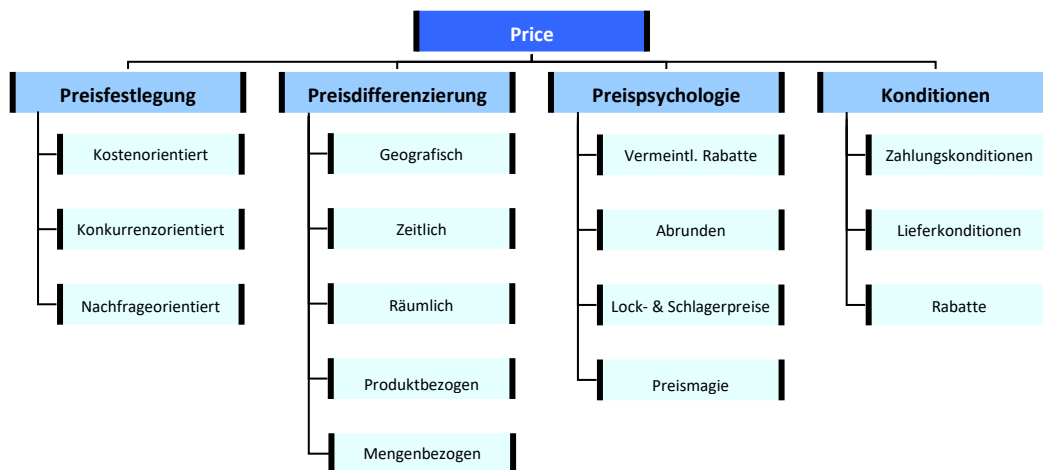


Abbildung 19 Subinstrumente der Preisgestaltung

SUBINSTRUMENT	MASSNAHMENSCHWERPUNKTE	GEWICHTUNG
Preisfestlegung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Preisfestlegung erfolgt konkurrenzorientiert (barometrisch). ▪ Unsere Preise müssen etwa gleich sein, wie die Preise der Konkurrenz. Bei strategisch wichtigen Ausschreibungen können aggressive Preise angeboten werden 	60 %
Preisdifferenzierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkt-, kunden- und mengenbezogene Differenzierung 	35 %
Konditionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es werden die Siemens Standard Konditionen verwendet 	5 %
Preispsychologie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wird nicht eingesetzt 	

Tabelle 17 Massnahmenswerpunkte für die Preisgestaltung

FAZIT:

DIE PREISGESTALTUNG IST PUSH-PULL NEUTRAL. PUSH-KOMPONENTE IST DER TRANSFERPREIS AN DIE LGS, PULL-KOMPONENTE DER ENDKUNDENPREIS UND DIE

KONDITIONEN. DIE PREISGESTALTUNG ERFOLGT PRIMÄR DURCH PREISFESTLEGUNG UNTERSTÜTZT DURCH KUNDEN- UND/ODER MENGENMÄSSIGE DIFFERENZIERUNGEN.

5.4 Place (Distribution)

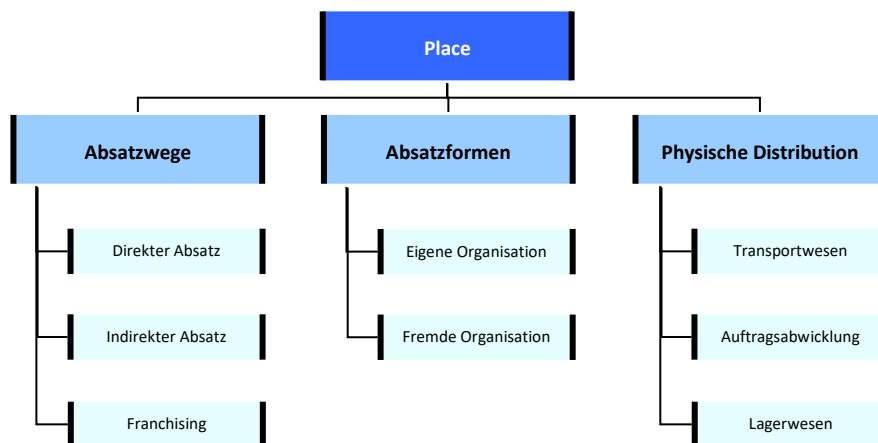


Abbildung 20 Subinstrumente der Distribution

SUBINSTRUMENT	MASSNAHMENSCHWERPUNKTE	GEWICHTUNG
Physische Distribution	<ul style="list-style-type: none"> Zur Minimierung des Risikos und der Kosten wird auf ein eigenes Lager verzichtet. Es werden nur Kleinmengen für Musterlieferungen „eingelagert“. Die Verträge mit der Fabrik müssen so gestaltet resp. abgeändert werden, dass das Lagerrisiko bei der Fabrik liegt. Die Auftragsabwicklung muss massiv verbessert werden, um schnellere Durchlaufzeiten und besser Lieferfristen erreichen zu können. 	90 %
Absatzwege	<ul style="list-style-type: none"> Direkter Absatz über die Landesgesellschaften oder bei direkt an unsere Kunden in der Schweiz 	5 %
Absatzformen	<ul style="list-style-type: none"> Abwicklung über die Logistik der Produktionsfirma. Diese greifen dann wiederum auf externe Partner d.h. Transportfirmen, wie zum Beispiel DHL, zurück. 	5 %

Tabelle 18 Massnahmenschwerpunkte für die Distribution

FAZIT:

DIE DISTRIBUTION IST PUSH-PULL NEUTRAL.

DIE DISTRIBUTION WIRD ALS KOMPLEMENTÄRES INSTRUMENT EINGESETZT, TROTZDEM IST ES ENORM WICHTIG, DEN FOKUS AUF PRODUKTIVITÄT UND EFFIZIENZ ZU SETZEN.

6 ANTRAGSTELLUNG

6.1 Anpassung von Marketing Infrastruktur und Budget

6.1.1 Marketing Infrastruktur

Personelle Ressourcen:

Das ADSL Geschäft steht in vielen Ländern erst am Anfang. Die Siemens Schweiz AG hat Anfang 2002 begonnen sich intensiv mit dem ADSL Weltmarkt auseinander zusetzen. Seit Anfang Oktober 2002 ist ICP in Powerteams, darunter auch ein ADSL Powerteam, organisiert. Zur Zeit ist das Team personell wie folgt zusammengesetzt:

FUNKTION	ANZAHL MITARBEITER	ZUTEILUNG ZU ADSL
Leiter ICP	1	0.15
Leiter ADSL Power Team & Sales	1	0.25 + 0.3
Sales Manager	2	1.3
Technical Sales Manager	2	1.75
Product Manger	1	1
Dokumentation	1	0.25
Total	8	5.0

Tabelle 19 Personelle Zusammensetzung des ADSL Power Temas im Moment

Im Moment ist die personelle Situation ausreichend. Wie im Kapitel 4.3 beschrieben, ist mit dieser Zusammensetzung ein Umsatz von 20 Millionen Schweizer Franken möglich. Um mittelfristig den Umsatz auf 40 bis 50 Millionen Franken steigern zu können, ist ein zusätzlicher, vollamtlich eingesetzter, Sales Manager anzustellen.

Marketing Information System:

Folgende Informationen sollen in Zukunft systematisch erfasst werden:

INFORMATION	UMSCHREIBUNG	PERIODIZITÄT	VERWENDUNG FÜR
Finanzreporting	Alle Geschäftsrelevanten Zahlen wie Auftragseingang, Umsatz, auflaufende Kosten und EBIT	laufend	Sofortige Einleitung von Gegenmassnahmen bei Abweichungen
Produktionsplanung	Von allen Fabrikationsorten muss klar sein, welche Aufträge anstehen, wann die Fertigung und wann die Auslieferung geplant ist	laufend	Erkennen von Fabrikations- und Lieferengpässen, um frühzeitig notwendige Massnahmen einzuleiten

Absatzstatistiken pro Land und Kunde	Pro Typ die Anzahl gelieferte Stückzahl pro Land und Kunde	wöchentlich	Um die Trends bei den verschiedenen Kunden und Ländern erkennen zu können
Kundenfeedback	Einstellung zum Produkt, Anwenderfreundlichkeit, Verbesserungsvorschläge, Beschwerden	laufend	Verbesserung der Produkte, besserer Kontakt zu den Kunden
Konkurrenzinformationen	Informationen über Sortiment, Stärken, Schwächen, Preise, gewonnene Ausschreibungen	Laufend	Sortimentsgestaltung, Verbesserung der Produkte, Argumentation des Verkaufs

Tabelle 20 Marketing Information System

Die ersten drei Typen sind bereits ansatzweise eingeführt. Es ist aber zwingend notwendig, die Systeme noch zu verbessern und damit bessere Transparenz zu schaffen. Vor allem die Produktionsplanungen müssen präziser und zuverlässiger werden.

Die beiden letzten Typen sind noch nicht eingeführt. Es muss ein Konzept erstellt werden, wie die fehlenden Informationen besorgt werden können.

6.1.2 Grobbudget / Draft-Businessplan

Die quantitativen Zielsetzungen in Kapitel 4.3 und die Massnahmenswerpunkte in Kapitel 5 ff. ergeben für das Geschäftsjahr 02/03 das folgende Grobbudget:

POSTEN	WERT [TAUSEND CHF]	ANTEIL AM UMSATZ [%]	BEMERKUNGEN
Umsatz	20'000	100	
./. Einkaufskosten	17'200	86	
Bruttomarge	2'800	14	
./. Vertriebskosten	1'600	8	Marktbearbeitung und Distribution
./. Entwicklungskosten	250	1.25	Qualitätstests / Anpassungen
./. Weitere Kosten	500	2.5	Fehlleistungskosten / Unerwartetes
Operatives Ergebnis	450	2.25	

Tabelle 21 Grobbudget / Draft-Businessplan

6.2 Controlling

Folgende Steuerungsgrössen müssen laufend überwacht werden. Sobald eine Abweichung eintritt, müssen sofort Korrekturmassnahmen eingeleitet werden:

KONTROLLGRÖSSE	ART DER KONTROLLE	MÖGLICHE MASSNAHMEN BEI ABWEICHUNG	GEWICHT
Auftragseingang	Monatliche Überprüfung des Auftragseingangs pro Kunde	<p>Wenn AE kleiner als geplant:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einleitung von Sales Offensiven ▪ Anpassen der Produktionsplanung ▪ Kostensenkungsmassnahmen resp. Preissenkung prüfen <p>Wenn AE grösser als geplant:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung der Produktionsplanung ▪ Ev. Lagerkapazität schaffen 	●
Marktentwicklung	Quartalsweise Überprüfung der Marktzahlen und Marktentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budgetanpassungen ▪ Anpassung der Infrastruktur: zusätzliche / weniger Sales Manager 	●
Einkaufskosten	Auf der einen Seite Kontrolle der Vertriebsspanne und auf der anderen Seite periodische Überprüfung und Nachverhandlung der Einkaufskosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierung der Losgrössen bei der Fabrikation ▪ Nachverhandlungen mit Angabe der geforderten Marktpreise 	●
Vertriebskosten	Laufende Kontrolle der aufgelaufenen Vertriebskosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsreisen vor allem auf strategisch wichtige Kunden konzentrieren ▪ Nicht im Angebot vorgesehene Leistungen den Landesgesellschaften weiterverrechnen 	●
Defekte Geräte	Statistik über defekte und ausgewechselte Geräte pro Typ und Monat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sofortiges Analysieren der Fehler zusammen mit dem Produkthersteller mit dem Ziel zur sofortigen Qualitätsverbesserung 	●

Kundenkontakte	Anzahl Kundenkontakte pro Sales Manager und Monat (CRM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überarbeiten der Länderstrategie im Power Team und allenfalls andere Schwergewichtsbildung ▪ Zur Verfügung stellen von zusätzlichen Verkaufshilfsmitteln für Sales Manager 	●
Produktverfügbarkeit	Kontrolle der definierten Zeitpunkte für die Produktverfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Versuchen den Produkthersteller dazu zu bringen, zusätzliche Ressourcen einzusetzen ▪ Ev. Weglassen von Leistungsmerkmalen 	●

Tabelle 22 Controlling

C SCHLUSSBEMERKUNGEN

1 Erkenntnisse

Das Verfassen dieser Arbeit hat mir gezeigt, wie schwierig es ist, qualitativ gute und aktuelle Marktdaten zu erhalten. Die Tatsache, dass die Siemens Schweiz AG erst seit knapp einem Jahr im ADSL Geschäft tätig ist und zudem der ADSL Markt ein relativ neuer Markt ist, erschwerte diesem Umstand noch zusätzlich. Auch verschiedene Gespräche im Power Team haben mir immer wieder gezeigt, dass das Wissen über die Konkurrenz nur sehr rudimentär vorhanden ist. Dies hat dazu geführt, dass fast drei Viertel der Zeit für die Situationsanalyse aufgewendet werden musste. Nicht überall konnte der wünschenswerte Detaillierungsgrad einer Analyse erreicht werden.

Die Erarbeitung der unternehmensbezogenen Situationsanalyse erwies sich als wesentlich einfacher. Es war daher wichtig, die interne Sicht im Vergleich zur Marktanalyse nicht zu stark zu gewichten und somit ein Ungleichgewicht zu schaffen.

Die Basis für die Strategiefindung und die Massnahmenerarbeitung ist eine gut ausgearbeitete Situationsanalyse. Ich musste darauf achten, nicht zu viele Massnahmen definieren zu wollen, sondern mich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Schwerpunkte zu bilden.

2 Zielerreichung

Ich glaube, mit der vorliegenden Arbeit die in Kapitel 1.2 gesetzten Ziele erreicht zu haben. Die Zielvorgaben des Geschäftsbereichs sind berücksichtigt, die Strategie ist auf die Umweltbedingungen am Markt angepasst und es wurden entsprechende Massnahmen erarbeitet und Kontrollmechanismen definiert.

3 Schlusserklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Diplomarbeit selbständig geschrieben zu haben.

Ort, Datum:

Unterschrift:

Zürich, 16. November 2002

D ANHANG

1 Portfolioübersicht und Vertriebsituation

1.1 ADSL Produktportfolio der Siemens Schweiz AG

TECHNOLOGIE	PRODUKTNAME	BESCHREIBUNG
ADSL über POTS	SANTIS ADSL 10	USB ADSL Modem
ADSL über POTS	SANTIS ADSL 15	ADSL Router mit 1 Ethernet Schnittstelle
ADSL über POTS	SANTIS ADSL 20	ADSL Router mit 1 Ethernet & 1 USB Schnittstelle
ADSL über POTS	SANTIS ADSL 30	ADSL Router mit 4 Ethernet & 1 USB Schnittstelle
ADSL über POTS	SANTIS ADSL 50	ADSL Router mit 4 Ethernet & 1 USB Schnittstelle und einem integrierten WLAN Access Point
ADSL über ISDN	SANTIS ADSL 100	USB ADSL Modem
ADSL über ISDN	SANTIS ADSL 200	ADSL Router mit 1 Ethernet & 1 USB Schnittstelle
ADSL über ISDN	SANTIS ADSL 300	ADSL Router mit 4 Ethernet & 1 USB Schnittstelle
ADSL über ISDN	SANTIS ADSL 500	ADSL Router mit 4 Ethernet & 1 USB Schnittstelle und einem integrierten WLAN Access Point
POTS	POTS Microfilter	Tiefpassfilter für analoge Netze
POTS	POTS Y-Microfilter	Tiefpassfilter für analoge Netze
ISDN	Splitter	Tiefpassfilter für digitale Netze
WLAN	USB Adapter	WLAN Adapter zum Anschluss eines PCs
WLAN	PC Card	WLAN PC Card zum Anschluss eines Notebooks

Tabelle 23 Aktuelles ADSL Produktportfolio der Siemens Schweiz AG

1.2 Vertriebssituation

	SERIENLIEFERUNG					MUSTER/ KLEINMENGEN				
	10/100	15/150	20/200	30/300	50/500	10/100	15/150	20/200	30/300	50/500
WESTEUROPA										
Belgien	<input checked="" type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Malta	<input checked="" type="checkbox"/>									
Dänemark						<input checked="" type="checkbox"/>				
Deutschland						<input checked="" type="checkbox"/>				
Grossbritannien								<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Irland						<input checked="" type="checkbox"/>				
Italien					<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>
Luxemburg										
Niederlande						<input checked="" type="checkbox"/>				
Österreich						<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Portugal	<input checked="" type="checkbox"/>									
Schweden						<input checked="" type="checkbox"/>				
Schweiz										
Spanien								<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
OSTEUROPA										
Litauen										
Ungarn						<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Polen						<input checked="" type="checkbox"/>				
Russland										
Slowakei						<input checked="" type="checkbox"/>				
Tschechien						<input checked="" type="checkbox"/>				
LATEINAMERIKA										
Brasilien						<input checked="" type="checkbox"/>				

Tabelle 24 Vertriebssituation

2 Verzeichnisse

2.1 Literaturverzeichnis

- [1] Fabricius F.: Access Systems: Preliminary World Market Trends, 2001, Gartner TCPN-WW-MT-0105, August 2001
- [2] Kotler Ph. / Bliemel F.: Marketing Management, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2001
- [3] Porter M.E.: Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt, Campus Verlag, 1989
- [4] Kühn R.: Marketing, Analyse und Strategie, Zürich, Werd Verlag, 2001

2.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Teil des ADSL Portfolios: ADSL Router	10
Abbildung 2 Organigramm Information and Communications - Siemens Schweiz AG.....	11
Abbildung 3 Organigramm Information and Communications - Siemens AG	11
Abbildung 4 ICP Worldproducts – Strategie 2002 - 2005.....	13
Abbildung 5 Die fünf Konzeptionsebenen für das Produkt (nach Kotler).....	16
Abbildung 6 Geografische Marktanteile des xDSL Marktes	17
Abbildung 7 Marktsystem für ADSL Endgeräte	19
Abbildung 8 Wertekette beim Handel über Siemens Landesgesellschaften	20
Abbildung 9 Modell einer Wertkette nach Porter	31
Abbildung 10 Lebenszyklus	33
Abbildung 11 Kernstrategie.....	38
Abbildung 12 Positionierung von SANTIS ADSL.....	43
Abbildung 13 Absatzweg für SANTIS ADSL.....	44
Abbildung 14 Kaufsprozess-Pyramide	45
Abbildung 15 Marketing-Mix	47
Abbildung 16 Marketinginstrument im Dominanz-Standard-Modell	47
Abbildung 17 Subinstrumente der Marktbearbeitung.....	49
Abbildung 18 Subinstrumente der Marktleistungsgestaltung	50
Abbildung 19 Subinstrumente der Preisgestaltung	51
Abbildung 20 Subinstrumente der Distribution	52

2.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Einordnung der ADSL Produkte in das Produktkonzept von Kotler.....	16
Tabelle 2 Marktvolumina der Regionen	17
Tabelle 3 Merkmale der Marktsegmente.....	23
Tabelle 4 Merkmale der Teilmärkte	24
Tabelle 5 Externe Beeinflusser und deren Bedeutung.....	28
Tabelle 6 Umweltfaktoren und deren Bedeutung	30
Tabelle 7 Nutzwertanalyse zur Bestimmung der geografischen Marktbearbeitung	39
Tabelle 8 Neue Produktmerkmale und Leistungen.....	40
Tabelle 9 Marktsegment- und Teilmarktstrategie	41
Tabelle 10 Quantitative Ziele	42
Tabelle 11 Umsatzaufteilung.....	42
Tabelle 12 Wirkungsziele gegenüber den Siemens Landesgesellschaften	46
Tabelle 13 Wirkungsziele gegenüber externen Beeinflussern	46
Tabelle 14 Gewichtung der vier Marketing-Instrumente.....	48
Tabelle 15 Massnahmenswerpunkte für die Marktbearbeitung	49
Tabelle 16 Massnahmenswerpunkte für die Marktleistungsgestaltung	50
Tabelle 17 Massnahmenswerpunkte für die Preisgestaltung	51
Tabelle 18 Massnahmenswerpunkte für die Distribution.....	52
Tabelle 19 Personelle Zusammensetzung des ADSL Power Temas im Moment	54
Tabelle 20 Marketing Information System.....	55
Tabelle 21 Grobbudget / Draft-Businessplan.....	55
Tabelle 22 Controlling	57
Tabelle 23 Aktuelles ADSL Produktportfolio der Siemens Schweiz AG.....	59
Tabelle 24 Vertriebssituation	60

2.4 Abkürzungen

ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
DSL	Digital Subscriber Line
CPE	Customer Premises Equipment
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
ETH	Ethernet
ETSI	European Telecommunication Standardisation Institute
IC	Integrated Circuit
ICM	Information and Communications Mobile: Geschäftsbereich von Siemens AG
ICN	Information and Communications Networks: Geschäftsbereich von Siemens AG
ICP	Information and Communications Products: Geschäftsbereich von Siemens Schweiz AG
ISP	Internet Service Provider
IP	Internet Protocol
ISDN	Integrated Services Digital Network
ISDN BRA	ISDN Basic Rate Access: ISDN Anschluss mit 2 Verbindungen
ISDN PRA	ISDN Primary Rate Access: ISDN Anschluss mit bis zu 30 Verbindungen
ITU	International Telecommunications Union
POP	Point of Presence
POS	Point of Sales
SANTIS	Produktlinienname bei Siemens Schweiz AG
SDSL	Symmetrical Digital Subscriber Line
SHDSL	Symmetrical High Bitrate Digital Subscriber Line
SWOT	Strength/Weakness/Opportunities/Threads - Stärken - Schwächen/Chancen - Gefahren
TAC3	Technical Assistance Centre Level 3
TSM	Technical Sales Manager
UAP	Unique Advertising Proposition: Durch Werbung geschaffener subjektiver Vorteil
ULAF+	Universal Line Access Family / Universelle Leitungsausrüstungsfamilie
USB	Universal Serial BUS
USP	Unique Selling Proposition: Objektiver Produktvorteil