

Markt „Braune Ware“

Tobias Kuhl

Die Arbeit befasst sich mit dem Fachhandel für Braune Ware (Unterhaltungselektronik) als Vertriebskanal eines Telekommunikationsunternehmens.

Seit der Liberalisierung des Schweizer Telekommunikationsmarktes herrscht ein reger Wettbewerb zwischen den Anbietern. In den Bereichen Mobilfunk, Festnetztelefonie und Internet ist der Markt dabei weitgehend gesättigt und Neukunden werden nur noch durch das Abwerben von der Konkurrenz gewonnen. Anders hingegen ist die Situation im Bereich Digital TV, der ebenfalls zur Telekommunikationsbranche zählt. Die neuen Flachbildfernseher, die gerade Verkaufsrekorde zu verzeichnen haben, benötigen für eine optimale Bildqualität einen digitalen TV-Zugang. Aus diesem Grund hat Digital TV in den kommenden Jahren weiterhin gute Wachstumspotentiale. Auf Seiten der Anbieter gilt es daher möglichst schnell möglichst viele Kunden zu akquirieren, um sich somit langfristig Marktanteile zu sichern. Um dies zu erreichen, empfiehlt es sich für ein Telekommunikationsunternehmen die Distribution auszuweiten. Ein denkbarer Vertriebskanal ist dabei der Fachhandel für Unterhaltungselektronik, also kleine stationäre Einzelhändler, die hauptsächlich Fernseher und Zubehör verkaufen.

Die Problemstellung ergibt sich zunächst aus der Entscheidung, ob sich der Fachhandel aus Perspektive eines bestimmten TK-Unternehmens tatsächlich als geeignet erweist und wie man den Fachhandel danach optimal in bestehende Vertriebskanalstrukturen integriert.

Ziel dieser Arbeit ist es also den Fachhandel als potentiellen Vertriebskanal für Telekommunikationsdienstleistungen, speziell Digital TV zu identifizieren und daraufhin eine Strategie zur Implementierung in bestehende Strukturen aufzuzeigen.

Dafür wird zunächst ein allgemeines Schema zur Selektion eines zusätzlichen Distributionskanals entwickelt.

Im Normalfall verfügt ein Telekommunikationsunternehmen bereits über ein Mehrkanalvertriebssystem. Dieses gilt es als Ausgangslage zu analysieren. Auf derer Basis und verschiedener anderer Kriterien wird bestimmt, ob sich Eigen- oder Fremdvertrieb tendenziell besser eignet. Abhängig davon gilt es dann sich aus einer Auswahl verschiedener Vertriebsmöglichkeiten für einen Kanal zu entscheiden. Der gewählte Kanal wird zunächst auf seine funktionelle Tauglichkeit zur Distribution überprüft. Daraufhin folgt eine Chancen-/Risiken-Analyse des Kanals. Anhand verschiedener unternehmensinterne und externe Kriterien wird schliesslich ein Tauglichkeitsschema erstellt.

Bei der Anwendung dieses Schemas auf den Fachhandel zeigte sich, dass dieser aufgrund der komplementären Eigenschaften von Digital TV und Flachbildfernsehern über grosse Cross-Selling-Potentiale verfügt. Ein weiteres Potential ergibt sich aus der Zielgruppe des Fachhandels und dem hohen Stammkundenanteil, bestehend aus vorwiegend älteren, wohlhabenden Menschen. Das Telekommunikationsunternehmen hat darüber hinaus die Chance über die Grundgesamtheit der Händler die Anzahl seiner Kontaktpunkte zu den Endkunden zu erhöhen. Damit kann eine flächendeckende Kundennähe und Marktpräsenz geschaffen werden. Dennoch lassen sich auch Risiken identifizieren. So mangelt es dem Fachhandel häufig an Top-Standorten und es fehlt an einem konkreten Marktbearbeitungs-konzept. Daraus resultieren niedrige häufig niedrige Verkaufszahlen. Das wiederum stellt die ökonomische Sinnhaftigkeit hoher Implementierungskosten in Frage. Ein weiterer Kosten- und gleichzeitig Konfliktfaktor sind zu zahlenden Provisionen pro Vertragsabschluss. Diese sind für den Händler meist Motivation entscheidend. Besitzt er die Verkaufsmotivation jedoch nicht, kann es gar zu einer Kontrainduktion kommen.

Schafft man es als Telekommunikationsunternehmen aber den Fachhandel erfolgreich in ein Mehrkanalvertriebssystem einzubinden, die richtigen Incentives zu kreieren, so diversifiziert man dadurch die Abhängigkeit von einzelnen Kanälen und kann gleichzeitig das Absatz-potential des Fachhandels abschöpfen.

Entscheidet sich ein Telekommunikationsunternehmen nun für die Nutzung des Fachhandels als Vertriebskanal, so gilt es eine Strategie zur Implementierung zu

entwerfen. Am Beispiel des Fachhandels beginnt man dabei mit einer Situationsanalyse durchzuführen, in der man zunächst sozioökonomische Faktoren untersucht. Danach folgt eine Analyse des Anbieter- und des Absatzmittlermarktes.

Im Bezug auf die Händler konnte hierbei z.B. gezeigt werden, dass vom Fachhandel für Unterhaltungselektronik nahezu die Hälfte des wertmässigen Gesamtumsatzes an Flachbildschirmen (217 Mio. CHF) generiert wird. Ausserdem werden vor allem die grossen Bildschirmdiagonalen, die Digital TV noch attraktiver für den Kunden machen, von Fachgeschäften verkauft. Nach diesen Erkenntnissen wurden 9 Fachhändler in einer explorativen Studie interviewt, um ihre Bedürfnisse genauer analysieren zu können. Die Ergebnisse werden in der Arbeit kurz vorgestellt, um daran ein Konzept zur Integration auszurichten. Dieses Konzept beinhaltet zunächst die Zielplanung, auf welcher die Entwicklung der eigentlichen Umsetzungsstrategie gründet. Hierbei gilt es eine Win-Win-Situation zwischen Händler und Telekommunikationsunternehmen zu schaffen. Weiterhin müssen die Funktionen bestimmt werden, die der Händler als Absatzmittler übernehmen soll. Sind diese Variablen festgelegt und die Implementierungsplanung abgeschlossen, können die Kosten kalkuliert werden. Das erwartete Kosten-Nutzen-Verhältnis des neuen Vertriebskanals: Fachhandel sollte nun noch mit bereits bestehenden Kanälen verglichen werden. Erst dann ist das Fällen einer fundierten Entscheidung über die Durchführung möglich.

Dieses theoretische Konstrukt bildet Grundlage für den praktischen Teil. In diesem wird ein Projektplan für einen Kabelnetzbetreiber erstellt, mit dem Ziel die Implementierung der Fachhändler umzusetzen. Dieser Projektplan: „Händlerkonzept“ wird in der Arbeit im Detail erläutert. Hierbei werden zu unterschiedlichen Problemen, die während der Planung und Implementierung auftreten können, praktische Lösungswege aufgezeigt. Somit zeichnet sich die Arbeit vor allem durch praktische Relevanz aus.