

Harald Wolf

Marketingplan zur Neueinführung des Filmsystems APS für ein Unternehmen der Fotoindustrie

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1997 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832460624

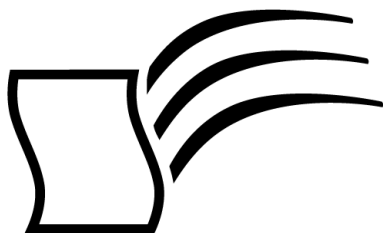
Harald Wolf

Marketingplan zur Neueinführung des Filmsystems APS für ein Unternehmen der Fotoindustrie

Harald Wolf

Marketingplan zur Neueinführung des Filmsystems APS für ein Unternehmen der Fotoindustrie

**Diplomarbeit
an der Fachhochschule Köln
Fachbereich Wirtschaft
3 Monate Bearbeitungsdauer
Januar 1997 Abgabe**



Diplom.de

Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 6062

Wolf, Harald: Marketingplan zur Neueinführung des Filmsystems APS für ein Unternehmen der Fotoindustrie
Hamburg: Diplomica GmbH, 2002
Zugl.: Köln, Fachhochschule, Diplomarbeit, 1997

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	1
1 ERKLÄRUNGEN ZUM FOTOMARKT	5
1.1 Abgrenzungen des Fotomarktes	5
1.1.1 Definitionen	5
1.1.2 Aufteilung des Fotomarktes	6
1.2 Begriffsdefinitionen der Fotografie	8
1.2.1 Colornegativfilme (CN)	8
1.2.2 Colorumkehrfilme (CU)	8
1.2.3 Schwarz- Weiß- Filme (SW)	9
1.2.4 Film mit Linse (FwL)	9
1.2.5 Konfektionierungen	9
1.2.6 ISO- Normen	9
1.2.7 Bildformate	10
1.3 Grundzüge der Entstehung eines Fotos	10
2 STRUKTUR UND ENTWICKLUNG DES FOTOFILMMARKTES	15
2.1 Der Fotofilmmarkt und seine Teilmärkte	16
2.1.1 Gesamtrahmen: Marktvolumen des Fotofilmmarktes weltweit	16
2.1.2 Marktvolumen des deutschen Fotofilmmarktes	18
2.1.3 Marktvolumen benachbarter Märkte in Deutschland	20
2.1.3.1 Der Kameramarkt	21
2.1.3.2 Der Videomarkt	24
2.1.3.3 Der Computermarkt	26
2.1.3.4 Der Finishingmarkt	30
2.2 Die Abnehmer	33
2.2.1 Art und Zahl der Abnehmer insgesamt	33
2.2.2 Struktur und Segmentierung der Abnehmer	33
2.2.2.1 Soziodemographisch segmentierte Märkte	36
2.2.2.2 Psychographisch segmentierte Märkte	38
2.2.3 Potentielle Verwender	41
2.3 Die Wettbewerber	45
2.3.1 Art und Anzahl der Wettbewerber	45
2.3.2 Differenzierte Konkurrenzstruktur	46
2.4 Der Handel	47
2.4.1 Art und Anzahl der Absatzmittler	47
2.4.2 Differenzierte Einzelhandelsstruktur	47
2.4.2.1 Darstellung der Entwicklung des Fotofacheinzelhandels	47
2.4.2.2 Fotodiscounter	49
2.4.2.3 Versender und Warenhäuser	50

2.4.2.4	Verbrauchermärkte und Cash- und Carryunternehmen	51
2.5	Prognosen zur Entwicklung des Fotofilmmarktes	51
2.5.1	Entwicklung des künftigen Marktvolumens	52
2.5.2	Wichtige Abnehmertrends	52
2.5.3	Grundlegende Trends im Handel	53
2.5.4	Zukünftige Entwicklung des technologischen Umfeldes	53
3	SITUATION UND ZIELE DES EIGENEN UNTERNEHMENS	56
3.1	Entwicklung des Umsatzes	56
3.1.1	Entwicklung des Umsatzes insgesamt	56
3.1.2	Entwicklung des Umsatzes differenziert	58
3.2	Die Produktpalette des Amateurfilmsortimentes	58
3.3	Imagevoraussetzungen	59
3.3.1	Qualitätsmerkmale der Produktpalette	59
3.3.2	Umweltschutzaspekte	60
3.4	Unternehmens- und Marketingziele	60
3.4.1	Unternehmensziele	60
3.4.2	Marketingziele	61
3.4.2.1	Distributionsziele	62
3.4.2.2	Marktstellungsziele	62
3.4.2.3	Imageziele	62
3.4.2.4	Bekanntheitsgrad	62
3.4.2.5	Umsatzziele	63
4	MARKETINGSTRATEGISCHE SELEKTION UND BESTIMMUNG DES STRATEGIEPROFILS	63
4.1	Strategische Analysen	63
4.1.1	Lebenszyklusanalyse	64
4.1.2	Portfolioanalyse	66
4.2	Strategische Basisfixierungen	72
4.2.1	Marktfeldstrategie	72
4.2.1.1	Marktdurchdringungsstrategie	72
4.2.1.2	Marktentwicklungsstrategie	73
4.2.1.3	Produktentwicklungsstrategie	73
4.2.1.4	Diversifikationsstrategie	73
4.2.2	Marktstimulierungsstrategie	75
4.2.3	Marktparzellierungsstrategie	77
4.2.4	Marktarealstrategie	78
4.3	Strategisches Gesamtkonzept	81
5	UMSETZUNG DER ANALYSEERGEBNISSE DURCH KAUF EINER LIZENZ FÜR DAS ADVANCED PHOTO SYSTEM (APS)	81

5.1	Chancen und Risiken der Produktneueinführung-----	82
5.2	Entwicklung des Advanced Photo Systems -----	84
5.3	Technische Daten des APS- Filmes -----	86
5.4	APS als Einstieg in die „digitale Zukunft“ -----	90
6	DURCHFÜHRUNG DER MARKETINGSTRATEGIE DURCH EINSATZ DES MARKETINGINSTRUMENTARIUMS -----	95
6.1	Dominanzen im Instrumenteneinsatz -----	96
6.2	Instrumenteneinsatz im einzelnen -----	96
6.2.1	Produktpolitisches Instrumentarium -----	96
6.2.1.1	Produktbeschreibung und Programmpalette -----	97
6.2.1.2	Produktgestaltung/Design -----	98
6.2.1.3	Produktmarke -----	100
6.2.2	Kontrahierungspolitisches Instrumentarium -----	101
6.2.2.1	Preispolitik-----	101
6.2.2.1.1	Preisbildung-----	101
6.2.2.1.2	Preispolitische Strategie-----	102
6.2.2.2	Konditionenpolitisches Instrumentarium -----	103
6.2.2.2.1	Rabatte-----	103
6.2.2.2.2	Liefer- und Zahlungsbedingungen-----	104
6.2.3	Distributionspolitisches Instrumentarium -----	104
6.2.3.1	Das System der Absatzkanäle-----	104
6.2.3.2	Physische Distribution -----	105
6.2.4	Kommunikationspolitisches Instrumentarium -----	106
6.2.4.1	Kommunikationsziele -----	107
6.2.4.2	Einsatz des Kommunikationsmix-----	108
6.2.4.2.1	Werbung-----	108
6.2.4.2.1.1	Werbestrategie -----	109
6.2.4.2.1.2	Werbeetat -----	113
6.2.4.2.2	Verkaufsförderung -----	114
6.2.4.2.3	Öffentlichkeitsarbeit -----	115
7	ZEIT- UND MAßNAHMENPLANUNG -----	116
	ANHANG -----	118
	VERZEICHNIS DES ANHANGS -----	119

Vorbemerkung

Die vorliegende Arbeit wurde verfaßt aus der Sicht eines tatsächlich existierenden Unternehmens, mit dessen Unterstützung sie angefertigt wurde.

Es waren jedoch aufgrund der Wettbewerbssituation firmenpolitische Einschränkungen zu berücksichtigen, die den Spielraum mitunter eingeschränkt haben.

So konnten beispielsweise nur veröffentlichte Daten verwendet werden. Innerbetriebliche Kennzahlen wie die Gewinne und Marktanteile einzelner Produkte und Produktgruppen sowie interne Strategien durften aus verständlichen Gründen keiner näheren Betrachtung unterzogen werden. Aus diesem Grund kamen in den Kapiteln zwei, vier, sechs und sieben *ausschließlich* die persönlichen Einschätzungen und Ideen des Verfassers am Beispiel des aufgeführten Unternehmens zur Geltung. Die hier dargestellten *nichtveröffentlichten* Daten und Zahlen sind fiktiv und die Strategien, Analysen und Handlungsvorschläge stehen in keinem sachlichen Zusammenhang mit der tatsächlichen Handlungsweise und Struktur des Unternehmens.

Das Unternehmen ist nicht nur im Geschäftsbereich Foto tätig sondern auch auf anderen Gebieten. Aufgrund der erheblichen Größe dieser Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder mußte der Umfang dieser Arbeit jedoch im wesentlichen auf das Geschäftsfeld Fotofilm beschränkt bleiben.

Obwohl es sich um ein international tätiges Unternehmen handelt, wurde fast ausschließlich der deutsche Markt im allgemeinen und der Amateurfilmmarkt im speziellen betrachtet, da der Marktumfang sonst nicht in diesem Rahmen darzustellen gewesen wäre.

Es gestaltete sich trotz Ausschöpfung aller Möglichkeiten mitunter schwierig, aktuelle Daten und Zahlen zu erhalten, weil nicht immer neueste Erhebungen vorlagen. Aus diesem Grund wurde teilweise auch auf älteres Zahlen- und Datenmaterial zurückgegriffen. Es war allerdings in vielen Punkten auch nicht unbedingt sinnvoll, neueste Daten zu verwenden, da die Marktforschung für ein neues Fotosystem in Europa schon 1993 begann (vgl. hierzu auch die Ausführungen unter Gliederungspunkt 5.1).

Da hier jedoch hauptsächlich grundlegende Zusammenhänge im Marketing sowie die praktische Umsetzung theoretischer Vorgaben dargestellt werden sollen, haben diese Restriktionen keine Auswirkungen im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit.

Aufbau, Ziele und Problemstellung der Arbeit

„Marketing ist ein Prozeß im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den die Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen und miteinander austauschen.“¹

Absolute Priorität jeder Marketingplanung muß demzufolge der **Wunsch des Kunden** sein. Das Unternehmen darf eine Idee nicht um ihrer selbst Willen in die Tat umsetzen, sondern muß den Markt zuerst beobachten und analysieren und sollte erst dann handeln. Allerdings muß das Unternehmen dabei auch bestrebt sein, durch den Absatz der eigenen Produkte am Markt zu bestehen. Der einzige Weg hierzu ist es, eine möglichst große Übereinstimmung zwischen den eigenen Zielen wie Gewinn, Marktstellung usw. und den Marktgegebenheiten zu erreichen. Es muß somit darauf hinarbeiten, die eigenen Interessen mit den Kundenbedürfnissen in Einklang zu bringen.²

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand von Tatsachen und eigenen Schlußfolgerungen zu zeigen, wie ein Unternehmen auf strategischer und operativer Ebene bei der **Produktneueinführung** (*product launch*) handelt.

In diesem Zusammenhang ist die Notwendigkeit einer konzeptionellen Planung aufgrund der Tatsache, daß immer mehr Märkte durch Stagnation oder Rückgang und damit zunehmenden Wettbewerb gekennzeichnet sind, heute mehr denn je gegeben.

So ist der Stellenwert des Marketing in den letzten Jahren bedingt durch diese veränderten Marktbedingungen deutlich angewachsen.³

Im Rahmen dieses *Marketingplanes* wird beispielhaft die systematische Vorgehensweise eines Unternehmens von der Marketingforschung bis zum Instrumenteneinsatz dargestellt.

¹ KOTLER, P./ BLIEMEL, F.; Marketing-Management; 7. Auflage; Stuttgart 1992, S. 6
² vgl. BECKER, J.; Marketing-Konzeption, 4. Auflage, München 1992, S.1
³ ebenda; S. 2 ff.

Hierbei soll besonders der Stellenwert der **Information** hervorgehoben werden, weil die wissenschaftliche **Erhebung** und **Auswertung** von Daten und Zahlen im Rahmen der Marketingforschung der wichtigste Ausgangspunkt für unternehmerische Entscheidungen ist.⁴

Es handelt sich bei dem hier beispielhaft aufgeführten Unternehmen um die **Agfa-Gevaert AG** mit Hauptsitz in Leverkusen.

Im Jahr 1867 gründeten die Chemiker Mendelssohn- Bartholdy und von Martius in Rummelsburg bei Berlin eine Farbenfabrik, die sich später *Actien- Gesellschaft für Anilinfabrikation (AGFA)* nannte.

1952 wurde das Unternehmen in Leverkusen als Agfa AG neugegründet. Bis zum Jahr 1953 war das Unternehmen selbständig und wurde erst in diesem Jahr eine Tochter der **Bayer AG**.

1964 erfolgte der Zusammenschluß der Firmen *Agfa AG* und *Gevaert Photoproducten N.V.* zur Agfa-Gevaert-Gruppe. Zuvor wurden die Leverkusener Fotobetriebe der Bayer AG auf die Agfa AG übertragen und die Firmen Perutz Photowerke, Leonar- Werke, Mimosa, Chemische Fabrik Vaihingen und Gelatinefabrik vorm. Koepff & Söhne mit der Agfa AG verschmolzen.

1981 übernahm Bayer die Agfa-Gevaert-Gruppe zu 100%. Agfa- Gevaert erwarb die Aktienmehrheit der Compugraphic Corp.(Wilmington, MA/USA), heute Sitz des Geschäftsfeldes Electronic Prepress Systems.

Die im Rahmen dieser Arbeit relevanten Märkte sind der Fotofilmmarkt, seine Teilmärkte und dessen angrenzenden Märkte, welche einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

Konkret wird die Marktneueinführung des neuen Systemes **APS** (*Advanced Photo System* = „*Fortgeschrittenes Fotosystem*“) thematisiert. Neben den Marketinggesichtspunkten soll in diesem Rahmen hauptsächlich das **Filmsystem** und dessen Verwendungsmöglichkeiten erklärt werden.

⁴ vgl. BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P.; Marktforschung, 6. Auflage, Wiesbaden 1993, S.15

An diesem Punkt ist festzustellen, daß das **APS- System** keine der üblichen Innovationen ist. Vielmehr wird es den Markt nach der Meinung nicht weniger Experten langfristig verändern, ähnlich wie es bei der Entwicklung von der Schallplatte zur CD geschehen ist.

1 Erklärungen zum Fotomarkt

1.1 Abgrenzungen des Fotomarktes

1.1.1 Definitionen

Die beiden wichtigsten und dem Konsumenten geläufigsten Gebiete des Fotomarktes sind die Bereiche **Fotokamera** und **Fotofilm**. Hier bietet sich eine Einteilung in **Gebrauchsgüter** und **Verbrauchsgüter** an.

Typische Verbrauchsgüter sind z.B. Fotofilme, während Fotokameras den Gebrauchsgütern zuzurechnen sind. Diese Tatsache wird verdeutlicht durch die folgenden Definitionen:

„Gebrauchsgüter sind materielle Produkte, die im Regelfall viele Verwendungseinsätze überdauern, z.B. Kühlschränke, Werkzeugmaschinen oder Kleidung. Gebrauchsgüter erfordern meist einen intensiveren persönlichen Verkaufs- oder Serviceaufwand, höhere Handelsspannen und umfangreiche Garantieleistungen des Anbieters.“⁵

Fotokameras werden in der Regel über viele Jahre verwendet. Bei ihnen ist aufgrund der technischen Komplexität ein hoher Beratungsaufwand erforderlich, es handelt sich somit um erklärungsbedürftige Produkte.⁶

„Verbrauchsgüter sind materielle Produkte, die im Regelfall im Laufe eines oder einiger weniger Verwendungseinsätze konsumiert werden, z. B. Bier, Seife oder Salz. Da solche Güter schnell verbraucht werden und die Wiederkaufzyklen kurz sind, ist es strategisch am zweckmäßigsten, sie an möglichst vielen Orten verfügbar zu machen, mit niedrigen Margen zu kalkulieren und sie intensiv zu bewerben, um Erstkäufe anzuregen und eine Präferenz für die eigenen Marken aufzubauen.“⁷

Diese Kriterien treffen auf Fotofilme zu, da bei diesen in der Regel u.a. kurze Einkaufszyklen vorhanden sind.

⁵ KOTLER, P./BLIEMEL, F.; Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 625

⁶ vgl. o.V.; APS - Das neue System nimmt Gestalt an, in INPHO 16/95, S. 16

⁷ KOTLER, P./BLIEMEL, F.; Marketing-Management, a.a.O., S. 625

Weiterhin sind der *Fotofilmmarkt* und seine Teilmärkte als typische **Angebotsoligopole** einzustufen.

Kennzeichen eines Oligopols ist die Tatsache, daß wenige mittelgroße Anbieter vielen kleinen Nachfragern gegenüberstehen.⁸ Merkmal des *reinen* Oligopols ist hierbei, daß die wenigen Unternehmen, die am Markt anbieten, im wesentlichen Waren produzieren welche sich nur geringfügig voneinander unterscheiden.⁹

So dominieren im Fotofilmmarkt, wie die folgenden Analysen verdeutlichen, drei große Hersteller das Marktgeschehen. Die Produkte, also die Fotofilme, unterscheiden sich naturgemäß nur wenig in Qualität und Aussehen, es handelt sich nicht um stark differenzierte Erzeugnisse. Man kann den Fotofilmmarkt demnach also als *reines* Oligopol bezeichnen.

Der Grund dafür, daß es sich nur um wenige Anbieter handelt, ist die Tatsache, daß der Fotofilmmarkt durch hohe **Markteintrittsbarrieren** gekennzeichnet ist.

Die in der Praxis am häufigsten anzutreffenden Markteintrittsbarrieren sind ein hoher Kapitalbedarf, Patent- und Lizenzauflagen, Knappheit an geeigneten Standorten, Rohstoffen oder Händlern oder besondere Image- Erfordernisse.¹⁰

Speziell im *Fotofilmmarkt* sind hohe Produktionskosten, teure Produktionsanlagen und eine kostenintensive Forschung und Entwicklung als wichtigste Markteintrittsbarrieren für Hersteller aufzuführen.

1.1.2 Aufteilung des Fotomarktes

Man teilt den Fotomarkt ein in die beiden Segmente **Amateurfotomarkt** und **Fachfotomarkt**.

Folgende Teilbereiche sind hierbei dem **Amateurfotomarkt** zuzurechnen:

- 1) Stehbildfilme¹¹- und Kameras, Wechselobjektive, Blitzgeräte sowie Diaprojektoren
- 2) Schmalfilmprodukte
- 3) Fotofinishing, Heimlaborprodukte, Stative und sonstiges Fotozubehör

Quelle: BBE Unternehmensberatung GmbH, Branchenreport Fotoartikel 1994, S. 28

⁸ vgl. MEFFERT, H.; Marketing, 7. Auflage, Wiesbaden 1986, S. 315

⁹ vgl. KOTLER, P./BLIEMEL, F.; Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 334
¹⁰ ebenda; S. 336

¹¹ als „Stehbildfilme“ bezeichnet man Filme für Fotokameras

Zum **Fachfotomarkt** zählt man im allgemeinen folgende Gebiete:

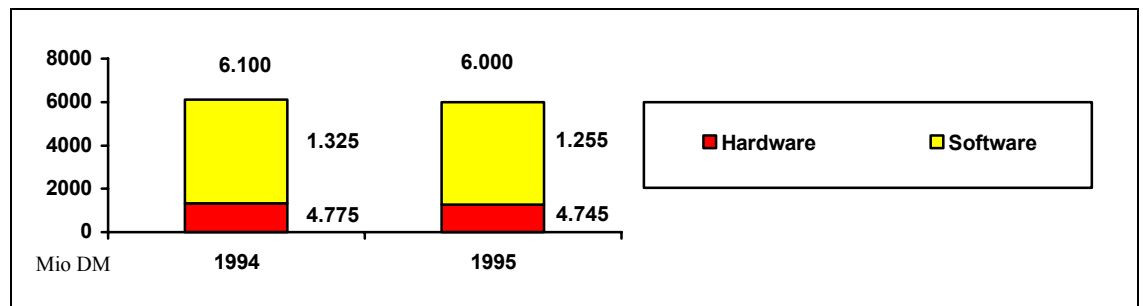
- 1) das Fotohandwerk
- 2) der Bereich Kino- und Mikrofilm
- 3) der Bereich Röntgen und Reproduktion
- 4) der Bereich Bürokopien und Sonstiges

Quelle: BBE Unternehmensberatung GmbH, Branchenreport Fotoartikel 1994, S. 28

Im Jahr 1993 hatte der gesamte deutsche **Amateurfotomarkt** ein wertmäßiges Volumen in Höhe von 5,7 Mrd. DM. Diese Umsätze unterteilten sich in den **Hardwarebereich** (Filme, Kameras etc.) mit 2,6 Mrd. DM (46%) und den **Softwarebereich** (Finishing, Zubehör) mit 3,1 Mrd. DM (54%). Es ergab sich insgesamt gesehen gegenüber dem Jahresergebnis von 1992 ein Rückgang von 3% bzw. 200 Mio. DM. Weiterhin fand eine Verschiebung der Umsätze auf den Softwarebereich statt, sein Anteil wuchs um 1%.

Die nachfolgende Übersicht zeigt, daß die Umsätze von 1994 auf 1995 deutlich gesunken sind.

Abb. I : Der Umsatz im Amateurfotomarkt 1994 und 1995



Quelle: Prophoto GmbH 1996

In der nächsten Tabelle werden die Unternehmen nach Anzahl und Umsatzgröße für das Jahr 1992 dargestellt: