

CHRISTOPH DANIEL BAUM

MARKTER- SCHLIESSUNGS- KONZEPT FÜR DEN STANDORT SÜDAMERIKA

AUS DER SICHT DER STEMME AG

ABSOLVENT W024
(02/2006–01/2008)



INHALT

Summary	324
1 Einleitung	325
1.1 Die STEMME AG	325
2 Das MBA Projekt	327
2.1 Projekt Definition und Ziel	328
2.2 Projektplanung	328
2.3 Projektherausforderungen	328
3 Marktpotentialanalysen	329
3.1 Scoring-Modell	329
3.2 STEMME Marktanalyse »Kleinflugzeuge«	333
4 Chancen und Risiken für STEMME in Südamerika	334
4.1 STEMME Niederlassung in Brasilien	335
4.2 Chancen und Risiken	336
4.3 Strategieempfehlungen	338
5 Der Marketing Mix	338
6 Finanzplanung	344
7 Resümee	345
Anhang	348

SUMMARY

Die STEMME AG ist ein High-Tech-Hersteller im Sportflugzeugbereich. Nachdem ihr erstes Flugzeug als Hochleistungsmotorsegler mit Erfolg weltweit an anspruchsvolle Piloten verkauft wurde, stehen nun Neuentwicklungen kurz vor der Markteinführung, mit denen STEMME sich auf eine Expansion vorbereitet.

In dieser speziellen Situation des Auftraggebers erschien die Initiierung eines Steinbeis-MBA Wachstumsprojektes zur Entwicklung eines Informationssystems für Vertrieb und Marketing vollkommen folgerichtig. Damit erhielt Vertrieb und Marketing eine systematische und standardisierte Unterstützung bei der Überprüfung und Auswahl von Vertriebsgebieten und der dort geplanten Aktivitäten.

Im Rahmen der Projektinhalte war ein globales Vertriebsinformationssystem zu erstellen und zu implementieren. Dieses bildete die Basis für eine Marktanalyse, verbunden mit einer qualitativen Schätzung regional abgegrenzter Absatzmöglichkeiten.

Ein weiteres Ziel des Projektes war die Identifizierung und Überprüfung einer aussichtsreichen neuen Marktregion. Exemplarisch wurde hierfür ein bei STEMME neues Vertriebskonzept aus der Sicht von Marketing, Vertrieb und Finanzen analysiert.

Südamerika wurde in allen Analysen als derjenige neue Markt mit dem höchsten Potential für STEMME- Flugzeuge identifiziert. Zwecks Beurteilung eines neuen Vertriebskanals in der süd-amerikanischen Region wurde eine Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse erstellt, aus der sich Strategien für den erfolgreichen Aufbau der Niederlassung ableiten ließen.

Das im Rahmen des Steinbeis MBA-Projektes aufgebaute und implementierte Vertriebsinformationssystem steht heute bei der STEMME AG im Einsatz und wird als wertvolle Informationsquelle angesehen.

Die aus einer Strategieanalyse abgeleiteten strategischen Maßnahmen zur Gründung einer Vertriebsniederlassung in Brasilien, zusammen mit einem Finanzplan, haben gezeigt, dass eine erfolgreiche Markterschließung über eine STEMME-eigene Niederlassung in dieser Region möglich und empfehlenswert ist.

Damit wurde eine bisher bei STEMME nicht realisierte Methode genauer betrachtet und hat zu einer Änderung der Vorgehensweise bei der Entwicklung von Markterschließungskonzepten der STEMME AG geführt.

1 EINLEITUNG

Die STEMME AG, ein Hersteller von Motorsegelflugzeugen, befindet sich in der Einführungsphase einer neuen Produktfamilie. Mit diesen Produkten werden neue Marktsegmente bedient werden und der jährliche Gesamtabsatz soll von derzeit 20 Flugzeugen auf 100 Stück innerhalb von fünf Jahren gesteigert werden.

Diese Situation bedingt eine Restrukturierung und Erweiterung der Marketing- und Vertriebsabteilung der STEMME AG. Damit bot sich eine optimale Voraussetzung für ein Wachstumsprojekt im Rahmen des MBA-Studiums der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Zu Beginn des Projektes stand der Aufbau eines Informationssystems im Vordergrund der Zielsetzung. Im Laufe der Projektdurchführung erweiterte sich diese Vorgabe zu dem Ziel, einen Wachstumsmarkt für STEMME Flugzeuge auf Basis der gewonnenen Informationen zu finden. Des Weiteren sollten die Chancen und Risiken in diesem Markt eingeschätzt werden.

Der letzte Punkt der Zielsetzung war, einen für STEMME neuen Vertriebskanal für diese Geschäftsregion in Form einer eigenen Niederlassung aus Sicht von Marketing, Vertrieb und Finanzbereich zu analysieren.

Ziel der Master Thesis war die Darstellung der erforderlichen Vorgehensweisen, Systematiken und entscheidungsrelevanten Kriterien von Analysen die verwendet wurden, um Wachstumsmärkte identifizieren, sowie Marketing Strategien ableiten und prüfen, zu können.

Der STEMME Geschäftsführung sollte die Arbeit zusätzlich als Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Gründung einer STEMME-Vertriebsniederlassung in Brasilien dienen.

1.1 DIE STEMME AG

Die STEMME AG ist ein in Strausberg bei Berlin ansässiger Fabrikant von High-Tech Sportflugzeugen und wurde 1984 von Dr. Reiner Stemme in West-Berlin gegründet. Nach dem Fall der Mauer zog STEMME nach Strausberg, östlich von Berlin, in das Land Brandenburg. Mit den öffentlichen Verkehrsmitteln von Berlin aus in weniger als einer Stunde zu erreichen und mit einem werksgeländenahen Verkehrslandeplatz (Kennung: EDAY) hat die STEMME AG einen Standort mit optimalen Voraussetzungen gefunden.

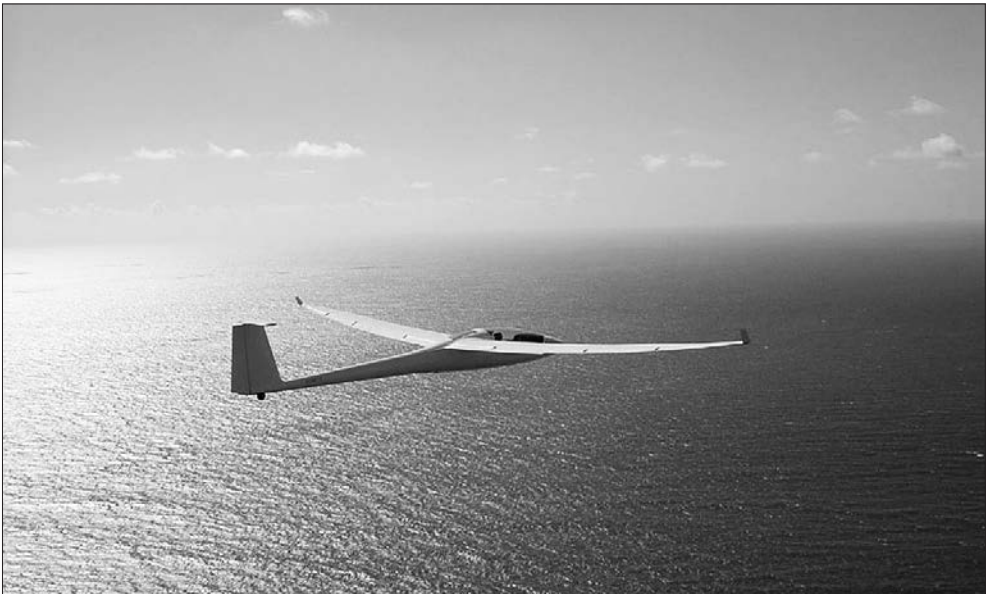
Mit 50 Mitarbeitern und einem Umsatz von etwa 3,5 Mio. € jährlich gehört STEMME in die Kategorie der mittelständischen Betriebe. Die internationale Ausrichtung der Kunden und Geschäftspartner, sowie die verwendeten anspruchsvollen Technologien machen STEMME zu einem

wichtigen und prestigeträchtigen Unternehmen im Land Brandenburg, das sich dem Aufbau der Flugzeugindustrie verschrieben hat. Der größte Aktionär des Unternehmens ist die Brandenburg Capital GmbH, eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft dieses Bundeslandes. Die übrigen Aktionäre sind Privatleute aus aller Welt.

Die STEMME AG produziert nicht nur hochinnovative Sportflugzeuge, sondern ist mit den 100-prozentigen Töchtern STEMME F&D und STEMME UMS auch in anderen Geschäftsfeldern aktiv. STEMME F&D nimmt neben Forschungs- und Entwicklungsaufgaben für die STEMME AG vornehmlich Aufgaben der Entwicklung und des Verkaufs von Produktionsunterlagen und -anlagen wahr.

STEMME UMS hat sich insbesondere auf den Einsatz von Umwelt-Messflug- Systemen spezialisiert und ist mit dem Aufbau des Geschäftsfeldes »Commercial Aircraft« betraut, das sich hauptsächlich an öffentliche und private Forschungs- und Fernerkundungseinrichtungen richtet. Seit der Firmengründung produziert STEMME Motorsegelflugzeuge. Motorsegelflugzeuge sind Luftfahrzeuge, die sowohl im Motorflugmodus – wie ein konventionelles Motorflugzeug – als auch im Segelflug – wie ein reines Segelflugzeug – betrieben werden können. Die Kapazität der Flugzeuge ist auf 2 Personen, und eine maximale Abflugmasse von 850kg beschränkt.

Die STEMME S10-VT ist das Hauptprodukt der STEMME AG. Dieses Hochleistungsmotorsegelflugzeug ist im Hochpreissegment positioniert und bringt Spitzenleistungen im Segelflug wie auch im Motorflug. In dieser Kombination ist die STEMME S10-VT weltweit konkurrenzlos.



1 | STEMME S10-VT.

Zusätzlich zur STEMME S10-VT hat STEMME drei weitere Flugzeuge im Produktportfolio. Diese drei Flugzeuge stehen derzeit kurz vor der Markteinführung. Zu ihnen gehören zwei weitere Motorsegelflugzeuge (STEMME S6 und S8) sowie ein Segelflugzeug (STEMME S2).

2 DAS MBA PROJEKT

Durch die Einführung der neuen Flugzeugfamilie und dem damit verbundenen erwarteten Anstieg der Absatzmenge ist es notwendig, die vertrieblichen Strukturen des Unternehmens neu zu organisieren. Dazu gehört die Einführung eines globalen Vertriebsinformationssystems, das im Rahmen des Steinbeis MBA Projektes erstellt und implementiert wird. Eine Marktanalyse erlaubt eine Einschätzung des qualitativen Verkaufspotentials, die Definition neuer Märkte und die Analyse der für STEMME geeigneten neuen Vertriebskanäle für die jeweilige neue Geschäftsregion (eine eigene Niederlassung) aus der Sicht von Marketing, Vertrieb und Finanzbereich.

Das endogen ausgelöste Projekt trägt den Titel:

»Aufbau eines globalen Informationssystems zur Entwicklung einer geeigneten Vertriebsinformationsstruktur und Evaluierung neuer Absatzregionen zur Unterstützung einer Markteinführung in neu definierten Kernregionen.« Der Kurztitel lautet: GDIS (Global Distribution Information System).

Im Rahmen des Projektes wurden Daten über die Absatzmärkte von Kleinflugzeugen recherchiert und daraus ein Informationssystem aufgebaut. Auf dessen Basis wurden die bereits von STEMME erschlossenen Märkte ihrem heutigen und zukünftigen Absatzpotenzial nach kategorisiert. Diese Einteilung erlaubte die Identifizierung neuer interessanter Märkte.

Um an die notwendigen Daten zu kommen, stand zu Beginn eine umfangreiche Rechercharbeit im Vordergrund der Tätigkeit. Auf Basis der gesammelten Daten wurden Marktpotentialanalysen durchgeführt und neue Märkte identifiziert. Unter Anwendung einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Betrachtung wurde die neue Geschäftsregion Brasilien/Südamerika für die STEMME AG analysiert, um geeignete Strategien für die Implementierung eines neuen Vertriebskanals abzuleiten. Die Entwicklung eines Finanzplans für drei aufeinander folgende Wirtschaftsjahre bildete den Abschluss des Projektes.

Das Projekt kann in die einzelnen Projektphasen des Phasenmodells 2¹ unterteilt werden.

- Projekt Definition
- Projekt Planung
- Projekt Durchführung
- Projekt Abschluss

1 vgl. Keck, G.; Projektmanagement, 2006, S. 21.

2.1 PROJEKT DEFINITION UND ZIEL

Noch vor der Detailplanung war es notwendig, die grobe Struktur und das Projektziel abzugrenzen. Im Falle des hier behandelten Projektes geschah dies durch das Festsetzen wichtiger Meilensteine und der Erstellung des Projektauftrages. Im Zuge dessen wurde auch das Projektziel festgelegt. In mehreren Projektbesprechungen mit Vertretern der Marketing- und Vertriebsabteilung wurden die für notwendig erachteten Daten, derzeitige Kernregionen und Luftfahrzeugkategorien definiert.

Des Weiteren wurde darauf Wert gelegt, dass das Projekt und das Projektziel den SMART- Kriterien (Spezifisch, Messbar, Ausführbar, Realistisch und Termingerecht) entspricht.

2.2 PROJEKTPLANUNG

Die Projektplanung umfasst folgende Bereiche:

- Aufgabenplanung
- Terminplanung
- Sachmittelpassung
- Kostenplanung

Die Planungsvorgaben waren aus dem Projektauftrag ersichtlich. Einzig die Kostenplanung konnte zu Beginn nicht im vollen Umfang konkretisiert werden. Zum Zeitpunkt der Planung des Projektes sind nicht alle notwendigen strategischen Entscheidungen, bezüglich der Art und Weise des Projektschrittes Markteinführung, von der Geschäftsführung getroffen worden.

2.3 PROJEKTHERAUSFORDERUNGEN

Um den Punkt Realisierbarkeit der SMART Kriterien analysieren zu können war es notwendig, die Schwächen und Risiken des Projektes vor Beginn der Aktionsphase abzuschätzen. Dadurch konnten im Vorfeld Maßnahmen festgelegt werden um den Schwächen und Risiken entgegen zu wirken.

Schwächen:

- Qualität der Datengenauigkeit
- Recherchierbarkeit der Daten

Risiken:

- Aussagefähigkeit der Informationen
- Fehlinterpretation der Daten
- Verzögerungen durch nicht beeinflussbare Faktoren

SCHWÄCHEN

Die Herausforderungen der Qualität der Datengenauigkeit und der Recherchierbarkeit der Daten traten in der Anfangsphase des Projektes auf. Vor Beginn einer Recherche mussten die Informationen die ausgeforscht wurden genau definiert werden. Im besten Fall konnte während der Recherche schnell auf konsistente Daten von verlässlichen Quellen zurückgegriffen werden. Im schlechtesten Fall konnten keine Daten in der benötigten Qualität gefunden werden. Eine Korrektur der Anfangskriterien wurde hierauf notwendig.

RISIKEN

Die Aussagefähigkeit der Informationen wurde als Risiko eingestuft. Die Informationen der Staatlichen Luftverkehrsstatistiken sind nur selten aufeinander abgestimmt veröffentlicht. Abweichungen der Statistiken der einzelnen Staaten sind aufgrund der unterschiedlichen Datenbankstrukturen nicht immer ersichtlich. Unschärfen waren aber nicht in solchen Größenordnungen zu erwarten, dass der Sinn des Projektes in Frage gestellt werden konnte. Offensichtliche Abweichungen wurden durch einen Schlüssel auf andere Datensätze angepasst.

Auf Basis der Schwäche »Aussagefähigkeit der Informationen« wurde das Risiko erkannt, dass das Marktpotential einiger Länder und Regionen falsch eingeschätzt wird. Um einer Fehlinterpretation vorzubeugen, wurden die Daten jener Regionen, deren Aussagekraft angezweifelt wurde, durch Vergleichswerte ähnlicher Regionen berichtigt; bei der Recherche wurde auf verschiedene Quellen zurückgegriffen.

Ein weiteres Risiko waren Verzögerungen durch nicht beeinflussbare Faktoren. Dieses Risiko kam während des Projektes zum Tragen und führte zur Verschiebung zweier Projektschritte. Durch die Verzögerung der Musterzulassung der neuen Flugzeugtypen mussten die Projektteile »Präsenz am Zielmarkt etablieren « und »Vertriebsstruktur etablieren« auf einen anderen Zeitpunkt verlegt werden.

3 MARKTPOTENTIALANALYSEN

Im Rahmen von Marktpotentialanalysen wurden Daten bezüglich des Sportflugzeugmarktes evaluiert und ausgewertet. Dadurch konnte ein neuer Markt für STEMME Flugzeuge gefunden werden. Um einen potentiell interessanten Markt abgrenzen zu können, wurde ein Scoring-Modell der unterschiedlichen Geschäftsregionen entwickelt. Des Weiteren wurde eine Marktanalyse des Unternehmens bezüglich der weltweit registrierten Kleinflugzeuge beurteilt.

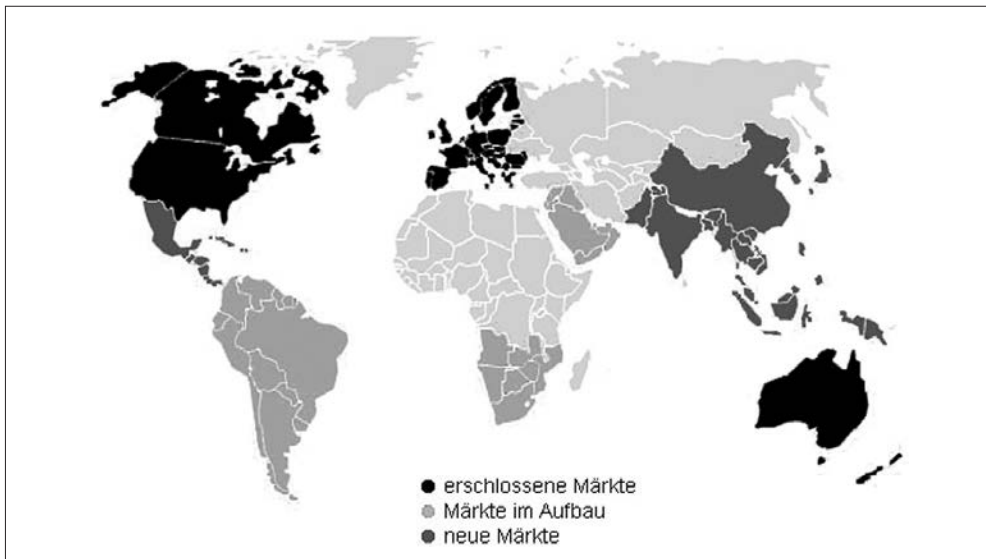
3.1 SCORING-MODELL

Das entwickelte Scoring-Modell bietet einen Überblick über die globale Situation und Entwicklung der allgemeinen Luftfahrt. Damit konnten Wachstums- und neue Märkte für STEMME definiert werden.

Mit dem Scoring-Modell werden Informationen über die marktrelevante Umwelt kategorisiert und bewertet, um Aufschluss über die Art und Stärke ihres Einflusses auf das Unternehmen zu gewinnen. Da die gesamte Umwelt zu umfassend ist, um sie beschreiben und bearbeiten zu können, wird sie in Segmente unterteilt.² Diese Segmente, strategische Geschäftsfelder (SGF), wurden zu Beginn des MBA Projektes definiert. Dabei wurde als Abgrenzungskriterium die kontinentale Geografie gewählt, da sich an diesen Demarkationen, wie aus Erfahrungswerten bekannt, auch die kulturell bedingten Kundenbedürfnisse ändern.

Als geografische Gruppen wurden folgende Regionen definiert:

Europa, Nordamerika, Mittelamerika, Südamerika, Ozeanien, Arabischer Raum, Nordafrika, Mittel- und Südafrika, Asien und Fernostasien. STEMME ist bereits in den Märkten Europa, Nordamerika und Ozeanien verstärkt tätig. In Südamerika, im Arabischen Raum und in Mittel- und Südafrika sind erste Kontakte und Geschäftsbeziehungen aufgebaut. Als gänzlich neue Märkte werden Mittelamerika, Asien und Fernostasien betrachtet.



2 | Abgrenzung der Geschäftsregionen.

ANSPRUCHSGRUPPEN/STAKEHOLDER

Die einzelnen Bedarfsträger (Anspruchsgruppen) werden aus den folgenden Informations- und Datenbasen gewonnen:

- eigene Vertreter am globalen Markt
- eigene Produkte am globalen Markt

² vgl. Mueller-Stewens, G.; Lechner, C.; Strategisches Management, 2005, S. 159.

- Situation der Allgemeinen Luftfahrt
- Publikationen
- Absatzmarkt
- Hersteller
- Vertretungen von Mitbewerbern

Die Informationen aus den Datenbasen sind im ersten Projektteil in unterschiedlichem Umfang (inhaltlich wie auch geographisch) bearbeitet worden, da es ein wesentliches Ziel war, Daten zu erheben, die im operativen Vertrieb und Marketing als Informationsgrundlage genutzt werden können.

DATENAUSWAHL UND GEWICHTUNG

Aus den vorhandenen Datensätzen wurden die für eine Auswertung im Sinne des Auftrages geeigneten Daten ausgewählt, da nicht alle Kategorien zur Findung einer Geschäftsregion relevant sind. Insbesondere war hierbei auf die geographische Abgrenzung und die inhaltliche Aussagekraft zu achten. Inhaltlich wurde auf die Besonderheit der Märkte durch die Fragen:

1. *Wer bildet den Markt? (Marktteilnehmer) und*
2. *Was wird auf dem Markt gekauft? (Kaufobjekte)*

eingegangen.

Des Weiteren war es notwendig Korrelationen zu erkennen, zu bewerten und eventuell Datensätze aufgrund einer Korrelation auszuschließen.

Die Informationen wurden im Bewertungsmodell verschieden stark nach ihrer Aussagekraft bezüglich neuer Märkte gewichtet, um von den allgemeinen Informationen auf Markttendenzen schließen zu können. Die Gewichtungsbreite liegt zwischen 0,1 und 1,0.

Folgende Daten wurden in das Scoring-Modell miteinbezogen und beantworteten die Fragen nach den Besonderheiten und der Bedeutung der Märkte:

- Hersteller (Kaufobjekte)
- Publikationen (Marktteilnehmer)
- STEMME Vertretergebiete (Marktteilnehmer, Kaufobjekte)
- Vertreter von Mitbewerbern (Kaufobjekte)
- STEMME Flugzeuge am Markt (Kaufobjekte)

In der nächsten Abbildung ist das im Microsoft Programm Excel erstellte Tabellenblatt des Scoring-Modells zu sehen, wobei die Länderspalten ausgeblendet wurden um nur die Ergebnisse zu den globalen Regionen sichtbar zu machen.

Gewichtung		0-1									
		Europa	Nord Amerika	Mittel Amerika	Süd Amerika	Ozeanien	Arabischer Raum	Nord Afrika	Mittel- und Südafrika	Asien	Fernost Asien
Hersteller		29	12	0	4	1	0	0	0	0	0
Gewichtung	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Σ		2,9	1,2	0	0,4	0,1	0	0	0	0	0
Presse		51	29	0	12	10	4	0	3	1	1
Gewichtung	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Σ		35,7	20	0	8,4	7	2,8	0	2,1	0,7	0,7
STEMME Vertreter Gebiete		9	2	0	2	1	10	0	1	2	0
Gewichtung	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Σ		3,6	0,8	0	0,8	0,4	4	0	0,4	0,8	0
Konkurrenten Vertretungen		73	4	0	10	4	0	1	2	1	9
Gewichtung	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Σ		65,7	3,6	0	9	3,6	0	0,9	1,8	0,9	8,1
STEMME Flugzeuge am Markt		86	63	0	5	10	3	0	3	0	0
Gewichtung	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Σ		17,2	13	0	1	2	0,6	0	0,6	0	0
Σ Gesamt		125	39	0	20	13	7,4	0,9	4,9	2,4	8,8

3 | GDIS Scoring Modell.

Die Gewichtung des Scoring-Modells wurde in einem Workshop gemeinsam mit der Marketingleiterin und dem Vertriebsleiter der STEMME AG erarbeitet.

Die Übersicht des Scoring-Modells zeigt die derzeitige Marktsituation und hier deutlich die zwei wichtigsten Märkte für STEMME. Diese sind Europa und Nordamerika. Des Weiteren haben die Märkte Südamerika und Ozeanien ein hohes Potential. Südamerika qualifiziert sich damit als neue Geschäftsregion für STEMME durch das höchste Verkaufspotentialranking unter den bislang nicht bearbeiteten Märkten. In einer ersten Einschätzung wird vermutet, dass ein verstärktes Engagement von STEMME in den südamerikanischen Ländern gute Verkaufschancen bringen würde.

Mittelamerika sowie der gesamte afrikanische Raum scheiden aufgrund ihrer niedrigen Wertung aus dieser Analyse aus.

Eine gute Wertung in dieser Analyse hat auch der Asiatische Raum (Summe Asien und Fernostasien). Auf diesem Markt hatte bis dahin das Hauptaugenmerk zur Markterweiterung bei STEMME gelegen. Allerdings ist aufgrund behördlicher Restriktionen eine mittelfristige gute Performance dieses Marktes eher fraglich.

3.2 STEMME MARKTANALYSE »KLEINFLUGZEUGE«

Die STEMME Marktanalyse »Kleinflugzeuge« basiert auf den Zahlen der Luftfahrtbehörden der untersuchten Länder und auf Daten, die über die zugekaufte Datenbank IRCA (International Register of Civil Aircraft) zur Verfügung gestellt wurden. Inkonsistenzen dieser Datenbank, insbesondere im Bereich der Segelflugzeuge und Leichtflugzeuge, wurden durch Abgleich mit den Originaldaten der Luftfahrtbehörden weitgehend beseitigt beziehungsweise über die internationale Durchschnittsverteilung überbrückt.

Eine lückenlose Dokumentation sämtlicher international zugelassener Flugzeuge ist aufgrund der inkonsistenten Aufbereitung der Zulassungszahlen durch die einzelnen Länderbehörden nicht möglich. Die Datenanalyse wurde deshalb auf die heute und künftig für STEMME wichtigen Märkte für Leichtflugzeuge unter 5.7 Tonnen maximaler Abflugmasse und Segelflugzeuge beschränkt. Einige für STEMME relevante Länder sind nicht in der IRCA erfasst. Mit den Behörden dieser Länder wurde direkt Kontakt aufgenommen, um auf diesem Wege die Daten zu beschaffen.

Zu den betrachteten Regionen gehören:

- EU (Deutschland, Österreich, Frankreich, Großbritannien, Finnland, Schweden, Dänemark, Italien, Spanien, Polen, Belgien, Griechenland, Irland, Luxemburg, Niederlande)
- Nicht EU (Schweiz, Norwegen)
- Nordamerika (USA, Kanada, Mexiko)
- Südamerika (Brasilien, Argentinien)
- Ozeanien (Australien, Neuseeland)
- Afrika (Südafrika)

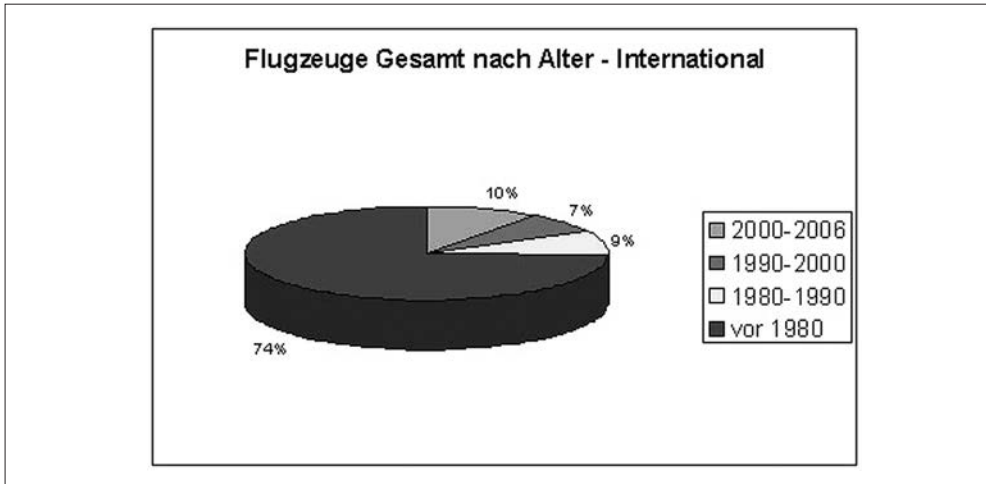
Die Luftfahrzeuge wurden in folgende Kategorien unterteilt:

- Flugzeuge Gesamt
 - Segelflugzeuge (Nicht motorisierte Segelflugzeuge [1-sitzig - 2-sitzig], Motorisierte Segelflugzeuge [1-sitzig - 2-sitzig])
 - TMG in den neun gängigsten Modellen
 - Motorflugzeuge (Motorflugzeuge mit 2 und mehr Triebwerken, Motorflugzeuge mit einem Triebwerk, Motorflugzeuge mit einem Triebwerk bis 5.700 kg, Motorflugzeuge mit einem Triebwerk von 2.001 kg bis 5.700 kg, Motorflugzeuge mit einem Triebwerk von 751 kg bis 2.000 kg, Motorflugzeuge mit einem Triebwerk bis 750 kg)
 - Motorflugzeuge mit einem Triebwerk von 751kg bis 2000kg, nach Sitzplatzkapazität unterteilt

Die Zulassungszahlen zeigen, dass Südamerika einen großen Anteil an den gesamten registrierten Flugzeugen aufweist und daher als neuer Markt mit großem Absatzpotential gelten kann.

Zusätzlich zu den Gesamtregistrierungszahlen der Luftfahrtbehörden wurde auch die zeitabhängige Veränderung der Zulassungen analysiert und so eine Altersstrukturverteilung abgeleitet. Un-

tenstehende Abbildung zeigt zum Beispiel die Altersstruktur der insgesamt zugelassenen Flugzeuge in der Kategorie »Kleinflugzeuge«.



4 | Altersstruktur der »Kleinflugzeuge«.

ZUSAMMENFASSUNG DER MARKTPOTENTIALANALYSEN

Unter Zuhilfenahme eines für STEMME entwickelten Scoring-Modells und einer Aufstellung von Luftfahrt-Register-Daten wurde der südamerikanische Markt als Wachstumsregion für die STEMME AG definiert.

4 CHANCEN UND RISIKEN FÜR STEMME IN SÜDAMERIKA

STEMME Wachstumsmarkt Südamerika

Vertriebllich optimal organisiert ist Nordamerika, der derzeit wichtigste Markt für STEMME außerhalb Europas (mit etwa 30% des Absatzes). Dort wurde im Jahr 2006 eine Reorganisation der Vertriebskanäle durchgeführt, indem eine enge Partnerschaft mit einer US-amerikanischen Firma geschlossen wurde, über die der Vertrieb von STEMME Flugzeugen in den USA stattfindet. Der südamerikanische Markt wurde bisher vom deutschen Hauptsitz der STEMME AG aus bearbeitet. Diese Vorgehensweise ist nicht optimal, denn beispielsweise müssen Demonstrationsflüge mit Flugzeugen von STEMME Kunden in den jeweiligen Ländern durchgeführt werden, die deren Besitzer meist selbst pilotieren, da STEMME keinen Firmen-Demonstrator vor Ort stationiert hat. Der erste persönliche Kontakt eines Interessenten zu STEMME findet somit nicht mit

STEMME-Mitarbeitern statt, sondern mit STEMME-Kunden, die im Rahmen der Vorführung ihre persönliche Meinung über STEMME kommunizieren. Zudem weiß STEMME nur wenig über den technischen und optischen Zustand dieser Flugzeuge und die fliegerischen Fähigkeiten der Besitzer. Dadurch ist eine optimale und standardisierte Vorführung nicht gesichert.

Die Käufer von Sportflugzeugen sind in der Regel durchaus bereit, eine größere Strecke zu reisen, um sich auf einer internationalen Messe über die Neuigkeiten auf dem Markt zu informieren. Der südamerikanische Markt ist außerdem eng mit dem nordamerikanischen Markt verknüpft. Viele Südamerikaner besuchen die Fachmessen in den USA. Für STEMME-Interessenten, die aus Ländern des südamerikanischen Kontinents stammen, wird so der Kontakt über die US-Vertretung hergestellt. Dies ist effektiver als der Vertrieb von Deutschland aus, jedoch nicht als optimal zu bewerten.

Daher wurde von der STEMME-Geschäftsführung die Entscheidung getroffen, dass der südamerikanische Markt vertrieblich neu gestaltet werden muss.

Der für den Projektschritt »Markteinführung« definierte Zielmarkt war somit Südamerika.

4.1 STEMME NIEDERLASSUNG IN BRASILIEN

Vertrieb und Marketing von STEMME wurden bisher weltweit von Deutschland aus, oder mit Hilfe externer Firmen, als Repräsentanten von STEMME, betrieben. Im Falle Südamerikas wird nun überlegt, eine STEMME-eigene Niederlassung in Brasilien zu etablieren.

Die Geschäftsbeziehungen mit den STEMME-Repräsentanten basieren auf Provisionsverträgen und binden den Vertriebspartner über Vorgaben in den geplanten Verkaufszahlen und Marketingrichtlinien. Diese Art der Steuerung ist unzureichend. Die Repräsentanten sind nicht verpflichtet, Flugzeuge zu verkaufen und betreiben den Vertrieb der STEMME-Flugzeuge als Nebengeschäft. Viele Vorgaben von STEMME werden unzureichend umgesetzt. Dies zeigt sich auch bei der formalen Präsentation beispielsweise auf Messen, Internetseiten und Flyern.

STEMME hat in Brasilien derzeit einen Repräsentanten, der den STEMME-Vertrieb als Nebengeschäft betreibt. Dies hat dazu geführt, dass in den letzten fünf Jahren keine Aktivitäten in dieser Region stattgefunden haben. Derzeit wird die Aufhebung der Vertretungsvertrages diskutiert.

Vorteilhaft bei dem Vertrieb über solche Repräsentanten ist die finanzielle Unabhängigkeit von STEMME, da die Vertreter verpflichtet sind, ihre Marketingausgaben größtenteils selber zu tragen.

Ein hauptberuflicher STEMME-Vertreter in einer solchen Region kann jedoch mehr Flugzeuge verkaufen als ein Repräsentant, für den STEMME nur ein Nebengeschäft bedeutet. Im Weiteren wird daher als neuer Vertriebskanal eine neu zu gründende STEMME Vertriebs-Niederlassung in Brasilien betrachtet.

4.2 CHANCEN UND RISIKEN

Aus der Chancen-Risiken-Abwägung wird in diesem Abschnitt eine Strategieempfehlung abgeleitet für den erfolgreichen Aufbau eines neuen Vertriebskanals im Südamerikanischen Markt durch die Gründung einer Vertriebsniederlassung in Campinas (Brasilien). Dies entspricht dem Projektziel.

Die SMART-Kriterien einer Zielformulierung sind wie folgt definiert:³

Spezifisch: Die Anforderungen sollten deutlich beschrieben sein.

Messbar: Es muss eine Methode geben, um das Erreichte zu messen.

Ausführbar: Die Ziele müssen mit den gegenwärtig verfügbaren Ressourcen erreicht werden können.

Realistisch: Die Ergebnisse sollten mit dem momentanen Wissen und ohne großartige Risiken erreicht werden können.

Termingerecht: Das Projekt ist eingegrenzt durch einen Zeitrahmen, der auf realen und bekannten Anforderungen beruht.

DAS ZIEL FÜR STEMME IN BRASILIEN NACH DEN SMART-KRITERIEN:

Die STEMME AG verkauft seit mehr als 10 Jahren Flugzeuge in alle Teile der Welt. Daher existiert bei STEMME ein hoher Erfahrungsschatz bezüglich der Gepflogenheiten in anderen Kulturen. Für STEMME ist klar, dass deutsche Organisations-Strukturen sich nicht einfach auf Brasilianische übertragen lassen.

Das Ziel von STEMME in Südamerika nach den SMART-Kriterien ist es daher, einen neuen Vertriebskanal (in Form eines Vertriebsbüros) aufzubauen. Dieser muss den gesellschaftlichen und kulturellen Bedürfnissen der südamerikanischen Kunden angepasst sein und einen jährlichen Umsatz von 17 Flugzeugen bis zum dritten Geschäftsjahr generieren. Nachdem die Geschäftsführung von STEMME eine positive Entscheidung zur Gründung der Niederlassung getroffen hat, soll der Vertriebskanal innerhalb eines Jahres aufgebaut sein. Die erfolgreiche Anpassung an den südamerikanischen Markt soll am Ende des ersten Jahres durch eine Umfrage unter den südamerikanischen STEMME Interessenten evaluiert werden.

Durch die Stärken–Schwächen- und Chancen–Risiken-Betrachtung (SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats) werden die Einflusskräfte der Umwelt der neuen Geschäftsregion und die der STEMME AG untersucht. Dabei sollen ihr Aufbau, ihr Zusammenspiel und ihre Wirkungsweise ergründet und daraus folgend mögliche strategische und operative Marketing-

³ vgl. Keck, G.; Projektmanagement, 2006, S. 54.

4.3 STRATEGIEEMPFEHLUNGEN

Die Analyseergebnisse der SWOT Matrix werden so kombiniert, dass Strategieansätze für den Markteintritt formuliert werden können. Für den erfolgreichen Aufbau eines neuen Vertriebskanals für den Südamerikanischen Markt durch die Gründung einer Vertriebsniederlassung in Campinas (Brasilien) sind folgende Strategien ausgewählt worden:

Alle vier Strategiefelder zeigen, dass es unbedingt notwendig ist, Kontakte vor Ort aufzubauen, um in Brasilien Fuß fassen zu können. Um dies zu erreichen, soll das STEMME-Netzwerk genutzt werden.

Des Weiteren muss eine Kontaktperson in Brasilien gefunden werden, die als Experte des Landes und der dortigen Luftfahrt den Aufbau des Vertriebes vor Ort übernimmt. Ihm muss ein erfahrener STEMME Mitarbeiter zur Seite stehen, der die STEMME Unternehmensphilosophie transportieren kann und eine optimale Kommunikation zwischen dem deutschen Hauptsitz und der südamerikanischen Vertriebsniederlassung gewährleistet. Bevor weitere Aktivitäten seitens STEMME in Brasilien getätigt werden, muss dieses »Gründerteam« feststehen.

5 DER MARKETING MIX

Das Ziel der Marketing- und Vertriebsaktivitäten in Brasilien ist die Steigerung der jährlichen Absatzmenge der S10-VT auf sechs und die Anzahl der TSA Produkte auf 11 Flugzeuge innerhalb der nächsten fünf Jahre. Gleichzeitig soll der Bekanntheitsgrad der Marke STEMME in Südamerika angehoben werden.

Die angestrebte Absatzmenge pro Jahr leitet sich aus der Marktanalyse und dem Scoring-Modell im Vergleich zu Referenzmärkten ab.

Dem strategischen Aspekt des Marketings für die Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes sind für die operative Durchführung im Marketing verschiedene Instrumente aus der Betriebswirtschaft zugeordnet. Die Kombination dieser Mittel wird als Marketing Mix bezeichnet.

Die Basis des Marketing-Mixes bilden die vier P's:

- Product (Produktpolitik)
- Price (Preispolitik)
- Place (Distributionspolitik)
- Promotion (Verkaufsförderungsmaßnahmen)

Zusätzlich kann der Marketing-Mix um 3 weitere P's erweitert werden.⁵

- People (Personalpolitik)
- Processes (Prozessmanagement)
- Physical Facilities (Ausstattungs politik)

Der Marketing Mix (7P) wurde im Projektschritt »Entwicklung einer Marketing- und Vertriebsstruktur« verwendet, um das Marketingkonzept von STEMME für Brasilien festzulegen.

P1: PRODUCT – DIE PRODUKTPOLITIK

»Die Produktpolitik umfasst alle Entscheidungen, die sich auf die markt- und kundenorientierte Gestaltung des Leistungsprogramms des Unternehmens beziehen.«⁶

Die S10, das Hauptprodukt der STEMME AG seit Firmengründung, ist ein Hochleistungsmotorsegler mit hervorragender Segelflugperformance und sehr guten Motorflugeleistungen. Das hervorstechende Merkmal dieses Flugzeuges ist ein einfaltbarer Propeller. Er lässt sich im Segelflugmodus komplett im Rumpf integrieren. Durch diesen Faltmechanismus und das Einziehfahrwerk ergibt sich trotz der Eignung zum Motorflug im Segelflug eine optimierte Aerodynamik. Durch die Anordnung des Motors in der Mitte des Rumpfes, im Schwerpunkt der Maschine, wird zusätzlich eine flugmechanische Optimierung erzielt. Damit ist die S10 gleichzeitig ein vollwertiges Motorflugzeug und Segelflugzeug der Spitzenklasse mit einer Gleitzahl bis zu 1:50 (50 Kilometer Segelflug bei nur einem Kilometer Höhenverlust).

Derzeit befindet sich die Entwicklung einer bisher einmaligen »Flugzeug – Plattform« in der Endphase. Sie basiert auf den bewährten Design-Komponenten Mittelmotor und Side-by-Side Cockpit. Hierdurch wird es möglich, unter weitgehender Nutzung gleicher Teile eine Vielzahl verschiedener Muster zu produzieren, die sich für ein breites Spektrum von Anforderungen eignen. Vorerst werden drei neue Flugzeuge, basierend auf dem TSA-Plattformkonzept, auf den Markt kommen: zwei Motorsegelflugzeuge (S6, S8) und ein reines Segelflugzeug (S2).

Mitbewerber

Um STEMME-Flugzeuge mit den Produkten der Mitbewerber vergleichen zu können, muss zwischen der S10-VT und den TSA-Produkten unterschieden werden.

Die S10 hat vom Blickwinkel der Leistungsdaten aus keinen direkten Konkurrenten am Markt. Dennoch müssen andere Hersteller als Mitbewerber angesehen werden, da für einige Kunden oft nur ein Teil der Leistungsdaten sowie der Preis im Vordergrund steht.

Die TSA-Produkte müssen für die Betrachtung der Mitbewerber aufgeteilt werden. Hierbei können die

⁵ vgl. Woodruff, A.; Marketing Management, 2007, S. 119.

⁶ Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 139.

S6 und die S8 (als Motorsegelflugzeuge) zusammengefasst werden. Die S2 als reines Segelflugzeug ist in einer anderen Kategorie beheimatet.

Für die S6/S8 gilt ein ähnliches Prinzip wie für die S10. Bezogen auf die Leistungsdaten (Kombination Segelflug- und Motorflugmodus) gibt es kaum Flugzeuge, die an die Leistung der STEMME-Motorsegelflugzeuge anschließen. Die neuen Produkte liegen jedoch in einem Preisniveau, in dem auch andere Flugzeughersteller ihre Produkte positioniert haben.

Die S6 und S8 bieten sich zusätzlich als Alternative zu zweisitzigen Motorflugzeugen, sowohl im »VLA (Very Light Aircraft)« Segment (bis 750 kg) als auch in höheren Gewichtsklassen bis zwei Tonnen, an. Damit weitet sich die Anzahl der indirekten Konkurrenten entsprechend aus.

Die S2 als reines Segelflugzeug steht in Konkurrenz zu den Produkten der Segelflugzeughersteller.

P2: PRICE - DAS STEMME PREISSEGMENT

»Die Preisstrategie enthält mittel- bis langfristige Verhaltenspläne, die angeben, mit welchen preispolitischen Schwerpunkten die preispolitischen Ziele im Planungszeitraum erreicht werden sollen.«⁷

Die STEMME S10-VT ist mit ihrem Verkaufspreis von etwa € 300.000,- (inklusive Ausstattung) ein Motorsegelflugzeug im Premium Preis Segment . Die S10 Kunden sind meist vermögende Piloten, die Exklusivität gewohnt sind, und gehören zum klassischen Marktsegment der »Upper Middle Class« . Zum STEMME-Kundenkreis gehören arabische Prinzen genauso wie Besitzer von Großunternehmen, erfolgreiche Börsenmakler aber auch Haltergemeinschaften (Zusammenschluss von zwei oder mehreren Personen, die gemeinsam ein Flugzeug kaufen und dieses abwechselnd nutzen), die sich das ganz besondere Flugvergnügen gönnen.

STEMME war immer ein Hersteller von exklusiven Flugzeugen und will dies auch bleiben. Um die dafür notwendige Qualität bieten zu können, sind hochwertige Materialien sowie die Entwicklung besonders leistungsfähiger Technik notwendig. Dieser Aufwand spiegelt sich in den Preisen der Produkte wieder. Die neue TSA-Familie wird preislich deutlich unter der S10 liegen, ist jedoch in ihrer Klasse immer noch im Hochpreissegment beheimatet (eine STEMME S6-RT kostet etwa € 200.000,- (inklusive Ausstattung)).

Die TSA-Familie spricht durch den niedrigeren Preis andere Kunden an als die S10, dennoch bleibt der Fokus auf Piloten gerichtet, die gewillt sind für gute Qualität und Leistung auch mehr Geld auszugeben. Zielkunden sind für die TSA-Familie neben Privatpersonen auch Flugvereine und Flugschulen. In Brasilien sind diese Kunden hauptsächlich in den südlichen Bundesländern und an der Ostküste zu finden.

7 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 166.

P3: PLACE - DIE DISTRIBUTIONSPOLITIK

»Vertriebspolitik (= Distributionspolitik) sind alle Marketing-Maßnahmen, die sich auf den Weg des Produktes vom Hersteller (= von der Produktion) bis zum Endkäufer (= Konsum oder gewerbliche Verwendung) beziehen.«⁸

Ein Interessent für STEMME Flugzeuge hat die Möglichkeit, sich in einer Vertriebsniederlassung über die Produkte zu informieren und auch Probeflüge mit einem STEMME Demonstrationsflugzeug durchzuführen. Des Weiteren können Interessenten im Rahmen von STEMME-Promotion-Touren die STEMME Produkte kennen lernen.

Der Vertrieb der Flugzeuge in der Region soll künftig über eine STEMME Vertretung in Südamerika stattfinden. Als optimaler Standort für eine neue STEMME Niederlassung in Südamerika wurde, aufgrund ihrer Infrastruktur und Lage, die Stadt Campinas in Brasilien ausgewählt.

Die gesamte Kundenbetreuung für die Region soll über diese Niederlassung bearbeitet werden. Alle Anfragen aus dieser Region an andere der weltweit verteilten STEMME-Vertretungen werden nach Campinas weitergeleitet. Das bei der STEMME AG derzeit im Aufbau begriffene CRM System wird mit der brasilianischen Repräsentanz verbunden. Es soll die Möglichkeit bestehen, direkt von Brasilien auf die Datenbank in Deutschland zugreifen zu können.

Die Flugzeuge der STEMME AG werden auf Bestellung gebaut. Der Kunde erhält sein Flugzeug nach den üblichen Vertragsbedingungen »ex works«. Das heißt die STEMME AG stellt dem Käufer die Ware nach Fertigstellung ab dem Werk in Strausberg zur Verfügung. Mit der Übergabe an den Käufer oder mit der Übergabe an den Frachtführer gehen Kosten und Gefahren auf den Käufer über.

Um dem Kunden die Arbeit zu ersparen, den Transport des Flugzeuges organisieren zu müssen, bietet STEMME dies als Zusatzleistung an.

P4: PROMOTION – DIE VERKAUFSFÖRDERUNGSMASSNAHMEN

»Verkaufsförderungen sind zeitlich befristete Aktionen mit dem Ziel, andere Marketing-Maßnahmen zu unterstützen und durch Anreize bei Händlern und Kunden die Kommunikationsziele zu erreichen.«⁹

Die drei wichtigsten Kanäle in der Allgemeinen Luftfahrt, durch die der Endkunde erreicht wird, sind:

- Veranstaltungen (z.B. Messen, Flugtage,...)
- Presse (Fachzeitschriften)
- Meinungsträger in den einzelnen Flugsportvereinen oder in den Flugschulen

8 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 221.

9 Pesch, J.; Marketing, 2005, S. 207.

Messen/Flugtage

Es gibt verschiedenste Veranstaltungen in der Luftfahrtbranche. Diese reichen von großen internationalen Messen über Flugshows bis hin zu Treffen regionaler Vereine im kleineren Rahmen. Da es einige Veranstaltungen gibt, die nicht das STEMME-Zielpublikum ansprechen, ist es auch nicht notwendig auf allen Veranstaltungen präsent zu sein. Eine angemessene Anzahl von Veranstaltungen muss jedoch jährlich besucht werden.

Pressemedien

Die Fachpresse ist eines der stärksten Kommunikationsmittel der privaten Luftfahrt, da sie weltweite und regionale Neuigkeiten in gebündelter Form für alle Luftfahrer zusammenfasst.

Für STEMME ist es notwendig, die für die Steigerung der Bekanntheit der Marke STEMME bei dem Zielkunden richtige Presse ausfindig zu machen und in diesen Magazinen (bzw. Internetportalen) Artikel über STEMME veröffentlichen zu lassen, oder auch Werbeeinschaltungen zu platzieren.

Es ist geplant, regelmäßig Artikelreihen über die Firma STEMME in den überregionalen Zeitschriften veröffentlichen zu lassen. Auch ist geplant, Werbeeinschaltungen in einigen Magazinen zu positionieren.

Persönlicher Kontakt zu Meinungsträgern

Die positive Ansicht eines Meinungsträgers in Flugsportvereinen oder in Flugschulen über einen Flugzeugtyp ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den guten Ruf einer Marke und damit auch für den Verkauf eines Sportflugzeuges. Egal in welchem Kontinent oder Land, die Fliegerei beginnt für alle Piloten in der Flugschule. Meistens übernimmt der angehende Pilot die dort vorherrschende Meinung über Flugzeugtypen. Später, wenn er seine fliegerische Laufbahn in einem Verein fortsetzt, vertraut er den Ansichten der erfahrenen Piloten. Wenn er in den Flugschulen und über die Vereinskollegen Positives über eine Flugzeugmarke hört, so ist die Chance groß, dass er sich beim Kauf eines eigenen Flugzeuges auch über Flugzeuge dieser Marke informiert. Ziel muss es daher sein, die Meinung dieser Schlüsselpersonen positiv auf die Marke STEMME einzustellen. Natürlich sind Marketingmaßnahmen in Zeitschriften oder Messeauftritte in dieser Hinsicht wirkungsvoll, jedoch ist der persönliche Kontakt zu diesen Piloten, verbunden mit einem Testflug, der Weg, der am meisten Erfolg verspricht. Dieser Kontakt zu den Flugsporttreibenden soll im Vordergrund stehen. Er soll nicht allein durch Messen und andere Veranstaltungen hergestellt werden, sondern auch durch den Besuch der größten Flugsportvereine. Im Rahmen eines solchen Besuches wird eine STEMME vorgefliegen und Probeflüge werden angeboten.

P5: PEOPLE – DIE PERSONALPOLITIK

Die Personalpolitik der STEMME Niederlassung in Brasilien sieht in den ersten drei Jahren drei STEMME Mitarbeiter vor. Einer der Mitarbeiter wird ein Mechaniker sein, der die Demonstratorflugzeuge betreut.

Die beiden anderen Vertriebsmitarbeiter arbeiten direkt im Produktmanagement. Einer der beiden wird ein Experte für den Bereich der Allgemeinen Luftfahrt in Brasilien sein. Der zweite Produktmanager wird ein STEMME-erfahrener Angestellter sein. Diese Kombination verspricht den höchsten Verkaufswirkungsgrad, da sich beide Produktmanager ergänzen.

P6: PROCESSES - DAS PROZESSMANAGEMENT

»Ein Prozess ist allgemein eine Folge von wiederholt ablaufenden Aktivitäten mit messbarer Eingabe (Input), messbarer Wertschöpfung (Throughput) und messbarer Ausgabe (Output) durch systematisches Zusammenwirken von Menschen, Maschinen, Materialien und Methoden entlang einer Wertschöpfungskette zur Erreichung eines Ziels (Produkt/Dienstleistung).«¹⁰

Die notwendigen Verkaufsprozesse in Brasilien sollen weitestgehend standardisiert werden. Diese Standards ermöglichen es, die von der Marketing Leitung in Deutschland vorgeschriebene Vorgehensweise im Verkaufsprozess umzusetzen.

Durch ein schlagkräftiges CRM System wird die STEMME-Niederlassung mit dem STEMME Hauptquartier in ständiger Verbindung stehen. Ein gemeinsam verwendetes System mit integrierten Standardroutinen soll genutzt werden. Das bedingt das gleiche Vorgehen sowohl in Deutschland als auch in Brasilien bei der Bearbeitung von zum Beispiel Interessentenanfragen oder bei der Angebotserstellung.

Die Kommunikation mit der deutschen Hauptniederlassung wird unter anderem über eine eigene »Marketing-Homepage« stattfinden. Dort wird es möglich sein, mit einem gesicherten Zugang, auf die neusten Unterlagen, Preislisten, Corporate Design Vorgaben und ähnliches zuzugreifen. Die Marketingmaterialien, die speziell für den südamerikanischen Markt erstellt werden, können nach Rücksprache mit der deutschen Marketing-Leitung in Brasilien oder Deutschland erarbeitet werden.

P7: PHYSICAL FACILITIES – DIE AUSSTATTUNGSPOLITIK

Wie unter Punkt P3 beschrieben, wird die STEMME Niederlassung in der Stadt Campinas gegründet. Campinas gilt als Technologiezentrum der Region. Die Stadt hat mit einer Bevölkerung von 1 Million Einwohnern (etwa 2,5 Millionen im Ballungsraum) eine Größe, die es erlaubt, vom Stadtzentrum in geringer Zeit an einen Flughafen zu kommen, der für eine Vertriebsniederlassung von Motorsegelflugzeugen geeignet ist. Der internationale Flughafen von Campinas, Viracopos/Campinas International Airport, bietet diese Voraussetzungen. Er liegt nahe der Stadt und verfügt über eine gute Verkehrsanbindung.

Ein Vertriebsbüro wird am Flughafen eingerichtet werden. Das Büro soll neben den Räumlichkeiten für die Mitarbeiter auch einen eigenen Kundenraum aufweisen. Der Kundenraum muss mit Video-Beamer, Leinwand und Internetanschlussmöglichkeiten versehen sein. Dies ist notwendig

¹⁰ Pepels, W.; ABWL, 1999, S. 592.

um vor Ort Präsentationen und Schulungen für Interessenten, Kunden und Presse durchführen zu können.

Die Demonstrationsflugzeuge werden im Bereich der »Allgemeinen Luftfahrt« des Flughafens untergebracht. Dort sind sie für Interessenten zugänglich und von dort aus können auch Probe-flüge durchgeführt werden. Die Räumlichkeiten müssen von den übrigen dort untergebrachten Flugzeugen abgeschieden sein. Es soll ein »Showroom« entstehen, der in den STEMME Corporate Design Farben Rot und Weiß gestaltet ist.

6 FINANZPLANUNG

Eine STEMME-eigene Niederlassung in Brasilien kann einen signifikant höheren Umsatz generieren als eine örtliche Repräsentanz. Dies leitet sich aus dem Fakt ab, dass eine Repräsentanz in der Regel STEMME nur als Nebengeschäft betrachtet. Ein reines STEMME Vertriebsbüro hingegen ist alleine auf den Verkauf von STEMME Flugzeugen ausgerichtet. Daher kann ein erheblich höherer Aktivitätsgrad angenommen werden. Die Frage, die in diesem Abschnitt der Arbeit geklärt werden sollte, ist, ob die Mehrverkäufe die Mehrkosten des Betriebes eines Vertriebsbüros rechtfertigen.

Die Niederlassung in Brasilien wird als reine Vertriebsorganisation (Dienstleistungsunternehmen bei dem keine Variable Kosten anfallen) betrachtet. Nur so ist es möglich einen Vergleich zu einem STEMME-Repräsentanten herzustellen.

Es fallen für das Vertriebsbüro keine variablen Kosten (VK) beim Verkauf eines Flugzeuges an, da die variablen Kosten der Fertigung der Flugzeuge immer von der STEMME Hauptniederlassung getragen werden, unabhängig davon, ob die Vertriebsniederlassung oder ein Repräsentant ein Flugzeug verkauft. (Die variablen Kosten sind Kosten deren Höhe sich bei einem Wechsel des Beschäftigungsgrades ändern.)

Der Umsatz, auf den sich dieser Finanzplan bezieht, stammt von Verkäufen, die der STEMME-Niederlassung in Campinas zuzuschreiben sind. Alle weiteren Einnahmen, die sich durch die Verkäufe ergeben (z.B. Einnahmen aus dem After Sales Service), werden nicht berücksichtigt.

Für die Umsatzplanung wurde die Schätzung der Verkaufszahlen herangezogen, die sich aus der Marktanalyse und dem Scoring-Modell in Verbindung mit dem aktuellen Business Plan der STEMME AG ableiten. Die Plandaten für die Kosten einer STEMME-Niederlassung in Campinas basieren auf Telefon-, Email- und Internetrecherchen, sowie auf deutschen Durchschnittswerten, mit denen bei der STEMME AG kalkuliert wird.

Ein Großteil der Kosten des brasilianischen Vertriebsbüros werden Marketingkosten sein. Die notwendigen Marketingaktivitäten zum Verkauf der definierten Absatzmenge wurden im vorhergehenden Kapitel dargestellt.

Die STEMME-Niederlassung wird kein rechtlich eigenständiges Unternehmen sein, sondern ist der STEMME AG zugehörig. Trotzdem wird die Niederlassung in dieser Arbeit als weitgehend selbständig betrachtet (Profit-Center Betrachtung), um eine Aussage über deren alleinige Wirtschaftlichkeit treffen zu können.

Der Finanzplan und die Kennzahlen der Gesamtunternehmensplanung auf Basis der oben genannten Annahmen zeigen, dass ein STEMME-eigenes Vertriebsbüro in Südamerika aus finanzieller Sicht empfehlenswert ist. Die Unternehmung erwirtschaftet ab dem zweiten Jahr einen Gewinn. Die Entwicklung würde sogar schon in den ersten Jahren eine Aufstockung der Flotte an Demonstrationsflugzeugen in Campinas und zusätzliche Vertriebsmitarbeiter zulassen.

Im Vergleich zum derzeitigen Vertriebssystem durch Repräsentanten hat eine eigene Niederlassung nicht nur aus der Sicht des Vertriebes und des Marketing sondern auch aus der des Finanzbereichs Vorteile.

7 RESÜMEE

Die STEMME AG ist ein High-Tech-Hersteller im Sportflugzeugbereich. Nachdem ihr erstes Flugzeug als Hochleistungsmotorsegler mit Erfolg weltweit an anspruchsvolle Piloten verkauft wurde, stehen nun Neuentwicklungen kurz vor der Markteinführung. Da bei diesen neuen Flugzeugen die breitere Masse der Freizeitpiloten mit dennoch hohen Qualitätsansprüchen die Zielgruppe darstellt, bereitet sich STEMME derzeit auf eine Expansion vor.

In dieser speziellen aktuellen Situation des Auftraggebers erscheint die Initiierung eines Steinbeis-MBA Wachstumsprojektes zur Entwicklung eines Informationssystems für Vertrieb und Marketing vollkommen folgerichtig. Damit erhalten Vertrieb und Marketing eine systematische und standardisierte Unterstützung bei der Überprüfung und Auswahl von Vertriebsgebieten und der dort geplanten Aktivitäten.

PROJEKTTITEL:

»Aufbau eines globalen Informationssystems zur Entwicklung einer geeigneten Vertriebsinformationsstruktur und Evaluierung neuer Absatzregionen zur Unterstützung einer Markteinführung in neu definierten Kernregionen.«

Mittels der üblichen Vorgehensweise des Projektauftrags, Projektstrukturplans und des Projektterminplans wurden Aufgaben und Ziele detailliert geplant und danach umgesetzt. Im Rahmen der Projekthalte waren ein globales Vertriebsinformationssystem zu erstellen und zu implementieren. Dieses bildete die Basis für eine Marktanalyse, verbunden mit einer qualitativen Schätzung regional abgegrenzter Absatzmöglichkeiten.

Ein weiteres Ziel des Projektes war die Identifizierung und Überprüfung einer aussichtsreichen neuen Marktregion. Exemplarisch wurde hierfür ein bei STEMME neues Vertriebskonzept aus der Sicht von Marketing, Vertrieb und Finanzen analysiert. Die Effizienz einer STEMME-eigenen Niederlassung gegenüber den bisherigen freien Vertretern wurde geprüft.

Zwei Marktpotentialanalysen (Scoring-Modell, Marktanalyse) wurden durchgeführt. So konnten neue und die von STEMME bereits erschlossene Geschäftsregionen ihrem Verkaufspotential nach klassifiziert und verglichen werden. Südamerika wurde in allen Analysen als derjenige neue Markt mit dem höchsten Potential für STEMME- Flugzeuge identifiziert.

Zwecks Beurteilung des neuen Vertriebskanals in der südamerikanischen Region wurde eine Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse erstellt, aus der sich Strategien für den erfolgreichen Aufbau der Niederlassung ableiten ließen.

Um in einem neuen Markt Fuß fassen zu können, sind umfangreiche Marketingmaßnahmen notwendig. Diese Maßnahmen wurden für Brasilien weitestgehend festgelegt und werden dem »Marketing Mix« entsprechend beschrieben. Um den Marketing Mix zu systematisieren, wurde auf die »7P«s der klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumente zurückgegriffen.

Die genaue Festlegung der Marketingmaßnahmen, basierend auf den Erfahrungswerten aus anderen Märkten, war notwendig, um dem »Finanzplan« der Niederlassung eine Plan- und Vergleichsbasis zu bieten.

Das Ergebnis der Analyse der Vertriebsform »STEMME-eigene Niederlassung« weist im Vergleich mit dem der freien Vertreter klare Vorteile auf, sowohl in Hinsicht auf die zu erwartende Absatzmenge, als auch bezüglich der Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten für die deutsche Unternehmensführung.

FAZIT

Das im Rahmen des Steinbeis MBA-Projektes aufgebaute und implementierte Vertriebsinformationssystem steht heute bei der STEMME AG im Einsatz und wird als wertvolle Informationsquelle angesehen.

Analysen, die auf den Daten dieses Systems basieren, haben ein erhebliches unerschlossenes Absatzpotential für STEMME am Weltmarkt ausgewiesen.

Die aus einer Strategieanalyse abgeleiteten strategischen Maßnahmen zur Gründung einer Vertriebsniederlassung in Brasilien, zusammen mit einem Finanzplan, haben gezeigt, dass eine erfolgreiche Markterschließung über eine STEMME-eigene Niederlassung in dieser Region möglich und empfehlenswert ist.

Damit wurde eine bisher bei STEMME nicht realisierte Methode genauer betrachtet und hat zu einer Änderung der Vorgehensweise bei der Entwicklung von Markterschließungskonzepten der STEMME AG geführt.

Zukünftige strategische Markterschließungspläne werden bei STEMME auf der Basis des implementierten Informationssystems in Verbindung mit ähnlichen Recherchen, wie sie dieser Arbeit zugrunde liegen, erarbeitet werden. Das positive Abschneiden der »STEMME-eigenen Vertretung« führt derzeit im Unternehmen zu einem Umdenken bezüglich der weltweiten Vertriebsstrategie.

ANHANG

LITERATUR

SELBSTÄNDIGE BÜCHER UND SCHRIFTEN

- KECK, GERHARD. Projektmanagement. GeneralMBA Kurs: W024. Vorlesungsskriptum. Herrenberg [Druckort]: o. Verlag, 2006
- MUELLER-STEWENS, GÜNTER; LECHNER, CHRISTOPH: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Auflage, 2005
- PEPELS, WERNER (Hrsg.) : ABWL. Eine praxisorientierte Einführung in die moderne Betriebswirtschaftslehre. Köln: Fortis Verlag FH GmbH, 1999
- PESECH, JÜRGEN: Marketing. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 1. Auflage, 2005
- WOODRUFF, ALEX: Marketing Management. Managing markets, customers, products and brands. Vorlesungsskriptum. Stuttgart [Druckort]: o. Verlag, 2007

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 STEMME S10-VT.	S. 326
2 Abgrenzung der Geschäftsregionen.	S. 330
3 GDIS Scoring Modell.	S. 332
4 Altersstruktur der »Kleinflugzeuge«.	S. 334
5 SWOT Matrix.	S. 337

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
GDIS	Global Distribution Information System
IRCA	International Register of Civil Aircraft
TMG	Touring Motor Glider
TSA	Two Seat Aircraft
STEMME F&D	STEMME Flugzeuge & Dienstleistungen
STEMME UMS	STEMME Umwelt und Messflugsysteme