

Managementseminare bei der Sprachschule **Berlitz®**

Wie gestaltet sich die Kontrahierungspolitik?

Freie wissenschaftliche Arbeit

zur Erlangung des Grades eines Diplom-Betriebswirtes (FH)
und des DESEM

« Diplôme d'études supérieures européennes de management »

Betreuender Professor: Prof. Dr. Niamh O'Mahony

Vorgelegt von: Fabien Vacher

Datum der Abgabe: 31.01.2007

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	4
Zusammenfassung	6
Summary	7
Einleitung	8
1. Anwendungsbereiche und Dimensionen der Kontrahierungspolitik	11
1.1 Kontrahierungspolitik als Instrument des operativen Marketings	11
1.1.1 Die Kontrahierungspolitik im Mix Marketing	11
1.1.2 Kontrahierungspolitik im B-to-B-Geschäft	16
1.1.3 Kontrahierungspolitik der Dienstleistungen	19
1.2 Bestandteile und Voraussetzung der Kontrahierungspolitik	22
1.2.1 Die preispolitischen Determinanten	23
1.2.2 Komponenten der Konditionenpolitik	25
1.2.3 Kriterien für kontrahierungspolitische Entscheidungen	29
2. Gestaltung der Kontrahierungspolitik Anhand der Marktforschung ...	35
2.1 Grundlagen der Marktuntersuchung	36
2.1.1 Primärforschung & Sekundärforschung	36
2.1.2 Ablauf einer Marktforschung	42
2.2 Die Primärforschung	45
2.2.1 Erhebungsmethoden der Primärforschung	46
2.2.2 Formen der Befragung	49
2.3 Die Konkurrenzanalyse	51
2.3.1 Wettbewerbsidentifizierung	52
2.3.2 Informationsbeschaffung	54
2.3.3 Benchmarkingorientierte Konkurrenzanalyse	56
3. Kontrahierungsbezogene Analyse des Wettbewerbsumfelds	60
3.1 Identifizierung der Mitbewerber	60
3.1.1 Die Hauptkonkurrenten	61
3.1.2 Die Nebenkongurrenten	63
3.2 Gebräuchliche Kontrahierungspolitik für offene Seminare	64

3.2.1 Preispolitik für offene Seminare.....	64
3.2.2 Konditionenpolitik für offene Seminare.....	65
3.3 Trends der Kontrahierungspolitik für firmeninterne Seminare	70
3.3.1 Preispolitik für firmeninterne Seminare	70
3.3.2 Konditionenpolitik für firmeninterne Seminare	71
3.4 Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz.....	74
3.4.1 Preisuntergrenze	74
3.4.2 Kostenbezogene Positionierungsalternativen im Wettbewerbsumfeld	76
4. Wahrnehmungsanalyse der potentiellen Kunden	79
4.1 Das Berlitz-Image	79
4.2 Die Wahrnehmung der Nachfrage.....	81
4.2.1 Analyse der Angebotswahrnehmung.....	81
4.2.2 Analyse der Preiswahrnehmung	85
4.3 Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz.....	88
4.3.1 Marketingmaßnahmen	89
4.3.2 Wahrnehmung des PreisLeistungsverhältnisses	92
5. Zusammenstellung der Ergebnisse für die Kontrahierungspolitik	95
5.1 Zusammenfassung der erhobenen Informationen	95
5.1.1 Ergebnisse der Konkurrenzforschung	95
5.1.2 Kosten für Berlitz	97
5.1.3 Ergebnisse der Bedarfsforschung.....	97
5.1.4 Marketingmaßnahmen von Berlitz	98
5.2 Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz.....	99
6. Empfehlungen und Ausblick	102
6.1 Offene Seminare	102
6.2 Firmeninterne Seminare	103
Literaturverzeichnis	105
Anhangsverzeichnis.....	115

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1: Grundtypen von Kaufentscheidungen	16
Tabelle 2.1: Systematik der Beobachtung	51
Tabelle 2.2: Formen des Benchmarkings	58
Tabelle 3.1: Genutzte Anbieter in der Rangfolge ihrer genannten Häufigkeit (Mehrfachnennungen)	62
Tabelle 3.2: „Haben Sie diesen Anbieter schon genutzt?“ – Andere Anbieter	62
Tabelle 3.3: Zahlungsbedingungen der Hauptkonkurrenten für offene Seminare	66
Tabelle 3.4: Kontrahierungspolitik der Hauptkonkurrenten für offene Seminare	67
Tabelle 3.5: Durchschnittliche Preise der In-house-Seminare bei den befragten Anbietern pro Tag und Vergleich mit dem Preis der Open-Seminare	71
Tab. 3.6: Aufgelistete Antworten auf die Frage: „Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?“	72
Tab. 3.7: Aufgelistete Antworten auf die Frage: „Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?“	73
Tab. 3.8: Aufgelistete Antworten auf die Frage: „Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen?“	73
Tab. 4.1: Mittelwerte der einzelnen Eigenschaften des Anbieters, in der Rangfolge der Wichtigkeit von 1 sehr wichtig bis 5 überhaupt nicht wichtig	82
Tab. 4.2: Antworten auf die Frage: „Kennen Sie Berlitz?“	82
Tab. 4.3: Mittelwerte der einzelnen Eigenschaften von Berlitz gesamt, in der Rangfolge der Bewertung von 1 sehr zutreffend bis 5 überhaupt nicht zutreffend	83
Tab. 4.4: Umfrageauswertung – Vergleich zwischen Berlitz als „traditionelles“ und „innovatives“ Unternehmen, in der Rangfolge der Bewertung von 1 sehr zutreffend bis 5 überhaupt nicht zutreffend	84
Tab. 4.5: Mittelwerte der Bewertung nicht-fremdsprachlicher Dienstleistungen gesamt, in der Rangfolge der Bewertung von 1 sehr gut bis 5 überhaupt nicht	84
Tab. 4.6: Antworten auf die Frage: „Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig?“ – Preis/Leistung, in der Rangfolge der Wichtigkeit von 1 sehr wichtig bis 5 überhaupt nicht wichtig	86
Tab. 4.7: Antworten auf die Frage: „Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig?“ – Konditionen, in der Rangfolge der Wichtigkeit von 1 sehr wichtig bis 5 überhaupt nicht wichtig	86
Tab. 4.8: Antworten auf die Frage: „Nach welchen Hauptkriterien haben Sie diesen Anbieter ausgesucht?“ (Mehrfachnennungen)	87
Tab. 4.9: Umfrageauswertung – Vergleich der Antworten auf die Frage: „Nach welchen Hauptkriterien haben Sie diesen Anbieter ausgesucht?“ (Mehrfachnennungen)	87
Tab. 4.10: Marketing-Mix der Berlitz BusinessSeminare	90

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Komponenten des Marketing-Mix im Konsumgüterbereich.....	13
Abb. 1.2: Umfassendes Marketingmodell der 7 P's	14
Abb. 1.3: Stellenwert der Kontrahierungspolitik im Marketing-Mix.....	15
Abb. 1.4: Sub-Mixbereiche der Kontrahierungspolitik	23
Abb. 1.5: Umwelt der preispolitischen Entscheidung	24
Abb. 1.6: Strategisches Dreieck der marktorientierten Preisbestimmung.....	30
Abb. 1.7: Beispiele verschiedener Wahrnehmungsräume	32
Abb. 1.8: Alternative Positionierungsstrategien	33
Abb. 2.1: Überblick über die Unternehmensumwelt.....	35
Abb. 2.2: Beziehung zwischen Daten und Informationen	37
Abb. 2.3: Zusammenhänge zwischen Sekundär- und Primärforschung.....	40
Abb. 2.4: Wechselwirkung der Feld- und der Schreibtischarbeit	41
Abb. 2.5: Der Marktforschungsprozess	43
Abb. 2.6: Marktuntersuchung von der Informationsbeschaffung bis zur Auswertung der Daten	44
Abb. 2.7: Übersicht über die Erhebungsmethoden	46
Abb. 2.8: Methode zur Beschaffung von Wettbewerbsinformationen	54
Abb. 2.9: Beispiel eines Fragenkatalogs über die Kontrahierungspolitik der Konkurrenz	56
Abb. 2.10: Die fünf Phasen des Benchmarking	58
Abb. 3.1: Preise pro Teilnehmer für zweitägige und dreitägige offene Seminare bei den deutschen Hauptanbietern	65
Abb. 3.2: Preisvergleich der Open-Seminare pro teilnehmendem Mitarbeiter eines einzigsten Firmenkunden	69
Abb. 3.3: Preisuntergrenze von Berlitz zur Deckung der variablen und fixen Kosten für die Durchführung eines offenen Seminars	75
Abb. 3.4: Preisvergleich der Open-Seminare pro teilnehmendem Mitarbeiter mit Rücksicht auf die Berlitz - Preisuntergrenze	76
Abb. 3.5: Positionierungsmöglichkeiten von Berlitz mit Rücksicht auf die Preisuntergrenze für ein offenes Seminar.....	77
Abb. 4.1: Übersicht der Berlitz-Gesamtleistung	80
Abb. 4.2: Abhebung des Markenzeichens „Berlitz BusinessSeminare“ von „Berlitz Sprachschule“	89
Abb. 4.3: Mögliche Preiswahrnehmungen der Berlitz BusinessSeminare	92
Abb. 5.1: Preisvergleich der zweitägigen Open-Seminare pro teilnehmendem Mitarbeiter eines einzigen Firmenkunden bei Starnberg und ManagementCircle	96
Abb. 5.2: Abgegrenzte Positionierungsmöglichkeiten.....	100

Zusammenfassung

Um ihr Angebot zu verbreitern, will die Sprachschule Berlitz Anfang 2007 ihre Dienstleistungen auf die Ebene der Managementseminare für Unternehmenskunde ausweiten. Für dieses neue Angebot, das sich in offene und firmeninterne Seminare aufteilt, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit den Gestaltungsmöglichkeiten der Kontrahierungspolitik.

Als Instrument des Mix-Marketings stellt die Kontrahierungspolitik einen besonderen Entscheidungsprozess dar, der von mehreren Faktoren abhängig ist. Anhand aufgezeigter Marktforschungsmethoden werden die Konkurrenten und der Bedarf analysiert. Durch eine Konkurrenzanalyse wird hervorheben, die Preise und Konditionen der Mitbewerber und Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz vorzustellen, die mittels einer Wahrnehmungsanalyse von potentiellen Kunden der Managementseminare überprüft werden. Die am Markt erhobenen Informationen über den Wettbewerb und die Nachfrage werden im Laufe der Arbeit den Kosten, dem Image und den Marketingmaßnahmen von Berlitz gegenübergestellt, um die Positionierungsmöglichkeiten für das neue Angebot zu beschränken.

Nach der Darstellung der Positionierungsmöglichkeiten und der beobachteten Preise und Konditionen für offene und firmeninterne Seminare der verschiedenen Anbieter, werden Empfehlungen zur kontrahierungspolitischen Entscheidung für die genannten Seminarformen von Berlitz ausgesprochen.

Summary

The Berlitz language school decided to broaden its product range by the beginning of 2007 with management seminars for company clients. The seminars are divided into the segments “open seminars” and “in-house seminars”. This diploma thesis deals with the scope of realizing the contracting policy for this new market segment.

As an instrument of the marketing-mix, the contracting policy represents a particular decision-making process which depends on several factors. The competitors and the consumer demand will be analyzed using specific methods of market research. Prices and conditions of competitors and possibilities of positioning for Berlitz will be presented by means of a competitor analysis. This will subsequently be analysed and examined in terms of the acceptance of potential customers. The information gathered in the market about the competition and the demand is subsequently set against the expenses, the image and the measures of marketing done by Berlitz to narrow down the positioning possibilities.

After presenting the possibilities of positioning and the observed prices and conditions for both the open and in-house seminars of the different competitors, recommendations are made for the decision of the contracting policy for both seminar forms.

Einleitung

„Weiterbildung, ob betrieblich, staatlich oder von privaten Anbietern, wird in aller Munde geführt und ist sicherlich die richtige Zukunftsformel.“¹

Mitarbeiterqualifizierung und Weiterbildung im Management sind heutzutage von großer Bedeutung für die Unternehmen². Mit aufgewandten Kosten von insgesamt 26,8 Milliarden Euro in Deutschland 2004, stellt die betriebliche Weiterbildung einen steigenden Bedarf dar³. Die Firma Berlitz, die weltweit dank eines breiten Angebots an Sprachkursen, für Privat- sowie für Unternehmenskunden, und einer 125-jährigen Erfahrung berühmt ist, hat 2006 von diesem neuen Bedarf profitiert und zwei Managementseminare (*Verkaufs- und Präsentationstraining*) für ihre Firmenkunden entwickelt. Nach der Feststellung eines Bedarfsrückgangs im Bereich der Sprachkurse⁴ und der Durchführung einer Marktanalyse, hat sich Berlitz dafür entschieden, seine Schulungskompetenzen für die Verbreiterung seines Angebots auf der Ebene der Managementseminare für Firmenkunden Anfang 2007 in Deutschland und in der Schweiz anzuwenden. Zwei Formen von Seminaren sind zu unterscheiden: die standardisierte offene Veranstaltung („Open-Seminare“⁵), zu der die Teilnahme mittels einer Anmeldung erfolgt, und das personalisierte firmeninterne Training („In-house-Seminare“⁶), das von einem Unternehmen für eine Gruppe von Mitarbeitern gebucht wird⁷.

Der sehr großen Anzahl von Anbietern solcher Seminare zum Trotz, entwickelt Berlitz eine hochwertige Leistung, die das Ergebnis der Kombination seiner Erfahrung als Sprachschule und der Kompetenzen besonderer Kooperationspart-

¹ Vgl. Faix/Buchwald/Wetzler (1991), S. 49.

² Vgl. Lauer (2006), S. 5.

³ Vgl. Werner (2006), S. 1.

⁴ Der Bedarfsrückgang lässt sich besonders für die englische Sprache auf dem fünften Berlitz-Level feststellen. Außerdem schätzten 47 % der EU-Bürger 2005 ihre Englischkenntnisse als gut ein und 22 % als sehr gut. Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 15. Die SprachlevelEinstufung von Berlitz befindet sich im Anhang.

⁵ Der Begriff „Open-Seminar“ ist auch in der Form „offenes Seminar“ und „offene Veranstaltung“ in der Arbeit zu finden.

⁶ Der Begriff „In-house-Seminar“ ist auch in der Form „firmeninternes Seminar“, „firmeninternes Training“ und „In-house-Training“ in der Arbeit zu finden.

⁷ Seit 2001 wächst der Trend zu mehr firmeninternen Seminaren. Vgl. Berlitz – Business Trainings – Marktanalyse im Anhang.

ner⁸ ist. Die Seminare von Berlitz werden auf verschiedenen Sprachen und mit hoch qualifizierten Seminarführern angeboten. Insbesondere für In-house-Trainings, für die sich der Bedarf seit 2001 stetig erhöht⁹, werden die Seminare mit einer Vorbereitungsphase (Prüfung der Kräfte, Schwächen und ggf. des Sprachlevels jedes Teilnehmers) und einer Nachberatungsphase (Bericht der gelehrten Kompetenzen, der Ergebnisse und Vorschritte der Teilnehmer) ergänzt. Die Problematik für Berlitz liegt darin, eine Übereinstimmung zwischen seinem von der Sprachschule geprägten Image und dem Aufbau einer Identität für sein Seminarangebot zu finden.

Mit Hilfe eines Marketingberatungsunternehmens¹⁰ gestaltet Berlitz sein neues Angebot mittels einem eigenen Markenaufbau („Berlitz BusinessSeminare“¹¹) und besonderer Marketinganstrengungen. Die Strategie besteht darin, sich durch ein einzigartiges Angebot in verschiedenen Sprachen eine Identität im Markt der Managementseminare aufzubauen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Beitrag zur Gestaltung des Mix-Marketings für die Open- und In-house-Seminare von Berlitz zu liefern, wobei der Schwerpunkt auf der Kontrahierungspolitik für die Einführung dieses neuen Angebotes liegt. Die Kontrahierungspolitik (das so genannte „Pricing“ der „4 P’s“) wird vom Preis und den begleitenden Konditionen als Entgelt einer Leistung gebildet und ihre Gestaltung erfolgt durch die Zusammenstellung verschiedener Entscheidungsfaktoren.

Diese Arbeit beginnt im ersten Kapitel mit der Erklärung des Begriffs „Kontrahierungspolitik“ und deren Wichtigkeit als Instrument des Marketing-Mix, wobei ihre Anwendung für die Managementseminare in den Bereichen des B-to-B-Geschäfts und der Dienstleistung behandelt werden wird. Nach der Vorstellung der Komponenten Preis und Konditionen, werden die firmeninternen und -externen Entscheidungsfaktoren der Kontrahierungspolitik erläutert. Mittels in Kapitel 2 aufgezeigter Marktforschungsmethoden wird in den Kapiteln 3 und 4 eine Analyse der Konkurrenten und der Wahrnehmung der Nachfrage

⁸ Z.B. mit der *London School of Economics*.

⁹ Vgl. Berlitz – Business Trainings – Marktanalyse im Anhang.

¹⁰ Scheuer Marketingberatung GmbH & Co. KG.

¹¹ Die Logos der Firma Berlitz und von Berlitz BusinessSeminare befinden sich im Anhang.

durchgeführt. Kapitel 3 wird sich mit der Beobachtung der Kontrahierungspolitik ausgewählter Mitbewerber beschäftigen, wobei an dieser Stelle darauf hingewiesen werden soll, dass die In-house-Seminare einen delikaten Bereich darstellen, in dem die Informationsbeschaffung über die Kontrahierungspolitik der Anbieter besonders schwierig erscheint. Da In-house-Seminare mittels personalisierter Angebote erfolgen, werden weder Preise noch Konditionen von den Anbietern veröffentlicht. Die Ergebnisse des dritten Kapitels sind als Tendenzen für firmeninterne Seminare zu betrachten. Das dritte Kapitel wird ebenso ermöglichen, Positionierungsstrategien darzustellen, die aufgrund der Kosten von Berlitz eingeschränkt werden, welche in Kapitel 4 durch die Wahrnehmungsanalyse des Bedarfs im Vergleich mit dem Image der Firma Berlitz und mit Rücksicht auf besondere Marketingmaßnahmen weiter verfeinert werden. Nach einer Zusammenfassung der Ergebnisse in Kapitel 5 wird die Arbeit in Kapitel 6 mit kontrahierungspolitischen Empfehlungen in Übereinstimmung mit den Positionierungsmöglichkeiten sowie Anregungen für die fortführenden Informationsbeschaffungen abgeschlossen.

1. Anwendungsbereiche und Dimensionen der Kontrahierungspolitik

Die Kontrahierungspolitik hat im operativen Marketing eine große Bedeutung, mehr noch als der eigentliche Preis als verlangte Geldmenge¹² („price“ oder „Price policies“¹³) für eine Leistung. Dieses Kapitel befasst sich erstens mit dem Begriffsinhalt der Kontrahierungspolitik im Sinne eines tatsächlichen Marketingentscheidungselements und insbesondere in der Hinsicht eines Business-to-Business-Marketings im Dienstleistungsbereich (Business-to-Business-Services)¹⁴. Zweitens werden die kontrahierungspolitischen Elemente (Preispolitik und Konditionenpolitik) präziser dargestellt, um dann mit den marktbezogenen und unternehmensinternen Entscheidungsfaktoren zur Kontrahierungsgestaltung zu schließen.

1.1 Kontrahierungspolitik als Instrument des operativen Marketings

Dieses erste Unterkapitel beschäftigt sich damit, den Begriff „Kontrahierungspolitik“ und die darunter zu verstehenden Komponenten sowie ihre Stellung im Marketing bzw. im Marketing-Mix zu definieren. Die Anwendung der Kontrahierungspolitik wird danach im Zusammenhang mit den Merkmalen des B-to-B-Geschäfts und des Dienstleistungsmarketings verdeutlicht.

1.1.1 Die Kontrahierungspolitik im Mix Marketing

Das Mix-Marketing stellt die wichtigsten Instrumente des operativen Marketings dar. In der Literatur wird oft von den 4 P's des Marketings gesprochen: Produkt (Produkt), Price (Preis)¹⁵, Place (Distribution) and Promotion (Kommunikation)¹⁶.

¹² Vgl. Röck (1978), S. 13

¹³ Vgl. Becker (2006), S. 716; Schmidt-Dransfeld/Graßmann (2002), S. 80;
; Barowski (2002), S. 186.

¹⁴ Vgl. Waarts/Koster/Lamperjee/Peelen (1998), S. 340.

¹⁵ Vgl. Kotler/Armstrong (2004), S. 348.

¹⁶ Vgl. Thomas (1986), S. 86; Zollondz (2005), S. 8; Meffert (2000), S. 14; Geisbüsch/
Geml/Lauer (1991), S. 482; Simon (1992), S. 5.

Die Produktpolitik ist die Gesamtheit der betrieblichen Aktionen, die sich auf die Gestaltung des Gutes bzw. der Dienstleistung beziehen (Eigenschaften, Markenname, Verpackung, zusätzliche Dienstleistungen, usw.)¹⁷.

Die Preispolitik umfasst die absatzpolitischen Maßnahmen, die die Gegenleistung für das Gut bzw. die Dienstleistung und Parameter wie Preisniveau, Preis-Leistungs-Verhältnis, Effekt auf die Verkaufsmengen, Konkurrenzpreise, Kundenkaufbereitschaft, usw. beinhalten.¹⁸ Es kann sein, dass der Preis als Instrument der Angebotspolitik im Mix-Marketing vorgestellt wird¹⁹.

Die Distributionspolitik (Vertriebspolitik) besteht aus allen Instrumenten, die die Verfügbarkeit der Güter und Dienstleistungen besorgen. (Transport, Lager, Handel und Verkaufskräfte usw.)²⁰

Die Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit allen Maßnahmen (Werbung, Verkaufsförderung, Direktmarketing, Public Relation, Sponsoring, Event usw.), die den Marktteilnehmern Informationen über die Güter und Dienstleistungen oder das Unternehmen übermitteln.²¹

Die Preispolitik wird auch „Preis- und Konditionenpolitik“ genannt²², oder auch „Entgeldpolitik“²³ sowie „Konditionenpolitik“, wenn dieser Begriff der Gestaltung des Preises („Preistheorie“) und aller Konditionen (Rabatte, Skonti, Boni usw.) entspricht²⁴. Die Konditionenpolitik wird auch manchmal getrennt von der Preispolitik in der Literatur behandelt²⁵. Der umfassendste Begriff, um alle Maßnahmen, die die so genannte Gegenleistung²⁶ bilden, in einem Wort zusammenzufassen, erscheint als „Kontrahierungspolitik“.

¹⁷ Vgl. Thomas (1986), S. 86; Böcker (1994), S. 189 ff.; Zollondz (2005), S. 31 ff.

¹⁸ Vgl. Thomas (1986), S. 86; Böcker (1994), S. 236 ff.; Zollondz (2005), S. 52 ff.

¹⁹ In diesem Fall besteht das Mix-Marketing aus 3 Instrumentgruppen: Angebotspolitische (Produkt, Programm und Preis), Distributionspolitische und Kommunikationspolitische. Vgl. Becker (1999), S. 99; Becker (2006), S. 490.

²⁰ Vgl. Thomas (1986), S. 86; Böcker (1994), S. 293 ff.; Zollondz (2005), S. 95 ff.

²¹ Vgl. Thomas (1986), S. 86; Böcker (1994), S. 358 ff.; Zollondz (2005), S. 67 ff.

²² Vgl. Zollondz (2005), S. 52; Geisbüsch/ Geml/Lauer (1991), S. 807.

²³ Vgl. Böcker (1994), S. 236 ff.

²⁴ Vgl. Geisbüsch/ Geml/Lauer (1991), S. 22, 591 ff. & 609 ff.; Lauer (1998), S. 15.

²⁵ Vgl. Weeser-Krell (1994), S. 82.

²⁶ Vgl. Böcker (1994), S. 236 ff.

Die Kontrahierungspolitik besteht also aus der Preis- und der Konditionenpolitik bzw. entspricht der „Preis- und Konditionenpolitik“, die in diesem Fall nicht nur „Preispolitik“ im Marketing-Mix genannt wird²⁷. Abbildung 1.1 zeigt, wie „Preis-Mix“ („Price“) ²⁸ von „Kontrahierungs-Mix“ ersetzt wird²⁹, mit der Bedeutung, dass die Konditionen (wie Kredite, Rabatte und Skonto) auch zu der häufig genannten Preispolitik gehören.

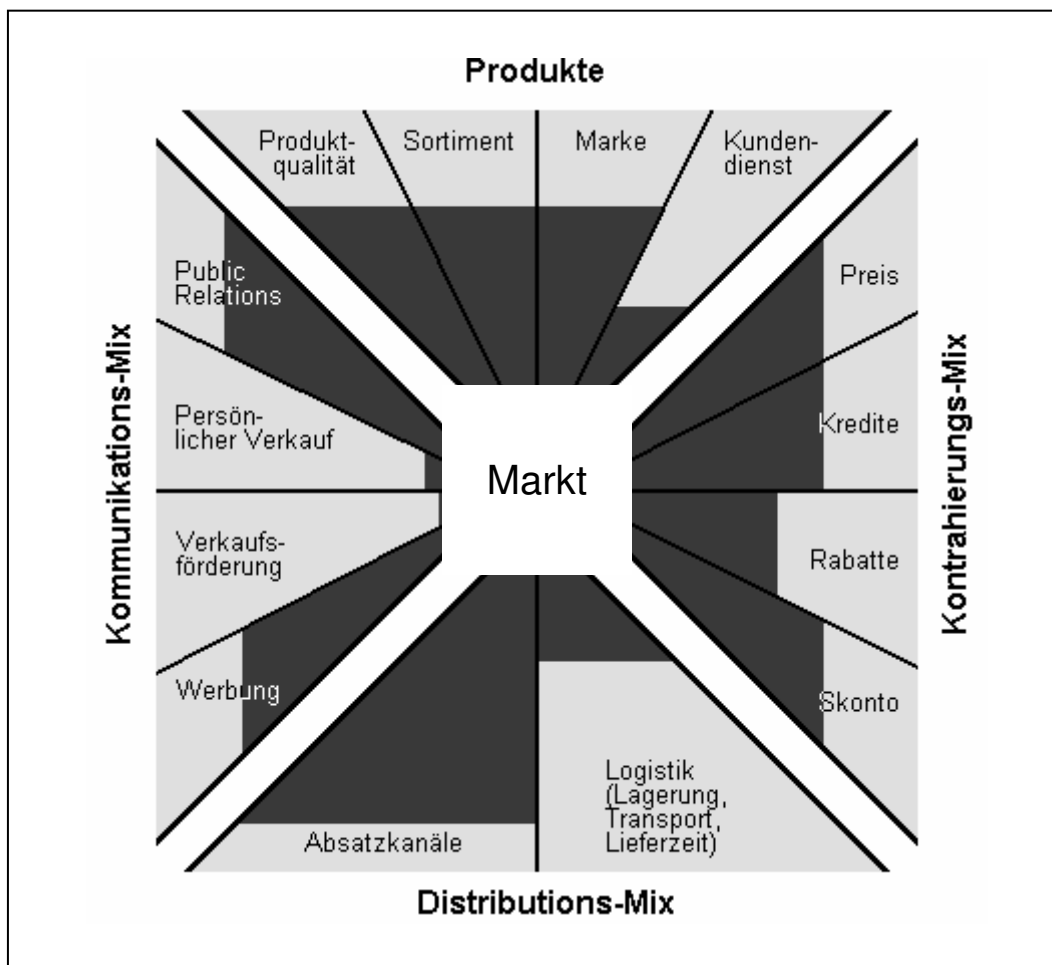


Abb. 1.1: Komponenten des Marketing-Mix im Konsumgüterbereich³⁰

Heutzutage wird über die Erweiterung des Begriffs „Mix-Marketing“ gesprochen, indem in manchen Unterlagen nicht nur von 4 P's, sondern von 7 P's die Rede

²⁷ Vgl. Meffert (2000), S. 14, 972; Wübberhorst (K.A).

²⁸ Vgl. Becker (2006), S. 716.

²⁹ Vgl. Geisbüsch/ Geml/Lauer (1991), S. 630; Meffert (2000), S. 991.

³⁰ Quelle: Geisbüsch/Geml/Lauer (1991), S. 630 (in Anlehnung an Meffert).

ist³¹. Es ist also möglich, unter „Mix-Marketing“ ein Zusammenspiel von sieben Marketinginstrumenten zu verstehen, wie in Abbildung 1.2 dargestellt.

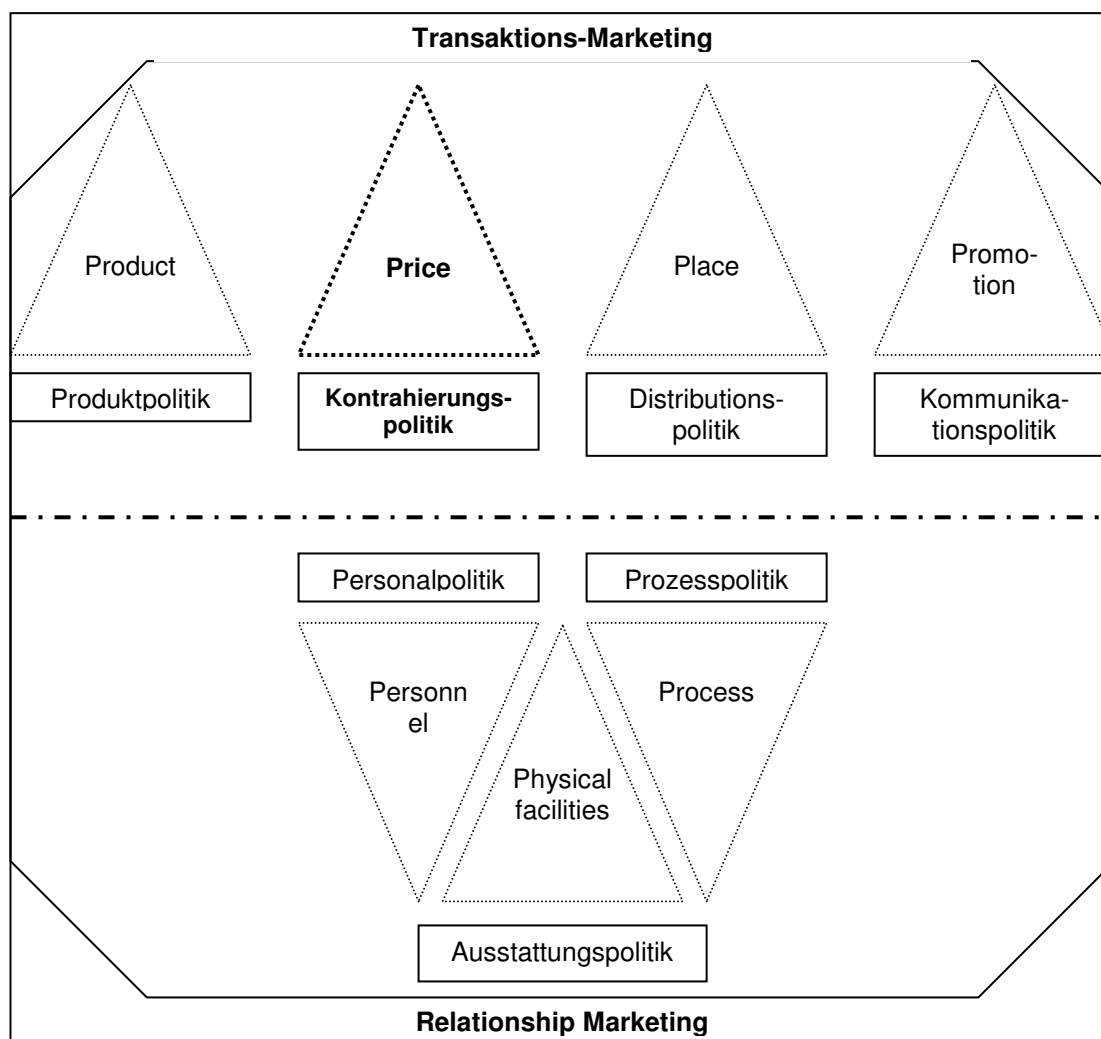


Abb. 1.2: Umfassendes Marketingmodell der 7 P's³²

Neben Product, Price, Place and Promotion als Instrumente des Transaktions-Marketings treten die 3 P's auf: People (Personnel), Process und Physical facilities (Ausstattungs politik), insbesondere für das Dienstleistungsmarketing und dessen Qualitätsmanagement³³. Die Personalpolitik (People: Mitarbeiter, Mitkonsumenten, öffentliche Entscheidungsträger ...) und Prozesspolitik (Leistungserstellung, Kundenbeteiligung, Erlebnissqualität), betreffen einerseits insbesondere das erstellende Personal, andererseits den Prozess, der die beste

³¹ Vgl. Zollondz (2005), S. 24; O.V. (K.A.a); O.V. (K.A.b).

³² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zollondz (2005), S. 10 f & 24.

³³ Vgl. Zollondz (2005), S. 106; Kotler (2002), S. 434.

Beantwortung der Nachfrage ermöglicht³⁴. Die Ausstattungspolitik (Physical facilities) entspricht dem Erscheinungsbild (Materialien, Kontaktpersonal, Räumlichkeiten und Ambiente ...) des Ortes, wo die Dienstleistung geschieht.³⁵

Hier entspricht „Price“ der Kontrahierungspolitik, die in einer Abbildung von Zollondz³⁶ „Preispolitik“ genannt wird, und als „Preis- und Konditionenpolitik“ in einer anderen³⁷ erscheint.

Sowohl im 4-P's-Mix-Marketing, als auch im 7-P's-Mix-Marketing sind die vier Instrumente: Produkt-, Preis-, Distribution- (Place) und Kommunikationspolitik (Promotion) zu finden. Es muss berücksichtigt werden, dass die Elemente des Marketing-Mix voneinander abhängig sind und dass der Preis von den anderen Maßnahmen (P's) unmittelbar beeinflusst wird³⁸.

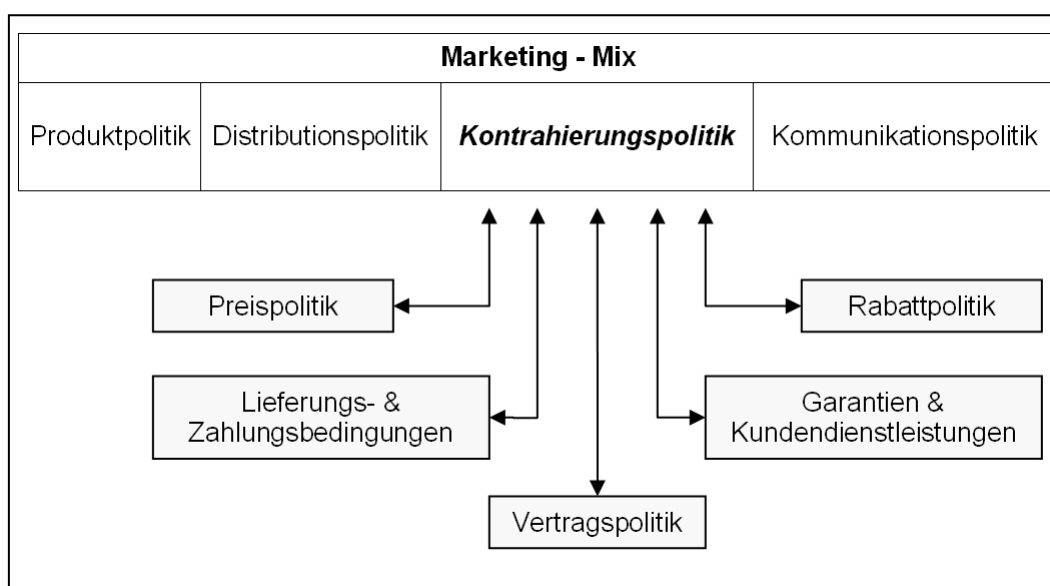


Abb. 1.3: Stellenwert der Kontrahierungspolitik im Marketing-Mix³⁹

Da die Preispolitik sich nicht nur auf die Gestaltung des Preises, sondern auch anderer Gegenleistungskonditionen wie Kredit, Skonto und Rabatte bezieht, wird stattdessen von Kontrahierungspolitik gesprochen, weil sie der Preis einerseits

³⁴ Vgl. Zollondz (2005), S. 107; O.V. (K.A.a); Palmer (1994), S. 33; O.V. (K.A.b).

³⁵ Vgl. Zollondz (2005), S. 108; O.V. (K.A.a); Palmer (1994), S. 34; O.V. (K.A.b).

³⁶ Vgl. Zollondz (2005), S. 10.

³⁷ Vgl. Zollondz (2005), S. 24.

³⁸ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2006), S. 295 f.; Simon (1992), S. 4ff..

³⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert (2000), S. 972 und Pepels (2000), S. 48.

und die Konditionen andererseits umfasst. Folglich ist die Kontrahierungspolitik, wie in Abbildung 1.3 vorgestellt, eins der 4 Hauptinstrumente des Marketing-Mix.⁴⁰

1.1.2 Kontrahierungspolitik im B-to-B-Geschäft

Die Kombination der Instrumente des Marketing-Mix soll mit dem Kunden im Mittelpunkt betrachtet werden⁴¹. Daher wird sich der Marketing-Mix je nach Zielgruppe verändern⁴². Es ist zwischen zwei Konsumentenarten zu unterscheiden: der Endverbraucher und der Geschäftskunde. Die Kaufentscheidung beider verschiedenen Nachfrager geschieht unter besonderen Umständen und aus verschiedenen Gründen⁴³. Wie es Tabelle 1.1 zeigt, wird die Kaufentscheidung von verschiedenen Personen getroffen. Damit wird zwischen Endverbraucher (Haushalt) und Geschäftskunde (Unternehmen bzw. Institutionen), aber auch zwischen individueller und kollektiver Kaufentscheidung unterschieden⁴⁴. Im Fall der kollektiven Entscheidungen von Organisationen wird von „Buying Center“ gesprochen, was sich auf die Gruppe der Kaufentscheidenden bezieht, wie Techniker, Einkäufer und Geschäftsleitungsmitglieder, die zusammen an der Entscheidung beteiligt sind⁴⁵.

	Haushalt	Unternehmen bzw. Institutionen
Individuum	1. Kaufentscheidungen des Konsumenten	2. Kaufentscheidungen des Repräsentanten
Kollektiv	3. Kaufentscheidungen von Familien	4. Kaufentscheidungen des Einkaufsgremiums (Buying Center)

Tab. 1.1: Grundtypen von Kaufentscheidungen⁴⁶

Der Kaufentscheidungsträger kann also für sich selbst oder für eine Gruppe die Entscheidung treffen, ein Gut oder eine Dienstleistung zu kaufen. Dazu kann der

⁴⁰ Im Rahmen der 4 P's-Theorie.

⁴¹ Vgl. Zollondz (2005), S. 27.

⁴² Vgl. Earls/Forsyth (1989), S. 42.

⁴³ Vgl. Meffert (2000), S. 137.

⁴⁴ Vgl. Meffert (2000), S. 972.

⁴⁵ Vgl. Geisbüsch/ Geml/Lauer (1991), S. 850.

⁴⁶ Quelle: Meffert (2000), S. 101.

Kaufentscheidungsträger sowohl eine Person (Endverbraucher) als auch eine Organisation wie ein Unternehmen sein. Beide Situationen stellen Unterschiede des Kundenverhaltens dar. Das Verhalten des Geschäftskunden ist „*The Buying behavior of the organizations that buy goods and services for use in the production of other products and services [...]*“⁴⁷. Der zu einer Organisation gehörige Einkäufer kauft Güter oder Dienstleistungen für die eigene Nutzung dieser Organisation⁴⁸, oder um sie weiter zu verkaufen⁴⁹ (im Fall des Handelsunternehmens)⁵⁰.

Der B-to-B-Markt (Geschäftskundenmarkt) ist besonderer Form (Struktur, Einkaufereigenschaften und Entscheidungsprozesse), für welche sich die Instrumente des Marketings bzw. der Kontrahierungspolitik eignen sollen⁵¹. Die Marktstruktur des B-to-B-Marktes stellt untereinander ein schnell veränderliches Nachfrageniveau (*“A small percentage increase in consumer demand can cause a large increase in business demand“*), aber eine unelastische Nachfrage, deren Niveau also nicht besonders preisabhängig ist⁵². In der Form eines Einkaufsgremiums (Buying Center)⁵³ nehmen mehrere Personen an der Einkaufsentscheidung (Bedarfsfeststellung und Produktidentifizierung)⁵⁴ teil⁵⁵ und zwar durch eine sehr professionelle Einkaufsabwicklung, da Geschäftsleiter und Technische Experten (Benutzer)⁵⁶ oft ein Mitspracherecht haben⁵⁷. Das hat auch die Wirkung, dass der Entscheidungsprozess viel länger dauert als im Business-to-Consumer-Geschäft, und wegen technischen und ökonomischen Berücksichtigungen und dem Zusammenhang zwischen verschiedenen Stufen der

⁴⁷ Vgl. Kotler/Armstrong (2004), S. 214.

⁴⁸ Vgl. Kotler (2006), S. 20.

⁴⁹ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 180; Kotler/Armstrong (2004), S. 181.

⁵⁰ Vgl. Meffert (2000), S. 142; Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 181.

⁵¹ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 180; Kotler/Armstrong (2004), S. 184, 215 ff.

⁵² Die Nachfrageelastizität bezeichnet die Wirkung der Veränderung eines Preises auf die Verkaufsmenge, d.h. die „Sensitivität der Nachfrager auf Preisänderungen. Vgl. Scheibler (1976), S. 110; Meffert (2000), S. 483; Kotler/Armstrong (2004), S. 215.

⁵³ Vgl. Geisbüsch/ Geml/Lauer (1991), S. 850; Meffert (2000), S. 101 f.

⁵⁴ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 180; Kotler/Armstrong (2004), S. 184.

⁵⁵ Entscheidungen werden meistens kollektiv getroffen. Vgl. Meffert (2000), S. 137.

⁵⁶ Vgl. Meffert (2000), S. 139.

⁵⁷ Vgl. Kotler/Armstrong (2004), S. 215 f.; Meffert (2000), S. 102; Geisbüsch/ Geml/Lauer (1991), S. 850 f..

Organisation deutlich komplexer⁵⁸ und formalisierter ist⁵⁹. Es ist auch zu beobachten, dass B-to-B-Geschäftspartner viel engere Arbeitsbeziehungen haben und dass das Angebot häufig für den einzelnen Kunden individualisiert wird⁶⁰, was zur mehr Transparenz der Preise zwingt, starke Preisaushandlungen ins Spiel setzt und Preisverträge im Rahmen eigener Projekte fördert.

Die Marketing-Mix-Gestaltung ist also an die Geschäftskundenorganisation anzupassen⁶¹. Außer der Produkt- oder Dienstleistungsgestaltung ist auf Elemente wie Lieferung, Dienst oder Preis und Zahlungsbedingungen (Kontrahierungspolitik) zu achten⁶², die Einflüsse auf den Entscheidungsprozess haben. Beispielsweise bei dem Verkauf von Investitionsgütern⁶³ ist das Preis-Leistungs-Verhältnis besonders von Bedeutung⁶⁴, wobei auch viel mit Preislisten gearbeitet wird, die aber verhandelbar bleiben. Die Kontrahierungspolitik ist im B-to-B viel variabler und spielt eine entscheidende Rolle im Kaufverhalten der Geschäftskunden. Ein hohes Preisniveau sollte aber mit einer entsprechenden hohen Leistungsqualität gerechtfertigt werden, die auch durch eine Erhöhung der Kommunikationsmaßnahmen begleitet werden soll⁶⁵. Stabile vertrauenswürdige Geschäftsbeziehungen sind mehr oder weniger den Preisen überlegen⁶⁶ und die Konditionenpolitik (Rabatte, Kredit, Zahlungsbedingungen usw.) hat einen großen Einfluss auf die langfristigen Geschäftsbeziehungen⁶⁷.

⁵⁸ Vgl. Chisnal (1997), S. 219 ff.; Kotler (2006), S. 21.

⁵⁹ Vgl. Kotler/Armstrong (2004), S. 216; Meffert (2000), S. 137.

⁶⁰ Vgl. Kotler/Armstrong (2004), S. 216; Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 180; Simon (1992), S. 553 ff. & 660 ff.; Chisnal (1997), S. 214 ff..

⁶¹ Vgl. Kleinaltenkamp/Plinke (2002), S. 264.

⁶² Vgl. Kotler/Armstrong (2004), S. 217; Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 188 f. & 195.

⁶³ Im Investitionsgütermarketing (Wirtschaftsunternehmer als Kunde) wird sowohl von Produkten als auch von Dienstleistung gesprochen. Vgl. Simon (1992), S. 541.

⁶⁴ Vgl. Geisbüsch/ Geml/Lauer (1991), S. 850; Meffert (2000), S. 101 f.; Simon (1992), S. 543 ff..

⁶⁵ Vgl. Kotler (2002), S. 270 ff..

⁶⁶ Vgl. Kreutzer (2005), S. 517.

⁶⁷ Vgl. Geisbüsch/ Geml/Lauer (1991), S. 850; Meffert (2000), S. 856.

1.1.3 Kontrahierungspolitik der Dienstleistungen

Beim Angebot eines Unternehmens ist zwischen dem Produkt und der Dienstleistung zu unterscheiden⁶⁸. Beide können wie folgt definiert werden. Das Produkt ist materiell und kann besessen werden: „*Anything that can be offered to a market for attention, acquisition, use, or consumption that might satisfy a want or need*“, im Gegensatz zu der Dienstleistung („Service“), die das immaterielle Ergebnis eines Vorgehens darstellt: „*any activity or benefit that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything*“⁶⁹. Die Dienstleistung kann Teil eines Angebots sein, oder selber das Angebot eines Unternehmens darstellen⁷⁰. Die Sachgüter können ohne Dienstleistung („pure tangible good“, wie Lebensmitteln) oder mit einer Basisdienstleistung verkauft werden (Kundendienst, After sales)⁷¹. Das Angebot kann auch aus beidem, Gut und Dienstleistung, bestehen („hybrid“) oder nur eine Dienstleistung („pure service“) sein, die gegebenenfalls von Gütern (z.B. ein Hotel, das sich mit besonderen materiellen Ausrüstungen differenziert⁷² oder Berlitz-Sprachschule – Lehrmaterial für Sprachkurse) unterstützt werden kann⁷³.

Obwohl der Marketing-Mix bei Gütern und Dienstleistungen (Anwendung der vier zusätzlichen P's insbesondere im Dienstleistungsfeld)⁷⁴ ähnlich sind, führen die Besonderheiten der Dienstleistung zu unterschiedlichen Gestaltungen der Kontrahierungspolitik⁷⁵. Es wird häufig mehr von Honorar, Provision, Tarif, Beitrag, Courtage, Gebühr, Porto usw. als von „Preis“ gesprochen⁷⁶. Die Besonderheiten der Dienstleistungen, die von ihrer Immaterialität gekennzeichnet

⁶⁸ Vgl. Bruhn/Meffert (2002), S. 3 f.

⁶⁹ Vgl. Kotler/Armstrong (2004), S. 276.

⁷⁰ Vgl. Kotler/Armstrong (2004), S. 279.

⁷¹ Vgl. Halfmann/Laker (1998), S. 114.

⁷² Sakao/Shimomura (2006), S. 590.

⁷³ Vgl. Kotler (2002), S. 428 f..

⁷⁴ Vgl. Kotler (2000), S. 434.

⁷⁵ Vgl. Simon (1992), S. 53; Becker (2006), S. 709.

⁷⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 409; Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 358; Simon (1992), S. 565.

sind⁷⁷, können durch „For I’s“ beschrieben werden: Intangibility, Inconsistency, Inseparability und Inventory⁷⁸.

Intangibility bedeutet die Nichtgreifbarkeit der Dienstleistung, deren Ergebnis vom Konsument nicht konkret einschätzbar ist, solange er sie nicht in Anspruch genommen bzw. gekauft hat.⁷⁹

Inconsistency (oder „variability“) ist die Veränderlichkeit der Dienstleistung, indem die Qualität der Leistung von einem Anbieter zum anderen variieren kann, da es davon abhängt, welche Person sie erledigt.⁸⁰

Inseparability: Die Dienstleistung kann vom Anbieter dieser Dienstleistung nicht getrennt werden und kann auch einem Dritten nicht übertragen werden. Im Gegensatz zu den Sachgüter geschieht sie und wird gleichzeitig konsumiert, bzw. existiert durch eine aktive Beteiligung des Benutzers.⁸¹

Inventory (oder „Perishability“ der Dienstleistung) bezieht sich auf der Nichtlagerbarkeit der Dienstleistung, die nur an einem bestimmten Zeitpunkt existieren und geschehen kann. (Die einzigen Lagerkosten einer Dienstleistung sind die Personalkosten, z.B. wenn die Leistung wegen Abwesenheit des Kunden im Moment des Geschehens verschoben wird).⁸²

Aufgrund dieser Immaterialität ist die Einschätzung des Werts einer Dienstleistung (z.B. Qualität) durch den Kunden komplizierter und der Preis wird zum Qualitätsindikator. Die Preispolitik spielt deswegen eine besonders wichtige Rolle⁸³. Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird unsicher beurteilt und die Preisbereitschaft für neue Dienstleistungen wird schwieriger zu ermitteln⁸⁴.

⁷⁷ Vgl. Bruhn/Meffert (2002), S. 6.

⁷⁸ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 347 ff.

⁷⁹ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 347; Kotler (2002), S. 429 f.; Becker (2006), S. 709; Halfmann/Laker (1998), S. 103.

⁸⁰ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 347; Kotler (2002), S. 432.

⁸¹ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 348; Kotler (2002), S. 431; Simon (1992), S. 569; Halfmann/Laker (1998), S. 105.

⁸² Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 348 f.; Kotler (2002), S. 432 f.; Becker (2006), S. 709; Halfmann/Laker (1998), S. 104.

⁸³ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 358; Meffert/Bruhn (2000), S. 409.

⁸⁴ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 409 f..

Wegen einer notwendigen Leistungsfähigkeit werden die Kosten bei der Preisgestaltung schwieriger errechenbar und hohe Fixkosten entstehen⁸⁵, da der Anbieter zur Ausführung der Dienstleistung bereit sein muss, was die Konditionenpolitik oft anschaltet, um die Kapazität auszulasten⁸⁶ (Die Konditionen und ihre Funktionen werden in Abschnitt 1.2.2 behandelt.)

Neben dem möglichen, vorab fixierten Festpreis geschieht eine Differenzierung bei der Preispolitik⁸⁷, die sich außer der leistungsbezogenen Preisdifferenzierung (je höher die Qualität, desto höher der Preis)⁸⁸ in vier Hauptkriterien unterteilt⁸⁹. Die räumliche Preisdifferenzierung trennt die Nachfrage geographisch und bietet Dienstleistungen in verschiedenen Orten (z.B. Regionen oder Länder) zu unterschiedlichen Preisen⁹⁰. Die zeitliche Preisdifferenzierung bietet die gleiche Leistung zu verschiedenen Preisen je nach Perioden (z.B. Wochenende bzw. Wochentage)⁹¹ und manchmal tagsüber je nach Uhrzeiten (Spitzenlast-Preisbildung wie z.B. Telekommunikation)⁹². Die abnehmerorientierte (personenbezogene)⁹³ Preisdifferenzierung unterscheidet die Zielgruppe und deren Preisbereitschaft, z.B. nach Alter oder sozialer Stellung. Die quantitative (mengenbezogene)⁹⁴ Preisdifferenzierung lässt z. B. durch Abonnements oder Gruppennachfrage Preise variieren⁹⁵. Eine zusätzliche Form der Preisdifferenzierung der Dienstleistungen ist in der Literatur⁹⁶ zu finden, die unter dem Namen „Yield Management“ erscheint und hauptsächlich ein Instrument der Kapazitätssteuerung darstellt. Durch das Yield Management wird versucht, die Kapazität auszulasten. Mit dem Bewusstsein, dass eine bestimmte Menge von Dienstleistungen verkauft werden soll, werden die Dienstleistungen früher zu einem niedrigeren Preis gebucht, um das Risiko nicht einzugehen, sie letztendlich

⁸⁵ Vgl. Halfmann/Laker (1998), S. 106.

⁸⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 410.

⁸⁷ Vgl. Simon (1992), S. 571.

⁸⁸ Vgl. Simon (1992), S. 576.

⁸⁹ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 420.

⁹⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 420 f..

⁹¹ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 358; Meffert/Bruhn (2000), S. 422 ff..

⁹² Vgl. Simon (1992), S. 574.

⁹³ Vgl. Simon (1992), S. 576.

⁹⁴ Vgl. Simon (1992), S. 577.

⁹⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 425 ff..

⁹⁶ Seit Ende der Achtziger Jahre. Vgl. Simon (1992), S. 582.

nicht mehr zu verkaufen. So werden Flugtickets günstiger verkauft, wenn sie im voraus gebucht werden⁹⁷.

Zahlungsbedingungen (Konditionenpolitik) gelten als zweites Instrument der Kontrahierungspolitik für Dienstleistungen⁹⁸. Zeitliche und abnehmerorientierte Preisdifferenzierungen können auch in Form gewisser Rabatte auftreten⁹⁹. Teilzahlungsoptionen (mit Zinssatz, Monatsrate usw.) oder Vorauszahlungen (z.B. einer Reise) können positive Wirkungen auf die Preisbeurteilung haben. Wegen der Nichtlagerfähigkeit (Inventory)¹⁰⁰, die zum „Verfall“ der Leistung führt¹⁰¹, stellen Rücktrittsmöglichkeiten anreizende Konditionen dar¹⁰². Trotz der Immaterialität (Intangibility)¹⁰³ können Lieferungsbedingungen, z.B. mit Hilfe von Checklisten der zu erledigenden Leistungen, konkretisiert werden, um dem Kunden einen Überblick bieten zu können. Garantien sind auch aus der Sicht des Kunden ein wertvolles Instrument der Zahlungsbedingungen, um mögliche Risiken zu vermeiden.¹⁰⁴

1.2 Bestandteile und Voraussetzung der Kontrahierungspolitik

Zur Gestaltung der Kontrahierungspolitik gilt einerseits der Preis selbst, der aber andererseits von gewissen Konditionen als nicht-lineare Preispolitik¹⁰⁵ (wie Rabatte, Absatzkredite, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen) ergänzt wird, wie in Abbildung 1.4 dargestellt. Dieses Unterkapitel stellt die Determinanten der Preispolitik sowie die verschiedenen Konditionen vor. Schließlich werden die verschiedenen Faktoren der Gestaltung der Kontrahierungspolitik (unternehmens-externe: Konkurrenz und Nachfrage; unternehmensinterne: Kosten und Positionierungsstrategie) definiert.

⁹⁷ Vgl. Simon (1992), S. 582 ff.; Pepels (2000), S. 139 ff.; Monroe (2003), S. 420 ff.; Meffert (2000), S. 570 ff.

⁹⁸ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 433.

⁹⁹ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 358.

¹⁰⁰ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 348 f..

¹⁰¹ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 433.

¹⁰² Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 433 f..

¹⁰³ Vgl. Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 347; Kotler (2002), S. 429 f..

¹⁰⁴ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 434.

¹⁰⁵ Vgl. Meffert (2000), S. 575; Simon (1992), S. 399 ff.; Simon/Dolan (1997), S. 187.

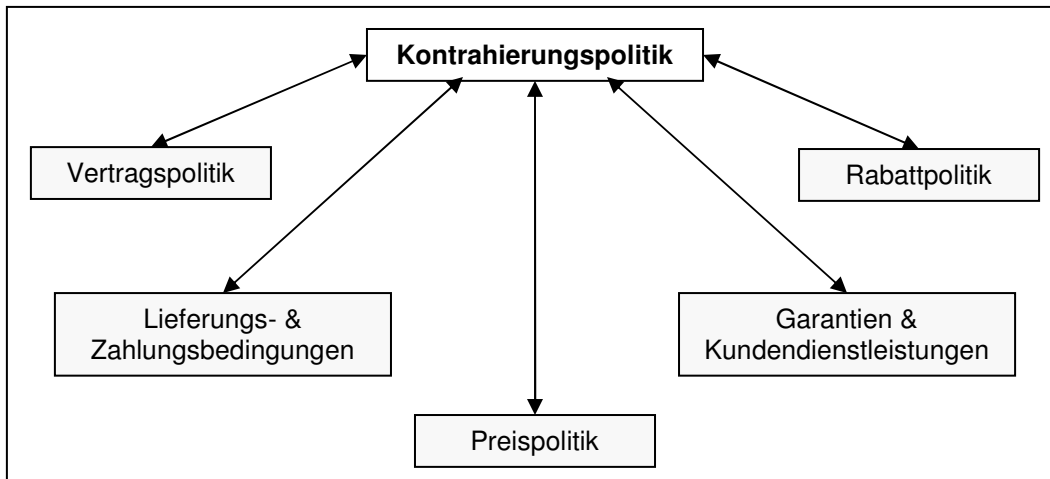


Abb. 1.4: Sub-Mixbereiche der Kontrahierungspolitik¹⁰⁶

1.2.1 Die preispolitischen Determinanten

Die Preispolitik wird aus quantitativen (Umsatz- oder Gewinnmaximierung) und qualitativen (z.B. Sucht nach Prestige oder Marktbeherrschung) Kriterien gestaltet¹⁰⁷. Die Preispolitik beinhaltet die „*Definition und Vergleich von alternativen Preisforderungen [...] unter Ausschöpfung des durch unternehmensinterne und -externe Faktoren beschränkten Entscheidungsspielraums*“¹⁰⁸. Wie in Abbildung 1.5 gezeigt, entsteht also der Preis aus der Kombination einer innerbetrieblichen und einer außerbetrieblichen (marktbezogenen) Sicht¹⁰⁹.

¹⁰⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pepels (2000), S. 48.

¹⁰⁷ Vgl. Scheibler (1976), S. 101 ff..

¹⁰⁸ Vgl. Meffert (2000), S. 484.

¹⁰⁹ Vgl. Scheibler (1976), S. 108.

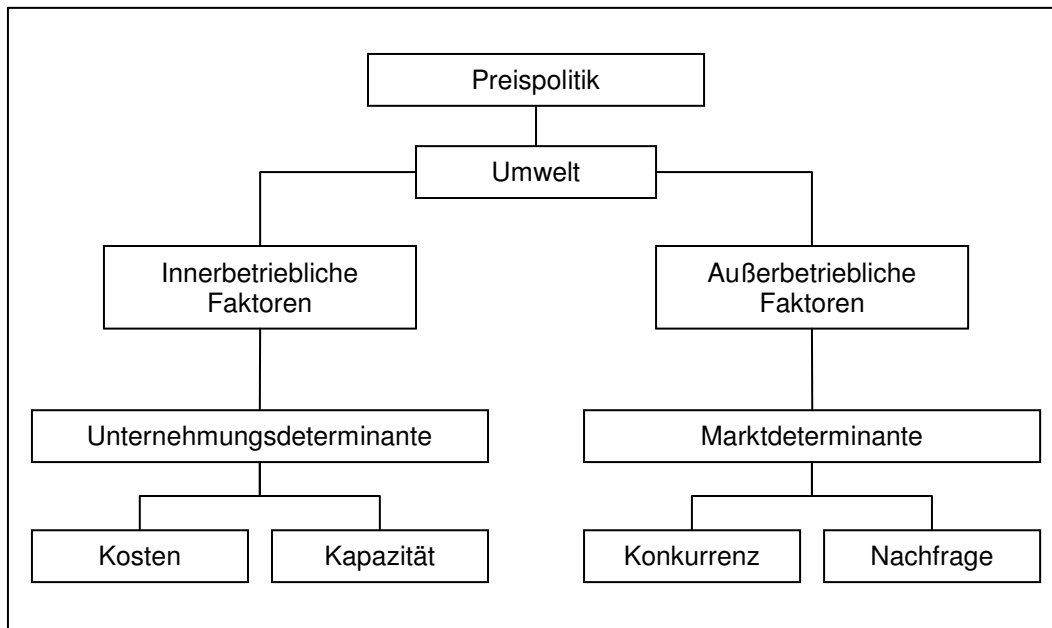


Abb. 1.5: Umwelt der preispolitischen Entscheidung¹¹⁰

Die externen Determinanten des Preises sind die Marktform, der Markttyp und die Elastizität der Nachfrage¹¹¹. Unter Marktform ist die Struktur der Marktteilnehmer zu verstehen. Einerseits kann das Konkurrenzumfeld polypol- (viele Anbieter), oligopol- (wenige Anbieter) oder monopolstrukturiert (ein einziger Anbieter) sein. Andererseits kann die Nachfrageseite einen Polyon (viele Nachfrager), Oligon (wenige) oder Moon (ein einziger) darstellen¹¹². Je nach Zahl von Nachfragern und Anbietern variiert der Freiraum der Preispolitik¹¹³. Unter dem Markttyp unterscheiden sich einerseits der offene (auch freie Markt: freier Zutritt der Teilnehmer im Markt) und geschlossene Markt (schwerer oder verbotener Zutritt)¹¹⁴, andererseits der vollkommene Markt (z.B. gleiche und homogene Kostenstruktur und Angebotsgüter) und der unvollkommene Markt (im Gegenteil zu dem vollkommenen Markt: fehlende Marktübersicht)¹¹⁵. Je geschlossener und unvollkommener der Markt ist, desto breiter ist der Freiraum der Preisgestaltung¹¹⁶. Die Nachfrageelastizität als letzte externe Determinante spielt auch eine

¹¹⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiegmann (1977), S. 109.

¹¹¹ Vgl. Scheibler (1976), S. 108.

¹¹² Vgl. Cremer (2000), S. 150 f.; Scheibler (1976), S. 108; Meffert (2000), S. 504; Simon (1992), S. 19.

¹¹³ Vgl. Scheibler (1976), S. 109; Cremer (2000), S. 150.

¹¹⁴ Vgl. Cremer (2000), S. 150 f.; Scheibler (1976), S. 109; Meffert (2000), S. 504 ff..

¹¹⁵ Vgl. Scheibler (1976), S. 110; Cremer (2000), S. 150; Meffert (2000), S. 504.

¹¹⁶ Vgl. Meffert (2000), S. 504 ff.; Scheibler (1976), S. 110.

wichtige Rolle, weil sie sich auf die Veränderung der Nachfragemenge eines Produkts bezieht, wenn dessen Preis (Preiselastizität) oder der Preis eines anderen Produkts (Kreuzelastizität)¹¹⁷ variiert (oder auch bei Veränderung der Nachfrageeinkommen: Einkommenselastizität)¹¹⁸. Je unelastischer die Nachfrage ist, desto breiter ist der Freiraum der Preispolitik¹¹⁹. Die Berücksichtigung der externen Faktoren bzw. des Marktes in der Preisgestaltung werden in Abschnitt 1.2.3 erläutert.

Die internen Determinanten der Preispolitik (Erzeugungsmenge, Kapazität und Kosten)¹²⁰ betreffen die gezielte Abdeckung der Unternehmungskosten durch die Gestaltung des richtigen Preises¹²¹. Dazu gilt das qualitative Kriterium der Positionierungsstrategie des Unternehmens als interne Determinante, da sie langfristige Effekte auf dem Urteil der Nachfrage gegenüber der angebotenen Leistung bewirkt¹²². Die kostenbezogene (quantitative) Preisgestaltung und die positionierungsbezogene Preisentscheidung (qualitative) werden in Abschnitt 1.2.3 tiefer behandelt.

1.2.2 Komponenten der Konditionenpolitik

Die Gestaltung der Bedingungen, unter denen Produkte angeboten werden, ist die Aufgabe der Konditionenpolitik¹²³. Wie in Abbildung 1.4 gesehen, werden neben dem Preis im Rahmen der Kontrahierungspolitik Entscheidungen über verschiedene Instrumente wie Rabattpolitik, Garantien, Zahlungsbedingungen usw.¹²⁴ getroffen. Die in Abbildung 1.4 erwähnte Vertragspolitik bezieht sich auf die rechtlichen Konditionen eines Vertrags¹²⁵.

Rabattpolitik

¹¹⁷ Vgl. Meffert (2000), S. 505.

¹¹⁸ Vgl. Meffert (2000), S. 488 ff.; Scheibler (1976), S. 110 f.

¹¹⁹ Vgl. Scheibler (1976), S. 112.

¹²⁰ Vgl. Cremer (2000), S. 11; Simon (1992), S. 25; Scheibler (1976), S. 108.

¹²¹ Vgl. Scheibler (1976), S. 117.

¹²² Vgl. Halfmann/Laker (1998), S. 29.

¹²³ Vgl. Meffert (2000), S. 580.

¹²⁴ Vgl. Meffert (2000), S. 580; Pepels (2000), S. 48; Kafurke, (K.A.a)

¹²⁵ Vgl. Pepels (2000), S. 48.

Der Rabatt ist ein Mittel der Preisvariation, die erstens als Anreiz für den Kunden gilt und zweitens eine sichere Auslastung der Produktmenge des Anbieters darstellt¹²⁶. Er kann in vier Hauptgruppen unterteilt werden: Funktionsrabatte, Mengenrabatte, Zeitrabatte und Treuerabatte¹²⁷.

Die Funktionsrabatte (im Handel) kommen für die Übernahme von Leistungen wie Lagerung oder Verkaufs- und Preisrisiko¹²⁸ auf. Dazu gehören der Skonto oder „Barzahlungsrabatt“ (Preisnachlass, der vom Endverkaufspreis abgezogen wird, aus Grund einer unmittelbaren Bezahlung des Abgebers innerhalb einer Skontofrist)¹²⁹ und die Delkredere- und Inkassorabatte (Abgeltung des Ausfallsrisikos und der übernommenen Zentralregulierungsfunktion bei filialisierten Unternehmen)¹³⁰.

Die Mengenrabatte spielen die gleiche Rolle der Lagerhaltungs- und Preisrisikoübernahme des Abnehmers, aber ermöglichen auch weitere Kosteneinsparungen (Mengenproduktion, Vertriebskosten) auf der Seite des Herstellers¹³¹. Der Mengenrabatt kann als fester Betrag (Gesamtrabatt) oder als proportionaler Betrag (Einzelrabatt) sowie überproportional als ein mit der Kaufmenge steigender Rabatt erscheinen¹³². Es wird von Umsatzrabatt gesprochen, wenn sich der Rabatt i.d.R. nach dem Jahresabschluss auf dem Wert der gekauften Menge innerhalb einer Periode bezieht. Dem Abnehmer wird ein Rabatt für die nächste Periode gutgeschrieben. Dadurch wird eine langfristige Zusammenarbeit gesichert. Der Bonus kann als besondere Form der Rabattpolitik dargestellt werden. Der Abnehmer erhält ihn bei Erreichung eines Leistungsziels¹³³.

¹²⁶ Vgl. Halfmann/Laker (1998), S. 35; Pepels (2000), S. 218 ; Heinrich (1976), S. 181 f.; Meffert (2000), S. 583.

¹²⁷ Vgl. Meffert (2000), S. 586; Becker (2006), S. 525.

¹²⁸ Vgl. Pepels (2000), S. 223; Becker (2006), S. 524; Meffert (2000), S. 585; Pepels (1999), S. 213.

¹²⁹ Vgl. Heinrich (1976), S. 180 f.; Pepels (2000), S. 224; Meffert (2000), S. 585.

¹³⁰ Vgl. Pepels (2000), S. 223 f.; Meffert (2000), S. 585.

¹³¹ Vgl. Heinrich (1976), S. 180 f.; Pepels (2000), S. 222; Meffert (2000), S. 588.

¹³² Vgl. Heinrich (1976), S. 181 f.; Pepels (2000), S. 222 f.; Meffert (2000), S. 588; Pepels (1999), S. 213.

¹³³ Vgl. Pepels (2000), S. 222; Meffert (2000), S. 588; Halfmann/Laker (1998), S. 35 ff..

Die Zeitrabatte beziehen sich auf Bestellzeitpunkte oder -perioden. In diesem Rahmen entstehen der Saisonalrabatt (um eine kontinuierliche Produktion trotz periodenbezogener Absatzschwankungen zu sichern), der Einführungsrabatt (um den Anreiz auf frühzeitige Annahme neuer Produkte zu wecken) und der Auslaufsrabatt (Auslagerung alter Produkten beim Hersteller)¹³⁴.

Die Treuerabatte bezwecken die langfristigen Geschäftsbeziehungen des Abnehmers, wie beim Bonus, aber beziehen sich mehr auf eine kontinuierliche Belohnung der „loyalen Dauerkunden“ als auf einzelne hohe Vergütungen¹³⁵. Sie können in Form eines Verbraucherrabatts erteilt werden, indem der Abnehmer Ware oder Bargeld erhält.

Absatzkreditpolitik

Absatzkredite ermöglichen den Kauf von Produkten und Dienstleistungen, ohne über eine sofortige ausreichende Kaufkraft zu verfügen¹³⁶. Dem Hersteller ist dies z.B. aufgrund der erhöhten Verkaufsmenge und Kundengewinne wert¹³⁷. Absatzgüterkredite werden in Verbindung mit der Kaufmenge durch die Kreditierung des Kaufpreises vom Abnehmer erhalten (damit entsteht ein Kundenzahlungsunfähigkeitsrisiko)¹³⁸. Er unterscheidet sich von dem Absatzgeldkredit, der dadurch gekennzeichnet ist, dass er nicht an der Verkaufsmenge geknüpft ist und dass der Kunde den Geldbetrag mehr oder weniger nach seinen Wünschen (Prinzip der Kreditkarten) anordnen kann (im Rahmen des Einkaufs bei den kreditgebenden Unternehmen). Die Möglichkeit der Teilzahlung (mit Zinsen und Gebühren eingerechnete zeitliche Aufteilung der Bezahlung) ist im Rahmen des Dienstleistungsabsatzes besonders von Bedeutung¹³⁹. Die Finanzierung durch eigene Kreditinstitute des Herstellers (wie die DaimlerChrysler Bank) stellt eine weitere Form des Absatzgeldkredits dar¹⁴⁰.

¹³⁴ Vgl. Becker (2006), S. 524; Pepels (2000), S. 225 f.; Meffert (2000), S. 588 f..

¹³⁵ Vgl. Becker (2006), S. 524; Pepels (2000), S. 224 f.; Meffert (2000), S. 588.

¹³⁶ Vgl. Meffert (2000), S. 590; Pepels (2000), S. 230; Heinrich (1976), S. 183; Pepels (1999), S. 217.

¹³⁷ Vgl. Meffert (2000), S. 589; Pepels (2000), S. 229.

¹³⁸ Vgl. Meffert (2000), S. 590; Pepels (2000), S. 231.

¹³⁹ Vgl. Heinrich (1976), S. 184; Meffert/Bruhn (2000), S. 433; Pepels (2000), S. 231.

¹⁴⁰ Vgl. Meffert (2000), S. 590; Heinrich (1976), S. 189; O.V. (2006).

Lieferungs- und Zahlungsbedingungen

Die Lieferungs-¹⁴¹ und Zahlungsbedingungen stellen die so genannten „allgemeinen Geschäftsbedingungen“ bzw. die Regelungen eines Kaufvertrags dar¹⁴² mit der Möglichkeit der Individualisierung des Vertrags auf den einzelnen Kunden¹⁴³. Diese Regelungen betreffen z.B. die Lieferungsbedingungen wie die Bestimmung der Warenmenge, Fracht und Versicherungskosten, Ort der Lieferung, Zölle usw.¹⁴⁴ Die Zahlungsbedingungen befassen sich einerseits mit dem Risiko der Nichtzahlung des Abnehmers (Voraus- und Anzahlungen¹⁴⁵, oder Einschaltung eines Kreditinstituts, der das Risiko der Bezahlung vor oder nach Erledigung des Geschäfts übernimmt.), andererseits mit der Art der Bezahlung wie z.B. Bargeld, Scheck oder Überweisung, inländische oder ausländische Währung.

Garantie und Kundendienstleistung

Die Kundendienstleistung ist die begleitende Serviceleistung („Kundendienst“), die mit der Leistung verkauft wird und den Kunden zur Hilfe oder für Erklärungen und Reklamationen zur Verfügung steht¹⁴⁶, wie in Abschnitt 1.1.3 gesehen. Die Garantie spielt auch im Dienstleistungsbereich¹⁴⁷ die Rolle einer Versicherung für den Abnehmer, indem der Hersteller sich damit verpflichtet, den Kunden durch die versprochene Qualität der verkauften Leistung zufrieden zu stellen (im Sachgüterbereich meistens befristet)¹⁴⁸.

¹⁴¹ In diesem Teil sind die Zahlungsbedingungen relevanter als die Lieferungsbedingungen, die sich aufgrund der Immaterialität der Dienstleistungen auf Konditionen einer Sachgüterkontrahierungspolitik beziehen. Vgl. Bruhn/Meffert (2002), S. 6; Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius (1997), S. 347 ff.. Die Checkliste der zu erledigenden Leistungen einer Dienstleistung ermöglicht eine Art der Materialisierung der Lieferung. Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 434.

¹⁴² Vgl. Meffert (2000), S. 591; Pepels (2000), S. 240.

¹⁴³ Vgl. Meffert (2000), S. 591.

¹⁴⁴ Vgl. Meffert (2000), S. 591; Pepels (2000), S. 241.

¹⁴⁵ Vgl. Heinrich (1976), S. 185.

¹⁴⁶ Die Kundendienstleistung kann als Komponent der Kontrahierungspolitik betrachtet werden. Vgl. Schreiber (1976), S. 192 ff.; Pepels (2000), S. 48 ff.; Meffert (2000), S. 276.

¹⁴⁷ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 433.

¹⁴⁸ Vgl. Heinrich (1976), S. 192 ff.; Pepels (2000), S. 50; Halfmann/Laker (1998), S. 43 ff..

1.2.3 Kriterien für kontrahierungspolitische Entscheidungen

Um die Kontrahierungspolitik zu bestimmen, sind vier Kernelemente zu berücksichtigen. Sie bestehen aus der Nachfrage und der Konkurrenz (die die marktorientierte Preispolitik bilden)¹⁴⁹ und der Kostenschätzung¹⁵⁰. Die Kostenrechnung gehört zu den unternehmensbezogenen Faktoren, ebenso wie die Positionierungsstrategie des Unternehmens, die auch eine Rolle in der Kontrahierungsfestlegung spielt¹⁵¹.

Eigene Kosten

Die interne Determinante der kostenorientierten Preisbestimmung basiert auf der Kostenrechnung¹⁵². Die nach den Kosten gestaltete Kontrahierungspolitik bezweckt die Existenz und die Gewinnmaximierung des Unternehmens¹⁵³. Ein Gewinn entsteht, wenn der Umsatz (Absatzmenge x Preis) höher als die Summe der Kosten ist¹⁵⁴. Zur Preiskalkulation wird die Kostenträgerrechnung¹⁵⁵ durchgeführt¹⁵⁶. Bei einer Vollkostenrechnung unterscheiden sich 2 Kostenkategorien: die variablen Kosten (mit der Produktionsmenge veränderlich wie z.B. Fertigungsmaterial und -löhne, Energiekosten) und die Fixkosten (unabhängig von der Produktionsmenge und unveränderlich wie z.B. Miete, Grundsteuer, Gebäudeversicherung). Bei der Teilkostenrechnung werden hauptsächlich variable Kosten berücksichtigt¹⁵⁷. Im Dienstleistungsbereich ist es schwierig, auf Grund überwiegender Fixkosten¹⁵⁸ und der Unsicherheit der entstehenden Kosten, bevor die Leistung erstellt wird, reine kostenorientierte preispolitische Entscheidungen zu treffen. Trotzdem ermöglicht die

¹⁴⁹ Vgl. Scheibler (1976), S. 117 ff.

¹⁵⁰ Vgl. Meffert (2000), S. 577; Becker (2006), S. 516.

¹⁵¹ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 414.

¹⁵² Vgl. Scheibler (1976), S. 112 ff.

¹⁵³ Vgl. Halfmann/Laker (1998), S. 17; Becker (2006), S. 517.

¹⁵⁴ Vgl. Halfmann/Laker (1998), S. 11 ff.

¹⁵⁵ Die Kostenträgerrechnung ordnet die Gemeinkosten (Fixkosten) und die Einzelkosten (variable Kosten) den Kostenträger zu. Vgl. Jossé (2006), S. 95.

¹⁵⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 416; Müllendorf/Karrenbauer (1996), S. 92.

¹⁵⁷ Vgl. Cremer (2000), S. 12; Becker (2006), S. 517; Müllendorf/Karrenbauer (1996), S. 31.

¹⁵⁸ Vgl. Simon (1992), S. 53 & 582; Meffert/Bruhn (2000), S. 416.

Kostenträgerrechnung relevante Kosteninformationen zu ermitteln und dadurch Preisuntergrenzen, unter die der Preis nicht sinken soll, festzulegen¹⁵⁹.

Politik des Wettbewerbs

In einem Markt, der aus mehreren Anbietern besteht, ist es notwendig, die Marktform zu analysieren und die Konkurrenten und das Preis-Leistungs-Verhältnis (vom Kunden empfundener Preis/Nutzen) ihrer Produkte zu kennen¹⁶⁰, um Konkurrenzvorteile zu schaffen, wie in Abbildung 1.6 dargestellt.

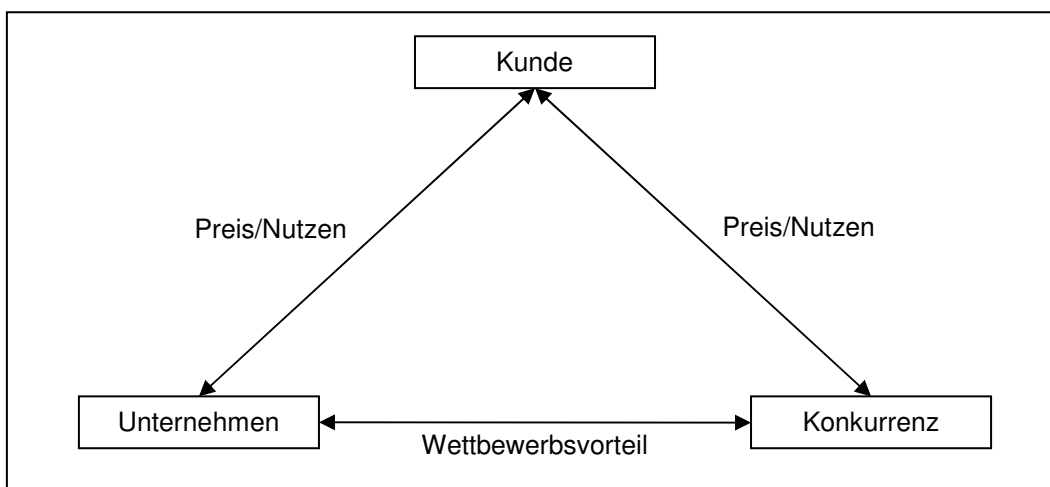


Abb. 1.6: Strategisches Dreieck der marktorientierten Preisbestimmung¹⁶¹

Die Konkurrenzorientierung basiert auf der Erkennung und Berücksichtigung eines Preisführers (im Markt dominierender Anbieter, meistens dank größerer Marktanteile), nach dem sich das Unternehmen bei der Gestaltung der Preispolitik bzw. der Kontrahierungspolitik richtet¹⁶². Die Orientierung am Preisführer, was bedeutet, den gleichen Preis anzubieten, ist nicht zwingend. Zwei Möglichkeiten entstehen: Die Preisüberbietung wird umgesetzt, wenn das Unternehmen auf Grund einer hohen Positionierungsstrategie (wie Premiummarkt-Position) höhere Preise anbietet, als der so genannte Preisführer. In diesem Fall wird von „Skimming-Strategie“ gesprochen, wenn neue, oft innovative Produkte angeboten

¹⁵⁹ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 417; Böcker (1982), S. 141; Zimmermann/Fries/Hoch (2003), S. 156.

¹⁶⁰ Vgl. Becker (2006), S. 522; Esch/Herrmann/Sattler (2006), S. 294.

¹⁶¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Halfmann/Laker (1998), S. 30, Pepels (2000), S. 121.

¹⁶² Vgl. Becker (2006), S. 522 f.

werden¹⁶³. Im Gegenteil dazu werden bei einer Preisunterbietung niedrigere Preise festgelegt, um durch eine Penetrationsstrategie (meistens bei neuen Produkten)¹⁶⁴ „aggressiv“ in den Markt eintreten zu können¹⁶⁵.

Wahrnehmung der Nachfrage

Neben der Konkurrenz ist die Nachfrage ein wichtiger Faktor der außerbetrieblichen (marktorientierten) Kontrahierungsgestaltung¹⁶⁶ bzw. Preisbestimmung (Abbildung 1.6). Sowohl die Kundenstruktur (Nachfragemenge)¹⁶⁷, das Verhalten der Nachfrage (Preiselastizität)¹⁶⁸ als auch die Bereitschaft bzw. die Wahrnehmung des Kunden für das Produkt und den Preis sind zu berücksichtigen¹⁶⁹. Beispiele von Wahrnehmungsräumen sind in Abbildung 1.7 zu sehen, wobei die Wahrnehmung sich exklusiv auf Marken- bzw. Produkteigenschaften bezieht (Bsp.: Aftershave) oder auch den Preis berücksichtigt (Bsp.: PKW). Im Dienstleistungsmarkt wird die Kaufentscheidung durch eine subjektive Beurteilung des Preis-Leistungs-Verhältnisses getroffen (Immaterialität¹⁷⁰, schwierige Preis- und Nutzentransparenz¹⁷¹). Der so genannte Netto-Nutzen sollte von dem Kunden positiv wahrgenommen werden, und zwar größer als derjenige der Konkurrenten¹⁷². Die Kontrahierungspolitischen Entscheidungen werden von dem Urteil und der Wahrnehmung der Nachfrage sehr beeinflusst, da sie das Kaufverhalten bestimmen¹⁷³.

¹⁶³ Vgl. Halfmann/Laker (1998), S. 50.

¹⁶⁴ Vgl. Pepels (2000), S. 124.

¹⁶⁵ Vgl. Becker (2006), S. 523; Meffert (2000), S. 565.

¹⁶⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 417; Esch/Herrmann/Sattler (2006), S. 293 f..

¹⁶⁷ Vgl. Scheibler (1976), S. 108 f..

¹⁶⁸ Vgl. Meffert (2000), S. 489 ff.; Scheibler (1976), S. 110 f..

¹⁶⁹ Vgl. Cremer (2000), S. 150 & 201 ff.; Scheibler (1976), S. 112.

¹⁷⁰ Vgl. Bruhn/Meffert (2002), S. 6.

¹⁷¹ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 417 f..

¹⁷² Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 417.

¹⁷³ Vgl. Meffert (2000), S. 488; Halfmann/Laker (1998), S. 29.

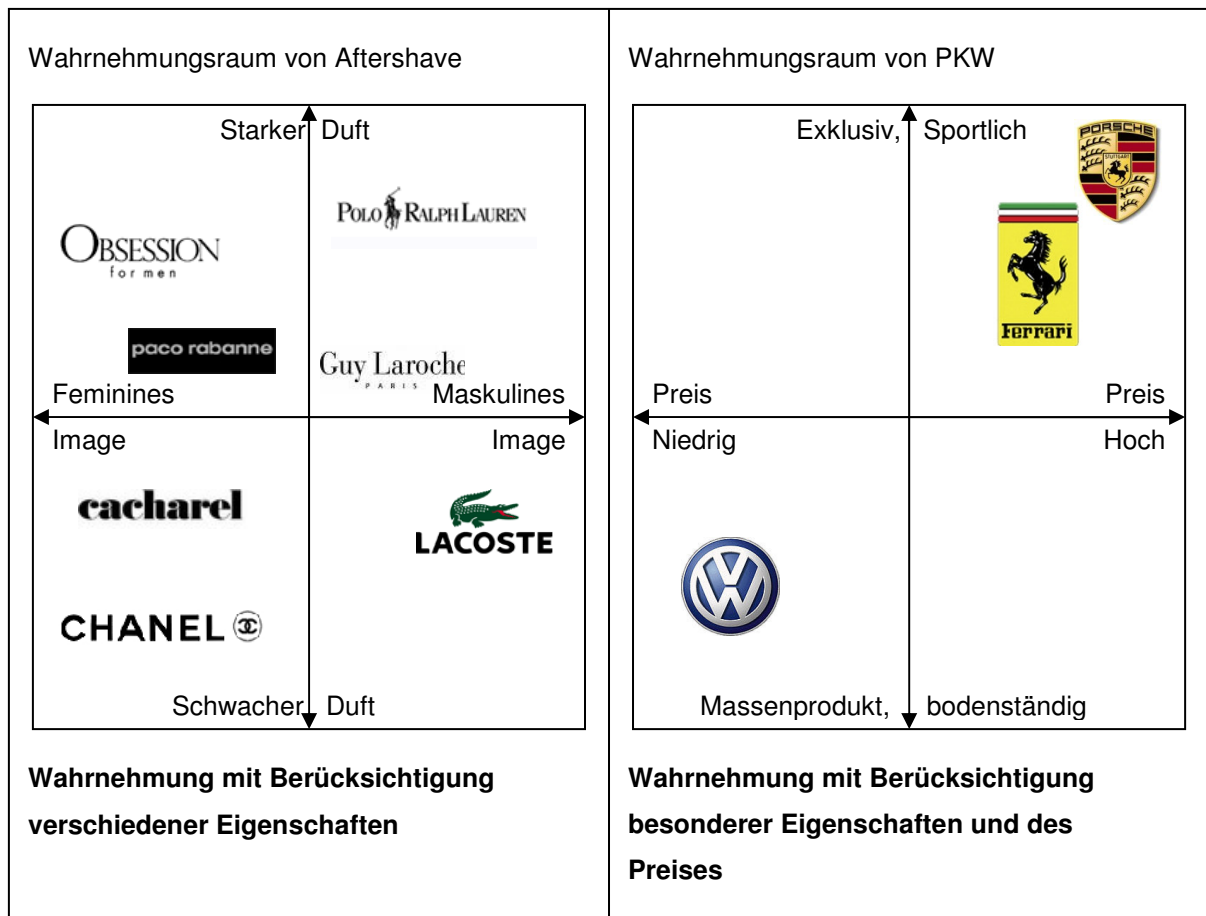


Abb. 1.7: Beispiele verschiedener Wahrnehmungsräume¹⁷⁴

Positionierungsstrategie

Aufgrund der Konkurrenz und der Kundenwahrnehmung soll das Angebot auf dem Markt positioniert werden, um besser seinen Preis festlegen zu können¹⁷⁵. Die Positionierung bezweckt die Wahrnehmung einer Produkt-, Marken- oder Unternehmensidentität, wobei die konkurrierenden Produkte bekannt sein müssen¹⁷⁶.

„Positionierung ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, daß es im Bewußtsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt“¹⁷⁷.

¹⁷⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Solomon/Bamosy/Askegaard (2001), S. 62 und Meffert (2000), S. 503.

¹⁷⁵ Vgl. Kotler (2000), S. 458.

¹⁷⁶ O.V. (K.A.c)

¹⁷⁷ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 470.

Die Positionierung nimmt auch die Marke und deren Urteil durch die Nachfrage in Betracht, wie es bei dem PKW-Beispiel in Abbildung 1.7 gezeigt wurde („Preis-Image-Konsistenz“)¹⁷⁸. Um sich von der Konkurrenz zu differenzieren, wird die Leistung oder die Marke durch besondere Attribute wie Produktmerkmale, Serviceleistung, Identität oder auch Mitarbeiter und Distributionskanäle positioniert¹⁷⁹. Mit der Leistung wird gleichzeitig der Preis in Form des Preis-Leistungs-Verhältnisses betrachtet¹⁸⁰. In Bezug auf dieses Verhältnis ist in Abbildung 1.8 eine Matrix zu sehen. Beispielsweise würden sich Luxusleistungen in der oberen rechten Zelle befinden, also im „Hochpreissegment“. Je höher die Leistung vom Kunden durch deren Positionierung eingeschätzt wird, desto eher wird i.d.R. ein für deren Erwerb höherer Preis akzeptiert.

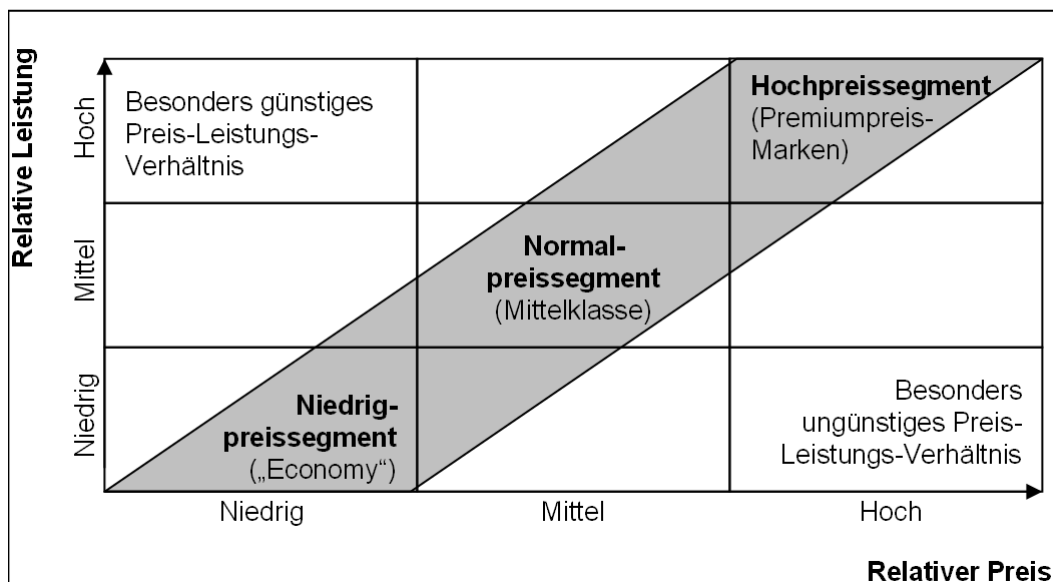


Abb. 1.8: Alternative Positionierungsstrategien¹⁸¹

Kapitel 1 hat die Kontrahierungspolitik als Marketingmaßnahme insbesondere im B-to-B-Geschäft und im Dienstleistungsbereich dargestellt. Die Gegenstände der Kontrahierungspolitik (Preis und Konditionen) und die verschiedenen kontrahierungspolitischen Entscheidungsfaktoren wurden erläutert. Das nächste

¹⁷⁸ Vgl. Meffert (2000), S. 502; Simon (1992), S. 615; Lange (1972); S. 73.

¹⁷⁹ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 470 ff.; Halfmann/Laker (1998), S. 30; Kotler (2004), S. 126.

¹⁸⁰ Vgl. Simon (1992), S. 64.

¹⁸¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon (1992), S. 64 und Halfmann/Laker (1998), S. 32.

Kapitel wird sich mit der Marktforschung beschäftigen, um Methoden zur Gewinnung von relevanten Informationen aus dem Markt (Konkurrenz und Nachfrage) vorlegen zu können, die zur Gestaltung einer Kontrahierungspolitik beitragen werden.

2. Gestaltung der Kontrahierungspolitik Anhand der Marktforschung

Um über die Preis- bzw. die Kontrahierungspolitikgestaltung zu entscheiden, werden Informationen benötigt, wie z.B. Zahlungsbereitschaft der Kunden und Preisvergleich mit der Konkurrenz, die auf dem Markt zu finden sind¹. Aus dem zu beobachtenden Markt ist eine Menge von Daten herauszufinden, die als entscheidungsorientiertes Wissen benutzt werden sollen². Um Managemententscheidungen treffen zu können, sind viele Informationen zu sammeln und zu interpretieren, da der Markt immer reaktiver, schneller und mit einer höheren Zahl an Marktteilnehmern zu kennzeichnen ist³. Um die benötigten Informationen zur Hilfe der Management- oder Marketingentscheidungen zu bekommen, werden verschiedene Methoden der Marktforschung eingesetzt. Damit wird versucht, die Marktteilnehmer (Mitanbieter und potentielle Kunden) zu untersuchen, um den Informationsbedarf so vollständig wie möglich zu decken⁴.

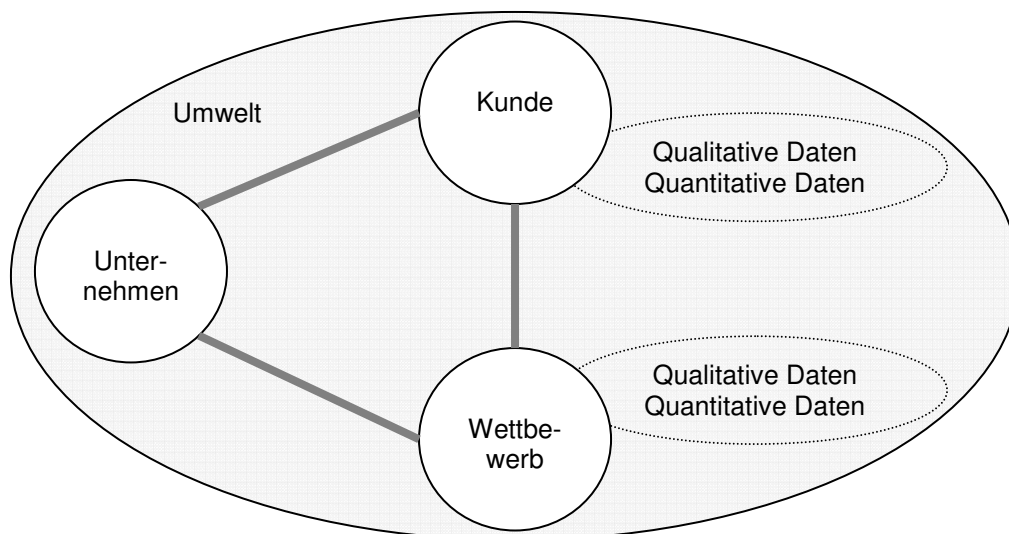


Abb. 2.1: Überblick über die Unternehmensumwelt⁵

¹ Vgl. Scheibler (1997), S. 183; Kamens (1997), S. 45.

² Vgl. Weber (1996), S. 7; Barabba/Zaltman (1992), S. 31; Kami (1990), S. 47; Wetswood (1990), S. 34.

³ Vgl. Barabba/Zaltman (1992), S. 39; Birn (1990), S. 21.

⁴ Vgl. Weber (1996), S. 15, Weis/Steinmetz (2002), S. 17.

⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kamens (1997), S. 24, 29 & 31.

Dadurch ist zwischen der explorativen Forschung (erste mögliche Forschung, wenn keine relevante Fragestellung zur Verfügung steht)⁶, der deskriptiven Forschung (strukturiert, mit einem definierten Ziel)⁷ und der kausal-analytischen Forschung (Versuch, Wirkungen auf Ursachen zurückzuführen)⁸ zu unterscheiden.

Getrennt von der kostenbezogenen Preisgestaltung, werden die Informationen über den Wettbewerb und die Nachfrage ausschließlich dank der Marktforschung ermittelt⁹. Generell ergänzen sich die Informationen der Konkurrenz- und der Bedarfsforschung, deren Wirkungen beide Einfluss auf die Entscheidungen des Managements haben¹⁰, wie in Abbildung 2.1 dargestellt. Dieses Kapitel stellt die Erhebungsmethoden der quantitativen und qualitativen Daten des Marktes vor, insbesondere durch die Konkurrenzforschung einerseits, und die Kundenforschung andererseits, um die vom Management benötigten Informationen ermitteln zu können.

2.1 Grundlagen der Marktuntersuchung

Bevor die Erhebungsmethoden in den Bereichen Bedarf- und Konkurrenzforschung vorgestellt werden, stellt sich die Frage, ob die benötigten Informationen auf den Ebenen der Primär- oder Sekundärforschung zu finden sind. Von der Feststellung des Informationsbedarfs bis zur Entscheidungsphase stellt dieses Unterkapitel zugleich den Prozess einer Marktforschung vor.

2.1.1 Primärforschung & Sekundärforschung

⁶ Vgl. Dannenberg/Barthel (2004), S. 114; Kent (1999), S. 5 f.; Burkhard (2002), S. 227.

⁷ Vgl. Dannenberg/Barthel (2004), S. 115; Kent (1999), S. 5; Burkhard (2002), S. 227.

⁸ Vgl. Dannenberg/Barthel (2004), S. 116; Kent (1999), S. 5; Burkhard (2002), S. 227.

⁹ Vgl. Dannenberg/Barthel (2004), S. 352.

¹⁰ Vgl. Rogge (1981), S. 21.

Zunächst ist es relevant, die Begriffe „Information“ und „Daten“ zu unterscheiden. Daten werden als statistische Ereignisse („things given“) oder gewöhnlicherweise als „facts“ (Tatsachen) bezeichnet¹¹. Informationen stammen von der Interpretation der gesammelten und zusammengefassten Daten, die nicht immer ohne wissenschaftliche Verarbeitung ansehbar sind, wie in Abbildung 2.2 gezeigt¹².

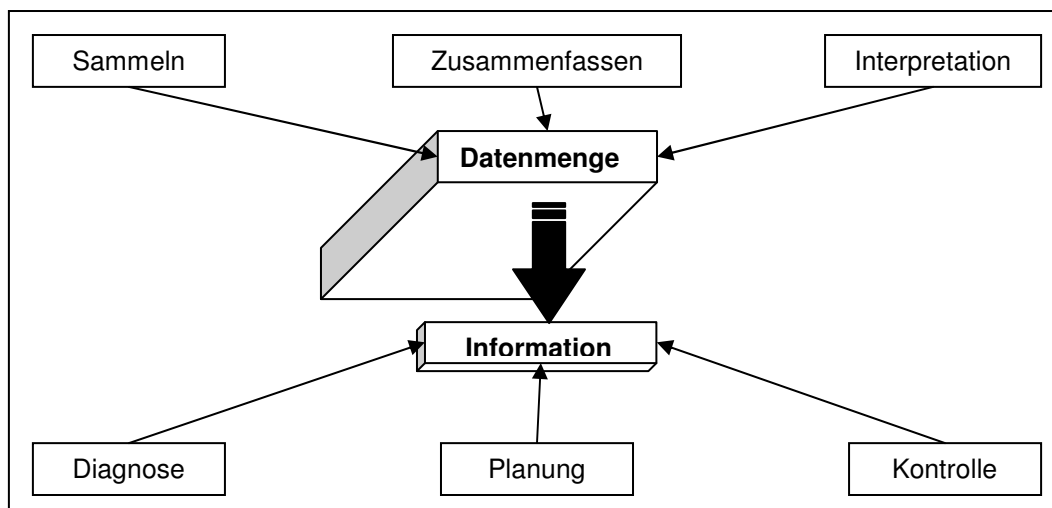


Abb. 2.2: Beziehung zwischen Daten und Informationen¹³

Die Erhebung der Daten kann das Ergebnis einer Primär- oder Sekundärforschung sein. Die Primärforschung liefert Informationen, die direkt von den Marktteilnehmern (wie Kunden und Wettbewerb) kommen¹⁴, während die Sekundärforschung sich mit der Auswertung von bereits vorhandenen Daten beschäftigt¹⁵.

Eine Untersuchung beginnt in der Regel mit der Sekundärforschung und der Analyse von Datenmaterial oder „Sekundärmaterial“¹⁶. Diese Daten stammen aus innerbetrieblichen Quellen (wie Umsatzkennzahlen, Anteils-kennzahlen, Kostenkennzahlen) oder aus außerbetrieblichen Quellen (amtliche Statistik,

¹¹ Vgl. Kent (1999), S. 26.

¹² Vgl. Rogge (1981), S. 18.

¹³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kent (1999), S. 3.

¹⁴ Vgl. O.V. (1994), S. 20.

¹⁵ Vgl. Schrader (1997), S. 74.

¹⁶ Vgl. Geml/Lauer (2001), S. 203; Behrens (1974), S. 11.

Wirtschaftspresse, Bücher, Datenbanken, Internet usw.)¹⁷. Es wird von „desk-research“ gesprochen, weil die Sekundärforschung am Schreibtisch „Marktforschung vom Schreibtisch aus“ erfolgt, indem sie auf bestehende Daten oder Informationen zurückgreift¹⁸. Sekundäre Daten oder „Daten vergangener Periode“ (backdata)¹⁹, wie amtliche Statistik oder Gesamtmarktdaten (Märkte, Wettbewerb, wirtschaftliche Zahlen, Bevölkerung- und Nachfrageentwicklung)²⁰ werden analysiert. Sie sind die Ergebnisse einer ehemaligen Marktforschung und wurden für andere und möglicherweise ähnliche Ziele in der Vergangenheit von Dritten erhoben²¹.

Die Sekundärforschung ist kostengünstiger und braucht einen geringeren Zeitaufwand als die Primärforschung. Sie gibt schnell Einblicke in die Untersuchungsgebiete und unterstützt dadurch die Primärforschung²². Dagegen braucht die Sekundärforschung einen langen Zeitraum bis zur Verfügbarkeit der Daten, auch wenn die Informationen zur Auswertung des Datenmaterials schnell beschafft werden. Die Daten der Sekundärforschung können oft veraltet und nicht mehr aktuell sein und stehen den Konkurrenten auch zur Verfügung²³. Die Erhebungsmethode der sekundären Daten ist schwierig nachvollziehbar und die Sammlung der Datenmaterialien zerstört oft die Marktforschung durch den Widerspruch zweifelhafter Quellen und Lücken im globalen Netzwerk im Fall einer Analyse mit sehr großen Informationsmengen²⁴.

Im Gegensatz zur Sekundärforschung, kann die Primärforschung Marktfakten ermitteln, die vorher unbekannt waren. Das Primärmaterial (primäre Daten) existiert nicht und wird von einer Eigenforschung ermittelt, ohne Sekundärmaterial und dessen Datenauswertung²⁵. Das Ziel und die Untersuchungsfrage der

¹⁷ Vgl. Weis/Steinmetz (1991), S. 60 f.; Geml/Lauer (2001), S. 203.

¹⁸ Vgl. Haunerding/Probst (2006), S. 70.

¹⁹ Vgl. Schrader (1997), S. 74.

²⁰ Vgl. Graumann/Weissman (1998), S. 57.

²¹ Vgl. Norpoth/Nüßlein (1996), S. 38, Von Klaus (1995), S. 109.

²² Vgl. Weis/Steinmetz (1991), S. 58; Schrader (1997), S. 75.

²³ Vgl. Weis/Steinmetz (1991), S. 58.

²⁴ Vgl. Schrader (1997), S. 75; Graumann (2005), S. 36.

²⁵ Vgl. Behrens (1974), S. 11; Geml/Lauer (2001), S. 183.

Marktforschung sind also ganz neu und die Marktdaten werden speziell dafür gesammelt²⁶.

In der Praxis werden die Primär- und Sekundärforschung unterschieden und getrennt, weil die eine neue Daten erhebt und die andere mit vorhandenen Daten arbeitet. Bei der Primärforschung ist aber zu beachten, dass „*secondary data were originally collected using the same methods*“²⁷. Das heißt, dass das sekundäre Datenmaterial, das für die so genannte Schreibtischarbeit ausgewertet wird, erst durch die Primärforschung erhoben wurde und das Ergebnis einer ehemals durchgeführten Marktforschung ist, mit einer damals neuen eigenen Untersuchungsfrage.

In Abbildung 2.3 wird festgelegt, dass die Ergebnisdokumentation, die von der für einen bestimmten Untersuchungszweck geführten Primärforschung ermittelt wurde, zu einem späteren Zeitpunkt als sekundäre Daten für einen anderen und möglicherweise ähnlichen Untersuchungszweck im Rahmen einer desk-research benutzt wird. „*Jedes im Rahmen der Sekundärforschung behandelte Datenmaterial muss einmal mit Hilfe der Primärforschung ermittelt worden sein*“²⁸. Andererseits wird im „arbeitsablaufmäßigen Zusammenhang“ der Abbildung gezeigt, wie die Doppelerhebung und deren Kosten und Zeitaufwand vermieden wird²⁹ bzw. wie die Sekundärforschung erst berücksichtigt wird, um herauszufinden, welche Informationen fehlen, die dann im Rahmen der Primärforschung ermittelt werden. Die Sekundärforschung sollte also in der Praxis vor der Primärforschung stattfinden³⁰. Daher ist es vorstellbar, die Auswertung des Sekundärdatenmaterials als Teil der Primärforschung zu betrachten, in dem die Schreibtischarbeit eine Vorbereitung zur Feldarbeit ist³¹.

²⁶ Vgl. Schrader (1997), S. 75.

²⁷ Vgl. Kent (1999), S. 7.

²⁸ Vgl. Rogge (1981), S. 50.

²⁹ Vgl. Norpoth/Nüßlein (1996), S. 38.

³⁰ Vgl. Stock (2000), S. 207 f..

³¹ Vgl. Behrens (1974), S. 11.

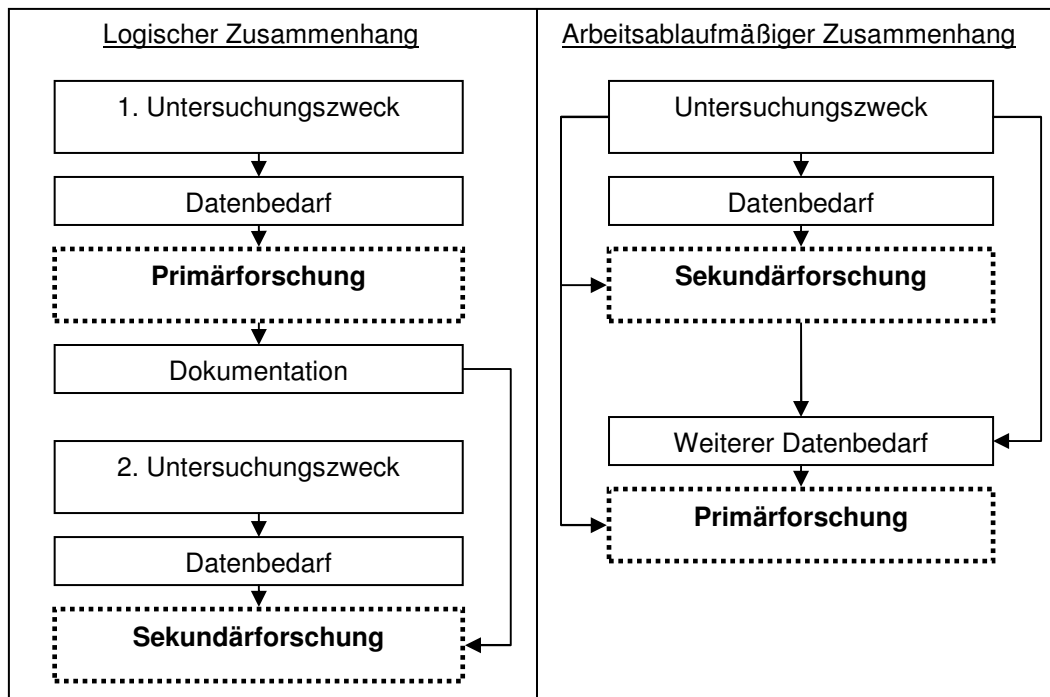


Abb. 2.3: Zusammenhänge zwischen Sekundär- und Primärforschung³²

Die Übersicht, die durch die Sekundärforschung erstellt wird, ist oft nicht ausreichend. Entsteht also ein weiterer Informations- oder Datenbedarf (z.B. die Erforschung von Kundenbedürfnissen³³), wird dieser dank eines Zurückgreifens auf die Primärforschung ermittelbar³⁴. Eine Gesamtübersicht der Reihenfolge der beiden Primär- und Sekundärforschung wird in Abbildung 2.4 dargestellt. In der Periode zwischen $t-1$ und $t+1$ wird eine Sekundärforschung (desk-research) geführt. Es handelt sich also um die Auswertung der Sekundärdaten, die aus den Ergebnissen anderer Forschungen, bzw. Primärforschungen in der Vergangenheit (vor $t-1$) stammen. Bei der Nutzung dieser Ergebnisse, die in der Periode der desk-research (zwischen $t-1$ und $t+1$) als Sekundäre Daten beachtet werden, werden von den Daten Informationen (z.B. bei t_0) erstellt, die von einer oder mehreren neuen zweckorientierten Primärerhebungen (field-research) nach $t+1$ ergänzt werden sollen.

Je mehr die Untersuchungsfrage mit subjektiven Gegenständen zu tun hat (z.B. Variation der Kaufmenge, die von Präferenzgefühlen der Kunden provoziert

³² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rogge, S. 51 f..

³³ Vgl. Ausfelder (1991), S. 8.

³⁴ Vgl. Rogge (1981), S. 50 f.; Thomas, S. 62; Ausfelder (1991), S. 8.

wird³⁵), desto dringender ist die Durchsetzung der Primärforschung nötig, um die Fragestellung der Marktuntersuchung zu beantworten (mit der Vorbereitung durch die Sekundärdatenauswertung)

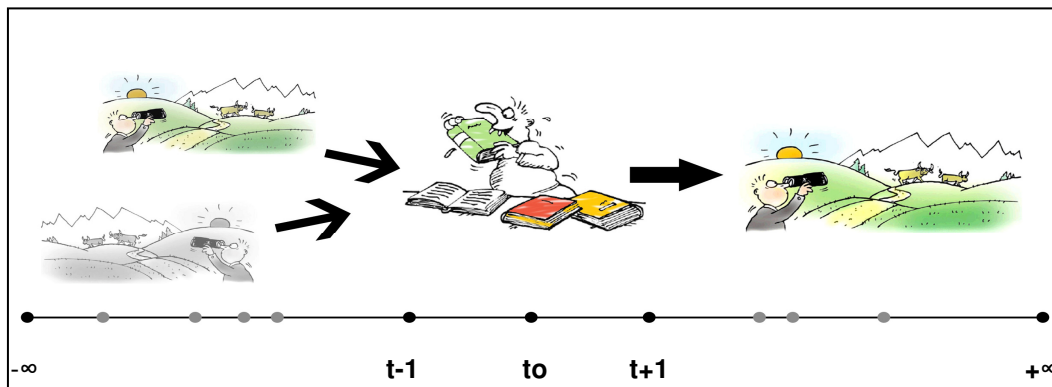


Abb. 2.4: Wechselwirkung der Feld- und der Schreibtischarbeit³⁶

Aufgrund der oben dargelegten Idee, dass die Sekundärdaten von den gleichen Methoden der Primärforschung stammen, ist es relevant, diese Methode als Basis der Primär- und Sekundärforschung im Rahmen einer gezielten Marktuntersuchung zu erwähnen. Die Methoden zur Ermittlung von Informationen teilen sich in 3 Bereiche auf: Die Befragung, die Beobachtung und das Experiment. Sie sind die Grundprinzipien des „Feld-research“³⁷. Die Befragung besteht darin, gewünschte Informationen unmittelbar bei den Informationsträgern herauszufinden, indem sie z.B. durch das Ausfüllen von Fragebögen oder die Durchführung von Interviews bestimmte Punkte des Untersuchungszweckes beantworten³⁸. Die Ergebnisse der Befragung können qualitativ oder quantitativ sein³⁹. Die Befragungsmethode, die sehr oft für die Bedarfsforschung angewendet⁴⁰ wird, wird in Unterkapitel 2.2 detaillierter besprochen. Die Beobachtung basiert auf dem Prinzip des Anschauens des Verhältnisses der Marktteilnehmer⁴¹. Neben der berühmten visuellen Beobachtung (meistens der

³⁵ Beispiel der Agrarmarktforschung Deutschlands, deren Marketing mit der Zeit immer kundenorientierter wurde, aufgrund der Änderungen der Nachfrage. Vgl. Henze (1994), S. 6

³⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

³⁷ Vgl., Gomilshak/Franz/Sinkovits/Ksela (2003), S. 119; Haunerding/Probst (2006), S. 70 Weis/Steinmetz (1991), S. 71.

³⁸ Vgl. Graumann/Weissman (1998), S. 71.

³⁹ Vgl. Schrader (1997), S. 86 f..

⁴⁰ Vgl. Meyer/Ertl (1998), S. 12; Weis/Steinmetz (1991), S. 71.

⁴¹ Vgl. Weis/Steinmetz (1991), S. 99; Beike/Christmann (1974), S. 53.

Kunden), ist die Konkurrenzbeobachtung relevant⁴², die in Abschnitt 2.2.2 für die Konkurrenzforschung berücksichtigt wird. Die letzte Methode der Primären Datenerhebung ist das Experiment (in der Literatur auch „Test“ genannt)⁴³, das die Wirkung von Veränderungen eines Faktors auf einen anderen Faktor einschätzt und ermittelt. Das Prinzip des Experiments kann in der Befragungsmethode relevant sein, wie bei der Messung der Kaufabsichten eines bestimmten Produktes zu einem bestimmten Preis⁴⁴. Alle Primärerhebungsmethoden können im Lauf der Marktforschung für ein eigenes Untersuchungsziel durchgeführt werden.

2.1.2 Ablauf einer Marktforschung

Bis zu Marketingentscheidungen und deren Effizienz spielt der Marktforschungsprozess eine wichtige Rolle. Sowohl die Festlegung der gebrauchten Informationen, als auch alle folgenden Etappen der Forschung müssen in einem bestimmten Ablauf durchgeführt werden, um die relevantesten Informationen zur Beantwortung des originalen Problems ermitteln zu können⁴⁵.

Der Prozess der Marktforschung teilt sich in 5 Phasen auf, die „die 5 D's der Marktforschung“ (Definitions-, Design-, Datengewinnungs-, Datenanalyse- und Dokumentationsphase)⁴⁶ genannt werden. Zuerst werden bei der Definitionsphase die Fragen und benötigten Informationen des Problems genannt und das Forschungsziel formuliert. Die Designphase bestimmt die Art der geeigneten Informationsbeschaffung. Hier wird eingeschätzt, ob auf firmeninterne- oder firmenexterne Daten zugegriffen wird, welche Relevanz die vorhandenen Daten haben und welche Methode der Primärforschung durchgeführt werden soll. Die gewählten Erhebungsmethoden werden im Rahmen der Datengewinnungsphase durchgeführt. Sekundärdaten werden gefiltert und die nötigen Befragungen, Beobachtungen und Experimente organisiert. Durch die Datenanalysephase

⁴² Vgl. O.V (1995), S. 89.

⁴³ Vgl. Rogge (1981), S. 131; Koch (1996), S. 91.

⁴⁴ Vgl. Weis/Steinmetz (1991), S. 111; Beike/Christmann (1974), S. 44.

⁴⁵ Vgl. Dannenberg/Barthel (2004), S. 105; Kamens (1997), S. 9.

⁴⁶ Vgl. Koch (1996), S. 17.

werden die gesuchten Informationen gewonnen. Die Daten der Primärforschung werden meistens mit Hilfe von EDV-Systemen ausgewertet und mit den Sekundärdaten verglichen, geordnet, aufbereitet und analysiert. Die finale Bearbeitung der Daten findet in der Dokumentationsphase statt, die darin besteht, die Informationen in einem Bericht nach einer untersuchungszielbezogenen Interpretation zu präsentieren⁴⁷.

Die Definition ist also die Formulierung des Problems, „problem formulation“ und der Ziele der Forschung „research objective“, die beschrieben werden sollen, um zu bestimmten Fragen „research questions“ zu kommen, deren Antworten am Ende der Marktforschung gewünscht sind⁴⁸. Die 5. Phase, die Dokumentationsphase, besteht aus 3 Teilen. Erstens die Einleitung, in der die Ausgangsposition, die Aufgabenstellung, die Zielsetzung und die verwendete Methode festgelegt und formuliert werden. Zweitens werden im Hauptteil die Ergebnisse und Schlüsselemente dargestellt und Inhalt, Kausalitätsdarstellungen und Konsequenzen aufgezeigt. Zuletzt wird das Ganze im Schlussteil zusammengefasst, in dem gegebenenfalls Empfehlungen gegeben werden⁴⁹. Nach der Dokumentations- oder Präsentationsphase kommt schließlich die Marketingentscheidung, die die Marktforschung benötigt hat. Indem auf diese Entscheidungsphase Rücksicht genommen wird, stellt die Abbildung 2.5 eine erweiterte Vorstellung des Marktforschungsablaufs dar.

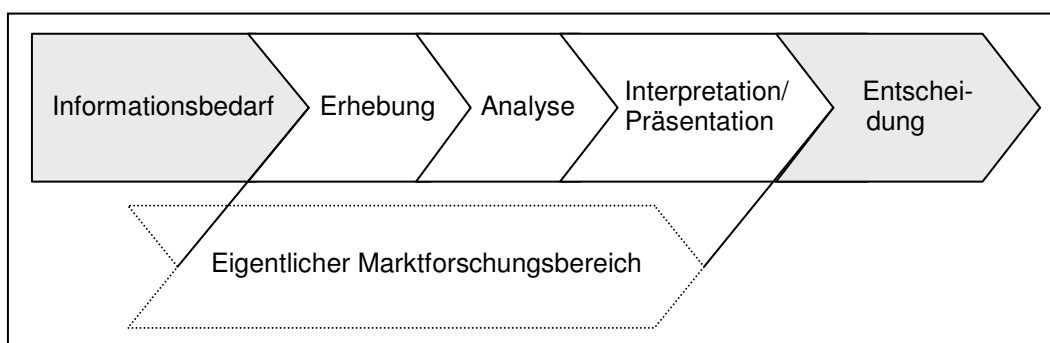


Abb. 2.5: Der Marktforschungsprozess⁵⁰

⁴⁷ Vgl. Koch (1996), S. 17 f.; Dannenberg/Barthel (2004), S. 107 f, 117 f, 259 f, 268 f, & 310 f.; Dillon/Madden/Firtle (1993), S. 30 f, S. 33 f. & S. 38 f..

⁴⁸ Vgl. Dillon/Madden/Firtle (1993), S. 25.

⁴⁹ Vgl. Dannenberg/Barthel (2004), S. 105; Kamens (1997), S. 314.

⁵⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kamens (1997), S. 11.

Die letzte sowie die erste Etappe, Entscheidung und Informationsbedarf oder „Definitionsphase“ der 5 D's, sind Beschäftigungsbereiche der Geschäftsleitung. Erhebung, Analyse und Interpretation/Präsentation sind die praktischen Aufgaben der Marktforschung⁵¹, die den Bedarf an zusätzlichen Informationen festlegt und letztendlich die Entscheidungen je nach Ergebnis trifft.

Eine Darstellung des „eigentlichen Marktforschungsbereichs“ (Abbildung 2.5) ist in Abbildung 2.6 zu sehen. Dieser Abstrakt des Ablaufs der Marktforschung beschreibt besonders die Erhebungsetappe⁵².

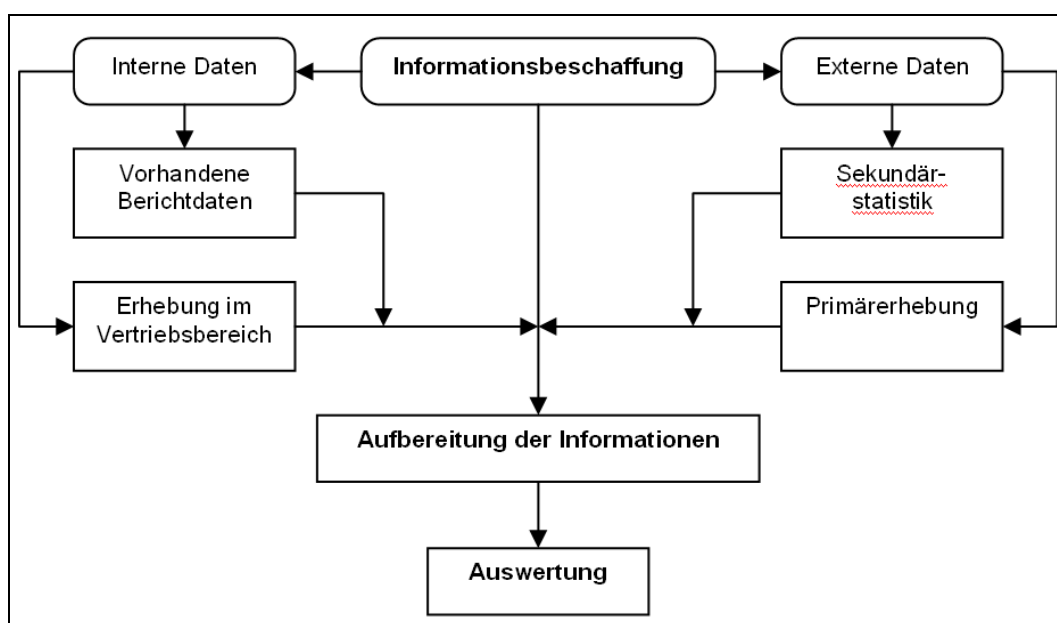


Abb. 2.6: Marktuntersuchung von der Informationsbeschaffung bis zur Auswertung der Daten⁵³

Der erste Schritt ist die Sammlung von internen Daten (wie Umsatz- und Absatzstatistiken, Kostenrechnungen, Außendienstberichte) und externen Daten (amtliche Statistiken, Veröffentlichungen der wirtschaftswissenschaftlichen Institute usw.)⁵⁴. Besonders bei den außerbetrieblichen Daten tritt die Frage der Primär- oder Sekundärmarktforschung auf. Konkurrenz- und Kundendaten z.B. können von den beiden Erhebungsarten ermittelt werden. Vor dem Bedarf an

⁵¹ Vgl. Kamens (1997), S. 11.

⁵² Die Erhebungsetappe des „eigentlichen Marktforschungsbereichs“ in Abb. 2.5. Vgl. Kamens (1997), S. 11.

⁵³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Graumann & Weissman (1998), S. 108.

⁵⁴ Vgl. Weis/Steinmetz (1991), S. 59 f.; Von Klaus (1995), S. 115 f.

neuen Informationen (extern) beschäftigt sich aber auch die Sekundärforschung mit internen Daten, die der Firma schon als Geschäftsinformationen zu Verfügung stehen⁵⁵. Nach der Sammlung der nötigen Daten der Sekundärforschung und der Primärforschung (hauptsächlich externe Daten) finden die Aufbereitung der Informationen und deren Auswertung statt (Analyse und Interpretation), die der Berichterstattung⁵⁶ (oder Dokumentationsphase der 5 D's) vorangehen. Schließlich führt die Berichterstattung (Interpretation/Präsentation in Abbildung 2.5), Ende des „eigentlichen Marktforschungsbereichs“, zur Phase der Entscheidung⁵⁷ bzw. zur Wahl des Entscheidungstreffers zwischen den von der Marktforschung erklärten Lösungsmöglichkeiten des am Anfang festgestellten Problems.

2.2 Die Primärforschung

Die wichtigen Erhebungsverfahren der Marktforschung, die Konkurrenz- und Kundeninformationenermittlung, spielen eine bedeutende Rolle⁵⁸, insbesondere bei der Gestaltung der Kontrahierungspolitik⁵⁹. Zielpersonen der Forschung werden ausgewählt (zufällig oder bewusst)⁶⁰ und mittels verschiedenener Erhebungsmethoden untersucht. Diese Methoden sind die Beobachtung, die Befragung, und das Experiment⁶¹, wie in Abbildung 2.7 dargestellt.

⁵⁵ Vgl. Graumann/Weissman (1998), S. 146 f, S. 156 f..

⁵⁶ Vgl. Graumann & Weissman (1998), S. 108.

⁵⁷ Vgl. Kamens (1997), S. 11.

⁵⁸ Vgl. Diller (2000), S. 65; Graumann/Weissman (1998), S. 146; Barabba/Zaltman (1992), S. 31; Percy (1997), S. 24 f.; Rogge (1981), S. 21; Kamens (1997), S. 29; Kaperin (2005), S. 24.

⁵⁹ Vgl. Diller (2000), S. 65 f.; Dannenberg/Barthel (2004), S. 353.

⁶⁰ Vgl. Dannenberg/Barthel (2004), S. 191 ff.; Wolf (1988), S. 30 ff..

⁶¹ Vgl. Diller (2000), S. 193.

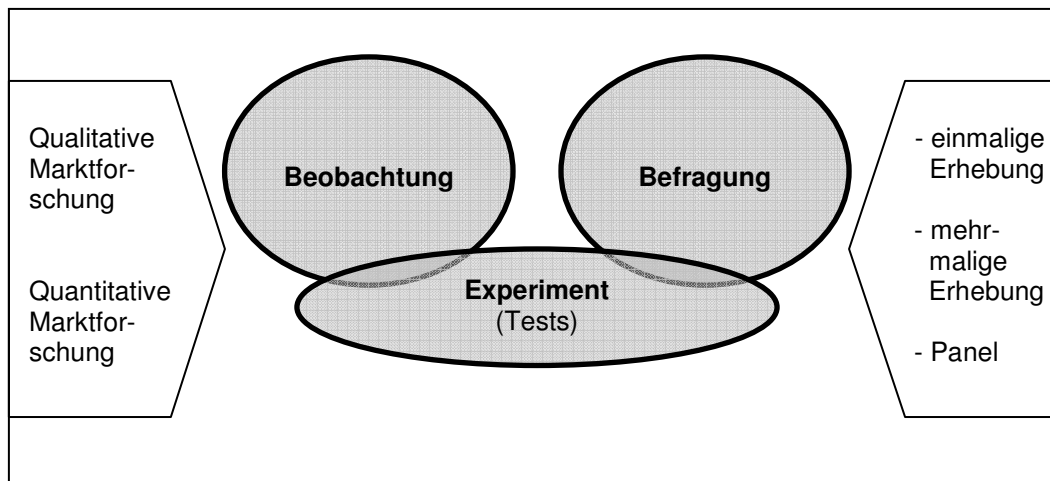


Abb. 2.7: Übersicht über die Erhebungsmethoden⁶²

Die verschiedenen Erhebungsmethoden können ein oder mehrere Male stattfinden, sowie als Paneluntersuchung durchgeführt werden⁶³. Das Panel (für die Kundenforschung) ist eine sich wiederholende Erhebung über einen längeren Zeitraum bei einem repräsentativen, definierten und gleich bleibenden Kreis von Zielpersonen über einen Untersuchungsgegenstand, der im Prinzip auch gleich bleibt⁶⁴.

2.2.1 Erhebungsmethoden der Primärforschung

Bei der Marktforschung ist es wichtig, festzulegen, was untersucht werden muss, bzw. welche Fragen zu beantworten sind, um die Untersuchung richtig zu organisieren und daraus die relevantesten Informationen zu ziehen, um die Lösung des ursprünglichen Managementproblem herauszufinden⁶⁵. Die erste Möglichkeit ist der Zurückgriff auf Sekundärdaten und deren Auswertung, die, falls nicht ausreichend, zur Entscheidung der Durchführung einer neuen Primärerhebung führen⁶⁶. Dem Untersuchungsziel und den Kosten entsprechend stehen mehrere Erhebungsmethoden der Primärforschung zur Verfügung: Die

⁶² Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kamens (1997), S. 107.

⁶³ Vgl. Kamens (1997), S. 108; Beike/Christmann (1974), S. 118.

⁶⁴ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 159; Rogge (1981), S. 113; Holm (1986), S. 174.

⁶⁵ Vgl. Methner (2004), S. 65.

⁶⁶ Vgl. Wolf (1988), S. 29; O.V. (1998), S. 48; Dannenberg/Barthel (2004), S. 187; Rogge (1981), S. 49 f..

Befragung⁶⁷, die Beobachtung und das Experiment, die in Abbildung 2.7 erläutert wurden.

Das wichtigste der drei Verfahren der empirischen Marktforschung, die Befragung⁶⁸, wird detaillierter in Abschnitt 2.2.2 beschrieben. Das Prinzip der Befragung besteht darin, sich Antworten auf Fragen von „Befragten“ oder „Befragungseinheiten“⁶⁹ bzw. Marktteilnehmern (wie Kunden und Konkurrenten) oder Teilnehmer irgendeiner Organisation⁷⁰ geben zu lassen, um Informationen zu ermitteln⁷¹. Sie verteilt sich in drei Grundarten: die schriftliche, die telefonische und die mündliche Befragung⁷². Heutzutage sind die zwei Kommunikationsformen, computergeschützte und internetbasierte Befragung, zu den Hauptmethoden zu zählen⁷³. Die Befragung eignet sich bei der Ermittlung von Kundeninformationen über die Einschätzung oder Akzeptanz eines Preises⁷⁴.

Als zweite Möglichkeit der Erhebungsmethoden steht das unterschiedliche Konzept der Beobachtung zur Verfügung. Die Beobachtung ist die Erfassung des punktuellen Verhaltens der Marktteilnehmer⁷⁵, der „*sinnlich wahrnehmbaren aktuellen Umwelt*“⁷⁶. Sie ermöglicht die Ermittlung nichtverbaler Informationen wie emotionalem oder körperlichem Verhalten⁷⁷. Es wird hauptsächlich zwischen naiver (vorwissenschaftlicher) und wissenschaftlicher Beobachtung unterschieden⁷⁸. Während die naive Beobachtung ohne definierten Plan oder Ziel durchgeführt wird⁷⁹, ist die bedeutende wissenschaftliche Beobachtung durch Erkenntnisziele, Pläne, sinnlich wahrnehmbare Ereignisse, begrenzte

⁶⁷ Vgl. Kamens (1997), S. 71; Weis/Steinmetz (2002), S. 59; Wolf (1988), S. 29; Hague/Jackson (1987), S. 69; Haunerding/Probst (2006), S. 70.

⁶⁸ Vgl. Beike/Christmann (1974), S. 18.

⁶⁹ Individuen sowie Gruppen von Individuen. Vgl. Holm (1986), S. 9.

⁷⁰ z.B. Mitarbeiter- oder Managerbefragung über die Arbeitskondition innerhalb eines Unternehmens. Vgl. Borg (2002), S. 9 f.; Gleißner/Mott (2006), S. 44; Furkel (2006), S. 18; Hassa (2005), S. 34.

⁷¹ Vgl. Wolf (1988), S. 33.

⁷² Vgl. Wolf (1988), S. 33.

⁷³ Vgl. Kamens (1997), S. 82 f.; Weis/Steinmetz (2002), S. 91.

⁷⁴ Vgl. Diller (2000), S. 197.

⁷⁵ Vgl. Kamens (1997), S. 72.

⁷⁶ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 137.

⁷⁷ Vgl. Wolf (1988), S. 83; Kroeber-Riel/Behrens/P.Kaas/Trommsdorff/Weinberg (1983), S. 51; Friedrichs/Lüdtke (1971), S. 17.

⁷⁸ Vgl. Sumaski (1977), S. 45.

⁷⁹ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 137.

Untersuchungsbereiche, rezeptive Haltung und Registrierung von aktuellen Geschehen gekennzeichnet⁸⁰. Sie kann am Ort geschehen, wo die Handlung stattfindet, wie z.B. im Supermarkt (Feldbeobachtung), oder in einem ausgewählten Raum (Laborbeobachtung)⁸¹.

Die Beobachtung kann für das Einkaufsverhalten, die Kundenlaufstudien, das Verhalten in der Öffentlichkeit, die Reaktion vor Regalen oder Anzeigen, usw. angewendet werden⁸². Sowohl von Personen, als auch durch Hilfe diverser Technologien (z.B. Blutdruckmessung, Audiometer, Antwortzeitmessung, Einwegspiegel, Pupillometer, Scanner...) können Verhalten im Bereich der Handelsforschung, der Werbung, im Internet⁸³ oder auch im Bereich der Sozialforschung⁸⁴ beobachtet werden.

Das Experiment stellt das letzte Erhebungsverfahren der Primärforschung dar. Das Experiment (oder Test bzw. Testverfahren)⁸⁵ ist die Überprüfung einer Hypothese, die unter kontrollierten Bedingungen mindestens zwei Faktoren in Beziehung stellt⁸⁶. Es wird erstens zwischen Befragungsexperiment (z.B. Preis und Kaufabschied) und Beobachtungsexperiment (z.B. Umsatzbeobachtung bei zwei vergleichbaren Geschäften, deren Preise verschieden sind) unterschieden⁸⁷. Zweitens teilt sich das Experiment in Labor- und Feldexperiment auf⁸⁸. Bei dem Versuch, unerwünschte Einflüsse zu vermeiden, werden Testverfahren unter künstlichen Situationen im Fall eines Laboratoriumsexperiments durchgeführt⁸⁹. Dagegen findet das Feldexperiment in der natürlichen Umwelt statt.

Nach fünf Hauptkriterien wird die Methode ausgewählt: Kosten, Zeitaufwand, Qualität der Informationen, Rücklaufquote und Repräsentanz der Ergebnisse⁹⁰.

⁸⁰ Vgl. Beike/Christmann (1974), S. 21; Weis/Steinmetz (2002), S. 137.

⁸¹ Vgl. Wolf (1988), S. 83; Kroeber-Riel/Behrens/P.Kaas/Trommsdorff/Weinberg (1983), S. 51.

⁸² Vgl. Kamens (1997), S. 73; Weis/Steinmetz (2002), S. 140.

⁸³ Vgl. Kamens (1997), S. 74 ff.; Weis/Steinmetz (2002), S. 139 ff..

⁸⁴ Vgl. Friedrichs/Lüdtke (1971), S. 15 f.; König (1975), S. 51; Sumaski (1977), S. 45.

⁸⁵ Vgl. Kamens (1997), S. 91.

⁸⁶ Vgl. Wolf (1988), S. 95; Weis/Steinmetz (2002), S. 195; Beike/Christmann (1974), S. 44.

⁸⁷ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 195; Kamens (1997), S. 92.

⁸⁸ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 195; Wolf (1988), S. 95.

⁸⁹ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 195; Wolf (1988), S. 96.

⁹⁰ Vgl. Kamens (1997), S. 90 & 105 f..

Das Experiment hat Kosten- und Qualitätsvorteile aber ein Repräsentanznachteil. Trotz hohem Zeitaufwand besitzt die Beobachtung die höchste Rücklaufquote. Die Befragung kann zwar mehr kosten und eine niedrigere Rücklaufquote ergeben (meistens bei schriftlichen und Online-Befragungen)⁹¹, sie zeichnet sich aber durch große Zeit- und besondere Qualitäts- und Repräsentanzvorteile aus⁹².

2.2.2 Formen der Befragung

Die in Abschnitt 2.2.1 erklärten Vorteile der Befragung als Erhebungsmethode und ihre Wichtigkeit und Einfachheit⁹³ führen dazu, die verschiedenen Befragungsformen zu analysieren. Vier verschiedene Kontaktaufnahmeformen sind zu unterscheiden: die schriftliche Befragung (Fax, Brief, E-Mail), die telefonische Befragung (Voice-to-Voice), die mündliche Befragung (Face-to-Face) und die modernere computergestützte Befragung⁹⁴, die als Unterstützung der drei anderen Methoden auftreten kann oder in Form von neuen Techniken wie Bildschirm- oder Online- Bildschirmbefragung⁹⁵.

Das wichtigste Instrument der Befragung ist der Fragebogen⁹⁶. Je nach Methode variiert seine Gestaltung⁹⁷, die aus verschiedenen Frageformen wie direkte (erwartet eine genaue Antwort) und indirekte (z.B. erwartet eine eher eigene Meinung) Fragen⁹⁸ oder offene (freie Äußerung ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten) und geschlossene (Antworten mit „Ja“, „Nein“, Wahl in einer Antwortenliste und Skalen oder Angabe von Rangordnungen) Fragen⁹⁹ bestehen kann. Die Gestaltung des Fragebogens stellt einen komplexen Prozess

⁹¹ Die mündliche Befragung stellt eine sehr viel höhere Rücklaufquote dar, da jeder Befragte persönlich interviewt wird. Vgl. Brandes (1996).

⁹² Vgl. Kamens (1997), S. 105 f..

⁹³ Vgl. Dannenberg/Barthel (2004), S. 202; Beike/Christmann (1974), S. 18.

⁹⁴ Vgl. Kamens (1997), S. 82; Wolf (1988), S. 33.

⁹⁵ Vgl. Kamens (1997), S. 87; Weis/Steinmetz (2002), S. 103 & 104 ff..

⁹⁶ Vgl. Dannenberg/Barthel (2004), S. 202; Kent (1999), S. 49; Holm (1986), S. 92.

⁹⁷ Vgl. Konrad (1999), S. 63 f.; Hague/Jackson (1987), S. 87.

⁹⁸ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 116; Wolf (1988), S. 46.

⁹⁹ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 117 & 127; Wolf (1988), S. 48 f.; Konrad (1999), S. 93.

dar, wie z.B. die Notwendigkeit von häufigen Überprüfungen, Pretests¹⁰⁰ und Neugestaltungen, um die richtige Struktur zu erreichen¹⁰¹.

Die schriftliche Befragung basiert darauf, dass die Auskunftsperson selbst den Fragebogen beantwortet¹⁰². Der Fragebogen kann z.B. per Post, Fax oder E-Mail geschickt werden, sowie Online bzw. elektronisch einfach ausgefüllt werden¹⁰³. Deswegen hat die schriftliche Befragung den Vorteil, dass jede Schicht der Gesellschaft leicht und günstig erreicht werden kann¹⁰⁴, wobei aber der Nachteil in der niedrigen Rücklaufquote liegt¹⁰⁵ (80% bis 90% der Zielpersonen nehmen häufig nicht teil¹⁰⁶).

Im Gegensatz zur schriftlichen Befragung wird die mündliche Befragung von einem Interviewer unterstützt¹⁰⁷, was einen höheren Zeitaufwand und höhere Kosten bedeutet,¹⁰⁸ aber deutlich bessere Rücklaufquoten erzielt¹⁰⁹ (die Zielpersonen geben meistens eine Antwort, sobald sie erreicht werden¹¹⁰). Zwar ermöglicht die mündliche Befragung qualitative Merkmale wie Reaktionsregistrierung, Erläuterung komplexerer Fragen, Spontanantworten¹¹¹, doch ist es schwieriger, die Zielpersonen zu erreichen¹¹² da sie sich spontan eine gewisse Zeit für das Interview nehmen müssen¹¹³.

Die dritte Möglichkeit ist die telefonische Befragung, die wie eine Art der mündlichen Befragung zu betrachten ist. Die Kommunikation zwischen dem Interviewer und der Zielperson erfolgt telefonisch¹¹⁴. Beide, mündliche und

¹⁰⁰ Vgl. Bankhofer/Praxmarer (1998), S. 46.

¹⁰¹ Vgl. Dannenberg/Barthel (2004), S. 203; Weis/Steinmetz (2002), S. 120.

¹⁰² Vgl. Wolf (1988), S. 33; Rogge (1981), S. 145; Behrens (1976), S. 7; Kamens (1997), S. 83.

¹⁰³ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 94 ff..

¹⁰⁴ Vgl. Wolf (1988), S. 33 f..

¹⁰⁵ Vgl. Wolf (1988), S. 34; Kamens (1997), S. 83 f.

¹⁰⁶ Vgl. Hafermalz (1976), S. 28.

¹⁰⁷ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 101; Wolf (1988), S. 36; Kamens (1997), S. 85.

¹⁰⁸ Vgl. Konrad (1999), S. 42; Wolf (1988), S. 37; Rogge(1981), S 149.

¹⁰⁹ Vgl. Brandes (1996), Weis/Steinmetz (2002), S. 101.

¹¹⁰ Vgl. Konrad (1999), S. 42.

¹¹¹ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 101; Rogge(1981), S. 149; Wolf (1988), S. 36.

¹¹² Vgl. Wolf (1988), S. 37.

¹¹³ Rogge (1981), S. 150; Weis/Steinmetz (2002), S. 101; Scholz (2006), S. 54.

¹¹⁴ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 101; Kamens (1997), S. 86.

telefonische, Befragungsarten weisen dieselben Vor- und Nachteile auf¹¹⁵, wobei ein Telefoninterview kürzer sein sollte, schnell abgebrochen werden kann und an menschlichen Vorteilen des „Face-to-Face-Interview“ verliert¹¹⁶. Die Telefonbefragung ist dagegen die schnellste Methode und ermöglicht, die Zielpersonen leichter zu erreichen, als das direkte Interview. Mit relativ niedrigen Kosten und Zeitplanungsaufwand bietet sie eine sehr hohe Rücklaufquote¹¹⁷.

Befragungsmethode	Kriterien				
	Kosten	Zeit	Rücklaufquote	Qualität	Repräsentanz
Schriftlich	+	-	-	0	0
Mündlich	-	-	+	+	+
Telefonisch	0	+	0	+	+

Tab. 2.1: Systematik der Beobachtung¹¹⁸

Ein Vergleich der Vor- und Nachteile dieser drei Hauptmethoden nach den fünf Hauptkriterien¹¹⁹ ist in Tabelle 2.1 zu sehen. Wo die schriftliche Befragung ein Kostenvorteil darstellen kann, verliert sie, wie bereits gesehen, an Höhe der Rücklaufquote. Dagegen bieten die mündliche und die telefonische Befragungen Qualitäts- und Repräsentanzvorteile, wobei die Telefonbefragung kostengünstiger als das direkte Interview ist und vor allem, neben einer besseren Rücklaufquote¹²⁰ als die schriftliche Befragung, den bedeutend niedrigsten Zeitaufwand darstellt¹²¹.

2.3 Die Konkurrenzanalyse

¹¹⁵ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 101.

¹¹⁶ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 101; Rogge (1981), S. 142 f..

¹¹⁷ Vgl. Wolf (1988), S. 35 f.; Rogge (1981), S. 142 f.; Brandes (1996).

¹¹⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kamens (1997), S. 90.

¹¹⁹ Dieselbe fünf Hauptkriterien wie bei der Vergleich der Erhebungsmethoden: Befragung, Beobachtung und Experiment (Abschnitt 3.3.1) Vgl. Kamens (1997), S. 105 f..

¹²⁰ Vgl. Fuchs/Klenk (2006), S. 495.

¹²¹ Vgl. Kamens (1997), S. 90; Rogge (1981), S. 142 ff..

Im Rahmen der Marktforschung wird die Umwelt des Unternehmens untersucht. Die Branchenstruktur und der Markt, in dem sich das Unternehmen befindet, besteht insbesondere aus der Konkurrenz¹²², die bei der Produkt- und Preisgestaltung verstärkt berücksichtigt wird¹²³. Wichtig ist sie auch, weil sie ein Kriterium für die Kapitalbeschaffung darstellt. Die Konkurrenzforschung wird von Basel II¹²⁴ vorgeschrieben, durch die Tatsache, dass Unternehmen nicht finanziert werden, wenn sie ihr Wettbewerbsumfeld nicht genug kennen (Jost Burger, Inhaber der Informationsagentur informationsbroker.net¹²⁵).

Die Konkurrenzanalyse ist also ein großer Teil der Marktforschung, der einen besonderen Ablauf darstellt. Erstens müssen die richtigen Fragen gestellt und die wichtigsten Konkurrenten identifiziert werden. Dann laufen die verschiedenen Phasen der Marktuntersuchung ab (Abbildung 2.5, Abschnitt 2.1.2).

Dank verschiedener Quellen können Informationen gesammelt, bearbeitet und berichtet werden. Das Management benutzt sie dann, um die Geschäftsprobleme zu lösen, indem sie sich anpassen oder auch die Konkurrenz als Vorbild (Benchmarking) für ihre eigene Strategie verwenden.

2.3.1 Wettbewerbsidentifizierung

Zunächst ist es notwendig, das Wettbewerbsumfeld des Unternehmens zu definieren, bevor es untersucht wird. Auch wenn die Analyse der „existierenden Wettbewerber“ auf jeden Fall durchgeführt werden muss, sollten „potentielle Wettbewerber“ je nach Struktur und Risiken der Branche, in der das Unternehmen sich befindet, entsprechende Objekte der Konkurrenzforschung sein¹²⁶, um nicht von dem Auftauchen neuer Konkurrenten überrascht zu werden¹²⁷.

¹²² Vgl. Corsten (1998), S. 27; Kamens (1997), S. 24.

¹²³ Vgl. Trechow (2006), S. 23; Wolf (1988), S. 138.

¹²⁴ Basel II (nach Basel I) ist ein Maßstab des Ratings von Unternehmen auf dem Finanzmarkt. Er bestimmt die unterschiedliche Bonität der Kreditnehmer (die Unternehmen). Vgl. Schneck (2004), S. 167.

¹²⁵ Vgl. Ullmann (2005), S. 14 f..

¹²⁶ Vgl. Porter (1992), S. 81.

¹²⁷ Vgl. Klähn (2006), S. 38.

Die Konkurrenzstruktur ist nach verschiedenen Kriterien zu definieren. Erstens unterscheiden sich die aktiven von den potentiellen Konkurrenten. Die aktiven Konkurrenten befinden sich im Absatzmarkt (wo auf die gleichen Endverbraucher gezielt wird), im Beschaffungsmarkt (Konkurrenz um Rohstoffe, Techniken usw.), im Kapital- und Personalmarkt (Finanzierung- und Arbeitskraftbeschaffung)¹²⁸. Potentiellen Konkurrenten können Lieferanten (bei deren Kundendiversifizierung), Kunden (die das gleiche anbieten) oder andere bestehende Unternehmen, die die Produkte substituieren können (neue Technologieentwicklung oder Fachkräfte) sein¹²⁹.

Die Konkurrenten können auch als Produkt-, Service-, Distribution-, Preis-, und Informationskonkurrenten (gleiche Produkte, Dienste, Zwischenschaltung des Großhandels, Preisklasse und Informationsstrategie) unterschieden und verglichen werden, und können auch mehrere dieser Eigenschaften haben¹³⁰.

Als andere Unterscheidungskriterien gelten noch die verschiedenen Ebenen der Horizontal- (gleiche Segmentierung, wachsende Marktanteile oder potentielle Substitutionskonkurrenten), der Vertikal- (Lieferanten, Handel und Kunden, die eine Bedrohung darstellen könnten) und der Ressourcenkonkurrenz (Personal-, Beschaffungs- und Finanzmarkt)¹³¹.

Je nach Informationsfeldern (was wird bei der Konkurrenz beobachtet und welche Informationen sind damit zu ermitteln?)¹³² soll das Unternehmen individuell seine Konkurrenten selbst definieren, bei denen die benötigten Informationen nach Prioritäten zu finden sind¹³³. Dadurch sollte eine geringe Zahl von Unternehmen als wichtige Mitbewerber identifiziert werden, da die ganze Menge der Wettbewerber sich kaum genau untersuchen lässt¹³⁴.

¹²⁸ Vgl. Grahammer (1984), S. 19.

¹²⁹ Vgl. Grahammer (1984), S. 19; Kairies (2003), S. 24.

¹³⁰ Vgl. Grahammer (1984), S. 19 f..

¹³¹ Vgl. Grahammer (1984), S. 20.

¹³² Vgl. Kairies (2003), S. 24.

¹³³ Vgl. Grahammer (1984), S. 20.

¹³⁴ Vgl. Rothschild (1984), S. 92.

2.3.2 Informationsbeschaffung

Bevor es zur Untersuchung kommt, ist es notwendig, festzulegen, welches Wissen gebraucht wird. Die Informationsbeschaffung und -quellen werden erst definiert, wenn bekannt ist, welche Fragen die Konkurrenzanalyse beantworten soll¹³⁵. Wichtig ist auch, das vorhandene Wissen und Informationen zu haben, die dem Unternehmen schon zur Verfügung stehen¹³⁶. Mit der Festlegung des richtigen Informationsbedarfs verteilen sich die Objekte der Untersuchung in 3 Bereiche: Die Produktstruktur (Qualität, Leistung, Lebensdauer, Zuverlässigkeit usw.), die Marketingstruktur (Werbung, Preisgestaltung und Konditionen, Verkaufsförderungen usw.) und die Betriebsstruktur (Finanzkraft, Größe, Standort, Kosten, Image usw.)¹³⁷. So ist es möglich, die Richtung der Untersuchung zu definieren, und nach optimalen Quellen zu suchen. Die Abbildung 2.8 stellt den ersten Schritt der Aussortierung der Quellen und der Erhebungsbereiche dar.

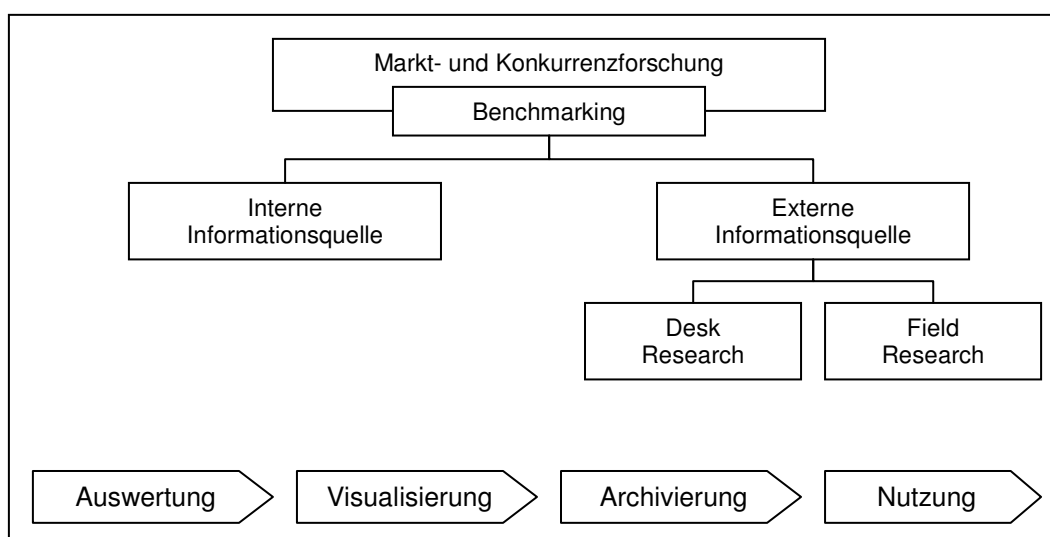


Abb. 2.8: Methode zur Beschaffung von Wettbewerbsinformationen¹³⁸

Es wird also auf unternehmensinterne Daten zurückgegriffen, wie z.B. Vertriebs- oder Entwicklungsberichte. Vertriebs- und Außenhandelsberichte sind typische interne Daten über die Konkurrenz (36% der Wettbewerbsinformationen)¹³⁹ und die Vertriebsführung muss regelmäßig über die Konkurrenz berichten, weil sie

¹³⁵ Vgl. Kairies (2003), S. 24; Ullmann (2005), S. 14.

¹³⁶ Vgl. McGonagle/Vella (1994), S. 69.

¹³⁷ Vgl. Illig (1980), S. 7 f..

¹³⁸ Quelle: Kairies (2003), S. 30.

¹³⁹ Vgl. Grahammer (1984), S. 31; Weis/Steinmetz (2002), S. 439.

auch stark mit ihr konfrontiert wird¹⁴⁰. Dann werden externe Daten durch die Primär- oder die Sekundärforschung (field-und desk-Research) im Rahmen der Marktforschung ermittelt¹⁴¹. Im Bereich der Primärerhebung können Befragungen (Expertengespräche, Kontakte mit den Mitarbeitern, Absatzmittler, Kunden) oder Beobachtungen (Verhalten, Führungskräfte, Produktanalyse, Beobachtung auf Messen und Ausstellungen) durchgeführt werden¹⁴². Viele sekundäre Daten wie Publikationen der Konkurrenten (Geschäftsberichte und Zeitungen, Preislisten), Branchenstatistiken, Wirtschaftsdatenbanken, Prospektmaterial, Presse usw. können sich auch als wertvoll erweisen¹⁴³. Um sich über Produkteigenschaften zu informieren, werden diese zum Beispiel gekauft und analysiert. Über die Verkaufsförderungsmaßnahmen gelten der Handel und der eigene Außendienst als Informationsquelle, die auch Preislisten und Konditionen ermitteln können, um mehr zu den Themen Preise und Rabatte der Konkurrenz zu erfahren¹⁴⁴. In einem „Fragenkatalog für die Konkurrenzanalyse“¹⁴⁵ listet Grahammer (1984) Fragen bezüglich der Preispolitik und Konditionen auf, die in Abbildung 2.9 vorgelegt werden.

¹⁴⁰ Vgl. Koch (1996) (1958), S. 31.

¹⁴¹ Vgl. Grahammer (1984), S. 31.

¹⁴² Vgl. Abschnitt 2.2.1.

¹⁴³ Vgl. Weis/Steinmetz (2002), S. 439; Grahammer (1984), S. 32f; Kairies (2003), S. 31 f..

¹⁴⁴ Vgl. Geisbüsch/Geml/Lauer (1991), S. 137.

¹⁴⁵ Vgl. Grahammer (1984), S. 15.

<input type="radio"/> Preispolitik/Konditionen ?	_____
Welche Kredite werden den Kunden eingeräumt?	_____
Werden Sonderkonditionen gegeben/weitergegeben?	_____
Wie werden Reklamationen behandelt / sind sie häufig?	_____
Inwieweit unterscheiden sich die Geschäftsbedingungen des Konkurrenten von den eigenen?	_____
<input type="radio"/> Preispolitik bei zusätzlichen Einbauten/Änderungen Zubehör?	_____
<input type="radio"/> Welche Konditionen werden den Abnehmern eingeräumt?	_____
Funktionsrabatte?	_____
Mengenrabatte?	_____
Provisionen?	_____
Skonti?	_____
Boni?	_____

Abb. 2.9: Beispiel eines Fragenkatalogs über die Kontrahierungspolitik der Konkurrenz¹⁴⁶

Alle erhobenen Daten werden ausgewertet, gegebenenfalls in Datenbanken archiviert und letztendlich vom Management genutzt, wenn die Informationen der verschiedenen Quellen die originellen Fragen beantworten.

„Es ist klar geworden, dass Führungskräfte nicht nur aktuelle Informationen über die Aktivitäten ihrer Konkurrenten benötigen, sondern auch strategischen Gebrauch von diesen Informationen machen müssen.“¹⁴⁷ (CI-Zitat¹⁴⁸)

2.3.3 Benchmarkingorientierte Konkurrenzanalyse

Die Suche nach Informationen über die Konkurrenz ist mit den Benchmarkingprinzipien vergleichbar. Dieses Konzept hat sich ab dem Ende der 70er Jahre durch den Versuch von Xerox (Kopiererhersteller), sich gegen die zunehmende Konkurrenz zu verteidigen, entwickelt¹⁴⁹. Was und wie machen die

¹⁴⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grahammer (1984), S. 15.

¹⁴⁷ Vgl. McGonagle/Vella (1994), S. 69.

¹⁴⁸ CI = Competitive Intelligence: *“Process of obtaining and analyzing publicly available information to achieve the objectives of your company by facilitating organizational learning and improvement, differentiation and competitor targeting. [...]”* (Gordon, 2002). Das Schlagwort *“Competitive Intelligence”* wurde von Michel Porter in den 1980er Jahren aus den USA eingeführt, der dadurch die Professionalisierung der Wettbewerbsbeobachtung festgelegt hat. Vgl. Klähn (2006), S. 38.

¹⁴⁹ Vgl. Füser (1999), S. 85; Leibfried/McNair (1996), S. 13; Kennedy (2006), S. 67.

Konkurrenten anders, manchmal sogar besser, und wie kann das Unternehmen davon lernen, sind Fragen, mit denen sich die Benchmarkingaktivität beschäftigt¹⁵⁰. Das Ziel des Benchmarkings (vom Englischen: „Maßstäbe setzen“¹⁵¹) ist, die Wettbewerbsvorteile und die Leistungsfähigkeit besonders gegenüber der Nachfrage zu verbessern, indem von anderen bzw. von den Konkurrenten gelernt wird¹⁵². Es wird nach Vorbildern gesucht, die die besten der Branche oder der Disziplin sind, um sich mit diesen zu vergleichen und sie „abzukupfern“¹⁵³.

Das Benchmarking besteht aus verschiedenen Ebenen: das strategische Benchmarking (Ertragspotential, Produktivität...), das taktische Benchmarking (Marketingkosten, Marketing-Mix, Forschungs- und Entwicklungskosten...) und das operative Benchmarking (Lieferverhalten, technischer Service...), die alle die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen erzielen¹⁵⁴. Dabei ist es wichtig zu wissen, welche Informationen bei der Konkurrenz gesucht werden¹⁵⁵ bzw. welche im Bereich des Benchmarking zur Problemlösung helfen und genutzt werden sollen¹⁵⁶. Objekte und Subjekte des Benchmarking werden in Tabelle 2.2 dargestellt. Praktiken oder Prozesse bei der Aktivität der anderen werden untersucht. Es muss festgelegt werden, was bzw. welche Objekte Ziele der Betrachtung bilden, und inwieweit sie untersucht werden sollen¹⁵⁷.

Parameter	Ausprägungen			
Objekte	Strategien	Funktionen und Prozesse	Methoden und Verfahren	Produkte und Dienstleistungen
Subjekte	Unternehmensintern	Unternehmensextern		
		Branchenintern		Branchenextern
		Wettbewerber	Nicht-Wettbewerber	
Leistungsdimensionen	Kosten	Qualität	Zeit	

¹⁵⁰ Vgl. Kairies (2003), S. 130; Füser (1999), S. 85.

¹⁵¹ Vgl. Meyer (1996), S. 5.

¹⁵² Vgl. Leibfried/McNair (1996), S. 35; Meyer (1996), S. 6.

¹⁵³ Vgl. Füser (1999), S. 83; Kairies (2003), S. 130.

¹⁵⁴ Vgl. Meyer (1996), S. 10.

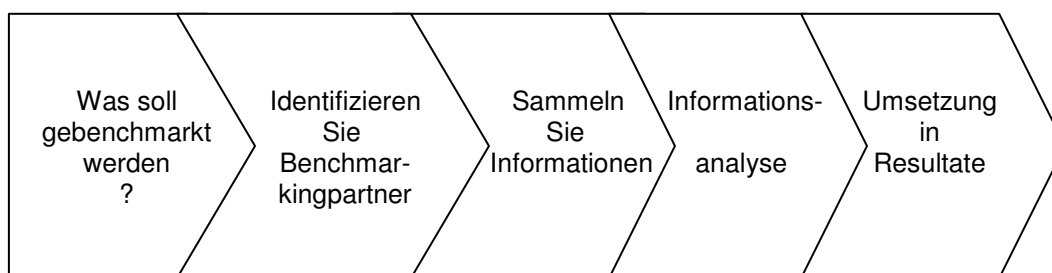
¹⁵⁵ Vgl. Miller (2006), S. 29.

¹⁵⁶ Vgl. Swanton (2006), S. 56.

¹⁵⁷ Vgl. Camp (1994), S. 55; Leibfried/McNair (1996), S. 48.

Tab. 2.2: Formen des Benchmarkings¹⁵⁸

Sobald das „Objekt“ oder der Gegenstand des Benchmarking festgesetzt wurde, ist das „Subjekt“ zu entscheiden, ob es sich um internes oder externes Benchmarking handelt¹⁵⁹ (unternehmensintern und -extern). Das interne Benchmarking geschieht zwischen Geschäftsbereichen, Verkaufgruppen und anderen Unternehmenseinheiten innerhalb der eigenen Organisation¹⁶⁰. Die eigene Tätigkeit wird beobachtet und sowohl der Vergleich ähnlicher Teilbereiche der Unternehmen als auch der Vergleich mehrerer Gesellschaften eines einzelnen Konzerns gehören zum internen Benchmarking¹⁶¹. Das externe Benchmarking ist der Vergleich zwischen dem eigenen Unternehmen und anderen Organisationen¹⁶². Die unterschiedlichen Unternehmen können branchenintern oder branchenextern beobachtet werden¹⁶³. Es wird von einem funktionalen Benchmarking gesprochen, wenn Prozessen oder Funktionen verglichen werden¹⁶⁴. Die Leistungsdimensionen sind bedeutende Parameter, die zu Kennzahlen als Messgrößen für den späteren Vergleich werden¹⁶⁵.

Abb. 2.10: Die fünf Phasen des Benchmarking¹⁶⁶

Der Prozess des Benchmarkings ist dem Ablauf einer Marktforschung oder einer Konkurrenzanalyse ähnlich. Als Beispiel teilt die Abbildung 2.10 diesen Prozess in 5 Phasen. Die ersten zwei Etappen dieses Ablaufs sind mit der oben erwähnten Objekt- und Subjektfestlegung vergleichbar. Die Informationssammlung und -analyse werden je nach Ziel der Untersuchung behandelt, wie bei der

¹⁵⁸ Quellen: Fischer/Becker/Gerke (2003), S. 686.

¹⁵⁹ Vgl. Füser (1999), S. 87.

¹⁶⁰ Vgl. Karlöf/Östblom (1994), S. 38 & S. 62.

¹⁶¹ Vgl. Füser (1999), S. 87.

¹⁶² Vgl. Karlöf/Östblom (1994), S. 38 & S. 65.

¹⁶³ Vgl. Füser (1999), S. 87; Karlöf/Östblom (1994), S. 38 & S. 65.

¹⁶⁴ Vgl. Karlöf/Östblom (1994), S. 38 & S. 68.

¹⁶⁵ Vgl. Fischer/Becker/Gerke (2003), S. 686.

¹⁶⁶ Quellen: Karlöf/Östblom (1994), S. 71.

Konkurrenzanalyse. Einige Institutionen haben sich bereits damit beschäftigt, Informationen über den Wettbewerb zu sammeln und diese für benchmarkingorientierte Recherchen (wie Benchmarks¹⁶⁷) den Unternehmen anzubieten¹⁶⁸. Die Umsetzung in Resultate ist die Nutzung der Informationen, um die eigene Organisation zu verbessern bzw. zu gestalten¹⁶⁹. „*Der beste Weg, die Nummer eins zu bleiben ist: wie die Nummer zwei zu denken*“ (Pepsi Cola)¹⁷⁰. Zu dem Zweck, nach den besten Vorbildern die eigenen Prozesse und Praktiken zu verbessern, ergänzt das Benchmarking die Konkurrenzanalyse.

Die in diesem Kapitel behandelten Methoden der Marktforschung werden in den fortsetzenden Kapiteln angewendet, um die benötigten Informationen zur Gestaltung der Kontrahierungspolitik zu erheben. Wie in Kapitel 1 gesehen, sind die essentiellen Entscheidungsfaktoren Wettbewerb, Nachfrage, Kosten und Positionierungsstrategie zu berücksichtigen. Die zwei nächsten Kapitel werden sich mit der Konkurrenzforschung einerseits und der Kundenforschung andererseits beschäftigen. Für Empfehlungen kontrahierungspolitischer Möglichkeiten werden unternehmensexterne Informationen erhoben. Erstens wird die Konkurrenzanalyse Positionierungsszenarien ermöglichen und eine Übersicht von gebräuchlichen Kontrahierungspolitiken und insbesondere von den Konditionen vorstellen. Zweitens werden die Positionierungsmöglichkeiten durch die Untersuchung potentieller Kunden und deren Wahrnehmung verfeinert. Die Positionierungsmöglichkeiten werden im Lauf dieser zwei Etappen durch die Einsetzung der Kostenfrage abgegrenzt. Schließlich wird in der dritten Phase (Kapitel 5) die Zusammenstellung der erläuterten Informationen bezüglich der wichtigsten Entscheidungsfaktoren zu Empfehlungen (Kapitel 6) für die Kontrahierungspolitik führen.

¹⁶⁷ Das Benchmark ist eine quantitative Messgröße, „numerical benchmarks“, als Referenz für die Benchmarkinganalyse. Vgl. Fischer/Becker/Gerke (2003), S. 685.

¹⁶⁸ Vgl. Automobil-Produktion (2006), S. 22 f.; Works Management (2006), S. 5.

¹⁶⁹ Vgl. Karlöf/Östblom (1994), S. 38 & S. 89.

¹⁷⁰ Vgl. Füser (1999), S. 96.

3. Kontrahierungsbezogene Analyse des Wettbewerbsumfelds

Dieses Kapitel bezweckt die Beschaffung relevanter Informationen über die Kontrahierungspolitik der Mitanbieter (Informationsbedarf von Abbildung 2.5, Abschnitt 2.1.2). Die Konkurrenten werden identifiziert und analysiert (Erhebungs- und Analysephase, Abbildung 2.5), um ihre Kontrahierungspolitik¹ zu erkennen. Anhand dieser Wettbewerbsanalyse werden Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz erscheinen (Abbildung 2.5: Interpretationsphase).

Diese Phase wird ebenso ermöglichen, die Konditionenpolitik der Konkurrenz zu beobachten, die als Muster berücksichtigt werden kann. Die Konditionen sind hier ebenso als Objekt eines externen² Benchmarkings zu sehen (Abschnitt 2.3.3, Tabelle 2.2)³, denn das Ziel dieser Erhebung ist es, eine Übersicht der kontrahierungspolitischen Möglichkeiten zu haben. Schließlich werden die von Berlitz geschätzten eigenen Kosten für die Seminare die Positionierungsmöglichkeiten einschränken.

3.1 Identifizierung der Mitbewerber

Die Informationen über aktive Konkurrenten⁴ von Berlitz werden im Rahmen der Primärforschung erhoben, da eine neue Untersuchung durchgeführt wird (Vgl. Abschnitt 2.1.1.). Die Untersuchung des „existierenden“⁵ Wettbewerbs wird zum Teil aus der Beobachtung im Internet erfolgen⁶. Wie in Abschnitt 2.1.1 gesehen, ist die vorherige Durchführung einer „desk-research“ behilflich. Um wichtige Konkurrenten zu identifizieren (erster Schritt der Konkurrenzforschung)⁷, wurde auf sekundäre Daten zurückgegriffen. Eine von Berlitz im Oktober 2006

¹ Alle Preise verstehen sich exklusive Mehrwertsteuer und sind gültig für 2006.

² Das unternehmensexterne Benchmarking bezieht sich auf den Vergleich mit anderen Organisationen.

³ Dies beantwortet ebenso die Frage: „Was soll gebenchmarkt werden“. Vgl. Abb. 2.10.

⁴ Aktive Konkurrenten sind diejenigen, die auf die gleichen Endverbraucher abzielen. Vgl. Abschnitt 2.3.1

⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.1

⁶ Vgl. Abschnitt 2.2.1.

⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.1.

durchgeführte telefonische Umfrage über die Akzeptanz möglicher Managementseminare sammelte zahlreiche Antworten von 300 Befragten. Aus der Auswertung dieser Befragung⁸ ergeben sich relevante Informationen über die Mitanbieter. Dies ermöglicht eine Übersicht der Kontrahierungspolitik der Konkurrenten im Bereich der Open-Seminare. Es werden als sekundäre Daten auch viele Informationen aus Publikationen der Konkurrenten ermittelt⁹. Jedoch sind Informationen bezüglich der In-house-Seminare schwieriger zu erreichen, da sie ausschließlich durch die Anforderung persönlicher Angebote ermittelbar sind. Sekundäre Daten stehen dafür nicht zur Verfügung. Eine durchgeführte E-Mail-Befragung hat ermöglicht, eine Idee der Trends der Kontrahierungspolitik für In-house-Seminare zu bekommen.

3.1.1 Die Hauptkonkurrenten

Im Markt gibt es eine Vielzahl von Managementseminaranbietern. Wie in Abschnitt 2.3.1 gesehen, ist es wichtig, das Wettbewerbsumfeld genau zu definieren und die Zahl der untersuchten Konkurrenten möglichst zu begrenzen. Die ausgewählten Konkurrenten werden auch als unternehmensexterne Subjekte des Benchmarkings betrachtet, wie in Abschnitt 2.3.3 gesehen¹⁰. Nach der Auswertung der Telefonbefragung (desk-research)¹¹ ist festzustellen, dass insgesamt 124 verschiedene Anbieter genannt wurden¹². Besonders wichtige Wettbewerber in Deutschland lassen sich trotzdem anhand der Auswertung herausfinden. Die laut der befragten potentiellen Kunden wichtigeren Mitbewerber sind in Tabelle 3.1 aufgelistet. Der Anbieter Haufe Akademie wurde am häufigsten genannt (134 Nennungen der Befragten) und kann als Preisführer anerkannt werden (Abschnitt 1.2.3, *Politik des Wettbewerbs*). Die folgenden häufig genannten Mitbewerber sind ManagementCircle, Management Forum Starnberg und IIR Deutschland¹³.

⁸ Die Auswertung der telefonischen Umfrage Berlitz (Oktober 2006) befindet sich im Anhang.

⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.2.

¹⁰ Dies entspricht der Identifizierung von Benchmarkingpartnern. Vgl. Abb. 2.10.

¹¹ Vgl. Abschnitt 2.1.1.

¹² Vgl. Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 6a & FG 6g im Anhang.

¹³ IIR Deutschland Kongresse & Seminare bietet die untersuchten Seminare unter der Marke IFME („International Faculty of Management Education“) an.

Sonstige Anbieter	■
Haufe Akademie	■
ManagementCircle	■
Management Forum	■
IIR	■

Tab. 3.1: Genutzte Anbieter in der Rangfolge ihrer genannten Häufigkeit (Mehrfachnennungen)¹⁴

Kein schweizerischer Anbieter wurde so häufig erwähnt, wie die vier in Tabelle 3.1 aufgeführten. In Tabelle 1.2 ist aber zu sehen, dass von den schweizerischen Kunden zumeist andere Anbieter benutzt werden, als die am häufigsten genannten (Tabelle 3.1). 48 von den 50 befragten in der Schweiz behaupten, dass sie andere externe Anbieter schon benutzt hätten, wie Tabelle 3.2 zeigt. Um ein schweizerisches Beispiel zu analysieren, wurde von Berlitz empfohlen, die Hochschule St. Gallen, die als „andere Anbieter“ von zwei Befragten genannt wurde¹⁵, als zu analysierenden Konkurrent zu verwenden.

		ja	nein	
	Schweiz	48	2	50
	Nielsen 1 ¹⁶	16	14	30
	Nielsen 2	13	17	30
	Nielsen 4	13	17	30
	Nielsen 5	6	24	30
	Nielsen 6	23	7	30
	Nielsen 7	17	13	30
	Nielsen 3a	15	15	30
	Nielsen 3b	22	18	40
Total		173	127	300

Tab. 3.2: „Haben Sie diesen Anbieter schon genutzt?“ – Andere Anbieter¹⁷

Diese fünf ausgewählten Mitanbieter werden Anhand der Beobachtung (Abschnitt 2.2.1) untersucht, um deren Verhalten im Bereich der Kontrahierungspolitik zu erkennen. Hauptsächlich werden die Informationen aus ihren Angebotsbroschüren oder direkt durch die Beobachtung im Internet¹⁸ erhoben.

¹⁴ Quelle: Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 6a.

¹⁵ Vgl. Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 6g.

¹⁶ Die Struktur der Nielsengebiete befindet sich im Anhang. Vgl. A.C. Nielsen GmbH (2006).

¹⁷ Quelle: Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 6f.

¹⁸ Vgl. Abschnitt 2.2.1.

3.1.2 Die Nebenkongurrenten

Open-Seminare unterscheiden sich von In-house-Seminare durch die Tatsache, dass es sich um personalisierte Angebote handelt. Der Preis und die Konditionen sind aus diesem Grund kundenabhängig bzw. firmenabhängig. Es ist deshalb komplexer, präzise Informationen zu bekommen. Die Anbieter solcher Dienstleistungen veröffentlichen die Preise und Konditionen nicht, wenn es sich um persönliche Angebote handelt und auf deren Website sind keine Informationen bezüglich firmeninterner Trainings zu finden. Trotz gewöhnlicherweise niedriger Rücklaufsquote der schriftlichen Befragung¹⁹, wurden für eine explorative Forschung²⁰ einige Fragen an ausgewählte Anbieter per E-Mail geschickt, um eine Idee von deren Kontrahierungspolitik für firmeninterne Seminare erfassen zu können. Am Beispiel des „Fragenkatalogs“ von Grahammer (Abbildung 2.9) wurde ein kurzer Fragebogen erstellt. Sieben direkte, offene und geschlossene, Fragen²¹ standen unmittelbar in der E-Mail²², damit die Befragten keine fremden Anhänge zu öffnen befürchten hatten. Auf der Website www.seminarmarkt.de ist eine Vielzahl an Seminaranbietern zu finden. Der Fragebogen wurde an 67 Firmen²³ gesendet (davon die fünf ausgewählten Hauptmitbewerber). 18 haben geantwortet, wobei nur 15 an der Befragung teilgenommen haben (ziemlich gute Rücklaufsquote²⁴). Eine Firma, die nicht zitiert werden möchte, hat durch ihre Antwort bestätigt, dass Informationen über In-house-Seminare nur ungern geliefert werden:

„Sie sprechen hier ein sehr delikates Thema der Trainingsbranche an. Kaum ein Unternehmen bzw. Trainer wird Ihnen gerne seine Preise

¹⁹ Vgl. Abschnitt 2.2.2 über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Befragungsmethoden.

²⁰ Wenn keine relevante Fragestellung zur Verfügung steht, wird zuerst eine explorative statt einer deskriptiven Marktforschung durchgeführt. Vgl. Kapitel 2 (Einführung).

²¹ Mit direkten Fragen werden genaue Antworten erwartet. Im Gegensatz zu offenen Fragen werden geschlossene Fragen ausschließlich mit „ja“ oder „nein“ beantwortet. Vgl. Abschnitt 2.2.2.

²² Der Inhalt der Befragungs-E-Mail befindet sich im Anhang.

²³ Die 62 weiteren Konkurrenten wurden mit Hilfe der Suchfunktion auf www.seminarmarkt.de ausgewählt („firmeninterne Seminare“; Thema: Konfliktmanagement). Die Kontaktliste befindet sich im Anhang.

²⁴ D.h. mehr als 25% haben tatsächlich teilgenommen. Dies ergibt eine ziemlich gute Rücklaufsquote. Vgl. Abschnitt 2.2.2.

*offenbaren, da die auch innerhalb eines Unternehmens deutlich differieren können.*²⁵

Vier Firmen haben sogar gefordert, die Ergebnisse der Umfrage zu bekommen, was die Schwierigkeit des Informationszugriffs bekräftigt. Aufgrund der mehrfachen Bitte der Befragten um Vertraulichkeit, werden die Antworten im Anhang anonym aufgelistet.

3.2 Gebräuchliche Kontrahierungspolitik für offene Seminare

3.2.1 Preispolitik für offene Seminare

Die Preise bzw. Teilnahmegebühren²⁶ für offene Veranstaltungen wurden auf den Websites der ausgewählten Mitbewerber abgerufen. Die Gebühren werden direkt auf der Website oder durch das Herunterladen von Informationsbroschüren veröffentlicht. Dies ist hier die Methode der Informationsbeschaffung über die Konkurrenz (Abschnitt 2.3.2). In diesem Fall wurden Informationen über Seminare unter den von Berlitz empfohlenen Themen *Präsentationstraining*, *Konfliktmanagement*²⁷ bzw. *Führungskräfte* eingeholt, deren Preise nicht voneinander abweichen. Für diese Themen werden meistens zweitägige Seminare angeboten. Bei den Mitbewerbern besteht das Angebot aus der Seminarteilnahme einerseits und andererseits i.d.R. aus einem gemeinsamem Mittagessen pro vollen Seminartag, Pausengetränken und umfangreichen Arbeitsunterlagen. Die Preise der fünf deutschen Wettbewerber (Haufe Akademie, Managementforum Starnberg, ManagementCircle, IIR Deutschland) sind in Abbildung 3.1 in aufsteigender Rangfolge auf den Preis bezogen dargestellt.

²⁵ Vgl. E-Mailbefragung – Antwort 1 im Anhang.

²⁶ Im Seminarbereich wird meistens von „Gebühr“ statt „Preis“ gesprochen, wie es oft für Dienstleistungen der Fall ist. (Vgl. Abschnitt 1.1.3).

²⁷ Das Thema *Konfliktmanagement* bietet hohes Potenzial für die Managementseminare. Vgl. Berlitz Business Trainings – Marktanalyse im Anhang.

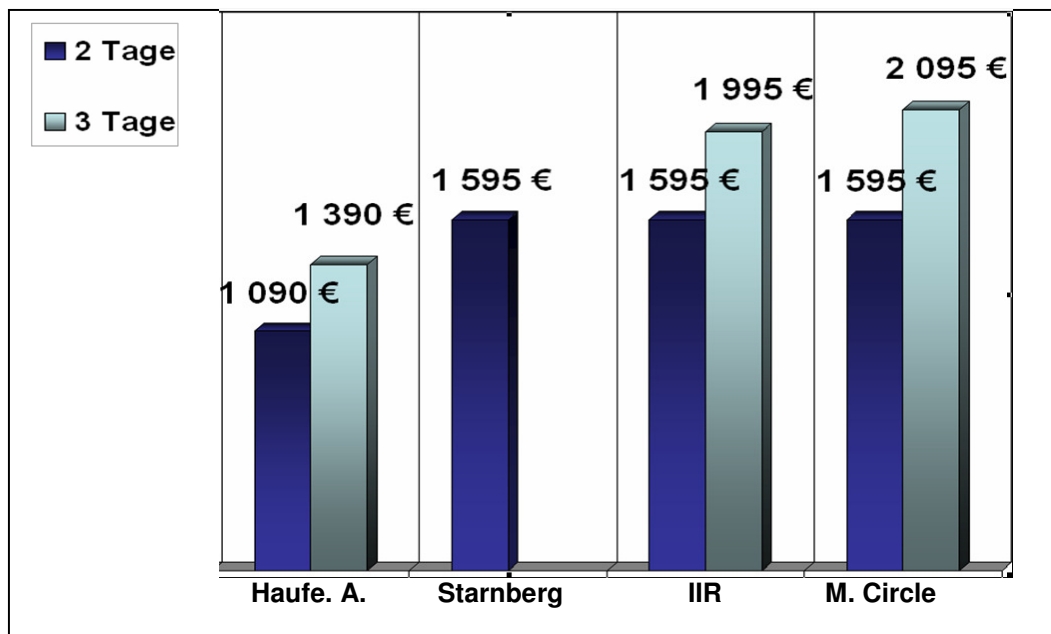


Abb. 3.1: Preise pro Teilnehmer für zweitägige und dreitägige offene Seminare bei den deutschen Hauptanbietern²⁸

Eine Gleichartigkeit der Preise fällt laut des Diagramms (Abbildung 1.3) bei den drei Anbietern Starnberg, IIR und ManagementCircle auf, wobei ManagementCircle die höchsten Teilnahmegebühren für dreitägige Seminare verlangt. Aufgrund eines großen Preisunterschieds (ca. 383 € pro Teilnahme an einem zweitägigen Seminar²⁹) und einem unterschiedlichen Angebot (zum Beispiel keine Nebenleistungen wie Mittagessen für offene Seminare), wird die FHS St. Gallen in Abbildung 1.3 nicht berücksichtigt. Mit 1090 € Teilnahmegebühr bietet Haufe Akademie die günstigsten zweitägigen Open-Seminare der ausgewählten Mitanbieter in Deutschland.

3.2.2 Konditionenpolitik für offene Seminare

Auf Websites sowie in Broschüren lassen sich Konditionen wie Rabatte, Rücktrittsmöglichkeiten und Zahlungsbedingungen³⁰ finden. Die Zahlungsbedingungen jedes Konkurrenten sind in Tabelle 3.3 zu sehen. Die Zahlungsbedingungen gehören, wie in Abschnitt 1.2.3 (*Lieferungs- und Zahlungsbedingungen*)

²⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

²⁹ 383,14 € entsprechend 620 SFr am 19.01.2007. Vgl. O.V. (2007a).

³⁰ Über die Zahlungsbedingungen wurden 2 Anbieter per E-Mail befragt.

gesehen, zu den Allgemeinen Geschäftsbedingungen. Die häufigste Art der Bezahlung³¹ ist in diesem Fall die Überweisung.

Haufe Akademie	kurz nach dem Veranstaltungstermin
Starnberg	Vorauszahlung erforderlich
ManagementCircle	spätestens 1 Woche nach der Veranstaltung
IIR	spätestens 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn
FHS St. Gallen	30 Tage nach der Veranstaltung

Tab. 3.3: Zahlungsbedingungen der Hauptkonkurrenten für offene Seminare³²






Aus Tabelle 3.3 ist keine Regel zu ziehen, da jeder Konkurrent die Zahlungsbedingungen verschieden gestaltet. Auffällig ist der Unterschied zwischen der von den Anbietern bevorzugten Vor- und Nachzahlungen einerseits und den unterschiedlichen Zahlungsfristen andererseits. Durch eine bevorzugte Vorauszahlung des Kunden (z.B. IIR: 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn) wollen die Anbieter das Risiko der Nichtzahlung (Abschnitt 1.2.2) vermeiden.

In Tabelle 3.4 sind weitere Konditionen wie Rabatte³³ und die Preise für zwei- und dreitägige Seminare dargestellt, sowie für die eventuellen zweitägigen Seminare auf Englisch (*Präsentation auf Englisch*). Es ist zunächst zu sehen, dass die Möglichkeiten eines Seminars auf Englisch (zumindest für offene Veranstaltungen) bei der Konkurrenz begrenzt sind und dass keine weitere Fremdsprache angeboten wird. Jedoch lässt sich keine Preisdifferenz zwischen englischen und deutschen Seminaren bei den beobachteten Konkurrenten feststellen.

³¹ Vgl. Abschnitt 1.2.3 (*Lieferungs- und Zahlungsbedingungen*).

³² Quelle: Eigene Darstellung.

³³ Vgl. Abschnitt 1.2.2.

	Teilnahmegebühren			Rabatte	Rücktrittsmöglichkeiten & Garantien	
	2 Tage	Präsentation auf Englisch	3 Tage			
 Haufe Akademie Ihr Partner für Qualifizierung und Beratung	1 090 €	1 090 €	1 390 €	-10% Nachlass ab dem TN. -10 bis 15% mit der "Akademie-CARD"	-Bis zu 30 Tagen : Bearbeitungsgebühren - 80€ sonst: gesamte Seminargebühr	
 management forum starnberg	1 595 €	-	-	15% Nachlass ab dem 3. Teilnehmer	-Bis zu 2 Wochen : Bearbeitungsgebühr - 55€ sonst: gesamte Seminargebühr	
 MANAGEMENTCIRCLE® BILDUNG FÜR DIE BESTEN	1 595 €	1 695 €	2 095 €	10% Nachlass ab dem 3. Teilnehmer	-Bis zu 2 Wochen kostenlos sonst: gesamte Seminargebühr	
 IIR deutschland	1 595 €	-	1 995 €	10% Nachlass auf Auftrag eines Seminarpackets	-Bis zu 30 Tagen : 55€ sonst: gesamte Seminargebühr	Bis 12 Uhr des 1. Tages: Buchung eines neuen Seminares innerhalb von 12 Monaten
 FHS St.Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften	620 SFr	-	-	Kein Rabatt	-Vor Ablauf der Anmeldefrist: kostenlos. Sonst: 2/3 der Seminargebühr	

Tab. 3.4: Kontrahierungspolitik der Hauptkonkurrenten für offene Seminare³⁴

Auf zwei besondere Konditionsarten wird bei den Mitbietern über die Teilnahme an offenen Veranstaltungen aufmerksam gemacht: die Rücktrittsmöglichkeiten und die Rabatte, die als Mengenrabatte sowie als Treuerabatte verstanden werden können.

Jeder beobachtete Anbieter berechnet Stornierungskosten. Die Rücktrittsmöglichkeiten sind besondere Konditionen im Bereich der Dienstleistungen, wie in Abschnitt 1.1.3 gesehen, die wegen deren Nichtlagerfähigkeit dem Anbieter eine Bezahlung sichert. Dieses Instrument ist also zu berücksichtigen, da die Konkurrenten es unterschiedlich umsetzen. Wie in der Tabelle dargestellt, variiert die Abbuchungsfrist zwischen 2 und 4 Wochen, nachdem meistens die gesamte Seminargebühr vom Anbieter einbehalten wird. Trotzdem kostet die so genannte Bearbeitungsgebühr 55 bis 80 € während der Abbuchungsfrist. (Nur bei ManagementCircle wird in diesem Beispiel die Bearbeitungsgebühr während der

³⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

Frist nicht verlangt.) Bei IIR ist es sogar als Garantie möglich (Abschnitt 1.2.2, *Garantie und Kundendienstleistung*), bis 12 Uhr des ersten Veranstaltungstages abzubrechen, wobei die Teilnahme an einem späteren Seminar innerhalb von 12 Monaten vorgeschrieben wird.

Es sind zwei verschiedene Formen von Rabatten zu identifizieren. Der erste bedeutende Rabatt ist der unproportionale Preisunterschied zwischen zweitägigen und dreitägigen Veranstaltungen, der in diesem Fall als Fixpreis von den Anbietern bekannt gegeben wird. Es ist relevant, wie in 1.2.2 behandelt, zwischen den Mengenrabatten und den Treuerabatten zu unterscheiden. In Tabelle 1.5 sind hauptsächlich Mengenrabatte bei den Anbietern zu erkennen. Ein Rabatt von 10% wird für jeden dritten Mitarbeiter derselben Firma angeboten, sogar von 15% bei dem Anbieter Starnberg. Anscheinend ist solch ein Rabatt bei IIR nicht zu erwarten, es sei denn, dass mehrere Veranstaltungen einer Gruppe bis zu Erreichung eines Zertifikats gebucht werden. In diesem Fall (z.B. „Curriculum für Führungskräfte“)³⁵ wird ein Rabatt von 10% für jede Veranstaltung des Pakets gewährt, was einem Gesamtrabatt entspricht (Abschnitt 1.2.2 über Rabattpolitik). Bei Haufe Akademie wird sofort ab dem zweiten Teilnehmer ein Rabatt von 10% gerechnet. Dazu gibt dieser Anbieter das Beispiel eines Treuerabatts an: es besteht die Möglichkeit für die Kunden, eine Kundenkarte bzw. Treuekarte („AkademieCARD“) zu kaufen, mit der 10 bis 15% Rabatt für jede gewünschte Veranstaltung gewährt werden³⁶. Unter „Rahmenvereinbarungen“ wird bei Haufe Akademie hingewiesen, dass feste Vereinbarungen mit Rabattregelungen oder Bonuszahlungen am Jahresende möglich sind. (Wie in Abschnitt 1.2.2 gesehen, ist der Bonus eine Form der Rabattpolitik und wird mit Erreichung eines Leistungsziels erhalten.) Möglich sind auch Kooperationen nach individueller Absprache über das gesamte Leistungspaket aller Open-Seminare.

Um die Gebühren besser vergleichen zu können, ist es also relevant, die Rabattunterschiede zu berücksichtigen. Die Teilnahmegebühren der Konkurrenten

³⁵ Vgl. Die Beschreibung des „Curriculums“ (Bsp. für *Führungskräfte*) befindet sich im Anhang.

³⁶ Diese Treuekarte wird für 250 € bzw. 750 € erhalten. Vgl. Haufe Akademie „Großkunden-Lösungen“ im Anhang.

(außer der FHS St. Gallen und IIR) werden in Abbildung 3.2 mit verschiedenen Teilnehmerzahlen und den dazu gewährten Rabatten dargestellt.

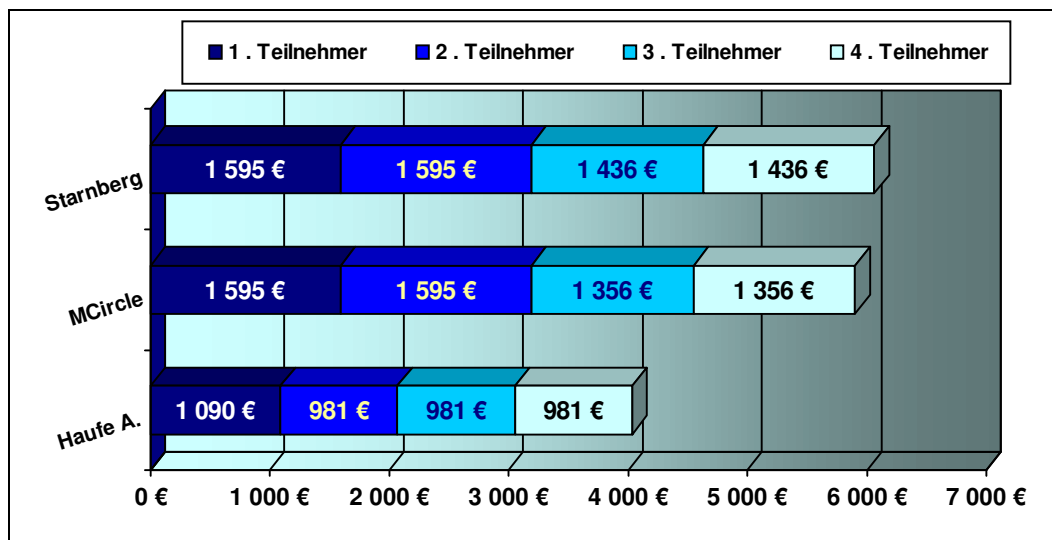


Abb. 3.2: Preisvergleich der Open-Seminare pro teilnehmendem Mitarbeiter eines einzigen Firmenkunden³⁷

Auffallend ist der Unterschied zwischen Haufe Akademie und ihren Konkurrenten, da die Teilnahmegebühr niedriger liegt und der Rabatt von 10% schon ab dem zweiten Teilnehmer gewährt wird. Laut Abbildung 3.2 ist es aber möglich, einen Unterschied zwischen den augenscheinlich identischen Preisen von Starnberg und ManagementCircle (1595 €) zu sehen, wobei ManagementCircle ab dem 3. Teilnehmer der gleichen Firma günstiger wird, weil der gewährte Rabatt in Höhe von 15% ist, statt 10% wie bei Starnberg. Für einen dritten und jeden weiteren Teilnehmer bezahlt der Kunde 80 € mehr bei Starnberg, als bei ManagementCircle. Für vier teilnehmende Mitarbeiter steigt sogar der Unterschied auf 160 € zwischen den zwei Anbietern, deren Teilnahmegebühr für eine oder zwei Personen gleich ist. Dies bestätigt die Unvergleichbarkeit der Kontrahierungspolitik verschiedener Anbieter, besonders im B-to-B-Geschäft³⁸, wenn solche Konditionen nicht berücksichtigt werden.

Es ist schon bei zwei Teilnehmern kompliziert, alle fünf ausgewählten Mitantbieter zu vergleichen, da St. Gallen keinen Rabatt gewährt und sehr niedrige

³⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

³⁸ Vgl. Abschnitt 1.1.2.

Preise anbietet³⁹. Die Teilnahmegebühren von Haufe Akademie und IIR sind zwar mit den anderen vergleichbar, aber Haufe Akademie gewährt Rabatte sofort ab dem zweiten Teilnehmer und bietet besondere Vereinbarungen mit Bonuszahlungen an und anscheinend sind bei IIR ausschließlich Gesamtrabatte möglich. In dem Sinn lassen sich die vier deutschen Anbieter nur für eine geringe Anzahl von Teilnehmern und Veranstaltungen auf der Ebene der Open-Seminare vergleichen.

3.3 Trends der Kontrahierungspolitik für firmeninterne Seminare

Von den 18 Rückmeldungen der E-Mailbefragung werden drei nicht berücksichtigt. Mehrere Befragte wollen deutlich keine Informationen geben oder hinweisen, dass alle Informationen zur Beantwortung der E-Mail auf der Website der Firma zu finden seien⁴⁰. Die folgenden Ergebnisse werden deswegen nur mit 15 Teilnehmern berechnet.

3.3.1 Preispolitik für firmeninterne Seminare

14 teilnehmende Anbieter von 15 (keine Angaben eines Teilnehmers) berechnen ihre Gebühren mit einem Fixpreis, meistens pro Tag (Tages- und Halbtagesatz bei einer befragten Firma) und mit einer möglichen Teilnehmerbegrenzung (ein Beispiel von max. acht Teilnehmern). Neun der 14 Teilnehmer bieten ihre Seminare auch auf anderen Sprachen (hauptsächlich Englisch) an, wobei eine solche Leistung nur bei einer Firma gegebenenfalls⁴¹ teurer wäre.

Die Gebühren der firmeninternen Seminare, ggf. auch die der offenen, werden in Tabelle 3.5 aufgelistet. Alle Zahlen sind Einschätzungen von den Befragten. Ein Durchschnitt der erhobenen Preise pro Tag wird für die In-house-Seminare berechnet.

In-house – Seminar	Durchschnitt	Open – Seminar
---------------------------	---------------------	-----------------------

³⁹ Vgl. Tab. 3.4.

⁴⁰ Vgl. E-Mailbefragung – Antworten 16, 17 und 18.

⁴¹ Vgl. E-Mailbefragung - Antworten 6 im Anhang.

	pro Tag	
1 250 € bis 1 500 €	1375	Nicht angeboten
1 400 €	1400	€ 900 - 1200
3 000 € für 10 bis 15 TM ⁴²		ca. 1600.-€
2 000 €	2000	Keine Angabe
1 400 €	1400	640 € pro TM
1 400 €	1400	Keine Angabe
2 Tage: 2.500 €		Keine Angabe
900 € bis 1 300 €	1100	Nicht angeboten
1 050 € bis 1 650 €	1350	Nicht angeboten
1 000 €	1000	Keine Angabe
2 500 €	2500	700 € pro TM für ca. 8 bis 10 TM
2 500 €	2500	ca. 900 €, 2 Tage
2 Tage: ca. 1900 €		Kein Unterschied

Tab. 3.5: Durchschnittliche Preise der In-house-Seminare bei den befragten Anbietern pro Tag und Vergleich mit dem Preis der Open-Seminare⁴³

Laut der Tabelle sind die Preise für firmeninterne Trainings sehr unterschiedlich. Pro Tag kann bei den teilnehmenden Anbietern ein In-house-Seminar durchschnittlich von 1000 € bis 2500 € kosten. Der Gebührenterschied zwischen offenen und firmeninternen Seminaren ist nach diesen Ergebnissen schwierig zu beurteilen, wobei die Teilnahme an einem offenen Seminar für eine gewisse Zahl an Teilnehmern eines Unternehmens teurer wird, als ein In-house-Seminar (mengenbezogene Preisdifferenzierung⁴⁴) für die gleiche Teilnehmerzahl⁴⁵.

3.3.2 Konditionenpolitik für firmeninterne Seminare

Als Konditionen wurden Informationen über die Rabatte (Mengenrabatte)⁴⁶, Zahlungsbedingungen und Garantien (Abschnitt 1.2.2) erhoben. Nicht alle Teilnehmer haben ihre Konditionen offenbart.

In Tabelle 3.6 sind die Antworten bezüglich der Mengenrabatte aufgelistet. Alle Teilnehmer haben auf diese Frage geantwortet, wobei sehr wenige Zahlen angegeben wurden.

⁴² TM = Teilnehmer.

⁴³ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁴ Die mengenbezogene Preisdifferenzierung kommt häufig im Bereich der Dienstleistungen vor. Vgl. Abschnitt 1.1.3.

⁴⁵ Vgl. E-Mailbefragung – Antworten 8 und 15.

⁴⁶ Vgl. Abschnitt 1.2.2 (*Rabattpolitik*).

Frage 6 der E-Mailbefragung (Jeder Teilnehmer hat sich geäußert)
10 -15% für mehr als 20 Tage
Bis 15% Rabatt je nach Seminartagen
zum Beispiel (je Tag): 1 Tag 1500 €, 2 Tage 1300 €, 3 Tage 1200 € Bei hintereinander durchgeführte Seminare wird verhandelt.
Je nach Volumen des Auftrages
Bei zahlreichen Buchungen
Angemessene Ermäßigung bei mehrfacher Buchung des selben Seminars
Bei größeren Rahmenvolumen mit einer gewissen Tagezahl (variiert nach Tagen, bisheriger Zusammenarbeit etc)
Staffelpreis für mehr als drei gleiche Seminare
Individuelle Vereinbarung mit guten Kunden
Individuell nach Absprache
Aufhebung der Konzeptkosten bei Buchung mehrerer Seminare
Ja, keine Angabe (2 Mal genannt)
Bisher erst 1 Mal

Tab. 3.6: Aufgelistete Antworten auf die Frage: „Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?“⁴⁷

Die Mehrzahl der Antworten bestätigt einerseits die Ablehnung der Firmen, ihre Konditionen bzw. gewährten Rabatte öffentlich preiszugeben und die Variabilität der Rabatte je nach Auftrag. Die Rabattgewährung für firmeninterne Trainings ist Objekt individueller Vereinbarungen mit den Firmenkunden und steht nicht fest. Faktoren wie Teilnehmerzahl, Zahl der gebuchten Seminare, Treue der Kunden sowie Länge der Seminare kommen in Frage. Je nach Länge der Seminare werden zum Beispiel Rabatte von 10 bis 15% gewährt, oder jeder weitere Seminartag wird mit niedrigeren Gebühren berechnet. Diese 10 bzw. 15% Rabatt werden bei offenen Seminaren für jeden weiteren Teilnehmer gewährt (Abschnitt 3.2.2), was einen Unterschied in der Rabattpolitik zwischen Open- und In-house-Seminare darstellt. Für In-house-Seminare ist die Länge des Seminars ein wichtigerer Faktor als die Teilnehmerzahl bei der Rabattgestaltung.

Genau wie für die Teilnahme an offenen Veranstaltungen, variiert die Politik der Zahlungsbedingungen für firmeninterne Trainings. Da es sich um ein

⁴⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

personalisiertes Angebot durch engere Beziehungen mit den Kunden handelt, wird für die Buchung eines In-house-Seminars meistens keine Vorauszahlung gefordert. Wie in Tabelle 3.7 dargestellt, variiert aber die Zahlungsfrist, wie für die Zahlungsbedingungen der offenen Veranstaltungen⁴⁸.

Frage 5 der E-Mailbefragung (12 Antworten)	
4 Nennungen	Zahlung nach 14 Tagen
3 Nennungen	Zahlung nach 4 Wochen
2 Nennungen	Zahlung nach 10 Tagen
Je 1 Nennung	bei manchen Kunden nach 90 Tagen
	50% mit der Buchung und 50% nach Durchführung
	Der Kunde bestimmt.

Tab. 3.7: Aufgelistete Antworten auf die Frage: „Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?“⁴⁹

Klare Regeln existieren für die Zahlungsfrist (zehn, 14 oder 31 Tage nach der Durchführung des Seminars), wobei einige Befragte die Zahlungsfrist je nach Kunde gestalten.

Auf die Frage bezüglich der Garantien ist zunächst zu bemerken, dass kein Befragter die Unzufriedenheit eines Kunden erlebt hat. Manche Teilnehmer antworten also nur, dass es nie passiert, und stellen sich keine Garantiemöglichkeiten vor. Andere haben verschiedene Antworten gegeben, die in Tabelle 3.8 aufgelistet sind.

Frage 7 der E-Mailbefragung (6 Antworten)
diverse Gestaltungsmöglichkeiten
Nachbesserung, keine Nachlässe
50% Nachlass bei vorheriger vertraglicher Fixierung
kostenloses Ersatzseminar
Wiederholung des Seminars
Kostenfreihaltung des Kunden

Tab. 3.8: Aufgelistete Antworten auf die Frage: „Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen?“⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Tab. 3.3, Abschnitt 3.2.2.

⁴⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

⁵⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

Während einige Anbieter keine finanzielle Maßnahme als Garantie der Kundenunzufriedenheit gewährleisten oder den Verlust eines unzufriedenen Kunden akzeptieren würden, erklären sich andere bereit, auf die Bezahlung zu verzichten oder ein anderes Seminar kostenlos durchzuführen.

Die Konditionen für In-house-Seminare stehen noch weniger fest, als deren Preise. Meistens werden sie je nach Auftrag gestaltet und können von einem Angebot zum anderen variieren. Die Zahlungsbedingungen sind häufig definiert, aber in manchen Fällen richten sie sich nach dem Kunden. Die Rabatthöhe ist von vielen Faktoren wie Seminarlänge und Teilnehmerzahl abhängig. Als Garantien könnten gegebenenfalls Verbesserungen und Wiederholungen in Frage kommen.

3.4 Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz

Um Berlitz zu positionieren, werden die offenen Seminare als Vergleichspunkt genommen, da die Erhebung keine ausreichenden Informationen über die firmeninternen Seminare ermittelt hat und geringere Vergleichselemente bietet. Als Gegenstand personalisierter Angebote besteht keine feste Kontrahierungspolitik für In-house-Seminare bei der Konkurrenz.

3.4.1 Preisuntergrenze

Wie in Abschnitt 1.2.3 (*Eigene Kosten*) gesehen, verteilen sich die Kosten zwischen den fixen und den variablen Kosten. Jede organisierte Veranstaltung wird hier als Träger variabler Kosten betrachtet, da zum Beispiel die Miete eines Veranstaltungsraums, der Lohn eines Dozenten und die Verpflegung der Teilnehmer (z.B. Pausengetränke und Mittagessen) erst fällig werden, wenn ein Seminar stattfindet. Die Fixkosten entsprechen hauptsächlich den Verwaltungskosten, sowie z.B. Werbungs- und Vertriebskosten.

Im Bewusstsein der Komplexität der kostenorientierten Preisentscheidung für Dienstleistungen, aufgrund der Unsicherheit der entstehenden Kosten (Abschnitt

1.1.3 und 1.2.3), wird eine Preisuntergrenze⁵¹ von Berlitz festgesetzt. Um die variablen Kosten zu decken, sollten mindestens zwei Mitarbeiter an der Veranstaltung teilnehmen gegen eine Gebühr von ■■■ € für zwei Personen, wie in Abbildung 3.3 dargestellt. Um die variablen Kosten und die Fixkosten decken zu können sollten drei Personen (ohne Rabatt) teilnehmen. Der dritte Teilnehmer sollte also ■■■ € Gebühren bezahlen.

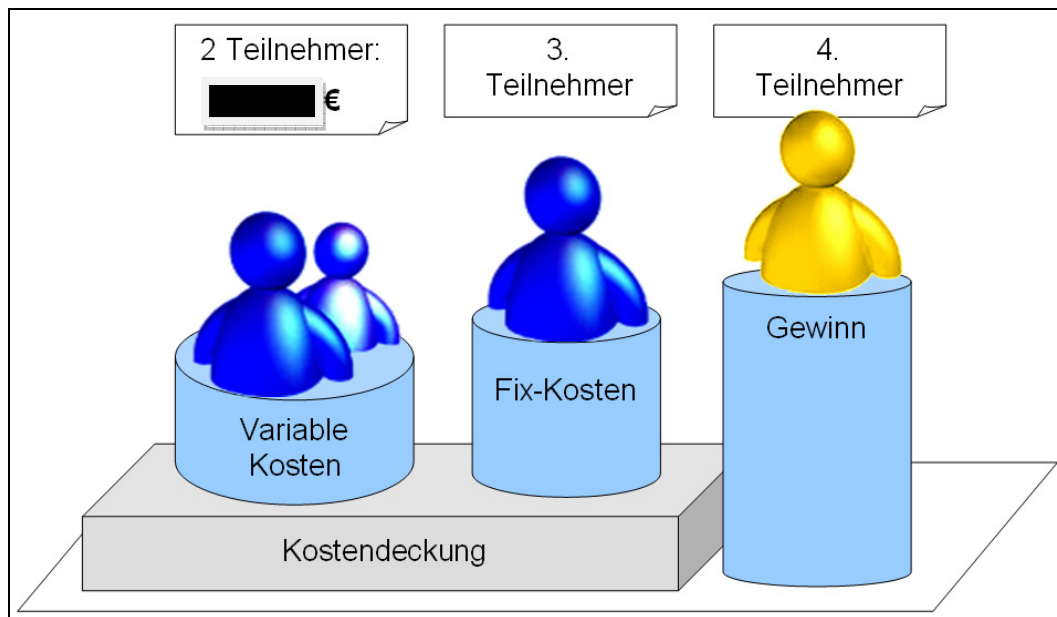


Abb. 3.3: Preisuntergrenze von Berlitz zur Deckung der variablen und fixen Kosten für die Durchführung eines offenen Seminars⁵²

Wenn mit ■■■ € Gebühr gerechnet wird, sind ab drei Teilnehmer die fixen und variablen Kosten gedeckt und Berlitz erreicht einen Gewinn mit der Teilnahme einer vierten Person. In Abbildung 3.4 wird, ohne gewährte Rabatte von Berlitz, ein Vergleich der Preise für vier Mitarbeiter an einer Veranstaltung zwischen Berlitz und den Mitantbietern gezogen.

⁵¹ Die Preisuntergrenze entspricht dem Minimum, unter das der Preis nicht sinken soll. Vgl. Abschnitt 1.2.3 (*Eigene Kosten*).

⁵² Quelle: Eigene Darstellung.

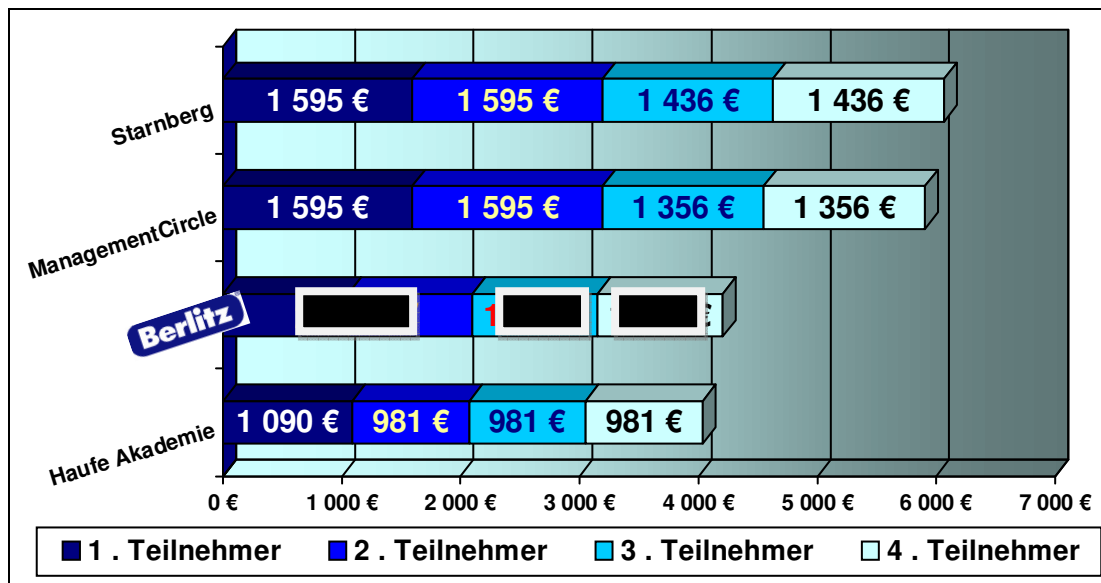


Abb. 3.4: Preisvergleich der Open-Seminare pro teilnehmendem Mitarbeiter mit Rücksicht auf die Berlitz - Preisuntergrenze⁵³

Bei █ € pro Teilnehmer würde der Preis von Berlitz deutlich unter dem seiner Konkurrenten Starnberg und ManagementCircle liegen (ohne besondere Rabatte), aber höher als der Preis der Haufe Akademie: █ € für vier Personen bei Berlitz gegen 4033 € bei Haufe Akademie. Genauer gesagt, da die Gebühr bei Berlitz nicht unter █ € für zwei Teilnehmer sinken darf, wäre für zwei Personen die Teilnahmegebühr um █ € günstiger bei Haufe Akademie. In Abbildung 3.4 wird IIR nicht dargestellt, weil dessen Preis für die Teilnahme an einem einzigen Seminar (ohne Rabatt) für vier Personen nicht mit dieser Preisuntergrenze vergleichbar ist. Laut der Tabelle steht fest, dass die Mindestgebühr von Berlitz für zwei Teilnehmer an einem Seminar höher als die der Haufe Akademie ist (sogar bis drei Teilnehmer, wenn die Deckung aller Kosten bezweckt wird).

3.4.2 Kostenbezogene Positionierungsalternativen im Wettbewerbsumfeld

Die im letzten Abschnitt erläuterte Preisuntergrenze ermöglicht eine erste Begrenzung der Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz, die in Abbildung 3.5 dargestellt wird. Nach dem Leitbild der alternativen Positionierungsstrategien in Abschnitt 1.2.3 (Abbildung 1.8) werden fünf ausgewählte Hauptkonkurrenten je

⁵³ Quelle: Eigene Darstellung.

nach Gebührenhöhe für ein einziges Seminar und für ein Minimum von drei Teilnehmern repräsentiert.

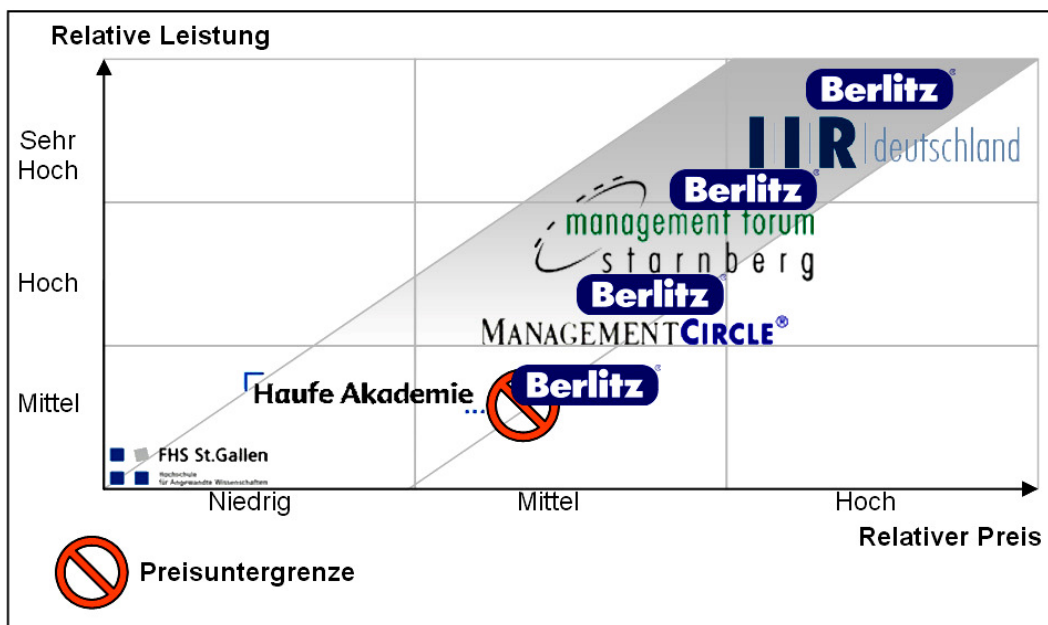


Abb. 3.5: Positionierungsmöglichkeiten von Berlitz mit Rücksicht auf die Preisuntergrenze für ein offenes Seminar⁵⁴

In der Abbildung wird die relative Leistung jedes Mitانبietes vermutet. Die Skala beginnt ab „mittel“ statt „niedrig“, da laut der Telefonbefragung die verglichenen Konkurrenten die bevorzugten Anbieter sind und deswegen der Zufriedenheit der Kunden entsprechen. Ohne Rabatte stellt sich ein einmaliges Seminar bei dem Anbieter IIR (für vier Teilnehmer) als sehr teuer dar. Es ist also zu sehen, dass Berlitz viele Positionierungsmöglichkeiten hat. Aber aufgrund seiner Preisuntergrenze, die sogar mit dem Preis der FHS St Gallen nicht zu vergleichen ist, muss die Firma höhere Teilnahmegebühren als sein Konkurrent Haufe Akademie verlangen. Daher sind weder eine Orientierung am Preisführer (Haufe Akademie in diesem Fall) noch eine Penetrationsstrategie (Preisunterbietung)⁵⁵ möglich. Hier entsteht die einzige Lösung der Skimming-Strategie bzw. Preisüberbietung (Abschnitt 1.2.3, *Politik des Wettbewerbs*), die in dieser Situation viele Alternativen ermöglicht, denn es gibt bedeutende kontrahierungs-

⁵⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

⁵⁵ Vgl. Abschnitt 1.2.3 (*Eigene Kosten*).

politische Unterschiede zwischen den anderen Konkurrenten, die auch eine Preisunterbietung anwenden.

Die Konkurrenzanalyse lässt viele verschiedene Möglichkeiten der Kontrahierungsgestaltung bei den Anbietern im Bereich der Managementseminare zu. Trotz unpräziser Erhebungsmöglichkeiten über die Kontrahierungspolitik der firmeninternen Seminare sind günstigere Angebote als bei offenen Veranstaltungen zu finden, wenn eine Gruppe von Mitarbeitern am Seminar teilnehmen soll. Die meistens nicht feststehenden Konditionen sind im Bereich der In-house-Trainings besonders kundenabhängig. Im Bereich der offenen Veranstaltungen ist aber die Kontrahierungspolitik der fünf ausgewählten Mitbewerber greifbarer. Für ein einziges Open-Seminar sind die Anbieter Haufe Akademie, Starnberg und ManagementCircle aufgrund ihrer Preise und Rabattgewährung vergleichbar. Mit dem Preisminimum (gewinnorientierte Preisuntergrenze in Höhe von ■■■■ € pro Teilnehmer, wenn mindestens drei Personen buchen) und ohne besondere Rabatte würde die Gebühr von Berlitz im Vergleich mit Starnberg und ManagementCircle niedrig ausfallen. (Berlitz muss trotzdem mit höheren Preisen als Haufe Akademie rechnen). Höhere Positionierungsmöglichkeiten sind also möglich, es sei denn, das Berlitz-Angebot wird auf der Ebene der Managementseminare von der Nachfrage wahrgenommen. Im nächsten Kapitel wird durch eine Nachfrageanalyse die Meinung potentieller Kunden berücksichtigt, wobei sie mit dem Image von Berlitz und den Marketingmaßnahmen für die Managementseminare verglichen wird.

4. Wahrnehmungsanalyse der potentiellen Kunden

Die Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz, die in Kapitel 3 durch die Konkurrenzforschung und die Kostenuntergrenze festgestellt wurden, werden in Kapitel 4 durch die Bedarfsforschung geprüft. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Kundenwahrnehmung¹ für die Managementseminare bei Berlitz. Dies entspricht dem Informationsbedarf (Abschnitt 2.1.2) dieser zweiten Marktforschung. Informationen über die Nachfrage werden anhand einer sekundären Marktforschung erhoben (Erhebungsphase)², weil ausschließlich Daten einer von Berlitz im Oktober 2006 durchgeführten Umfrage analysiert werden (desk-research)³. Im Vergleich mit dem Image der Firma wird auf die Meinung der Kunden Rücksicht genommen. Dies entspricht der Analyse- und Interpretationsphase⁴ der Marktforschung. Im Voraus soll berücksichtigt werden, dass aufgrund einer Vielzahl an Mitantbietern⁵ der Zutritt auf den Markt der Managementseminare schwierig ist⁶. Schließlich werden die Marketingmaßnahmen von Berlitz für die Managementseminare vorgestellt, die die Wahrnehmung der Nachfrage und die Positionierungsalternativen⁷ fördern können.

4.1 Das Berlitz-Image

Als Gründer der *Berlitzmethode*[®] für das Lehren fremder Sprachen war Berlitz die erste Sprachschule, in der Sprachen exklusiv von muttersprachigen Lehrern unterrichtet wurden. Heutzutage bleibt Berlitz ein bekannter Anbieter hochwertiger Sprachkurse und weiterer Leistungen in Verbindung mit Sprachen⁸ und interkultureller Erfahrungen für Privatkunden jeden Alters und Firmenkunden. Mit 50 Sprachcentern in Deutschland bietet Berlitz eine breite

¹ Vgl. Abschnitt 1.2.3 (*Wahrnehmung der Nachfrage*).

² Vgl. Abb. 2.5, Abschnitt 2.1.2.

³ Vgl. Abschnitt 2.1.1.

⁴ Vgl. Abb. 2.5, Abschnitt 2.1.2.

⁵ Vgl. Abschnitt 3.1.1.

⁶ Vgl. SWOT – Berlitz Business Trainings – Marktanalyse, im Anhang.

⁷ Vgl. Abschnitt 1.2.3 (*Positionierungsstrategie*).

⁸ Unter „Berlitz-Publishing“ ist Berlitz auch als Herausgeber von Lehrmaterial für Sprachen bekannt

Skala von Schulungen für Erwachsene, Kinder, Firmen und Arbeitsuchende, die in Abbildung 4.1 zusammengestellt sind.

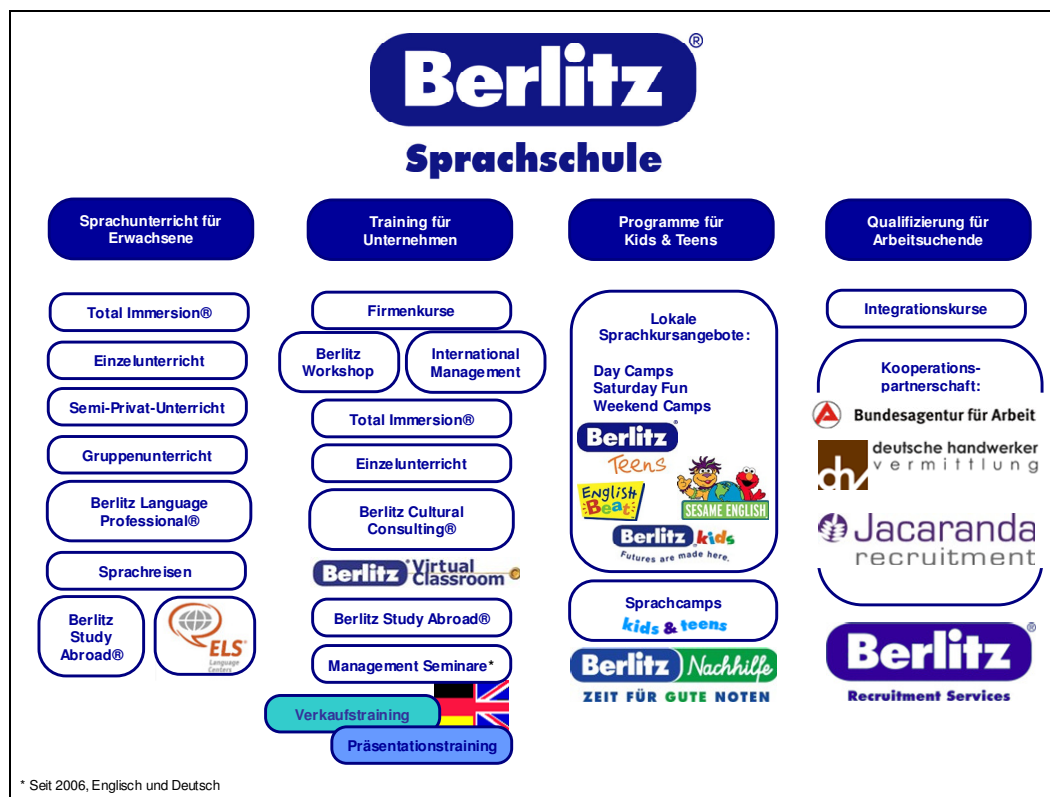


Abb. 4.1: Übersicht der Berlitz-Gesamtleistung⁹

Neben zahlreichen Leistungen im Bereich Sprachkurse und Sprachreisen, sind spezifische Kurse, wie zum Beispiel „Berlitz Language Professional®“, „Berlitz Cultural Training®“, Workshops und International Management¹⁰, möglich. Mehr als Integrationskurse für Einwanderer, beschäftigt sich Berlitz mit der Jobvermittlung durch mehrere Partnerschaften, wie mit der Bundesagentur für Arbeit. 2006 hat Berlitz den Bereich Managementtraining begonnen und bietet seitdem unter seinem Brandzeichen zwei Seminare (*Verkaufs-* und *Präsentationstraining*) an, auf Deutsch und auf Englisch. Diese zwei Seminare werden in der Zukunft verarbeitet und Teil des neuen Seminarangebots sein.

Trotz der langen Erfahrung und dem „know-how“ von Berlitz in der Bildungsbranche, liegt die Problematik für die Entwicklung von nicht-

⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰ Eine Beschreibung der Angebot „International Management“ befindet sich im Anhang.

fremdsprachlichen Seminaren, wie Managementseminaren, darin, dass Berlitz über noch eher geringe Erfahrung im Seminarbereich verfügt. Berlitz, „*Helping the world communicate since 1878*“¹¹, bewahrt sich das historisch geprägte Image einer erfolgreichen Sprachschule und wird deswegen als Anbieter exklusiver Sprachtrainings identifiziert¹².

4.2 Die Wahrnehmung der Nachfrage

Bevor die Sprachschule Berlitz die zwei ersten Managementseminare¹³ angeboten hat, wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Anhand eines kurzen Fragebogens¹⁴ wurde versucht, die Bedürfnisse der Kunden zu erfahren. Von 400 Firmen haben nur 108 geantwortet (niedrige Rücklaufsquote der schriftlichen Befragung¹⁵). Eine telefonische Befragung wurde im Oktober 2006 bei 300 Teilnehmern durchgeführt (bessere Rücklaufsquote der telefonischen bzw. der mündlichen Befragung¹⁶) und nach deren Auswertung¹⁷ hat sich die Firma entschieden, ihr Angebot im Bereich der Managementseminare weiter zu entwickeln. Eine zweite Analyse der Umfrageauswertung wird in den nächsten zwei Abschnitten durchgeführt (desk-research)¹⁸ um die Wahrnehmung der Nachfrage für das Angebot von Berlitz einerseits und die empfundene Wichtigkeit des Preises eines Anbieters andererseits herauszufinden.

4.2.1 Analyse der Angebotswahrnehmung

Eine Einschätzung der wichtigsten Eigenschaften eines Seminaranbieters, laut der Nachfrage, wurde in der Telefonbefragung mittels neun Fragen festgelegt. Die Antworten auf diese neun Fragen bezüglich der Wichtigkeit von Eigenschaften wie Kompetenz, Preis/Leistung, Bekanntschaftsgrad usw. sind in Tabelle 4.1 zusammengefasst. In einer Rangfolge der Wichtigkeit von 1 (sehr wichtig) bis 5 (überhaupt nicht wichtig) scheinen Kompetenzen und Erfahrung der externen

¹¹ Vgl. www.berlitz.com.

¹² SWOT – Berlitz Business Trainings – Marktanalyse, im Anhang.

¹³ Verkaufs- und Präsentationstraining auf deutsch und englisch (Vgl. Unterkapitel 4.1).

¹⁴ Der Fragebogen der Online-Befragung (September 2005) befindet sich im Anhang.

¹⁵ Vgl. Abschnitt 2.2.2.

¹⁶ Vgl. Abschnitt 2.2.2.

¹⁷ Die Auswertung der Telefonbefragung (Oktober 2006) befindet sich im Anhang.

¹⁸ Vgl. Abschnitt 2.1.1.

Anbieter, mit den Noten 1,13 und 1,53 eingestuft, als sehr bedeutend von den Kunden beurteilt zu werden. 90,3% der Befragten halten die Kompetenz als eine sehr wichtige Eigenschaft eines Managementseminaranbieters. Die Erfahrung ist für 57,3% der Befragten sehr wichtig und das Angebot (Anpassung der Seminarinhalte an den Bedürfnissen der geschulten Mitarbeiter) 46,3% sehr wichtig¹⁹.

Kompetenz	1,13
Preis/Leistung	1,53
Erfahrung	1,57
Konditionen	1,74
Angebot	1,75
Erreichbarkeit	1,88
Standort	2,20
Vielfältigkeit	2,22
Bekanntheitsgrad	2,63

Tab. 4.1: Mittelwerte der einzelnen Eigenschaften des Anbieters, in der Rangfolge der Wichtigkeit von 1 sehr wichtig bis 5 überhaupt nicht wichtig²⁰

Der Berlitz-Bekanntheitsgrad wurde in der telefonischen Befragung auf eine Rangfolge von 1 bis 5 geprüft, wobei die Note 1 der Antwort „Ja, gut“ und die Note 5 „überhaupt nicht“ entsprechen. Die Ergebnisse werden in Tabelle 4.2 dargestellt. Laut der Auswertung gibt es ungefähr ebenso wenige Befragte, die Berlitz gut kennen (■%) als Befragte, die die Firma überhaupt nicht kennen (■%). Der Bekanntheitsgrad wird mit der Note ■ bewertet und liegt somit bei dem Wert „Ja, nur dem Namen nach“²¹. Übrigens wurde der Bekanntheitsgrad des externen Anbieters mit der Note 2,63 (Tabelle 4.1) als mittelwichtig beurteilt.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, gut	■	■	■	■
Ja, einigermaßen	■	■	■	■
Ja, nur dem Namen nach	■	■	■	■
Nein, eher nicht	■	■	■	■
Überhaupt nicht	■	■	■	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Tab. 4.2: Antworten auf die Frage: „Kennen Sie Berlitz?“²²

¹⁹ Vgl. Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 8a, FG 8c & FG 8h.

²⁰ Quelle: Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 8 (Zusammenfassung).

²¹ Vgl. Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 9.

²² Quelle: Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 9.

Nicht nur der Bekanntheitsgrad, sondern auch die Meinung der Kunden über besondere Eigenschaften bzw. Kompetenzen von Berlitz wurde in der Umfrage geprüft. Tabelle 4.3 stellt eine umfassende Auswertung der Antworten bezüglich dieser Eigenschaften dar.

Berlitz ist ein traditionelles Unternehmen	■
Berlitz bietet hochwertige Leistungen an	■
Berlitz bietet professionellen Service	■
Berlitz ist ein innovatives Unternehmen	■
Berlitz bietet ein gutes Preis- Leistungs- Verhältnis	■

Tab. 4.3: Mittelwerte der einzelnen Eigenschaften von Berlitz gesamt, in der Rangfolge der Bewertung von 1 sehr zutreffend bis 5 überhaupt nicht zutreffend²³

Nach diesen Ergebnissen finden die Kunden die Behauptung zutreffend, das Berlitz einen professionellen Service anbietet (Durchschnittnote von ■ auf der Rangfolge von 1 bis 5). Berlitz wird also als Anbieter für Unternehmen wahrgenommen. ■% der Befragten finden die Behauptung sogar sehr zutreffend²⁴. Außerdem beurteilen die Befragten die Leistung von Berlitz als hochwertig (Durchschnittnote ■). Berlitz wird etwas traditioneller (Durchschnittnote: ■) als innovativ (Durchschnittnote: ■) beurteilt. Wie in Tabelle 4.4 zu sehen, trifft die Behauptung „Berlitz ist ein traditionelles Unternehmen“ laut ■% der Befragten zu und ■% finden sie sehr zutreffend. Dagegen halten ■% die Behauptung „Berlitz ist ein innovatives Unternehmen“ für zutreffend, ■% finden sie sehr zutreffend und ■% schätzen die Firma für nicht besonders innovativ ein.

²³ Quelle: Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober2006, FG 10 (Zusammenfassung).

²⁴ Vgl. Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 10e.

	Traditionelles Unternehmen	Frequency	Percent	Innovatives Unternehmen	Frequency	Percent
1						
2						
3						
4						
5						
Total						

Tab. 4.4: Umfrageauswertung – Vergleich zwischen Berlitz als „traditionelles“ und „innovatives“ Unternehmen, in der Rangfolge der Bewertung von 1 sehr zutreffend bis 5 überhaupt nicht zutreffend²⁵

Zusätzlich wurden die Kunden gefragt, wie sie sich Berlitz als Anbieter nichtfremdsprachlicher Dienstleistungen wie interkulturellem Training, fachspezifischen Seminaren, Managementseminaren und Jobvermittlung vorstellen könnten. Die Zusammenfassung der Ergebnisse ist in Tabelle 4.5 zu finden, außer der Antwort auf die Frage der Zuordnung anderer Weiterbildungen, über die ■% der Befragten sich nicht geäußert haben. Es ist festzustellen, dass die Befragten sich Berlitz als Anbieter interkulturellen Trainings ziemlich gut vorstellen können (Bewertung mit der Durchschnittnote ■ auf der Rangfolge von 1 bis 5). ■% der Befragten finden das interkulturelle Training Berlitz sehr gut zugeordnet (■% halten es für gut zugeordnet)²⁶.

Interkulturelles Training	■
Fachspezifische Seminare	■
Managementseminare	■
Jobvermittlung	■

Tab. 4.5: Mittelwerte der Bewertung nicht-fremdsprachlicher Dienstleistungen gesamt, in der Rangfolge der Bewertung von 1 sehr gut bis 5 überhaupt nicht²⁷

Diese Ergebnisse können sich auf die Bekanntheit der Firma als Sprachschule beziehen. Deswegen wird Berlitz vermutlich als kompetenterer Anbieter im interkulturellen Bereich eingestuft, als im Bereich der Fach- und Managementseminare (mit den Durchschnittnoten: ■ und ■ auf der Rangfolge von 1 bis 5).

²⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 10a & FG 10b.

²⁶ Vgl. Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 11a.

²⁷ Quelle: Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 11 (Zusammenfassung).

Allerdings wurden die Seminare Berlitz selten sehr gut (Note 1) zugeordnet (■% für die fachspezifischen Seminare und 7,7 für die Managementseminare). Trotzdem finden im Durchschnitt ■% der befragten Kunden die beiden Fach- und Managementseminare der Firma gut zugeordnet²⁸. Im Gegenteil zur Vorstellung der Kunden von interkulturellem Training als Kompetenz von Berlitz haben ■% der Befragten die Jobvermittlung als überhaupt nicht zugeordnet geschätzt²⁹. Dies zeigt weiter die Bekanntheit von Berlitz als Sprachschule mit besonderen Bildungsfähigkeiten, die nicht von Dienstleistungen wie Jobvermittlung betroffen werden, obwohl dies bereits zum Gesamtangebot von Berlitz als „Berlitz Recruitment Services“³⁰ gehört (Abbildung 4.1).

Die Kompetenzen und die vom Kunden geschätzte Erfahrung im Bereich der angebotenen Leistung sind für die Nachfrage von hoher Bedeutung. Wie in Abschnitt 1.1.3 und 1.2.3 (*Wahrnehmung der Nachfrage*) gesehen, werden die Dienstleistungen auf Grund ihrer Immaterialität subjektiv beurteilt. Daher wird Berlitz eher als ein traditionelles Unternehmen beobachtet, das durch viel Erfahrung im Bereich der Sprachen für interkulturelle Trainings auch gut geeignet wäre, aus Sicht der Kunden aber weniger für die Jobvermittlung. Trotz des starken Images als Sprachschule haben die Befragten die Möglichkeit für Berlitz, Fach- und Managementseminare anzubieten, ziemlich gut zugeordnet.

4.2.2 Analyse der Preiswahrnehmung

Neben der hohen Bedeutung der Leistung (Kompetenz und Erfahrung) der Managementseminaranbieter ist das Preis-Leistungs-Verhältnis bei der Wahrnehmung der Nachfrage von großer Bedeutung, wie in Abschnitt 1.2.3 (*Wahrnehmung der Nachfrage*) erläutert. Laut der Befragungsauswertung wurde das Preis-Leistungs-Verhältnis eines Anbieters auch als bedeutend beurteilt. Auf der Rangfolge der Wichtigkeit von 1 bis 5 wurde diese Eigenschaft mit der Note 1,53 bewertet (Tabelle 4.1). Das Preis-Leistungsverhältnis ist für 31% der

²⁸ Vgl. Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 11b & 11c.

²⁹ Vgl. Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 11d.

³⁰ Vgl. Unterkapitel 4.1.

Befragten wichtig und für 59% sehr wichtig, wie in Tabelle 4.6 detaillierter zu sehen ist. Keiner der Befragten hat angegeben, dass das PreisLeistungsverhältnis überhaupt nicht wichtig ist.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	177	59,0	59,0	59,0
2	93	31,0	31,0	90,0
3	25	8,3	8,3	98,3
4	5	1,7	1,7	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Tab. 4.6: Antworten auf die Frage: „Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig?“ – Preis/Leistung, in der Rangfolge der Wichtigkeit von 1 sehr wichtig bis 5 überhaupt nicht wichtig³¹

Mehr noch als der Preis wurden die Konditionen als Merkmal eines externen Managementseminaranbieters in der Telefonbefragung berücksichtigt und finden eine Bewertung von 1,74 auf der Rangfolge der Wichtigkeit (Tabelle 4.1). Wie in Tabelle 4.7 dargestellt, werden die Konditionen für 37% der Befragten als wichtig und für 47% als sehr wichtig beurteilt³². Die Konditionen haben im B-to-B einen besonderen Einfluss auf die Kaufentscheidung, da sie die Geschäftsbeziehungen bestimmen, die dem Preis häufig überlegen sind³³.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	143	47,7	47,7	47,7
2	108	36,0	36,0	83,7
3	36	12,0	12,0	95,7
4	10	3,3	3,3	99,0
5	3	1,0	1,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Tab. 4.7: Antworten auf die Frage: „Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig?“ – Konditionen, in der Rangfolge der Wichtigkeit von 1 sehr wichtig bis 5 überhaupt nicht wichtig³⁴

In Abschnitt 3.1.1 wurde festgelegt, dass die vier Firmen ManagementCircle, IIR, Management Forum und Haufe Akademie als externe Anbieter erscheinen, die von den Kunden am meisten genutzt wurden. Die telefonische Befragung hat sich

³¹ Quelle: Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 8b.

³² Vgl. Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 8e.

³³ Vgl. Abschnitt 1.1.2.

³⁴ Quelle: Berlitz – Auswertung Umfrage, Oktober 2006, FG 8e.

damit beschäftigt, die Gründe für diese Auswahl herauszufinden. Tabelle 4.8 gibt ein Beispiel der Antworten für den Anbieter Haufe Akademie.

Preis	50 Nennungen
Kompetenz	111 Nennungen
Empfehlung/Bekanntheit	60 Nennungen
Standort	34 Nennungen
Sonstiges:	4 Nennungen
Dauer	1 Nennung
Thema	1 Nennung
Keine Spezifikation	2 Nennungen

Tab. 4.8: Antworten auf die Frage: „Nach welchen Hauptkriterien haben Sie diesen Anbieter ausgesucht?“ (Mehrfachnennungen)³⁵

Eine Übersicht der vier genannten Hauptkriterien (Preis, Kompetenz, Empfehlungen/Bekanntheitsgrad, Standort) sind für die vier Anbieter in Tabelle 4.9 zusammengefasst.

Anbieter	Management Circle	IIR	Management Forum	Haufe Akademie	Total
Preis	28	15	27	50	120
Kompetenz	74	67	72	111	324
Empfehlung/Bekanntheit	37	31	36	60	164
Standort	25	20	22	34	101

Tab. 4.9: Umfrageauswertung – Vergleich der Antworten auf die Frage: „Nach welchen Hauptkriterien haben Sie diesen Anbieter ausgesucht?“ (Mehrfachnennungen)³⁶

Nach Tabelle 4.9 ist merkwürdigerweise der Preis von relativer Bedeutung. Die Kompetenzen bzw. wahrgenommenen Kompetenzen des Anbieters erscheinen viel wichtiger als der Preis aus Sicht der Kunden zu sein. Das Kriterium Kompetenz wurde von den Befragten 324 Mal für die vier Anbieter genannt. Dagegen wurde das Kriterium Preis nur 120 Mal genannt. Somit erscheint die Kompetenz der Anbieter mehr als doppelt so wichtig wie der Preis, dreimal so wichtig laut der Ergebnisse für IIR und Haufe Akademie. In der Tabelle fällt bei den Ergebnissen des Anbieters IIR auch auf, dass das Kriterium Empfehlung/Bekanntheit doppelt so wichtig ist wie der Preis. Insgesamt ist für die Kunden der vier genannten externen Anbieter der Preis auch nicht so wichtig wie

³⁵ Quelle: Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 6e.

³⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Berlitz – Auswertung der Umfrage, Oktober 2006, FG 6b, FG 6c, FG 6c & FG 6d.

die Empfehlung/Bekanntheit, was der Feststellung laut Tabelle 4.1 über die wichtigen Eigenschaften des Anbieters für die Nachfrage widerspricht. In der Rangfolge der Wichtigkeit von 1 (sehr wichtig) bis 5 (überhaupt nicht wichtig) in Tabelle 4.1 wurde die Eigenschaft Preis/Leistung (mit der Note 1,53 bewertet) wichtiger als der Bekanntheitsgrad (Note: 2,63) von den Befragten beurteilt.

Dennoch, wie in Abschnitt 1.1.2 und 1.1.3 über die Kaufentscheidungen der Firmenkunden und insbesondere in den Dienstleistungsbranchen gesehen, stellt erstens die Kaufentscheidung einen komplexen Prozess dar³⁷, der sich aufgrund einer niedrigeren Preiselastizität nicht nur nach dem Preis richtet. Zweitens sind Dienstleistungen (immaterielle) Objekte einer subjektiven Beurteilung des Preis-Leistungs-Verhältnisses³⁸. Deswegen ist laut Tabelle 4.9 der Bekanntheitsgrad im Sinne der Empfehlungen eindeutig wichtiger als der Preis, da Empfehlungen ermöglichen, das Risiko einer Leistung niedriger Qualität zu vermeiden. Darüber hinaus gilt der Preis als Qualitätsindikator für Dienstleistungen (Vgl. Abschnitt 1.1.3) und hohe Preise werden weniger befürchtet, wenn sie richtigen Kompetenzen entsprechen und besonders wenn die Leistung empfohlen wird. Auch wenn der Preis und die Konditionen eine große Bedeutung im Einkaufsprozess haben, scheinen die Befragten sich besonders wegen wahrgenommener Kompetenzen und Empfehlungen für die vier wichtigen Anbieter entschieden zu haben.

4.3 Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz

Als Einsteiger im Bereich der Managementseminare kann Berlitz den in Abschnitt 4.2.1 erläuterten Empfehlungsfaktor (Empfehlungen von anderen Kunden) noch nicht ausnutzen. Aber trotz des Images eines Anbieters, der auf Sprachtraining beschränkt ist, hat Berlitz den Vorteil, als kompetent im Bereich der Schulung beurteilt zu werden. Diese Kompetenzen will Berlitz für die Managementseminare anwenden und damit eine hochwertige Leistung anbieten. Bevor die

³⁷ Vgl. Abschnitt 1.1.2.

³⁸ Vgl. Abschnitt 1.1.3.

Wahrnehmung der Nachfrage für diese neue Leistung eingeschätzt werden kann, müssen verschiedene Marketingmaßnahmen berücksichtigt werden.

4.3.1 Marketingmaßnahmen

Die Sprachschule Berlitz ist stark von ihrem Image geprägt. Trotz ihres guten Rufs, könnte dieses Image (hochwertige und professionelle Leistung, aber eher ein traditionelles, als innovatives Unternehmen laut der Telefonbefragung) der optimalen Einführung der Managementseminare im Weg stehen. Um dieses potentielle Hindernis zu umgehen und mit Rücksicht auf die Wichtigkeit der Identität eines Unternehmens bzw. einer Marke³⁹ wurde die vernünftige Entscheidung bei Berlitz getroffen, dem Managementseminarangebot eine besondere und eigene Identität aufzubauen. Dies beginnt mit einer neuen Markenbezeichnung, wie in Abbildung 4.2 dargestellt. Durch eine neue Farbe und den neuen Namen⁴⁰ „Berlitz BusinessSeminare“⁴¹ wird das Angebot von der Gesamtleistung der Sprachschule unterschieden, wobei das Logo der Firmenmarke Berlitz nur noch neutral im Hintergrund steht. Diese neue Identität wird zum Leitfaden der Marketingmaßnahmen, verstärkt von den Schulungskompetenzen von Berlitz.



Abb. 4.2: Abhebung des Markenzeichens „Berlitz BusinessSeminare“ von „Berlitz Sprachschule“⁴²

Die Kontrahierungspolitik als Instrument des Mix-Marketings (unter dem Namen „Price“ der so genannten 4 P’s oder 7 P’s) ist von allen anderen Instrumenten


³⁹ Vgl. Abschnitt 1.2.3 (*Wahrnehmung der Nachfrage und Positionierung*).

⁴⁰ Die erste Brandingentwürfe befinden sich im Berlitz – Business Trainings – Marktanalyse im Anhang.

⁴¹ In der Fortsetzung der Arbeit gilt der Begriff „Berlitz BusinessSeminare“ als das neue Angebot von Berlitz.

⁴² Quelle: Eigene Darstellung.

abhängig und wird von diesen beeinflusst, wie im Abschnitt 1.1.1 gesehen. In Tabelle 4.10 wird eine Übersicht der Mix-Marketingmaßnahmen (sowohl für offene als auch für firmeninterne Seminare) mit Rücksicht auf alle 7 P's⁴³ dargestellt. Unter „Price“ ist die Kontrahierungspolitik zu verstehen⁴⁴.

 BusinessSeminare	
Marketing-Mix (7 P's Modell)	
die 4 P's	
Product	Themenvariante Open- und In-house-Seminare für Firmenkunden auf Deutsch und Fremdsprachen
Place	Schulung und Vorbereitung des Verkaufspersonals
Price	Zu definieren
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - Internet (eigene Website) und Online-Suchseiten wie Google - Broschüren und Anzeigen (z.B. Zeitschriften wie <i>Manager Seminar</i> und <i>Personal Magazine</i>) - Kostenfreie Seminarvorführungen für Personalentwickler
die zusätzlichen 3 P's der Dienstleistungen	
People	Qualifizierte Dozenten durch eine Zusammenarbeit mit der <i>London School of Economics</i>
Process	<ul style="list-style-type: none"> - 3 Phasen: Vorbereitung/Seminar Durchführung/Nachbereitung* - Bereitstellung des geeigneten Lehrmaterials
Physical facilities	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl der Konferenzräume - Verpflegung der Teilnehmer (z.B.: Mittagessen und Getränke)
* Ausschließlich für In-house-Seminare	

Tab. 4.10: Marketing-Mix der Berlitz BusinessSeminare⁴⁵

Mit der Verpflegung der Teilnehmer („Physical facilities“), der Anpassung der Kompetenzen des Verkaufspersonal („Place“⁴⁶) und der Bereitstellung des Lehrmaterials für die Teilnehmer („Process“) wird die Leistung auf die Ebene der hochwertigen Managementseminare mit denselben Eigenschaften wie die der beobachteten Konkurrenten gehoben.

Berlitz BusinessSeminare wird aber durch mehrere Instrumente besonders aufgewertet. Durch „Product“ können die Seminare auf mehreren Sprachen⁴⁷

⁴³ Im Model der 7 P's sind die 3 zusätzlichen P's besonders für Dienstleistungen anwendbar. Vgl. Abschnitt 1.1.1.

⁴⁴ Vgl. Abschnitt 1.1.1. und 1.1.3.

⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁶ „Place“ entspricht dem Vertrieb. Vgl. Abschnitt 1.1.1.

⁴⁷ Voraussichtlich auf Englisch, Spanisch und Französisch. Vgl. Berlitz – Business Trainings – Marktanalyse im Anhang.

durchgeführt werden und durch „Process“ genießen die Kunden eine gestaffelte Leistung, mit persönlichen Analysen der Erfahrungen und Schwierigkeiten der Teilnehmer vor dem Seminar und Berichterstattungen nach dem Seminar. (Dies gilt ausschließlich für firmeninterne Seminare.) Im Falle eines Seminars in einer fremden Sprache werden sogar die Teilnehmer auf dem klassischen Berlitz-Level⁴⁸ eingestuft. Diese Instrumente nutzen die Erfahrung von Berlitz als Sprachschule und differenzieren durch diese Vor- und Nachbereitung jedes Seminars nach den genauen Bedürfnissen der Teilnehmer die Leistung der Berlitz BusinessSeminare von der des Wettbewerbs. Durch enge Beziehungen mit der London School of Economics (LSE) sichert Berlitz die Durchführung der Seminare von hoch qualifizierten Dozenten zu („People“⁴⁹). Die von der LSE dazu gelieferten Experten, sowie die kostenfreien Vorführungen für Personalentwickler („Promotion“) sollten das Vertrauen der Nachfrage erhöhen. Das Angebot der Seminare in Fremdsprachen hat das besondere Ziel, das Vertrauen der Kunden für die Kompetenzen der Sprachschule Berlitz zu nutzen. Wenn Seminare in anderen Sprachen benötigt werden, hat die Firma dank ihres Rufes gute Chancen, dass die Nachfrage sich an sie wendet und dadurch das ganze Angebot bzw. auch die Seminare auf Deutsch bekannt werden.

Die eigene Identität von Berlitz BusinessSeminar bzw. die Unterscheidung von der Berlitz Sprachschule wird besonders durch das Instrument „Promotion“ verstärkt. Einerseits wird BusinessSeminare eine eigene Website⁵⁰ haben, die nur noch durch einen Link auf der Homepage von Berlitz⁵¹ mit der Sprachschule verbunden sein wird. Andererseits werden Werbematerial und Broschüren⁵² mit ganz anderen visuellen Merkmalen gestaltet.

Mit der Kombination dieser Marketingmaßnahmen sorgt Berlitz dafür, hochwertige und qualifizierte Seminare anzubieten und den Bekanntheitsgrad als

⁴⁸ Die SprachlevelEinstufung von Berlitz befindet sich im Anhang.

⁴⁹ „People“ entspricht dem Personal. Vgl. Abschnitt 1.1.1.

⁵⁰ Die Website von Berlitz BusinessSeminar wird ab Mitte Februar Online gestellt (www.berlitz-business.de).

⁵¹ Die Homepage der Berlitz BusinessSeminare und die der Sprachschule befinden sich im Anhang.

⁵² Entwürfe einer Anzeige und einer Broschüre befinden sich im Anhang.

Seminaranbieter zu erhöhen, sowie den Empfehlungsfaktor (Kooperation mit der LSE) zu fördern. Die Kompetenzen der Sprachschule werden zum Vorteil der Seminare genutzt, wobei die negativen Aspekte durch eine klare Abtrennung des Images (traditioneller Sprachtrainingsanbieter) vermieden werden.

4.3.2 Wahrnehmung des PreisLeistungsverhältnisses

Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird für Dienstleistungen wegen deren Immaterialität subjektiv beurteilt (Abschnitt 1.1.3) und laut Tabelle 4.9 (Abschnitt 4.2.2) ist bei der subjektiven Auswahl der beobachteten Konkurrenten für die Managementseminare die Bekanntheit und der Empfehlungsfaktor für die Kunden wichtiger als der Preis. Laut Tabelle 4.9 erscheinen die Kompetenzen noch wichtiger, wobei sich dabei die Frage stellt, wieso besondere Kompetenzen einem besonderen Anbieter zugeordnet werden. Dank allen Informationen über den Wettbewerb und die Nachfrage wird die Wahrnehmung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der Hauptkonkurrenten in Abbildung 4.3 dargestellt.

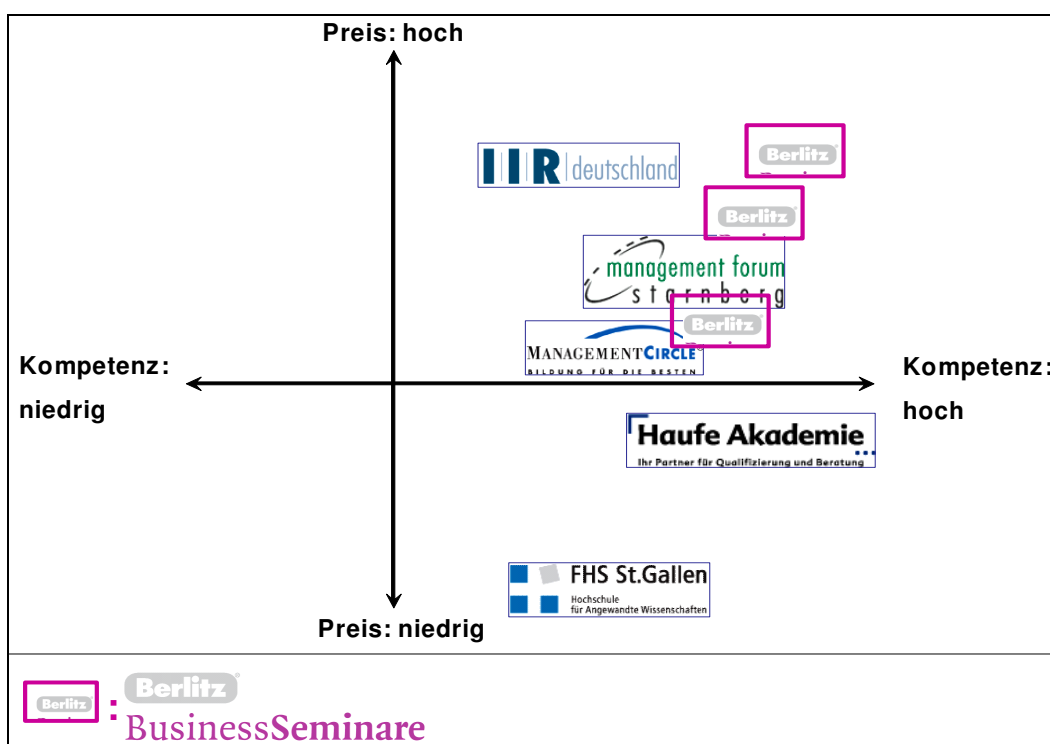


Abb. 4.3: Mögliche Preiswahrnehmungen der Berlitz BusinessSeminare⁵³

⁵³ Quelle: Eigene Darstellung.

Der Wahrnehmungsraum wird nach dem Modell in Abschnitt 1.2.3 (Abbildung 1.7) mit den Kriterien Preis und Kompetenz aufgebaut. Unter „Kompetenz“ sind die von der Nachfrage wahrgenommenen Kompetenzen und der Faktor Bekanntheitsgrad/Empfehlungen (Abschnitt 4.2.2, Tabelle 4.9) zu verstehen. In Anlehnung an Abschnitt 3.2.2 wird das Preisniveau der Konkurrenten für ein offenes Seminar und vier Teilnehmer (mit gewährtem Rabatt) eingeschätzt.

Die Abbildung stellt verschiedene Wahrnehmungsmöglichkeiten für Berlitz BusinessSeminare dar. Die in Abschnitt 3.4.1 und 3.4.2 festgelegte Preisuntergrenze für ein offenes Seminar mit 4 Teilnehmern wird ebenso berücksichtigt. Deswegen liegt aufgrund der Kosten die erste Wahrnehmungsmöglichkeit für Berlitz BusinessSeminare über Haufe Akademie.

Die Ergebnisse der Umfrageauswertung über die Wahrnehmung des Angebots (Abschnitt 4.2.1) sagen aus, dass die Leistung der Firma (Sprachschule) eher als hochwertig beurteilt wird und dass sich die Nachfrage Berlitz als Seminaranbieter ziemlich gut vorstellen kann. Dazu ist vorauszusehen, dass die subjektive Wahrnehmung der Berlitz BusinessSeminare durchschnittliche und sogar höhere Preise akzeptieren ließe, dank den in Abschnitt 4.3.1 behandelten zahlreichen Marketingmaßnahmen. Als Beispiel wird in Abbildung 4.3 die Wahrnehmung des Preis-Leistungs-Verhältnisses von Berlitz höher, als das von ManagementCircle, sogar noch höher, als das aller Konkurrenten dargestellt. Wenn Berlitz BusinessSeminare bekannt und empfohlen wird, würden nach der besonderen Wichtigkeit des Faktors Kompetenz für die Befragten (Abschnitt 4.2.2), der Theorie des Preises als Qualitätsindikator für Dienstleistungen (Abschnitt 1.1.3) und der Hochwertigkeit des Seminarangebots von Berlitz (Abschnitt 4.3.1) noch höhere Preise akzeptiert werden. Aber aufgrund der Marktsättigung im Bereich der Managementseminare⁵⁴ werden vermutlich zu hohe Preise von der Nachfrage nicht akzeptiert.

⁵⁴ Vgl. SWOT – Berlitz Business Trainings – Marktanalyse im Anhang.

Aus der Nachfrageanalyse ist die Aussage zu ziehen, dass besondere Kriterien wie Kompetenzen und Bekanntheit der Managementseminaranbieter, sowie der Empfehlungsfaktor besonders von Bedeutung sind, sogar wichtiger als die Höhe des Preises. Außerdem spielt das Image der Firma eine Rolle und kann sowohl positive (Erfahrung) als negative (Identifizierung mit der Sprachschule) Effekte auf die Wahrnehmung haben. Die Marketingmaßnahmen, die für Berlitz BusinessSeminare angewandt werden, zielen auf die Erhöhung der Wahrnehmung ab und ermöglichen noch mehr Positionierungsalternativen, wobei die Vielzahl an Managementseminaranbietern auf dem Markt eine zu hohe Positionierung zu Beginn behindert. Die Informationen der letzten zwei Kapitel werden in Kapitel 5 zur Feststellung der Positionierungsmöglichkeiten zusammengestellt und zu kontrahierungspolitischen Empfehlungen für Berlitz BusinessSeminare in Kapitel 6 führen.

5. Zusammenstellung der Ergebnisse für die Kontrahierungspolitik

In diesem Kapitel wird die Phase „Entscheidung“¹ der Marktforschung behandelt. Ein Bericht der gesammelten Informationen führt zu Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz BusinessSeminare und letztendlich zu Empfehlungen für die Gestaltung der Kontrahierungspolitik, die im nächsten Kapitel ausgesprochen werden.

5.1 Zusammenfassung der erhobenen Informationen

Anhand der Marktforschung wurden Informationen über die Konkurrenz und die Wahrnehmung der Nachfrage erhoben, die durch die Zusammenstellung mit dem Faktor Kosten² und der Berücksichtigung der Marketingmaßnahmen für Berlitz BusinessSeminare Positionierungsmöglichkeiten ergeben haben.

5.1.1 Ergebnisse der Konkurrenzforschung

Im Rahmen der Konkurrenzforschung wurden die Preise und Konditionen der fünf ausgewählten Anbieter (Haufe Akademie, ManagementCircle, Starnberg, IIR und St. Gallen) für offene Seminare erhoben und dargestellt³.

Es sind mehrere Varianten in der Kontrahierungspolitik zu sehen. Erstens sind die Preise der Anbieter sehr unterschiedlich (Abbildung 3.1 und Tabelle 3.4), wobei Starnberg und ManagementCircle nah beieinander liegen und Haufe Akademie als Preisführer⁴ zu erkennen ist. Offene Seminare auf Englisch werden gegebenenfalls zum gleichen Preis angeboten. Zweitens variieren auch die Konditionen wie Zahlungsbedingungen (Tabelle 3.3), Rabatte, Rücktrittsmöglichkeiten und Garantien (Tabelle 3.4), wobei die Mengenrabatte eine besondere Rolle spielen, weil 10 bzw. 15% Nachlass für einen zweiten oder einen dritten Teilnehmer an einem Seminar bei den Anbietern Haufe Akademie,

¹ Vgl. Abschnitt 2.1.2, Abb. 2.5.

² Vgl. Abschnitt 1.2.3.

³ Vgl. Abschnitte 3.2.1 & 3.2.2.

⁴ Vgl. Abschnitt 3.1.1.

ManagementCircle und Starnberg zu finden sind, was den Preis für vier Teilnehmer eines gleichen Unternehmens an einem Seminar der verschiedenen Anbieter deutlich differieren lässt, wie in Abbildung 5.1 für die zwei Anbieter ManagementCircle und Starnberg dargestellt.

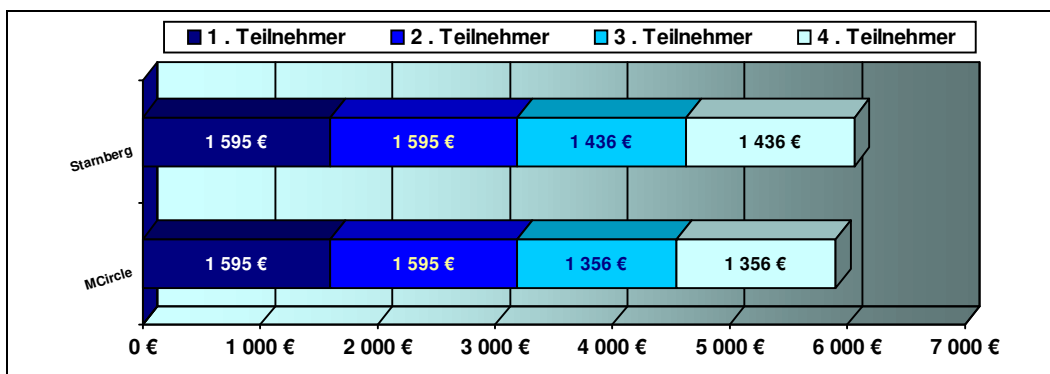


Abb. 5.1: Preisvergleich der zweitägigen Open-Seminare pro teilnehmendem Mitarbeiter eines einzigen Firmenkunden bei Starnberg und ManagementCircle⁵

ManagementCircle bietet den gleichen Preis für einen Teilnehmer wie Starnberg an und wird mit einem Rabatt von 15% statt 10% ab dem dritten Teilnehmer günstiger. Bei Haufe Akademie ist der Unterschied noch größer, da dieses Unternehmen schon ab dem zweiten Teilnehmer 10% Rabatt gewährt. Besondere Formen von Gesamt- und Treuerabatten sind bei IIR und Haufe Akademie zu erkennen⁶.

Im Bereich der In-house-Seminare gestaltet sich der Vergleich der Mitbewerber komplexer. Präzise Informationen über ihre Kontrahierungspolitik konnten nicht erhoben werden, da diese meistens nicht festgelegt und besonders kundenabhängig ist. Die Preise sind zwar kaum vergleichbar, aber die Ergebnisse der E-Mailumfrage ergeben dennoch einige Trends⁷.

Es wird häufig mit Fixpreisen pro Tag gerechnet. Die Gebühren sind i.d.R. niedriger pro Teilnehmer als für offene Veranstaltungen (Tabelle 3.5). Firmeninterne Seminare in Fremdsprachen (falls angeboten meistens nur auf Englisch) sind sehr selten teurer. Aufgrund engerer Geschäftsbeziehungen richtet

⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.2.

⁷ Vgl. Abschnitt 3.3.1 und 3.3.2.

sich die Gestaltung der Konditionen und insbesondere der Rabatte (Tabelle 3.6) sehr nach dem Kunden. Als Zahlungsbedingungen sind bei den Befragten meistens Nachzahlungen zu finden, wobei die Zahlungsfrist von einer Firma zur anderen zwischen zehn und 90 Tagen variiert (Tabelle 3.7). Im Fall der Kundenunzufriedenheit erklären sich manche befragten Firmen bereit, kostenlose Ersatzseminare als Garantie zu führen (Tabelle 3.8).

5.1.2 Kosten für Berlitz

Die gegebene Preisuntergrenze⁸ für ein Open-Seminar (2100 € für 2 Teilnehmer zur Deckung der variablen Kosten) zwingt Berlitz dazu, einen höheren Preis als Haufe Akademie zu verlangen (Abschnitt 3.4.1). Diese Preisuntergrenze stellt die erste Einschränkung der Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz BusinessSeminare dar⁹.

Wie im Beispiel der zwei Anbieter Starnberg und ManagementCircle könnte Berlitz BusinessSeminare mit einem Festpreis von ■■■ € seine variablen Kosten (Preisuntergrenze von ■■■ € für zwei Teilnehmer) und sogar die Fixkosten¹⁰ mit nur zwei Teilnehmern decken, mit einem Gewinn von ■■■ € ohne weiteren Teilnehmer (Umsatz: ■■■).

5.1.3 Ergebnisse der Bedarfsforschung

Die Analyse der Kundenmeinung durch den Zurückgriff auf die Auswertung der von Berlitz durchgeführten Telefonbefragung hat ermöglicht, die Einstellung der Nachfrage gegenüber Berlitz als Managementseminaranbieter zu erkennen und die wichtigsten Kriterien zur Auswahl eines externen Anbieter zu verdeutlichen.

Laut der Umfrageauswertung könnten sich die Befragten Berlitz als Seminaranbieter ziemlich gut vorstellen¹¹. Berlitz ist aber als Sprachschule sehr

⁸ Vgl. Abschnitt 3.4.1.

⁹ Vgl. Abschnitt 3.4.2, Abb. 3.5.

¹⁰ Die variablen Kosten eines Seminar werden ab 2100 € für zwei Teilnehmer gedeckt und die Fixkosten deckt die Teilnahme einer dritten Person. Vgl. Abschnitt 3.4.1 & 3.4.2.

¹¹ Vgl. Abschnitt 4.2.1.

bekannt und wird eher traditionell als innovativ beurteilt (Tabelle 4.4). Die Befragten ordnen der Firma nichtfremdsprachliche Dienstleistungen weder schlecht noch gut zu.

Bei der Entscheidung für einen externen Anbieter scheint der Preis ein sekundäres Kriterium zu sein. Kompetenzen bzw. wahrgenommene Kompetenzen eines Anbieters sowie der Bekanntheitsgrad und der Empfehlungsfaktor sind für die Befragten wichtiger¹². Auch für Haufe Akademie, die ziemlich niedrige Preise anbietet, sind z.B. die Kompetenzen laut der Ergebnisse mehr als zwei Mal wichtiger als der Preis.

5.1.4 Marketingmaßnahmen von Berlitz

Wie im Abschnitt 4.3.1 vorgestellt, wird die Wahrnehmung der Kunden durch verschiedene Marketingmaßnahmen gefördert. Erstens entwickeln sich die Seminare unter einer neuen Marke („Berlitz BusinessSeminare“) und einer neuen Identität, um sich von dem Image der Firma als Sprachschule zu trennen¹³. Zweitens baut Berlitz durch die Instrumente des Marketing-Mix (Tabelle 4.10)¹⁴ eine hochwertige Leistung auf und sorgt dafür, im Managementseminarmarkt schnell bekannt zu werden.

Die Erfahrung der Sprachschule und die Partnerschaft mit der LSE ermöglichen es Berlitz, hoch qualifizierte Seminare durchzuführen. Die Expertisen der LSE und die Werbemaßnahmen (kostenlose Seminarvorführungen und diverse Werbemittel wie Anzeigen oder Internet) sollen den Bekanntheitsgrad und Empfehlungsfaktor steigern. Daher hat Berlitz BusinessSeminare hohe Positionierungsalternativen.

Dennoch ist zu beachten, dass die Sättigung des Marktes und die benötigte Zeit, bis Berlitz als Seminaranbieter auf Fremdsprachen und auf Deutsch richtig

¹² Vgl. Abschnitt 4.2.2.

¹³ Vgl. Abschnitt 4.3.1, Abb. 4.2.

¹⁴ Vgl. Abschnitt 4.3.1.

wahrgenommen wird, die Positionierungsmöglichkeiten einschränken könnten. Es wäre also realistischer, mit mittleren Preisen zu beginnen.

5.2 Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz

Die Zusammenstellung der extern erhobenen und der Berlitz-internen Informationen ermöglicht die Beschränkung der Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz BusinessSeminare. Eine Zusammenfassung von Abbildung 3.5¹⁵ und Abbildung 4.3¹⁶ stellt in Abbildung 5.2 die Positionierungsmöglichkeiten für die offenen Seminare dar.

In dieser Positionierungsmatrix wird einerseits die Preisuntergrenze¹⁷ und andererseits die Wahrnehmungsgrenze berücksichtigt. Unter „Wahrnehmungsgrenze“ lässt sich die Einstellung der Nachfrage verstehen¹⁸, die von den Marketingmaßnahmen gefördert wird (Abschnitt 4.3.1) und dadurch beschränkt ist, dass der Markt gesättigt ist und dass eine gewisse Periode nötig ist, bis Berlitz BusinessSeminare von der Nachfrage akzeptiert wird (Abschnitt 4.3.2).

¹⁵ Vgl. Abschnitt 3.4.2.

¹⁶ Vgl. Abschnitt 4.3.2.

¹⁷ Vgl. Unterkapitel 3.4.

¹⁸ Vgl. Abschnitt 4.2.1 & 4.2.2.

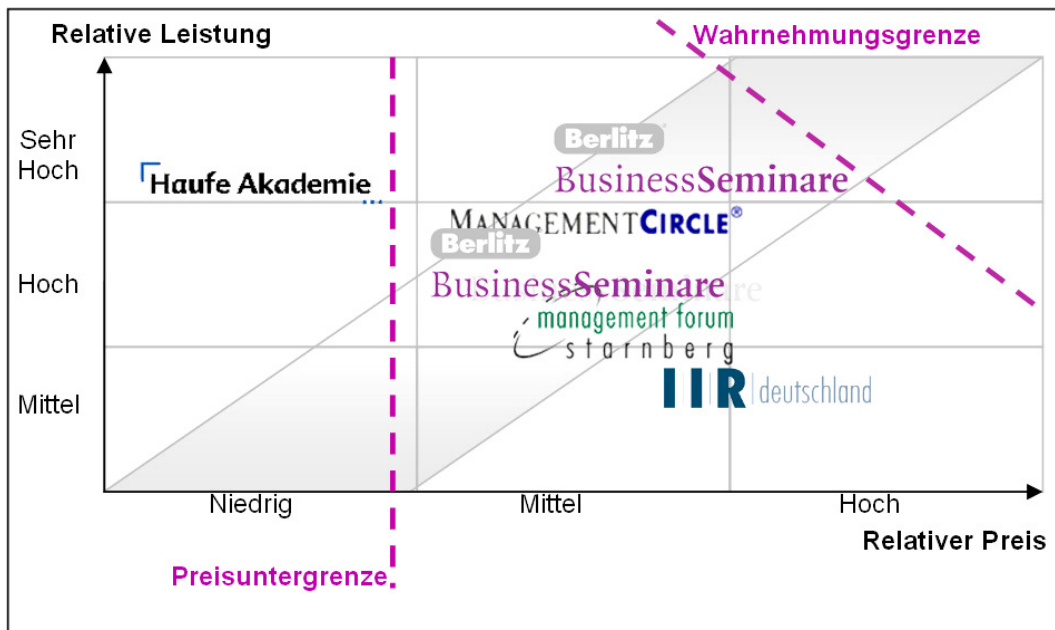


Abb. 5.2: Abgegrenzte Positionierungsmöglichkeiten¹⁹

Die „relative Leistung“ der Konkurrenten (Abbildung 5.2) wird mittels der wahrgenommenen Kompetenzen und des Faktors Bekanntheitsgrad/Empfehlungen (Tabelle 4.9)²⁰ eingeschätzt, wie in Abbildung 4.8 unter dem Begriff „Kompetenz“ für die Wahrnehmung des Preis-Leistungs-Verhältnisses²¹. Aufgrund unvergleichbarer Preise wurde St. Gallen nicht berücksichtigt²².

Da die Positionierungsmöglichkeiten von der Preisuntergrenze (Abschnitt 5.1.2) und der Wahrnehmungsgrenze (Abschnitt 5.1.3 und 5.1.4) eingeschränkt werden, sollte sich Berlitz BusinessSeminare an den Preisen der Konkurrenten Starnberg und ManagementCircle orientieren. Angenommen, dass das Angebot zu den hochwertigen Seminaren des Marktes gehört²³, wäre eine höhere Positionierung vorstellbar, wie in Abbildung 5.2 (oberste Platzierung von Berlitz BusinessSeminare in der Matrix) dargestellt.

¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

²⁰ Vgl. Abschnitt 4.2.2.

²¹ Vgl. Abschnitt 4.3.2.

²² Vgl. Abschnitt 3.2.1.

²³ Vgl. Abschnitt 4.3.1.

Nach der Zusammenstellung der Informationen und der dargestellten Positionierungsmöglichkeiten werden Empfehlungen zur Gestaltung der Kontrahierungspolitik für die offenen und firmeninternen Seminare ausgesprochen.

6. Empfehlungen und Ausblick

Auf Basis der Open-Seminare wurden Positionierungsalternativen für Berlitz Business Seminare mit Rücksicht auf die Preisuntergrenze und die Wahrnehmungsgrenze vorgestellt. Die folgenden Empfehlungen beziehen sich auf die Ergebnisse von Kapitel 5 und betreffen einerseits Möglichkeiten der Kontrahierungsgestaltung nach den Positionierungsalternativen und andererseits die Beschaffung weiterer Informationen anhand der Marktforschung.

6.1 Offene Seminare

In der beobachteten Kontrahierungspolitik der Mitanbieter auf der Ebene der Open-Seminare sind die Rabatte, neben dem Preis, von hoher Bedeutung. Nach den Positionierungsmöglichkeiten soll der Preis von Berlitz Business Seminare höher als bei Haufe Akademie und mehr oder weniger wie bei Starnberg und ManagementCircle liegen, gegebenenfalls höher. Mit dem gleichen Festpreis von ■■■ € pro Teilnehmer, wie bei diesen zwei Anbietern, würde Berlitz für zwei Teilnehmer, sogar mit einem Gewinn von ■■■ €, die variablen und fixen Kosten decken.

Dann muss die Entscheidung getroffen werden, ob Rabatte gewährt werden und wie sie gestaltet werden (Mengenrabatt pro weiterem Teilnehmer, z.B. 10 oder 15% ab dem zweiten oder dritten Teilnehmer, Gesamtrabatt wie bei IIR oder Treuerabatt wie bei Haufe Akademie). Außerdem muss in Betracht gezogen werden, ob der Festpreis für den ersten Teilnehmer mit Rücksicht auf die Wahrnehmungsgrenze erhöht wird. Die Gewährung von Mengenrabatten nach Teilnehmerzahl wird bei den beobachteten Konkurrenten oft angewandt und deswegen auf jeden Fall empfohlen.

Die Entscheidung über weitere Konditionen wie Rücktrittsmöglichkeiten, Garantien und Zahlungsbedingungen gehört zum Management. Sie sollen je nach Strategie und Übernahmefähigkeit des Risikos der Nichtzahlung oder des Verfalls der Leistung gestaltet werden. Dazu könnte die Anwendung der Primärforschung durch die Durchführung einer neuen Umfrage bei den potentiellen sowie

tatsächlichen Kunden Informationen über die von der Nachfrage bevorzugten Gestaltung der Konditionen erheben, um bei den kontrahierungspolitischen Entscheidungen zu helfen.

6.2 Firmeninterne Seminare

Aufgrund der schwierigen Informationserhebung über die Kontrahierungspolitik der Mitanbieter für firmeninterne Seminare, ist es nur bedingt möglich, Preise zu empfehlen. Dennoch sind die Gebühren für eine Gruppe von Mitarbeitern günstiger bei In-house- als bei Open-Seminare und die Preise für In-house-Seminare sollten je nach Preisuntergrenze jedes einzelnen Auftrags und mit derselben Wahrnehmungsgrenze wie für die Open-Seminare gleich positioniert werden. Für Seminare in fremden Sprachen gibt es meistens keinen Preisunterschied.

Bei der Konditionenpolitik (Rabatt, Zahlungsbedingungen und Garantie) sind keine festen Regeln zu erkennen. Tendenziell sind die Konditionen sehr kundenorientiert und sind Objekte von Verhandlungen mit den Firmen, die zeit-, mengen-, themen- und kundenabhängig sind.

Die Kontrahierungspolitik der In-house-Seminare stellt für Berlitz einen deutlichen Informationsbedarf dar. Die durch die E-Mailbefragung erhobenen Informationen sind als sekundäre Daten zu benutzen, um eine präzisere Primärforschung durchzuführen. Sie kann mittels einer Analyse personalisierter Angebote geführt werden oder anhand einer Umfrage bei Kunden herausfinden, welche Preise und Konditionen ihre externen Anbieter bei vergleichbaren Seminaren gestalten, um diese gegebenenfalls für Berlitz BusinessSeminare anzuwenden.

Anhand der Marktforschung wurden Positionierungsmöglichkeiten für Berlitz BusinessSeminare vorgestellt. Sowohl für offene als auch für firmeninterne Seminare hängt die Gestaltung der Kontrahierungspolitik von den Managementzielen des Unternehmens Berlitz ab. Die weitere zielorientierte Untersuchung des

Marktes sollte Voraussetzung für folgende kontrahierungspolitische Entscheidungen sein. Genau wie sich Berlitz durch seine Kompetenzen zu einer der berühmtesten Sprachschulen entwickelt hat, so muss Berlitz BusinessSeminare seine eigenen Kompetenzen finden und ausbauen, um sich dadurch am Markt zu etablieren und ein starkes Image zu schaffen.

Literaturverzeichnis

- A.C. Nielsen GmbH (2006) *Regionalstruktur*. A.C. Nielsen Universen 2006
http://www.acnielsen.de/site/documents/ACNielsen_Universen2006.pdf
 (letzter Besuch: 04.01.2007)
- Ausfelder, R. (1991) Einsatzgebiete der telefonischen Marktforschung.
Geldinstitute. Heft 4, S. 8
- Automobil-Produktion (2006) Abkupfern leicht gemacht. *Automobil-Produktion*.
 September 2006, S 22 – 23
- Bankhofer, U. & Praxmarer, S. (1998) Angewandte Marktforschung und das
 Problem fehlender Daten. *Planung & Analyse*, 17.12.1998, Nr. 06, S. 46
- Barabba, V. P. & Zaltma, G. (1992) *Höre auf die Stimme des Marktes*.
Wettbewerbsvorsprung durch kreative Nutzung von Marktinformationen.
 Wien: Verlag Carl Ueberreuter
- Barowski, M. (2002) *Wörterbuch Marketing*. 1. Auflage. Berlin: Cornelsen
 Verlag
- Becker, J. (2006) *Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und
 operativen Marketing-Management*. 8. Auflage. München: Verlag Franz
 Vahlen
- Becker, J. (1999) *Das Marketingkonzept. Zielstrebig zum Markterfolg!* 1. Auflage.
 München: Deutscher Taschenbücher Verlag
- Behrens, K.C. (1974) *Handbuch der Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Beike, P. & Christmann, G. (1974) *Marktforschungspraxis von A – Z*. Freiburg:
 Deutscher Betriebswirte -Verlag
- Berkowitz, E. N. & Kerin, R. A. & Hartley, S. H. & Rudelius, W. (1997)
Marketing. 5th edition. Chicago: Irwin Book Team
- Birn, R. (1990) *The Effective Use of Market Research*. Revised edition. London:
 Kogan Page Limited
- Böcker, F. (1994) *Marketing*. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius
- Böcker, F. (1982) *Preistheorie und Preisverhalten*. München: Verlag Franz
 Vahlen
- Borg, I. (2002) *Mitarbeiterbefragungen – Kompakt*. Göttingen – Bern – Toronto –
 Seattle: Hogrefe - Verlag

- Brandes, F. (Geschäftsführer) (1996) *Rücklaufsquote*. Das Lexikon der Marktforschung. FBInnovation.
<http://www.fbinnovation.de/de/lexikon/ruecklaufquote.php> (Letzter Besuch: 22.12.2006)
- Brückner, H. J. & Kohlschütter, S. (2004) Erfolgreiches Change und Quality Management durch professionelle Marktforschung. *Planung & Analyse*. Nr. 2, S. 44
- Bruhn, M. & Meffert, H. (2002) *Exzellenz im Dienstleistungsmarketing*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Burkhard, D. (2002) Marktforschung im Zeichen von Produktinnovationen. *Verlag Versicherung Wirtschaft*. Rubrik: Analysen/Berichte/Aufsätze. 57. Jahrgang, 15. Februar 2002, Heft 4, S. 227
- Camp, R. C. (1994) *Benchmarking*. München – Wien: Hanser
- Chisnall, P. M. (1997) *Consumer Behaviour*. 3rd edition. London: McGRAW-HILL Book Company
- Corsten, H. (1998) *Grundlagen der Wettbewerbsstrategie*. Stuttgart – Leipzig: B. G. Teubner
- Cremer, U. (2000) *Optimale Preisgestaltung für Selbständige und Kleinunternehmen*. Landsberg am Lech: mvg-Verlag
- Dannenberg, M. & Barthel, S. (2004) *Effiziente Marktforschung*. Frankfurt – Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter
- Diller, H. (2000) *Preispolitik*. 3. Auflage. Stuttgart – Berlin – Köln: Kohlhammer-Edition Marketing
- Dillon, W. R. & Madden, T.J. & Firtle, N. H. (1993) *Essentials of marketing research*. 3rd print. Boston, MA: Von Hoffmann Press
- Earls, G. & Forsyth, P. (1989) *Making Marketing Work*. London: Kogan Page Limited
- Esch, F.-R. & Herrmann, A. & Sattler, H. (2006) *Marketing. Eine management-orientierte Einführung*. München: Verlag Franz Vahlen
- Europäische Kommission (2007) *Die Europäer und Ihre Sprachen*. Eurobarometer Spezial. Generaldirektion Presse und Kommunikation
- Faix, W.G. & Buchwald, C. & Wetzler, R. (1991) *Skill Management. Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter*. Wiesbaden: Gabler Verlag

- Fischer, M. T. & Becker, S. & Gerke, S. (2003) Benchmarking; kontinuierliche Leistungsverbesserung; Managementinstrument. *DBW*. 63 (2003) 6, S. 684-701
- Friedrichs, J. Lüdtke H. (1971) *Teilnehmende Beobachtung*. Weinheim – Berlin – Basel: Verlag Julius Beltz
- Fuchs, O.A. & Klenk, P. Anstöße für den steten Verbesserungsprozess
Erfolgreiches Management der Kundenzufriedenheit. . September 2006, Nr. 09, S. 495
- Furkel, D. (2006) Wert der Personalarbeit. *Personalmagazin*. 09/06, S. 18
- Füser, K. (1999) *Modernes Management. Lean Management, Business Reengineering, Benchmarking und viele andere Methoden*. 2. Auflage. München: Beck-Wirtschaftsberater, Deutscher Taschenbuch Verlag
- Geisbüch, H.-G. & Geml, R. & Lauer, H. (Hg.) (1991) *Marketing: Grundlagen, Instrumente und praktische Anwendungen*. 2. Auflage. Landsberg-Lech: verlag moderne industrie
- Geml, R. & Lauer, H. (2001) *Das kleine Lexikon der Marketing-Forschung*. Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen
- Gleißner, W. & Mott, B. (2006) Mitarbeiterbefragungen – ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg? *Wissensmanagement*. Heft 3, 2006, S. 44
- Gordon, I. H. (1952) *Competitor targeting. Winning the battle for market and customer share*. Etobicoke – Ontario: John & Sons Canada Limited
- Grahammer, D. (1984) *Anleitung und Checklisten zur Konkurrenz-Beobachtung und Konkurrenz-Analyse*. 3. Auflage. München: Verlag Norbet Müller
- Graumann, J. & Weissman, A. (1998) *Konkurrenzanalyse und Marktforschung*. München-Zürich: nm-Verlag Norbert Müller
- Graumann, S. (2005) Sekundärmarkt-forschung: *Unterschätztes Potenzial. Planung & Analyse*. S 36
- Gomilshak, M. & Franz, R. & SInkovits, J. & Ksela, M. (2006) Die Qual der Wahl. Zur Bestimmung einer problemadäquaten Methode in der Marktforschung für eBusiness. *Der Markt*. Nr. 166/167, S 117-131
- Hafermalz, O. (1976) *Schriftliche Befragung – Möglichkeiten und Grenzen*. Studienreihe. Band XXI. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Hague, P. N. & Jackson, P. (1987) *Do your own Market Research*. London: Kogan Page Limited

- Halfmann, M. & Laker, M. (1998) *Preise gestalten. Den richtigen Preis finden und durchsetzen*. Planegg: STS Verlag
- Hauerndinger, M. & Probst, H. J. (2006) *Marktforschung und Marktanalyse. Profirma. Praxiswissen update*, S 70-74
- Hassa, E. (2005) *Markenzeichen: Die eigene Marke. VerkehrsRundschau*. Heft 49/2005, S. 34-36
- Heinrich, B. (1976) *Konditionen- und Servicepolitik*. Dornieden, U. (Mitarbeit): Studienhefte für Operatives Marketing, Heft 2, S. 175-251. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Henze, A. (1994) *Marktforschung. Grundlage für Marketing und Marktpolitik*. Stuttgart: Ulmer
- Holm, K. (1986) *Die Befragung I. Der Fragebogen – Die Stichprobe*. Dritte Auflage. Tübingen: A. Francke Verlag
- Illig, A. (1980) *Konkurrenzanalyse mit Hilfe multivariater Klassifikation*. Thun – Frankfurt am Main: Verlag Harri Deutsch
- Werner, D. (2006) *Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung - Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005*. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 33. Jahrgang, Heft 1/2006.
http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01_06_2.pdf (Letzter Besuch: 21.12.2006)
- Jossé, G. (2006) *Basiswissen Kostenrechnung. Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger, Kostenmanagement*. 4. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Kafurke, T. (K.A.a) *Konditionenpolitik*. Unternehmerinfo.de.
<http://www.unternehmerinfo.de/Lexikon/K/Konditionenpolitik.htm> (Zuletzt besucht: 11.12.2006)
- Kairies, P. (2003) *So analysieren Sie Ihre Konkurrenz. Konkurrenzanalyse und Benchmarking in der Praxis*. Renningen: expert verlag
- Kamens, U. (1997) *Marktforschung: Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kami, M. J. (1990) *10 % besser als die Konkurrenz*. Deutschsprachige Ausgabe. München: Wilhelm Heyne Verlag
- Kaperin, R. (2005) *Herr Kunde, bitte zum Interview! Acquisa. Marketing – Marktforschung*. 03/2005, S. 24-25

- Karlöf, B. & östblom, S. (1993) *Das Benchmarking Konzept. Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität*. Stockholm: Die Deutsche Bibliothek
- Kent, R. (1999) *Marketing Research: Measurement, Method and Application*. London: International Thomson Business Press
- Kennedy, C. (2006) Business excellence in practising firms. *Accountancy Ireland*, August 2006. Vol. 3B No.4, S. 67-69
- Klähn, A. (2006) Wissen ist Macht. *Aquisa*. Vertrieb – Wettbewerbsbeobachtung Heft 02/2006, S. 38-41
- Klaus, Von , S. K. (1995) *Marktforschung mit einfachen Mitteln. Daten und Informationen beschaffen, Auswerten und interpretieren*. München: Verlag C.H. Beck
- Kleinaltenkamp, M. & Plinke, W. (2002) *Strategisches Business-to-Business-Marketing*. 2. Auflage. New York – Berlin – Heidelberg: Springer-Verlag
- Koch, J. (1996) *Marktforschung*. München – Wien: Oldenburg Verlag
- Koch, W. (1958) *Grundlagen und Technik des Vertriebes*. 2. Auflage. Darmstadt: fotokop
- König, R. (Hg.) (1975) *Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung*. Köln: Verlag Kiepenheuer & Witsch
- Konrad, K. (1999) *Mündliche und schriftliche Befragung*. Forschung, Statistik & Methoden, Band 4. Landau: Verlag empirische Pädagogik
- Kotlet, P. & Bliemel, F. (2006) *Marketing- Management. Analyse, Planung und Verwirklichung*. 10. Auflage. München: Pearson Studium
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006) *B2B Brand Management*. Berlin – Heidelberg: Springer-Verlag
- Kotler, P. (2004) *Kotlers Marketing Guide. Die wichtigsten Ideen und Konzepte*. Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management. The Millenium Edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing*. 10th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall

- Kreutzer, R. T. (2005) *Kundenbindung im Business-to-Business-Markt*. WiSt.. Heft 9. S. 517-520
- Kroeber-Riel, W. & Behrens, G. & Kaas, K. P. & Trommsdorff, V. & Weinberg, P. (1983) *Innovative Marktforschung*. Wien: Physica-Verlag
- Lange, M. (1972) *Preisbildung bei neuen Produkten*. Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 61. Berlin: Duncker & Humblot
- Lauer, H. (1998) *Konditionen-Management. Zahlungsbedingungen optimal gestalten und durchsetzen*. 1. Auflage. Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen, Verlagsgruppe Handelsblatt
- Lauer, P. (2006) *Mittelstand in Deutschland: Eine Einschätzung des Standorts Deutschland durch Führungskräfte aus der Wirtschaft*. Haufe Akademie. http://www.haufeakademie.de/data/files/downloads/2006_Studie_Personalmanagement.pdf (Letzter Besuch: 22.12.2006)
- Leibfried, K. H. J. & McNair, C. J. (1996) *Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen*. 2. Auflage. Freiburg i.Br.: Rudolf Haufe Verlag
- McGonagle, J. J. & Vella, C. M. (1994) *Outsmarting: Wie man der Konkurrenz ganz legal in die Karten schaut*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Meffer, H. & Bruhn, M. (2000) *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Meffert, H. (2000) *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 9. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Methner, M. Design und Organisation einer empirischen Untersuchung Am Beispiel einer Kundenbefragung im Automobilhandel. *Planung & Analyse*. Nr.06 vom 20.12.2004, S. 65
- Meyer, A. & Ertl, R. (1998) Marktforschung von Dienstleistungs-Anbietern. *Planung & Analyse*. S. 12
- Meyer, J. (1996) *Benchmarking. Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Miller, D. (2006) Benchmarking Priorities. *National Hog Farmer*. Recordkeeping, August 15, S. 28-29
- Müllendorf, R. & Krrenbauer, M. (1996) *Kosten- und Leistungsrechnung. Kosten senken – Kosten kontrollieren – Erfolgreich rationalisieren*. 2. Auflage. Planegg: WRS Verlag

- Norpoth, S. & Nüßlein, D. (1996) Datenbanken in der Marktforschung aus Sicht eines Nutzers und eines Datenbankproduzenten. *Planung & Analyse*. Nr. 3, S. 38
- O.V. (2007a) *Euro Investor*. Lycos. <http://www.euroinvestor.fr/currency/> (Letzter Besuch: 20.01.2007)
- O.V. (2006). *Finanzierung: Traumwagen plus Bewegungsfreiheit*. DaimlerChrysler Bank. http://www.daimlerchrysler-bank.com/intrade/cms/PFA_UESF_Uebersichtsseite_Finanzierung.html?linkArea=content-ep (Letzter besuch: 28.12.2006)
- O.V. (1998) Erforschen Sie Ihren Markt! *Handwerk Magazin*. Hanz Holzmann Verlag, Heft 6, S. 48
- O.V. (1994) Erforschen Sie Ihren Markt! *Handwerk Magazin*. Hanz Holzmann Verlag, Heft 1, S. 20
- O.V. (1995) Branchentrend. *Lebensmittel Praxis*. S. 89
- O.V. (K.A.a) *The seven Ps of marketing*. Business gateway. <http://www.bgateway.com/bg-home/bg-sales-and-marketing-planning-and-action/bg-market-planning/bg-the-seven-ps-of-marketing.htm> (Zuletzt besucht: 3.12.2006)
- O.V. (K.A.b) *Service Marketing Mix*. Learn Marketing.net. <http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm> (Zuletzt besucht: 3.12.2006)
- O.V. (K.A.c) *Positioning (Positionierung) (Trout Reis)*. 12Manage Rigor and Relevance. http://www.12manage.com/methods_trout_positioning_de.html (Zuletzt besucht: 3.01.2006)
- Palmer, A. (1994) *Principles of Services Marketing*. 1. Title. London: McGraw-Hill International
- Pepels, W. (2000) *Preis- und Konditionenpolitik*. Band 4. Köln: Fortis Verlag FH
- Pepels, W. (1999) *Business to Business Marketing. Handbuch für Vertrieb, Technik, Service*. Neuwied – Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag
- Percy, L. (1997) *Marketing Research that pays off*. Binghamton: The Haworth Press
- Porter, M. E. (1992) *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)*. 7. Auflage. Frankfurt am Main – New York: Campus Verlag

- Röck, W. (1978) *Preisbildung durch Markt – Macht – Staat*. Stuttgart – Berlin - Köln – Mainz: Kohlhammer
- Rogge, H.J. (1981) *Marktforschung. Elemente und Methode betrieblicher Informationsgewinnung*. München – Wien: Carl Hanser Verlag
- Rothschild, W. E. (1986) *Vorsprung im Wettbewerb. Ziel und Wege*. Hamburg: McGraw-Hill Book Company
- Sakao, T. & Shimomura, Y. (2006) Service Engineering: a novel engineering discipline for producers to increase value combining service and product. *Journal of Cleaner Production*. 2006.05.15. Vol. 15 Issue 6, p590-604.
- Scheibler, A. (1977) *Markt- und Motivforschung als strategieorientiertes System*. Schulte, P. (Mitarbeit): Studienhefte für Operatives Marketing, Heft 1, S 177-236. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Scheibler, A. (1976) *Preispolitik*. Dornieden, U. (Mitarbeit): Studienhefte für Operatives Marketing, Heft 2, S. 95-174. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Schmidt-Dransfeld, E. & Graßmann, J. (Verlagsredaktion) (2002) *Wörterbuch Marketing. Deutsch-Englisch – Englisch-Deutsch*. Erste Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag
- Schneck, O. (2004) *Finanzierung*. 2. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen
- Scholz, J. (2006) Empirische Marktforschung – Das Ende der Präzision. *Media & Marketing*. Nr. 07 vom 05.07.2006, S. 54
- Schrader, K. (1977) *Demoskopische Marktforschung*. Schulte, P. (Mitarbeit): Studienhefte für Operatives Marketing, Heft 1, S 62-112. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Schröder, K (2007) *Firmeninterne Seminare*. Unternehmensentwicklung Schröder. http://www.unternehmensentwicklung-schroeder.de/ints_allgemein.html (Letzter Besuch: 20.01.2007)
- Simon, H. (1992) *Preismanagement. Analyse – Strategie – Umsetzung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Simon, H. & Dolan, R. J. (1997) *Profit durch Power Pricing. Strategien aktiver Preispolitik*. Frankfurt – New York: Campus Verlag
- Solomon, M. & Bamossy, G. & Askegaard, S. (2001) *Konsumentenverhalten. Der Europäische Markt*. München: Pearson Studium
- Stock, W.G. (2000) *Ergebnisse der Marktforschung, in: Informationswirtschaft – Management externen Wissens*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag

- Sumaski, W. (1977) *Systematische Beobachtung – Grundlagen einer empirischen Methode*. Hildesheim – New York: Georg Olms Verlag
- Swanton, M. (2006) The truth about benchmarking. *Insidecounsel*. June 2006, S. 54 -60
- Thomas, S. (2004) Marktforschung, Das Geschäft mit den Daten Praxisorientierte Marktforschung. *Fleischwirtschaft*. S 62
- Thomas, M. (1986) *Pocket guide to Marketing*. London: The Economist Publications Limited
- Trechow, P. (2006) *Gründer: Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse gehört in jeden Businessplan – die Erstellung kann öffentlich gefördert werden. Wer nicht richtig fragt, bleibt dumm*. *VDI*. Nr. 41, S. 23
- Ullmann, F. (2005) Konkurrenzanalyse – Den Finger am Puls des Markts. *ProFirma*. Vol. 8, Heft 05/2005, S. 14-19
- Waarts, E. & Koster, J. & Lamperjee, N. & Peelen. E. (1998) *Internationales Marketing-Lexikon*. Köln: Fortis Verlag
- Weber, G. (1996) *Strategische Marktforschung*. München: Oldenbourg Verlag
- Weeser-Krell, L. (1994) *Marketing. Einführung*. 4. Auflage. München – Wien: Oldenbourg Verlag
- Weis, H.C./Steinmetz, P. (2002) *Marktforschung*. 5. Auflage. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag
- Weis, H.C./Steinmetz, P. (1991) *Marktforschung*. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag
- Westwood. J. (1990) *The Marketing Plan. A practitioner's guide*. London: Kogan Page Limited
- Wiegmann, H.-H. (1977) *Modelle zur Preisentscheidung im Marketing*. Berlin: Duncker & Humblot
- Wolf, J. (1988) *Marktforschung. Praktische Anwendung mit zahlreichen Arbeitsblättern, Checklisten und Fallbeispielen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie
- Works Management (2006) Benchmarking benefits are the best. *Works Management*. March 2006. Talking point, S. 5

Wübbenhorst, K. L. (Vorstandsvorsitzender) (K.A) *Marketing-Mix*. GfK Gruppe.
http://www.gfk.com/group/menu_footer/glossary/00050/index.de.html
 (Zuletzt besuch: 28.11.2006)

Zimmermann, W. & Fries, H.-P. & Hoch, Gero. (2003) *Betriebliches Rechnungswesen*. 8. Auflage. München – Wien: Oldenburg Verlag

Zollondz, H.-D. (2005) *Marketing-Mix. Die sieben P's des Marketings*. 2. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor

Internetverweise:

www.berlitz.de	Berlitz Deutschland
www.berlitz.com	Berlitz
www.berlitz-business.de	Berlitz BusinessSeminare (Ab Mitte Februar 2007)
www.fhsg.de	FHS St Gallen
www.haufe-akademie.de	Haufe Akademie
www.iir.de	IIR Deutschland
www.lse.ac.uk	London School of Economics
www.managementcircle.de	ManagementCircle
www.management-forum.de	Management Forum Starnberg
www.seminarmarkt.de	Seminar Markt

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Berlitz Business Trainings – Marktanalyse (Auszüge)	116
Anhang 2: Logo der Firma Berlitz	120
Anhang 3: Neues Logo für Berlitz BusinessSeminare.....	120
Anhang 4: Homepagevergleich von Berlitz BusinessSeminare und Berlitz Sprachschule	121
Anhang 5: Vergleich des Werbematerials von Berlitz Sprachschule und Berlitz BusinessSeminare.....	122
Anhang 6: Die Sprachleveleinstufung von Berlitz	125
Anhang 7: Haufe Akademie Card und Rahmenvereinbarungen.....	126
Anhang 8: IIR – Curriculum für Führungskräfte	126
Anhang 9: Auswertung der telefonischen Befragung (Auszüge)	127
Anhang 10: Regionalstruktur der A.C. Nielseengebiete	136
Anhang 11: Inhalt der E-Mailbefragung	137
Anhang 12: Antwortliste der E-Mailbefragung	138
Anhang 13: Kontaktliste der E-Mailbefragung (62 Nebenkonkurrente) ..	146

Berlitz Business Trainings

Seminars, Trainings and Development

Berlitz Business Trainings
Marktanalyse



1. Status Quo

- Cost savings in education area
- A movement from formal to informal learning
- A new focus of portfolio
 - Away from standard generic trainings
 - Tailor made and company specific
 - Ongoing Trainings vs. "one- off" seminars
- Education Controlling

Berlitz Business Trainings
Marktanalyse



2. Trends

- Law of comparative advantage
 - The economic factor becomes more important. What advantage will a training bring the company
- Convenience and efficiency of trainings
 - Reduce complexity
 - Save time
 - Reduce decision making process
- Changing times demands continual learning
 - Away from one-off training, focus on long term training development
- New players in the market
 - Hochschulen and Universities
 - State withdraws from the market
 - Demographics – less students the need to find new sources
 - Increased autonomy

Solutions:
Focus on
advantage and
ROI

Consultative
selling combined
with practical on
line bookings

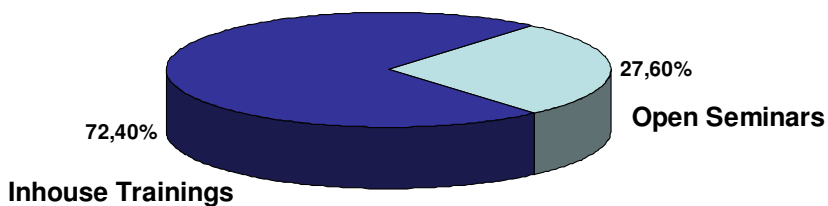
Trainings will be
modular but
Independent

Cooperation with
London School of
Economics

Berlitz Business Trainings
Marktanalyse

Berlitz

2.1 Forms of trainings



Due to the
Development
Seminars will
be offered in
both forms

The relation of firm internal trainings (72,4%) compared to open seminars (27,6%).
The trend for more internal trainings began in 2001 and has continued.

Berlitz Business Trainings
Marktanalyse

Berlitz

Trainings with the highest turnover

- Leadership
- Sales/ Marketing
- Conflict management
- Organisation development
- Project management
- Team building/ Team leadership

Berlitz Business Trainings
Marktanalyse



High potential Trainings

- Coaching
- Conflict management
- Project Management
- Organisation development skills
- Personal recruiting/ development
- Business management
- Learning and creativity

Berlitz Business Trainings
Marktanalyse



SWOT

- **STRENGTHS**

- structure, know-how, method, renowned,
- Education controlling structures already available
- Proven expertise in training segment

- **WEAKNESSES**

- Strong identification as exclusive language trainer provider
- little experience in seminar segment

- **OPPORTUNITIES**

- customers are not satisfied with a general seminar day
- A life long learning is more actual than ever
- State withdrawing from education
- No direct competitor offering complete solution

- **THREATS**

- The market is full, barriers of entry are high
- Brand and image harmony

Berlitz Business Trainings
Marktanalyse



Quelle: Berlitz Deutschland GmbH

Anhang 2: Logo der Firma Berlitz




Quelle: Berlitz Deutschland GmbH

Anhang 3: Neues Logo für Berlitz BusinessSeminare




Quelle: Berlitz Deutschland GmbH

Anhang 4: Homepagevergleich von Berlitz BusinessSeminare und Berlitz Sprachschule



[English / Deutsch](#)



- Seminare
- Inhouse
- Konzept
- Profil
- Kunden
- Kontakt
- Presse

Herzlich Willkommen bei Berlitz BusinessSeminare

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing, sed nonummy nibh euismod tincidunt dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci ullamcorper suscipit lobortis nisl ut ex ea commodo consequat.

Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate esse molestie consequat, vel illum feugiat nulla facilisis at vero et accumsan iusto odio dignissim qui praesent luptatum delenit dolore te feugait facilisi. ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing, nonummy nibh ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat.

Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

1. Seminar - Thema S-01 ▶

2-tägiges Kompaktseminar in Deutsch und Englisch - "Erfolgreich im beratungsintensiven Verkauf"

2. Seminar - Thema S-02 ▶

2-tägiges Kompaktseminar in Deutsch und Englisch - "Erfolgreich im Verkauf"

3. Seminar - Thema S-03 ▶

2-tägiges Kompaktseminar in Deutsch und Englisch - "Beratungsintensiver Verkauf"

- Startseite
- Sitemap
- Hilfe
- Impressum
- Datenschutz
- AGB

Teilnehmerbereich

- [Login Buchungskonto](#)
- [Newsletter-Abo](#)

Suche Los ▶

[Drucken](#)

Berlitz Business Training / Hauptstr. 71-79 / 65760 Eschborn / Tel: +49-6196-400500 / Fax: 400506 / E-Mail: redaktion@berlitz.de

Home
Über Berlitz
Kontakt
Sitemap



Standorte weltweit



Today, Berlitz. Tomorrow, the world.

Erfolg mit Sprachen

Berlitz Sprachschulen finden Sie in vielen Städten in Deutschland. Wählen Sie hier aus.

Steigen Sie in den Sprachkurs ein, der Ihren Vorkenntnissen und Anforderungen entspricht. Hier kommen Sie zu den Kursen in Ihrer Stadt.

Sprachunterricht für Erwachsene

Sie wollen einen Sprung nach vorne machen – beruflich oder privat? Hier erhalten Sie einen Überblick.

Training für Unternehmen

Suchen Sie das optimale Training für Ihre Mitarbeiter? Informieren Sie sich hier über den Berlitz Firmenservice.

Ihre Vorteile bei Berlitz!

Natürlich gibt es viele Gründe, warum Sie bei Berlitz an der richtigen Adresse sind. Diese drei Vorteile kann Ihnen nur Berlitz bieten.

- Mehr als 125 Jahre Erfahrung
- Die einzigartige **Berlitz Methode®**
- Mehr als 500 Sprachschulen in über 60 Ländern

Programme für Kids & Teens

Möchten Sie, dass Ihre Kinder eine Fremdsprache spielend lernen oder interessieren Sie sich für Nachhilfeangebote? Dann klicken Sie [hier](#).

Qualifizierung für Arbeitsuchende

Interessieren Sie sich für Integrationskurse Deutsch, Trainingsmaßnahmen, oder **Jobs im Ausland?** Dann klicken Sie [hier](#).



Gruppenkurse starten jetzt!



JOBS IM AUSLAND!



ENGLISH CAMP
CAMP FRANÇAIS CAMP ESPAÑOL
Sprachcamps für 7- bis 17-jährige
Berlitz kids & teens

© 2007 Berlitz Deutschland GmbH | Sitemap | Impressum und rechtliche Hinweise | Preisangaben | Datenschutzerklärung

Quelle: www.berlitz.de & Berlitz Deutschland GmbH

Anhang 5: Vergleich des Werbematerials von Berlitz Sprachschule und Berlitz BusinessSeminare



Berlitz
BusinessSeminare

Erfolgreich kommunizieren

Kultur intensiv kennen zu lernen. Wir bieten eine Vielzahl von Programmen – für Sie, für einzelne Mitarbeiter oder für das gesamte Unternehmen. Kultur intensiv kennen zu lernen. Wir bieten eine Vielzahl von Programmen – für Sie, für einzelne Mitarbeiter oder für das gesamte Unternehmen.

Wir bieten eine Vielzahl von Programmen – für Sie, für einzelne Mitarbeiter oder für das gesamte Unternehmen. Kennen zu lernen. Wir bieten eine Vielzahl von Programmen – für Sie, für einzelne Mitarbeiter oder für das gesamte Unternehmen.

BusinessSeminare
Musterhausstraße 2 - 3 · 30159 Hannover
Telefon 0511 400500-24 · Fax 0511 400500-25
info@berlitz-business.de · www.berlitz-business.de

Berlitz Business Seminare – Zeitungsanzeigenentwurf

Quelle: Berlitz Deutschland GmbH



Berlitz
BusinessSeminare

Berlitz
BusinessSeminare

Seite 2

Berlitz BusinessSeminare – Broschüredesignentwurf

Quelle: Berlitz Deutschland GmbH

Vamos a la Sprachkurs!



SOMMER-SPECIAL VOM 1. JULI - 7. AUGUST 2004:

- Einzelunterricht in allen Sprachen
- Nur 35,- Euro* pro Einheit

Jetzt gleich nachfragen und direkt anmelden!

Berlitz
www.berlitz.de

Mehr Informationen hier im Berlitz Center oder im Internet!

Berlitz Sprachschule – Anzeige (2006)

Das wichtigste Instrument unseres Sprachtrainings:



Erfolg durch aktives Sprechen!

Berlitz
www.berlitz.de

Mehr Informationen hier in der Berlitz Sprachschule oder im Internet!

Quelle: Berlitz Deutschland GmbH



B

BERLITZ
Fremdsprachen

Berlitz Sprachschule – Postkarte (2006)

APPRENEZ LES LANGUES VIVANTES CHEZ



BERLITZ
31, Boul. des ITALIENS - PARIS

Quelle: Berlitz Deutschland GmbH



International Management

Powertraining ohne Kompromisse

Ein vierdimensionales Seminar-Package liefert Ihnen das Rüstzeug für alle Anforderungen an einen Global Player. Schulen Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit in Englisch und trainieren Sie eine Vielzahl von Situationen aus dem Berufsalltag:

Tag 1: Business Communication

Sie lernen Bedeutung und Gebrauch verbaler und non-verbaler Kommunikation mit Ihren internationalen Geschäftspartnern, insbesondere am Telefon und per Email.

Tag 2: Language of Meetings

Souveräner Gebrauch der englischen Sprache inklusive Redewendungen und Verhaltensmustern, um an Meetings selbstbewusster und erfolgreicher teilnehmen zu können.

Tag 3: Business Presentations

Sie lernen eine effektvolle Präsentation auf Englisch vorzubereiten und durchzuführen, sich auf das Publikum einzustellen, schwierigen Situationen gelassen zu begegnen und den "richtigen" Ton zu treffen.

Tag 4: Global Business Skills

Sie werden den Einfluss kultureller Unterschiede auf Ihren Arbeitsbereich diskutieren und lernen wie Sie den Kontakt mit internationalen Geschäftspartnern optimieren können. Seminarsprache und Zielland können individuell bestimmt werden.

Kurspreis: **3.800,- EURO** pro Gruppe (6 Teilnehmer)

Im Kurspreis enthalten sind folgende Leistungen:

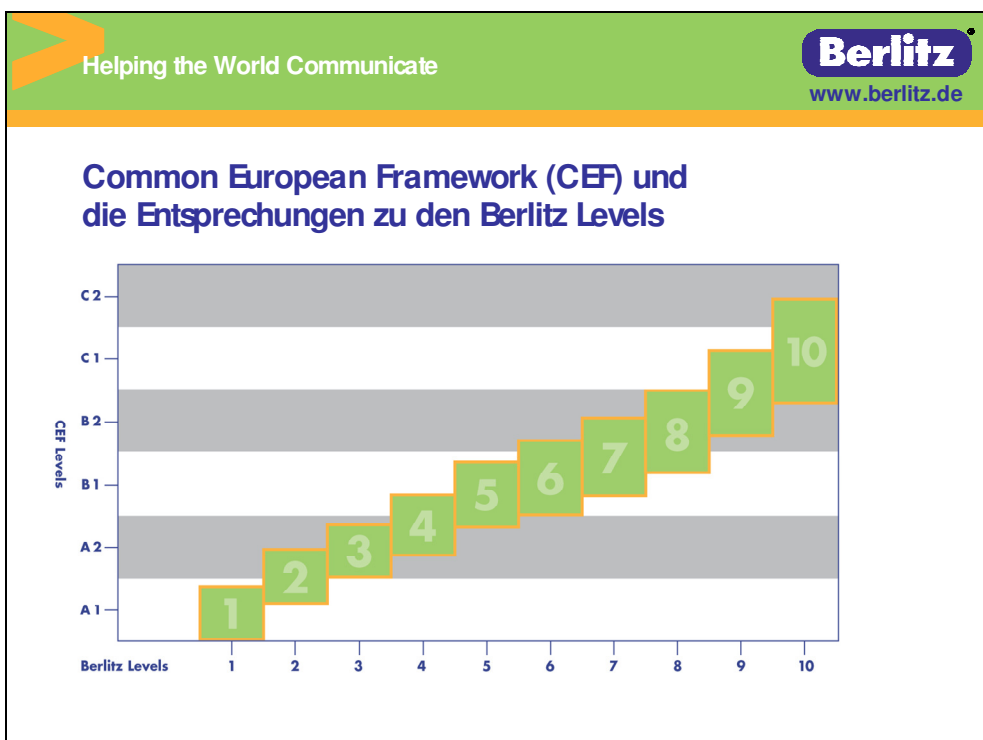
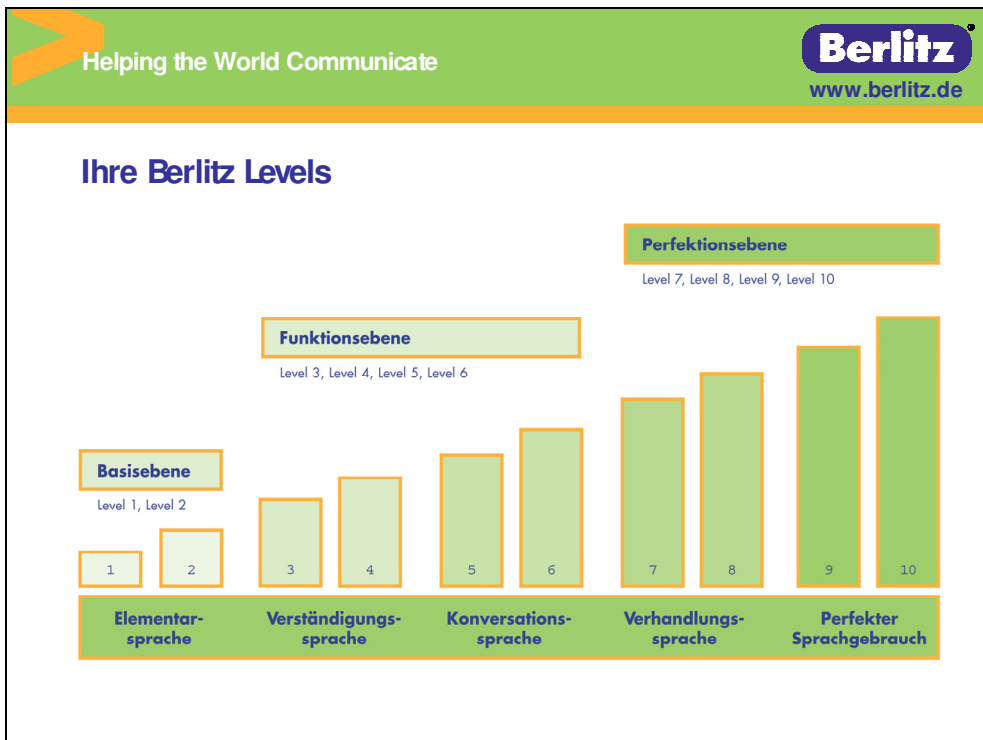
- ✓ 3 Tage Sprachtraining für eine Gruppe von max. 6 Teilnehmern
- ✓ 1 Tag interkulturelles Training für eine Gruppe von max. 6 Teilnehmern
- ✓ Tagungsgetränke und Kaffeepausen

Berlitz setzt durch seine langjährige Erfahrung und hohe Qualität immer wieder neue Trends im Sprachenmarkt und das seit über 125 Jahren.

Ob beruflich oder privat - jeder kann bei Berlitz seinen Anforderungen und Bedürfnissen entsprechend Fremdsprachen lernen. Auch interkulturelle Seminare und Sprachtraining für Kinder gehören zum Produktportfolio. Weltweit ist das Unternehmen mit mehr als 500 Sprachcentern in über 60 Ländern vertreten, in Deutschland gibt es 55 Center zwischen Flensburg und Rosenheim.

Berlitz Deutschland GmbH 2006

Anhang 6: Die SprachlevelEinstufung von Berlitz



Quelle: Berlitz Deutschland GmbH

Anhang 7: Haufe Akademie Card und Rahmenvereinbarungen

Großkunden-Lösungen**Gebündelte Weiterbildung zahlt sich aus!**

Bei größerem Weiterbildungsbedarf entwickeln wir mit Ihnen eine individuelle Regelung. Abhängig von Ihrer Situation ergeben sich verschiedene Möglichkeiten einer kostengünstigen Zusammenarbeit:

- **Akademie Card 10 %/ Akademie Card Gold 15 %**
Für nur € 250,- bzw. € 750,- zzgl. MwSt pro Jahr erhalten Sie für sämtliche Mitarbeiter Ihres Unternehmens, beim Besuch der offenen Veranstaltungen, eine Ermäßigung von 10 % bzw. 15 % auf die Teilnahmegebühr.
- **Rahmenvereinbarungen**
Denkbar sind feste Vereinbarungen mit Rabattregelungen oder Bonuszahlungen am Jahresende sowie Kooperationen nach individueller Absprache über das gesamte Leistungspaket aller offenen Veranstaltungen.

**Ihre Vorteile:**

- Sie erhalten alle Trainingsmaßnahmen aus einer Hand mit der breiten Themenpalette der Haufe Akademie.
- Sie können sicher sein, dass offene und firmenintern durchgeführte Maßnahmen ineinander greifen und sich maximal unterstützen.
- Sie sparen Geld durch Rabattierung, selbst bei dezentralen Buchungen im Unternehmensverbund.
- Sie profitieren durch mehr Flexibilität bei Stornierungen und Umbuchungen.
- Sie gehen einen wichtigen Schritt, um Wildwuchs von unkoordinierten Einzelbuchungen entgegenzuwirken.

**Für die Klärung Ihrer speziellen Anforderungen nehmen wir uns gerne die Zeit:
Entweder telefonisch oder bei Ihnen vor Ort!**

Quelle: Haufe Akademie (haufe-akademie.de)

Anhang 8: IIR – Curriculum für Führungskräfte

Nutzen Sie dieses Seminar als Baustein für das

Curriculum für Führungskräfte

- Nehmen Sie an unserem **Curriculum für Führungskräfte** teil und erwerben Sie das **Master's Certificate in Leadership Skills**.
- Um dieses Zertifikat zu erhalten, müssen Sie die oben aufgeführten **drei Pflichtmodule** sowie **zwei Wahlkurse** innerhalb von 24 Monaten durchlaufen.
- Auf die oben angegebenen Preise gewähren wir Ihnen jeweils einen Rabatt von 10% speziell für dieses Curriculum, d. h. **Sie sparen bis zu € 957,50**.

Weitere Informationen finden sie im Internet unter:
www.iir.de/curriculum

Für weitere Fragen steht Ihnen gerne



Christian Zagrodnik
Telefon: +49(0)6196 585-232
E-Mail: christian.zagrodnik@iir.de
zur Verfügung

PFLICHTMODULE**Erfolgreiches Management durch strategisches Handeln**

2 Tage, € 1.595,-

Plötzlich Führungskraft? Karriereplanung – Ihr Schritt vom Kollegen zum Vorgesetzten

3 Tage, € 1.995,-

Erfolgsrhetorik für Führungskräfte und Manager

2-3 Tage, € 1.595,- bzw. € 1.995,-

+ 2 WAHLMODULE**BWL-Crash-Kurs**

3 Tage, € 1.995,-

oder

Führen & Motivieren in Veränderungsprozessen

2 Tage, € 1.595,-

oder

Unter Druck erfolgreich handeln

2 Tage, € 1.545,-

oder

Emotionale Intelligenz – Die 5 Schlüssel erfolgreicher Führung

2 Tage, € 1.595,-

oder

Konflikte einfach lösen !

3 Tage, € 1.995,-

Quelle: IIR Deutschland (www.iir.de)

Anhang 9: Auswertung der telefonischen Befragung (Auszüge)

Berlitz, Oktober 2006

Fallzahl = 300 Interviews

Durchgeführte Interviews Quantifizierung anhand der Nielsen- Gebiete

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nielsen	01	30	10,0	10,0	10,0
	02	30	10,0	10,0	20,0
	03a	30	10,0	10,0	30,0
	03b	40	13,3	13,3	43,3
	04	30	10,0	10,0	53,3
	05	30	10,0	10,0	63,3
	06	30	10,0	10,0	73,3
	07	30	10,0	10,0	83,3
	CH	50	16,7	16,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

FG 1 Geschlecht der Befragten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	männlich	177	59,0	59,0	59,0
	weiblich	123	41,0	41,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

FG 2 Anzahl der geschulten Mitarbeiter pro Jahr gesamt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	0-10	92	30,7	30,7	30,7
	11-20	49	16,3	16,3	47,0
	21-50	45	15,0	15,0	62,0
	51-100	33	11,0	11,0	73,0
	101-300	24	8,0	8,0	81,0
	über 300	57	19,0	19,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

FG 5 Die drei wichtigsten Kriterien bei einem Weiterbildungsseminar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Thema	280	31,1	31,1	31,1
Preis	189	21,0	21,0	52,1
Anbieter	163	18,1	18,1	70,2
Veranstaltungsort	99	11,0	11,0	81,2
Dauer	48	5,3	5,3	86,6
Wochentag	10	1,1	1,1	87,7
Anzahl der Teilnehmer	31	3,4	3,4	91,1
Gestaltung	80	8,9	8,9	100,0
Total	900	100,0	100,0	

FG 6a Genutzte Anbieter in der Rangfolge ihrer genannten Häufigkeit (Mehrfachnennungen)

Sonstige Anbieter	173
Haufe Akademie	134
Management Circle	83
Management Forum	82
IIR	75

FG 6b Haben Sie diesen Anbieter schon genutzt- Management Circle

		ja	nein	
	Schweiz	1	49	50
	Nielsen 1	12	18	30
	Nielsen 2	9	21	30
	Nielsen 4	8	22	30
	Nielsen 5	14	16	30
	Nielsen 6	6	24	30
	Nielsen 7	8	22	30
	Nielsen 3a	7	23	30
	Nielsen 3b	18	22	40
	Total	83	217	300

Nach welchen Hauptkriterien haben Sie diesen Anbieter ausgesucht?
(Mehrfachnennungen)

Preis	28 Nennungen
Kompetenz	74 Nennungen
Empfehlung/Bekanntheit	37 Nennungen
Standort	25 Nennungen
Sonstiges:	7 Nennungen
Art der Präsentation	1 Nennung
Gestaltung	1 Nennung
Gute Werbung	1 Nennung
Zuverlässigkeit	1 Nennung
Keine Spezifikation	3 Nennungen

FG 6c Haben Sie diesen Anbieter schon genutzt- IIR

		ja	nein	
	Schweiz		50	50
	Nielsen 1	11	19	30
	Nielsen 2	6	24	30
	Nielsen 4	3	27	30
	Nielsen 5	21	9	30
	Nielsen 6	5	25	30
	Nielsen 7	11	19	30
	Nielsen 3a	5	25	30
	Nielsen 3b	13	27	40
	Total	75	225	300

Nach welchen Hauptkriterien haben Sie diesen Anbieter ausgesucht?
(Mehrfachnennungen)

Preis	15 Nennungen
Kompetenz	67 Nennungen
Empfehlung/Bekanntheit	31 Nennungen
Standort	20 Nennungen
Sonstiges:	8 Nennungen
Gestaltung der Seminare	1 Nennung
gute Trainer	1 Nennung
Vielfalt	1 Nennung
Zuverlässigkeit	1 Nennung
Keine Spezifikation	4 Nennungen

FG 6d Haben Sie diesen Anbieter schon genutzt- Management Forum

		ja	nein	
	Schweiz	5	45	50
	Nielsen 1	8	22	30
	Nielsen 2	8	22	30
	Nielsen 4	11	19	30
	Nielsen 5	14	16	30
	Nielsen 6	7	23	30
	Nielsen 7	4	26	30
	Nielsen 3a	7	23	30
	Nielsen 3b	18	22	40
	Total	82	218	300

Nach welchen Hauptkriterien haben Sie diesen Anbieter ausgesucht?
(Mehrfachnennungen)

Preis	27 Nennungen
Kompetenz	72 Nennungen
Empfehlung/Bekanntheit	36 Nennungen
Standort	22 Nennungen
Sonstiges:	2 Nennungen
Keine Spezifikation	2 Nennungen

FG 6e Haben Sie diesen Anbieter schon genutzt- Haufe Akademie

		ja	nein	
	Schweiz	3	47	50
	Nielsen 1	13	17	30
	Nielsen 2	16	14	30
	Nielsen 4	13	17	30
	Nielsen 5	17	13	30
	Nielsen 6	16	14	30
	Nielsen 7	19	11	30
	Nielsen 3a	7	23	30
	Nielsen 3b	30	10	40
	Total	134	166	300

Nach welchen Hauptkriterien haben Sie diesen Anbieter ausgesucht?
(Mehrfachnennungen)

Preis	50 Nennungen
Kompetenz	111 Nennungen
Empfehlung/Bekanntheit	60 Nennungen
Standort	34 Nennungen
Sonstiges:	4 Nennungen
Dauer	1 Nennung
Thema	1 Nennung
Keine Spezifikation	2 Nennungen

FG 6f Haben Sie diesen Anbieter schon genutzt- Andere Anbieter

		ja	nein	
	Schweiz	48	2	50
	Nielsen 1	16	14	30
	Nielsen 2	13	17	30
	Nielsen 4	13	17	30
	Nielsen 5	6	24	30
	Nielsen 6	23	7	30
	Nielsen 7	17	13	30
	Nielsen 3a	15	15	30
	Nielsen 3b	22	18	40
	Total	173	127	300

FG 8a Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig- Kompetenz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	271	90,3	90,3	90,3
	2	24	8,0	8,0	98,3
	3	2	,7	,7	99,0
	5	3	1,0	1,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

	Mean	N	Std. Deviation
Schweiz	1,12	50	,594
Nielsen 1	1,10	30	,305
Nielsen 2	1,30	30	,837
Nielsen 4	1,00	30	,000
Nielsen 5	1,00	30	,000
Nielsen 6	1,23	30	,430
Nielsen 7	1,43	30	,858
Nielsen 3a	1,03	30	,183
Nielsen 3b	1,03	40	,158
Total	1,13	300	,500

FG 8b Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig- Preis/Leistung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	177	59,0	59,0	59,0
	2	93	31,0	31,0	90,0
	3	25	8,3	8,3	98,3
	4	5	1,7	1,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

	Mean	N	Std. Deviation
Schweiz	1,40	50	,606
Nielsen 1	1,57	30	,679
Nielsen 2	1,90	30	1,062
Nielsen 4	1,53	30	,681
Nielsen 5	1,73	30	,828
Nielsen 6	1,63	30	,718
Nielsen 7	1,77	30	,679
Nielsen 3a	1,07	30	,254
Nielsen 3b	1,30	40	,516
Total	1,53	300	,720

FG 8c Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig- Erfahrung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	172	57,3	57,3	57,3
	2	91	30,3	30,3	87,7
	3	32	10,7	10,7	98,3
	4	3	1,0	1,0	99,3
	5	2	,7	,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

	Mean	N	Std. Deviation
Schweiz	1,62	50	,780
Nielsen 1	1,57	30	,626
Nielsen 2	1,83	30	1,117
Nielsen 4	1,57	30	,728
Nielsen 5	1,60	30	,770
Nielsen 6	1,83	30	,913
Nielsen 7	1,47	30	,629
Nielsen 3a	1,40	30	,675
Nielsen 3b	1,33	40	,572
Total	1,57	300	,775

FG 8d Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig- Standort

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	93	31,0	31,0	31,0
	2	96	32,0	32,0	63,0
	3	77	25,7	25,7	88,7
	4	25	8,3	8,3	97,0
	5	9	3,0	3,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

	Mean	N	Std. Deviation
Schweiz	1,96	50	,880
Nielsen 1	1,80	30	,761
Nielsen 2	2,93	30	1,258
Nielsen 4	2,60	30	,968
Nielsen 5	1,90	30	,885
Nielsen 6	2,77	30	1,006
Nielsen 7	2,17	30	,950
Nielsen 3a	1,67	30	1,061
Nielsen 3b	2,20	40	1,137
Total	2,20	300	1,064

FG 8e Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig- Konditionen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	143	47,7	47,7	47,7
	2	108	36,0	36,0	83,7
	3	36	12,0	12,0	95,7
	4	10	3,3	3,3	99,0
	5	3	1,0	1,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

	Mean	N	Std. Deviation
Schweiz	1,54	50	,542
Nielsen 1	1,40	30	,563
Nielsen 2	2,33	30	1,295
Nielsen 4	2,00	30	1,017
Nielsen 5	1,47	30	,681
Nielsen 6	2,10	30	,885
Nielsen 7	1,70	30	,596
Nielsen 3a	1,43	30	,728
Nielsen 3b	1,80	40	,939
Total	1,74	300	,869

FG 8f Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig- Bekanntheitsgrad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	57	19,0	19,0	19,0
	2	83	27,7	27,7	46,7
	3	99	33,0	33,0	79,7
	4	35	11,7	11,7	91,3
	5	26	8,7	8,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

	Mean	N	Std. Deviation
Schweiz	2,40	50	,969
Nielsen 1	2,70	30	1,022
Nielsen 2	2,77	30	1,406
Nielsen 4	3,13	30	1,106
Nielsen 5	2,77	30	1,040
Nielsen 6	2,83	30	1,234
Nielsen 7	2,47	30	1,042
Nielsen 3a	2,87	30	1,332
Nielsen 3b	2,10	40	1,194
Total	2,63	300	1,171

FG 8g Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig- Erreichbarkeit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	119	39,7	39,7	39,7
	2	131	43,7	43,7	83,3
	3	28	9,3	9,3	92,7
	4	12	4,0	4,0	96,7
	5	10	3,3	3,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

	Mean	N	Std. Deviation
Schweiz	1,56	50	,733
Nielsen 1	1,73	30	,450
Nielsen 2	2,70	30	1,489
Nielsen 4	2,20	30	1,126
Nielsen 5	1,63	30	,615
Nielsen 6	2,10	30	,960
Nielsen 7	1,70	30	,596
Nielsen 3a	1,73	30	,980
Nielsen 3b	1,78	40	,974
Total	1,88	300	,968

FG 8h Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig- Angebot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	139	46,3	46,3	46,3
	2	118	39,3	39,3	85,7
	3	28	9,3	9,3	95,0
	4	8	2,7	2,7	97,7
	5	7	2,3	2,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

	Mean	N	Std. Deviation
Schweiz	1,60	50	,756
Nielsen 1	1,70	30	,535
Nielsen 2	2,23	30	1,478
Nielsen 4	2,00	30	1,145
Nielsen 5	1,67	30	,661
Nielsen 6	1,80	30	,805
Nielsen 7	1,70	30	,596
Nielsen 3a	1,53	30	,776
Nielsen 3b	1,68	40	,944
Total	1,75	300	,903

FG 8i Welche Eigenschaften sind bei einem externen Anbieter wichtig- Vielfältigkeit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	97	32,3	32,3	32,3
	2	100	33,3	33,3	65,7
	3	58	19,3	19,3	85,0
	4	29	9,7	9,7	94,7
	5	16	5,3	5,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

	Mean	N	Std. Deviation
Schweiz	2,44	50	1,232
Nielsen 1	2,47	30	1,106
Nielsen 2	2,67	30	1,422
Nielsen 4	2,30	30	1,119
Nielsen 5	2,07	30	1,112
Nielsen 6	2,43	30	1,251
Nielsen 7	2,07	30	,907
Nielsen 3a	1,63	30	,890
Nielsen 3b	1,90	40	1,008
Total	2,22	300	1,157

FG 8 (Zusammenfassung) - Mittelwerte der einzelnen Eigenschaften
 In der Reihenfolge der Wichtigkeit von 1 sehr wichtig bis 5 überhaupt nicht wichtig

Kompetenz	1,13
Preis/Leistung	1,53
Erfahrung	1,57
Konditionen	1,74
Angebot	1,75
Erreichbarkeit	1,88
Standort	2,20
Vielfältigkeit	2,22
Bekanntheitsgrad	2,63

FG 9 Kennen Sie Berlitz?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja, gut				
Ja, einigermaßen				
Ja, nur dem Namen nach				
Nein, eher nicht				
Überhaupt nicht				
Total	300	100,0	100,0	

Der Mittelwert des Bekanntheitsgrads von Berlitz liegt insgesamt bei 2,92 und ist somit nahe dem Wert „ja, nur dem Namen nach“ (3) angesiedelt.

Fälle	300
Mittelwert	2,92

Der höchste Bekanntheitsgrad liegt mit 2,57 in Nielsen 7, der niedrigste mit 3,57 in Nielsen 6 vor.

	Mean	N	Std. Deviation
Schweiz			
Nielsen 1			
Nielsen 2			
Nielsen 4			
Nielsen 5			
Nielsen 6			
Nielsen 7			
Nielsen 3a			
Nielsen 3b			
Total	2,92	300	1,070

FG 10a Berlitz ist... ein innovatives Unternehmen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1				
2				
3				
4				
5				
Total	300	100,0	100,0	

FG 10b Berlitz ist... ein traditionelles Unternehmen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1				
2				
3				
4				
5				
Total	300	100,0	100,0	

FG 10c Berlitz.... bietet qualitativ hochwertige Leistungen an

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1				
2				
3				
4				
5				
Total	300	100,0	100,0	

FG 10d Berlitz... bietet ein gutes Preis- Leistungs- Verhältnis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1				
2				
3				
4				
5				
Total	300	100,0	100,0	

FG 10e Berlitz... bietet professionellen Service

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1				
2				
3				
4				
5				
Total	300	100,0	100,0	

FG 10 (Zusammenfassung) - Mittelwerte der einzelnen Eigenschaften gesamt
In der Reihenfolge der Bewertung von 1 sehr zutreffend bis 5 überhaupt nicht zutreffend

Berlitz ist ein traditionelles Unternehmen	
Berlitz bietet hochwertige Leistungen an	
Berlitz bietet professionellen Service	
Berlitz ist ein innovatives Unternehmen	
Berlitz bietet ein gutes Preis- Leistungs- Verhältnis	

Mittelwerte der einzelnen Eigenschaften einzelne Nielsen- Gebiete
In der Reihenfolge der Bewertung von 1 sehr zutreffend bis 5 überhaupt nicht zutreffend

Berlitz....	Ist ein innovatives Unternehmen	Ist ein traditionelles Unternehmen	Bietet qualitativ hochwertige Leistungen an	Bietet ein gutes Preis- Leistungs- Verhältnis	Bietet professionellen Service
Schweiz					
Nielsen 1					
Nielsen 2					
Nielsen 4					
Nielsen 5					
Nielsen 6					
Nielsen 7					
Nielsen 3a					
Nielsen 3b					
Total	300	300	300	300	300

FG 11a Zuordnung nicht- fremdsprachlicher Dienstleistungen zu Berlitz- Interkulturelles Training

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1				
2				
3				
4				
5				
Total	300	100,0	100,0	

FG 11b Zuordnung nicht- fremdsprachlichen Dienstleistungen zu Berlitz- Management Seminare

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	Total	300	100,0	100,0	

FG 11c Zuordnung nicht- fremdsprachlichen Dienstleistungen zu Berlitz- Fachspezifische Seminare

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	Total	300	100,0	100,0	

FG 11d Zuordnung nicht- fremdsprachlichen Dienstleistungen zu Berlitz- Jobvermittlung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	Total	300	100,0	100,0	

FG 11e Zuordnung nicht- fremdsprachlichen Dienstleistungen zu Berlitz- Andere Weiterbildungen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Keine Nennung				
	Expatriats				
	Rhetorik				
	Total	300	100,0	100,0	

FG 11 (Zusammenfassung) - Mittelwerte der Bewertung nicht- fremdsprachlichen Dienstleistungen gesamt
In der Reihenfolge der Bewertung von 1 sehr gut zuordnen bis 5 überhaupt nicht zuordnen

Interkulturelles Training	
Fachspezifische Seminare	
Management Seminare	
Jobvermittlung	

Mittelwerte der Bewertung nicht- fremdsprachlichen Dienstleistungen einzelne Nielsen- Gebieten
In der Reihenfolge der Bewertung von 1 sehr gut zuordnen bis 5 überhaupt nicht zuordnen

	Interkulturelles Training	Management Seminare	Fachspezifische Seminare	Jobvermittlung
Schweiz				
Nielsen 1				
Nielsen 2				
Nielsen 4				
Nielsen 5				
Nielsen 6				
Nielsen 7				
Nielsen 3a				
Nielsen 3b				
Total	300	300	300	300

Größe der befragten Unternehmen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	134	44,7	44,7	44,7
bis 300	60	20,0	20,0	64,7
bis 500	26	8,7	8,7	73,3
bis 1000	31	10,3	10,3	83,7
bis 5000	27	9,0	9,0	92,7
bis 10000	8	2,7	2,7	95,3
mehr als 10000	14	4,7	4,7	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Quelle: Berlitz Deutschland GmbH

Anhang 10: Regionalstruktur der A.C. Nielsegebiete

Regionalstrukturen

ACNielsen Gebiete	ACNielsen Regionen-Split	ACNielsen Ballungsräume
Gebiet 1: Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein, Niedersachsen	Nord: Schleswig-Holstein, Hamburg Süd: Niedersachsen, Bremen	① Hamburg ② Bremen ③ Hannover
Gebiet 2: Nordrhein-Westfalen	Ost: Westfalen West: Nordrhein	④ Ruhrgebiet
Gebiet 3a: Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland	Ost: Hessen West: Rheinland-Pfalz, Saarland	⑤ Rhein-Main ⑥ Rhein-Neckar
Gebiet 3b: Baden-Württemberg	Nord: Reg. Bez. Stuttgart, Karlsruhe Süd: Reg. Bez. Freiburg, Tübingen	⑦ Stuttgart
Gebiet 4: Bayern	Nord: Ober-, Mittel-, Unterfranken, Oberpfalz Süd: Ober-, Niederbayern, Schwaben	⑧ Nürnberg ⑨ München
5: Berlin		⑩ Berlin
6: Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt		⑪ Halle/Leipzig ⑫ Chemnitz/Zwickau ⑬ Dresden
7: Thüringen, Sachsen	West: Thüringen Ost: Sachsen	

© A.C. Nielsen GmbH

Quelle: A.C. Nielsen GmbH

Anhang 11: Inhalt der E-Mailbefragung

E-Mail des Absenders:	Fabien.Vacher@Student.Reutlingen-University.DE
Name:	Vacher
Vorname:	Fabien
Betreff:	Preis der Weiterbildung
Ihre Nachricht:	<p>Sehr geehrte Damen und Herren,</p> <p>im Rahmen meiner Diplomarbeit über die Möglichkeiten und den Preis der Weiterbildung, möchte ich Sie darum bitten, sich 5 Minuten Ihrer Zeit zu nehmen, um einige Fragen zu beantworten.</p> <p>Dabei geht es darum, einen Eindruck der Preise und Konditionen ihrer Seminare zu bekommen. Die Fragen begrenzen sich auf Inhouse-Seminare:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar?3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer?4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer?5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen? <p>Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie mir Ihre Antwort so bald als möglich zurücksenden könnten.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen,</p> <p>Fabien Vacher</p>

Anhang 12: Antwortliste der E-Mailbefragung

(anonym aufgelistet)

Antwort 1

Sehr geehrter Herr Vacher,

nachfolgend die Antworten auf Ihre Fragen.

Zunächst einmal: Sie sprechen hier ein sehr delikates Thema der Trainingsbranche an. Kaum ein Unternehmen bzw. Trainer wird Ihnen gerne seine Preise offenbaren, da die auch innerhalb eines Unternehmens deutlich differieren können. Auch die Unternehmen unterscheiden sich in Bereichen von 500 pro Tag bis 9000,- pro Tag.

Für mein Unternehmen möchte ich Ihnen ungefähre Kennzahlen nennen, denn die Tagessätze unterscheiden sich auch erheblich entsprechend des Seminarthemas. Ein Führungskräfte-Training ist erheblich teurer als andere Seminare.

Zu 1: Ca 1.500 bis 1.250

Zu 2: Wir bieten ausschließlich Inhouseseminare an

Zu 3: Der Kunde bekommt einen Tagespreis (max 8 Teilnehmer)

Zu 4: Nein

Zu 5: Zahlbar innerhalb von 14 Tagen nach Durchführung

Zu 6: Ja, Kunden, die viel buchen, erhalten einen reduzierten Tagessatz. Wie hoch der ist, ist sehr individuell und hängt vom Umfang der Trainingsmaßnahmen sowie der Dauer der Zusammenarbeit ab.

Zu 7: Nein, es handelt sich hierbei um ein Dienstleistungsgeschäft, wer unzufrieden ist, muss das durchgeführte Training bezahlen, wird aber bestimmt nicht wieder buchen - zum Glück waren aber bisher alle Kunden (bis auf eine Ausnahme in 9 Jahren) immer sehr zufrieden.

Ich hoffe, es ist nicht notwendig, aber ich möchte Sie dennoch auf die Vertraulichkeit und den vertraulichen Umgang mit den von mir gemachten Angaben hinweisen! Viele Antworten werden Sie wohl eher nicht bekommen, aber ich war selber mal Studentin und musste sowas machen und war sehr froh, über alle, die sich beteiligt haben :-)!

Mit schönen Grüßen

Antwort 2

Hallo Herr Vacher,

Zum Thema Inhouse-Seminare kann ich Ihnen folgende - bitte vertraulich zu behandelnde - Angaben machen:

1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?
ca. € 1.400
2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar?
ca. offenen Seminare werden von Veranstaltern organisiert, so dass die Honorare immer geringer sind (zwischen € 900 und 1200)
3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer? **Fixes Tageshonorar**
4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer? **nein**
5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?
14 Tage Zahlungsziel
6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet? **Mengenrabatt bisher erst 1x, da Inhouse-Seminare immer individuell auf Kundenbelange abgestimmt**
7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen? **Gab's bisher nicht!**

Viel Erfolg bei Ihrer Diplomarbeit!

Mit freundlichen Grüßen

Antwort 3

Hier kommen die Antworten!

Es wäre schön, wenn Sie mir die Ergebnisse zusenden!

Vielen Dank und viel Erfolg!

- > 1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?
> **3000.-€ für ein Seminar für 10 bis 15 Teilnehmer**
 - > 2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar?
> **Preis für ein Teilnehmer bei Open-Seminar ca. 1600.-€**
 - >
 - > 3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer?
> **Fixpreis**
 - >
 - > 4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an?
> Falls ja, sind diese teurer?
> **JA!**
> **Gleicher Preis**
 - >
 - > 5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?
> **50% bei Buchung**
> **50% nach Durchführung**
 - >
 - > 6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?
> **JA!**
> **Angemessene Ermäßigung bei mehrfacher Buchung des selben Seminars**
 - >
 - > 7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers
> ergriffen?
> **NEIN**
 - >
-

Antwort 4

1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?
2. **ca. 2000,- Euro je Tag**

2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar?
keine Ahnung

3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer?
Fix, nach Tag

4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer?
ja, mehrere, sind nicht teurer

5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?
14 Tage, ohne Abzug

6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?
ja, mehr als 20 Tage p.a.: 10-15%

7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers

ergriffen?
Nein, Nachbesserung ja, keine Nachlässe

Antwort 5

1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?

1400 EUR + MwSt.

2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar? >

Es kommt auf die Teilnehmerzahl an. Pro Teilnehmer 640 EUR + MwSt. Einschließlich Verpflegung, Unterlagen usw.

3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer?

Bei Inhouse fixes Tageshonorar/Teilnehmerzahl maximal 12 - bei offenen Seminaren pro Teilnehmer/ab 2 Teilnehmer bis maximal 6

4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer?

nein/nein

5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?

4 Wochen nach Rechnungserhalt

6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?

Ja - je nach Seminartagen/ bis 15 % Rabatt

7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen?

nein - kommt nicht vor. Wenn doch biete ich ein kostenloses Ersatzseminar an.

Antwort 6

1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?

1400.--€netto/Tag

2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar?

nicht zu beziffern, da jeder TN einzeln bezahlt

3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer?

Jeder TN zahlt einen eigenen Fix-Preis

4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer?

Fremdsprache Ja, teurer ggf.

5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?

10 Tage netto

6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?

Individuell nach Absprache, nicht festgelegt

7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen?

50% Nachlass bei vroheriger vertraglicher Fixierung. Noch nie durchgeführt.

Antwort 7

1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?

Keine Angabe.

2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar?

Id.R. keine Unterschiede. Im Einzelfall wird sich der Schulungsinhalt im begrenzten Umfang an dem Bedürfnis von Kunden angepasst.

3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer?

Fixpreis

4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer?

Ja, Ländersprache, wie chinesisich, japanisch, etc.

5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?

Wie üblich, Überweisung

6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?

Ja, keine Angabe

7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers

ergriffen?

Bisher keine Beschwerde.

Antwort 8

> 1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?

FÜR ZWEI TAGE ETWA 2.500 EUR

>

> 2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar?

AB 6 TEILNEHMER IST EIN INTERNES SEMINAR GÜNSTIGER

>

> 3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer?

> WIR BERECHNEN NUR EINEN FESTEN TAGESSATZ

> 4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer?

NEIN - ENGLISCH ZUM GLEICHEN PREIS

>

> 5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?

ZAHLUNG INNERHALB 14 NETTO

>

> 6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?

BEI MEHR ALS DREI GLEICHEN SEMINAREN STAFFELPREIS

>

> 7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers

ergriffen?

GAB ES BISHER NICHT - WENN; WÜRDEN WIR DAS SEMINAR WIEDERHOLEN

Antwort 9

1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?
Zwischen 900,00 und 1300,00 € Sie finden Unterschiede zwischen großen Unternehmen, Mittelstand und öffentlicher Hand und ich würde hier unterteilen.
2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar?
Biete ich nicht an, aber gewöhnlich wird hier der Gesamtaufwand auf die Teilnehmer verteilt und die Akquise gehört ja dazu. Für Unternehmen ist das immer teurer, Mitarbeiter in offene Seminare zu schicken. Schauen Sie sich bei www.seminarmarkt.de um oder in Managerseminare (haben Sie bestimmt schon) Da gibt es jede Menge Preise.
3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer?
Fester Preis bei Inhouse Seminaren und konkrete Vereinbarung der Zusatzleistungen (Protokoll, Unterlagen, Kopierarbeiten usw.)
4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer?
Nein
5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?
4 Wochen nach dem Seminar
6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?
**Ja, zum Beispiel 1 Tag 1500,00 €, 2 Tage 1300,00 € je Tag, 3 Tage 1200,00 € je Tag
Handelt es sich um ein Seminar, das mehrmals hintereinander durchgeführt wird, dann wird verhandelt. Dafür gibt es bei mir keine Regel. Ich schaue, wie es dem Unternehmen geht, ob es viel mit mir macht usw.**
7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen?
Bei Seminaren niemals. Es wäre eine einseitige Betrachtungsweise und sehr bequem, dem Trainer das Misslingen stets in die Schuhe zu schieben. Es gibt in dieser Branche jede Menge vergifteter Aufträge. Die Trainerbestrafung folgt eh auf dem Fuß. Sie werden in diesem Unternehmen keinen Auftrag mehr erhalten.

Ich hoffe, Ihre Fragen sind damit beantwortet.

Antwort 10

Sehr geehrter Herr Vacher,

gerne will ich Ihnen Ihre Fragen beantworten:

zu 1. € 1.350,- (1050,- bis 1650,-)

zu 2. Wir bieten keine Open-Seminare an. Sehr hoher organisatorischer Aufwand!

zu 3. Wir berechnen nur Fixpreise: Tagessatz und Halbtageinsatz

zu 4. Ja, auch in Englisch zum gleichen Preis.

zu 5. Zahlung innerhalb von 4 Wochen.

zu 6. Kommt selten bis nie vor. Wir würden mit uns handeln lassen.

zu 7. Unzufriedenheit hat es noch nicht gegeben. Wir würden darüber sprechen und ggf. den Kunden kostenfrei halten.

Viel Erfolg für den weiteren Verlauf Ihres Studiums.

Antwort 11

1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar? **Pro Tag € 1.000,-**
2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar? **Weiss ichv nicht!**
3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer? **Tagessatz (s. 1.)**
4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer? **Nein!**
5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein? **Der Kunde bestimmt.**
6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet? **Bei mehreren Seminar entstehen für den Kunden bei auf seine Bedürfnisse zugeschiedenen Seminare keine Konzeptkopsten.**
7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen? **Ist noch nicht vorgekommen!!**

Es wäre schön, wenn ich die Ergebnisse erfahren könnte! 😊

Mit freundlichen Grüßen

Antwort 12

1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar? **EUR 2500**
2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar? **nicht vergleichbar durch Drucksachen / Werbung / Vertrieb & Aufwand Schriftverkehr : ca. 8-10 TN à 700**
3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer? **Fixpreis**
4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer? **ja in englisch, gleicher Preis**
5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein? **10 Tg. ohne Abzug**
6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet? **Individuelle Vereinbarung mit guten Kunden**
7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen? **Bisher keine Reklamationen, falls ja gäbe es sicher diverse Gestaltungsmöglichkeiten, um den Kunden zufrieden zu machen.**

Antwort 13

vielen Dank für Ihre Anfrage und Ihr Interesse an meinen Leistungen. Gerne beantworte ich Ihre Fragen, gebe jedoch zu bedenken, dass der „Handel“ mit Wissen, den unsere Branche betreibt sehr individuelle Preise zulässt. Je nach Volumen/ Anforderung ist der Preis unterschiedlich ausgerichtet.

Wie lautet der Titel ihrer Diplom-Arbeit? Ist es möglich eine Abschrift zu erhalten? Wird sie veröffentlicht? Eine Frage sei mir noch gestattet – wie sind Sie auf mich aufmerksam geworden?

Freundliche Grüße

1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?

Das richtet sich nach dem Volumen des Auftrages: es ist eines klar: je länger der Auftrag insgesamt dauert, desto reduzierter sind die Tagessätze. Wer Ihnen erzählt, dass er bei einem Auftragsvolumen von mehr als 40 Tagen genauso viel verdient, wie jemand, der einzelne Seminartage bei verschiedenen Klienten wahrnimmt, erzählt quasi „das Blaue“ vom Himmel.

In der Regel liegt mein Preis für ein 2- Tagesseminar bei ca. € 1900,-Wobei ich meine Seminar- Preise nicht nur nach Aufwand gestaffelt habe, sondern auch nach Inhalt des Trainings.

2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar?

Diesen Unterschied mache ich nicht. Ich unterscheide aber sehr nach Branche und Betriebsgrößen bei offenen Seminaren.

Der Unterschied liegt eher im Inhalt: er muß allgemeiner gestaltet sein – und mehr werbetreibend (Schlagworte, etc.). Damit diese Kunden Seminare für SICH buchen wollen.

Darf ich etwas anmerken: ich bin ein absoluter Gegner von der Zugabe englischer Ausdrücke in unserer Sprache – das macht auch kein anderes Land: Open-Seminare sind offene Seminare.

3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer?

Ich nehme Fixpreise. Aber die sind ja berechenbar auf jeden einzelnen Teilnehmer. Bevorzugte Seminargröße: max. 15 Personen

4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer?

Ja – ich biete meine Seminare auch in Englisch an. Aber warum sollen sie dann teurer sein? Das Wissen macht ein Seminar wertvoll, nicht die Sprache.

5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?

Das ist unterschiedlich – bei manchen Kunden können Sie von vornherein mit 90 Tagen Zz rechnen. Ich halte mich an die buchhalterischen üblichen Zeiten. Wird auch eingehalten.

6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?

Antwort in Frage 1. Den Begriff „Mengenrabatt“ gibt es in meiner Branche nicht.

7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen?

Ich bin Profi. Verhaltenstrainer. So etwas sollte einem Profi nicht passieren. Denn dann ist er „weg vom Fenster“. Das spricht sich schneller rum als der ICE fahren kann. Mir ist es noch nicht passiert.

Antwort 14

Sehr geehrte Frau Vacher,

gerne gebe ich Ihnen kurz ein paar Antworten. Ich hoffe, dass ich Ihnen damit helfen kann. Ihre Ergebnisse würden mich natürlich dann auch interessieren.

**zu 1.
wir haben Richtpreise je Trainertag zzgl. diverser Kundenwünsche. Hier können Sie sich ca. an 2500.- € orientieren je Tag**

**zu 2.
im Durchschnitt zahlt ein Teilnehmer ca. 900.- für ein 2 Tages Training**

**zu 3.
siehe 1+2**

**zu 4.
zum Teil in Englisch - keine Steigerung**

**zu 5.
lesen Sie bitte hierzu die AGB**

zu 6.
bei Inhouse-Maßnahmen: ja
bei offenen Seminaren: zum Teil bei bestimmten Aktionen

zu 7.
ist bisher noch keine Unzufriedenheit geäußert worden

Ein kleiner Tipp: Wenn Sie die homepages Ihrer Propanden genauer lesen - finden Sie 90 % Antworten auf Ihre Frage.

Mit besten Grüßen,

Antwort 15

Guten Abend Herr Vacher,

Gern beantworte ich einige Ihrer Fragen im Rahmen Ihrer Diplomarbeit, um Sie zu unterstützen. Meine Antworten finden Sie unten.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg,
 Beste Grüße aus ■■■

1. Wie viel kostet bei Ihnen durchschnittlich ein Inhouse-Seminar?

Wir haben keine Inhouse-Fixsätze - der Tagessatz richtet sich nach Trainer, dessen Erfahrungshintergrund und Expertise, Teilnehmerzahl und natürlich auch stark nach dem Thema.

2. Wie hoch ist der Unterschied zu einem Open-Seminar?

Ab einer Teilnehmerzahl von ca. 4-5 MitarbeiterInnen rentiert sich die Inhouse-Lösung dahingehend, dass im offenen Bereich i.d.Regel mit ca. 500,00 Euro p.Person/Tag gerechnet werden muss, wobei Inhouse in einigen Themenbereichen die Kosten auf TeilnehmerInnen umgerechnet nur bei der Hälfte (und weniger) liegen können.

3. Gibt es einen Fixpreis oder berechnen Sie nach Anzahl der Teilnehmer?

In der Regel arbeiten wir mit max. 10 bis zu 12 Personen, insbesondere bei den s.g. weichen Themen wie Persönliche und Soziale Kommunikation, Führung und Teamentwicklung. Gerade im Fachthemenbereich, in dem weniger mit Rollenspielen und Gruppenarbeiten und mehr mit Trainerinput und Diskussion gearbeitet wird, können Preisstaffelungen bis 12 Personen und dann ab 13-xxx Personen stattfinden.

4. Bieten Sie Ihre Inhouse-Seminare auch in einer Fremdsprache an? Falls ja, sind diese teurer?

Ja, wir arbeiten auch international - die Tageshonorare sind nicht automatisch teurer aufgrund des internat. Umfelds (außer besondere TrainerInnen), wobei mit einem höheren Kostenfaktor aus Kundensicht gerechnet werden muss, durch die stark erhöhten Reisekosten und eventuelle Aufwandspauschalen, bei sehr langen Reisen.

5. Welche Zahlungsbedingungen räumen Sie Ihren Kunden ein?

6. Erhalten Ihre Kunden Mengenrabatt? Falls ja, wie ist dieser gestaltet?

Bei größeren Rahmenvolumen mit einer gewissen Tagezahl bieten wir einen Rabatt an, der variiert nach Tagen, bisheriger Zusammenarbeit etc.

7. Werden finanzielle Maßnahmen bei Unzufriedenheit des Auftraggebers ergriffen?

Antwort 16

Sehr geehrte Frau Vacher,

Ihre Fragen bekommen Sie alle auf meiner Internetseite beantwortet.
Viele Grüße nach Reutlingen!

Antwort 17

Sehr geehrter Herr Vacher,

danke für Ihre Anfrage. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir über derartige Interna keine Auskunft geben können.

Mit freundlichen Grüßen,

Antwort 18

Guten Tag Herr Vacher,

ich hoffe Sie haben Verständnis dafür, dass wir Ihnen zu diesen Themen keine Auskunft erteilen können.
Wenden Sie sich am besten an Verlage oder Studien die Wettbewerbsvergleiche vornehmen.

Mit freundlichen Grüßen

Anhang 13: Kontaktliste der E-Mailbefragung (62 Nebenkonkurrente)

Rüter-Training
Blumenstr. 21 D-69214 H D-Eppelheim
Telefon 06221/793677 Telefax 06221/793667
E-Mail: info@rueter-training.de Homepage: <http://www.rueter-training.de>

SLS Seminare Dr. Hegels
Oderfelderstr. 42 D-20149 Hamburg
Telefon 040/6065456 Telefax 040/6027311
E-Mail: info@seminare-hegels.de Homepage: <http://www.seminare-hegels.de>

SOKRATEam GbR Karl Kreuser - Thomas Robrecht
Eugen-Kalkschmidt-Weg 2 D-81927 München
Telefon 089/94468-501 Telefax 089/94468-503
E-Mail: info@sokrateam.de Homepage: <http://www.sokrateam.de>

Kompetenzverbund Unternehmensberatung
Oliver Mühlhaus
Leithestr. 39 D-45886 Gelsenkirchen
Telefon 0209/3894653 Telefax 0209/3614983
E-Mail: mail@kvub.de Homepage: <http://www.kvub.de>

Weyer und Hansen GbR Training und Beratung
Bernhard Weyer
Sauerbruchweg 24 D-88471 Laupheim
Telefon 07392/7232 Telefax 07392/4368
E-Mail: info@weyerundhansen.de Homepage: <http://www.weyerundhansen.de>

orange^{cpm} change- und projektmanagement
Norbert Esters
Bismarkstraße 38 D-20259 Hamburg
Telefon 040/4319775 Telefax 040/43197918
E-Mail: norbert.esters@orange^{cpm}.de Homepage: <http://www.orange^{cpm}.de>

CoBeT® Coaching-Beratung-Training Darmstadt und Riedstadt

Postfach 13 01 33 D-64241 Darmstadt
 Telefon 06151/537333 Telefax 06151/538108
 E-Mail: info@cobet-da.com Homepage: <http://www.cobet-da.com>

TeamTraining
 Reutterstraße 66 d D-80689 München
 Telefon 089/584-655 Telefax 089/584-654
 E-Mail: info@cobet-da.com Homepage: <http://www.teamtraining-gmbh.de>

QEM Consulting
 Dipl.-Phys. Detlef Popella
 Im Maierhof 15 a D-71093 Weil im Schönbuch
 Telefon 07157/523891
 E-Mail: detlefpopella@qem-consulting.de Homepage: <http://www.qem-consulting.de>

OVERDICK Coaching und Training
 Dipl.-Psych. Elke Overdick
 Kaiser-Wilhelm-Str. 89 D-20355 Hamburg
 Telefon 040/28052605 Telefax 040/28052609
 E-Mail: overdick@coaching-un D-training.de

stairs Expertenteam für PE + OE
 Marlen Theiß
 Adelheidstraße 82 D-65185 Wiesbaden
 Telefon 0611/374095 Telefax 0611/378051
 E-Mail: stairs@stairs.de Homepage: <http://www.stairs.de>

Continuum-Partner®
 Horst H. Nolte
 Landauer Straße 48 D-70499 Stuttgart
 Telefon 0711/8893094 Telefax 0711/8893060
 E-Mail: hn.continuum-partner@t-online.de Homepage: <http://www.continuum-partner.de>

MEDIATRRAIN Dipl.-Psychologe H. Sievers & Partner
 Schloss Wolfsbrunnenweg 20 D-69117 Heidelberg
 Telefon 06221/183260 Telefax 06221/183297
 E-Mail: info@mediatrain.de Homepage: <http://www.mediatrain.de>

P.f.O. Beratungsgesellschaft mbH
 Wilfried Ploenes
 Schlossgasse 4 D-35423 Lich
 Telefon 06404/6597-0 Telefax 06404/6597-17
 E-Mail: info@pfo-beratung.de Homepage: <http://www.pfo-beratung.de>

Dipl.-Psych. Andreas Fischer
 Andreas C. Fischer
 Preinstraße 114 D-44265 Dortmund
 Telefon 0231/7246202 Telefax 0231/7246203
 E-Mail: training@testinstitut.de Homepage: <http://www.testinstitut.de>

AMB - Training Andreas M. Bruns GbR
 Andreas M. Bruns D-13467 Berlin
 Telefon 0700/AMBTraining Telefax 0700/AMBTraining
 E-Mail: Info@AMB-Training.de Homepage: <http://www.AMB-Training.de>

TOPAUTHENT Authentische Führung und Unternehmensgestaltung
 Dorothee Schank
 Hoederathstraße 12 D-66119 Saarbrücken
 Telefon 0681/855311 Telefax 0681/9851976
 E-Mail: Top@topAuthent.com Homepage: <http://www.Topauthent.com>

Marion Herzog Bera-tung*Training*Coaching
 Gerhart-Hauptmann-Str. 8A D-12623 Berlin
 Telefon 030/56697130 Telefax 030/56697130
 E-Mail: marion.herzog@t-online.de Homepage: <http://www.herzog-leistungstraining.de>

IKOM - Institut für angewandte Kommuni-kation - Sem. für Führungskräfte
 Karin Fontaine M.A.
 Eggertweg 14 D-22399 Hamburg
 Telefon 040/60299092 Telefax 040/60299093
 E-Mail: k.fontaine@ikom-seminare.de Homepage: <http://www.ikom-seminare.de>

Ursula Wawrzinek Konfliktmanagement & Prävention

Ohlstadter Str. 17a D-81373 München
 Telefon 089/76979253 Telefax 089/76979254
 E-Mail: Wawrzinek@konfliktberaterin.de Homepage: <http://www.konfliktberaterin.de>

Melters & Partner - Unternehmensberatung für Marketing, PR und Interne Kommunikation
 Lilienweg 1 D-82061 Neuried/München
 Telefon 089/745065-0 Telefax 089/745065-25
 E-Mail: kontakt@melters-training.de Homepage: <http://www.melters-training.de>

SYNTHESE Unternehmensentwicklung
 Colonnaden 68 D-20354 Hamburg
 Telefon 040/355199-0
 E-Mail: info@synthese.de Homepage: <http://www.synthese.de>

China-Wirtschaftsbüro Huang+Jaumann
 Joanne Huang
 Bauertanzgässchen 1 D-86150 Augsburg
 Telefon 0821/3199840 Telefax 0821/3199815
 E-Mail: info@huang-jaumann.de Homepage: <http://www.huang-jaumann.de>

Weinreich Unternehmensberatung GmbH
 Donnerschwer Str. 91 D-26123 Oldenburg
 Telefon 0441/60015-88 Telefax 0441/60015-89
 E-Mail: info@weinreich.com Homepage: <http://www.weinreich.com>

CGLS Coaching Gemeinschaft Leicht - Sahrhage GbR
 Petra Leicht
 Königstr. 14 D-95028 Hof
 Telefon 09281/142388 Telefax 09281/142388
 E-Mail: info@cgl.info Homepage: <http://www.cgl.info>

Coaching & Managementtraining Dipl.-Psych.
 Marion Rosskogler
 An der Reick 3 D-40670 Meerbusch
 Telefon 02159/698830 Telefax 02159/698830
 E-Mail: marion@rosskogler.de Homepage: <http://www.rosskogler.de>

INSTATIK - Der Trainings-Spezialist für Präsentation und Verkauf -
 Waldstr. 48 D-69168 Wiesloch
 Telefon 06222/385852 Telefax 06222/385853
 E-Mail: instatik@instatik.de Homepage: <http://www.instatik.de>

TI communication
 Gerhard Hain
 Königsstr. 4 D-93047 Regensburg
 Telefon 0941/56712036 Telefax 0941/56712035
 E-Mail: regensburg@ticommunication.eu Homepage: <http://www.TIcommunication.eu>

Technische Akademie Konstanz gGmbH
 Roland Luxemburger
 Brauneggerstraße 55 D-78462 Konstanz
 Telefon 07531/206-337 Telefax 07531/206-436
 E-Mail: kuhl@tak.htwg-konstanz.de Homepage: <http://www.tak.htwg-konstanz.de>

DialogArt - Die Kunst der Kommunikation
 Petra Funke
 Planckstr. 7 A D-22765 Hamburg
 Telefon 040/33310047 Telefax 040/33310087
 E-Mail: info@dialogart.de Homepage: <http://www.dialogart.de>

Unternehmensplan GmbH (BDU)
 Dr. Klaus Steinacker
 Gustav-Mahler-Straße 55 D-40724 Hilden
 Telefon 02103/36770 Telefax 02103/367799
 E-Mail: sr@unternehmensplan.de Homepage: <http://www.unternehmensplan.de/>

DAS PROFIL Susanne Dölz
 Böhmerwaldstraße 17 D-85586 Poing
 Telefon 08121/777883
 E-Mail: Susanne.Doelz@t-online.de

Friedrichsba D-Team GmbH - Management-Training & Organisationsberatung

Seminarbüro: Anastasia Gerber
 Werksstr. 15 D-45527 Hattingen
 Telefon 02324/5656-56 Telefax 02324/5656-66
 E-Mail: info@friedrichsbad.de Homepage: <http://www.friedrichsbad.de> D-team.de

Personalentwicklung
 Doris Raspe
 Grenzweg 21a D-58097 Hagen
 Telefon 02331/81702 Telefax 02331/81702
 E-Mail: info@dr-personalentwicklung.de Homepage: <http://www.dr-personalentwicklung.de>

[dwp] - die wirtschaftspsychologen
 Sabine Schröder
 Eberswalder Straße 30 D-10437 Berlin
 Telefon 030/48492633 Telefax 030/48493438
 E-Mail: schroeder@dwp-berlin.de Homepage: <http://www.dwp-berlin.de>

Hauschild & Partner
 Kreuzstraße 35 D-76133 Karlsruhe
 Telefon 0721/704329 Telefax 0721/704231
 E-Mail: hauschild@t-online.de

MCS Management Consulting Service GmbH
 Ulrich Saitner
 Nüchternbrunnweg 6 D-83627 Warngau
 Telefon 08024/476861 Telefax 08024/4774400
 E-Mail: info@mcsmbh.net Homepage: <http://www.mcsmbh.net>

Personal, Betrieb & Organisation Training & Coaching
 Dipl.-Psych. Claudia Ages
 Starenweg 26 D-52146 Würselen
 Telefon 02405/81575 Telefax 02405/81572
 E-Mail: claudia.ages@ages-pbo.de Homepage: <http://www.ages-pbo.de>

Binder-Kissel – Wege zum Kunden
 Ute Binder-Kissel
 Christophstraße 28 D-79115 Freiburg
 Telefon 0761/4415-18 Telefax 0761/4415-19
 E-Mail: BindKiss@aol.com Homepage: <http://www.Binder-Kissel.de>

Dr. Baldinger und Partner
 Sabine Pilger
 Erbsengasse 26 D-63654 Büdingen
 Telefon 06042/9630-0 Telefax 06042/9630-20
 E-Mail: institut@baldinger-partner.de Homepage: <http://www.baldinger-partner.de>

Wiesbadener Akademie für Psychotherapie GmbH
 Luisenstr. 28 D-65185 Wiesbaden
 Telefon 0611/373707 Telefax 0611/39990
 E-Mail: info@wiap.de
 Homepage: <http://www.wiap.de>

Unilog Integrata Training AG
 Zettachring 4 D-70567 Stuttgart
 Telefon 0711/72846-100 Telefax 0711/72846-267
 E-Mail: bookingservice.de@unilog.logicacmg.com Homepage: <http://www.unilog-integrata.de>

MS Management-Service Dr. Rohrbach & Partner Trainer & Berater
 Waldstr. 45 D-91154 Roth
 Telefon 09171/88215 Telefax 09171/88317
 E-Mail: MSRohrbach@t-online.de
 Homepage: <http://www.management-service-rohrbach.de>

Dr. W. Herff Beratung + Training
 Am Büschchen 7 D-52072 Aachen
 Telefon 0241/17012 Telefax 0241/17013
 E-Mail: dr.herff@t-online.de Homepage: <http://www.herff.de>

forum für kommunikation & unternehm-mensethik
 Armin H. Kutscher
 Friedrich Dannemann Str. 14 D-72070 Tübingen
 Telefon 07071/440263 Telefax 07071/946020

E-Mail: kutscher@kutscher-partner.de Homepage: <http://www.kutscher-partner.de>

Unternehmensentwicklung Schröder
 Kornelia Schröder
 Flurstraße 57 D-40235 Düsseldorf
 Telefon 0211/6798722 Telefax 0211/685980
 E-Mail: info@unternehmensentwicklung-schroeder.de Homepage: <http://www.unternehmensentwicklung-schroeder.de>

ISS - Institut für Systementwicklung und Systemsteuerung
 Susan und Bernd Glathe
 Margarethenstraße 13 D-25336 Elmshorn
 Telefon 04121/65212 Telefax 04121/65292
 E-Mail: iss.glathe@t-online.de Homepage: <http://www.iss-glathe.de>

Dagmar Konrad EQ-Consulting
 Zum Breitfeld 2 D-51503 Rösrath
 Telefon 02205/920186 Telefax 02205/920187
 E-Mail: info@eq-consulting.de Homepage: <http://www.eq-consulting.de>

change concepts
 Oliver Müller
 Von-Groote-Platz 8 D-53175 Bonn
 Telefon 0228/37710-01 Telefax 0228/37710-02
 E-Mail: mail@change-concepts.de Homepage: <http://www.change-concepts.de>

FETZNER Telefontraining
 Blücherstr. 30 b D-75177 Pforzheim
 Telefon 07231/563360 Telefax 07231/563362
 E-Mail: fetzner-training@gmx.de

C| IF Training und Seminare
 I. Fromm
 Eggartstraße 7 D-83365 Nußdorf
 Telefon 08669/789676 Telefax 08669/789676
 E-Mail: ich.kann.verkaufen@web.de

kik Akademie Seminare & Events
 Christa Waltenberger
 Eichenstraße 56 D-89155 Erbach
 Telefon 07305/4294 Telefax 07305/24558
 E-Mail: info@kik-akademie.de Homepage: <http://www.kik-akademie.de>

Hildegund Haase KommunikationsTraining
 Pantaleonswall 19 D-50676 Köln
 Telefon 0221/313559 Telefax 0221/313559
 E-Mail: info@haase-training.de Homepage: <http://www.haase-training.de>

Institut für Gestalt und Erfahrung - IGE Managementtraining
 Franz Mittermair, Dipl. Päd.
 Kormoranweg 23 D-83512 Wasserburg
 Telefon 08071/103489 Telefax 08071/103490
 E-Mail: info@ige-training.de Homepage: <http://www.ige-training.de>

Dr. Becker Beratung & Training Leitung Beratung & Training
 Silke Griebhammer
 Parkstraße 10 D-50968 Köln
 Telefon 0221/934647-0 Telefax 0221/934647-40
 E-Mail: info@dbbt.de Homepage: <http://www.dbbt.de>

KJP - Hamburg GbR
 Neuer Weg 33 D-25469 Halstenbek
 Telefon 04101/78870 Telefax 04101/7887-28
 E-Mail: Hamburg@KJP-Personalberatung.de Homepage: <http://www.KJP-Personalberatung.de>

bhd Entwicklungsberatung Hartmann-Douzi & Team
 Fössestr. 97A D-30453 Hannover
 Telefon 0511/4500590
 E-Mail: info@bh D-beratung.de Homepage: <http://www.bh> D-beratung.de

Quelle: www.seminarmarkt.de

