

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des  
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001  
2011

## **BTMediaplus (Frankreich)**

Rickie A. Moore  
EM Lyon Business School

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

## **BTMEDIAPLUS**

### **Einführung**

Floren Kreigel wusste, dass er schnell reagieren musste, der Zeitpunkt war kritisch. Die Technologie- und Kommunikationsbranche wuchs rasant auf diversen Ebenen, und die Smartphone-Anwendungen wurden immer beliebter. Der ursprüngliche Markt hatte sich nicht so wie erwartet entwickelt, und die Verluste begannen immer größer zu werden. Als er im Dezember 2010 CEO wurde, wusste er, welche Herausforderung er annahm, um BTMediaplus in ein gewinnbringendes Geschäft umzuwandeln. Er wusste, dass man sich im Vorstand aufgrund der Situation Sorgen machte, und befragte das Management-Team zu Positionierung des Unternehmens, der Produkte und Services, und auch zur Entwicklung eines Aktionsplanes, den man dem Vorstand zur Genehmigung vorlegen konnte.

### **Die Geburt von BTMediaplus**

Floren Kreigel und Anten Reno trafen sich in der Münztelefon- und Multimedia-Systemabteilung eines großen Telekomanbieters. Anten war dort Key Account Manager, verantwortlich für den Amerika-Markt (Nord, Süd und Zentral), Floren leitete die weltweiten Projekte im Bereich interaktives Produktdesign und -entwicklung. Sie stellten den Vorstandsdirektoren einen Plan vor, um ein weiteres Produkt zu kreieren und dann ein Joint Venture mit der Muttergesellschaft zu starten, wobei das Ziel war, ein interaktives Münztelefon (Massenpublikum) zu entwickeln. Ihr Vorschlag wurde akzeptiert, aber noch nicht als Priorität gehandelt, da das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt einen alternativen, strategischen Weg eingeschlagen hatte. Beide verließen am Ende des Sommers 2008 das Unternehmen mit der Überzeugung, dass Telekommunikationstechnologien unzählige und aufregende Möglichkeiten zur Revolutionierung der öffentlichen Kommunikation boten und dass einige neue Bereiche entstehen würden. Deshalb beschlossen sie, ihre Ressourcen und Talente zusammenzulegen, um gemeinsam ein neues Projekt zu starten: BTMediaplus. Interaktivität (interaktive Kommunikation) mit der Öffentlichkeit war für Anten und Floren die Zukunft der Werbung, da es sofortige Übergabe, individualisierte Auskunft und hohe Wertsteigerung usw. bedeutete. Sie planten, ihre unterschiedlichen Ansätze zur gemeinsamen Idee der interaktiven Kommunikation zu kombinieren, und es wurde

vereinbart, dass ihr Unternehmen interaktive Verbindung zwischen Mobiltelefonen, PDAs und den verschiedenen Informationsmedien, die der Öffentlichkeit schon jetzt dauerhaft zur Verfügung stehen, bieten würde. Mit zwei weiteren Partnern erfanden sie ein neues Medium, beseelt von Unternehmergeist und dem gemeinsamen Wunsch, eine ehrgeizige Herausforderung anzunehmen, und legten damit den Grundstein für BTMediaplus als unabhängiges Unternehmen. Der Name BTMediaplus noch nicht von einem großen Telekommunikationsanbieter vereinnahmt worden, so dass sie diesen Namen für sich selbst in Anspruch nehmen konnten.

Floren und Anten hatten Damen Evra und Julien Blanco bei einer Technologie- und Kommunikationskonferenz und -ausstellung im Jahr 2007 in Singapur kennengelernt. Damen und Julien hatten Floren und Anten gegenüber erwähnt, dass sie an der Gründung einer Firma oder an einer Beteiligung im Bereich interaktive Kommunikation interessiert wären. Da sie seit ihrer Begegnung in Singapur Kontakt gehalten hatten, erkundigten sich Floren und Anten bei Damen und Julien, ob sie immer noch Interesse hätten, den Sprung zu wagen. Damen und Julien, die beide die gleiche Meinung über die Rolle der Interaktivität in der Zukunft der Kommunikation teilten, schlossen sich der Gruppe im September 2009 an und brachten wertvolle Erfahrung im Verkauf und Finanzbereich mit.

### **Von der Industrie geförderte Gelegenheiten**

Floren und Anten hatten einiges an Marktforschung betrieben, um die Aussichten für ihr Bluetooth-Konzept zu bewerten (siehe Bild 1 für Porters Fünf-Kräfte-Analyse). Sie lernten aus ihrer Untersuchung, dass folgende drei Trends die Art und Weise verändert hatten, wie Menschen in den vergangenen zehn Jahren kommunizierten:

1. Das Internet bietet heute Zugang zu einem enormen Umfang an Information – „Noch mehr“;
2. Der Aufstieg des Mobiltelefons hat die Möglichkeiten zum Empfangen und Weitergeben von Information erhöht – „Von überall“;
3. Die systematische Digitalisierung des Inhalts (Text, Bild, Ton und Video) ermöglicht eine schnelle und einfache Erzeugung, Verteilung und Speicherung von Information – „Spiel damit“.

Die Kombination dieser Trends legte den Grundstein für Möglichkeiten im Bereich Multimedia. Zudem brachte es weitreichende Veränderungen im Verbraucherverhalten mit sich:

- *Schnelligkeit: Ich sehe etwas, das mich interessiert. Ich will es jetzt und hier.*
- *Individualität: Der Inhalt sollte exakt meinen Bedürfnissen und meinem Profil entsprechen.*

Diese Neuerungen haben die tägliche, zwischenmenschliche Kommunikation drastisch verändert.

Die Telekommunikations- und Werbebranche waren die beiden Hauptakteure in dieser kürzlich entstandenen Entwicklung. Die Telekommunikationsbranche diente durch die Versorgung mit Netzwerken und Geräten als Grundlage für die Veränderung von Kommunikationsaktivitäten; ihre konstanten Innovationen (wie GSM zu UMTS, niedrige zu hoher Bandbreite, WiFi, usw.) bleiben die wichtigsten Antreiber für die Entwicklung neuer Protokolle, Dienstleistungen und Geschäftsmöglichkeiten. WiMAX ist eines jener Protokolle, welches Datenübertragung im Freien mit hohem Datenvolumen über große Entfernung ermöglicht. Bluetooth, eine 10 Jahre alte Technologie, wird im Moment zu einem Hauptakteur, und dadurch werden auch neue Arten des Kundenverhaltens hervorgerufen wie z.B. das "Bluetoothing"-Phänomen (kostenfreies Unterhalten von Teilnehmern auf Bluetooth-Geräten oder die Benutzung von Bluetooth-Kopfhörern für drahtlose/freihand Kommunikation mit Mobilgeräten, besonders bei der Autofahrt, oder drahtloses Zuhören). Anten erklärte:

*"Geräte, die auf der Stelle ein persönliches Bereichsnetzwerk (PAN, via Bluetooth) herstellen können, während sie gleichzeitig mobil und mit dem Internet verbunden sind (WiFi oder GPS), passen zu den Verbraucherbedürfnissen Schnelligkeit und Individualität. Diese sollten zu neuen Dienstleistungen führen, die auf dem Wachstum dieses Maschine-zu-Maschine(M2M)-Marktes basieren."*

Die Werbebranche war stets die erste, die neues Verbraucherverhalten erkannte und von neuen Technologien Gebrauch machte. Ein Beispiel dafür sind die Mitte der 90-er Jahre aufgekommenen angepassten „Doppelklick“-Werbeposter, die die Benutzer zu den Inhalten führen, nach denen sie im Internet browsen. In der Tat ist das Anpassen der

Information, die den Kunden zugeführt wird mit der Absicht, eine stärkere Wirkung zu erreichen, ein ständiges Ziel der Werbebranche. Einige der ersten Schritte, dem Kunden so nah wie möglich zu kommen, sind Konzepte wie Werbebanner, SMS und Geo-Lokalisierung, und dabei zeigt die Mobilindustrie noch großes Wachstum und riesiges Potential. Von diesen neuen Trends sind alle Werber betroffen, und sie alle wollen die Wirkung ihrer Werbekampagnen durch diese Technologie verstärken: durch Maximierung der Wirksamkeit der Dauer der Werbung (z.B. eine Woche) und der Anzahl von Anzeigetafeln (Plakatwände usw.). Beispielsweise sind die Rücklaufquoten für Mobilmarketing vierzigmal so hoch wie für direktes Marketing. Floren glaubte, dass die Erhältlichkeit von kostenlosen, herunterladbaren Bildern und Klingeltönen in unmittelbarer Nähe der Anzeigen die Marketing-Botschaft verstärken würde, und dass dies auch die Übermittlung von direkt einlösbaren und nur für kurze Zeit gültige Coupons erlauben würde. Diese Industrie nutzt auch Technologie um bereits existierende Medien wie Plasmabildschirme (Metrobus, Clear Channel Kommunikation) zu verbessern, und auch um neue Medien wie flexible Bildschirme (durch Einsetzung von Nanotechnologie) zu kreieren. Diesem Trend folgend könnten auch andere möglicherweise innovative Entwicklungen erdacht werden. Um die Fülle an Informationen anzusprechen, mit welcher Verbraucher heute täglich konfrontiert werden, müssen Werbefachleute eine strategische Rolle im Definieren neuer und nutzbarer Kommunikationsmittel spielen. Wie Floren anmerkte:

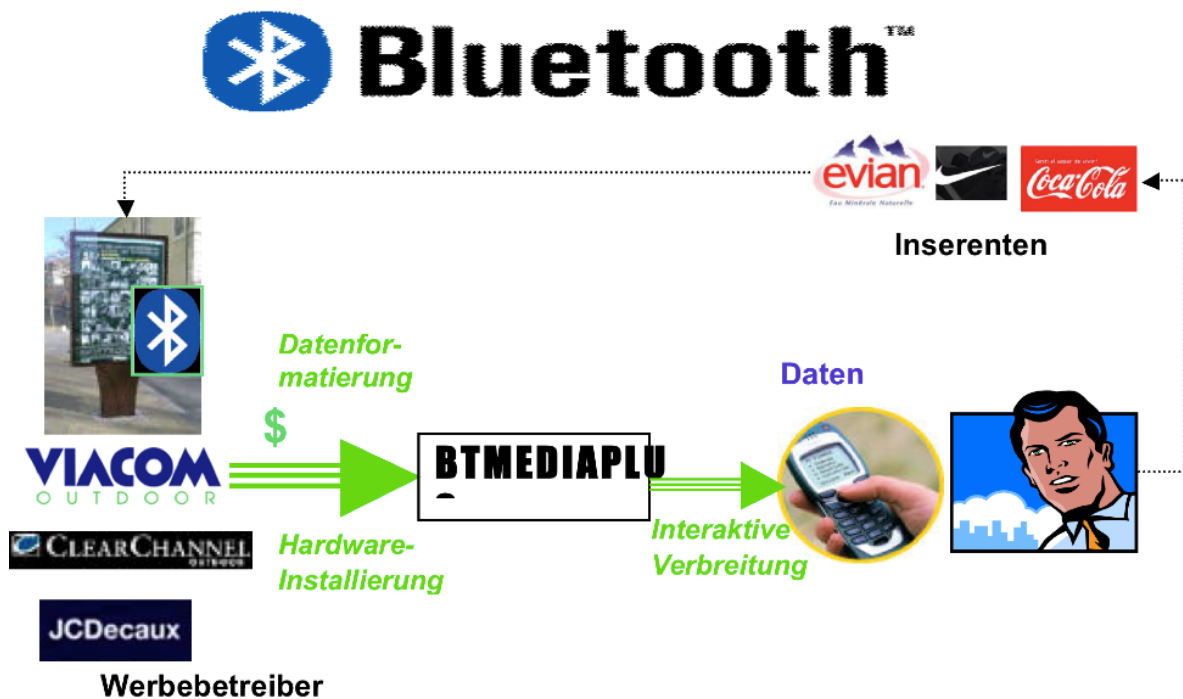
*“Es ist ein bleibendes Ziel der Werbebranche, die Wirkung der Kampagnen durch die Massenmedien zu vergrößern, indem sie passenden interaktiven Inhalt an persönliche Geräte senden. Von einem Großteil der Werbemedien wird erwartet, dass sie mit ihrem Umfeld kommunizieren und dadurch zunehmend das derzeitige Kundenverhalten integrieren: Ich sehe etwas, das mich interessiert, ich will jetzt mehr darüber wissen und diese Information behalten. Das Versenden spezifischer Inhalte an Benutzer ist ein Mittel, um Kunden zu werben und die Marke zu positionieren, welches in Zukunft zunehmend unentbehrlich sein wird“.*

Die Gründer von BTMediaplus glauben, dass die Technologie heute reif genug und von einem solch breiten Publikum akzeptiert ist, dass ein neues Kommunikationsmittel für die Werbebranche entwickelt werden kann.

## Die BTMediaplus-Lösung

Computer und andere elektronische Geräte können kommunizieren und Information austauschen, mittels Draht, Licht – Infrarot, Kabel, usw., und benötigen spezielle Verbindungen, Anschlüsse und Installationen. Bluetooth ist eine Technologie, die es mobilen wie auch fixen Geräten ermöglicht, über kurze Entfernungen (durch die Benutzung von Kurzwellenradio-Übertragung) Verbindung aufzunehmen und Daten miteinander auszutauschen ohne dabei Kabel, spezielle Anschlüsse oder Verbindungen zu benötigen, und auf diese Art persönliche Netzwerke herstellen. Wenn sie einmal aktiviert sind, können Bluetooth-Geräte automatisch Verbindung miteinander aufnehmen.

Bild 1: Funktionsweise der Bluetooth-Werbung

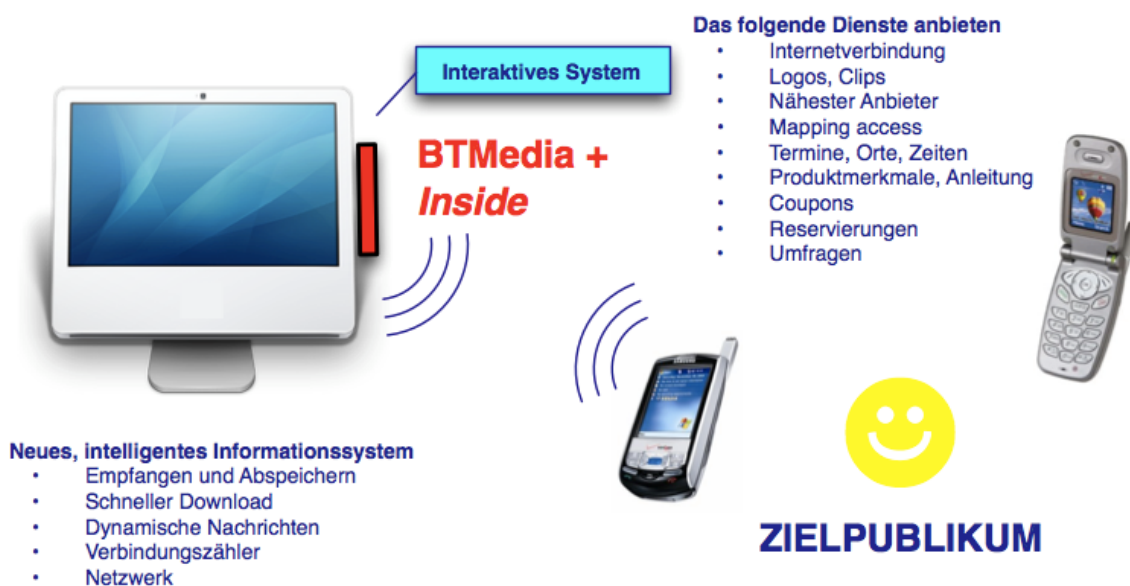


Die Lösung von BTMediaplus besteht darin, aktuelle Informationsmedien (Plakatwände, Leinwände, Schaufenster, Straßenschilder, Wegweiser, digitale Tafeln, städtische Werbung, Beförderungswerbung, usw.) durch ein patentiertes, interaktives System in interaktive Medien umzuwandeln, welches aus einer elektronischen Karte und einer gesetzlich geschützten Softwareanwendung besteht. Das integrierte Modul ist so groß wie ein PDA, und es ermöglicht drahtlose Verbindungen mit Bluetooth-aktivierten Geräten wie Mobiltelefonen, PDAs, Laptops und MP3-Spielern. Mit seinem integrierten Speicher fungiert das System als örtlicher Informations-Server und sendet ergänzende Nachrichten (Text, Bilder und Videos) an verbundene Geräte. Die Nachrichten werden

vom Werbetreibenden (und den Werbeagenturen) produziert, und dann für das Sendemodul von BTMediaplus angepasst und formatiert. Die Nachrichten (plus Inhalt) können erfasst (also heruntergeladen) werden und werden vom Endverbraucher auf dessen Mobilgerät frei gespeichert. Die Endverbraucher-Software von BTMediaplus beschleunigt die Bluetooth-Verbindung, und BTMediaplus kann auf diese Weise den Inhalt ständig aktualisieren.

Werbetafel-Betreiber (Werbebeauftragte) werden von ihren Kunden (Werbende) dazu angehalten, Werbekampagnen z.B. auf Plakatwänden laufen zu lassen. Passanten, die durch das BEI Logo (siehe Bild 2) bemerken, dass die Reklametafel *“Bluetooth-fähig und interaktiv (BEI)”* ist, würden dann die Bluetoothfunktion auf ihrem Telefon aktivieren und einen Zutrittscode eingeben, um die Informationssendung der Reklametafel zu akzeptieren. Der gesamte Ablauf ist sehr schnell, die Datenübermittlung ist für die Passanten (Empfänger) kostenlos da Bluetooth, anders als die gebührenpflichtigen Text- oder Multimedia-messaging, eine direkte Gerät-zu-Gerät-Übertragung umsonst (ohne versteckte Kosten) erlaubt. Durch die Benutzung von Bluetooth können die Werbebeauftragten ihren Kunden neue, nutzbare Services und Produkte verkaufen, da die Werbebeauftragten die genaue Anzahl der Kunden, die ihr Bluetooth aktiviert und die Information heruntergeladen haben, zählen können.

**Bild 2: Bluetooth-fähige und interaktive (BEI) Plakatwand-Kennzeichnung**



Der Endverbraucher (Konsument) trifft die Entscheidung, ob er auf den Inhalt zugreifen möchte oder nicht, und zwar auf eine sogenannte „proaktive, engagierte Art und Weise“. Durch das BEI-Logo, welches auf dem Bildschirm angezeigt ist, wird der Verbraucher über die Interaktivität des Informationsmediums aufgeklärt. Dieses BEI-Logo ist ein Teil der Markenstrategie von BTMediaplus, um seine öffentlichen, interaktiven Leistungen weithin bekannt zu machen. Folglich liefert BTMediaplus neue Leistungen für die Öffentlichkeit mittels künstlicher Intelligenz. Das interaktive System von BTMediaplus besteht aus einem speziellen Hardwaremodul, der Bluetooth-Anwendung und dem Überwachungsnetzwerk. Die Hauptvorteile dieser Lösung sind:

- Strategisch günstig gelegen;
- 24 Stunden am Tag, 7 Tage in der Woche erhältlich;
- Funktioniert bei jeder Wetterlage;
- Funktioniert mit jedem Informationsmedium;
- Direktes Herunterladen vom lokalen Speicher (im Hardwaremodul enthalten), um Übertragungsverzögerungen vorzubeugen;
- Simultane Verbindungen;
- Speichert und überträgt übliche, vorhandene Text-, Bild- und Videoformate;
- Hat die gleiche ID (Kennnummer) für das gesamte Netzwerk;
- Zeichnet Verbindungsstatistiken auf (Zählung des Publikums);
- Kann nachgerüstet werden.

Floren behauptete:

*“Die BTMediaplus-Lösung ist eine verlässliche, effiziente und erweiterbare Lösung“.*

Trotzdem fragten sie sich, ob die Endverbraucher die gleiche Begeisterung für solche Leistungen zeigen würden, und ob das Unternehmen mehr Einkommen durch ihre Idee erzeugen könnte.

Aufgrund der Marktanalyse war Floren überzeugt, dass BTMediaplus ein neues, interaktives Forum innerhalb der Werbebranche entwickeln könnte. Er glaubte, dass die wichtigsten Erfolgsfaktoren für BTMediaplus folgende waren:



- Aus Sicht des Werbebeauftragten: es besteht der Bedarf, noch mehr Nutzen pro Werbemedium zu produzieren, um mit der Fülle verschiedenartiger Werbesituationen umgehen zu können.
- Aus Sicht des Verbrauchers: heutzutage muss man direkt mit der ursprünglichen Werbequelle interagieren. Dieses Verhalten wird durch das Aufkommen des neuen Produktmarktes der sogenannten "Maschine an Maschine" (M2M) verstärkt.
- Aus Sicht des werbenden Unternehmens: um Kundentreue und damit auch den eigene Ertrag zu steigern, brauchen Unternehmen bessere Methoden der individuellen Anpassung ("One2One"-Konzept), und sie sind dabei gewillt, für die Auswirkungen zu bezahlen (Brutto-Rating-Punkte).

Floren war bekannt, dass sie es mit den gängigen Mobiltelekommunikations-Betreibern aufnehmen mussten, da diese momentan diejenigen sind, die Infopakete (gegen Gebühr) an Mobiltelefone verschicken, um ihren Datenverkehr zu erhöhen. BTMediaplus würde im Lauf der Zeit das fehlende Glied zwischen der Öffentlichkeit und den Werbeinfopaketen liefern, indem sie erweiterte Möglichkeiten zur Verbindung mit werbenden Unternehmen zur Verfügung stellen.

**Bild 3: BTMediaplus bietet zahlreiche Vorteile für die drei Hauptfiguren**



Durch das Anbieten einer Lösung mit direkter Verbindung an eine Informationshauptquelle, welche es dem Endverbraucher ermöglicht, sofortige und kostenfreie Information durch ihre Bluetooth-Geräte zu erhalten, richtete sich BTMediaplus gleichzeitig nach dem Bluetooth Medium an den Medium-zu-Medium-Markt und nach dem Informationsbedarf der Öffentlichkeit. Dadurch führte BTMediaplus eine neue Brücke zwischen Massen- und individueller Kommunikation ein, denn der interaktive Service von BTMediaplus wird durch die Werbebeauftragten verteilt. Während es sich bei den Werbebeauftragten um die direkten Kunden von BTMediaplus handelte, stellen die öffentlichen Teilnehmer die Endverbraucher dar. Sie sind es, die von der zusätzlichen Information profitieren, während die werbenden Unternehmen von der neuen Art der interaktiven Präsenz profitieren.

BTMediaplus versuchte, ihr interaktives System innerhalb der Werbemedien zu festigen, und sich auf Massenwerbemedien wie Plakatwände, digitale Tafeln, Regale, Bushaltestellen und Schaufenster zu konzentrieren. Die Hauptverteilungskriterien waren: strategisch günstig gelegene Medien, nahe an der Öffentlichkeit, Medien, die ein Teil eines mächtigen Kommunikationsnetzwerkes sind, und außerdem auch nur die Medien anzustreben, die regelmäßig aktualisiert werden. Diesen Kriterien zufolge hatte BTMediaplus folgende Hauptverteiler identifiziert:

1. Außen-, Innen-, und Mobilwerbung: mehrere Plakatwände, Bushaltestellen, städtische Plakatwände – Kunden: JC Decaux, Clear Channel, CBS Outdoor, Maiden, Mediacom, usw.
2. Veranstaltungen: Kongresse, Kino, Sportveranstaltungen, Jahrmärkte, Ausstellungen – Kunden: Anmietern von Hardware (GL Event), Event-Organisatoren, usw.
3. Werbung vor Ort: Regale, Schaufenster, Plasmabildschirme – Kunden: Einzelhändler, spezielle Agenturen (Reise, Immobilien, Banken), Camping und Motelbesitzer, Restaurantketten (McDonald's), Einkaufszentren, bekannte Markennamen (Nestlé, L'Oreal, Coca-Cola).

BTMediaplus würde sich zuerst auf die Außenwerbung konzentrieren, da 1.) Betreiber ihren Werbemedien (z.B. Plakatwänden) mehr Wertsteigerung zukommen lassen müssen, 2.) der Außenwerbemarkt weltweites Potential besitzt, und 3.) Plakatwände

eines der größten und wichtigsten Massenmedien innerhalb der Öffentlichkeit bleiben werden.

### **Der Ansatz von BTMediaplus**

BTMediaplus würde sich zunächst an den französischen Markt wenden, dessen Zielkundschaft bereits weltweite Präsenz besitzt. Es war sehr wahrscheinlich, dass einige der werbenden Unternehmen bereit wären, diese neue Feature zu verwenden, und andere wiederum nicht. Eine europaweite Kampagne zu betreiben, wurde in den letzten Jahren für einige Unternehmen unverzichtbar (Levi's in 13 Ländern, Alcatel in sechs Ländern, usw.). Diese werbenden Unternehmen würden die Lösungen von BTMediaplus in der gleichen Werbekampagne an einigen Orten zugleich eingeführt haben wollen. Aus diesem Grund plante BTMediaplus, den internationalen Betrieb schnell zu erweitern, zunächst auf Europa konzentriert (ursprüngliche Schätzung von 200.000 Einheiten), mit Zukunftsplänen, ihre Großkunden auf dem internationalen Markt zu begleiten. In neuen Ländern Verkäufe zu landen war ein Teil von BTMediaplus' Wachstumsstrategie, dies würde wahrscheinlich in den nächsten zwei bis drei Jahren innerhalb Europas geschehen. Der erfolgreiche Marktdurchbruch in Asien war ein etwas längerfristiges Ziel.

1. Als ersten Schritt würde sich BTMediaplus auf seine französische Basis verlassen, um dort die ersten Geräte einzusetzen. Dieser Plan war durchführbar so lange es wenig Geschäft gab und sich der Betrieb noch im Versuchsstadium befand.
2. Zweitens würde sich BTMediaplus Geschäftspartner mit örtlichen Verteilern/VAR suchen. BTMediaplus würde das gesamte Material und Unterstützung liefern. Sie würden wahrscheinlich für die betrieblichen Abläufe verantwortlich sein (Installierung, Garantie, Instandhaltung).

Ein kritischer Punkt war, die ersten Kunden zu bekommen, da sie Referenzpunkte für all diejenigen darstellten, die eventuell folgen würden. Sie mussten unbedingt sicherstellen, dass die ersten Kunden international anerkannte Marken waren.

BTMediaplus würde sich zunächst auf den französischen Außenwerbemarkt konzentrieren, welcher im Hinblick auf Marktanteile in Europa am besten entwickelt war. BTMediaplus glaubte auch, dass der französische Markt derjenige war, welcher mit größter Wahrscheinlichkeit potentielle, gewerbliche Geschäftspartner für sich gewinnen

könnte (zwei Hauptakteure: ein weltweit tätiger Außenwerbebetreiber und ein weltweit tätiger Plakatwandhersteller).

**Tabelle 1: Anteil der Medieninvestition nach Ländern (%) – Weltweite Investition in Milliarden €**

	Presse	TV	Außenwerbung	Radio	Kino	Globale Investitionen Milliarden €
Japan	36,7	46,4	12,3	14,5	-	40,7
<i>Frankreich</i>	36,2	32,4	13,9	14,5	1,1	10
Belgien	45,3	38,4	5,8	9,3	1,2	2
Großbritannien	57,9	30,9	5,7	4,3	1,2	19
Spanien	45,7	41	4,6	7,9	0,8	5,5
Deutschland	63,9	26,3	4,7	4,1	1	18,5
Niederlande	67,8	21,2	3,9	6,7	0,4	4
USA	44,7	38,7	3,3	13,3	-	139
Italien	41,2	51,5	2,4	4	0,9	8

BTMediaplus wird seine Lösung für elektronische Plakatwände (Hintergrundbeleuchtung, Abrollen) am exklusiveren Teil des Marktes positionieren. Zusammen mit seinen Großkunden wird BTMediaplus die Orte sorgfältig und im Hinblick auf passendes Publikum (Zielmarkt) (z.B. Paris – La Défense usw.) auswählen. Um das zu erreichen, werden sie die folgenden Plakatwände benutzen müssen:

1. Plakatwand 8m<sup>2</sup>, 12m<sup>2</sup> und Trivisions, die der Veranstaltungs/Bildförderung gewidmet sind;
2. Plakatwand 2m<sup>2</sup>, für Werbung direkt vor Ort.

Zurzeit gibt es 67.500 Plakatwände, auf die diese Kriterien passen, so dass für das Unternehmen dort ein beachtlicher Markt vorhanden ist. Floren legte fest, dass das Erstverkaufsziel von BTMediaplus ein 30%er Marktanteil innerhalb eines kurzen Zeitrahmens sein sollte (z.B. zwei Jahre).

**Tabelle 2: Hauptwerbebetreiber in Frankreich**

FRANKREICH	Marktanteil	Plakatwände: Zielanzahl
JC Decaux	40%	30 000
Clear Channel	30%	22 500
CBS Outdoor	20%	15 000

Floren wusste, dass das, was das Unternehmen zu erreichen versuchte eine große Herausforderung darstellte, aber er war überzeugt davon, dass die Einführung ihres revolutionären Ansatzes ihnen einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil geben würde.

### **Der Wettbewerb und die wettbewerblischen Vorteile von BTMediaplus**

Während der Marktforschungsphase der Geschäftskonzeptsplanung nahm Floren eine Analyse des Wettbewerbs aufsteigender Unternehmen vor, die zu diesem Zeitpunkt ähnlich auf dem Markt positioniert waren. Hier ist seine Zusammenfassung:

1. Es gab keinen spezifischen technologischen Durchbruch im Hinblick auf gegenwärtige Technologien;
2. Der naheliegendste Konkurrent auf dem französischen Markt war KAM. Er besaß technologische Wettbewerbsfähigkeit, aber keine geschäftlichen Vorteile;
3. Einige Unternehmen (MOB, SMP) hatten Software für das Herunterladen von Information und Datenübertragung mit anderen Bluetooth-Geräten entwickelt, aber ihre Ansätze inkludierten keinen Bluetooth-Server.

Ende 2010 waren alle Wettbewerber in einem Marktversuchsstadium stehengeblieben und hatten noch keine Kundenbasis, die ihre Technologien benutzte. Momentan gibt es einen starken Trend in der Mobiltelefonindustrie, um Wege der direkten Interaktion mit dem Umfeld zu finden. Einige Technologien, die unzählige Anwendungen bieten, existieren schon. Der Wettbewerb auf diesem Gebiet ist in Anhang 2 zusammengefasst.

Florens Nachforschungen hatten auch gezeigt, dass BTMediaplus einige wichtige Vorteile gegenüber den Wettbewerbern hatte, welche er seinen Kollegen wie folgt präsentiert:

1. Produktvorteile:

- a. Kostenloser, sofortiger Zugriff auf zusätzliche Information für Bluetooth-aktivierte Geräte, einfacher in der Handhabung als ein fester Kiosk oder ein spezieller Piepser;
  - b. Die Verbindung wird vom Endverbraucher aufgebaut; der Service ist nicht aufdringlich wie z.B. SMS;
  - c. Verglichen mit einem Bild aus einer Werbung (fotografiert mit einem Kamera-Handy) ist der Inhalt viel gehaltvoller und individueller gestaltet.
2. Die Fachkenntnis des Telekommunikationsteams (integrierte Anwendungen), das Projekt- und Innovationsmanagement, die Unternehmenserfahrung, Werbe- und Geschäftsentwicklung. Die unterschiedlichen Erfahrungen ergänzen sich perfekt. Das sich ergänzende Team ist an sich ein Wettbewerbsvorteil: es sorgt für ein größeres Netzwerk, bringt verschiedene Anschauungen und fördert Kreativität.
  3. Der Vorteil des Erstlingsanbieters wird durch Markenname, Zulassung der Technologie und fortwährender Innovation/Verbesserung unterstützt.
  4. BTMediaplus profitiert von der Unterstützung anerkannter Fachleute.
  5. Geistiges Eigentum: das interaktive System wurde durch INPI patentiert (eine weltweite Erweiterung wurde in Angriff genommen), BTMediaplus ist eine Marke.
  6. Strategische Partner: die Verbesserungszyklen basieren auf technologischen Zusammenschlüssen.
  7. Die Reaktionsfähigkeit und Modularität des Produktes: das interaktive System ist eine „erstklassige“ Lösung. Aufgrund des internen Konzepts kann es einfach aufgewertet werden (Software-Download), wodurch es Reaktionsfähigkeit und die Kapazität besitzt, neue Services zu entwickeln.
  8. Schnelle Durchlaufzeit: mit Hilfe ihrer potenten Partner kann BTMediaplus schnell ein zuverlässiges Produkt anbieten, das in einem eingeschränkten Umfeld funktioniert.

Aber Floren wusste auch, dass der Wettbewerbsvorteil auf dem Papier nicht genügte, um das Unternehmen erfolgreich zu machen; dazu mussten sie diese Vorteile ganz klar auf dem Markt beweisen.

## Das Geschäftsmodell

Der Plan von BTMediaplus war es, interaktive Werbung der werbenden Unternehmen durch Werbetreibende anzubieten. Die Werbelaufzeit ist für gewöhnlich eine Woche, und BTMediaplus kann diesen Ablauf durch die folgenden Schritte vereinfachen:

1. BTMediaplus baut die Hardware auf;
2. BTMediaplus formatiert die begleitenden Nachrichten und gibt damit den werbenden Unternehmen die Möglichkeit, ihre Werbekampagne aufzuwerten;
3. BTMediaplus liefert die individuelle Verbindung, die es den Benutzern ermöglicht, auf wertsteigernde Information kostenfrei zuzugreifen und sie zu speichern.

Sobald diese Schritte integriert sind, baut BTMediaplus das interaktive System innerhalb der schon existierenden Hardware der Werbetreibenden auf. Das Geschäftsmodell unterstützt diese Aktivitäten auf zweifache Art und Weise:

- Ein Hardware-Modul wird gegen Bezahlung verkauft (Werbetreibende besaßen ihre eigene Hardware);
- Die Benutzung der Interaktivität wird „pro Plakatwand und pro Woche“ verkauft.

Durch Investition in Hardware behalten die Werbetreibenden die Kontrolle über ihr Kapital. Währenddessen wird die Interaktivität ihnen die Möglichkeit bieten, den werbenden Unternehmen neue Services anzubieten, was dem werbenden Unternehmen eine strategische Unterscheidung gibt und für BTMediaplus Folgeaufträge bedeutet. Zusätzlich wird BTMediaplus den Benutzern durch Inkludierung eines WAP/Web-Links die Möglichkeit geben, die Webseiten der werbenden Unternehmen selbst aufzurufen. Die werbenden Unternehmen werden also nicht nur ihre Investition durch eine Umsatzsteigerung wieder einbringen, sondern werden auch noch mit den Mobiltelefonanbietern Einnahmen teilen.

Der Preis für diese Leistung wird für die Dauer von einer Woche Werbekampagne und pro Plakatwand berechnet. Das Durchschnittseinkommen „pro Plakatwand und pro Woche“ beläuft sich auf € 100. Die Werbetreibenden haben schon jetzt bestätigt, dass sie in der Lage sein werden, den Kunden (den werbenden Unternehmen) 20% mehr für diesen neuen Service in Rechnung zu stellen. Eine „50/50“ Gewinnteilung zwischen

Werbetreibern und BTMediaplus würde es BTMediaplus ermöglichen, mindestens 10 Euro zu verlangen. Der Endpreis der Hardware beläuft sich auf ungefähr € 600 (€ 500 plus 20% um damit verbundene allgemeine Ausgaben zu decken); diese Schätzung beinhaltet die Komponentenkosten ebenso wie die Herstellungskosten. Dieser Preis wird je nach Skalierungseffekten und Preissenkungen reduziert werden. Eine solche Investition bedeutet 4,5% des Einkaufspreises einer Plakatwand (€ 13.000), und repräsentiert damit eine akzeptable Anfangsinvestition für Werbetreiber. Floren war bekannt, dass dieses Projekt von BTMediaplus nur mit dem Aufbau von strategischen Beziehungen zu Geschäftspartnern geschehen konnte, und damit war es absolut notwendig, ausschließlich mit angesehenen Organisationen zusammenzuarbeiten, um das Bestehen der Organisation zu gewährleisten. Aufgrund des technischen Hintergrundes der Gründer und ihrer Verbindungen zu der Gegend um Lyon arbeitete BTMediaplus eng mit angesehenen Labors für drahtlose Kommunikation zusammen, von welchen eines mit dem Nokia R&D-Zentrum kooperierte. Sie entdeckten sofort ein gemeinsames Interesse mit BTMediaplus. Dadurch war es BTMediaplus auch möglich, den technologischen Fortschritt der RFID-Technologie zu beobachten. Die berufliche Erfahrung der Gründer ermöglichte BTMediaplus auch eine enge Zusammenarbeit mit großen Hardwareanbietern, die selber an hochspezialisierten Anwendungen arbeiteten (AIRBUS, EADS). Diese Zusammenarbeit befähigte BTMediaplus, ein zuverlässiges Produkt in einem integrierten Umfeld anzubieten. BTMediaplus profitiert auch von der Unterstützung eines der drei großen Außenwerbetreiber. Zu guter Letzt wird das Projekt von BTMediaplus auch durch nationale Institutionen wie OSEO und Gründerzentren unterstützt, die ein hohes Ansehen auf dem Gebiet des „Start-up-Coachings“ genießen. Nach Florens Einschätzung hatte das Unternehmen ein gutes Netzwerk der Zusammenarbeit aufgebaut, aber er wusste auch, dass diese Beziehungen ständig erneuert werden mussten.

### **Marketingstrategie**

Wenn er in die Zukunft blickte, spürte Floren, dass BTMediaplus eine Innovation war, die von der Öffentlichkeit positiv angenommen würde. Trotzdem musste eine wichtige und sorgfältige Marketingphase in Betracht gezogen werden, wenn es sich um einen neuen Service handelt, mit dem die Kunden noch nicht vertraut waren. Es war Florens Ansicht,



dass sich die erste Marketingphase (im Hinblick auf anvisierte Segmente und Werbestrategien) auf Marktaufklärung konzentrieren und aus diesem Grund in zwei Schritte aufgeteilt werden musste:

1. Erstbenutzer durch alternative und Nischenmarketinginstrumente anvisieren;
2. Nachfolgende Benutzer durch einen eher traditionellen Ansatz und Massenmedien anvisieren.

Dieser Teil der Marktstrategie sollte darauf zielen, Erstbenutzer anzuwerben. Sie spielen eine wesentliche Rolle in der Meinungsbildung, und werden eine Schlüsselrolle im Verbreitungsprozess der Innovation spielen, durch das Erwecken von Aufmerksamkeit und Interesse entweder durch Mund-zu-Mund-Propaganda oder einfach dadurch, die Existenz des Services und die Einfachheit seiner Handhabung zu demonstrieren. Die zwei Erstlingsgruppen waren:

1. Junge 16 bis 22 Jahre alte Stadtbewohner, die ein beträchtliches Taschengeld von ihren Eltern beziehen und es für Spiele, Musik und Mobiltelefone ausgeben,
2. Erfolgreiche Berufstätige zwischen 25 bis 35 Jahren, die neue Technologien und Gadgets schätzen, karriereorientiert sind, und jederzeit das Beste für sich selbst wollen.

Diese zwei Gruppen haben Folgendes gemeinsam:

- Sie sind Erstbenutzer von Innovationen in Bereich Mobiltelefone (jung, städtisch) und technischen Geräten generell (erfolgreiche Berufstätige). Als solches sind dies die Gruppen mit der höchsten Bluetooth-Benutzerrate.
- Sie benutzen ihre Geräte ausgiebig und beschränken die Benutzung nicht nur auf Telefongespräche. Junge städtische Teenager bekommen Musik und Videospiele auf ihre Geräte. Technisch versierte Berufstätige benutzen es für ihre Termine, E-Mail, Internetzugang, Datensammlung, usw.
- Sie führen ein aktives gesellschaftliches Leben und sind gewillt, mehr über Dinge zu lernen, die ihrem Geschmack entsprechen.

BTMediaplus glaubt, dass diese zwei Gruppen am besten mit individuellen Marktstrategien erreicht werden können. Sie werden ein schnelles Verständnis des

BTMediaplus Service haben und auf diesen direkt zugreifen können. Sie werden das BTMediaplus Kundenmodul nicht benötigen, um den Service zu benutzen. Das BTMediaplus Kundenmodul ist mehr oder weniger eine Schnellzugriffsoption, und wer es auf dem Telefon hat, braucht nicht durch die manchmal umständlichen und langwierigen Menüs zu gehen, um den Bluetoothzugang zu konfigurieren. BTMediaplus glaubt, dass diese Eigenschaft für die zwei Erstbenutzergruppen nicht nötig ist. Deshalb ergeben sich für die Erstbenutzergruppen folgende Marktstrategien:

- **Veranstaltungsbezogene Werbung:** BTMediaplus wird versuchen, Beziehungen zu Veranstaltungs-Managern aufzubauen, in erster Linie zu Konzertveranstaltern für Jugendliche in der Stadt und Ausstellungen-/Kongressveranstaltern für Berufstätige. Besucher wünschen sich mehr Information zu diesen Veranstaltungen, und es ist einfach, die BTMediaplus-Lösung auf dem Veranstaltungsticket oder in der Broschüre zu präsentieren.
- **Örtlich motivierte Werbung:** BTMediaplus denkt, dass Werbung an einigen strategisch günstig gelegenen Punkten Aufmerksamkeit auf das Unternehmen ziehen würde; in erster Linie aus diesen beiden Schichten: für die Jugend im städtischen Bereich an einigen großen, angesehenen Schulen und Universitäten, und für Berufstätige an verschiedenen wichtigen Punkten des täglichen Berufsverkehrs in den Geschäftszentren. Das Unternehmen wird versuchen, gemeinsame Marken mit Außen-Kommunikationsbetreibern an diesen Orten zu bilden, die Module an umliegenden Plakatwänden anzubringen, und einen vorübergehenden Ausstellungsstand aufzubauen, an welchen Repräsentanten des Unternehmens den Service vorführen und erklären.
- **Klatsch und Öffentlichkeitsarbeit:** Die Innovation von BTMediaplus wird ein konkretes Beispiel des neuen Bluetooth B2C-Service sein. Mit guter Öffentlichkeitsarbeit sollte es Aufmerksamkeit auf sich ziehen können.
- **Werbung in der Presse:** BTMediaplus wird auch in einigen spezifischen Zeitungen werben, allerdings in abgeschwächter Form. Verglichen mit Radio oder Fernsehen ist die Presse besser geeignet, um den Service visuell zu erklären.

Diese erste Phase soll zwischen sechs Monaten und einem Jahr zu dauern, und hat ein Budget von € 300.000.

In der zweiten Phase soll die Folgekundschaft, der breite Markt, dazu bewogen werden, den Service anzunehmen. Dieser besteht aus Familien und Berufstätigen, die Mobiltelefone und die dazugehörige Ausstattung besitzen, aber nicht unbedingt an technologieinteressiert sind. Das Unternehmen geht davon aus, dass diese Kategorien den Service von BTMediaplus nicht benutzen werden, wenn sie das BTMediaplus-Kundenmodul nicht auf ihrem Handy oder PDA haben. Wenn das Modul aber erst einmal installiert ist, ist der Service von BTMediaplus nur noch einen Klick entfernt. Die Marketingstrategien für den öffentlichen Markt wird auf Markenbildung basieren, um Aufmerksamkeit und Interesse zu erwecken (und Teilhaber), um die Kosten der Kundenmodul-Verteilung gering zu halten. Zu jetzigen Zeitpunkt ist das Ziel, die Anzahl von Leuten zu erhöhen, die in der Lage sind, das BTMediaplus-Logo auf Plakatwänden mit der Möglichkeit zum Erhalt von wertvoller Extra-Information zu assoziieren. Herkömmliche Werbekampagnen in Presse, Fernsehen und Radio können dies erreichen. Es wird auch viel Werbung im Internet geben (Banner auf Massenmedien-Webseiten), da diese Kampagnen den Kunden direkt zu einer Webseite mit Downloadmöglichkeiten des BTMediaplus-Kundenmoduls leiten können. Es ist zusätzlich eine umfangreiche, gemeinschaftliche Markenbildung mit Außen-Kommunikationsbetreibern geplant, denn diese Zusammenarbeit wird notwendig sein, um das BTMediaplus-Modul in der breiten Masse verteilen zu können. Zwei Arten von Teilhaberschaften sind geplant:

- Direkte Teilhaberschaft mit Mobiltelefonanbietern; das Geschäftsmodell von BTMediaplus kann bedeutende Nutzung des Mobilnetzes erzeugen (WAP, iMode). In dieser Form wird es für Mobiltelefonanbieter wertvoll sein. Sie könnten an einer gemeinschaftlichen Markenbildung interessiert sein und sogar das BTMediaplus-Kundenmodul direkt in ihre Telefonverpackung inkludieren. Das könnte eine große Bedeutung für die Service-Verteilung von BTMediaplus haben, sollte aber nicht sofort erwartet werden, da für geschäftliche Kreisläufe in größeren Zeitspannen gerechnet werden muss.
- Teilhaberschaften mit Verteilern von Mobiltelefon-B2C-Anwendungen – Spiele und Musik auf Handys sind momentan ein lukrativer Markt und sollten ausgenutzt werden. Viele Unternehmen verteilen schon jetzt Module oder Informationsgehalt direkt an die Benutzer. BTMediaplus könnte sich den führenden Unternehmen

anschließen, um deren Produkte mit dem Kundenmodul von BTMediaplus in Verbindung zu bringen. Die Partnerunternehmen könnten sich beispielsweise den durch Kundennutzung erbrachten Gewinn teilen.

Diese zweite Phase wird ein bis zwei Jahre andauern und ein geschätztes Budget von €700.000.- benötigen.

### **Der Verkaufsplan**

BTMediaplus' Ziel ist es, ein interaktives Konzept mit Augenmerk auf den Außenwerbemarkt einzuführen. Das Unternehmen wird anschließend schnell ihre Aktivitäten für spezielle Veranstaltungen variieren. Das ursprüngliche Geschäftsmodell basiert auf Bezahlung pro Kampagne-Modell, der erste geografische Markt wird Frankreich sein. Das Ziel ist eine Erweiterung auf den internationalen Markt basierend auf den internationalen Tätigkeiten ihrer ursprünglichen Kunden. Der französische Markt wird mit folgender Strategie in Angriff genommen:

1. Zuerst soll ein wichtiger Außenwerbebetreiber eingesetzt werden, während man mit speziellen Veranstaltern oder Ausstellungen kooperiert.
2. Dann wird mit allen vorhandenen Außenwerbebetreibern und Organisatoren von Veranstaltungen ein wesentlich größerer Markt anvisiert.

Der erste Schritt wird vom Verkaufsmanager und einem Verkäufer geleitet, die die meiste Zeit und Energie dem Lobbying der Außenkommunikationsunternehmen widmen. Der Berater, der für das Werbegeschäft verantwortlich ist, wird ein wichtiger Faktor in diesem Prozess sein. Ein größeres Verkaufsteam (bis zu vier feste Positionen) wird im zweiten Schritt rekrutiert, welches auf herkömmliche Art und Weise organisiert sein wird, mit Basisgehalt und Verkaufsbonus. Nach Abschluss der Marktforschungstätigkeit bemerkte Floren, dass die Kunden wie folgt eingeordnet werden sollten:

1. Außenplakatflächen-Betreiber – Viacom, Clear Channel, JC Decaux,
2. Kino/Multiplex – UGC, PATHE,
3. Innenwerbebetreiber (Plakatwand, Plasmabildschirme) – Clear Channel,
4. Sponsorenkarten in der Werbung für Personenbeförderung – Clear channel, Metrobus,

5. Außen-Umgebungsplakatwände – ICVcom, Resomag
6. Musik-/Theater-/Aufführungszentren – Zenith, Congress Palace...
7. Festivals (Film, Musik) – Cannes (the Midem),
8. Dauerhafte Jahrmärkte – in Paris, Lyon.
9. Museen – La Vilette “cite de la science” in Paris, Futuroscope...
10. Gemeindeverbände – Lyon, ...

Nach drei Jahren wird BTMediaplus ihre Lösung auf dem europäischen Markt durch Verteiler/VAR anbieten. Die Verteiler bekommen das gesamte Material und die Unterstützung von BTMediaplus und werden höchstwahrscheinlich für alle geschäftlichen Belange verantwortlich sein (Installation, Garantie, Instandhaltung). Das Geschäftsmodell wird auf Einnahmenbeteiligung basieren. Die Anzahl der Downloads wird anhand eines speziellen Chips kontrolliert, der im Übertragungsgerät eingebettet ist.

BTMediaplus beabsichtigt, seine Software-Lösungen mit bereits existierenden Formaten zu implementieren, um wertsteigernden Service von bereits ausgereiften drahtlosen Technologien wie Bluetooth und WiFi zu schaffen. BTMediaplus wird auch neue drahtlose Technologien übernehmen, um neuen, interaktiven Service anzubieten. Floren hatte auch beschlossen, dass der Produktentwicklungsprozess des Unternehmens in drei Schritte mit ähnlichem Investitionsbedarf aufgeteilt werden sollte: Während des ersten Schritts sollte BTMediaplus die Grundlagen für Interaktivität implementieren (ungefähr € 1 Million); während des zweiten Schritts sollte BTMediaplus seine ursprüngliche Lösung der Netzwerkerweiterung verbessern (ungefähr € 1 Million); und schließlich, als Resultat der vorangegangenen Bemühungen, sollte BTMediaplus spezifische Entwicklungen implementieren, um den Masseneinsatz zu sichern (ungefähr € 1.6 Millionen).

### **Schlussfolgerung**

Die Herausforderung wurde von den Unternehmensgründer Floren, Anten, Damen und Julen nicht unterschätzt, da sie um die Notwendigkeit einer erfolgreichen Markteinstiegsstrategie wussten. Bluetooth war eine schnell explorierende Industrie mit einer jährlichen, allgemeinen Wachstumsrate von Bluetooth-Geräten von 40%. Der internationale Versand von Bluetooth-Geräten in 2007 überstieg 100 Millionen, und man

erwartete, dass Ende 2009 die Zwei- Milliardenmarke überschreiten werden wird. Die Partner wussten aufgrund des Sendebereichs der Bluetooth-Protokolle, dass das Marketing auf die nähere Umgebung begrenzt sein wird (zwischen 1 und 20 m zwischen Transmitter und Empfangsgerät). Außerdem wussten sie, dass das in Barcelona ansässige Unternehmen FuturLink ihr neues AP300X-Gerät mit erweiterter Leistungskapazität in 2009 auf den Markt brachte, das bis zu 84 Verbindungen gleichzeitig zu einem Bluetooth-Transmitter aufbauen konnte. Die Mobilmarketingesellschaft hatte auch neue Daten zum Thema Mobilgutscheine und beste Anwendung veröffentlicht, in der Europa als Pionier in dieser Industrie betrachtet wurde. Floren, Anten, Damen und Julien waren entschlossen, mit einer innovativen Neuerung auf den Markt zu stoßen, um auch am Kuchen mitnaschen zu können. Als sie um den Tisch saßen, klingelte plötzlich das Telefon. Es war Romen, ihr Professor für Entrepreneurship aus Universitätszeiten. Er hatte ihre Entwicklung verfolgt und war auf dem Weg nach Helsinki, um leitende Angestellte der Abteilung für Entwicklungstechnologien bei Nokia (NET) zu treffen. Romen rief an, um das Team einzuladen, mit ihm nach Finnland zu kommen, damit er sie seinen dortigen Kontakten vorstellen konnte. Das würde ihnen die Möglichkeit geben, ihr Produkt bzw. ihre Anwendungen bei NET vorzustellen. Sie hatten vierundzwanzig Stunden Zeit, sich zu überlegen, ob sie mit von der Partie sein wollten. Sobald Romen aufgelegt hatte, wurde eine Diskussion von Anten angestoßen:

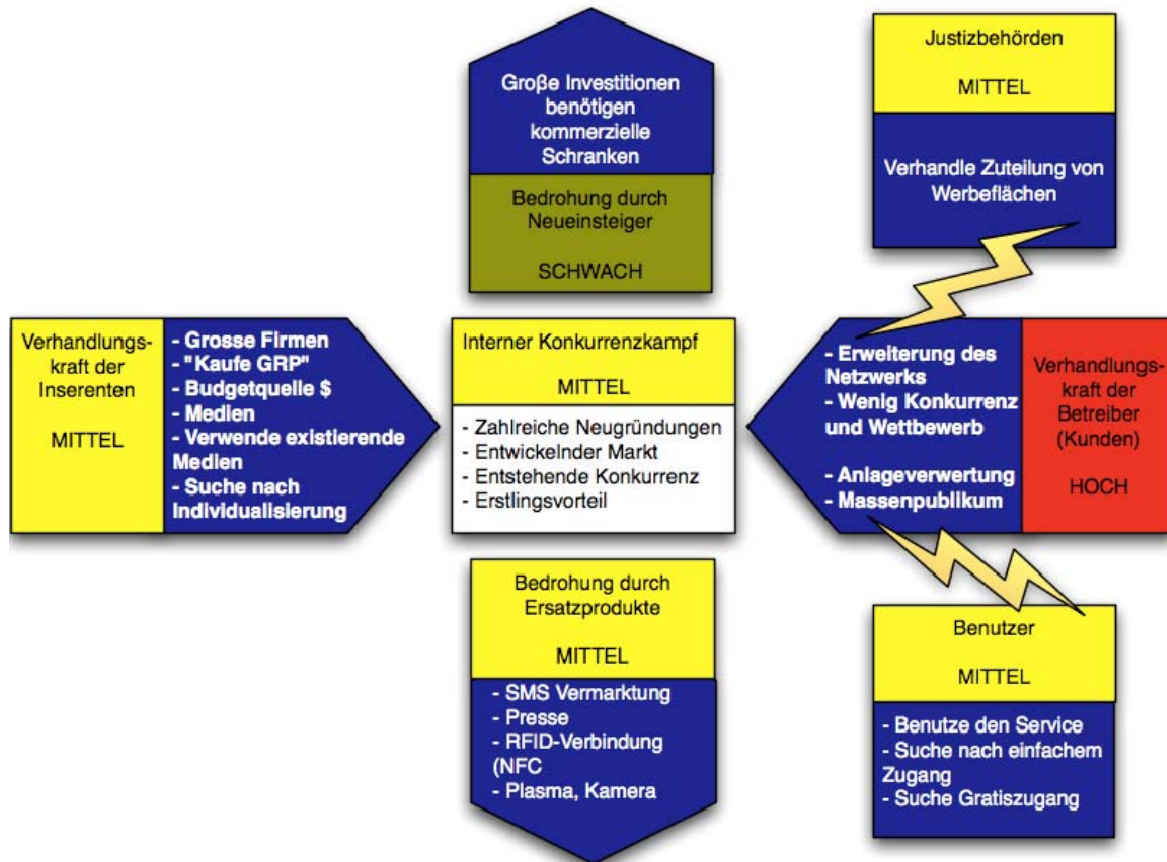
*“Sind wir wirklich schon so weit, mit dem Weltmarktführer im Bereich Smartphones zusammenzuarbeiten? Sollten wir nach Finnland fahren? War nicht unser ursprünglicher Zielmarkt Frankreich? Was sollen wir tun?”*

Die gesamten Pläne für dieses Meeting wurden umgeworfen, da sie nie über die Möglichkeit eines solchen Telefonats nachgedacht hatten: eine Einladung zu einer möglichen Kollaboration mit einer Organisation wie Nokia. Floren fragte sich, ob sie fahren sollten oder einfach den ursprünglichen Plan weiterverfolgen sollten. Er dachte, dass sie zunächst die Vor- und Nachteile eines Treffens mit Nokia besprechen sollten, dann einen detaillierten Vorschlag ausarbeiten sollten, wie eine Kollaboration mit Nokia funktionieren könnte, und schließlich eine Entscheidung treffen sollten im Hinblick auf die Frage, welcher Weg für die Langzeit Zukunftsplanung des Unternehmens der beste wäre. Er fragte sich auch, welcher Weg die gewinnbringendste Rückzugsstrategie für die

Unternehmensgründer bieten würde. Es gab vieles zu besprechen, und Floren, Anten, Damen und Julen hatten 24 Stunden, um diese wichtigen Entscheidungen zu treffen.

## Anhang 1

### Porters Fünf-Kräfte-Analyse



#### Betreiber, Hardware-Lieferanten und Politik

Außenwerbung repräsentiert 13 % der Ausgaben für Massenmedien. Dieser hochkonzentrierte Markt (€ 1 Milliarde) wird in Frankreich von drei Hauptakteuren dominiert: JCDecaux (40%), Clear Channel (30%) & Cbs Outdoor (20%). Der heutige Markt ist gesättigt und ein Preiskrieg spielt sich ab. Diese Hauptakteure kontrollieren die Implementierung sämtlicher Innovationen, sie besitzen ihr Hardware und Design. Es gibt zahlreiche Lieferanten, aber diese sind normalerweise nicht in der Lage, Neuerungen einzuführen. Der Kaufpreis einer Plakatwand beträgt € 13.000. Sie können Innovationen integrieren, wenn die Technologie bereits gereift ist. Die Betreiber müssen regelmäßig mit den Gemeindeverwaltungen wegen der Zuweisung von Werbeflächen verhandeln. Sie hängen stark von ihnen ab, um ihr Netzwerk zu erweitern.



**Werbende Unternehmen & Werbeagenturen**

Ihre Hauptsorge ist, ihre Position zu stärken, den Verkauf zu erhöhen, und auch ihre Differenzierung von anderen zu gewährleisten. Sie sind die Finanzquellen, und die größten unter ihnen sind Einzelhandelsunternehmen, Automobilhersteller und die Lebensmittelindustrie. Sie sind von den Kommunikationsagenturen abhängig, wenn es darum geht, ihre Kampagnen zu entwerfen, und sind gezwungen, mit den wenigen Massenmedienbetreibern umzugehen.

**Zielgruppe, Kunden**

Die Kommunikation durch Mobiltelefone und Internet hat das Verhalten der Kunden verändert, die mit den neuen Services immer mehr vertraut werden (SMS, E-mails, MMS, I-mode, Wap, Bluetooth). Deshalb werden Mobiltelefone noch genutzt, um Werbeinformation auszuschöpfen. Die Endverbraucher wollen jedoch nicht mit Spam überschüttet werden; sie wollen einfachen und nützlichen Service.

**Anhang 2**

**Konkurrenz in der Mobilfunkindustrie**

Konkurrent	Konkurrenzprodukt	Ersatzprodukte	Typ	Zielmarkt
WW (Frankreich)	Piepser, werben von zusätzlichem Inhalt, gesetzlich geschützte Anwendungen, benötigt spezielle Anwendung		Direkt	Poster, Werbetafelbetreiber
HY (England)	Herunterladen von Infos auf Handys und PDAs, Benützung von Infrarot-Technologie		Direkt	Poster, Werbetafeln, Events, Museen
KAM (Frankreich)	Hardware-Aufkleber für das Herunterladen von Infos auf Handys und PDAs, basierend auf Bluetooth-Technologie		Direkt	Poster, Werbetafelbetreiber
MOB (Frankreich)	Software zum Herunterladen von Material von Bluetooth-quellen (zwischen PDAs, Handys)		Potenzial	Benutzerkommunikation (kostenloses versenden von SMS, verbinden mit anderen Benutzern, Coupons)
SMP (USA)	Software zum Herunterladen von Material von Bluetooth-quellen (zwischen PDAs, Handys)		Potenzial	Benutzerkommunikation (kostenloses versenden von SMS, verbinden mit anderen Benutzern, Coupons)
Telecom		Wap Mobiles Internet, UMTS, Drahtlosverbindungen (außen: WIFI, Wimax)	Indirekt	Mobile Anwendungen
Telecom		SMS Mobiles Marketing	Indirekt	Werbeindustrie
		Flugblätter	Indirekt	Werbeindustrie für Innenanwendungen
QUP, CY		Bildschirmanimationen	Indirekt	Schaufenster
		Kameras auf Mobilgeräten	Indirekt	Mobile Anwendungen