

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2016: High-End Marketing: Business-to-Business & Luxury

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2016) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 5/2016: High-End Marketing: Business-to-Business & Luxury, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 5

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275868>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



5 | 2016 **SCHWERPUNKT** xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx
xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx xxx
xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx
SPEKTRUM xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx

www.marketing-review.ch

High-End- Marketing

Business-to-Business & Luxury



New
management
seminar
Competitive
Edge in
Luxury



This elm tree has witnessed over a century of St. Gallen luxury fashion heritage. Just like our university. Today's luxury market, however, has entered a new phase – one characterized by market headwinds, the management of complexity, and an ever faster changing consumer culture. That's a good thing. It means great benefit for those businesses and professionals who sharpen their competitive edge. University of St. Gallen now offers a management seminar focusing on these crucial challenges:

The Competitive Edge in Luxury

The seminar will cover the topics digital, omnichannel, millennials, responsibility, innovation, and emerging markets.

To learn more, visit ifm.unisg.ch/competitive-edge

Dates

April 24th – 28th 2017

Contact

Institute of Marketing at University of St. Gallen
Executive Education, Doris Maurer
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen
Phone +41 71 224 28 55, doris.maurer@unisg.ch

*“From insight
to impact”* 

High-End-Marketing Business-to-Business & Luxury

Einzelne Unternehmen besetzen die Spitze des Marktes; ebenso bei Konsumgütern, Gebrauchsgütern, Dienstleistungen und Industriegütern. Die Geschäfte für Business-to-Consumer und Business-to-Business sind betroffen. Auf den ersten Blick unterscheiden sich diese Welten grundsätzlich, während die Luxusindustrie besonders auf Emotionen und Prestige setzt, scheinen in der Industrie nur moderne Technik, höchste Leistungen und Sache zu zählen.

High End Marketing trifft aber auf viele Gemeinsamkeiten zwischen Business-to-Consumer und Business-to-Business. Einzigartige Ressourcen spielen eine entscheidende Rolle, um die Leistung zu erstellen. Die Reputation der Unternehmen und Produkte ist einzigartig und wurde oft über Jahrzehnte aufgebaut. Es muss Anbietern im Bereich High-End gelingen, die Kundenvorteile glaubwürdig zu kommunizieren und damit Vertrauen zu gewinnen. Die Spitze der Anbieter bewegt sich meistens international oder global. Angebote für High End richten sich selektiv an die anspruchsvollsten Kunden, sie erkennen und honorieren die Unterschiede und suchen laufend nach dem Besten. Jedes Spitzenprodukt braucht zudem nicht nur die Käufer, sondern auch die Bewunderer und bewegt sich deshalb in Marktnetzen. Die Spitze fasziniert neben den Kunden auch Mitarbeitende, Vertriebsmittler, Zulieferer oder Partner für Entwicklungen und Kooperationen. Zahlreiche Wettbewerber und Nachahmer bewegen sich ‚nach oben‘ und bedrängen bestehende Positionen; laufend muss die Spitze neu besetzt werden. Relevante Innovationen sind dazu der Schlüssel. Intern steht der High End Anbieter immer unter dem Druck ‚nach unten‘ zu erweitern.

Kurz: Wir sind überzeugt, dass die Spitzenanbieter von Business-to-Business und Business-to-Consumer voneinander lernen können. Neben den Gemeinsamkeiten gilt es aber auch die Unterschiede zu beherrsigen, wenn Erkenntnisse erfolgreich übertragen werden sollen. Zudem ist Luxus mit Uhren bis zu Textilien, Hightech von Werkzeugmaschinen bis zu Verbindungstechnik und herausragendem Service vom Hotel bis zur Finanzberatung selbst wieder vielfältig. Mit diesem Thema befasst sich das vorliegende Heft der Marketing Review St. Gallen. Es wird weder in Praxis noch Forschung genügend beherzigt.



Prof. Dr. Christian Belz
Ordinarius für
Marketing an der
Universität St. Gallen
christian.belz@unisg.ch



Dr. des. Benjamin Berghaus
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
und Leiter des Kompetenzzentrums für Luxusmanagement
an der Universität St. Gallen
benjamin.berghaus@unisg.ch

Unterschrift fehlt

Im Einstieg zum Heft führten wir zwei Interviews, welche das High-End-Marketing aus der Sicht je eines Anbieters für komplexe Investitionsgüter und für Luxusgüter ausloten. Es folgen Beiträge zur Positionierung im Spitzenfeld des Marktes, zur der Rolle des High-End Marketing für Fachmessen, zur besonderen Herausforderung der Technologieführerschaft, zur Rolle der Ressourcen für High-End Angebote sowie in einer Illustration von Distributionsnetzwerken im Luxusmarkt. Damit hoffen wir, gemeinsam mit den Autoren aus Praxis und Forschung, die wichtigen Facetten des High-End Marktes aus Industrie- und Konsumgüterperspektive zu erfassen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und würden uns freuen, Sie für das Spannungsfeld „High-End-Marketing“ zwischen Konsumgüter- und Industriegüterbranchen zu begeistern. Auf Rückmeldungen freuen wir uns.

5/2016



Schwerpunkt

Interview

- 06 **Zwischen Megayachten und Windparks:**
Was verbindet das Marketing an der Spitze?
Interview mit Fritz Straub, Geschäftsführer der Deutschen Werkstätten Hellerau und Carsten Paulus, dem Experten für Großanlagenbau am Institut für Marketing xxxxx xxxxx xxx.
Das Interview führte Dr. des. Benjamin Berghaus
- 12 **„Unsere Herausforderungen sind Vielfalt, Dynamik und damit Komplexität“**
Interview mit Walter Börsch, FCEO der Starrag-Gruppe, Rorschacherberg xxxxx xxx xxx xxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxx.
Das Interview führte Prof. Dr. Christian Belz

Positionierung an der Spitze

- 16 **High End braucht starke Wurzeln**
Innengerichtetes Corporate Brand Management als entscheidender Erfolgsfaktor im High-End-Marketing
xxxxx xxxxxxx xxxxx xxxxx xxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxx.
Ronald Ivancic, Marco Camozzi
- 26 **Die Spitze neu besetzen**
xxxxx xxxxxxx xxxxx xxxxx xxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxx.
Otto Belz, Peter Foster
- 32 **High-End-Marketing für Fachmessen**
Wie Messgesellschaften im B-to-B-Bereich Mehrwert schaffen können
xxxxx xxxxxxx xxxxx xxxxx xxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxx.
Christina Heidemann, Martina Peuser
- 40 **Technologieführerschaft**
xxxxx xxxxxxx xxxxx xxxxx xxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxx.
Roman Boutellier

Perspektiven auf den Luxusmarkt

- 50 **Selling luxury watches in Asia: the changing position of independent distributors**
xxxxx xxxxxxx xxxxx xxxxx xxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxx.
Pierre-Yves Donzé, Thierry Theurillat
- 58 **Japan Has developed Luxury Brands**
xxxxx xxxxxxx xxxxx xxxxx xxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxx.
Shin'ya Nagasawa

Spektrum | Marketingmanagement

- 74 **Die neue Rolle des Autos: eine Drei-Generationen-Studie**
xxxxx xxxxxxx xxxxx xxxxx xxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxx.
Martin Einhorn, Julia Sauermann, Michael Löffler
- 84 **Marketing ohne Markt?**
Marketing zwischen Marktorientierung und Netzwerkorientierung
xxxxx xxxxxxx xxxxx xxxxx xxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxx.
Michael Reiss

HPE Insights

Content Marketing

- 68 **Content-Marketing 2.0: Auf dem Weg zur digitalen Transformation**
xxxxx xxxxxxx xxxxx xxxxx xxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxx.
Friedrich M. Kirn, Christoph Wortmann

Service

- 92 **Literatur zum Thema: High-End-Marketing Business-to-Business & Luxury**
- 93 **Call for Papers**
- 94 **Buchrezensionen**
- 95 **Vorschau & Impressum**

Zwischen Megayachten und Windparks:

Was verbindet das Marketing an der Spitze?

Was lässt sich gegenseitig voneinander lernen? Dieser und weiteren Fragen gehen wir gemeinsam mit Fritz Straub nach, dem Geschäftsführer der Deutschen Werkstätten Hellerau – eines der global führenden Unternehmen für den Ausbau der grössten Luxusyachten und Luxusresidenzen – sowie mit Carsten Paulus, dem Experten für Grossanlagenbau am Institut für Marketing.

Das Interview führte Dr. des. Benjamin Berghaus, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Leiter des Kompetenzzentrums für Luxusmanagement an der Universität St. Gallen

Wenig scheint weiter entfernt vom Industriegütergeschäft für Anlagen als der Markt für Luxusgüter. Und doch sind Parallelen erkennbar, nicht zuletzt, da man beide Geschäftstypen in Theorie und Praxis häufig unter dem Terminus des „Projektgeschäfts“ bündelt. Ob verfahrenstechnische Anlagen für die weiterverarbeitende Industrie in der Petrochemie oder prestigereiche Einzelanfertigung im Luxusmarkt: In beiden Fällen stehen der Einzelkundenbezug sowie der Fokus auf eine Einzeltransaktion ohne zeitlichen Kaufverbund im Vordergrund. Damit einher gehen zahlreiche Charakteristiken, die die Lösungsanbieter in beiden Segmenten zu Spitzenleistungen zwingen: Enormes finanzielles Risiko, eine hohe Komplexität des Leistungserstellungsprozesses, Diskontinuität des Auftragseingangs und vieles mehr. Treffen diese Parallelen wirklich zu oder begegnen wir Unvereinbarkeiten, wenn wir beispielsweise den Verkauf einer Superyacht mit dem eines Windparks vergleichen?

Der Luxusmarkt besteht zu einem Großteil aus retail-orientierten Serienanbietern. Sie stellen in individuellen Projekten Unikate im finanziellen Wert von bis zu dreistelligen Millionenbeträgen her. Welche Erkenntnisse haben Sie über die Einstellung Ihrer Zielgruppe sammeln können – zu Finanzen, zu Qualität, zum Anspruch eines solchen Projekts?

FRITZ STRAUB: Die Deutschen Werkstätten haben ihren Leistungsumfang und das Angebot in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Für den Laien ist die Komplexität und Reichweite der Aktivitäten innerhalb eines Projektes oft nicht nachvollziehbar und im Vorfeld nicht be-

greifbar. Somit ist in den meisten Fällen für unsere Auftraggeber der klare Nutzen nicht direkt nachvollziehbar und bewertbar. Hinzu kommt, dass diese vermögende Zielgruppe in den Kaufentscheidungen das Empfinden entwickelt hat, für die Dinge zu viel bezahlen zu müssen. Sie vermuten vor dem Hintergrund ihres Vermögens, dass Geschäftspartner mit den Vermögenden selbst gut verdienen möchten. In diesem Umfeld müssen die Deutschen Werkstätten ihre Leistung platzieren und die Preisstellung rechtfertigen. Vor diesem Hintergrund ist es in den meisten Fällen schwieriger als gedacht, einen fairen Preis zu erzielen.

Die korrespondierende Strategie baut auf zwei Säulen:

Zunächst ist es der Kontakt zu den Fachleuten des Auftraggebers. In der Regel vertraut der Auftraggeber seinen Fachleuten in allen Belangen und langfristig, sodass es sich empfiehlt auch über diese Fachleute die Leistung anzubieten.

Die zweite Säule setzt eher beim Auftraggeber selbst an und fußt auf den Erfahrungen der Zusammenarbeit, dem Vertrauen, der Empfehlung und dem kontinuierlichen Versprechen der Einzigartigkeit und Neuheit der Leistung. Die Einzigartigkeit sowie die Superlative des Luxus – Materialien, Dimensionen und Qualität – stehen hier im Vordergrund. Der Fokus der Argumente differenziert demnach entsprechend bei den Fachleuten und bei dem Auftraggeber und „End-Nutzer“.

In der Zielgruppe ist der Ehrgeiz für besondere Qualität sehr groß. Die Qualität muss sich deutlich und sichtbar vom Durchschnitt abheben, ein „Talk about“ kreieren und eine einzigartige Geschichte erzählen. Im Bereich der Top-Qualität steigen die Kosten exponentiell an. Die letzten 10% der Leistung sind im Vergleich sprunghaft teuer. Diese 10% machen jedoch am Ende den deutlich sichtbaren Unterschied in der Leistung aus

Fritz Straub
Geschäftsführer der Deutschen
Werkstätten Hellerau
gf@dwh.de

Carsten Paulus
Experte für Grossanlagenbau
am Institut für Marketing
carsten.paulus@unisg.ch

und bedienen exakt den hohen Anspruch der Zielgruppe.

CARSTEN PAULUS: In einigen der erwähnten Aspekte erkenne ich deutliche Parallelen zum Anlagenbau. So kommunizieren Sie als Lösungsanbieter auch dort mit verschiedenen Rollen im Buying Center, die häufig sehr unterschiedliche Informationsbedürfnisse besitzen. Insbesondere Kunden mit geringen Inhouse-Kompetenzen im Hinblick auf eine wegweisende Investitionsentscheidung wie die Konstruktion eines neuen Kraftwerks suchen sich oft Unterstützung durch externe Engineering-Beratungen. Wenn ein Anbieter als Generalunternehmer auftritt und Teilaufträge an Subkontraktoren auslagert, erhöht sich in den meisten Fällen auch die Komplexität auf der anbietenden Seite – man spricht daher von fragmentierten Buying und Sales Centern. Weitergehend sehen sich auch Unternehmen des Anlagenbaus mit der Herausforderung konfrontiert, den Mehrwert eines Angebots im Vorfeld der hochindividuellen Leistungserstellung greifbar zu machen. Ganz anschaulich: Wie überzeugen Sie einen potenziellen Kunden von der Qualität und Zuverlässigkeit einer noch nicht erbauten Anlage? Wie gelingt es Ihnen in Anbetracht der extrem hohen Investitionsvolumina, Ihrem Kunden in seinem Streben nach Risikoreduktion entgegenzukommen? Häufig arbeitet man an dieser Stelle mit Referenzanlagen zur Visualisierung.

Während die Einstellung der Kunden einen wichtigen Ausgangspunkt für ein Projekt darstellt – wie geht es dann im Vermarktungs- und Leistungsprozess für Anlagengüter

weiter? Welches sind die neuralgischen Punkte?

CARSTEN PAULUS: Selbstverständlich existieren auch im Anlagegeschäft des Industriegütersegments kundenseitige Präferenzen hinsichtlich geeigneter Anbieter. So entstehen während der Zusammenarbeit in vorangegangenen Projekten sowie deren Service-Phasen über viele Jahre oftmals intensive und vertrauensvolle Beziehungen. Diese Faktoren erleichtern die anbieterseitige Bedarfserkennung beim Kunden für neue Projekte und die Einflussnahme auf die Spezifikationen der Ausschreibung. Apropos Ausschreibung: Diese Form der Standardisierung hat eine lange Tradition im Vermarktungsprozess des Anlagenbaus. Der vermeintliche Segen einer guten Vergleichbarkeit auf Basis formaler Kriterien wirkt häufig sowohl als „Bumerang“ für Kunden als auch für Anbieter: Da die Auftragsvergabe dem Erstellungsprozess vorgelagert ist, müssen Kunden sich genauestens vorab über Aspekte wie Bonität, Zuverlässigkeit und Bereitschaft zum Erfahrungsaustausch des Anbieters informieren. Eine reine Orientierung am Preis, in der Hoffnung, alle weiteren Kriterien unterlegen der Ceteris-Paribus-Annahme, kann gefährlich sein – nicht zuletzt in Anbetracht der hohen gesellschaftlichen Bedeutung vieler (Groß-)Anlagen (u.a. Energieerzeugung und -verteilung). Anbieter hingegen werden durch Ausschreibungsverfahren vermeintlich in ihrer Differenzierung zu Wettbewerbern eingeschränkt, zudem sind die Kosten für komplexe Ausschreibungen meistens extrem hoch. Über sämtliche Phasen des Vermarktungsprozesses hinweg kann man

festhalten, dass die Beziehungen und Kommunikationswege zwischen den fragmentierten Buying und Sales Centern einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen.

FRITZ STRAUB: Im Bereich der individuellen Luxus Projekte – dem entsprechend, wie die Deutschen Werkstätten sie anbieten – stehen bei der Vermarktung folgende Aspekte im Vordergrund.

Auch hier sind die guten Beziehungen essenziell. Sie entstehen vor allem über die jahrelange Zusammenarbeit und über den Aufbau von Vertrauen. Entscheidend ist es, glaubhaft zu vermitteln, dass bei der Komplexität der Projekte niemand anderes so perfekte Ergebnisse in Qualität und Einzigartigkeit erzielt, wie die Deutschen Werkstätten. Daher sind es oftmals die Menschen und die Persönlichkeiten unseres Unternehmens, die überzeugen, und den Verkaufsprozess maßgeblich beeinflussen und entscheiden. Man kann also festhalten, dass auch bei uns die Kommunikation ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Entgegen der klaren und funktional ausgerichteten Vorgaben von öffentlichen Ausschreibungen, geht es im konkreten Angebot der Deutschen Werkstätten hingegen darum, Emotion und „Geschichten“ zu verkaufen, die den Auftraggeber in seinen Einstellungen und Bedürfnissen abholen. Insofern liegen die neuralgischen Punkte darin, die Einzigartigkeit, die hohe Qualität sowie die Kunst und Kreativität im Umgang mit hochwertigen Luxusmaterialien herauszustellen und in überzeugenden Geschichten zu platzieren. Auf diese Weise können wir den Auftraggeber am Besten überzeugen. Die Argumente sind nachvollziehbar,



Materialien haptisch beeindruckend und die besondere Geschichte dazu ein Qualitäts- und Luxusmerkmal. Dieses sind klare Argumente der Differenzierung zum Standard. Darauf aufbauend wird die Leistung der Gesamtkoordination von komplexen Luxusprojekten platziert und vermarktet.

Wie sieht es nach dem Abschluss eines so umfassenden Projektes aus – was sind die grössten Herausforderungen und welche sind die grössten Chancen?

FRITZ STRAUB: Die Chancen dieser umfassenden Projekte liegen in der Möglichkeit, Folgeaufträge und Empfehlungen zu generieren. Dieses kann aus verschiedenen Gründen gelingen. Zum einen besteht ein sehr langfristiger und teils sehr enger Kontakt und Austausch zu den Auftraggebern/Bauherren. Dieser intensive Kontakt ermöglicht eine gewisse Bindung an den Auftraggeber als auch eine sehr gute

Kenntnis über seine Bedürfnisse, Wünsche, Gewohnheiten und Lebensumstände. In diesen Kenntnissen liegt die Chance, bei dem Auftraggeber mögliche Folgeprojekte zu vereinbaren. Zumeist leben diese sehr vermögenden Menschen an verschiedenen Orten und tätigen entsprechend diversifiziert ihre Investitionen. Im besten Fall gelingt eine Vervielfältigung des Projektes bei dem Auftraggeber selbst.

Als zweite Chance sind die Empfehlungen zu nennen, welche für unsere Auftragslage ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

Als dritte Chance bzw. Notwendigkeit hat sich in den letzten Jahren die Nachbetreuung und kontinuierliche Pflege der Objekte herauskristallisiert. Über diese Dienstleistung bleibt man in Kontakt zum Auftraggeber und stellt dauerhaft die hohe Leistungsqualität sicher. So werden nachhaltig alle Kundenwünsche am Objekt befriedigt – seien sie auch noch so außergewöhnlich.

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist das Abliefern des perfekten Projek-

tes und der perfekten Dienstleistung zu jedem Zeitpunkt. Darin liegt auch das größte Risiko. Die Projekte haben eine enorme Komplexität und viele potenzielle Fehlerquellen, die im Vorfeld antizipiert werden müssen und während der Bauphase durch die perfekte Umsetzung vermieden werden müssen. Nur eine kleine Unzufriedenheit kann am Ende stärker wiegen, als die herausragende Qualität, und Leistung unseres Unternehmens.

Dieses bildet zeitgleich aber auch unsere Differenzierung gegenüber der Einstellung eines üblichen Generalunternehmers. Wir haben als Innenausbauer den 360°-Blick für alle Details von Anfang an und minimieren darüber die Komplexität sowie den zeitlichen und finanziellen Zusatzaufwand. Also liegt darin wiederum auch eine Chance.

CARSTEN PAULUS: Die Chancen für langfristige, vertrauensvolle Partnerschaften sind in der Tat immens, sofern man als Anbieter in Kundenlebenszyklen statt Einzeltransaktionen denkt. Insbesondere in der Antizipation sowie der Nachbetreuung liegen riesige Potenziale verborgen, die zumindest im Anlagenbau noch weitestgehend ungenutzt bleiben. Eine Herausforderung stellt hier insbesondere die funktionsübergreifende Zusammenarbeit über die gesamte „Customer Lifetime“ dar: Marketing, Vertrieb, Kommunikation, Engineering, Service – die Liste der mit Kunden interagierenden Personen ist lang und die Konsistenz der Kundenkontaktpunkte daher durchaus komplex. Ich gebe Herrn Straub absolut Recht: Die Legitimation, dieses langfristige Kundenmanagement erfolgreich betreiben zu dürfen, muss in jedem Projekt aufs Neue mit stabiler

Qualität und Liebe fürs Detail erworben werden. Sauberes Projektmanagement ist somit eher Hygienefaktor als Motivator.

Nicht zuletzt geht es stets um das Thema „wahrgenommener Wert“ eines Angebots. Was sind die treibenden Faktoren für den wahrgenommenen Wert im Industriegütergeschäft – sind es wirklich immer nur die funktionalen Leistungs-komponenten?

CARSTEN PAULUS: Von vielen Unternehmen, mit denen wir in Praxisprogrammen kooperieren oder denen wir im Rahmen unserer Forschung begegnen, hören wir häufig die Aussage: „B-to-B ist anders! Emotionen sind bei uns nicht so wichtig.“ Dies ist schlichtweg nicht zutreffend, wie eine Vielzahl von Forschungsergebnissen sowie unsere eigenen Erfahrungen belegen. Die funktionalen Leistungs-komponenten sind immens wichtig, ja. Sie determinieren den Kernnutzen einer Anlage: Ein Windpark zum Beispiel, der keinen Strom erzeugt, stiftet weder für den Betreiber noch für den Endkunden den erhofften Nutzen. Hier ist der Anteil emotionaler Nutzenkomponenten im Kernnutzen eines Produkts bei vielen Konsumgütern sicherlich höher. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Entscheidungsfindungsprozess in einem hochtechnischen B-to-B-Umfeld ohne Emotionen auskommt, gerade in Anbetracht der vielschichtigen Beziehungsebenen. Letztendlich sollte es auch nicht das Ziel sein, einer Entscheidung, die im Buying Center von verschiedenen Rollen getroffen wird, deren Subjektivität und Emotionalität zu entziehen. Das Wissen um den Wert von Ver-



trauen sowie frühere Erfahrungen mit einem Anbieter, gepaart mit der funktionalen Fachkompetenz im vorliegenden Projekt, dürfte hier einen zutreffenderen Bezugsrahmen darstellen.

FRITZ STRAUB: Der rationale und emotionale Nutzen innerhalb des Bereiches der Luxusklasse im Spitzensegment haben folgende Bedeutung und Gewichtung. Der rationale Nutzen ist eine eindeutige Grundvoraussetzung, darüber spricht man nicht. Alle Details müssen fehler- und mängelfrei funktionieren und sind dabei in optimaler Qualität (Hygienefaktor) abzuliefern. Die Funktionalitäten könnten in Theorie auch ein Differenzierungsmerkmal und Teil des emotionalen Nutzens sein, wenn Sie allem bisher Dagewesenen entwicklungstechnisch weit voraus sind. Vielmehr noch ist es aber der emotionale Bereich, der die besondere Differenzierung ausmacht, den Auftraggeber in seinen Bedürfnissen anspricht und dessen Involvement auslöst. Dieser emotionale Nutzen ma-

nifestiert sich zumeist eher in den „letzten Prozentpunkten des Angebotes“ und kann umschrieben werden mit: „etwas besitzen, was andere nicht haben, „sichtbar das Besondere nach außen zeigen“. Besonders wichtig in der emotionalen Ansprache ist das Aufzeigen von Geschichten des Entstehens. Am Beispiel der Materialien wird das klar ersichtlich: Die Geschichten drehen sich um die Herkunft der Materialien, den Einsatz von neuen Materialien, bekannte Materialien neu kombiniert (so noch nie gesehen), eine neue Art der Aufbereitung und Verarbeitung (kann kein anderer). Diese Geschichten lassen sich bei aller Komplexität leicht nachvollziehen und weiter erzählen und involvieren den Auftraggeber emotional. Daraus gewinnt der Auftraggeber das Vertrauen und die Zuversicht, den besten Anbieter für sein Objekt beauftragt zu haben.

Herr Straub, aufgrund Ihrer Vita können Sie den Luxusmarkt im Spitzensegment mit

dem Geschäft mit Industriegütern vergleichen. In welchen Situationen sehen Sie ein Potenzial für die Vertreter der einen Disziplin, dem jeweils anderen zuzuhören, um wertvolle Erkenntnisse für das eigene Geschäft mitzunehmen? Was kann die Luxusmanagerin dem Industriegütermanager raten und wovon könnte die Luxusgütermanagerin im Industriegütergeschäft noch etwas lernen?

FRITZ STRAUB: Man könnte den Eindruck gewinnen, dass die Vermarktung von hochkomplexen Anlagen eher technisch orientiert ist und der emotionale Aspekt in der Vermarktung der Industriegüter unterbewertet wird. Erfahrung und Vertrauen sowie die notwendige Fachkompetenz sind sicherlich wichtige Faktoren, aber auch in gewisser Hinsicht Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung. Die

Betonung der emotionalen Effekte spielt aber aus unserer Perspektive auch hier eine wichtige Rolle und sollte nicht unterbewertet werden.

Einige Aspekte und Motivationen seien an dieser Stelle genannt, auf die wir üblicherweise bei unseren Kunden treffen: Warum ist die Anlage so teuer? Was ist das Besondere? Warum können Sie stolz sein, am Ende eine solche Anlage mit uns gebaut zu haben? Sie sind die Ersten, die eine solche Anlage betreiben. Auch der Anlagenbau beschäftigt sich mit hochkomplexen Themen, wo Menschen sich involvieren und beste Ergebnisse erzielen möchten. Hier sehen wir klare Parallelen.

Auch die langfristige Begleitung und Sicherung der hohen Servicequalität wie oben beschrieben stellt im Anlagenbau über Wartungen und Reparaturen sicher einen wichtigen Aspekt dar.

CARSTEN PAULUS: Absolut. Wenngleich die Bedürfnisse von Zielgruppen im Luxus- und Investitionsgüter-

markt höchstunterschiedlich sein können, existieren in den Projektgeschäften beider Segmente zahlreiche Parallelen. Zentral ist sicherlich, Mehrwert im Sinne eines sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnisses aufzuzeigen. Und dieser Mehrwert spielt sich niemals ausschließlich auf einer technisch-funktionalen Ebene ab. Gerade die angesprochenen letzten Prozentpunkte in der Leistungserstellung sorgen für emotionalen Nutzen und wahre Differenzierung. Seien es wie im Luxusmarkt Features, die nicht jeder besitzt und somit besonders prestigeträchtig sind, oder im B-to-B-Anlagenbau Hilfestellungen für Betreiber, um ihre Anlage produktiver und profitabler zu machen. Die Bandbreite an Ausgestaltungsmöglichkeiten dieser engen Partnerschaften ist gross. Allerdings ist anbieterseitig viel Zuhörkompetenz gefragt, um die wirklichen Begeisterungsfaktoren beim Kunden zu identifizieren. Im Idealfall entsteht eine gelebte „Win-Win-Situation“.



Walter Börsch,
FCEO der Starrag-Gruppe,
Rorschacherberg

„Unsere Herausforderungen sind Vielfalt, Dynamik und damit Komplexität“

Als weltweit führender Hersteller von Präzisions-Werkzeugmaschinen zum Drehen, Bohren, Fräsen und Schleifen von Werkstücken aus Metall, Verbundstoffen und Keramik orientiert sich die Starrag-Gruppe neu an Kundensegmenten. Ein Kraftakt, der klare Perspektiven eröffnet.

Das Interview führte Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen

Was macht die Alleinstellung der Starrag-Gruppe aus?

Eine Alleinstellung gilt es, laufend neu zu erarbeiten. Ohne Zweifel sind dabei technologische Lösungen und Trends für Starrag entscheidend.

Unser neuer Claim „Engineering precisely what you value“ versucht, in wenigen Worten auf den Punkt zu bringen, was die Starrag-Gruppe auszeichnet und von anderen Unternehmen unterscheidet. Alles was wir tun, ist darauf ausgerichtet, dem Kunden grösstmöglichen Mehrwert zu bieten. Da Maschinenbau Teil unserer DNA ist, ist der Ausgangspunkt unserer Lösungsfindung sehr oft eine technologische Innovation. Dazu gehört beispielsweise die erfolgreiche Umsetzung der Parallelkinematik in die Bearbeitungseinheit einer Werkzeugmaschine, wie uns das bei unserer Produktlinie Ecospeed gelungen ist. Mit Industrie 4.0 vernetzen wir Maschinen und Datenbanken des Kunden. In einem weiteren eindrucklichen Beispiel haben wir das jahrhundertalte Verfahren des Denzels in die moderne Metallbearbeitung übertragen.

Ist Technologieführerschaft ähnlich einer Position von bekannten Luxusunternehmen?

Technologie muss eine wichtige Funktion für Kunden erfüllen, sonst handelt es sich nur um „happy engineering“. Kundenbedürfnisse sind Profitabilität (Kostenreduzierung und Produktivität), Sicherheit (Zuverlässigkeit und Partnerschaft) sowie Wachstum (Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung). In diesen Dimensionen bieten wir Kundenvorteile. Unsere Aufgabe ist es dabei, den Kunden herauszufordern, neue Perspektiven für Lösungen einzubringen, den Kunden zu entlasten oder die Beschaffungsprojekte effizient zu unterstützen. Die wirksame Zusammenarbeit wird oft ebenso wichtig wie die Anlage, die am Schluss dieses Prozesses dasteht.

Technologie und Kompetenz schaffen einen Nimbus oder eine Marke. Zwar ist der Nutzen des Kunden bei einer herausragenden Uhr anders als bei einem umfassenden Retrofit für ein Bohrwerk von Scharmann. Der Nutzen ist aber für beide Angebote der Bezug.

Ähnlich wie die Luxusindustrie schützen wir unser Know-how und bekämpfen internationale Kopierer.

Die Starrag-Gruppe umfasst berühmte und geschichtsträchtige Unternehmen der Werkzeugmaschinenbranche. Diese Unternehmen sind Starrag, Berthiez, Bumotec, Dörries, Droop+Rein, Heckert, Scharmann und SIP. Sind diese Traditionsmarken für Kunden bedeutend?

Jedes genannte Unternehmen hat tatsächlich eine lange Geschichte. Kürzlich habe ich einmal das Alter unserer Firmen in der Gruppe zusammengezählt und bin auf die Zahl von 1033 Jahren gekommen.

Auch stehen die Maschinen oft 10 oder 20 Jahre im Einsatz. Teilweise wird an technischen Universitäten bereits mit unseren Maschinen ausgebildet. SIP steht beispielsweise seit Jahrzehnten für eine Präzision, die sich kaum übertreffen lässt. Da entsteht bei Technikern schon ein Hochgefühl, einfach das Beste anzutreffen. Zwei Aspekte sind jedoch bedeu-

tend: Erstens ist die Position im Markt stark durch die vorhandene Maschinenpopulation bestimmt. Wir brauchen Präsenz und nicht nur Bewunderung. Zweitens brauchen wir den Zugang zur neuen Generation der Techniker.

Qualität ist zudem nicht, was technisch machbar scheint. Qualität heisst „fitness for use“. Für manche Kunden sind stabile und präzise Bearbeitungsprozesse für Grossserien entscheidend, andere konzentrieren sich auf Umrüst- und Werkzeugwechselzeiten, weitere auf Durchlaufgeschwindigkeit oder rasche Installation. Hochleistung lässt sich in allen Bereichen des Kundennutzens erbringen.

Wie wird die technologische Spitzenposition von Starrag durch Kunden und Wettbewerber bedrängt? Wie reagieren Sie darauf?

Kunden beurteilen, wie bereits bemerkt, an ihren aktuellen und zukünftigen Anforderungen. Berühmte Marken helfen, aber sie sind kein Freibrief. Oft sind Fakten wichtiger, etwa die Substanz und das Eigenkapital des Anbieters.

Die Spitze ist definitionsgemäss der engste Teil der Pyramide. Und was gestern noch einzigartig war, ist heute im Markt bereits eine Selbstverständlichkeit. Die Spitze wird laufend durch bestehende Anbieter angegriffen, sie entwickeln sich nach „oben“. Deshalb muss ein Unternehmen wie Starrag in der Lage sein, die Spitze in mehreren Marktbereichen zu erklimmen. Gleichsam den BMW 1er bis 8er erfolgreich anzubieten. Herausfordernd sind zudem konkurrierende bzw. substituierende Technologien. Dazu zählen beispielsweise Schleifen, Erodieren oder neuerdings auch die additiven Fertigungsverfahren. Ebenso stehen wir in bestimmten Regionen zunehmend im Wettbewerb mit Anbietern von vertikalen Bearbeitungszentren, die bisher eher die Volumenmärkte bedienten. Starrag bietet bislang für kubische Werkstücke mittlerer Grösse nur horizontale Bearbeitungslösungen an.

Anfang 2015 leiteten Sie in der Starrag-Gruppe eine grundsätzliche Umorientierung zu Kundensegmenten ein. Warum verändern Sie Ihre Positionierung im Markt auf Kundensegmente? Wie bewältigen Sie diese Neuorientierung? Werden damit die alten Marken der Gruppe nicht geschwächt?

Der Kundennutzen ist der Bezug, und er zeigt sich in den Abnehmerbranchen und bei den einzelnen Kunden der Starrag. Deshalb orientieren wir uns verstärkt an den Kundensegmenten.

Damit wollen wir die Märkte besser ausschöpfen, unterschiedliche Lösungen für ein Kundenproblem in der Gruppe nutzen, die Synergien in Technologie bis Marktbe-

Diese Initiative ist für uns ein bedeutender Kraftakt, wenn sie auch bisherige Erfolge verstärkt. Einige Massnahmen deuten den Wandel an:

- Die Geschäftsführer der wichtigen Unternehmen übernehmen neben ihrer Verantwortung für die Unternehmenseinheit auch die umfassende Verantwortung für ein Zielsegment. Sie tragen damit zwei Hüte.
- Für die Segmente werden Konzepte und Planungen entwickelt, die auch durch ein Segment Reporting unterstützt werden. Damit werden Segmente zu einem Geschäftsfeld und zu einer Führungseinheit. Wichtig ist es zu belegen, wie wir mit der Segmentorientierung zusätz-

„Qualität ist nicht, was technisch machbar scheint. Qualität heisst ‚fitness for use‘.“

liche Kunden erreichen, unsere Verkäufe steigern und auch neue Lösungen entwickeln können.

- Die internationalen Verkaufsorganisationen richten wir bis zum einzelnen Verkäufer auf Segmente. Dabei nutzen wir auch örtliche Ballungen von Kundenindustrien.
- Schrittweise klären wir die Aufgaben und Rollen der beteiligten Organisationseinheiten und Personen.
- Auch im Bereich des wichtigen Service verfolgen wir mit dem stärkeren Segmentansatz mehr Geschäft.
- Über den Segmentansatz lassen sich auch neue Methoden (etwa der Marktbearbeitung oder für Verkaufsprozesse) entwickeln und einführen.

Kurz: Die neue Gewichtung ist strategisch und damit grundsätzlich und wichtig. Es gilt, viele Aufgaben anzupacken und den Ansatz konsequent durchzuziehen.

Am besten verdient die Starrag-Gruppe im Service. Gelingt es durch das Know-how und herausragenden Service ebenso einen Sonderstatus für Kunden zu erreichen?

Auch das Geschäft mit Neumaschinen wollen wir profitabel betreiben. Richtig ist aber, dass wir unsere übergreifende Einheit für den internationalen Service weiter ausbauen. Dieser Bereich lässt sich in der gesamten Maschinenindustrie rentabel betreiben. Unsere Lösungen im Service umfassen Wartung, Behebung von Störfällen, Training, Serviceverträge, Maschinenumsetzung, Teleservices und Ferndiag-

nose, störfallgeometrische Ausrichtung bis zur Produktionsbegleitung. In einigen Unternehmen spielt auch der erwähnte Retrofit von Anlagen eine bedeutende Rolle.


Wie geht Starrag international mit Ihrer Kompetenz um? In der Luxusindustrie wird ja in der Regel betont, wie wichtig beispielsweise Asiaten die herausragenden Luxusgüter Europas nehmen. Ist das bei Ihnen ähnlich?

Auch unser Geschäft ist selbstverständlich international oder global orientiert. Dabei gleichen sich die Anforderungen von Kunden tendenziell auf einem internationalen und hohen Niveau an. In vielen Ländern, insbesondere Asien, ist die Qualitätswahrnehmung (quality perception) mit dem Herkunftsland verbunden. Ob Inder oder Chinesen, man bevorzugt europäische Standards und bevorzugt europäische Marken. Warum? Dies basiert auf gemachten Erfahrungen, gegen diese anzukämpfen braucht einen langen Atem. Zudem sind viele Kunden selbst an manchen Produktionsstandorten in der Welt tätig. Auch Zulieferanten werden in Ländern angehalten, die gleichen Maschinen wie in anderen Märkten einzusetzen.

Das Unternehmen Bumotec ist Lieferant für die Herstellung hochpräziser Kleinteile für die Luxusindustrie, beispielsweise für Metallarmbänder von Uhren. Unterscheiden sich diese Kunden von anderen Kunden der Starrag-Gruppe in ihrem Beschaffungsverhalten?

Die Luxusindustrie beschafft ebenso professionell wie andere Industrien. Ihre hochwertigen Produkte brauchen aber auch eine hochwertige Herstellung. Auch mag sein, dass ein Schweizer Hersteller von Luxusuhren eher einen schweizerischen Lieferanten berücksichtigt. Die räumliche Nähe und das tiefe Verständnis der Kundenbedürfnisse erscheinen bei diesen Applikationen besonders wichtig.

Was kann Starrag von der klassischen Luxusindustrie lernen?

Unsere Herausforderungen sind Vielfalt, Dynamik und damit Komplexität. Luxusunternehmen konzentrieren sich stärker (wenn sie auch teilweise ihre Marken immer breiter transferieren). Viele Luxusunternehmen gehen sorgsam mit Kontinuität und Tradition um. Auch inszenieren Luxusanbieter sorgsam die Erlebnisse und Emotionen für ihre Angebote. In Kommunikation, Standardisierung und Emotionalisierung können wir etwas abschauen. 

Zum Unternehmen

Die Starrag-Gruppe ist ein technologisch weltweit führender Hersteller von Präzisions-Werkzeugmaschinen zum Fräsen, Drehen, Bohren und Schleifen von kleineren, mittleren und grossen Werkstücken aus Metall, Verbundwerkstoffen und Keramik. Zu den Kunden zählen vor allem international tätige Unternehmen in den Zielmärkten Aerospace & Energy, Transportation & Industrial Components und Precision Engineering. Das Portfolio an Werkzeugmaschinen wird ergänzt um Technologie- und Servicedienstleistungen und ermöglicht den Kunden substanziale Produktivitätsfortschritte.

Die Produkte werden unter folgenden strategischen Marken vertrieben: Berthiez, Bumotec, Dörries, Droop+Rein, Heckert, Scharmann, SIP, Starrag, TTL, WMW. Die Firmengruppe mit Hauptsitz in Rorschach/Schweiz betreibt Produktionstandorte in der Schweiz, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und Indien sowie Vertriebs- und Servicegesellschaften in zahlreichen weiteren Ländern. Die Starrag-Gruppe realisierte mit mehr als 1573 Mitarbeitenden 2015 einen Umsatz von knapp 363 Mio. SFR.

In dieser kurzen Umschreibung sind die Dimensionen der Starrag-Gruppe bereits aufgezeichnet: 1. Produkte und Technik, 2. Länder und 3. Kundensegmente. Wie für jedes Unternehmen sind alle drei Ausrichtungen bedeutend, nur gilt es, das richtige Gewicht zu setzen. Auch bei ähnlich gelagerten Wettbewerbern von Starrag sind dazu kaum Lösungen auszumachen, die als Vorbild dienen könnten.

Foto: Unternehmen

High End braucht starke Wurzeln

Innengerichtetes Corporate Brand Management als entscheidender Erfolgsfaktor im High-End-Marketing

Denkt man an High-End-Marketing, so kommen vielen ausgefeilte Instrumentarien der Entscheidungsbeeinflussung in den Sinn. Doch gerade im Bereich der Luxusgüter sowie komplexer B-to-B-Lösungen, also in High-End-Märkten, steht Selbstverständlicheres im Fokus. Der Beitrag zeigt, dass v.a. das Grundsätzliche oftmals das Besondere und somit den Erfolg in High-End-Segmenten ausmacht.

Dr. Mag. mult. Bakk. mult. Ronald Ivancic, Marco Camozzi, MBA.

Der Begriff High-End meint oftmals Superlative: höher, schneller, weiter, besser, mehr. Dementsprechend werden auch mit dem Begriff High-End-Marketing auf der einen Seite elaborierte Methoden und Instrumente aus dem ständig wachsenden Wissensrepertoire der Marketingtheorie und -praxis assoziiert. Auf der anderen Seite zielt der Ausdruck gezielt auf Aktivitäten in besonders exklusiven B-to-C- (Business-to-Consumer) und B-to-B- (Business-to-Business) Märkten, meist Nischen, ab. Diese zweite Bedeutungsdimension liegt dem Beitrag primär zu Grunde.

In Segmenten der Luxuskonsumgüterindustrie sowie hochstehender B-to-B-Lösungen kommt allerdings insbesondere ganz Basalem eine besondere Rolle zu und zwar der Beziehung (Belz 1998; Belz/Müllner/Zupancic 2010; Kleinaltenkamp/Wulff/Geiger 2015) zwischen der Unternehmung und deren Stakeholdern. Diese Beziehungen müssen vertrauensvoll, besonders und herausragend – kurz originär und markiert – sein. So können auf Kundenseite gewünschte Markenerlebnisse hervorgehoben werden. Dies setzt allerdings voraus, dass Mitarbeitende die Luxusmarke entsprechend internalisiert haben und im täglichen Handeln integriert leben.

Identitätsorientiertes High-End- Markenmanagement

Aktuell zeichnen sich in verschiedensten B-to-C-Märkten Trends zu Individualisierung, Prestige und Exklusivität ab. Diese Entwicklungen werden durch eine Reihe von Marken bedient und antizipiert, weshalb entsprechende Segmente weiter wachsen. Auf Konsumentenseite sind als wesentliche Treiber dieser Tendenzen auf der einen Seite das Streben nach einem Ausdruck der eigenen Persönlichkeit, eigener Werte-

systeme und des eigenen Status sowie auf der anderen ein Zugehörigkeitsempfinden bzw. ein -wunsch zu besonderen Schichten und Gruppierungen zu nennen. Dem Besonderen und Außergewöhnlichen gilt es folglich, in sämtlichen Bereichen der Markenführung und des Luxusmarketings zu entsprechen (Büttner et al. 2008, S. 1ff.; Lasslop 2005; Meffert/Lasslop 2003; Berghaus/Müller-Stewens/Reinecke 2012; Burmann/König/Meurer 2012; Chevalier/Mazzalovo 2012).

Auch im High-End-B-to-B-Bereich haben es Unternehmungen mit immer weiter steigenden Anforderungen zu tun. Da sämtliche Nachfrager in diesen Märkten auch Verkäufer sind, die selbst einem Profilierungsdruck unterliegen, wollen diese ihre Wertschöpfungskette optimieren, verbessern und ganzheitlich markieren (Kleinaltenkamp 2015, S. 129ff.). Neben qualitativer Exzellenz, Just-in-time-Fertigung, herausragendem Service und integrierter Betreuung kommt der Einhaltung ökologischer, ethischer, sozioökonomischer, also nachhaltiger Standards immer größere Relevanz zu. Nicht nur im Rahmen von Strategien des Ingredient Brandings (Kotler/Pfoertsch 2010; Zuberer 2013) sind Unternehmungen daher gut beraten, die eigene Marke zu pflegen und vertrauensvolle Stakeholderbeziehungen zu etablieren.

Im Denkraum einer identitätsorientierten Markenführung sind Marken integriert als sich prozessual entwickelnde Konstrukte zu definieren, die auf Grundlage einer spezifischen Identität Signale aussenden, die zur rezipientenseitigen Entstehung von Images beitragen (Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 7). Basis solch eines Ansatzes ist eine Dialektik von Markenidentität und -image, die eine marktbezogene Perspektive um ressourcen- und kompetenzorientierte

Dr. Mag. mult. Bakk. mult. Ronald Ivancic

Projektleiter für Praxisprojekte an der Wissenstransferstelle der FHS St. Gallen; Dozent an verschiedensten Weiterbildungseinrichtungen, Managementberater mit Projekten in der Luxusgüterindustrie im B-to-C- und im B-to-B-Bereich.

St. Gallen/Wien/Klagenfurt
ronald.ivancic@icloud.com
+43 (0) 699 18280385

Marco Camozzi, MBA.

marketingorientierte, langjährige Führungskraft und Verwaltungsrat mit vielfältigen Erfahrungen in der Luxusgüterindustrie; Dozent an verschiedensten Weiterbildungseinrichtungen, Managementberater für Luxusgüter im B-to-C- und im B-to-B-Bereich.

Schaffhausen/La Chaux-de-Fonds/Biel
marco.camozzi@sophi-solutions.ch
+41 (0) 52 6540700



Verlängerungen der Marke mit Luxusmarken-Partnern: Eine spezielle Breitling für Bentley, bei der Design-Merkmale von Bentley aufgegriffen werden.

Sichtweisen sowie dynamische Elemente ausdehnt und Ganzheitlichkeit in Betrachtungsweise und Führung fordert (Meffert/Burmann 2005, S. 31). Dieser Dualismus von Identität und Images ist, wie in diesem Beitrag noch gezeigt werden soll, für ein Marketing im High-End-Bereich von besonderer Bedeutung.

Zur Erfassung von Markenidentität wurden eine Reihe von Modellen entwickelt (z.B. Kapferer 1992, Aaker 1996, Esch 2005, Perrey/Riesenbeck/Schröder 2002), wobei diesem Beitrag der Ansatz der Forschungsgruppe um Meffert/Burmann/Koers zugrunde liegt. Dabei werden auf Basis soziologischer und psychologischer Forschungen zur Identität sechs wesenskonstituierende Komponenten, nämlich Markenherkunft (regional, kulturell und institutionell), (Kern-)Kompetenzen der Marke, Art der Leistungen, Markenvision, -werte und -persönlichkeit identifiziert. Identitätsgrundlage ist die Herkunft, während Kompetenzen Resultat aus Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung sind und den Wettbewerbsvorteil bedingen. Die Art der

Markenleistung stellt auf die Nutzbarkeit aus Nachfragerperspektive ab.

Den Gestaltungsrahmen der Markenidentität gibt die Markenvision vor. Werte repräsentieren Glaubensgrundsätze und die Persönlichkeit legt den Interaktions- und Kommunikationsstil fest (Burmann/Meffert 2005a, S. 57ff.). Eine gewisse Bekanntheit vorausgesetzt, führen subjektiv beurteilte Markenmerkmale auf Seite der Anspruchsgruppen zu einem funktionalen und symbolischen Nutzen, die in ihrer Wechselwirkung Markenimages begründen (Burmann/Meffert 2005a, S. 55). Eine hohe Übereinstimmung von

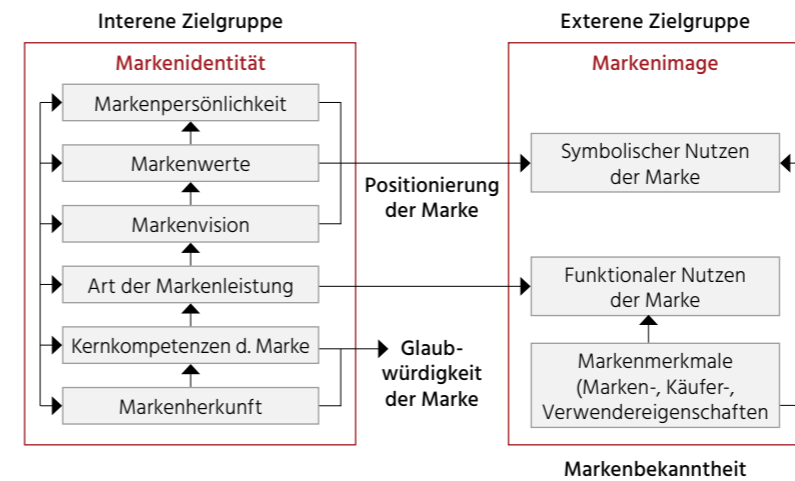
Identität und Image bedingt eine entsprechend hohe Markenstärke.

Breitling bspw., ein Primus der Uhrenindustrie, hat es geschafft, eine Brücke zwischen einer Markenherkunft in der Aviatik zum Luxusbereich zu schlagen und zu festigen. Die aus der Herkunft abgeleiteten Kernwerte, Sportlichkeit, Präzision und Leistungsstärke, kombiniert mit Technik, werden integriert sowohl nach innen als auch nach außen gelebt und damit eine starke Übereinstimmung von Identität und Image gepflegt. So wird konsequent die Positionierung als iko-

Zusammenfassung

Im Segment der Luxuskonsumgüterindustrie sowie hochstehender B-to-B-Lösungen nehmen „markierte“ Beziehungen zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppen eine besondere Rolle ein. Diese werden im Wesentlichen durch Mitarbeitende unterhalten, weshalb deren Markenverständnis und -commitment von herausragender Bedeutung ist. Um gewünschtes Verhalten, sog. Brand Citizenship Behavior, zu entwickeln, gilt es seitens der Unternehmung Innengerichtetes Corporate Brand Management unter Berücksichtigung des Wechselspiels von Struktur, Kultur und Verhalten zu betreiben.

Abb. 1: Markenidentität und -images



Quelle: Burmann/Blinda/Nitschke 2003 zit. nach Burmann/Meffert 2005a, S. 66.

nische Fliegeruhr kultiviert und im Rahmen identitäts- und imageorientierter Möglichkeiten Innovation vorangetrieben (Best Swiss Brands 2015). Als negatives Beispiel aus der Branche kann Maurice Lacroix ins Treffen geführt werden. Die Marke positionierte sich in den vergangenen zehn Jahren mehrmals um und versuchte sich vom Ursprung einer fair bepreisten Uhr hoher Qualität und auffälligem Design höher zu positionieren und im Luxussegment festzusetzen. Diese künstliche, von der Identität abweichende Imageintention wurde vom Markt nicht übernommen und die Marke in ihrer Gesamtheit geschwächt. Plötzlich wurde nicht mehr mit Marken wie Raymond Weil, Longines, Rado oder Tissot konkurriert, sondern mit Breitling, IWC und Omega. Der Prozess der Neupositionierung wurde innerhalb weniger Monate vollzogen, Mitarbeitende und bisherige Kunden verunsichert und keine Neukunden gewonnen. Zwischen neuer, artifizieller Markenidentität und -images klafft(e) eine große Lücke.

Eine Marke ist folglich als Prozess zu begreifen, der zum einen Beziehun-

gen zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppen prägt, zum anderen aus diesen Verhältnissen hervorgeht und geprägt wird. „Somit befindet sich die Corporate Brand in einer ständigen Interaktion mit dem Unternehmen und den Zielgruppen“ (Rode 2004, S. 14) und kann gar als Beziehung zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppen definiert werden (Ind 1997). Von Seiten der, die Markenidentität prägenden, Unternehmung kommt dabei dem Verhalten der Mitarbeitenden und deren Markenverständnis eine herausragende Rolle zu – sind es doch Mitarbeitende, welche die Beziehung zwischen Unternehmen und Zielgruppen maßgeblich gestalten und mit Leben füllen.

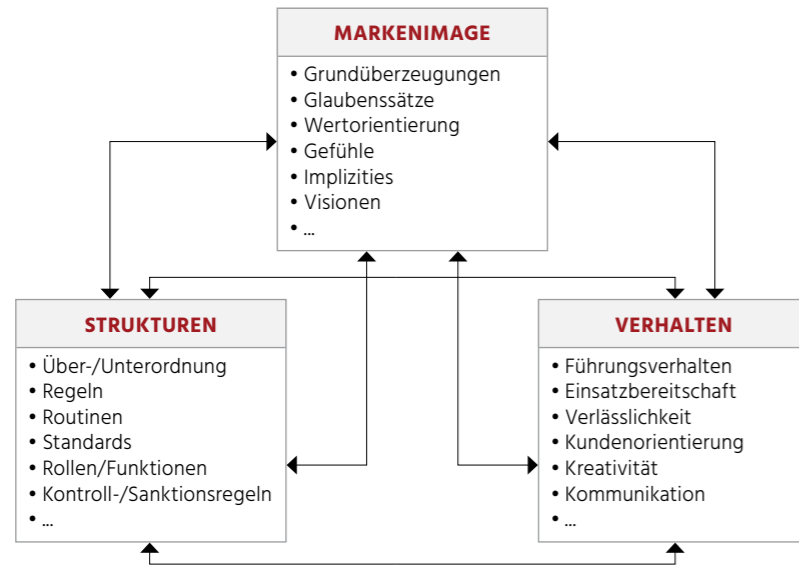
Struktur – Kultur – Verhalten – Markterfolg

Das Verhalten der Mitarbeitenden und deren Markenverkörperung werden, neben der grundsätzlichen Persönlichkeit dieser Mitarbeitenden, wesentlich durch Kultur und Strukturen der Unternehmung beeinflusst. Gemäß dem Grundpostulat der Strukturtheorie

(Giddens 1984) stehen Verhalten und Struktur in einem engen Verhältnis zueinander. So reproduzieren Unternehmungsangehörige in ihrem Handeln Strukturen und damit das System Unternehmung (Karmasin/Weder 2008, S. 118f.). Auf der anderen Seite wird das Handeln mittels Reflexion auf seine Strukturierung koordiniert (Ortmann/Sydow/Windeler 1997). „Diese Beziehung von Handlungen und Strukturen, die für einander Grundlage und Resultat sind, konstituiert ein rekursives Konstitutionsverhältnis, das Giddens als die ‚duality of structure‘ bezeichnet und das an zentraler Stelle seines Theoriegebäudes steht.“ (Zimmer/Ortmann 1996, S. 91). Folglich gehen Strukturen aus sozialem Handeln hervor (Karmasin/Weder 2008, S. 117); formen sich aus Regeln generalisierbarer Prozesse und Ressourcen (Giddens 1984 zit. nach Zimmer/Ortmann 1996, S. 91). In ihrem Verhalten beziehen sich Akteure wiederum auf Strukturen als jenes Medium, innerhalb welchem sich Handeln vollzieht (Karmasin/Weder 2008, S. 117). Dieses rekursive Wechselspiel von Strukturen und Verhalten geht innerhalb der Kultur der Unternehmung vor sich und prägt diese fundamental mit, weshalb von einem dreirelationalen Zusammenhang ausgegangen werden kann.

Die Kultur der Unternehmung oder Corporate Culture ist in diesem Beitrag zu verstehen als die Summe interner Organisationsvariablen (Heinen 1987, S. 15), als „[...] die Gesamtheit aller Normen, Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen“ (Doppler/Lauterburg 1996, S. 390) und wesentlich den Unternehmenserfolg (Berkel/Herzog 1997, S. 9) vor allem aus langfristiger Perspektive (Rieder 1988, S. 6) mitbeeinflussen. Im Gegensatz zur sichtbaren Organisation liegt sie im verborgenen Bereich und wirkt ihrerseits sowohl auf Struk-

Abb. 2: Struktur-Verhalten-Kultur



Quelle: Verfasser in Anlehnung an Maak/Ulrich 2007 sowie Giddens 1984.

turen als auch auf das Verhalten der Unternehmungsmittglieder ein. Im Sinnbild einer Eisbergmetapher steht die Corporate Culture für den nicht sichtbaren Bereich unter der Wasseroberfläche, der allerdings an die 90% des gesamten Gebildes ausmacht und für dessen Stabilität sorgt. Im Zuge einer populären Charakterisierung von Unternehmenskultur wird selbige nach Ebenen in Artefakte und Symbole (sichtbare Organisationsstrukturen, Prozesse und Symbole), Normen und Werte (Mission, Vision, Strategie und Ziele) sowie Grundannahmen (unbewusste, selbstverständliche Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle) differenziert (Maak/Ulrich 2007, S. 344), was abermalig das enge Wechselverhältnis von Kultur, Struktur und Verhalten verdeutlicht.

Corporate Culture und die Corporate Brand, also die Marke der Unternehmung, stehen ebenso in enger Verbindung zueinander (de Chernatony 2001, S. 124ff.). Somit kann das Ma-

nagement der Elemente Struktur, Kultur und Verhalten die Markenführung und folglich den Markterfolg der Unternehmung unterstützen oder behindern (Baumgarth 2001, S. 191). Daher müssen sämtliche Führungskräfte (und auch Mitarbeitende) die Marke verkörpern (Zernisch 2003, S. 237), ihr gewissermaßen ein Gesicht geben (Meier-Pfister 2002). Markenkonformes und geschlossenes Mitarbeiterverhalten, das auf Commitment, also einer

Handlungsempfehlungen

Gerade im Bereich von Luxuskonsumgütern sowie hochstehender B-to-B-Lösungen ist es notwendig, sich auf Grundsätzliches – auf die Marke der Unternehmung – zu fokussieren. Dabei wird die Markenstärke im Wesentlichen durch das Verhalten der Mitarbeitenden und deren Markenverständnis beeinflusst, weshalb diesem besondere Beachtung geschenkt werden muss. Um ein gewünschtes Mitarbeiterverhalten, sog. Brand Citizenship Behavior, zu entwickeln, müssen sowohl verhaltens-, struktur- und kulturbezogene Aktivitäten im Rahmen eines innengerichteten Corporate Brand Managements parallel gesetzt werden.

umfassenden Identifikation mit Unternehmung und Marke, beruht (Esch/Vallaster 2005, S. 1012), erzeugt Wirkung und das Entstehen erwünschter Images auf Seiten der Stakeholder (Esch et al. 2005, S. 987).

Solch ein Verhalten steht im Zentrum des Konzepts des sog. Markenbürgertums bzw. Brand Citizenship Behaviors (BCB), das auf Basis des Organizational Citizenship Behavior (Unternehmensbürgertum, OCB) entwickelt wurde und eng mit dem Ansatz des Behavioral Brandings in Verbindung steht (Tomczak et al. 2012). Dabei lassen sich sieben Dimensionen des BCB identifizieren, die auf Verdichtung von allgemeinen Verhaltensweisen, namentlich auf Hilfsbereitschaft, Markenbewusstsein, Markeninitiative, Sportgeist, Markenmissionierung, Selbstentwicklung und Markenentwicklung, beruhen (Burmam/Zepplin 2005b, S. 1026). Wie in untenstehender Abbildung ersichtlich, spiegelt das Konzept auch die oben ausgeführten Beziehungen zwischen Struktur, Kultur, Verhalten und Markterfolg wider.

Als Basis eines beabsichtigten BCB ist das Brand Commitment, die psychologische Verbundenheit zur Marke, zu nennen. Diese Verbundenheit beruht auf den Determinanten Fügsamkeit, Identifikation und Internalisierung. Fügsamkeit meint die Über-

nahme vom markenidentitätskonformen Verhaltensweisen aufgrund von Bestrafungs- und Belohnungsmechanismen. Solch ein Brand Commitment geht allerdings nicht über definierte und vom Sanktionssystem berücksichtigte Rollenerwartungen hinaus. Identifikation meint Akzeptanz sozialer Einflüsse durch ein Gefühl der Zugehörigkeit, womit Markenidentität gewissermaßen als Gruppenidentität interpretiert wird und eine Verpflichtung gegenüber dieser Gruppe vorliegt. Internalisierung stellt auf die Übernahme von Markenwerten in das eigene Selbstkonzept ab, was aus einem Prozess organisationaler Sozialisation resultiert (Burmam/Zepplin 2005a, S. 120f.).

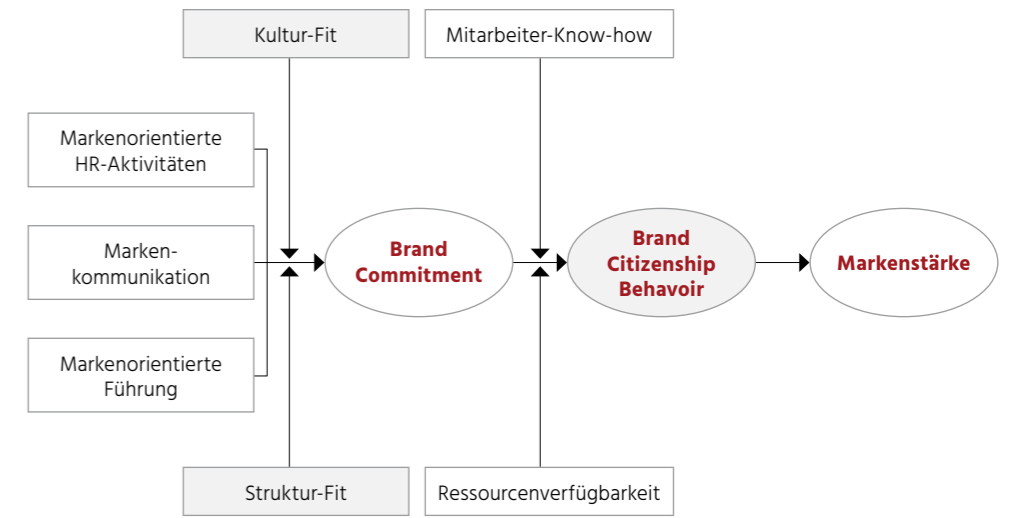
Eine erfolgreiche Abstimmung des Dreiklangs Struktur – Kultur – Verhalten von Seiten der Führung begünstigt umfangreiche Fügsamkeit, Identifikation und Internalisierung der Markenwerte auf Mitarbeiterseite und sorgt für die Erlebbarkeit der Marke in vertrauensvollen Stakeholderbeziehungen, das Um und Auf im High-End-Marketing.

So trägt der Verkäufer der Patek Philippe Boutique der Beyer Chrono-

Die Attribute der Marke bestimmen deren Interaktion und Verhalten – und dies nicht nur in der Situation des Kaufes.

metrie AG in der Bahnhofstraße in Zürich seine Komplikation mit Stolz und Würde und lebt die Marke sowohl beruflich als privat. Er weiß nicht nur um die Besonderheiten des edlen Stücks Bescheid, sondern fühlt sich als privilegierter Botschafter einer Autorität im Luxusuhrensegment. Seine Tätigkeit

Abb. 3: Verhaltensorientiertes Modell eines innengerichteten Markenmanagements



Quelle: Burmann/Zepplin 2005b, S.1028; modifizierte und erweiterte Darstellung.

ist weniger Verkaufsberuf als Repräsentationsberufung, die seine gesamte Persönlichkeit in wesentlichem Ausmaß mitprägt. Mit Liebe und Achtung werden die Produkte Interessierten präsentiert, die sich selbigen ebenso nähern. Produkte, Kundschaft und Verkäufer begegnen sich in einer markierten Sphäre der Exklusivität. Die Attribute der Marke bestimmen deren Interaktion und Verhalten – und dies nicht nur in der Situation des Kaufes.

Eine integrative, innengerichtete Markenführung fördert also auf Mitarbeiterseite die Internalisierung der Markenwerte und legt so Basis für ein intendiertes Nach-Außen-Tragen und Leben selbiger innerhalb persönlicher und vertrauensvoller Kunden- und Stakeholderbeziehungen. Diese Beziehungen selbst sind als wesentliche Erfolgsfaktoren im High-End-Marketing zu bezeichnen und weitere operative Marketingaktivitäten sorgen eher für begleitende Effekte. Deziert festgehalten werden soll an dieser Stelle aller-

dings, dass die dargelegten Thesen nicht nur auf Mitarbeitende mit direktem Kundenkontakt, sondern vielmehr auf sämtliche Personen der Unternehmung zutreffen, beeinflusst die Marke doch alle gesetzten und unterlassenen Handlungen dieser Personen und so auch das Marketing selbst.

Innengerichtetes Corporate Brand Management

Zwecks Schaffung von Brand Commitment gilt es, Maßnahmen parallel zu setzen und in Einklang zu bringen. Neben markenorientierten Human-Ressource-(HR)-Aktivitäten (inkl. abgestimmter markenorientierter Führung und Kommunikation sowie Sicherstellung von Mitarbeiter-Know-how) müssen entsprechende Kontextbedingungen (Struktur und Kultur sowie Bereitstellung notwendiger Ressourcen) integriert auf die Marke ausgerichtet werden, um intendiertes Mitarbeiterverhalten (vgl. Abb. 3) und somit vertrauensvolle Be-

ziehungen zu Stakeholdern zu etablieren (Burmam/Zepplin 2005a, S. 124ff.). Legt man diesen Ausführungen die oben beschriebenen Wechselwirkungen von Struktur, Kultur und Verhalten zugrunde, so steht die Schaffung eines adäquaten Markenklimas, einer Markenkultur (Schroeder/Salzer-Möring/Askegaard 2006), innerhalb welcher Mitarbeiter permanent die Luft der Markenwerte inhalieren, im Fokus. Dies bringt auch Zech (2005, S. 146) zum Ausdruck, in dem er Unternehmenskultur definiert als den „[...] die Handlungen der Organisation und ihrer Mitarbeiter beeinflussende[n] Hintergrund der Normen und Werte, der impliziten Regeln, der Verhaltensmuster und Machtspiele.“

Solche Rahmenbedingungen können also über eine, mit der Markenidentität konform gehenden Kultur der Unternehmung (Scholz 1987, Hatch/Schultz 2001), geschaffen werden.

Aufgrund von Restriktionen eines direkten Managements von Kultur ist deren intendierte Entwicklung über die Etablierung von Strukturen, Systemen und adäquatem Human-Ressourcen-Management zu fördern. Im Fokus stehen also Verhaltensbeeinflussungen

der Mitarbeitenden sowie systemisches Kontextmanagement.

Ein markenorientiertes HRM stellt eine Übereinstimmung von Marken- und Mitarbeiteridentität ins Zentrum seiner Bemühungen. Von der Personaleinstellung bis zur -freisetzung ist die Marke und deren Werte mitzuden-

In einer zunehmend anonymen Welt sehnen sich Stakeholder nach persönlichen Markenerlebnissen und vertrauensvollen, bereichernden Beziehungen zur Marke und deren Repräsentanten.

ken und sämtliche Instrumentarien der Mitarbeiterbeurteilung, -förderung und -entwicklung auf selbige abzustimmen.

Identitätsorientierte Markenorganisation meint nun die organisationale Verankerung der Marke in der Unternehmung durch Schaffung adäquater Strukturen und Prozesse mittels Steuerung von Systemdesignelementen (Techniksystem, Ressourcen, Prozess- und Strukturorganisation, Forschungs-

Entwicklungs- und Erneuerungssystem, Informations- und Kommunikationssystem, des Entscheidungssystems, Kontroll-, Belohnungs- und Bestrafungssystem) (Rieckmann 2005, S. 75ff.). Dieses Kontextmanagement nach dem Grundsatz „Structure follows Brandstrategy“ (Tomczak/Zupancic

2004, S. 1359) hilft bei der Entwicklung einer erwünschten Kultur.

Betrachtet man beispielgebend die junge, 2005 gegründete, progressive Genfer Uhrenmarke MB&F (Max Büser & Friends), welche sich durch luxuriöse aber auch sehr gewagte, künstlerisch ambitionierte Komplikationen und auch Spieluhren auszeichnet und sich kein geringeres Ziel gesetzt hat, als traditionelles Uhrmachen zu revolutionieren, so lässt sich ein perfekt auf die Marke abgestimmtes Innovations- und Kreativitätsklima erkennen.

Mitarbeitende besitzen erforderliche kreative Freiheiten und Strukturen sowie Prozesse sind durch kurze Entscheidungswege, direkte Kommunikationskanäle und offene, durchlässige Subsysteme gekennzeichnet. Dies alles bedingt Neuerungen hinsichtlich Technik und Design auf hohem Qualitätslevel und spricht ein klares Segment in einer Nische der Luxuskonsumgüterindustrie an, innerhalb welcher sich eine beachtliche Zahl zufriedener MB&F-Kunden findet.

Generell führen ein hohes Maß an Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und Identifikation mit der Marke zu einer höheren Kunden- und Anspruchs-

Kernthesen

1. Im Segment der Luxuskonsumgüterindustrie sowie hochstehender B-to-B-Lösungen nehmen „markierte“ Beziehungen zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppen eine besondere Rolle ein.
2. Diese Beziehung steht im engen Verhältnis zur Grundkonzeption eines identitätsorientierten Markenverständnisses, das Markenprozessual als Ergebnis aus Markenidentität und -images definiert.
3. Um die Entwicklung starker Marken zu fördern, ist es folglich notwendig sog. Brand Citizenship Behavior seitens der Mitarbeitenden innerhalb der Unternehmung zu entwickeln.
4. Dies erfordert im Rahmen eines innengerichteten Corporate Brand Managements den parallelen Einsatz markenorientierter HR-Aktivitäten sowie die Entwicklung abgestimmter Strukturen zwecks Schaffung einer entsprechenden Markenkultur (Kontextmanagement).

PLAKATE, DIE EINDRUCK MACHEN.



DAUERTIEFPREISE! ZUM BEISPIEL:

**PLAKATE A2
100 STÜCK NUR CHF 59**

INKL. MWST UND STANDARDVERSAND
135 g/m² Bilderdruckpapier / einseitig vierfarbig bedruckt [4/0]

Jetzt bestellen auf [onlineprinters.ch](https://www.onlineprinters.ch)



gruppenspezifischer (Kernstock/Brexendorf 2004, S. 253) – dies gilt es integriert über den Dreiklang Struktur – Kultur – Verhalten zu fördern.

Fazit

Die Internalisierung der Marke sowie die Schaffung von Rahmenbedingungen, welche mit Bedürfnislösungen im High-End-Bereich kompatibel sind, sind wesentliche Erfolgsvoraussetzungen des Marketings. In einer zunehmend anonymen Welt sehnen sich Stakeholder nach persönlichen Markenerlebnissen und vertrauensvollen, bereichernden Beziehungen zur Marke und deren Repräsentanten. Luxus- sowie High-Tech-B-to-B-Marken lassen sich nicht durch eine besonders

elaborierte Ausgestaltung des Marketingmix erzwingen, sondern bedürfen einer gewissen Zeitspanne der Entwicklung, innerhalb welcher Stakeholderrelations kontinuierlich und markiert gelebt werden müssen. Dies setzt ein integriertes, innengerichtetes Management für die Marke voraus.

„Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. a) In unternehmensexterner Hinsicht umfaßt [sic!] Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potenziellen Nachfragern seiner Produkte (physische Produkte und/oder Dienstleistungen). Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten

sowie die Gestaltung des Produktangebots, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb. b) Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten. Dies schließt [sic!] insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung ein. c) Sowohl die externen als auch die internen Ansatzpunkte des Marketings zielen auf eine im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen ab.“ (Homburg/Krohmer 2003, S. 10f.). Diesen Punkten übergeordnet steht eine integrierte Führung der Marke, die an sämtlichen Stakeholderkontaktpunkten mit der Unternehmung die besondere



Music Machines von MB&F: Spieluhren für das 25. Jahrhundert

Erlebnis- und Lösungsqualität selbiger sicherstellt. Unternehmungen sind daher gut beraten, sich auf die Markenidentität als strategischen Kern auszurichten, um Relationen zu Anspruchsgruppen aufzubauen und Vertrauen, das nur auf Grundlage von Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit entstehen kann, zu schaffen (Burmam/Meffert 2005a, S. 67).

Gerade im High-End-Bereich gewinnt also Grundsätzliches an vorrangiger Relevanz – Vertrauen, Beziehungsstärke und Markenassoziationen sind von hervorstechender Bedeutung. „Diese ‚menschliche‘, emotionale, intensiv erlebbare Dimension der Markenführung wird in den nächsten Jahren für die Profilierung von Marken erheblich an Bedeutung gewinnen.“ (Burmam/Meffert 2005b, S. 85) +

Literatur

Aaker, D.A. (1996): Building Strong Brands, New York.

Baumgarth, C. (2001): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung, Wiesbaden.

Belz, C. (1998): Management von Geschäftsbeziehungen. Konzepte, integrierte Ansätze, Anwendungen in der Praxis, Wien.

Belz, C./Müllner, M./Zupancic, D. (2010): Excellence in Key Account Management. The St. Gallen KAM concept, 2. Aufl., München.

Berghaus, B./Müller-Stewens, G./Reinecke, S. (2014): The management of luxury. A practitioner's handbook, London et al.

Berkel, K./Herzog, R. (1997): Unternehmenskultur und Ethik, Heidelberg.

Best Swiss Brands (2015): Breitling 1884, <http://www.bestswissbrands.com/de/41/breitling>, Abruf 07.04.2016.

Burmam, C./König, V./Meurer, J. (2012): Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen – Strategien – Controlling, Wiesbaden.

Burmam, C./Meffert, H. (2005a): Theoretisches Grundkonzept der

identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 37–72.

Burmam, C./Meffert, H. (2005b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73–114.

Burmam, C./Meffert, H./Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3–17.

Burmam, C./Zeplin, S. (2005a) Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 115–139.

Burmam, C./Zeplin, S. (2005b): Innengerichtete Markenkommunikation, in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1021–1036.

Büttner, M. et al. (2008): Phänomen Luxusmarke. Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität, 2. Aufl., Wiesbaden.

Chevalier, M./Mazzalovo, G. (2012): Luxury brand management. A world of privilege, 2. Aufl., Singapur.

de Chernatony, L. (2001): From Brand Vision to Brand Evaluation. Strategically Building and Sustaining Brands, Oxford.

Doppler, K./Lauterburg, C. (1996): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 5. Aufl., München.

Esch, F.R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl., München.

Esch, F.R. et al. (2005): Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding, in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 985–1008.

Esch, F.R./Vallaster, C. (2005): Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Die Rolle der Führungskräfte, in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1009–1020.

Giddens, A. (1984): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt am Main.

Hatch, M.J./Schultz, M. (2001): Den Firmennamen zur Marke machen, in: Harvard Business Manager, 4, S. 36–43.

Heinen, E. (1987): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München.

Homburg, Ch./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.

Ind, N. (1997): The corporate brand, Basingstoke.

Kapferer, J.N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg am Lech.

Karmasin, M./Weder, F. (2008): Organisationskommunikation und CSR. Neue Herausforderungen an

Kommunikationsmanagement und PR, Wien.

Kernstock, J./Brexendorf, T.O. (2004): Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten, in: Esch, F.R. et al. (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 251–271.

Kleinaltenkamp, M. (2015): Introduction to Business-to-Business Marketing, in: Kleinaltenkamp, M. et al. (Hrsg.): Fundamentals of Business-to-Business Marketing.

Mastering Business Markets, Cham, S. 129–170.

Kleinaltenkamp, M./Wulff, P./Geiger, I. (2015): Business Relationship Management and Marketing. Mastering Business Markets, Berlin.

Kotler, P./Pfoertsch, W. (2010): Ingredient Branding. Making the invisible visible, Berlin.

Lasslop, I. (2005): Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: Meffert, H./Burmam,

C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit

Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 469–494.

Maak, T./Ulrich, P. (2007): Integrierte Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart.

Meffert, H./Burmam, C. (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 19–36.

Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden.

Meffert, H./Lasslop, I. (2003): Luxusmarkenstrategie, Münster.

Meier-Pfister, M. (2002): Die Treiber von Aktien und die Bedeutung der Investor Relations, in: Meier-Pfister, M. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Investor Relations, Zürich, S. 19–53.

Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive

Strukturierung, in: Ortmann, G. (Hrsg.): Theorie der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S. 315–354.

Perrey, J./Riesenbeck, H./Schröder J. (2002): So lohnen sich Investitionen in die Marke, in: akzente, 25, S. 16–23.

Rieckmann, H. (2005): Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches, 3. Aufl., Frankfurt am Main.

Rieder, I. (1988): Unternehmenskultur. Erfolgsfaktor im Bankbetrieb, Wien.

Rode, V. (2004): Corporate Branding von Gründungsunternehmen. Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke, Wiesbaden.

Scholz, J. (1987): Wertwandel und Wirtschaftskultur, München.

Schroeder, J.E./Salzer-Mörling, M./Askegaard, S. (2006): Brand culture, London.

Tomczak, T. et al. (2012): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke prägt, 3. Aufl., Wiesbaden.

Tomczak, T./Zupancic, D. (2004): Strategische Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen

Markenmanagement. Strategien – Instrumente – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1349–1364.

Zech, R. (2005): Der Kunde ist der Kundige! Die umfassende Bedeutung von Kundenorientierung für die Unternehmensführung, in: Brink, A./Tiberius, V.A. (Hrsg.): Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern, S. 131–152.

Zernisch, P. (2003): Markenglauben managen – Eine Marketingstrategie für Unternehmen, Weinheim.

Zimmer, M./Ortmann, G. (1996): Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet, in: Hinterhuber, H.H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 87–114.

Zuberer, J. (2013): Strategisches Ingredient Branding. Entwicklung und Positionierung von Zulieferermarken durch Markenkooperationen; eine empirische Analyse anhand ausgewählter Branchen, Frankfurt am Main.

Die Spitze neu besetzen

Um sich in umkämpften Märkten behaupten zu können, braucht es die Fähigkeit, immer wieder neue Spitzenleistungen auf den Markt zu bringen. Spitzenleistungen, die mit ihrer Signalwirkung die eigene Anbieterautorität erhöhen, mithelfen, die Preise oben zu halten, und die vielleicht die Cashcows von morgen darstellen.

Die Zeiten sind gut dafür: In der Produktentwicklung wie in der Gestaltung von Produktionsprozessen versprechen eine ganze Reihe neuer Technologien bahnbrechende Lösungen. Die Kultur des Sparens, falsche Anreizsysteme der obersten Führungsebene, ungenügende Methodenkenntnisse und die Unfähigkeit, mit externen Partnern zusammenzuarbeiten, sind einige der Hindernisse, die es Unternehmen schwermachen, die Errungenschaften dieser neuen Technologien zu nutzen. Und wenn es doch gelingt, stellt sich ihr Erfolg erst ein, wenn der mit ihnen verbundene Mehrwert auch verkauft werden kann.

Otto Belz, Peter Foster

Die Ausgangslage: schwierige Geschäfte. Eine Reihe einst blühender Schweizer Industrieunternehmen ist in Bedrängnis geraten. Der starke Franken verteuert ihre Leistungen auf den internationalen Märkten. Gleichzeitig kleben dem Besten wie einer Meute hungriger Hunde die Konkurrenten an den Fersen. Produkte und Leistungen, die während Jahren gutes Geld einbrachten, werden kopiert. Wo man früher auf Grund einer deutlich wahrgenommenen Alleinstellung aus einer Position der Stärke operieren konnte, hat der Kunde heute die Wahl zwischen einer ganzen Reihe von Anbietern mit ähnlichen Leistungen – und wenn in seinen Augen alle gleich sind, entscheidet der Preis. Das mit desaströsen Folgen für Marge und Rentabilität.

Die natürliche Reaktion desjenigen, dessen Preise attackiert werden, ist es zu sparen. Wo immer möglich, werden Kosten gekappt. Damit gewinnt man Zeit und manchmal auch etwas Handlungsfreiheit, spürt aber gleichzeitig: auf mittlere Sicht ist nicht viel gewonnen. Um die Geschäfte abzusichern, braucht es neue Produkte und Leistungen oder auch neue Vorgehensweisen und Techniken, um die alten Produkte besser und kostengünstiger herzustellen. Innovationen, durch die es dem eigenen Unternehmen erneut gelingt, sich deutlich von den Konkurrenten abzusetzen, sich zu differenzieren, die Spitzenposition neu zu belegen.

1. NEUE TECHNOLOGIEN MACHEN ES MÖGLICH

Die Zeiten sind gut. Mehr denn je ermöglichen neue Technologien, in der Produkte-Entwicklung genauso wie in der Gestaltung der Produktionsprozesse, zu den Innovationen zu kommen, die gebraucht werden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder die Absicht, die Möglichkeiten einzelner Technologien wirklich auszuloten, seien einige davon kurz umschrieben:

Simulation- und Modellrechnungen

Eine der größten Stärken des Menschen liegt darin, sich in Gedanken die Zukunft ausmalen zu können. Der Mensch kann sich mögliche Ereignisse vorstellen, bevor diese Wirklichkeit werden. Er ist in der Lage, Risiken einzuschätzen, sich zu überlegen, welche Chancen sich ergeben könnten und gegen welche Gefahren rechtzeitig Vorkehrungen getroffen werden sollten.

Das ist zwar anstrengend, aber effektiv ist es allemal. In kürzester Zeit können gedanklich verschiedene Möglichkeiten durchgespielt werden, ohne die oft nachteiligen Konsequenzen der realen Welt erleiden zu müssen. Dank leistungsfähiger Programme und hoher Rechenleistungen haben sich

dem Menschen in der Analyse von Systemen anhand von gedanklich konstruierten Modellen neue Dimensionen eröffnet. Wichtige Parameter können verändert, ihre Auswirkungen sichtbar gemacht werden. Die gegenseitigen Auswirkungen verschiedener Einflussfaktoren werden erfasst, Verständnis und Wissen über die Funktionsweise von Maschinen und Anlagen werden vergrößert. Anstatt nach der klassischen Versuch-/Irrtum-Methode Verbesserungen zu erzielen, werden vibrierende Maschinen, übermäßige Wärmeentwicklungen, Qualitätsprobleme bei Produkten ebenso wie geforderte Produktionsausweitungen oder nötige Leistungsnachweise mit Simulationen analysiert. Systeme werden auf den Prüfstand gestellt, Veränderungen „theoretisch“ durchgespielt, bevor sie in der Realität verwirklicht werden. Die gute Nachricht dabei: die Kosten für Simulationsprogramme und die dafür nötigen Rechner sind verschwindend klein geworden. Die schlechte Nachricht: Es braucht Spezialisten dazu, die sowohl die Prozesse wie die nötige Arbeitsmethodik beherrschen, und die sind im eigenen Unternehmen meist kaum zu finden.

Die additive Fertigung

Aus CAD-Daten werden Teile, Baugruppen und heute sogar menschliche Gewebe wie etwa Herzklappen hergestellt, indem sie Schicht für Schicht aus Flüssigkeiten oder Pulver aufgetragen werden: schnell, flexibel und oft auch außerordentlich kostengünstig. Bauteile werden nicht mehr nach ihren Funktionsprinzipien aufgebaut, sondern simuliert und dann von unten nach oben schichtweise aufgetragen.

Die unter dem Schlagwort „3-D-Druck“ bekannten Verfahren werden schon lange nicht mehr nur in der Kunststofftechnik

Otto Belz,
Geschäftsführer der
perSens AG, St. Gallen
xxxxxxxxxxxx@xxxxxxxx.xx

Peter Foster,
Geschäftsführer der
bytics engineering AG,
Esslingen und Zürich
xxxxxxxxxxxx@xxxxxxxx.xx

angewandt. Metalle, Keramik oder eben menschliche Gewebe sind möglich. Damit werden Entwicklungszeiten verkürzt, Produktionskosten gesenkt, komplexe Geometrien in Leichtbauweise mit einer bisher nie erreichten Integration von verschiedenen Funktionen erzielt und Dessins mit einer individualisierten Losgrößen angepassten Serienproduktion realisiert.

Die Voraussetzungen für die Herstellung von Bauteilen liegen entsprechend in den zur Verfügung stehenden CAD- und Simulationsprogrammen. Die Anforderungen an ein Teil oder eine Baugruppe werden definiert, die Programme entwickeln einen entsprechenden „Vorschlag“, der dann überarbeitet und verbessert werden kann. Jedes einzelne Teil wird virtuell dargestellt, bevor es produziert wird. Die Herstellungsmaschinen oder „Drucker“ sind meist mit geringen Investitionen verbunden, der zu bewältigende Aufwand liegt in erster Linie in der Arbeit am Rechner und in der Entwicklung des Know-hows zum Umgang damit.

Intelligente Produkte und Maschinen

Maschinen und Systeme, die selbstständig miteinander kommunizieren, sich steuern, Wartungsprozesse einleiten, Zuliefermengen dosieren, auf Fehler aufmerksam machen und selbstständig Verbesserungen vornehmen. Die unter dem Schlagwort „Internet der Dinge“ zusammengefassten Entwicklungen versprechen die nächste Stufe der Automation in Fabriken, eröffnen riesige Märkte und neue Geschäftsmodelle. Unternehmen können vom Hauptsitz aus überwachen, wie ihre Maschinen überall auf der Welt eingesetzt werden und wie diese sich bewähren, Null-Fehlertoleranz im Bereich der Qualitätskontrolle wird Wirklichkeit.

Die Vernetzung von Geräten und Maschinen über das Internet inspiriert Techniker schon eine ganze Weile und wird punktuell auch schon mit Erfolg genutzt – etwa in Autos, die ihre Benutzer auf den kommenden Service aufmerksam machen, einen fallenden Reifendruck signalisieren oder im Falle einer Panne eine Ferndiagnose des Lieferwerks erlauben.

Es spricht einiges dafür, dass die Verbreitung und Umsetzung dieser Technologien in den nächsten Jahren einen kompetenhaften Aufschwung erleben wird. Die Preise für die nötigen Sensoren und Miniaturrechner sind drastisch gefallen, die Schnelligkeit und Sicherheit der Kommunikation hat zugenommen, neue Plattformen können Daten in großer Menge speichern, der perfektionierte Umgang mit großen Datenmengen, um daraus Muster und Trends ablesen zu können, sind ein paar Stichworte dazu.

Die Entwicklungen werden von einer ganzen Reihe von sich schnell verändernden Technologien begleitet. GPS un-

Zusammenfassung

1. Ferchicae volupta tibusciduci in est eos illiaeprae serum doluptis alitet lam ullanime
 2. Corum ditatus exeribus et odis untion et aut eribus se nobisti atetur sit et, nos quos
- Ferchicae volupta tibusciduci in est eos evenien sime reptae. Expeliquibus utaqis
 - Ferchicae volupta tibusciduci in est eos evenien sime reptae. Expeliquibus utaqis

Corum ditatus exeribus et odis untion et aut praimenimus evendit aspeleni officae eriatursim quate sam, ilit eos reptaquo

terstützt ein hoch präzises Fräsen und Vermessungen, durch Scannertechnik lassen sich mit Laserstrahlen komplexe Konturen schneiden, Roboter können auf Grund von Bildauswertungen Werkzeuge steuern oder auf sorgfältigste Weise leichte und zerbrechliche Teile bearbeiten. Jede dieser Disziplinen fokussiert sich auf andere Entwicklungen, sie alle aber haben eines gemeinsam: Die Fähigkeiten der Künstler, die sie beherrschen wollen, liegen in zunehmendem Maß im Umgang mit Informatikprogrammen, sind gekoppelt an ein tieferes Verständnis über physikalische und mathematische Zusammenhänge.

2. WARUM DIE ERRUNGENSCHAFTEN DER TECHNIK SCHWER GENUTZT WERDEN KÖNNEN

Trotz der allgemeinen Übereinstimmung über die hohe Bedeutung von Innovationen, um sich in einem schwierigen Marktumfeld behaupten zu können, werden die sich explosionsartig entwickelnden Möglichkeiten neuer Technologien nur zögernd oder überhaupt nicht genutzt. Es gibt eine ganze Reihe von Elementen, die es schwer machen, die Vorteile von Simulationsrechnungen, von neuen Produktionsmethoden, kommunizierenden Maschinen oder auch anderen Technologien zu nutzen. Diese Hindernisse zu verstehen, kann helfen, sie zu überwinden.

Ungeeignete Methoden zur Problemlösung

In weiten Bereichen der Industrie wird auf der Suche nach Verbesserungen fast ausschließlich nach der bewährten Ver-

such-/Irrtum-Methode gearbeitet. Wenn ein Teil in einer Maschine bricht, wird dieses Teil verstärkt. Wenn die Maschine schneller laufen soll, lässt man sie eben schneller laufen bis zum Moment, wo sie bricht – damit weiß man, welches die zulässige Höchstgeschwindigkeit ist. Wenn die Eigenschaften der zu verarbeitenden Materialien sich verändern und die Maschine plötzlich vibriert, heiß wird oder nicht mehr die alte Präzision erreicht, muss eben das alte Material wieder her.

Eine der größten Stärken des Menschen liegt darin, sich in Gedanken die Zukunft ausmalen zu können.

Viel bessere Lösungen werden beispielsweise durch eine Simulationsrechnung gefunden, in der ein Prozess in all seinen wichtigen Parametern abgebildet werden kann. Damit gelingt es, diese Parameter mit ihrem gegenseitigen Einfluss zu erfassen, wichtige Randbedingungen zu erkennen. Einzelne Parameter können rechnerisch verändert werden, um zu erfassen, wie diese Veränderungen das Gesamtsystem beeinflussen. Und das in einer ungeheuren Geschwindigkeit bei tiefsten Kosten.

Natürlich setzt ein solches Vorgehen nicht nur die Beherrschung der dazu nötigen Programme mit ihrer Interpretation voraus, sondern stellt auch Anforderungen an die Arbeitsmethodik. Anstatt gleich auf eine mögliche Lösung loszugehen, ist die Ausgangslage mit all ihren Facetten zu beschreiben. Nur wer versteht, welche Funktionen ein Produkt oder eine Maschine im Detail zu erfüllen hat, wie diese bei einem Produkt in Kundennutzen transferiert werden, ist in der Lage, ein Modell des Programms mit seinen wichtigen Einflussfaktoren zu entwerfen, zu quantifizieren und dort, wo nötig, auf Grund der Berechnungen anzupassen, bis die beste Lösung gefunden ist. Mehr vielleicht noch als in früheren Zeiten setzen neue Technologien die Fähigkeit voraus, ein Problem richtig beschreiben zu können, um erst dann auf dieser Grundlage Lösungen zu entwickeln und durchzudenken.

Die Kultur des Sparens

Wenn Unternehmen Ertragsschwierigkeiten bekommen, beginnen sie zu sparen. Dagegen ist schwer etwas einzuwenden, wenn unnötige Kosten vermieden werden sollen. Wenn die Rentabilität zurückgeht, ist es wohl sinnvoll, jedem ausgegebenen Franken gegenüberzustellen, wie weit die Ausgabe die Wettbewerbskraft des Unternehmens stärken kann und welchen Beitrag sie leistet, um vielleicht in Zukunft Erträge wieder leichter sprudeln zu lassen.

High-End-Marketing für Fachmessen

Wie Messegesellschaften im B-to-B-Bereich Mehrwert schaffen können

In einer Welt, in der es kaum noch ein Thema gibt, das nicht durch Fachveranstaltungen abgebildet wird, und immer mehr Anbieter auch außerhalb der Messebranche ihrem Fachpublikum Plattformen zum Austausch bieten, sind Messegesellschaften mehr denn je gefordert, die Attraktivität von Fachmessen für Besucher und Aussteller zu steigern. High-End-Erlebnisse können diesen Mehrwert liefern.

Prof. Dr. Christina Heidemann, Prof. Dr. Martina Peuser

Trotz stetig wachsender und zunehmend vielseitigeren Möglichkeiten sich als Unternehmen in der Welt international und zielgruppenspezifisch zu präsentieren und zu vernetzen, ist die Messepräsenz im B-to-B-Geschäft noch eines der wichtigsten Marketinginstrumente. So wollen deutsche Unternehmen in den Jahren 2016/2017 durchschnittlich 44 % ihres B-to-B-Marketingbudgets für Messen aufwenden (AUMA 2016a). Dennoch stehen Messegesellschaften, d.h. Veranstalter wie die Deutsche Messe oder Messe München, unter einem großen Preis- und Umsatzdruck. Denn nur ein Bruchteil dieses Budgets landet in Form von Standgebühren und Eintrittsgeldern bei den Messegesellschaften. Verstärkt durch gesättigte Heimatmärkte, vielzählige themengleiche Veranstaltungsformate, internationale und/oder branchenfremde Messeorganisatoren stehen Messegesellschaften in einem immer intensiveren globalen Wettbewerb um Aussteller und Besucher (von Grega 2013, S. 59f).

Zudem wandeln sich die Kundenbedürfnisse an eine Messeveranstaltung: Das Ziel, einen Kaufabschluss zu tätigen, rückt zugunsten des Networkings und der Geschäftsanbahnung zusehends in den Hintergrund. Messen sind für Aussteller und Besucher wichtig, um bestehende und potenzielle Kunden zu treffen und sich über die Branchenentwicklungen und neuesten Trends auszutauschen. Die Messe soll eine effiziente Informationsbeschaffung bieten: Alle Informationen sind komprimiert zu einem Zeitpunkt an einem Ort erhältlich (AUMA 2015a, S. 11). Die Aussteller wollen gleichsam Präsenz zeigen, sich auf den Veranstaltungen positionieren und von den Wettbewerbern bspw. durch Präsentation von Ausstellungsstücken oder Innovationen sowie exklusive Standgestal-

tung differenzieren (AUMA 2016b, S. 22f). Die Problemlösungskompetenz kann anhand von Exponaten oder anderweitigen Präsentationsmitteln unter Beweis gestellt werden. Fachbesucher möchten durch den persönlichen Kontakt verlässliche, kompetente und glaubwürdige Informationen. Manche Fachmessen stellen für die Kunden der Messegesellschaften Branchentreffs dar, die geradezu als „Pflichtveranstaltung“ gelten (AUMA 2015b, S. 19f und 30f). Im persönlichen Kontakt können sich neben arrangiertem Networking auch spontane Treffen und zufällige Gespräche ergeben.

Dennoch darf der zunehmende intermediale Wettbewerb nicht ignoriert werden (Kirchgeorg/Ermer/Wiedmann 2012, S. 10). Neben anderen Formaten wie Kongressen, Ausstellungen oder Hausmessen konkurrieren verstärkt digitale Angebote mit den Messeveranstaltungen. Durch die Zunahme innovativer Dienstleistungsangebote im Internet können die drei Ziele Information, Kommunikation und Transaktion einer Messebeteiligung bzw. eines -besuchs ganz oder teilweise durch den Einsatz von Online-Marketinginstrumenten erreicht werden. Zu denken ist hierbei an virtuelle Messen, Videokonferenzen, direct mailings und nicht zuletzt die eigene Unternehmens-Website (Jung 2010, S. 7; Kollmann 2005, S. 419). Abbildung 1 fasst die zentralen Herausforderungen der Messegesellschaften zusammen.

Aktuelle Antworten der Messegesellschaften auf die zunehmenden Herausforderungen im Bereich der Fachmessen

Die Messewirtschaft nimmt die wachsenden Herausforderungen langsam, aber anscheinend nun auch deutlicher

Prof. Dr. Christina Heidemann
Professorin für allgemeine BWL
insbesondere Handels- und
Dienstleistungsmanagement,
Leibniz Fachhochschule Hannover
heidemann@leibniz-fh.de
www.leibniz-fh.de

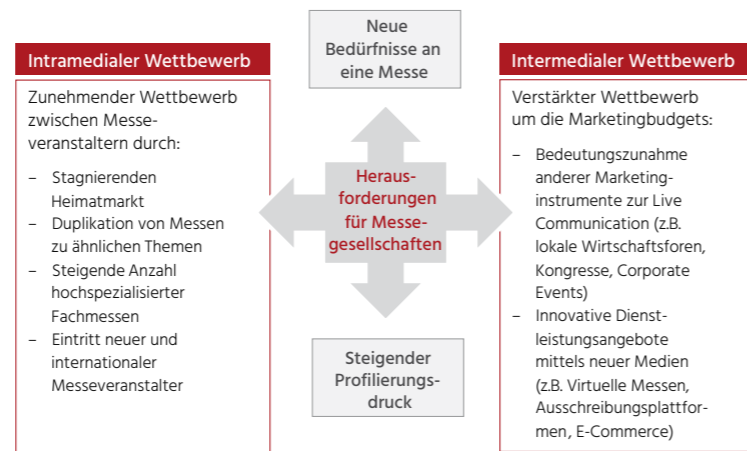
Prof. Dr. Martina Peuser
Professorin für allgemeine BWL
insbesondere Organisation und
Projektmanagement, Leibniz
Fachhochschule Hannover
peuser@leibniz-fh.de
www.leibniz-fh.de

wahr. Es wird nach Ideen gesucht, wie den veränderten Bedingungen entgegenzutreten ist. Zwar ist die Vermietung von Ausstellungsflächen immer noch das lukrativste Geschäft von Messeunternehmen, allerdings wachsen die Angebote an sogenannten Serviceleistungen. Diese Zusatzangebote erscheinen zunächst sinnvoll und durchaus als Chance, sich von herkömmlichen Messeveranstaltungen abzuheben: So werden durch gesonderte VIP-Shuttles besonders bedeutende Aussteller und Besucher direkt vom Flughafen zum Messegelände gefahren. Match & Meet-Angebote versprechen den Messekunden, potenzielle Geschäftspartner in arrangierten Business-Meetings zu treffen. VIP-Lounges bieten Rückzugsmöglichkeiten vom Messerstress und Networking-Gelegenheiten. Besucher-Apps lassen sich kostenlos auf das eigene Handy installieren und führen durch die Messehallen.

Bei einem genaueren Blick fällt jedoch auf, dass diese Services von vielen Messegesellschaften angeboten werden (Deutsche Messe 2016, Messe München 2016, Messe Frankfurt 2016, Messe Berlin 2016). Sie stellen im Messewesen keine Neuigkeit mehr dar und sind somit austauschbar. Auch ist im besonderen Kontext von Fachmessen die Herausforderung, dass Fachmessebesucher und -aussteller aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit bereits viele B-to-B-Services aus anderen Bereichen kennen und dadurch anspruchsvoller geworden sind. Folglich können sich Messeunternehmen durch Zusatzangebote, die sowohl von vielen anderen Wettbewerbern angeboten und von den Kunden als Basisfaktor einer Messe wahrgenommen werden, nicht differenzieren.

Vor diesem Hintergrund ist es für Messegesellschaften bedeutend, ihren Kunden entlang der gesamten Customer Journey spezifische High-End-

Abb. 1: Zentrale Herausforderungen der Messegesellschaften



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jung 2010, S. 7 und Kollmann 2005, S. 419.

Zusammenfassung

Messeunternehmen stehen aufgrund des zunehmenden Angebots an digitalen Lösungen zu Präsentation und Vernetzung sowie veränderter Kundenanforderungen vor großen Herausforderungen. Der vorliegende Artikel diskutiert aufbauend auf bestehender Literatur anhand konzeptioneller Überlegungen inwieweit High-End-Erlebnisse die Attraktivität von Fachmessen für Aussteller und Besucher steigern können. Dabei liegt der Fokus nicht auf dem Standbau der Aussteller, sondern auf den Mehrwert-Hebeln der Messegesellschaften, die es ihnen erlauben, einem möglichen Preiszerfall einerseits und einem Aussteller- und Besucherrückgang andererseits entgegenzuwirken.

Erlebnisse zu bieten, sodass eine Fachmesse als eine herausragende Veranstaltung empfunden wird, für die es sich sogar lohnt, Hindernisse wie Zeit- und Budgetbeschränkungen zu überwinden, um teilzunehmen.

Erfolgskette des High-End-Messemarketing

Die Bedeutung von High-End-Erlebnissen zur Steigerung der Attraktivität von Fachmessen und somit zu einem höheren ökonomischen Erfolg zeigt Abbildung 2. Als erster Schritt ist die exklusive Zielgruppe zu identifizieren und deren Bedürfnisse entlang der gesamten Customer Journey im Kontakt mit der Messe zu analysieren. Zu den VIP-Zielgruppen gehören z.B. Publikums-magneten (u.a. Politiker, Medienstars), Meinungsführer (u.a. Branchenexperten) und Multiplikatoren (u.a. Verbände). Auf dieser Basis lassen sich zielgruppenspezifisch ausgestaltete VIP-Angebote konstruieren, die eine Sogwirkung im Markt auslö-

sen: Die Teilnahme von VIP-Kunden steigt, da ihnen exklusive High-End-Erlebnisse geboten werden.

Die höhere Anzahl an VIP-Kunden wirkt sich positiv auf das Image einer Fachmesse als wichtiger Treffpunkt der Branche aus und steigert die Qualitätswahrnehmung bezüglich der Veranstaltung bei allen Zielgruppen. An dieser Stelle können weitere Mehrwerthebel, die bei allen Zielgruppen ansetzen und ein High-End-Erlebnis unterstützen, eingesetzt werden. Hierbei ist neben serviceorientierten insbesondere an atmosphärische Gestaltungsinstrumente zu denken (siehe hierzu das nachfolgende Kapitel). Mit Image und Qualitätswahrnehmung steigen die Kundenzufriedenheit und die Begeisterung für diese Fachmesse insgesamt. Die hohe Messeattraktivität hat weiterhin positive Auswirkungen auf das Kundenverhalten. Es werden mehr Unternehmen daran interessiert sein, nun auch auf dieser Messe als Aussteller oder Besucher präsent zu sein oder erneut an der Fachmesse teilzunehmen (vgl. bspw. Lam et al. 2004, S. 307 zur Bestätigung der Erfolgskette im B-to-B-Servicesektor). Zudem ist von einer positiven Weiterempfehlung auszugehen, da begeisterte Fachmesse-kunden von ihren Erlebnissen erzählen werden und sich so von Nicht-Besuchern und Nicht-Ausstellern abheben können. Der Prestigeeffekt der Messepartizipation spielt eine bedeutende Rolle. VIP-Kunden ist es wichtig, dort präsent zu sein, wo andere VIP-Kunden auch sind, um so die Zugehörigkeit zu dieser exklusiven Gruppe und somit die Abgrenzung von herkömmlichen Messekunden demonstrieren zu können (vgl. zu diesem Effekt bspw. Büttner et al. 2008, S. 12f.). Bei den anderen Zielgruppen findet ähnliches statt. Durch die bloße Teilnahme an einer Messe, in der die Anzahl an VIP-Kun-

den hoch ist, hat der herkömmliche Messekunde die Chance, an der exklusiven Atmosphäre teilzuhaben, da er Teil dieser Veranstaltung ist.

Das positive Kundenverhalten wiederum hat Rückkopplungseffekte auf die Messeattraktivität: Es tritt ein Netzwerkeffekt ein. Je höher die Anzahl der Nutzer (in diesem Fall Aussteller und

Ohne wirklich exklusive Angebote wird sich die Erfolgskette nicht in dem gewünschten Ausmaß entwickeln. Zusatzservices bleiben austauschbar, VIP-Kunden lassen sich nicht begeistern, die Attraktivität der Fachmesse bleibt für alle Zielgruppen weitgehend gleich.

Gestaltung von High-End-Erlebnissen auf Fachmessen

Atmosphärische Gestaltungsinstrumente

Die dargestellten Herausforderungen der Messebranche (Abbildung 1) erinnern stark an die vorangegangenen Entwicklungen im Einzelhandel. Die, wenn auch noch nicht als akut wahrgenommene Bedrohung durch das Internet und zunehmenden Wettbewerb durch den Markteintritt internationaler Player, trafen diesen jedoch schon früher (Stichwort Online-Handel). Händler, die erfolgreich im stationären Markt bestehen wollen, müssen

Der Mehrwert liegt im Besucherlebnis – geschaffen durch atmosphärische Gestaltung und Services.

Besucher), desto höher der Nutzen einer Veranstaltung für beide Seiten (Katz/Shapiro 1985, S. 424). Gleichermaßen steigt durch die höhere Anzahl an Ausstellern und Besuchern der ökonomische Erfolg einer Fachmesse.

Abb. 2: Erfolgskette des High-End-Messemarketing



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 97.



Der Messebesuch muss zum Erlebnis werden, um Kunden einen Grund zu liefern, physisch vor Ort zu sein.

ihren Kunden einen Mehrwert jenseits günstiger Preise liefern, um diese zum Ladenbesuch zu animieren (Rudolph/Böttger/Amgwerd 2013, S. 12). Auch wenn auf Fachmessen meist sehr komplexe, erklärungsbedürftige Produkte gezeigt werden, was eine Kannibalisierung durch Online-Marktplätze unwahrscheinlich erscheinen lässt, so sollte zumindest im Hinterkopf behalten werden: Auch der Handel hat das

Internet teilweise massiv unterschätzt. Heutzutage werden sogar Hörgeräte erfolgreich online vertrieben (Zwior T. 2015, S. 86). Was ein Online-Shop jedoch nicht bieten kann, sind Atmosphäre und persönliche Services (Stichwort: Erlebnishandel). Sogar Harddiscounter, früher auf schnörkellosen, effizienten Verkauf getrimmt, haben dies erkannt und rüsten entsprechend auf (Lidl Schweiz 2015;

Aldi Süd 2016). Als atmosphärische Gestaltungsmittel stehen dabei Licht, Farben, Musik, Gerüche, Temperatur, die Raumaufteilung und der Bodenbelag zur Verfügung (Bitner 1992, S. 60; Levy/Weitz/Grewal 2014, S. 507ff.). Ein Prestige-Image lässt sich dabei unter anderem durch hochwertige Teppiche oder Holzböden, ein schlichtes, modernes Farbkonzept, breite Gänge, abgehängte Decken und ein Free-Flow-Layout erzielen (Baker/Grewal/Parasuraman 1994, S. 331f.; Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 532). Bei Messen liegen diese Gestaltungsparameter nur zum Teil in der Kontrolle der Messegesellschaften, da der Standbau der Aussteller ebenfalls einen großen Einfluss ausübt und der freie Gestaltungsspielraum diesbezüglich von Letzteren gewünscht ist. Nichtsdestotrotz kann auch der Messeveranstalter durch das Layout der Messehallen, die Gestaltung der Laufwege inkl. Wegführung zwischen den Hallen und Ständen (z.B. Übergänge

Handlungsempfehlungen

- Schaffung eines hochklassigen Besucherlebnisses durch Services und Atmosphäre entlang der gesamten Customer Journey auch für Fachmessen.
- Ausgangspunkt und Voraussetzung ist eine konsequente Analyse der Kundenbedürfnisse (Aussteller und Besucher).
- Der Vertrieb muss sich vom Flächenverkäufer hin zu einem Berater und Problemlöser entwickeln – dies gelingt nur, wenn auch entsprechende Kennzahlen zur Steuerung und Erfolgsmessung eingeführt werden.

Abb. 3: Mehrwert-Hebel für Messen



Quelle: Eigene Darstellung.

mit Überdachung, kunstvolle Abhängungen, Heizung/Kühlung, angenehme Beleuchtung) sowie in den Nicht-Ausstellungsbereichen (z.B. Restaurants, Lounges, Sitz-/Arbeits-ecken) entsprechend nachhaltig das Messebesucherlebnis beeinflussen (Drengner 2014, S. 121ff.). Häufig wird der Kunde hier sprichwörtlich im Regen stehen gelassen. Teilweise müssen längere Strecken zwischen einzelnen Hallen im Freien ohne Überdachung zurückgelegt werden. Aufgrund der Weitläufigkeit und Unübersichtlichkeit vieler Messegelände, verbunden mit regem Lieferverkehr, kann dies mehrere Minuten Umherirren im Schneeregen mit gekanntem Ausweichen vor Lkws bedeuten. Sitzmöglichkeiten zum Ausruhen, Besprechen und Arbeiten sind eher wenig vorhanden und ohne Sicht- und Lärmschutz. Aus Kostengründen sparen viele Messen an Teppichböden, sodass die körperliche Belastung der Fachbesucher steigt, da sie weite

Das Ambiente kann noch so schön sein, wenn das Sortiment nicht stimmt und die Produkte schlecht sind, bleiben die Kunden fern.

Wege über Betonboden zurücklegen müssen. Da ist die Begeisterung über den stylischen Ausstellerstand, der gerade besucht wurde, schnell verschwunden, der physische und psychische Stress überwiegt.

Serviceorientierte Gestaltungsinstrumente

High-End-Erlebnisse lassen sich zudem zeitlich, räumlich und inhaltlich von den herkömmlichen Messeangeboten abgrenzen. Zeitlich exklusive

High-End-Erlebnisse können Satelliten-Events neben der eigentlichen Fachmesse sein, die nur einem besonderen Publikum gegen persönliche Einladung vorbehalten sind. Auch sind frühere Einlasszeiten oder Messezutritte vor der offiziellen Messeeröffnung sowie Previews für große Einkäufer inkl. Vorkaufrecht umsetzbar. Räumlich gesonderte High-End-Angebote stellen von der allgemeinen Zielgruppe abgegrenzte und kostenfreie Entspannungs- und Arbeitsbereiche dar, die dem VIP-Kunden eine angenehme Arbeitsatmosphäre und Networking-Möglichkeiten bieten. Exklusive Informationsvorteile sind Bestandteil der inhaltlichen Abgrenzung, wie Business-Talks mit Branchenexperten und/oder Politikern in abgeschirmten Bereichen. Auch lassen sich die einzelnen Dimensionen kombinieren. So kann dem VIP-Kunden neben einem verfrühten Einlass ein kostenloses Frühstück in angenehmen Räumlichkeiten und die Tageszeitung bereitgestellt werden. Dem Messekunden wird dadurch ein angenehmer und exklusiver Start in den arbeitsreichen Messetag geboten.

Eine Übersicht zu Mehrwert-Hebeln für High-End-Erlebnisse ist in Abbildung 3 dargestellt.

Zu beachten sind dabei jeweils drei grundlegende Punkte. Erstens müssen, wie auch im Handel, die Hygiene- bzw. Basisfaktoren stimmen: Das Ambiente kann noch so schön sein, wenn das Sortiment nicht stimmt, die Produkte schlecht sind, bleiben die Kunden fern. Übertragen auf Fachmessen heißt das: Die wichtigsten Unternehmen müssen vertreten sein („Sortiment“) und gleichzeitig muss der Inhalt (Content, „Produkt“) für die Fachbesucher ansprechend sein. Zweitens ist die Ausgestaltung des High-End-Messemarketings auf



Kernthesen

- Trotz der aktuell großen Bedeutung von Fachmessen im B-to-B-Marketing steigt der inter- und intramediale Wettbewerb weiter an.
- Messeunternehmen werden vor ähnlichen Herausforderungen stehen wie dereinst und immer noch der Handel.
- Sie müssen Kunden einen Grund liefern, die Messe physisch zu besuchen – dies gelingt nur durch einen entsprechenden Mehrwert.
- Dieser Mehrwert liegt im Besuchererlebnis – geschaffen durch atmosphärische Gestaltung und Services.

die jeweilige Zielgruppe und die Positionierung der Messe abzustimmen. Kunden der BAUMA (Weltleitmesse für Baumaschinen, Baustoffmaschinen, Bergbaumaschinen, Baufahrzeuge und Baugeräte) dürften andere Vorstellungen bezüglich Ambiente und Abendprogramm haben als Besucher der BEAUTY Düsseldorf (Internationale Leitmesse Kosmetik, Nail, Fuß, Wellness, Spa). Drittens ist auf ein ganzheitliches, in sich stimmiges Konzept zu achten. Die einzelnen Maßnahmen sollten in der Umsetzung

Positionierung der Messe Kunden der BAUMA (im Bild) dürften andere Vorstellungen bezüglich Ambiente und Abendprogramm haben als Besucher der BEAUTY Düsseldorf.

aufeinander abgestimmt sein, um ein rundes Gesamtbild abzugeben. Dies bedingt von Messegesellschaften auch organisatorische Anpassungen. Einzelne Services werden heutzutage teilweise noch durch verschiedene Ansprechpartner von der Messegesellschaft gegenüber dem Kunden repräsentiert oder sind ohne umfassendes Konzept lose in einem Sortimentskatalog zusammengestellt. Zudem ist der klassische Vertrieb im Messebereich bisher sehr stark auf den Flächenverkauf ausgerichtet. Nur durch die Einführung zusätzlicher, kundenorientierter Kennzahlen zur Planung, Steuerung und Erfolgsmessung wird es gelingen, den Erlebnis- und Begeisterungsfaktor erfolgreich zu implementieren. Der Vertrieb muss sich vom reinen Verkäufer hin zu einem Berater und Problemlöser entwickeln, für den der Kundennutzen im Vordergrund steht – und zwar gesamthaft über alle Kunden betrachtet.

Die drei genannten Punkte setzen eines voraus: umfassendes Wissen über die Kunden (Aussteller und Besucher). Investitionen in eine effektive Marktforschung sind daher unabdingbar, um Erkenntnisse hinsichtlich Kundenverhalten, Wahrnehmung, Image, Zufrie-

denheit und die jeweiligen Ursachen und Gründe entlang der gesamten Customer Journey sowie zukünftige Trends zu erlangen.

Fazit und weiterer Forschungsbedarf

Auch wenn das Thema High-End-Marketing für Fachmessen anders als bei Publikumsmessen (vgl. hierzu bspw. Erner/Wiedmann/Kirchgeorg 2014, S. 103ff.) in der Theorie und Praxis noch wenig Beachtung gefunden hat, kommen Messegesellschaften nicht umhin, sich verstärkt damit auseinander zu setzen. Ähnlich wie im stationären Handel stehen Messeveranstalter vor der Herausforderung, ihren Kunden, d.h. Ausstellern und Besuchern, einen Grund zu liefern, ihre Hallen zu besuchen. Sie sollten nicht den Fehler machen, die Macht des Internets und virtueller Messen zu unterschätzen. Neben der Möglichkeit, sich zum Omnichannel-Messeveranstalter zu entwickeln, stehen Messegesellschaften Mehrwert-Hebel zur Verfügung, die ihre Attraktivität steigern. Auch im B-to-B-Bereich werden dabei hochklassige Erlebnisse und Atmosphäre die nötige Kundenbegeisterung schaffen

können. Die konkrete Ausgestaltungsform variiert je nach Zielgruppe und Veranstaltung. Unabhängig von der Attraktivität individueller Ausstellerstände muss es den Messen gelingen, ein ganzheitliches Konzept entlang der gesamten Customer Journey zu bieten.

Zukünftige Forschungsvorhaben sollten die im Rahmen dieses Artikels konzeptionell abgeleiteten Mehrwert-Hebel einer quantitativen Überprüfung

unterziehen. Es wäre von großem Interesse, den Einfluss der Instrumente auf vorab zu bestimmende abhängige Variablen zu identifizieren. Weiterhin bedarf es einer genaueren Untersuchung der verschiedenen Ausgestaltungsformen einzelner Instrumente im Kontext der Positionierung der Messegesellschaft bzw. deren Veranstaltungen im Markt, der Branche und der jeweiligen Zielgruppe.

Darüber hinaus bietet das Forschungsfeld Messemarketing für Fachmessen insbesondere abseits der Ausstellerperspektive noch viele weitere Ansatzpunkte für die Forschung. Die Autorinnen würden sich freuen, mit diesem Artikel Impulse für eine vertiefende Diskussion aus Sicht der Praxis und Wissenschaft geliefert zu haben. +

Literatur

- Aldi Süd (2016): Der Discounter von morgen: ALDI SÜD präsentiert die Filiale der Zukunft, <https://unternehmen.aldi-sued.de/de/presse/pressemitteilungen/unternehmen/2016/pressemitteilung-aldi-sued-praesentiert-die-filiale-der-zukunft/>, Abruf 23.09.2016.
- AUMA (2015a): Verhalten und Struktur der Fachbesucher auf deutschen Messen, <http://www.auma.de/de/DownloadsPublikationen/PublicationDownloads/Verhalten-Struktur-Fachbesucher-auf-deutschen-Messen.pdf>, Abruf 26.4.2016.
- AUMA (2015b): Informations- und Beschaffungsverhalten von Entscheidern, <http://www.auma.de/de/DownloadsPublikationen/PublicationDownloads/Informations-und-Beschaffungsverhalten-von-Entscheidern.pdf>, Abruf 26.4.2016.
- AUMA (2016a): AUMA_Messe-Trend 2016, Schriftenreihe Institut der deutschen Messewirtschaft. Edition 44, Berlin.
- AUMA (2016b): Erfolgreiche Messebeteiligung, <http://www.auma.de/de/DownloadsPublikationen/PublicationDownloads/ErfolgreicheMessebeteiligungGrundlagen2016.pdf>, Abruf 26.4.2016.
- Baker, J./Grewal, D./Parasuraman, A. (1994): The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, No. 4, S. 328–39.
- Bitner, M.J. (1992): Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customer and Employees, in: Journal of Marketing, Vol. 56 (April), S. 57–71.
- Büttner, M./Huber, F./Regier, S./Vollhardt, K. (2008): Phänomen Luxusmarke, Wiesbaden 2008.
- Deutsche Messe (2012): Servicekatalog 2016: Unsere Leistungen im Überblick, http://files.messe.de/000/media/de/01downloads/servicekatalog_2016.pdf, Abruf 25.04.2016.
- Drengner (2014): Events als Quelle inszenierter außergewöhnlicher und wertstiftender Konsumerlebnisse – Versuch einer Definition des Eventbegriffes, in: Zanger, C. (Hrsg.): Events und Messen. Stand und Perspektiven der Eventforschung, Wiesbaden, S. 113–114.
- Erner, B./Wiedmann, M./Kirchgeorg M. (2014): Wohlfühl-atmosphäre: Attraktivitätsfaktor für Publikumsmessen, in: Zanger, C. (Hrsg.): Events und Messen. Stand und Perspektiven der Eventforschung, Wiesbaden, S. 87–111.
- Jung, K. (2010): Ganzheitliche Markenführung von Messegesellschaften. Eine stakeholder-bezogene Markenidentitätsbetrachtung unter besonderer Berücksichtigung von Markenportfolios, Wiesbaden.
- Katz, M. L./Shapiro, C. (1985): Network Externalities, Competition, and Compatibility, in: The American Economic Review, Vol. 75, No. 3, S. 424–440.
- Kirchgeorg, M./Erner, B./Wiedmann, M. (2012): Szenarioanalyse: Messen & Live Communication 2020, in: AUMA, Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.), Schriftenreihe/Institut der Deutschen Messewirtschaft, Edition 36, 2012.
- Kollmann (2005): Neue Medien und ihr Einfluss auf die Messewirtschaft, in: Delfmann, W./Köhler, R./Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft. Das Management von Messegesellschaften, Köln, S. 415–443.
- Lam, S.Y./Shankar, V./Erramilli, M.K./Bvsn, M. (2004): Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32, No. 3, S. 293–311.
- Levy, M./Weitz, B./Grewal, D. (2014): Retailing Management, 9. Aufl., New York.
- Lidl Schweiz (2015): Lidl Schweiz mit neuem Filialkonzept, http://www.lidl.ch/statics/lidl-ch/ds_img/assets_774_x/
- 20150904_Lidl_Schweiz_mit_neuem_Filialkonzept.pdf, Abruf 25.04.2016.
- Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K. (2015): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Messe Berlin (2016): Services der Messe Berlin, <http://www.messe-berlin.de/Unternehmen/Services/>, Abruf 26.4.2016.
- Messe Frankfurt (2016): Serviceangebote, <https://www.messefrankfurt.com/frankfurt/de/aussteller/serviceangebote.html?nc>, Abruf 26.4.2016.
- Messe München (2016): Services & Leistungen, http://www.messe-muenchen.de/de/services/exhibitor_services/exhibitor_service_128.php, Abruf 26.4.2016.
- Rudolph, Th./Böttger, T./Amgwerd, N. (2013): Inspiration statt Langeweile, in: Harvard Business Manager Nr. 6, S. 12–13.
- Von Grega, F. (2013): Internationalisierung des Messewesens. Auswirkungen auf öffentliche Veranstaltungsgesellschaften, Wiesbaden.
- Zentes, J./Swoboda, B./Foscht, T. (2012): Handelsmanagement, 3. Aufl., München.
- Zwior, T. (2015): Die Igel, in: brandeins, Ausgabe 4/2015, S. 84–89.

Technologieführerschaft

Am 16. Februar 2016 erklärt der CEO von Apple, dass er nicht bereit sei, die amerikanische Regierung beim Öffnen des iPhones eines Mörders zu unterstützen und gibt gleichzeitig eine starke Erklärung ab für den Schutz persönlicher Daten. Seine Ambition ist nicht etwa, den Umsatz seiner Firma zu steigern, nein, er will Politik machen. Er wird ernst genommen. Schließlich ist er der Chef des größten Technologieführers weltweit („The Economist“ 2016, S. 57). Apple hat in seiner 40-jährigen Geschichte über eine Milliarde Geräte verkauft und verfügt Anfang 2016 über eine Marktkapitalisierung von über 500 Milliarden Dollar. Die heutige Gesellschaft hört auf ihre Technologieführer, ihre „CEO-Statesmen“. Man erwartet von Marc Zuckerberg, Elon Musk, Jeff Bezos und Larry Page nicht nur Unternehmen, die mehr Umsätze machen als die meisten Volkswirtschaften dieser Erde, sondern man nimmt ihnen auch ab, dass sie unsere Welt verändern wollen, in ihrem Sinne, nicht im Sinne unserer übervorsichtigen Konsensdemokratien. Technologieführer sind heute so anerkannt, dass einige Firmen dieses Image zu Marketingzwecken aufbauen und pflegen, obwohl ihre Unternehmen ganz andere Stärken aufweisen.

Prof. emer. ETH/HSG Dr. Roman Boutellier

Technologieführer gab es schon immer. Der Mathematiker und spätere Philosoph Alfred North Whitehead führt die lange technische Dominanz Europas auf drei Quellen zurück: Die Griechen gaben uns die Wissenschaft, den Hebräern verdanken wir mit ihrem „unterwerft die Erde und seid fruchtbar“ die Kultur des Fortschritts und, nicht zu unterschätzen, von den Ägyptern erbten wir die angewandte Technik mit ihren Pyramiden und Bewässerungssystemen (Whitehead 1967, S. 104). Diese drei Quellen vereinten sich zu einem kräftigen Strom im arabischen Spanien und fanden so den Weg in den Westen. Ansoff und Stewart (Ansoff/Stewart 1967, S. 71–83) greifen im wohl ersten wissenschaftlichen Artikel zum Thema Technologieführer 1967 diese drei wichtigen Faktoren wieder auf, allerdings nicht mehr auf globaler Ebene, sondern für ein einzelnes Unternehmen: In *Strategies for a technology-based business* beschreiben sie vier auch heute noch aktuelle generische „Marketing-Strategien“ für Unternehmen, Marketing im Sinne Ansoffs 1967!

- **First to Market:** Sie basiert auf F+E, Nähe zur Wissenschaft, einer Kultur der Risikobereitschaft und Technologieführerschaft (Ansoff/Stewart, S. 81), die auf technischen Kernkompetenzen beruht. Intel fällt heute in diese Kategorie.
- **Follow the Leader:** Eine starke Entwicklung stellt sicher, dass man auf externe Entwicklungen rasch reagieren kann, wenn der Markt erschlossen ist und die rechtlichen Türen offenstehen. Samsung folgt diesem Ansatz mit einigem Erfolg. Die Fast Followers spielen bei der Verbreitung neuer Technologien eine entscheidende Rolle.
- **Application Engineering:** Laufende kleine Produktpassungen mit strikter Kostenkontrolle verhelfen dem Unternehmen zu einem nachhaltigen Cashflow. Eine Blechdose für Getränke wog 1930 noch 100 Gramm. Heutige Dosen brauchen weniger als 10 Gramm Aluminium, das Resultat von Hunderten von Ingenieurjahren in der kontinuierlichen Weiterentwicklung einer reifen Technologie! Heute werden pro Jahr weltweit über 300 Milliarden Blechdosen produziert. Ein Gramm weniger Gewicht entspricht bei den heutigen Aluminiumpreisen knapp 500 Millionen US-Dollar tieferen Kosten!
- **Me-too:** Das Unternehmen verlässt sich auf strikte Kostenkontrolle und eine hohe Effizienz in der Produktion. Knapp 800 Millionen Eier werden seit Jahrzehnten in der Schweiz auf diese Weise produziert, wie viele andere Lebensmittel. Futter und Haltung der Hühner unterliegen strengen gesetzlichen Vorschriften. Sogar der Rück-

bau des Stalls muss heute mit einer Bankgarantie hinterlegt werden. Damit ist der Rahmen unternehmerischer Tätigkeit gesetzt. Was zählt, ist die reine Effizienz. Technische Innovationen sind rar, lassen sich kaum schützen und werden meist von Lieferanten allen Produzenten angeboten.

Knapp 20 Jahre nach Ansoff hat Michael Porter die vier auf F+E-Intensität basierten Strategien auf zwei Dimensionen reduziert: Technologieführer und Technologiefollower. Er hat damit eine Diskussion in Gang gesetzt, die bis heute anhält. Für ihn ist ein Unternehmen Technologieführer, wenn es als Erstes neue Technologieanpassungen im Markt einführt, die seine Strategie unterstützen (Porter 1985, S. 181). Porter gab damals weder dem Pionier noch dem Follower den Vorrang. Die Überlegenheit des Pioniers wurde aber zwei Jahre später durch die PIMS-Datenbank erstmals statistisch untermauert und entwickelte sich rasch zu einem Management-Paradigma: Eine Studie aus dem Jahr 1985 hält fest, dass etwa 30 % der Marktführer als Pioniere in den Markt eintraten, 17 % waren Early Followers und nur gerade 12 % waren Late Entrants (Golder/Tellis 1993, S. 160). Damit war über Jahre klar: Wer nicht als Erster, nicht als Technologieführer im Sinne Porters, auf dem Markt mit einem neuen Produkt erscheint, der hat eine große Chance verpasst.

Utterback greift etwas später die Thematik auf in seinem *Mastering the Dynamics of Innovation*. Er zeigt, dass „selbst das beste Produkt und die stärkste Strategie irgend-

**Prof. emer. ETH/HSG
Dr. Roman Boutellier,**
bis 2015 Vizepräsident Personal
und Ressourcen ETH Zürich
rboutellier@ethz.ch

wann durch technischen Wandel zum Kippen gebracht werden“ (Utterback 1994, S. 230). Bei ihm ist der Technologieführer ein Unternehmen, das bestehende Technologien neu kombiniert und so über eine Nische als Pionier den Zugang zu den großen Märkten findet (Utterback 1994, S. 18). Am Anfang einer Neuentwicklung kämpfen viele neue technische Ansätze um den Markt, bis sich ein dominantes Design durchsetzt. Nun beginnt eine Konsolidierung, bis schlussendlich eine Handvoll Unternehmen den weltweiten Markt unter sich aufgeteilt hat. Damit verlagert sich die Innovation vom Produkt zu den Prozessen, von der Funktionalität zur Effizienz. Ein typisches Beispiel ist das ABS-System in unseren Autos: Die beiden heutigen Technologieführer Bosch und Continental sind auch Marktführer und beherrschen den Weltmarkt seit Jahren. In unseren ABS-Systemen stecken Tausende von Ingenieurjahren, eine technische Substitution ist nicht sichtbar, und weil die Systeme sicherheitsrelevant sind, haben Neuanbieter große Probleme, von den Automobilproduzenten akzeptiert zu werden.

Utterback stellt die Vorteile des Technologiepioniers nicht infrage, aber er differenziert zwischen der „fluiden“ Anfangsphase und der nachfolgenden „spezifischen“ Phase der Konsolidierung, wo alle Marktteilnehmer in etwa den gleichen technischen Stand bei den Produkten haben. Sie können Marktdominanz nur mit Economy of Scale und mit Prozessinnovationen erreichen. Bosch und Continental können die großen Investitionen in ihre Fabriken über Millionen

von ABS-Systemen abschreiben. Ein neuer Anbieter sieht sich großen Eintrittsbarrieren gegenüber. Bei den heutigen ABS-Systemen bezieht sich die Technologieführerschaft am Markt zwar auf das Produkt, genügt aber nicht mehr zur Differenzierung. Diese wird erst durch die Marke und die Technologieführerschaft in den Prozessen über die Senkung der Produktionskosten erreicht. Diese Position kann von KMUs nur mit einer radikalen Innovation angegriffen werden. Beim ABS-System könnte man sich theoretisch vorstellen, dass bei den neuen Elektroautos die Funktionalität des ABS in die elektrischen Motoren verlegt wird, die in den Radnaben sitzen.

„Today, the main content of politics is economics, and the main content of economics is technology.“

(Schumacher 1973, S. 130).



Zusammenfassung

Technologieführer sind in der heutigen Gesellschaft anerkannt wie noch nie. Es gelingt ihnen, die besten Leute anzuziehen. Die Pioniere unter ihnen haben meist eine technische Idee, die ihre Killerapplikation, ihren Markt sucht. Die arrivierten Technologieführer wie Google und Apple sind häufig Technologiefollower, haben viel proprietäre Technologie, schützen diese breit und setzen Technologie vor allem auch als Enabler in ihren Prozessen ein. Den Erfolgreichsten gelingt es, eine Über-Marke aufzubauen, einen Kult um ihre Produkte und ihre Firma zu entwickeln. Dabei setzen sie immer mehr auf Design.

Der Erfolg der Pioniere und damit der Technologieführer in den Frühphasen eines neuen Produktes wird erst spät mit einer Arbeit von Golder und Tellis 1993 hinterfragt, dafür umso heftiger (Golder/Tellis 1993). Die beiden zeigen, dass die Resultate der PIMS-Auswertungen auf einem statistischen Bias beruhen: In der Datenbank kommen nur die Pioniere vor, die überlebt haben, und weil die Daten auf Umfragen beruhen, wirkt sich zusätzlich die positive Belegung des Pioniers einseitig aus: Welches erfolgreiche Unternehmen möchte nicht gerne Pionier sein! Golder und Tellis machen deshalb keine Umfrage, sondern werten Kataloge aus und definieren den Pionier als Unternehmen, das erstmals ein Produkt einer neuen Produktkategorie verkauft. Ihre Resultate sind ernüchternd, aber auch beruhigend:

- Der mittlere Marktanteil der Pioniere beträgt 10 %.
- Knapp 50 % aller Marktpioniere scheiden aus.
- Nur 11 % aller Marktpioniere sind heute Markt-Leader.
- Unternehmen mit den größten Marktanteilen traten meist erst etwa 10 Jahre nach dem Pionier in den Markt ein.

Damit zeigt sich: Technologie spielt eine wichtige Rolle in der Rivalität unter den Unternehmen. Aber Start-ups, Technologieführer in der Frühphase neuer Technologien, haben es schwer, ihre Führerschaft zu erlangen und können sie kaum behaupten. Erfolgreicher sind Unternehmen, denen es gelingt, nach dem dominanten Design einzusteigen und erst dann die Technologieführerschaft zu erreichen. Sie zeichnen sich häufig durch fünf wesentliche Eigenschaften aus (Cohan 1997, S. 2):

- Sie bewegen sich in einem wachsenden Markt.
- Das oberste Management, inklusive CEO, hat ein grundlegendes Verständnis seiner Technologie und kennt aber auch sein Geschäftsumfeld im Detail.
- Das Unternehmen hat einen guten Ruf unter technischen Experten und den technisch führenden Firmen.
- Wissenschaftler und Ingenieure arbeiten gerne im Unternehmen.
- Das Unternehmen generiert Cash und hat wenig Schulden.

Peter F. Drucker hat allerdings bereits 1999 darauf hingewiesen, dass eine Technologie allein nie die Grundlage einer nachhaltigen Strategie bilden kann: „Management, in ande-

Tabelle 1: Die 10 größten „Unicorns“ aus der „Fortune“-Liste Januar 2016

Firma	Produkt	Börsenwert	Technologie
Uber	Transport, Service	62 Mrd. \$	Prozess
Xiaomi	Elektronik, Handys	46	Produkt
Airbnb	Unterkünfte, Service	26	Prozess
Palantir	Datenanalyse, Software	21	Produkt
Didi Kuaidi	Transport, Service	16	Prozess
Snapchat	Instant Messaging, Service	16	Prozess
China Internet Plus	Internet Services	15	Prozess
Flipkart	E-Commerce, Service	15	Prozess
SpaceX	Aerospace	12	Produkt
Pinterest	Virtuelle Pinnwände, Service	11	Prozess

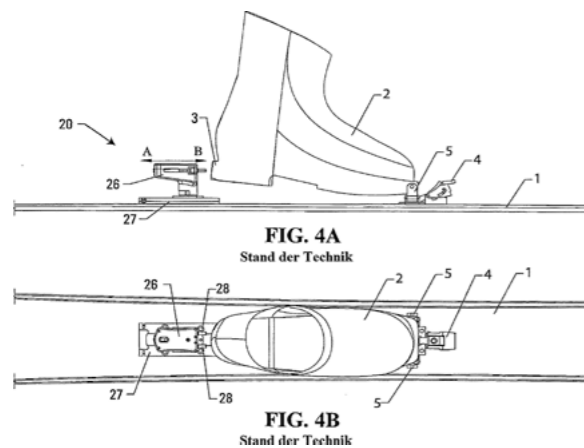
Nur gerade zwei bieten technisch führende Produkte im traditionellen Sinn an. Die meisten sind Dienstleister, wobei SpaceX seine Raketen nicht verkauft, sondern Transporte anbietet.

Quelle: Fortune 2016.

ren Worten, muss immer stärker auf der Annahme aufbauen, dass weder Technologie noch Endanwendung genügen für eine Management-Policy. Sie setzen Grenzen. Das Fundament müssen Werte für den Kunden und dessen Entscheidungen über den Einsatz seines verfügbaren Einkommens bilden“ (Drucker 1999, S. 29). Kenichi Ohmae mit seiner Erfahrung als Leiter McKinsey Japan formuliert es treffend: Der Kunde will nicht Kameras, sondern schöne Bilder (Ohmae 1993, S. 56)! Eine Tatsache, die schlussendlich zum Konkurs des größten Filmanbieters Kodak geführt hat. Kodak war während Jahrzehnten eindeutiger Technologieführer und hat zwar sehr früh eine eigene digitale Kamera entwickelt und als Pionier auf den Markt gebracht, konnte sich aber nie von seinem angestammten chemiebasierten Geschäftsmodell lösen.

Pioniere

Nimmt man die Fortune-Liste der größten „Unicorns“, der größten Start-ups, die mehr als eine Milliarde Dollar wert sind, findet man unter den ersten Zehn nur zwei echte Technologieführer: Die Softwarefirma Palantir, die mit ihren Datenanalysen Staaten und Firmen im Sicherheitsbereich unterstützt, sowie die bekannte SpaceX von Elon Musk, der mit seinen Raketen den Weltraum mit privaten Mitteln er-

Abb. 2: Patent eines Start-ups

Dynafit verwendet die steife Schuhsohle als Teil der Skibindung und kann damit das Gewicht für Tourenbindungen wesentlich senken.

Quelle: Patent S. 1.

schließen will. Mit Ausnahme von Xiaomi sind alle anderen Beispiele für „Metcalfes Law“ (Evans/Wurster 2000, S. 112): Die Kosten eines Netzes steigen linear mit der Anzahl der Teilnehmer, während der Nutzen proportional zur Anzahl möglicher Verbindungen, also quadratisch, zunimmt. Alle diese Unternehmen haben klein begonnen, mit einfachen Dienstleistungen, und haben Netzwerkvorteile geschickt ausgenutzt. Jeder zusätzliche Kunde ist mehr wert als die vorangehenden, weil er das bestehende Netzwerk vergrößert. Diese Unternehmen setzen viel Technologie ein, allerdings nicht in ihren Produkten wie Palantir und SpaceX, sondern in ihren Prozessen. Keine der Firmen hätte die Skalierung schaffen können ohne eigene Entwicklung oder mindestens proprietären Verbesserungen von bestehenden Softwarepaketen. Sie alle sind Dienstleister. Die Ausnahme Xiaomi ist nicht Technologieführer in seiner Branche, aber 2016 einer der größten Anbieter von Mobiltelefonen weltweit mit dem großen Heimmarkt China.

Anfang 2016 gab es nach *Forbes* 174 Unicorns. In der Liste findet man nach den ersten zehn doch einige typische technische Start-ups, die mit einer technischen Idee ein spezifisches Problem lösen wollen, wie etwa Biotechnologieunternehmen, die ein Medikament gegen bestimmte Krankhei-

ten anbieten. Start-ups sind in ihrer Frühphase häufig Technologieführer, allerdings ohne Markt. Sie haben eine technische Idee, geschützt mit einem Patent und suchen intensiv nach ihrer „Killerapplikation“, nach einem Marktsegment, das ihnen den Durchbruch und damit das Wachstum ermöglichen sollte. Der Durchbruch bleibt bei den meisten aus. So überleben zwar viele Start-ups ihre Gründung für mehrere Jahre, wachsen aber nicht – eine weltweite Erscheinung. In den USA sind sieben Jahre nach der Gründung 80 % der Firmen nicht mehr im Geschäft (Rosenzweig 2014, S. 219). Start-ups sind die Märtyrer unserer Gesellschaft, gut für die Wirtschaft, von zweifelhaftem Wert für ihre Investoren und für sich selber (Kahneman 2011, S. 261).

Die Killerapplikation müsste die Frage beantworten, was der potenzielle Kunde nur mit der Start-up-eigenen neuen Technologie machen kann und sonst mit keiner anderen Technologie. Damit gewinnt man die Technologiefreaks und noch besser die Kunden mit einem akuten Bedürfnis, Kunden, die nicht nach einem verbesserten Produkt fragen, sondern nehmen, was vorhanden ist. Sobald eine neue Technologie in Konkurrenz zu einer bestehenden Technologie tritt, gewinnt der „Sailing-Ship-Effekt“ an Kraft: Die alte Technologie wehrt sich, wird immer besser und verzögert so den Durchbruch der neuen Technologie um Jahre, bis den Investoren die Lust auf weitere Finanzierungen vergeht (Geroski 2003, S. 178). Damit beschränkt sich das Marketing in der Frühphase auf die oft mehrere Jahre dauernde Suche nach einem akuten Problem, einem Markt, in dem die neue

Handlungsempfehlungen

- Glaubwürdig ist als Technologieführer nur, wer das eigene technische Know-how auf dem neuesten Stand hält.
- Sind die eigenen Arbeitsplätze attraktiv, so kann man Top-Experten aufbauen und auch langfristig halten.
- Top-Experten wollen vor allem interessante Probleme lösen und suchen eine anregende Umgebung, „Back to the City“.
- Man muss nicht der Erste sein: Viele heutige Technologieführer sind lange nach den Pionieren eingestiegen.
- Auch KMUs können ihre Marke technologiebetont positionieren und mit Design und einer „Macher-Vision“ untermauern.

Technologie die Führerschaft ohne große Konkurrenz übernehmen kann. Paypal ist mit Verschlüsselungssoftware gestartet, ohne großen Erfolg, und fand erst später seine Anwendung im Online Payment (Phil Rosenzweig 2014, S. 233). Dynafit benutzte als Erster die steife Schuhsohle als wichtiges mechanisches Modul einer Tourenskibindung und konnte so die schweren und auch teuren Rahmen weglassen, zuerst im Nischenmarkt der Rennbindungen. Das Prinzip konnte die Start-up-Firma umfassend patentieren und der Bindung während fast 20 Jahren den technischen Vorsprung im stark wachsenden Markt der leichten Bindungen sichern. Jetzt laufen die Patente ab und innert weniger Jahre sind Varianten von Konkurrenten auf den Markt gebracht worden, die weitere Marktsegmente erschlossen haben. Heute verwenden über 60 % der Skitourengeher in Österreich diesen Typ Bindung.

Follower

„Erfolg mündet in Nachlässigkeit und Blasen, und diese führen in den Niedergang.“ Der einflussreiche Managementstrategie Richard Rumelt verweist auf Yahoo, das Unternehmen mit dem größten Marktanteil für Search Engines auf dem Internet, lange bevor der heutige Marktleader Google auf den Markt kam (Rumelt 2013, S. 137). Yahoo wurde aber von Google innerhalb weniger Jahre in den Schatten gestellt. Alle „Unicorns“, aber auch heutige Marktführer wie Google und Apple, müssen damit rechnen, dass ihnen ein Konkurrent eines Tages mit einem neuen Angebot größere Marktanteile streitig macht. Metcalfe's Law ist nicht in Stein gemeißelt, Ausnahmen sind selten, aber möglich. Alle heutigen Technologieführer versuchen deshalb, ihre Technologie, ihre Innovationen, zu schützen.



Abb. 3: Innovation als Marketingkonzept

„Die Ideen müssen begeistern, aber nicht unbedingt realisierbar sein.“



Die Firma Bartholet überrascht und überzeugt immer wieder Kunden von ihrer Technologieführerschaft mit kreativen Vorschlägen. Die Federung am Tragseil wurde realisiert, die offene Gondel noch nicht.

Quelle: Bartholet 2016.

Dafür gibt es im Wesentlichen vier formelle Ansätze (Boutellier/Heinzen 2014, S. 196):

- **Patente:** Sie zeigen eine neue technische Lösung eines technischen Problems. Sie haben den großen Nachteil, dass nach Publikation alle Konkurrenten wissen, dass es eine Lösung gibt und wie eine mögliche Lösung aussieht. Einige Technologieführer haben zu lange auf ihre Marktmacht und ihre Geschwindigkeit, neue Produkte zu entwickeln, vertraut und ihre Patente vernachlässigt. Google konnte sein Android-Oekosystem 2012 nur mit einem zwölf Milliarden teuren Kauf von Motorolas Handygeschäft mit seinem Patentportfolio retten. Die Rettung ist gelungen, aber Google hat das Hardware-Geschäft rasch an Lenovo weiterverkauft, für weniger als 3 Milliarden. Die meisten erworbenen Patente hat Google behalten und ist nun für zukünftige Patentkriege viel besser gewappnet.
- **Copyright:** Es entsteht automatisch mit jedem neuen Werk, ohne formelle Anmeldung. Eine Firma muss die Einhaltung aber auch selber überwachen. Apple garantiert mit seinem Management des Copyrights dem Kunden einen legalen, preiswerten Download von Musik und

kann damit seine Erfindung, den einfachen Kauf von Single-Songs, schützen.

- **Marke:** Sie vermittelt ein Bild, eine Vision, beim Kunden und bei den eigenen Mitarbeitenden. Sie braucht lange für den Aufbau und ist deshalb kaum imitierbar. Die erfolgreichsten Technologieführer entwickeln einen Überbrand: Sie bauen einen Kult auf mit „Mythical Marketing“, einem „Story-Telling“ rund um ihre starke Vision. Apple ist bekannt für seinen „Public Dream“ von der „Technology for the creative class“ (Schäfer/Kühlwein 2016, S. 65). KMUs können hier besser mithalten als allgemein angenommen. Die Schweizer Firma Bartholet hat bei den Seilbahnen hinter dem Vorarlberger Doppelmayr und dem Südtiroler Leitner einen Marktanteil von etwa zehn Prozent. Bartholet ist es aber gelungen, sich bei den Kunden als Technologieführer zu etablieren. Jedes Jahr kommt die Firma mit neuen, zum Teil futuristischen Ideen auf den Markt, die weit herum diskutiert, aber nur zum Teil realisiert werden. Weil die Firma aber immer wieder technische Prestigeprojekte für sich gewinnt und erfolgreich umsetzt, wird sie ernst genommen. Die Firma hat einen Ingenieuranteil von mehr als zehn Prozent und ist spezialisiert auf Bahnen, die am Seil hängen.
- **Geheimhaltung:** Sie ist in den Gesetzen verankert und wird nur von wenigen Unternehmen konsequent eingesetzt. Man verlässt sich dabei weniger auf den juristischen Schutz als auf interne Prozesse, die dafür sorgen, dass die Mitarbeiterfluktuation tief bleibt und nur wenige auserwählte Leute Zugang zu den wichtigsten Informationen haben.

Google kann seine Search-Algorithmen nicht patentieren, ohne sie zu verraten, und baut deshalb stark auf Arbeitsplatzzufriedenheit, seine starke Marke und etwas weniger auf das Copyright. Apple überraschte in der Vergangenheit dank seiner schnellen Entwicklung immer wieder mit Neuigkeiten bei Markteinführungen, setzt also auch auf Geheimhaltung. Die Marke hat sich in den letzten Jahren zur wertvollsten weltweit entwickelt. Heute nutzt Apple immer stärker Design und gibt damit seiner Marke eine hohe emotionale Grundlage. Die komplexe Technologie tritt gegenüber einfacher Bedienbarkeit in den Hintergrund. Einer der Gründer, Steve Wozniak, hat denn auch beklagt, dass Apple mit der Apple-Watch in den Schmuck-Markt eingestiegen sei. Die Patentstreitigkeiten im iPhone-Markt zeigen allerdings, dass Apple seine Technologie weiterhin sehr ernst nimmt und den Schutz mit Patenten

aktiv bewirtschaftet. Immer mehr Firmen sehen ein, dass ein integraler Einsatz der vier formellen Schutzmechanismen für Technologieführer unabdingbar wird. Einfach ist das nicht, sind doch in großen Unternehmen die vier Instrumente in den seltensten Fällen unter einheitlicher Führung. Kreative Markenspezialisten ziehen nicht immer am gleichen Strick wie die trockenen Juristen der Patentabteilung.

Fazit

Jim Collins, Leiter eines amerikanischen Zentrums für Managementforschung, hat kurz vor der Dotcom-Bubble über achtzig „Good-to-Great Manager“ befragt. Nur gerade vier haben Technologie als einen der fünf wichtigsten Faktoren für die Entwicklung ihrer Unternehmen angegeben, obwohl mit dem Stahlgiganten Nucor und dem Softwareunternehmen Pitney Bowes zwei eindeutige Technologieführer dabei waren (Collins 2001, S. 163). Das bestätigt P.F. Drucker mit seiner Meinung, dass Technologie allein nicht als Grundlage einer Geschäftsstrategie dienen kann. Aber die Manager, die Collins befragt hat, vertreten Firmen, die sowohl bei den Produkten als auch bei ihren Prozessen sehr viel Technologie einsetzen, wie Apple und auch Google. Allerdings hat Collins keine Start-ups untersucht. Dort gibt es immer wieder kleine Firmen, die aus einem wissenschaftlichen Laboratorium herauswachsen und außer einer technischen Idee und

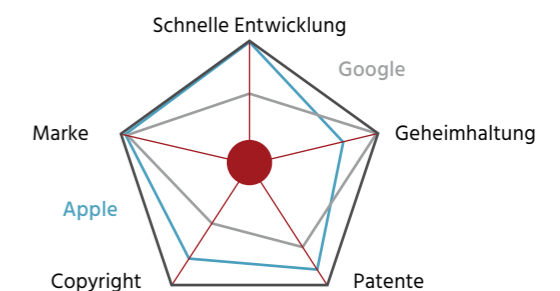
motivierten Mitarbeitenden keine nennenswerten Erfolgsfaktoren vorweisen können. Start-ups haben als Pioniere meistens bessere Produkte im Kopf, aber es gibt auch solche, die Prozesse mit neuen digitalen Technologien vorantreiben wie Doodle, Paypal in der Startphase oder die vielen Fintech-Firmen mit ihren eBanking-Ansätzen, die zurzeit die traditionelle Bankenwelt unter Druck setzen.

Für die Marketingstrategie technologiebasierter Unternehmen wird es damit immer wichtiger, zwischen End-Usern und Kunden zu unterscheiden.

Damit haben wir vier generische Situationen, gegliedert nach den Dimensionen Pionier-Follower und Produkt-Prozess. In der Praxis verschwindet der Unterschied zwischen Prozess und Produkt immer mehr: Ist die Möglichkeit, mit der App Viseca ein SBB-Ticket am PC mit dem Handy bezahlen zu können für den Kunden der SBB ein neues Produkt? Er bezahlt nichts für den neuen Service. Für die Marketingstra-

Kernthesen

- Technologie ist wichtig, kann aber nie die Grundlage für eine Strategie bilden.
- Manager von Technologieführern entwickeln ein tiefes Verständnis ihrer wichtigsten Technologien und Märkte.
- Technologieführer unterstützen ihre Marke mit einer eingängigen Vision, sogar einem Mythos, der Begeisterung auslöst.
- Technologieführer schützen ihre Technologien integral, nicht nur über Patente, sondern auch über Marke, Copyright und Geheimhaltung.
- Technologiebasierte Start-ups wachsen über eine Killerapplikation.

Abb. 4: Fünf Schutzmechanismen


Google setzt auf Marke und Geheimhaltung, Apple stärker auf Marke und schnelle Entwicklung. Beide setzen alle vier gesetzlich geregelten Instrumente integral ein, und Apple setzt mit seinen raschen Entwicklungen immer wieder neue Maßstäbe.

Quelle: Boutellier/Heinzen 2014.

ategie technologiebasierter Unternehmen wird es damit immer wichtiger, zwischen End-Usern und Kunden zu unterscheiden: Kunden bezahlen die Rechnungen des Unternehmens, End-User generieren den Absatz, sie sorgen häufig dafür, dass Services in Anspruch genommen werden, für die andere bezahlen. Je mehr End-User eine Applikation hat, umso interessanter ist sie als Werbeträger oder sie spart eigene Mitarbeiter, weil der End-User die Arbeit selber ausführt. Damit ergibt sich ein enger Zusammenhang zwischen Ertragsmodell und Marketingstrategie. Typische Ausprägungen sind:

- Technische Start-ups suchen ihre Killerapplikation und müssen für ihre Investoren eine einfach kommunizierbare, konsistente Idee für Ertragsmodell, Kunden und End-User entwickeln.
- „Digitale Technologieführer“ versuchen, mit ihren Services auf dem Internet ihre End-User-Basis zu vergrößern, um die Attraktivität für ihre bezahlenden Werbekunden zu erhöhen.

• Traditionelle Technologieführer überzeugen ihre Kunden entweder mit Kostenführerschaft oder differenzieren sich mit technisch überlegenen Produkten. Einigen gelingt es, die Technologieführerschaft emotional zu untermauern, aber die Komplexität der Technik hinter Design und einfacher Bedienbarkeit zu verstecken.

Am Schluss geht es auch für Technologieführer immer wieder darum, Engpässe, Knappheit für den Kunden zu finden oder noch besser, eine neue Knappheit, ein neues Bedürfnis zu generieren: Nur was knapp ist, kann man teuer verkaufen, sei es eine Übermarke mit ihren Schlangen vor den Läden mit dem neuesten iPhone, ein patentiertes Medikament, der Zugang zu großen Datenmengen oder eine App, die Millionen von Benutzern nicht mehr missen wollen. 

Literatur

- Ansoff, H./Stewart, J. (1967): Strategies for a technology-based business, HBR, Band 45
- Bartholet, H. (2016): Vortrag im Hagerbachstollen, Flums
- Boutellier, R./Heinzen, M. (2014): Growth through Innovation, Springer
- Cohan, P.S. (1997): The technology Leaders, Jossey-Bass Publishers
- Collins, J. (2001): Good to Great, Harper Business
- Drucker, P. (1999): Management Challenges for the 21st Century, Harper Business
- Evans, Ph./Wurster, Th. (2000): Blown to Bits, HBS Press
- Fortune (2016): www.fortune.com/unicorns ,19.1.2016, Abruf 18.9.2016
- Geroski, P. (2003): The Evolution of new Markets, Oxford
- Golder, P./Tellis, G. (1993): Pioneer Advantage: Marketing Logic or marketing legend?, Journal of Marketing Research, 30,2, S. 158-169
- Kahnemann, D. (2011): Thinking Fast and Slow, Farrar, Strauss and Giroux, New York
- Ohmae, K. (1993): The Borderless World, Fontana
- Patent (2015): DE 102014109601A1
- Porter, M. (1985): Competitive Advantage, The Free Press
- Rosenzweig, Ph. (2014): Left Brain Right Stuff, Profile Books
- Rumelt, R. (2013): Good Strategy Bad Strategy, Profile Books
- The Economist (2016): Why tech bosses are playing at being statesmen, February 27th
- Schäfer, Th./Kühlwein, JP (2016): Mythical Marketing – The Holy Grain of Today's Ueber-Brands, Marketing Review, St. Gallen,
- Schumacher, E.F. (1973): Small is beautiful, Vintage Books
- Utterback, J. (1994): Mastering the Dynamics of Innovation, HBS Press
- Whitehead, A.N. (1967): Adventures of Ideas, The Free Press



«Die Zukunft lässt sich nicht mit der Perspektive der Vergangenheit bewältigen.»

Morten Hannesbo, CEO AMAG

Innovation und Fortschritt bewegen nicht nur die Automobilindustrie. Auch die Schweizer Medien- und Werbelandschaft profitiert vom technologischen Wandel. Und damit von den vielen Möglichkeiten, welche Admeira bietet. Mit dem TV-, Radio-, Print- und Digital-Medienportfolio erzielt Admeira eine crossmediale Gesamtreichweite von rund 95%*. Und erreicht damit Menschen dort, wo sie wirklich sind. Im Zug, vor dem Fernseher, im Web oder überall gleichzeitig. Admeira – Neue Perspektiven für Ihren Erfolg. www.admeira.ch

Quelle: MedienKonsumstudie 2016

ADMEIRA

Selling luxury watches in Asia: the changing position of independent distributors

Asia has increasingly become the place to sell luxury goods as a result of economic growth. Swiss luxury watch groups have all turned to new Asian markets since the late 1990s, with the help of key intermediaries such as local distributors and retailers. However, facing the verticalization strategies of large groups to improve the control and even to develop in-house retail management, independent distributors have needed to change their business models and offer new kinds of services to access customers. This article gives two examples of local independent distributors' new strategies to cope with verticalization by large groups. While the first company, The Hour Glass, turned to mono- and multi-brand stores for independent luxury brands in South East Asia, the second one, Hengdeli, specialized in retail by running in-house shops for the market expansion in China of one of its main partners, Swatch Group.

Pierre-Yves Donzé, Thierry Theurillat

Distribution plays a key role in the luxury business and must be understood within the broader context of the strategy implemented by luxury companies since the late 1990s (Donzé & Fujioka, forthcoming). The transformation of the organizational structure experienced by this industry, characterized by the formation of groups and conglomerates such as LVMH (1987) and Richemont (1988), led these large companies to take control of their distribution and retail networks (Bonin 2012, Moore & Birtwistle 2004, Moore, Doherty & Doyle 2010). For example, the number of shops owned by LVMH went from 1,286 in 2000 to 3,708 in 2014 (LVMH 2000-2014). The expansion of the retail network is based both on the opening of new outlets and the takeover of existing shops. The objective of this strategy was not only to internalize profits (Okonkwo 2007), but also to control brand identity. Shopping spaces, in particular mono-brand stores, contribute greatly to building brands, such that their direct control has become a major issue in this industry. This feature is particularly important in emerging countries, where boutiques are important tools to educate customers about luxury goods in general and specific brands in particular (Zhan & He 2012).

Yet the verticalization of distribution by luxury big business has challenged the position of independent distributors and retailers. Literature in management on the process of internationalization in retail focused essentially on large Western distributors (e.g. Wal-Mart, Carrefour) and the way they adapted or not to local markets (Dupuis et al. 2006; Durand and Wrigley, 2009; Dawson and Mukoyama 2014). However, for some products such as luxury goods, we can still observe the existence of numerous small independent retailers. The

lack of studies about the distribution of luxury goods has been highlighted recently (Coe and Bok 2014).

Based on a case study of two independent retailers in this industry in East Asia, this article aims to demonstrate the strategies they followed to cope with verticalization by large watch companies and to keep their competitive advantage. It contributes to the understanding of the dynamics of the distribution of luxury goods since the 1990s, in relation to two topics of this special issue. We show that one retailer (The Hour Glass) re-positioned and specialized in offering new services to independent Swiss watch companies who had difficulties accessing Asian markets due to verticalization by large luxury groups. The second company's (Hengdeli) strategy relied on running in-house shops for the market expansion in China of one of its main partners, Swatch Group.

This research is a qualitative case study based on interviews carried out in 2014-2015 with representatives of Swiss watch companies and managers of independent distributing firms in Hong Kong, Singapore and Taiwan. Annual reports of these companies provided supplementary information.

The paper comprises three sections. At first, we present briefly the issue of verticalization of distribution in the watch industry. Then, the following sections discuss the new strategies adopted by the two companies (The Hour Glass and Hengdeli).

1. The shift to luxury and the new challenge of distribution in the watch industry

Three features characterize the evolution of the Swiss watch industry since 1990. First, there is the shift towards luxury. Foreign trade statistics express

Pierre-Yves Donzé
associate professor,
Osaka University
donze@econ.osaka-u.ac.jp

Thierry Theurillat
postdoc researcher of
the Swiss National Science
Foundation, Université
Paris-Est Marne-la-Vallée
thierry.theurillat@unine.ch

well this phenomenon. While the volume of watches exported by Switzerland declined from 43.7 million in 1995 to 31.9 million in 2010, at the same time their value increased from 6.8 billion CHF to 15.3 billion CHF (Federation of the Swiss Watch Industry 2016). Many authors have tackled this transformation, emphasizing that the new competitiveness of the Swiss watch industry relied on marketing strategy, called by some authors “non-technological innovation” (Jeannerat and Crevoisier 2011), which made it possible to greatly increase the value-added of the products (Kebir and Crevoisier 2008, Raffaelli 2013, Donzé 2014).

Second, this sector was marked by a deep transformation of industrial organization. The number of watch companies amounted to 572 in 1990 and was averaged 589 for the years 2000-2013. Besides, the average number of workers per company increased at the same time (59.3 in 1990, 64.9 in 2000 and 100.2 in 2014) (Convention patronale 2014). Likewise, most of these companies were gathered into large holding companies and groups, the most famous being Swatch Group (founded in 1983) and Compagnie financière Richemont (1988), while French luxury big business entered watchmaking through the merger of

Swiss companies, as did LVMH (1999) and Kering (1999). Today, there is a high concentration in the global watch industry, and companies established in Switzerland dominate. In 2014, the three largest companies (Swatch, Richemont and Rolex) controlled nearly half of world markets (47.5%). Of the ten largest companies, accounting for 72.6% of market share, all except Seiko

Independent luxury watch distributors in Asia face a process of verticalization by large Swiss luxury groups and need to offer new services.

and Casio base their production subsidiaries in Switzerland (Vontobel 2015).

Third, this transformation went together with the emergence and growth of new markets, particularly in Asia (Donze & Fujioka 2015). Trade statistics show the key position occupied by Hong Kong, with an average share of 16.4% of Swiss watch exports in 1990-2014. Japan was a key market during the years 1990-2003 (9%), then slightly

declined, but was still the no. 4 outlet in 2014 (6%). As for China, which had been constantly below 1% until 2002, it emerged in the mid-2000s, and peaked at 8.5% in 2011 (6.3% in 2014). Altogether, Hong Kong, Japan and China had a cumulative market share of 19.6% in 1980, 26.1% in 1990, 23.3% in 2000, 31.4% in 2010 and 30.8% in 2014.

The vertical integration of wholesale and retail was the consequence of this threefold transformation. It has progressed since the late 1990s. The idea is to improve the quality of distribution rather than to increase the number of sales outlets. Accordingly, the Omega distribution network was restructured in 2005-06 in the German, British and Japanese markets, where the number of sales outlets was reduced by 20 to 25 per cent. At the same time, groups started to create new sales subsidiaries around the world. Swatch had 23 such units in 1998, but their number had virtually tripled to 65 by 2009 (Donzé 2014). Among them, many were opened in emerging countries after 2000, for example in India (2001), Thailand (2002), Taiwan (2004) and the United Arab Emirates (2006).

In addition, a reference should be made to the engagement in retailing. Since 2000, SG, Richemont and independent companies like Rolex and Patek Philippe developed their own network of flagship stores. The number of Richemont's mono-brand stores went from 320 in 1995 to 1,370 in 2009. In 2009, the company directly held 797 stores (58.2% of the total), the remaining 573 being managed by local partners. The number of Richemont's directly owned stores grew to 1,056 stores in 2014. This will to control retail also led SG to take interests in retail firms, in particular in Thailand (2002), in the United Arab Emirates (2008) and in Saudi Arabia (2010).

Foto: Unternehmen



2. The re-focus on retail for high-end independent watch companies (The Hour Glass)

The first model observed in East Asia is the re-focus of independent distributors towards the needs of specific customers: Swiss luxury watch artisans and independent companies. They did not verticalize distribution, for strategic reasons or lack of capital, and accessing markets in Asia became a major challenge for them, due to the domination of large groups over retail networks. Hence, several independent distributors, like Cortina in Singapore and South-East Asia, or Dickson in Taiwan, offer since the late 1990s new services (rent of shopping spaces, management of mono-brand boutique, and access to retailers) to such watch companies, and make it possible for them to be present in Asian markets. This sec-

tion presents the case of The Hour Glass, a major independent watch distributor based in Singapore and active in all South-East Asia.

The Hour Glass (THG) is a family business established in 1979 in Singapore by Henry Tay and Jannie Chan. It experienced its evolution until today in three major phases.

First, the phase of early development was characterized by a positioning in a niche market and the attempt to grow through the expansion of markets and diversification of activities. THG started with a single multi-brand store in Singapore (1979). It opened new stores in the following years, essentially in Singapore during the 1980s, and then elsewhere in South-East Asia (e.g. Indonesia in 1991, Thailand in 1996) and Australia during the following decade. In 1994, it owned a total of 20 stores, of which 11 were in Singapore. These

shops distributed a wide range of Swiss luxury brands through a retail network of multi-brand stores. In 1990, THG opened a wholesale division, to distribute luxury watches throughout South-East Asia. It had, for example, the license for Christian Dior and Burberry watches during the 1990s. Moreover, THG bought two small Swiss watch companies, Daniel Roth SA (1994) and Gérald Genta SA (1996), the objective being to take control of their retail network outside of Asia (Europe, Middle East, Russia, and the US). Besides this expansion of retail network, THG diversified their activities to include Italian restaurants in Singapore (1989; closed in 1995), sales of perfume in the US (1990), and of jewelry in Asia (1990). The objective was to become a diversified company in luxury business.

Second, the years 1997-2003 were a period of deep mutation. THG was

MALMAISON by The Hour Glass watch boutique at Knightsbridge in Singapore.

Management Summary

Independent luxury watch distributors in Asia face a process of verticalization by large Swiss luxury groups and need to offer new services. This article focuses on two major independent retailers (The Hour Glass, based in Singapore, and Hengdeli, based in Hong Kong). While the first company, The Hour Glass, turned to mono- and multi-brand stores for independent luxury brands in South East Asia, the second one, Hengdeli, specialized in retail by running in-house shops for the market expansion in China of one of its main partners, Swatch Group.

affected by the Asian financial crisis. Gross sales dropped from 434 million S\$ in 1996 to 256 million in 2003, while operating profits amounted only to an average of 2.7% in 1997-2003. These difficulties led THG to sell the American wholesale subsidiary as well as the two Swiss companies Daniel Roth and Gérald Genta to Bulgari in 1999. Moreover, it disinvested from the perfume business (2001) and closed down unprofitable watch stores. In 2000, THG had only 13 stores left.

Third, since 2003, THG re-focused on Asia and retail, rather than wholesale. It offers two kinds of services to Swiss watch companies. The first is the management of mono-brand stores, especially for companies outside of the large groups, like Chopard, Parmigiani,

Patek Philippe, Rolex and Ulysse Nardin. For these firms, the stronger control of distribution by luxury groups makes it more difficult to access markets, and THG provides them a service to benefit from mono-brand stores, even if they do not own them. THG also

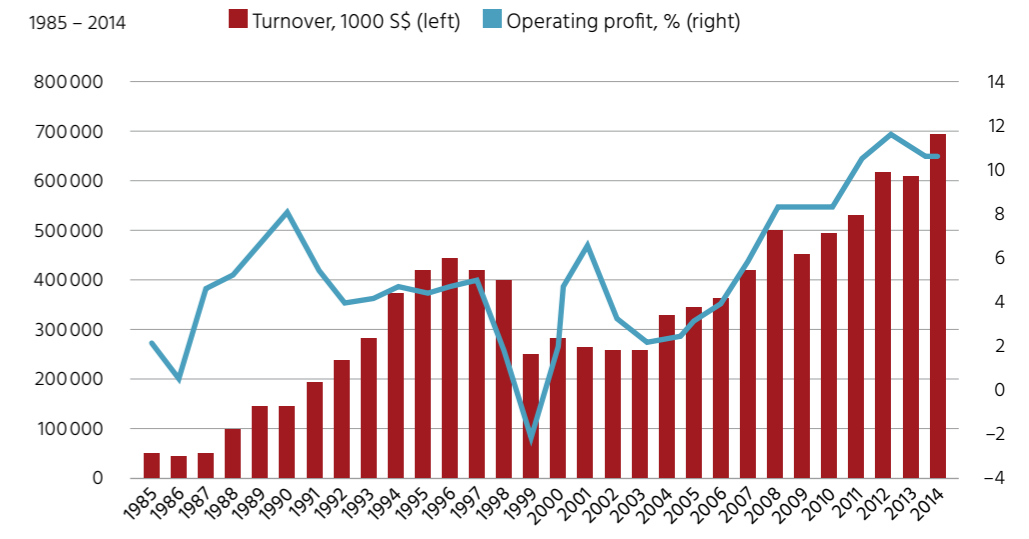
works for groups, but such relations are instable. For example, in 2011, THG lost its contract for four Montblanc boutiques because Richemont had decided to control directly this brand's retail. The second service is the access to a new kind of multi-brand store which

Lessons Learned

- Strengthening the co-development of marketing and real estate strategies between luxury watch distributors and local distributors and retailers.
- For Asian distributors and retailers: training the local staff of retailers to Swiss watch tradition.
- For Swiss watch companies: internalizing knowledge about urban development in East Asia.

offers a particular atmosphere to emphasize the tradition and uniqueness of Swiss mechanical watches (e.g. classic design of the boutique, display of old tools and instruments to make watches). The thematic salons L'Atelier and Malmaison, opened in Singapore after 2010, notably provide shopping spaces for high-end products of independent craftsmen (like MB&F and Uhrwerk), together with the top end brands of luxury groups (like Breguet and Hublot). Hence, THG presents itself on its website as a "cultural retail enterprise" (<http://www.thehourglass.com/>). THG's new shops display watches in an environment that emphasizes Swiss traditional watchmaking. For example, watchmaker artisan's workshops were re-created, showing the Swiss han-

Fig. 1: Turnover and operating profit of The Hour Glass company



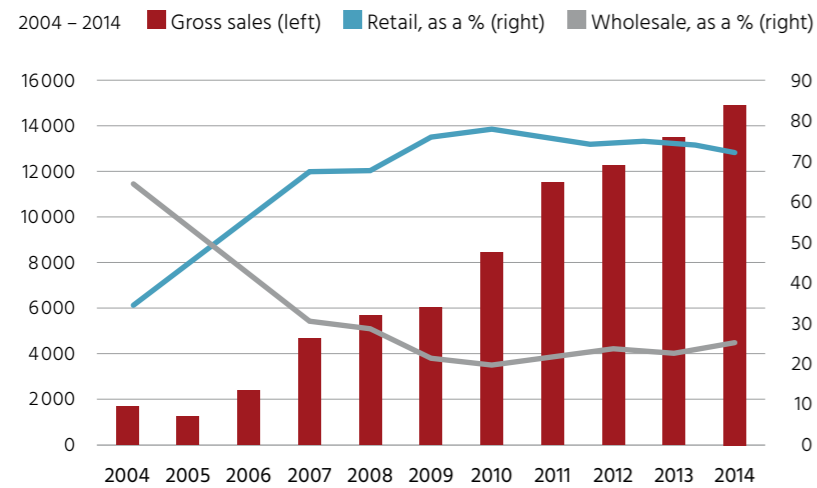
Source: The Hour Glass, Annual report, 1985-2014

Herausforderung suchen

Wer verkaufen will, muss kommunizieren.
Lassen Sie uns reden und Ihren Vertrieb pushen.

www.commnet-media.de

communication
network
media
Marketing & Vertrieb

Fig. 2: Gross sales of Hengdeli Holdings, in million RMB, and shares of wholesale and retail as a %

Source: Hengdeli Holdings, Annual report, 2004–2014.

dicraft authenticity to customers. This new strategy is very profitable. THG entered a new phase of growth in 2004. Growth sales went from 320 million S\$ that year to 683 million in 2014, while operating profits skyrocketed from 1.9% in 2004 to 9.9% in 2014.

3. The investment in retailing in China (Hengdeli)

A second model of the new services offered by independent retailers to Swiss luxury watch companies is embodied by the Hong Kong based enterprise Xinyu Hengdeli Holdings. It consists in providing access to shopping spaces through negotiations with the developers of luxury shopping malls. This pattern can be observed particularly in Mainland China, where the expansion of sales of luxury goods relies on a new network of shopping outlets built within the context of urban development (Wang et al., 2006; Wang, 2009). Swiss luxury watch companies,

large groups included, lack the knowledge and the power necessary to negotiate with local landlords and developers, so it is necessary to work with intermediaries. Hengdeli is precisely such a firm, one of the major intermediaries between European luxury companies and Chinese customers.

Hengdeli is a former State-owned company, purchased in 1997 by the Zhang family, active in the trade of watches in Hong Kong since the 1980s. It dominates watch distribution retail business in China, and after 2000 became the local partner of Swatch Group, LVMH and Richemont to enter the Chinese market. Swatch and LVMH took a stake in Hengdeli, respectively 20.6% and 6.4% of capital in 2013 (Xinyu Hengdeli 2013), but Swatch is the only one to have a member on the board of directors and to have founded joint ventures with this Chinese partner. Both companies co-founded two major companies for the exclusive distribution of Omega and Rado watches (2003) (Donzé 2014).

Main Propositions

- Cultural retail enterprise (The Hour Glasse): THG's new shops display watches in an environment that emphasizes Swiss traditional watchmaking (e.g. re-creation of watchmaker artisan's workshops), showing the Swiss handicraft authenticity to customers.
- Real estate business (Hengdeli): Providing access to shopping spaces through negotiations with the developers of luxury shopping malls, particularly in China.

This partnership is very important in the twofold context of the fast growth of the Chinese market and Swatch's will to control retailing. Figure 2 shows that Hengdeli's gross sales increased from 1.5 billion RMB in 2004 to 14.8 billion RMB in 2014 and that such a development was based essentially on retailing, whereas Hengdeli had specialized in wholesale until then. The number of stores managed by Hengdeli went from 65 in 2005 (all in mainland China) to 513 in 2014 (428 in China). Hence, the share of retailing in gross sales grew from 34.9% in 2004 to 71.9% in 2014. To set up these shops, Hengdeli partnered with local Chinese developers (tier 3 and 4 cities) and large developers from Hong Kong and China (tier 1 and 2 cities), choosing the developer to partner with for a particular shop on a case-by-case basis.

In 2007, Swatch and Hengdeli founded an equally-owned subsidiary to take charge of retail business in China. On this occasion, Zhang Yu Ping, chairman

of Hengdeli Holdings, argued that "this agreement establishes a closer bond between Xinyu Hengdeli and the Swatch Group, as the two parties fully utilize their resources to strengthen their relationship in the Chinese retail market." (Xinyu Hengdeli 2007). Yet, such a strategy requires an involvement in real estate business, to secure stores in new shopping malls. Consequently, in 2010, Swatch took a 50% stake in Beijing Xin Yu Heng Rui Watch & Clock Co., a subsidiary of Hengdeli specialized in real estate in China (Xinyu Hengdeli 2013).

Conclusion

This article highlights the change of business models since the mid-2000s of two independent distributors that used to be traditional key intermediaries between Swiss watchmakers and local markets in South East Asia and China. Facing a process of verticalization by large Swiss luxury groups, both companies needed to offer new services.

The Hour Group, which focuses on various markets in South East Asia, turned towards independent luxury watchmakers to provide them some multi- and mono-brands shops based on a design and atmosphere that emphasizes the tradition and authenticity of Swiss mechanical watches. Hengdeli, whose main market is China, changed its business model from wholesale to retail. Thanks to a close partnership first with Swatch Group and second with LVMH, Hengdeli could increase its number of in-house shops all over China since 2007, based on negotiations with Chinese as well as Hong Kong developers.

The control of outlets as part of the verticalization strategy by some groups goes hand in hand with the evolution process in accessing new markets and countries. In the original phase, inter-

national groups need to have local partners - keeping in mind that they are often institutionally forced to do so – to get knowledge and skills relevant to local markets. Then they would tend to improve the control of the supply chain by getting rid of some intermediaries, not only to increase profits but also to better control the image of the brand. In the case of Swiss luxury brands, the way large groups negotiate directly with some of high-end shopping deve-

lopers in South East Asia and China is still under-researched. In this case, some Hong Kong developers shifted to high-end shopping malls, and Swiss luxury brands are a key part of the commercial mix, bringing the best rental income. This positioning is part of a new phase of commercial expansion since mid-2000, mainly in China, where the shopping environment and design for luxury goods plays a more significant and credible role. +

Literature

- Bonin, H. (2012), Reassessment of the Business History of the French Luxury Sector. The Emergence of a New Business Model and a Renewed Corporate Image (from the 1970s). In: Bonin, H., Kozminski, A. K., & Manera, C. (Eds.), *European Business and Brand Building*, PIE Peter Lang, Brussels, pp. 113-135.
- Convention patronale (2014), *Recensement 2013*, Convention patronale, La Chaux-de-Fonds.
- Dawson J. and Mukoyama M. (2014), *Global Strategies in Retailing: Asian and European Experiences*, Routledge.
- Donzé, P.-Y. (2014), *A Business History of the Swatch Group: The Rebirth of Swiss Watchmaking and the Globalization of the Luxury Industry*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Donzé, P.-Y. and Fujioka, R. (2015), *European Luxury Big Business and Asian Emerging Markets, 1960-2010*, *Business History*, 57, 6, pp. 822-840.
- Donzé, P.-Y. and Fujioka, R. (forthcoming), *Luxury Business*, In: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* (<http://business.oxfordre.com/>), accessed: 10.3.2016.
- Dupuis, M., Choi, S.-C. and Roy L. (2006), *Carrefour: being aware of the domestic market!*, in Dawson, J. et al. (eds.), *Strategic Issues in International Retailing*, Routledge, London, 71-90.
- Durant C. and Wrigley, N. (2009), *Institutional and Economic Determinants of Transnational Retailer Expansion and Performance: A Comparative Analysis of Wal-Mart and Carrefour*, *Environment and Planning A*, 41(7), 1534-1555
- Federation of the Swiss Watch Industry (2016), *Watch Industry Statistics* (<http://www.fhs.ch/eng/statistics.html>), accessed: 8.3.2016.
- Jeannerat, H. and Crevoisier, O. (2011), *Non-technological innovation and multi-local territorial knowledge dynamics in the Swiss watch industry*, *International Journal of Innovation and Regional Development*, 3, 1, pp. 26–44.
- Kebir, L. and Crevoisier, O. (2008), *Cultural resources and regional development: The case of the cultural legacy of watchmaking*, *European Planning Studies*, 16, 9, pp. 1189–1205.
- Moore, C. M., and Birtwistle, G. (2004), *The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32, 8, pp. 412-422.
- Moore, C. M., Doherty, A.M. and Doyle, S. A. (2010), *Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing*, *European Journal of Marketing*, 44, 1/2, pp. 139-161.
- Okonkwo, U. (2007), *Luxury fashion branding: trends, tactics, techniques*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- LVMH (2000-2014), *Annual report*.
- Raffaelli, R. (2013), *Mechanisms of Technology Re-Emergence and Identity Change in a Mature Field: Swiss Watchmaking, 1970–2008*, *Harvard Business School Working Paper*, No. 14-048.
- Vontobel (2015), *Vontobel Luxury Goods Shop – Watch Industry*, Vontobel Equity Research, Zurich.
- Wang, S. (2009), *Foreign retailers in post-WTO China: stories of success and setbacks*, *Asia Pacific Business Review*, 15, 1, pp. 59-77.
- Wang, S., Zhang, Y., Wang, Y. (2006), *Opportunities and Challenges of Shopping Center Development in China: a Case Study of Shanghai*, *Journal of Shopping Center Research*, 13, 1, pp. 19-55.
- Xinyu Hengdeli (2007), *Memorandum of Understanding between Xinyu Hengdeli and Swatch Group* ([http://www.hmdatalink.com/PDF/C01700/e03389\(60\).pdf](http://www.hmdatalink.com/PDF/C01700/e03389(60).pdf)), accessed: 10.3.2016.
- Xinyu Hengdeli (2013), *Annual report*.
- Zhan, L., and Y. He (2012), *Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best known brands*, *Journal of Business Research*, 65, 10, pp. 1452–1460.

Japan Has developed Luxury Brands

LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA is the world's largest luxury brand conglomerate. Although it is not widely known, it was Japanese consumers that developed the market for this luxury brand group. This paper will reveal the birth and developmental history of luxury brand conglomerates. This paper describes "Louis Vuitton and Japan in 1970s," "The Coming of Arnault, the leader of the 'Brand Empire,'" "Those who Own the Japanese Luxury Brand Market will Own the World," "Necessities for Success in Japan," "Japan's Luxury Product Distribution Network," "The Consumptions Behavior of the Wealthy Class: Freestanding Stores or Department Stores," and "Department Stores and Luxury" was invented in Japan.

Shin'ya Nagasawa

Louis Vuitton, Christian Dior, Gucci, Cartier... The world of luxury brands which consumers from around the world gaze at with envy. It is not widely known that it was Japanese consumers that developed this market.

It was Japan's period of rapid economic growth that triggered the development of this market. After World War II, the Japanese government placed strict regulations which prevented Japanese citizens from traveling abroad or taking foreign currencies abroad. After those restrictions were eased, an unprecedented overseas travel boom developed during the 1970s. Japanese people, who were now able to live comfortably thanks to their country's strong economic growth, began traveling abroad one after another. During this time, it was the Louis Vuitton bag that became the symbol of what people aspired for.

By the early 1970s, Japanese parallel importers were going to the Louis Vuitton flagship store in Paris and buying as many bags as they could. They did this to sell the bags in Japan at 3 to 5 times the selling price in France. By the late 1970s, Japanese tourists were also rushing to the flagship store in large numbers.

Louis Vuitton is old, as it was founded in 1854. However, its only store locations at the time were the two in France. It was by no means the gigantic brand it is today.

Then suddenly, Japanese people began coming in flocks. Because they continued to buy up the bags, there was a constant shortage of stock. Louis Vuitton, as a last resort, placed purchase limits of "2 items per person." This, however, caused the stock to be scarcer and the boom continued to heat up.

It was probably Louis Vuitton itself that was the most surprised by the sudden boom and frenzy. In 1976, Henry-Louis Vuitton, the 4th generation of Vuittons who was operating the company at the time, requested a consulting firm to come up with measures to deal with Japanese tourists. The person that responded to this request was Japanese consultant Kyojiro Hata, who would later serve as the president of Louis Vuitton Japan.

Hata suggested opening a store in Japan. He said that if a Louis Vuitton store opened in Japan, the number of tourists who were lining up at the flagship store in Paris would decrease. After this suggestion was made, in 1978, Louis Vuitton opened 6 stores at once in Japan. This was the first time that Louis Vuitton opened numerous stores overseas.

By this time, Japan's period of rapid economic growth was in full swing. Backed by the luxury brand boom which began in the late 1970s, Louis Vuitton's expansion to Japan was a complete success.

Another decision that served as a significant turning point was dividing the responsibilities of the ownership and business operation of the brand.

Shin'ya Nagasawa
Graduate School of Commerce,
Waseda University
Shinjuku, Tokyo, 169-8050 JAPAN
nagasawa@waseda.jp

Contrary to this traditional method, while owning the brand, Louis Vuitton decided to entrust the operational duties to professionals. The Louis Vuitton family stepped away from business operation duties.

At the time, the majority of luxury brands in Europe were family operated. A brand was a family business. Manufacturing and business operation were sustained through blood ties that continued over many generations, and the history of the blood ties was considered to be one aspect of the brand value.

In 1977, Henry Racamier, who married a descendant of Louis Vuitton, was summoned to serve as president. It was at this time that the luxury brand industry began to make great strides.

2. The Coming of Arnault, the Leader of the "Brand Empire"

The Louis Vuitton (LV) Group grew rapidly thanks to the skills of Henry Racamier. By 1987, it merged with Moët Hennessy (MH), a company that sold luxury liquor. This was the birth of LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA (LVMH).

However, the road to the birth of LVMH was by no means a smooth one. This was because Racamier, the president of Louis Vuitton, and Alain Chevalier, the CEO of Moët Hennessy, began to fight over leadership.

While Racamier was in his seventies and was an accomplished businessman, Chevalier was in his fifties and had youth and exuberance. In the beginning, Chevalier appeared to have the advantage. Racamier, his opposition, set his eyes on a young man who was under the spotlight at the time as the most promising businessperson in France. This young man was Bernard Arnault, who was the president of Christian Dior. He is currently the CEO of LVMH and was the key figure that made LVMH into the world's largest luxury brand conglomerate.

Arnault was 39 years old at the time. He was young and had great ambitions. In 1988, Arnault, who teamed up with Racamier, used those skills immediately and countered against Chevalier. After this, Chevalier left LVMH. Racamier left the group in 1990, which officially put Arnault at the helm of LVMH.

However, it was in the construction and real estate industries that Arnault refined his skills as a businessman. It was 1985 when Arnault was first involved in operating luxury brands. This was only five years before he would be at the helm of LVMH.

Arnault, who experienced operating a business in the United States during his 20s, returned to France and after several ventures became the president of Christian Dior in 1985. Business at Dior, after the brand's founder and designer passed away in 1957, had gone stagnant.

In response to this, Arnault brought in Beatrice Bongibault, Chanel's competent businessperson, to Dior. Bongibault had the track record of resurrecting the Chanel brand, which had gone stagnant after the death of Coco Chanel, by hiring young designer Karl Lagerfeld. Arnault decided to concentrate on the operation of the brand, while entrusting Bongibault with the design and resurrection of the brand.

Bongibault lived up to Arnault's hopes. She resurrected Dior by hiring Italian designer Gianfranco Ferré and terminating its licensing agreement with companies such as Kanebo to enhance its brand strength.

Operating the business on your own and entrusting creative duties to professionals. Buying brands through mergers and acquisitions and entrusting professionals to resurrect the brands. The original form of this business model, which would later serve as the driving force behind the surge of LVMH, was developed through Arnault's experiences at Di-

or. Arnault, who had become the head of the LVMH Group, continued to buy and resurrect brands. During the 1990s, Arnault hired American designer Michael Kors for the design of Céline. He hired Englishman John Galliano at Dior after Ferré left, and hired Englishman Alexander McQueen at Givenchy. The history and popularity of luxury brands, and the craftsmanship of designers were in their prime. With this combination, the brands under the LVMH umbrella began to resurrect themselves one after another.

By buying more brands with the profits from the resurrection of brands and repeating this virtuous cycle, LVMH became the world's largest luxury brand conglomerate in the blink of an eye.

The business model that Arnault developed became a pattern for success for the luxury brand industry. In addition to LVMH, the Kering (former PPR) Group, which owns Gucci and Saint-Laurent Paris and so on, and the Richemont Group, which owns brands such as Cartier and Piaget, emerged. Over the past 20 years, luxury brands have formed conglomerates at a rapid rate.

In the world of luxury brands, Arnault is described in the following way: There is only one man that transformed luxury brands, which were operated as family businesses until the mid 20th century, into global conglomerates.

3. Those Who Own the Japanese Luxury Brand Market will Own the World

Businesspersons as well as leaders in the luxury goods industry consider Japan to be an important market in terms of global strategies. This is not only because Japan has the highest sales, but because they view Japan as an experimental laboratory for the global scene, and use it as a touchstone or benchmark for the rest of the world.

For instance, Yves Carcelle, CEO of Louis Vuitton France, pointed out in his interview in Japan that "Japanese people look at product quality and new products or concepts more severely than anywhere else in the world" (Carcelle 2010). In addition, Chanel Japan President Richard Collasse has said: "Japan has the highest standards in the world. If you match your standards with Japan, I think you will be able to make it in the United States or Europe" (Nagasawa 2010).

In this way, success in Japan serves as grounds for global success. While sales in Japan have continued to dip, they are confident that Japan will continue to lead the world in enhancing product development and customer service in the coming years.

Then, what do luxury brands need to do to be successful in Japan? There must be, of course, individual conditions and

**In the world of luxury brands,
Arnault is described in the following way:
There is only one man that transformed luxury brands,
which were operated as family businesses until the
mid 20th century, into global conglomerates.**



endeavors. Among those things, it is believed that there are four essential, important points.

1. Persuading and convincing people about the value

The most important thing for luxury brands is how to persuade and convince people about the value of the brands. In order to do this, it is of course important to provide customers with products of the highest quality. However, it is also necessary to persuade customers about the value of luxury products and convince them by explaining the brand's tradition and scarcity, providing flawless customer services at stores, and providing complete after-sales services. In particular, fulfilling the responsibility of companies following the Great East Japan Earthquake has become an important element. For instance, Louis Vuitton is carrying out environmental activities such as the "Louis Vuitton Forest" project in Nagano Prefecture (Nagasawa 2009b). In addition, LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA Japan announced that it received 500 million yen in relief donations following the Great East Japan Earthquake.

2. Adapting to the needs of the new generation

It is necessary to create and put in place an environment (both tangible and intangible) in which people of the new generation with new values will be able to talk about and buy the brands in surroundings that they feel comfortable in.

3. Optimizing the distribution network

It is necessary to change tangibles (e.g. stores) and intangibles (e.g. provision of services) into ones that match the needs of the age or the region.

4. Streamlining the work duties

It is necessary to continue with investments while aiming to streamline work duties.

4. Japan's Luxury Product Distribution Network

There is a variety of distribution networks for selling luxury products.

1. Wholesales companies

In this method, wholesales companies are entrusted with selling the products. While the advantage of this sales method is that sales can be increased through minimal investments, it is difficult to control the image and prices.

2. Shop-in-shop stores

A shop-in-shop store is a partnership with department stores. Historically in Japan, it has continued to be the main method for selling luxury goods. It becomes extremely important for brands to make the best use of large amounts of space through negotiations with department stores.

Management Summary

1. Louis Vuitton opened 6 stores at once in Japan in 1978. This was the beginning of the globalization of luxury brands.
2. In order to launch the business in Japan Louis Vuitton has changed from a long-standing and family-owned company into the luxury brand in 1977.
3. In terms of product quality, Japanese consumer look at product quality and new products or concepts more severely than anywhere else in the world. As for distribution channel, the success of the Japanese department stores was imitated by Printemps and Galeries Lafayette and so on.

3. Freestanding stores

While brands continue to grow, over the past decade, there has also been a trend for brands to open freestanding stores as directly-managed stores and in many cases as flagship stores. Although this requires large investments, it allows brands to enhance their image by showing their world view.

4. Shopping malls

Recently, some brands have opened stores in shopping malls in front of train stations and in suburban areas.

5. Television shopping or E-commerce

Recently, brands that have adopted television shopping or e-commerce have also increased.

In this way, methods for sales and distribution for luxury goods have become diverse. The last two methods can be said to have resulted from trying to find new distribution networks to add to the traditional methods.

Controlling distribution is extremely important in managing the brand image and prices. This has made it possible to have direct contact with customers, which has made it possible to grasp the needs of customers accurately.

For luxury brands, expanding a distribution network in Japan to achieve the scale and quality that exists today required large investments. Even if that were not the case, the distribution system in Japan (e.g. distribution to stores and wholesalers) is a "dark continent" that cannot be found anywhere else in the world, and renting let alone purchasing land

or buildings for freestanding stores is very expensive in Japan, where land prices are very high. That is to say, having a successful business in Japan is difficult unless you make a commitment in the Japanese market for many years.

It can be said that creating a distribution network in this way will lead to the globalization of luxury brands.

The best land in Japan is the best land in Asia. Many tourists from Asian countries visit Japan to go to brand streets as well as the flagship stores of the world's leading brands. This means that in order to open a freestanding store in the best land in Japan, the country with the most consumption of brand products in the world, it is necessary to focus on enhancing the brand image rather than increasing revenue and that a great deal of capital strength is required.

For instance, Hermès and Coach have seen dramatic increases in sales after opening flagship stores in Ginza. The idea is not to open stores in the best land after being profitable. It is, rather, to open stores in the best land in order to be profitable. This "realization" is a transformation that resembles Nicolaus Copernicus's philosophy. Moreover, even if one realizes this, it does not mean that anyone can execute their plans based on this realization. The strengths of LVMH and PPR, which enhanced their capital strength to enormous levels by establishing luxury brand conglomerates, are also apparent in these respects. Only the brands with enormous capital earn the right to have freestanding stores on the best land and can relish the joy of the best land. That is the biggest reason why luxury brands around the globe are forming groups (Nagasawa 2009b).



Flagship store of Louis Vuitton in Omote-sando, Tokyo
(Source: Nagasawa (E.), 2007. The Principles of Louis Vuitton: The Strongest Brand Strategy, Toyo Keizai Shinposha: Tokyo, p.116, Photo)

5. The Consumption Behavior of the Wealthy Class: Freestanding Stores or Department Stores

Some customers buy luxury products at freestanding stores, others buy them at shop-in-shop stores in department stores. Because luxury products are generally expensive, it is often the case that customers assess the products beforehand. However, they do not necessarily look at the products at the store they make their purchases at.

This means that there are four patterns of consumption behavior, based on a combination of where customers assess the products and where they make their purchases. The patterns are listed below.

1. Customers assess the products and make their purchases at department stores

If department stores carry luxury brands, which wealthy customers like, those customers will be happy to come to their stores. If the customers are happy, sales will increase, which will increase the store's image. This virtuous cycle will lead to the department store's next investments. Carrying luxury brands also has a valuable advantage for department stores. Since luxury brands for the moment have not opened many

stores in commercial establishments in front of train stations or station buildings, shop-in-shop stores which only exist in department stores, serve as one of the few reasons for customers to go to department stores.

2. Customers assess the products in freestanding stores and make their purchases at department stores

It is believed that many customers get a taste of the world expressed by the brand and become satisfied with the brand at freestanding stores before making their purchases at shop-in-shop stores in department stores. For customers, the benefit of making their purchases at department stores is being able to use the department store's courtesy services such as membership cards. For department stores, they are happy to have more customers. Shop-in-shop stores in department stores involve various constraints such as not having enough space or issues with the location of the store inside the department store. For department stores, efficiency is also very important. In those respects, it can also be said that shop-in-shop stores in department stores have handed over the responsibility of expressing the world view of brands to the freestanding stores for brands.

For the brands, creating a clear image of the brand and expressing its world view are the biggest roles of freestanding stores. If you were to ask if increasing sales takes a back seat, that is not the case. It goes without saying that by creating such a clear image, freestanding stores have generated more sales than shop-in-shop stores. However, positive results in terms of profit should not be expected, as the costs for opening stores and maintenance are high. It is believed that freestanding stores are running their businesses with the understanding that they are helping shop-in-shop stores in department stores by "making the best of a bad bargain."

3. Customers assess the products in department stores and make their purchases at freestanding stores

This is the opposite of case (2). When customers have not decided on what brands to buy, it is too much of a hassle to go from one freestanding store to another. Department stores, however, are more convenient because shop-in-shop stores for many different brands are located next to one other. Even if customers have decided on what brand they will buy, if they have not decided on what product they will buy, they will feel more at ease at department stores when having store clerks take out the products for them to look at. Freestanding stores are very inconvenient for customers who are not very familiar with brands and wish to choose a product after looking at many different brands and for "entry users" who will buy brands for the first time by starting out with affordable "entry products" such as small articles. The doormen that



resemble actors or wrestlers, and the polite mannerisms of the store clerks make such customers reluctant to enter the stores. In those respects, customers feel at ease when entering department stores because the shop-in-shop stores are located in one particular area of the department store where different brands are sold and because there is a more open feel to the entrance. However, shop-in-shop stores in department stores have space constraints and many different customers go in and out of the store. In this regard, there are some customers who wish to take their time with their shopping in the spacious areas of freestanding stores for brands where the brand's world view has been created clearly. In fact, there are probably many customers, if they are indeed rich, who would rather buy brand products in an environment where such a world view is expressed.

4. Customers assess the products and make their purchases at freestanding stores:

Freestanding stores are of course very alluring for heavy users of brands; i. e., customers that love a particular brand such as Louis Vuitton. This is because the range of products is plentiful and because they are able to choose the products in an environment that is similar to that of the main store location in the home country (source: Open lecture: "Department Stores and Luxury Businesses," an endowed lecture on LVMH at Waseda University, conducted in October 2012).

In shop-in-shop stores in department stores, services can be provided in special VIP rooms (in which there is not enough space for) and special VIP spaces which are divided like dead spaces. If customers sign up to become VIPs, they will be invited to closed events. This type of exclusive treatment is an essential element of luxury (The Luxury Strategy). Wealthy people love this exclusive treatment. Furthermore, truly wealthy people prefer discrete luxury. That is to say, made-to-order bespoke luxury (e.g. men's shoes) targets people who want their fashion to be recognized only by people who are familiar with the product. In contrast, you see many people in town who wear the products as if to show it off. People from Asian countries purposely wear clothes inside out so that people are able to see the brand logo or do not cut off the price tag so that people are able to see what they are wearing. Truly wealthy people dislike this type of boastful behavior more than anything.

6. "Department Stores and Luxury" was Invented in Japan

It is estimated that 70% to 80% of sales of luxury products in Japan take place at department stores. Therefore, depart-



Omotesando, Tokyo where there are many freestanding stores selling luxury products (Source: Nagasawa, S. (ed.), 2007. The Principles of Louis Vuitton: The Strongest Brand Strategy, Toyo Keizai Shinposha: Tokyo, p.119, Photo)

ment stores are important business partners for luxury brands. Under such circumstances, how the luxury brands are selected and the configuration of their selling area are of great importance to department stores. On the other hand, in terms of strategies for luxury brands, partnerships with department stores and harmonious operations with directly-managed stores are also important. In comparing the conditions of luxury brands from the perspective of department stores and the conditions of department stores from the perspective of luxury brands, it can be concluded that luxury brands and department stores share customers and responsibilities harmoniously. Furthermore, the relationship between the two can be described as a win-win situation in which one requires the other.

Initially, when brands were establishing freestanding stores, there were apparently many people from department stores who opposed the idea. For instance, if a brand were to open a freestanding store in Ginza, there is already a department store in Ginza. There is also a department store in nearby Nihonbashi. Many argued that establishing freestanding stores in areas in close proximity to department stores with shop-in-shop stores would create difficulties and problems because the market areas would overlap. Interestingly,

however, the outcome was quite the opposite. If the brand image is clearly expressed and the world view of the brand is created in the freestanding stores, the value of the brand will rise. The image of the brand will be enhanced. As a result, the people of the department stores gradually began to understand that in those respects the freestanding stores were benefitting the shop-in-shop stores in department stores rather than hurting them. In other words, having luxury brands open freestanding stores will enhance the brand image, which will lead to increased sales at shop-in-shop stores for brands.

Emphasizing that luxury products sell well at shop-in-shop stores in department stores in Japan make it sound like the Galápagos syndrome of recent years, implying that only Japan is unique. The model of selling luxury models at department stores, however, has actually been exported. In fact, Printemps and Galeries Lafayette in Paris have imitated Japanese department stores.

Long ago, most department stores in Europe did not have luxury brands. In particular, Printemps and Galeries Lafayette carried products that aimed for middle-class or upper middle class markets. This was also the case for Selfridges in England as it also targeted the middle class. The only department store that had various luxury brands was Harrods.

Under such circumstances, Japan's success model for having luxury brands in department stores spread widely and influenced many department stores. If you go to Printemps in Paris now, you will see a stairwell and surrounding it are many luxury brand shops and boutiques.

This was taken directly from the image of Takashimaya in Nihonbashi which once had a business partnership with Printemps. In this way, luxury brand shops were opened in Printemps, which was a success, and more and more luxury brand shops were opened. Following Printemps' footsteps, Galeries Lafayette also increased the number of luxury brand shops. Le Bon Marché also followed suit. Although it was a little behind, Selfridges also opened luxury brand shops one after another. In such a way, department stores in Europe have a history of incorporating luxury brand shops into their stores based on Japan's successful experience of opening luxury brand shops in department stores (aforementioned open lecture "Department Stores and Luxury Businesses").

Japan's business model for opening luxury brand shops in department stores was such a success that it was imitated by Printemps and Galeries Lafayette. It is strongly considered that the fact that people are able to go to Paris and buy a variety of luxury brands in Printemps is possible only because of the success of the Japanese department stores, and in particular, Takashimaya, Nihonbashi.

7. Conclusion and Implications

This paper reveals the birth and developmental history of luxury brand conglomerates. Main conclusions of this paper are as follows:

1. According to the suggestion by Japanese consultant, Kyojiro Hata, Louis Vuitton opened 6 stores at once in Japan in 1978. This was the first time that Louis Vuitton opened numerous stores overseas and was the beginning of the globalization of luxury brands. It was Japanese consumers that have developed the market for this luxury brand. In a sense Japanese consumer has developed the luxury brands and at the same time the luxury brands has discovered the global market.

2. According to the suggestion by Kyojiro Hata, Louis Vuitton divided the responsibilities of the ownership and business operation of the brand in 1977. In consequent the brand has changed from a long-standing and family-owned company into the luxury brand. Later Louis Vuitton merged Moët Hennessy then LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, the first conglomerate came into being. In a sense Japanese guy has contributed the birth of the luxury brands and the luxury conglomerates.

3. In terms of product quality, Japanese consumer look at product quality and new products or concepts more severely than anywhere else in the world. As for distribution channel, the success of the Japanese department stores, in particular, Takashimaya, Nihonbashi was imitated by Printemps and Galeries Lafayette and so on. In a sense, businesspersons in the luxury goods industry view Japan as an experimental laboratory for the global scene, and use it as a touchstone or benchmark for the rest of the world.

Lessons Learned

1. It was Japanese consumers that have developed the market for Louis Vuitton. In a sense Japanese consumer has developed the luxury brands and at the same time the luxury brands has discovered the global market.
2. Louis Vuitton changed into the luxury brand in 1977 then the brand merged Moët Hennessy in 1987 then LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, the first luxury conglomerate, came into being.
3. In terms of product quality for Japanese consumer and distribution channel of the Japanese department stores, businesspersons in the luxury goods industry view Japan as an experimental laboratory for the global scene.



Implications and recommended actions are follows:

1. There are many long-standing companies and family-owned companies, especially in Japan, which provide distinguished products, but they are not yet luxury brands. Only 40 years ago or so, roughly the same as Louis Vuitton, which has become a leading luxury brand. So it is significant for them to learn what Louis Vuitton has done for these 40 years or so for long-standing companies and family-owned companies to change into global luxury brands.

2. Bulgari had been one of the largest family-owned luxury brands but was taken over by LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton in 2011. The rest of the largest family-owned luxury brands such as Salvatore Ferragamo, Giorgio Armani, Versace, Furla, should decide to divide the responsibilities of the ownership and business operation of the brands or to join the conglomerate or not in near future. Therefore it is significant for them to learn why and how Louis Vuitton has done for these 40 years.

3. As mentioned above, Japanese market has been an experimental laboratory for the global scene, and use it as a touchstone or benchmark for the rest of the world. At present time, Japan is suffering the declining birth rate and Japanese population is rapidly aging. Therefore Japanese market is changing into mature market and Japanese luxury market is changing from conspicuous showing-off into discreet luxury. In the near future Chinese luxury market will change from conspicuous showing-off into discreet luxury due to the "one child policy." It is sure and significant that Japanese market will be still an experimental laboratory for the global scene, and use it as a touchstone or benchmark for the rest of the world.

8. Further Discussion

If a brand with high technical standards and eminent quality adopts a low-price strategy aiming at the bottom-of-the-pyramid (BOP) market, it will be involved in endless cost competitiveness and there will be no way to beat commodities from developing countries whose product quality has been showing remarkable improvement. In addition, low-price

strategy will cause not only a weakening of manufacturing but also a lowering of brand value. In order to create a breakthrough in such conditions, it is necessary to add value to products, in other words to produce commodities which can be sold even at high prices, and to aim at the top-of-the-pyramid (TOP) market rather than the BOP market.

Precisely because this is a time of economic stagnation, it is essential to climb out of horizontal competition with other companies, using the concepts of original products which other companies cannot copy: unique value, independent distribution channels and independent promotion. Such strategies of 'not competing in terms of price' and 'being armed with creativity and uniqueness' have been used by luxury brands including Louis Vuitton. Their strategy is, in short, to work in opposition to ordinary marketing theory and brand theory; to manufacture products with high quality, meticulous taste and rich background stories; and to sell them at high prices through selected distribution channels with almost no advertising. The 'luxury strategy,' which systemizes such principles as 'anti-laws of marketing,' is fundamentally different from the mass marketing of common mass consumption commodities. Luxury strategy also differs from both premium strategy, which people tend to lump together with luxury strategy, and from common fashion strategy.

Just as marketing for mass consumption commodities was created in the U.S.A., and massive enterprises such as P & G were developed and conquered the world, the luxury strategy was conceived in Europe and was realized during the process in which small family businesses, mainly

Main Propositions

1. It is significant for long-standing companies and family-owned companies which are not yet global luxury brands to learn what Louis Vuitton has done for these 40 years or so.
2. Like Bulgari the rest of the largest family-owned luxury brands should decide to join the conglomerate or not in near future. Therefore it is significant for them to learn why and how Louis Vuitton has done for these 40 years.
3. Businesspersons in the luxury goods industry has used Japanese market as a touchstone or benchmark for the rest of the world. It is sure and significant that Japanese market will be still an experimental laboratory for the global scene.

in France and Italy, grew into world class brands within less than a half century. That unique method is in fact applicable to many businesses in almost all cultural spheres around the world. For example, it has been applied to enterprises such as the flagship shop of Apple Inc., design audio of B & O, Nestle's Nespresso machines, BMW's Mini and Lacoste brand's penetration of the Chinese market (Kapferer and Bastien 2009).

The focus of this research is to conduct interdisciplinary research on innovative products (unique products which no other company copies) and on brands with ardent admirers. This research takes directions such as:

1. Luxury business theory

The aspect of family business, the aspect of indigenous and traditional industry, and the aspect of conglomeration; M & A and internationalization of luxury industry as seen in brands such as Louis Vuitton and Chanel.

2. Luxury strategy

The essential quality of luxury, luxury as different from premium goods and fashion; customer strategy, brand equity strategy, brand stretch strategy, product strategy, price strategy, distribution channel strategy and communication strategy, financial and human capital strategy, business models, luxury market entry and exit strategy, application to other industries than luxury, and strategy in response to environmental issues.

3. Emotional business theory

Production with meticulous taste and background story, offering manufacturing techniques utilizing creator emotion and appealing to buyer emotion, and high value-added industry represented by luxury business.

4. Luxury communication strategy

Management of PR (press) strategy, placing value on publicity and one-to-one marketing rather than advertisement.

5. Luxury culture and art theory

The luxury industry's close relationship with culture and art and its management, such as the establishment of Fondation Cartier Pour L'art Contemporain and Fondation Louis Vuitton Pour La Création.

6. Fashion business theory

Practical business theory of fashion, whose problem is its dependence on popular emotions and trendiness and the intentional decline of those factors. ■

Literature

Arnault, B. with Y. Messarovitch (2004): *A Passion for Luxury*, Assouline Publishing: New York.

Carcelle, Y. (2010): The opening interview, *Aera* April 19, 2010 issue, p.1.

Corbellini, E. and S. Saviolo (2009): *Managing Fashion and Luxury Companies*, ETAS: Milan.

Chevalier, M. and G. Mazzalovo (2008): *Luxury Brand Management: A World of Privilege*, Wiley: Singapore.

Hata, K. (2004): *Louis Vuitton Japan: The Building of Luxury*. Assouline Publishing: New York.

Irisawa, Y. and S. Nagasawa (2011): Conditions for Luxury Branding by Japanese and French Companies, *China-USA Business Review*, 10, 10, pp. 945-956.

Irisawa, Y. and S. Nagasawa (2012): Study for Product Design on Customer Experience: Construction and Examination for Customer Experiential Design by Case Studies, *Advances in Information Sciences and Service Sciences: An International Journal of Research and Innovation*, 4, 14, pp. 234-241.

Kumagai, K., and S. Nagasawa (2016): The Influence of Social Self-Congruity on Japanese Consumers' Luxury and Non-luxury Apparel Brand Attitudes, *Luxury Research Journal*, 1, 2, pp. 128-149.

Kumagai, K., and S. Nagasawa (2017): Consumers' Perceptions of Store Location Effect on the Status of Luxury, Non-luxury, and Unknown apparel brands, *Journal of Global Fashion Marketing*, 8, 1, being printed.

Jiang, Z., S. Nagasawa, and J. Watada (2014): Luxury Fashion Brand Image Building: the Role of Store Design in Bally and Tod's Japan, *Management Decision*, 52, 7, pp.1288-1301.

Kapferer, J. N. and V. Bastien (2009): *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page: London and Philadelphia.

Nagasawa, S. (2002): An Unpainted Face of the Empire of Luxury Brands: LVMH Moët Hennessy. Louis Vuitton, *Nihon Keizai Shimbunsha*: Tokyo. (in Japanese. Also translated in Chinese and published by Taiwan Business Weekly: Taipei, 2004)

Nagasawa, S. (Ed.) (2007): *The Principles of Louis Vuitton: The Strongest Brand Strategy*, Toyo Keizai Shinposha: Tokyo. (in Japanese. Also translated in Hangul and published by Haeng Gan: Seoul, 2009 and translated in Thailand language and published by Technology Promotion Association: Bangkok, 2009)

Nagasawa, S. (2008): Customer Experience Management – Influencing on Human Kansei to Management of Technology, *The TQM Journal*, Vol.20, No.4, pp. 312-323, 2008.

Nagasawa, S. (2009a): Creating Customer Experience in Luxury Brands: Comparison of Hermès, Louis Vuitton and Coach, *Waseda Business & Economic Studies*, Vol.44, pp. 25-39.

Nagasawa, S. (2009b): *Secrets of Louis Vuitton: Why Louis Vuitton is Tough in Hard Times?*, Kodansha: Tokyo. (in Japanese. Also translated in Chinese and published by Donghua University Press: Shanghai, 2016)

Nagasawa, S. (Ed.), with K. Sugimoto (2010): *CHANEL Strategy: Management of the Ultimate Luxury Brand –*, Toyo Keizai Shinposha: Tokyo. (in Japanese. Also translated in Hangul and published by Random House Korea: Seoul, 2011)

Nagasawa, S. and K. Sugimoto (2011) Chanel's Strategy of Communication Tools and Packaging for its Beauty Products, *Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics*, Vol.15, No.4, pp. 460-464.

Nagasawa, S. (Ed.), with T. Fukunaga, T. Koyama, and M. Iwatani (2014) *Gucci Strategy – Miraculous Revitalization Through Brand Innovations –*, Toyo Keizai Shinposha: Tokyo. (in Japanese)

Nagasawa, S. (2015): Brand Management, in: Dahlgaard-Park, S.-M. (Ed.): *The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy*, SAGE Publications, pp. 39-43.

Okonkwo, U. (2007): *Luxury Fashion Branding: Trends, tactics, techniques*, Palgrave Macmillan: New York.

Sugimoto, K., Someya, T. and S. Nagasawa (2012): The Effective Technology- and Resource-Management Strategy of Established Japanese Company: A Case Study of Toraya, a Traditional Japanese Confectioner, *Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics*, Vol.16, No.3, pp. 436-443.

Wetlaufer, S. (2001) The perfect paradox of star brands: an interview with Bernard Arnault of LVMH, *Harvard Business Review*, Vol.79, No.9, pp. 116-123.

Yano Research Institute Ltd. (2016): *Import Market & Brand Yearbook 2014*, Yano Research Institute Ltd.: Tokyo. (in Japanese)

Content-Marketing 2.0: Auf dem Weg zur digitalen Transformation

Die langfristige Interaktion mit Kunden und Interessenten hat für den Global Player Hewlett Packard Enterprise (HPE) höchste Priorität. Deshalb bedient sich das Unternehmen einer internationalen Content-Marketing-Strategie und bündelt auf der Online-Plattform „Business Value Exchange (BVEx)“ die Expertise zur digitalen Transformation. Die Vordenker aus Paolo Alto liefern ihren Usern innovative Ideen, praktischen Kundennutzen und generieren zusätzlich qualifizierte, interaktive Kontakte. So schafft HPE proaktiv Nähe zum Kunden, nachhaltige Awareness, entwickelt Leads – und begeistert seine stark involvierten Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen.

E besteht kein Zweifel: die digitale Transformation ist das zentrale Thema unserer Tage. Inkrementelle Weiterentwicklungen werden immer häufiger von disruptiven Innovationen abgelöst und agile, freche Unternehmen wie Uber, Airbnb oder Netflix definieren neue Marktstandards. Wie aus dem Nichts entstehen neue Geschäftsmodelle, die andere über Nacht ablösen. Egal, ob es sich um den Staats- oder den Privatsektor handelt. Die Art und Weise, wie Menschen mit ihren Kunden, ihren Bürgern, ihren Angestellten, ihren Zulieferern umgehen, ändert sich. „Die Geschwindigkeit im digital geprägten Wettbewerb erfordert einen grundlegenden Wandel, der selten aus gewachsenen Organisationen heraus gelingt“, so Michael Eberhardt; Vice President Enterprise Services Zentraleuropa bei Hewlett Packard Enterprise (HPE).

Der schnelle Wandel betrifft dabei alle Lebensbereiche und ist gerade für traditionelle Branchen, wie beispielsweise die Automobilindustrie, von strategischer Bedeutung. „Die rasante technische Entwicklung hat Konzepte wie ‚ConnectedCar‘ und ‚Autonomes Fahren‘ schlagartig möglich gemacht. Solche technologiegetriebenen Entwicklungen sehen wir in allen Industrien“, wird Jürgen Dettling, Chief Technology Officer Enterprise Services, HPE Deutschland, konkret. Natürlich sind einzelne Komponenten der zukunftsweisenden Technologien seit Jahren bekannt. Neu sind allerdings ihr Reifegrad und ihr Zusammenspiel in der digitalen Transformation.

Technologie wird immer stärker Teil der Business-Strategie

„Technologie beschränkt sich nicht auf eine Support-Funktion, sondern ist heute Teil der Business-Strategie“, un-

terstreicht Jan Gladziejewski, Marketing Director Enterprise Services EMEA, HPE. Nun beschäftigen sich nicht mehr nur IT-Spezialisten und ein Stab rund um den CEO mit den Fragen der technischen Weiterentwicklung. Durch den enormen Einfluss der Technologie auf die Geschäftsfähigkeit der Unternehmen erweitert sich der Kreis der Ansprechpartner auf neue Zielgruppen, wie die Vorstandsbereiche von SEO, CMO und CFO. Michael Eberhardt gibt vor: „HPE ist der Partner in der digitalen Transformation und unterstützt die notwendigen Veränderungsprozesse. Auch wir gehen durch eine kontinuierliche digitale Transformation und können unsere Erfahrungen sofort für die Kunden einbringen.“

Das hat für das Marketing von HPE Enterprise Services als führendem Anbieter von IT-Dienstleistungen weitreichende Konsequenzen. „Unser Umdenken und die Neupositionierung setzten vor gut viereinhalb Jahren ein. Dabei stand die Analyse im Vordergrund, wer in den Unternehmen welche Rolle spielt, und wie wir die Player auf allen Hierarchie-Ebenen im Sinne ihres Geschäftserfolgs unterstützen können“, so Jan Gladziejewski. Ziel war und ist, das Business für Geschäftspartner einfacher zu machen. Dafür muss HPE mit potenziell interessanten Kunden in eine langfristige Interaktion treten und durch Relevanz, Authentizität und Einzigartigkeit überzeugen. Diese Überlegungen mündeten in der international angelegten Content-Marketing-Strategie und dem Aufbau der Online-Plattform „Business Value Exchange (kurz: BVEx)“.

Hol' das Wissen der Experten aus ihren Köpfen und fass' es in Worte!

HPE steht mit seinem Markenkern nicht von ungefähr für den Begriff

„Lösungsanbieter“. „Wir kümmern uns um die IT-Belange unserer Kunden und haben als Organisation jede Menge Insiderwissen. Unsere Experten können sagen, was funktioniert und was nicht. Warum also sollten wir unser Wissen und unsere Expertise nicht mit Kunden und Interessenten auf BVEx teilen?“, stellt Natasha Sandoval, Head of Digital and Thought Leadership Marketing, HPE Enterprise Services EMEA, in den Raum. Das besonders angesichts der Tatsache, dass Unternehmen zur Bewältigung der digitalen Transformation händelnd den richtigen Partner mit der nötigen Erfahrung suchen. Die Herausforderung bestand darin, das Wissen der eigenen Experten aus ihren Köpfen zu holen und auf dem BVEx in Worte zu fassen. „Aus der Marketingperspektive bietet diese Content-Strategie die einzigartige Chance, sich in der digitalen Transformation als Vordenker und passender Geschäftspartner zu positionieren“, zeigt sich Natasha Sandoval überzeugt. Kurz: „Wir wissen, was wir tun, denn wir haben es schon oft getan. Wir haben die Erfahrung und wir können auch liefern.“

Glaubwürdige und relevante Inhalte als Basis für den Gedankenaustausch

Durch die rasante Digitalisierung der Gesellschaft ist es heutzutage viel einfacher an relevante Informationen zu kommen als früher. Hierbei spielen Online-Portale eine zentrale Rolle. Dies kann auch empirisch untermauert werden: eine aktuelle Studie von ITG bestätigt, dass Online-Portale heute die beliebtesten Informationsquellen für IT-Leute und Entscheidungsträger in



Unternehmen sind. Meist nutzen sie Online- und Web-basierende Recherchen, um technisch auf dem neuesten Stand zu bleiben. Letztlich entscheiden diese User dann, mit welchen Technologieanbietern sie überhaupt reden wollen, bevor sie mit einem Sales Team sprechen. „Konsequenz: Um BVEx zum Erfolg zu machen, waren und sind relevante Inhalte, Authentizität, Reichweite und glaubwürdige Experten von entscheidender Bedeutung“, betont Gerhard Haberstroh, Marketingleiter Enterprise Services Central Europe. „Weiterhin ist die Flexibilität, die BVEx dem Marketingteam bei der Implementierung von Kampagnen gibt, gerade in einer Zeit kontinuierlicher Veränderungen extrem wichtig.“

Auf dem Power-Blog wird nun seit gut vier Jahren das gebündelte Wissen über die Chancen und Risiken der

digitalen Transformation in Form von Kurzsays zur Verfügung gestellt. Langjährige Mitarbeiter von HPE so-

„Wir kümmern uns um die IT-Belange unserer Kunden und haben als Organisation jede Menge Insiderwissen.“

Natasha Sandoval, Head of Digital and Thought Leadership Marketing, HPE Enterprise Services EMEA

wie externe Fachleute berichten anschaulich und praxisnah von ihren Erfahrungen im laufenden Veränderungsprozess. Themen sind beispiels-



Fotos: Unternehmen, © iStockphoto

weise die Verbesserung des Kundenservices die sukzessive Veränderung der IT-Landschaft von Unternehmen durch Cloud-Services, der Schutz vor Cyberattacken, Customer Experience oder auch Mergers & Acquisitions. „In letzterem Bereich haben wir durch die Abspaltung unserer PC- und Druckersparte wertvolles Know-how gesammelt, das wir nun über BVEx schnell an die interessierten Kunden bringen“, ergänzt Christian Valerius, Leiter der Mergers, Acquisitions & Divestitures Practice, HPE Enterprise Services. Mit BVEx schafft HPE auf einzigartige Weise Awareness zu den Themen der digitalen Transforma-

tion und fördert den Gedankenaustausch.

BVEx – Power-Blog als ganzheitliches Kommunikationskonzept

Für echte Interaktion und eine gelebte Technologiepartnerschaft reicht es natürlich nicht aus, eine Web-Präsenz mit relevantem Content zu bestücken. „Wir haben uns lange Gedanken zu Design und Nutzungsverhalten gemacht, um zu entscheiden, wie unsere Seite aussehen sollte und welche Art von Informationen wir darauf veröffentlichen“, erinnert sich Natasha San-

doval. Hinter dem Projekt musste eine solide Content-Vertriebsstrategie stehen, die mit den Unternehmensprioritäten, den Zielkunden und den Präferenzen der Kunden in Einklang stand. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Jan Gladziejewski: „Im Strategieplan stellen wir einmal im Jahr die länderspezifische Ausrichtung, die Zielgruppen und die Prioritäten zusammen.“ So entsteht ein ganzheitliches Kommunikationskonzept, das sich in den einzelnen Zielmärkten exakt aussteuern lässt. „Dafür wird jeder Click analysiert, um genau zu wissen, welche Contents von wem, wo und wie lange gelesen werden“, unterstreicht

Gerhard Haberstroh: „Letztlich können wir auf diesem Weg auch feststellen, wie viele Leads durch unsere Content-Strategie generiert wurden.“ Im ersten Schritt sind die Clicks meist nur Unternehmen zuordenbar. „Dann sind die User von der praktischen Relevanz der Themen so fasziniert, dass sie sich an der Diskussion beteiligen und sich in User-Groups in den sozialen Medien anmelden“, erklärt Jan Gladziejewski. Der Anfang einer wunderbaren Freundschaft. Denn Social-Media-Kanäle wie LinkedIn, Twitter, YouTube oder auch Facebook sind höchst effiziente Möglichkeiten, um mit Kunden und Interessenten dauerhaft im qualifizierten persönlichen Kontakt zu bleiben. „Um die Dynamik

zu verstärken und die Reichweiten zu erhöhen, gehen wir mit Wirtschafts- und Fachpublikationen wie beispielsweise *Economist*, *Financial Times*, *CIO Magazine* oder *Computer Weekly* immer wieder Content-Partnerschaften ein. Sprich, wir greifen gemeinsam

„Im Austausch untereinander und mit den Kunden wird HPE als Organisation emotional erlebbar.“

Gerhard Haberstroh,
Marketingleiter HPE Enterprise
Services Central Europe

ein relevantes Thema auf und stoßen die Diskussion an“, sagt Natasha Sandoval. So akquiriert HPE kontinuierlich neue Nutzer, rekrutiert weitere Autoren und positioniert kompetente Experten. Eine Win-Win-Win-Beziehung für alle Beteiligten.

Integration der gesamten Organisation von HPE in BVEx

„Um in einem engen und nachhaltigen Kontakt mit unseren Kunden zu bleiben und Mitbewerbern möglichst wenige Chancen zu bieten, muss die gesamte Organisation Marketing machen“, gibt Jan Gladziejewski vor. Diese Aufforderung richtet sich nicht etwa nur an den Vertrieb oder das Account Mangement.

HPE transformiert sein Geschäft

Nachdem bereits das Jahr 2015 für HP durch die Aufspaltung in die Unternehmen HP Inc. (Drucker und PCs) sowie Hewlett Packard Enterprise (HPE) ereignisreich und erfolgreich verlaufen ist, stehen die Zeichen wiederum auf Veränderung: HPE lagert seine Enterprise-Services-Sparte aus und verschmelzt diese mit dem Unternehmen CSC, um international Standards im Bereich IT-Services zu setzen. Die Fusion, welche bis zum 31. März 2017 abgeschlossen sein soll, dürfte Anleger wie Kunden gleichermaßen freuen. Die Zahlen sind schon einmal beeindruckend: ein Jahreseinkommen von \$ 26 Milliarden und mehr als 5000 Kunden in 70 Ländern. Für Meg Whitman, CEO von HPE, ist aber vor allem der generierte Kundennutzen von besonderer Bedeutung: „Kunden aus dem Bereich Enterprise Services profitieren von einem stärkeren und flexibleren Dienstleistungsgeschäft, was ihnen dabei helfen wird die Herausforderungen der digitalen Transformation zu meistern.“ Mike Lawrie, CEO der Firma CSC, sieht dies ähnlich, denn durch die Fusion

und Positionierung als globaler Anbieter von IT-Services könne man den Kunden dabei helfen, ihren digitalen Reifegrad kontinuierlich zu verbessern. Schlaglichtartig seien in diesem Zusammenhang die Themen „Next generation Cloud“, Mobilität, Big Data, Analytics und Datensicherheit erwähnt. Und es ist noch längst nicht Schluss mit den Veränderungen bei HPE, denn auch für den Software-Geschäftsbereich ist eine entsprechende Fusion geplant.

Spannende Zeiten und noch mehr spannende Themen über HPE in den kommenden Ausgaben der Marketing Review St. Gallen. Freuen Sie sich u.a. auf hochrelevanten Content zum Bereich „Connected Car“. Mithilfe einer Weltrekordfahrt vom Nordkap zum Kap Agulhas (südlichster Punkt von Südafrika) konnte HPE anschaulich machen, was im Bereich Big Data alles möglich ist, und welche relevanten Use Cases sich daraus für das Business ableiten lassen. Mehr erfahren Sie in der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen.



Nein, auch Unternehmensbereiche wie Delivery oder Practice sind in die Kommunikationsstrategie aktiv eingebunden. „Im Austausch untereinander und mit den Kunden wird HPE als Organisation emotional erlebbar“, bringt es Gerhard Haberstroh auf den Punkt. Wissen wird aktiv gefragt, positioniert und Know-how über alle Ebenen cross-medial ausgetauscht. Das Marketing bindet also alle Unternehmensbereiche ein und wirkt als zentraler Integrationsfaktor. „Das fasziniert Kunden wie Interessenten und begeistert unsere Mitarbeiter auf der ganzen Welt“, weiß Jürgen Dettling aus vielen Workshops, die regelmäßig stattfinden, zu berichten.

Content-Marketing – die Strategie geht auf


Kunden und Interessenten schätzen BVEx, weil die Online-Plattform ihnen mit allen Service-Elementen das

Leben in Zeiten der digitalen Transformation wirklich einfacher macht. Je nach Interessengebiet sieht BVEx für jeden Zielkunden anders aus und be-

„Wir greifen gemeinsam ein relevantes Thema auf und stoßen die Diskussion an.“

Natasha Sandoval, Head of Digital and Thought Leadership Marketing, HPE Enterprise Services EMEA

dient mit dem Content spezifische Bedürfnisse. „Die Inhalte werden durch das IP-Targeting passgenau geliefert und unsere 33.000 Unique User pro Monat besuchen den Powerblock im Durchschnitt zweimal mit einer Ver-

weildauer von jeweils 3 Minuten und 44 Sekunden“, zeigt sich Natasha Sandoval mehr als zufrieden. Auch die kontinuierlich steigende Anzahl der Mitglieder in der LinkedIn-Gruppe von Enterprise Services ist ein eindeutiger Indikator: Durch die zentrale Kommunikationsplattform „Business Value Exchange“ hat sich die Zahl der Mitglieder um 65 Prozent auf über 7000 User erhöht. Die mittels IP-Targeting und Auswertung der Social-Media-Kontakte generierten „Accountanalysen“ übernimmt der Vertrieb zur qualifizierten Betreuung und Weiterverfolgung. So entstehen durch BVEx signifikant mehr Leads. „Zudem überprüfen wir anhand von Zielkundenlisten, ob wir die richtigen Kunden bedienen und Interaktion gelebt wird“, schließt Gerhard Haberstroh. BVEx – eine Content-Marketing Strategie, die aufgeht. 

von Friedrich M. Kirn und
Christoph Wortmann (M.Sc.)

Die neue Rolle des Autos: eine Drei-Generationen-Studie

Die qualitative Kohortenstudie untersucht in der Zielgruppe der High Net Worth Individuals (HNWI) den generellen Wertewandel und das veränderte Luxusverständnis im Drei-Generationen-Vergleich und analysiert deren Auswirkungen auf die Wahrnehmung des (Premium)Autos als Luxusgut und seine Rolle für HNWI-Millennials.

Dr. Martin Einhorn, Dr. Julia Sauermann, Dr. Michael Löffler

In der medialen Berichterstattung wird seit einigen Jahren ein abnehmender Stellenwert des Automobils in der Generation der Millennials thematisiert. „Junge Leute pfeifen auf den Neuwagen“ (*Zeit Online*, 2013), „Für junge Amerikaner ist der Besitz eines Autos keine Priorität mehr“ (*heise online*, 2013), „Für immer mehr junge Männer ist das Auto nicht mehr cool“ (*WAZ*, 2012) oder „Abkehr vom Auto?“ (*heise online*, 2012) lauten einige der Schlagzeilen. Dabei berufen sich die Medien auf Studien, die beispielsweise aufzeigen, dass die Pkw-Nutzung in der jungen Zielgruppe abnimmt, die Nutzung von Fahrrad, Bus und Bahn zunimmt und der Führerschein- und Autobesitz bei jungen Leuten rückläufig ist (z.B. Institut für Mobilitätsforschung, 2011; Frontier Group/U.S. PIRG Education Fund, 2012) und Car Sharing in Zukunft an Bedeutung gewinnt (z.B. Europa Automobilbarometer 2014; zipcar, 2013). Für Premium-Automobilhersteller stellen sich hierbei zwei Kernfragen: Zum einen, ob diese eher bevölkerungsrepräsentativen Erkenntnisse auch auf jene Zielgruppe der Millennials zutreffen, die zu den High Net Worth Individuals (HNWI) zählen und somit bereits heute über die finanziellen Ressourcen für den Kauf von Premiumfahrzeugen verfügen. Und zum anderen, ob sich dieser vermutete Effekt auch langfristig im Zeitablauf nachweisen lässt, d.h. ob sich die junge Generation wirklich von anderen Generationen der Gruppe der High Net Worth Individuals unterscheidet.

Die Beantwortung dieser Fragestellungen kann nicht allein auf Basis einer Untersuchung der Millennials erfolgen, sondern erfordert den Vergleich verschiedener Generationen bzw. Alterskohorten. Unter einer Kohorte wird dabei eine Gruppe von Individuen verstanden,

die im gleichen Zeitraum geboren wurden und durch das Erleben derselben Ereignisse in der Zeit der späten Jugend und im jungen Erwachsenenalter in ihren Werten, Präferenzen, Einstellungen und ihrem Konsumverhalten nachhaltig gleichartig geprägt wurden (Meredith & Schewe, 1994; Ryder, 1965; Schewe & Meredith, 2004).

Ein Blick in die wissenschaftliche Literatur zeigt, dass das Konsumverhalten im Kohortenvergleich bereits vielfach analysiert wurde. So wurde beispielsweise gezeigt, dass die junge Generation dem Statuskonsum zugeneigter ist (Eastman & Liu, 2014), häufiger Mode einkauft (Pentecost & Andrews, 2010), beim Modekauf weniger auf Qualität und mehr auf Prestige achtet (Moore & Carpenter, 2008) und mit höherer Wahrscheinlichkeit Marken wechselt (Lambert-Pandraud et al.; 2005, Lambert-Pandraud & Laurent, 2010) als die älteren Generationen. Unklar ist jedoch, inwiefern die gefundenen Unterschiede auf Kohorten- oder aber Alterseffekte zurückzuführen sind, da die Studien auf Querschnittsdatenanalysen basieren. Ein eindeutiger Nachweis erfordert eine Längsschnittdatenanalyse (Benkenstein & Holtz, 2013; Glenn, 2005; Moschis, 2012). Im Rahmen von Marktforschungsstudien sind Kohortenstudien aufgrund ihrer Langfristigkeit und den methodischen Anforderungen jedoch kaum umsetzbar (Benkenstein & Holtz, 2013), und auch die Wissenschaft ist auf das Vorhandensein passender Langzeitdatensätze angewiesen (Benkenstein & Holtz, 2013; Glenn, 2005). Ein Datensatz, der Werte und Einstellungen zum Auto sowie das Mobilitätsverhalten in der Zielgruppe der HNWIs als Zeitreihe über mehrere Generationen misst, liegt jedoch nach Wissen der Autoren nicht vor.

Vor diesem Hintergrund hat Porsche ein einzigartiges Forschungskon-

Dr. Martin Einhorn
Leiter Marktforschung,
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
martin.einhorn@porsche.de

Dr. Julia Sauermann
Specialist Market Research,
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
julia.sauermann@porsche.de

Dr. Michael Löffler
Leiter Customer Relations,
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
michael.loeffler@porsche.de

zept entwickelt, um die Praxisrelevanz der Vermutungen zu überprüfen. In der Zielgruppe der High Net Worth Individuals wurden Personen aus unterschiedlichen Generationen einer Familie (Großeltern, Eltern und Kinder) im Rahmen von Tiefeninterviews zu ihren Werten, ihrer Definition von Luxus, dem Stellenwert des Autos und ihrem Mobilitätsverhalten befragt. Mithilfe qualitativer Interviewtechniken wurde die Eltern- und Großeltern-generation gebeten, die Fragestellungen nicht nur aus der heutigen Perspektive, sondern auch zum Zeitpunkt ihrer Jugend, also im Alter der heutigen Kindergeneration, zu reflektieren. Die Studie von Schumann und Scott (1989) bestätigte, dass Ereignisse und Themen aus der Jugend für alle Generationen als besonders erinnerungsstark gelten und weniger anfällig für „nostalgische“ Verzerrungen sind als Reports von nicht betroffenen jüngeren Generationen über eine nicht selbst erlebte Vergangenheit. Damit bietet sich eine retrospektive qualitative Erhebung bei heutigen älteren Generationen über die eigene Jugend als Approximation (nicht als Substitut) an Längsschnittdaten an.

Neben dieser Ex-Post-Trenderkennung war auch eine Ex-Ante-Trenderkennung Ziel der Studie. Diese wurde durch die Fokussierung der Studie auf die HNWI als Repräsentanten der sozialen Gruppe mit dem höchsten finan-

Auto-Mobilität, also eine selbstständige, motorisierte Mobilität mit einem Maximum an individueller Freiheit und Flexibilität, wird von den jungen HNWIs als Standard und Notwendigkeit im Alltag empfunden

ziellen Kapital ermöglicht, da diese soziale Gruppe zukünftige Trends für die darunter befindlichen Gruppen darstellt (Bourdieu, 1987, S. 270 ff.).

Konkret wurden die folgenden Fragestellungen untersucht:

- Welche Rolle spielt Auto-Mobilität für die junge Generation der HNWI heute, und welche Rolle spielen alternative Mobilitätsangebote?
- Wie haben sich die Werte im Allgemeinen und das Verständnis von Luxus im Speziellen im Generationenvergleich in der Zielgruppe der HNWI verändert, und was bedeutet das für das (Premium)Auto?
- Welche Unterschiede gibt es im Verständnis von automobilem Luxus zwischen den HNWI-Generationen?
- Welche Rolle wird das (Premium-)Auto in der Zielgruppe der jungen HNWI in Zukunft spielen?

Stichprobe

Die Studie wurde in Deutschland und den USA durchgeführt. Insgesamt wurden n=180 Probanden (Deutschland: n=90, USA n=90) aus drei Generationen – Großeltern, Eltern und Kinder – aus Familien, die zur Gruppe der HNWI zählen, befragt. Die automobilspezifische Fragestellung erforderte, dass die Kindergeneration im fähigen Alter war. Vor diesem Hintergrund wurde für die Kindergeneration eine Altersspanne von 18 bis 30 Jahren definiert. Die Elterngeneration war zwischen 35 und 50 Jahre alt, die Großelterngeneration zwischen 55 und 70 Jahren.

Die Zugehörigkeit zur Gruppe der HNWI wurde auf Basis des Einkommens und Immobilienbesitzes der Elterngeneration definiert. Das jährliche (Netto)Haushaltseinkommen musste einen deutlichen sechsstelligen Betrag übersteigen, und die befragten Familien mussten eine bestimmte Mindestanzahl an Immobilien besitzen. Zur Kontrolle einer möglichen Werteverchiebung durch einen Auf-



Das Lebensgefühl der „HNWI-Grandparents“ war in ihrer Jugend von Aufbruch und Rebellion geprägt. Es gab nur wenige Luxusbereiche, das Auto war einer davon.

stieg von Generation zu Generation wurden nur Familien ausgewählt, die bereits in der Großelterngeneration vermögend waren. Durch die Zugehörigkeit der jungen Generation zur Gruppe der HNWI wurde sichergestellt, dass eine mögliche Entscheidung gegen den Besitz eines (Premium)Autos nicht aus rein finanziellen Gründen erfolgen würde.

Da die Werteveränderung insbesondere in Bezug auf Automobile bei der HNWI-Kindergeneration gemessen werden sollte, wurde der Autobesitz

in der Elterngeneration als Rekrutierungskriterium verwendet. Aus diesem Grund musste die Elterngeneration zum Zeitpunkt der Studie mindestens ein Fahrzeug einer Luxusmarke oder ein Top-Modell einer Premiummarke besitzen, zusätzlich zu den oben genannten Kriterien.

Die Probanden wurden in den (groß)städtischen Regionen Hamburg, Berlin, München, Düsseldorf und Heidelberg sowie New York, Miami, Los Angeles und San Francisco rekrutiert, um sicherzustellen, dass

ein ausreichendes Angebot alternativer Mobilitätsdienste vorhanden war, um tatsächliche Wahlentscheidungen zu erheben und nicht mangelnde Verfügbarkeit.

Für die Untersuchung der Fragestellungen wurde ein qualitativer Ansatz in Form von 1:1-Tiefeninterviews gewählt. Die Interviews dauerten 1,5 bis zwei Stunden und wurden bei den Probanden an einem Ort ihrer Wahl durchgeführt, in der Regel zu Hause oder in ihrem Unternehmen.

Ergebnisse

Auto-Mobilität und Automobilbesitz in der Generation der jungen HNWI

Auto-Mobilität, also eine selbstständige, motorisierte Mobilität mit einem Maximum an individueller Freiheit und Flexibilität, wird von den jungen HNWI als Standard und Notwendigkeit im Alltag empfunden. Folglich besitzen in Deutschland 85 % der jungen HNWI ein eigenes Auto, 70 % davon ein Premiumfahrzeug. In den USA verfügen alle jungen Befragten über ein eigenes Fahrzeug, der Premium-Markenanteil liegt hier bei 90 %. Der Einstieg in die Premiummarke erfolgt in Deutschland überwiegend in einem niedrigeren Fahrzeugsegment (z.B. Audi A3 oder TT, BMW 1er, Mini, Mercedes-Benz A-Klasse), während die amerikanische junge Zielgruppe häufig direkt in höhere Fahrzeugklassen einsteigt (z. B. Audi S5/S7, BMW 3er/5er, Porsche 718 Boxster oder Cayman). Dabei wird der Besitz eines Fahrzeuges einer Premiummarke als selbstverständlich und unverzichtbar empfunden, die Bereitschaft zum Ersatz des eigenen Premiumfahrzeuges durch ein technisch

Fotos: Unternehmen, Sven Störbeck - Eigenes Werk, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=304687>, © iStockphoto, © Panthermedia, © goodluz/Fotolia.com

äquivalentes Fahrzeug einer Volumenmarke ist in beiden Märkten gering: 80 % der deutschen und 90 % der amerikanischen jungen HNWI-Zielgruppen können sich nicht vorstellen, auf ihr Premiumfahrzeug zugunsten eines Modells einer Volumenmarke mit gleichem funktionellen Nutzen zu verzichten. Aus den Interviews lässt sich

wagenangebote. Car-Sharing-Angebote spielen keine nennenswerte Rolle in der aktiven Nutzung.

Auto-Mobilität, im Sinne einer selbstbestimmten, zuverlässig verfügbaren und sehr persönlich konfigurierbaren Mobilität, spielt in der Zielgruppe der HNWI-Millennials eine überwiegend unverzichtbare Rolle. Die Studi-

Auto-Mobilität, im Sinne einer selbstbestimmten, zuverlässig verfügbaren und sehr persönlich konfigurierbaren Mobilität, spielt in der Zielgruppe der HNWI-Millennials eine überwiegend unverzichtbare Rolle

damit eine „Selbstverständlichkeit“ bzw. Notwendigkeit erkennen, bei vorhandenen Ressourcen über ein eigenes Fahrzeug zu verfügen, das mehr als einen rein funktionalen Nutzen bietet. Eine Tendenz zum Verlust der Statusfunktion von Automobilen bei den HNWI-Millennials kann damit nicht bestätigt werden.

Zum gesamten Mobilitätsverständnis zählt für 55 % der deutschen jungen HNWIs neben dem Auto auch die situativ ergänzende Nutzung weiterer Mobilitätsangebote. Öffentliche Verkehrsmittel oder Mietwagenangebote werden dabei am häufigsten gewählt, gefolgt von Taxidiensten oder dem Fahrrad. Ein kleiner Teil der jungen HNWIs, die neben dem Auto auf zusätzliche Mobilitätsangebote zurückgreifen, nutzen auch Car-Sharing-Dienste. Die Car-Sharing-Nutzung liegt damit unter der Nutzung von Mietwagen und Taxi. Ein spitzeres Bild zeigte sich in den USA. Zwar nutzen hier noch mehr junge HNWIs alternative Mobilitätsangebote, jedoch ist die Palette stärker konzentriert auf wenige Dienste: Taxidienste und Miet-

energebnisse zeigen keine Anzeichen für eine Substitution eines eigenen (Premium)Autos durch alternative Mobilitätsangebote. Vielmehr führt die Pluralisierung der Mobilität zur Konfiguration eines erweiterten persönlichen Mobilitätsmix', bei dem das eigene Auto weiterhin ein fester und sehr persönlicher Bestandteil für die jungen HNWIs ist und alternative Mobilitätsangebote situativ ergänzend hinzugezogen werden.

Handlungsempfehlungen

Die jungen HNWIs sind zwar nicht mehr so früh auf Marken oder gar bestimmte Modelle festgelegt, dafür bietet sich klar und attraktiv positionierten Marken jedoch leichter die Chance, in das breitere Set der Lieblingsautos aufgenommen zu werden. Reflektiert die Marke dabei die Werte und Ziele der jungen HNWIs, hat sie eine hohe Wahrscheinlichkeit, bei geeignetem Anlass gekauft zu werden. Die Herausforderung für das Markenmanagement besteht damit weniger darin, die jungen HNWIs von der Attraktivität der Premium- oder Luxusautomarken generell zu überzeugen, als vielmehr die Vorteile und Relevanz der spezifischen Marke für junge Leute zu unterstreichen. Dabei besitzen klar positionierte Marken einen Vorteil.

Wertewandel und verändertes Luxusverständnis – eine Generationenbetrachtung

Die Kohortenanalyse deckte in der Zielgruppe der HNWIs einen grundsätzlichen Wertewandel sowie ein verändertes Luxusverständnis im Generationenvergleich auf, die sich letztendlich in veränderten Anforderungen der „HNWI Kindergeneration“ an das Auto und seiner Wahrnehmung als Luxusgut widerspiegeln.

Das Lebensgefühl der „HNWI-Grandparents“ war in ihrer Jugend von Aufbruch und Rebellion geprägt. So stand die Abgrenzung von Normen und Konventionen, den Eltern und dem Establishment im Vordergrund. Die heutige junge Generation der HNWIs hingegen strebt nach Einzigartigkeit und Erfolg. Anders als die vorherigen Generationen in ihrer Jugend, möchten die jungen HNWIs heute nicht mehr mit Traditionen, z. B. dem Familienerbe, brechen, sondern auf dem Geleisteten aufbauen und dem Erfolg ihr eigenes, modernes Gesicht geben. Somit haben sie ein persönliches, klar abgestecktes und fest eingelebtes Lebensziel, wel-



Die Luxusbereiche der heutigen Generation Das Auto zählt weiter zu den wichtigsten Luxusbereichen der jungen HNWI, es muss sich jedoch in eine komplexere Lebenswelt integrieren.

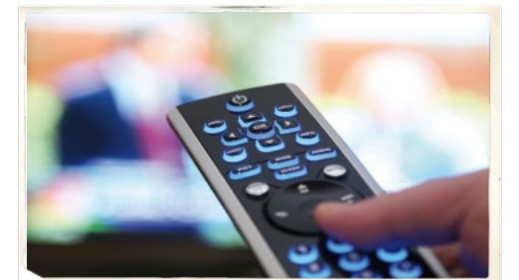


ches nicht die Befreiung und Rebellion gegen die Eltern- oder Großelterngeneration beinhaltet.

Auch das Luxusverständnis hat sich in der Zielgruppe der HNWIs im Generationenvergleich geändert. Dabei wurde im Rahmen der Befragung bewusst auf den ambivalenten Begriff des „Luxus“ verzichtet. Es wurde stattdessen nach dem „nicht notwendigen Schönen, das man sich dennoch leisten möchte“ (Zitat aus dem Leitfaden der Studie) gefragt. Während es für die HNWI-Großeltern früher nur wenige Luxusbereiche gab, nennen die jungen HNWIs mehr Themengebiete, die gleichberechtigt existieren und in Kombination eine „Luxuswelt“ ergeben. Konkret nannten die Großeltern in Deutschland durchschnittlich ein bis zwei Luxusbereiche in ihrer Jugendzeit. Autos stellten damals für 70 % einen Luxusbereich dar und nahmen damit eine herausragende Position ein. Mit deutlichem Abstand folgten Reisen, soziale Aktivitäten sowie Mode, Motorräder und andere Hobbies. Für die heutige Generation der HNWI-Millennials hat sich mit durchschnittlich drei bis vier genannten Bereichen die Zahl der Luxusbereiche im Vergleich zur

Großelterngeneration verdoppelt. Autos werden immer noch dazu gezählt, wurden jedoch an der Spitze abgelöst und ergänzt durch Reisen, Mode, persönliche Elektronik und soziale Aktivitäten.

In der Zielgruppe der amerikanischen HNWIs zeigt sich ein leicht differenziertes Bild. Auch hier hat eine Pluralisierung des Luxus stattgefunden. So gab es für die Großeltern früher durchschnittlich ein bis zwei Luxusbereiche, die Millennials nennen hier im Durchschnitt heute auch mehr als drei Themengebiete. Die Bedeutung von Autos als Luxusbereich im Generationenvergleich der HNWIs ist in den USA jedoch noch weniger gesunken. Dies liegt unter anderem auch daran, dass Autos in den USA, anders als in Deutschland, bereits in der Generation der Großeltern keine so alleinig dominante Rolle als Luxusbereich einnahmen. Automobile lagen bereits damals bei den genannten Luxusbereichen hinter den sozialen Aktivitäten. Weitere wichtige Luxusbereiche waren Mode und Reisen. Auch in der Generation der HNWI-Millennials hat diese Reihenfolge der Luxusbereiche Bestand, wird aber ergänzt um persönliche Elektronik und Wellness. Anders jedoch als in der Groß-



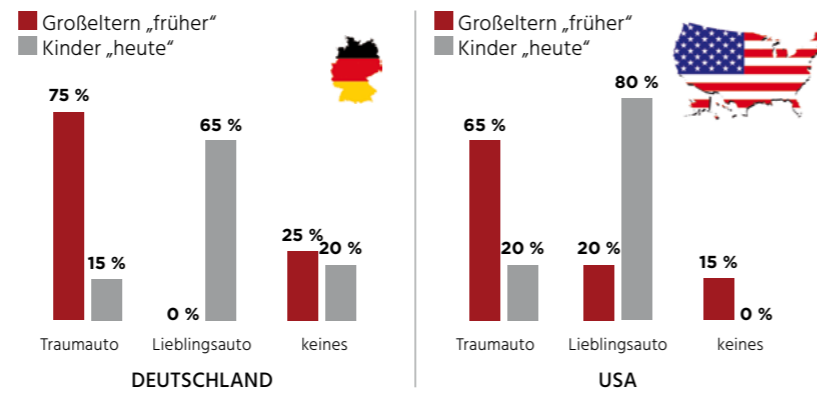
elterngeneration sind die Luxusbereiche in der jungen Generation nahezu „gleichberechtigt“ und kombiniert.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass das Auto weiterhin zu den wichtigsten Luxusbereichen der jungen HNWI's zählt, es sich jedoch bei den jungen HNWI's in eine komplexere Lebenswelt integrieren muss als noch in der Großelterngeneration.

Vom Traumauto zu Lieblingsautos

Eine weitere Veränderung im Generationenvergleich der High Net Worth Individuals betrifft die Wahrnehmung von Autos als Traumauto. Hatte die überwiegende Mehrheit der Großelterngeneration der HNWI's ein spezifisches Traumauto, trifft dies nur noch auf einen kleinen Teil der jungen HNWI's in Deutschland und den USA zu. Statt eines einzigen Traumautos hat der Großteil der jungen HNWI-Generation heutzutage mehrere mögliche „Lieblingsautos“ (DE: 65 %, USA: 80 %), die höheren Premi-

Abb. 1: HNWI-Großeltern und HNWI-Millennials im Generationen- und Ländervergleich



Quelle: Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.

um- und Luxussegmenten zuzuordnen sind, verschiedene Fahrzeugkonzepte umfassen und weniger klar beschrieben werden als die „Traumautos“ der HNWI-Großeltern in ihrer Jugend. Dies resultiert aus dem Bedürfnis der HNWI-Millennials, Autos situativ und individuell zu nutzen und somit verschiedene Lebens-

bereiche abzudecken. So wird z.B. häufig zwischen Autos für das Wochenende oder Spaßfahrten und praktischen Autos für den Alltag unterschieden. Wie im Luxusbereich insgesamt hat somit auch im Bereich der Automobilität eine Pluralisierung stattgefunden, wodurch die Relevanz des Autos zunimmt, da der Bedarf der jungen HNWI's vielfältiger und nicht mehr so stark auf ein spezifisches Modell fokussiert ist wie noch in der Großelterngeneration.

Obwohl die Lieblingsautos der HNWI-Millennials klar zu hochpreisigen Premium- und Luxusfahrzeugsegmenten gehören, besitzt die junge Generation aktuell überwiegend (Premium)Autos aus niedrigeren Segmenten. Die Interviews zeigten, dass es sich hierbei um eine bewusste Entscheidung zum situativen „Downsizing“ handelt: Trotz bereits ausreichend vorhandener finanzieller Mittel muss es für die HNWI-Millennials den richtigen Anlass für den Kauf eines Lieblingsautos geben. Dieser ist in der Regel der erste eigene, meist berufliche Erfolg oder das Erreichen eines selbstgesteckten Etappenziels, wie z.B.

das erfolgreich abgeschlossene Studium oder der erfolgreiche Berufseinstieg. Ohne diesen Anlass würde der Besitz eines Lieblingsautos als unpassend zur Lebenssituation empfunden. Darüber hinaus verleiht der anlassbezogene Kauf dem Auto eine persönliche und einzigartige Geschichte. Der Vergleich mit der Großeltern- und Elterngeneration zeigt, dass diese Situation und Lebensperspektive wesentlich für die Wahrnehmung des Autos als Luxusgut sind: War für die Großelterngeneration der HNWI's allein der Besitz eines eigenen Autos bereits Luxus, wurde das eigene Auto in der Elterngeneration erst durch die individuelle Konfiguration eines hochpreisigen Fahrzeuges zum Luxus. Für die jungen HNWI's hingegen ist bereits die individuelle Konfiguration eines Premiumfahrzeuges unverzichtbar (ein Lebensstandard). Erst die mit dem Auto verbundene persönliche und einzigartige Geschichte, also ein immaterieller Wert, macht es zu einem Luxusgut für sie. Die wichtige Wertevorstellung von „Einzigartigkeit und Erfolg“ spiegelt

sich somit in der Wahrnehmung des Autos als Luxusgut durch die junge HNWI-Generation, ihrem Kaufentscheidungsprozess und der Auswahl des Kaufzeitpunktes wider.

Schlussbetrachtung

Der Vergleich von drei Generationen innerhalb der Gruppe der HNWI's erlaubt erstmals einen differenzierten Blick auf die Rolle von Automobilen als Luxusgut und ihre Entwicklung. Der Besitz eines Premiumfahrzeuges erweist sich für junge HNWI's als unverzichtbar. Es muss sich dabei aber in eine deutlich pluraler definierte Luxuswelt einordnen als bei früheren HNWI-Generationen. Alternative Mobilitätsangebote werden ergänzend genutzt, substituieren den Besitz von (Premium)Autos für eine große Mehrheit jedoch nicht. Aufgrund der zukunftsprägenden Wirkung der Gesellschaftsgruppen mit dem höchsten finanziellen Kapital (Bourdieu 1987, S. 270 ff.), ist davon auszugehen, dass (Premium)Autos auf absehbare Zeit für

(in rein monetärer Sicht) darunter liegende gesellschaftliche Gruppen attraktiv bleiben. Allerdings ordnet sich der Wunsch nach einem (Premium) Auto in der Gruppe der jungen HNWI's in eine pluraler definierte Luxuswelt ein. Bei begrenzten finanziellen Mitteln kann dies zur Folge haben, dass sich der Zeitpunkt für den Autokauf zeitlich verschiebt und die „Mobilitäts-lücke“ mit alternativen Mobilitätsangeboten überbrückt wird. Dies heißt jedoch nicht, dass langfristig und prinzipiell auf ein Auto, als persönlichstes Mittel, um persönliche Freiheit und Unabhängigkeit umzusetzen, verzichtet wird. Es ist auch davon auszugehen, dass der Premiumfahrzeugkauf in der jungen Mittelschicht ebenso wie bei den jungen HNWI's anlassbezogen erfolgt. Neben wichtigen Lebensereignissen wird in Gruppen mit geringerem finanziellen Kapital das Überschreiten bestimmter Einkommens- oder Vermögensgrenzen einen entsprechenden Kaufanlass darstellen.

Die Studie erlaubt eine differenzier-

Kernthesen

1. Generationsübergreifend wird der Besitz eines Premiumfahrzeuges im Vergleich zu einem Volumenfahrzeug als Mehrwert wahrgenommen.
2. In der Generation der HNWI-Millennials muss sich das Auto jedoch zunehmend in eine komplexere, als „Luxus“ bezeichnete Lebenswelt integrieren.
3. Die Mehrheit der Millennials besitzt weiterhin ein eigenes (Premium)Auto und nutzt alternative Mobilitätsangebote lediglich ergänzend.
4. HNWI-Millennials haben verschiedene Lieblingsautos, die sie gerne besitzen möchten, und sind nicht mehr so stark auf ein spezifisches Modell fokussiert wie noch die älteren Generationen.
5. Der Kauf eines der Lieblingsautos erfolgt anlassbezogen.



Statt eines einzigen Traumautos hat der Großteil der jungen HNWI-Generation heutzutage mehrere mögliche „Lieblingsautos“, die höheren Premium- und Luxussegmenten zuzuordnen sind.

tere Bewertung des Autos als Luxusgut. Es zeigt sich, dass es sich bei den HNWI-Millennials in eine vielfältigere Luxuswelt einordnen und in andere als gleichwertig empfundene Luxusbereiche integrieren muss. Diese Pluralisierung des Luxus sowie das Streben der jungen HNWIs nach Einzigartigkeit und Erfolg führen dazu, dass der relative Bedeutungsgewinn anderer Luxusbereiche in der medialen Berichterstattung mit einem absoluten „Bedeutungsverlust“ des Autos verwechselt wird. Die Studie zeigt jedoch, dass Automobile weiterhin zu den wichtigen Luxusbereichen der jungen HNWIs gehören, insbesondere dann, wenn sie mit einer persönlichen und einzigartigen Geschichte verknüpft werden können. Diese liefert die notwendige Differenzierung als Individuum bei gleichzeitiger Integration in die individuell konfigurierte Luxuswelt. Aufgrund der Trenddiffusion ist davon auszugehen, dass diese Entwicklung auch in der aufstrebenden Mittelschicht Bestand haben wird.

Die jungen HNWIs sind, anders als ihre Großelterngeneration, zwar nicht mehr so früh auf Marken oder gar bestimmte Modelle festgelegt, dafür bietet sich klar und attraktiv positionierten Marken jedoch leichter die Chance, in das breitere Set der Lieblingsautos aufgenommen zu werden. Reflektiert die Marke dabei die Werte und Ziele der jungen HNWIs, hat sie eine hohe Wahrscheinlichkeit, bei geeignetem Anlass gekauft zu werden. Die Herausforderung für das Markenmanagement besteht damit weniger darin, die jungen HNWIs von der Attraktivität der Premium- oder Luxusautomarken generell zu überzeugen, als viel mehr die Vorteile und Relevanz der spezifischen Marke für junge Leute zu unterstreichen. Dabei besitzen klar positionierte Marken einen Vorteil. +

Reflektiert die Marke die Werte und Ziele der jungen HNWIs, hat sie eine hohe Wahrscheinlichkeit, bei geeignetem Anlass gekauft zu werden.



Literatur

Benkenstein, M./Holtz, B. (2013): Zum Stellenwert der Kohortenanalyse in der Konsumentenverhaltensforschung – Ein Diskussionsbeitrag auf der Grundlage konsumspezifischer Werthaltungen, in: Marketing ZFP, 35, 3, S. 159–175.

Bourdieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede, Frankfurt am Main.

Eastman, J.K./Liu, J. (2012): The impact of generational cohorts on status consumption: an exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption, in: Journal of Consumer Marketing, 29, 2, S. 93–102.

Europa Automobilbarometer (2014): Der Pkw in der Mobilitätslandschaft von morgen, Herausgeber: Commerz Finanz GmbH, München.

Frontier Group/U.S. PIRG Education Fund (2012): Transportation and the new generation. Why young people are driving less and what it means for transportation policy, Verfasser: Benjamin Davis/Tony Dutzik, Frontier Group; Phineas Baxandall, U.S. PIRG Education Fund, http://www.uspirg.org/sites/pirg/files/reports/Transportation%20%26%20the%20New%20Generation%20vUS_0.pdf, Abruf 06.01.2016.

Glenn, N.D. (2005): Cohort Analysis, 2nd ed., Thousand Oaks.

heise.de (2012): Abkehr vom Auto?, Verfasser: Florian Rötzer, vom 28.02.2012, <http://www.heise.de/tp/news/Abkehr-vom-Auto-2030983.html>, Abruf 23.01.2014.

heise.de (2013): Für junge Amerikaner ist der Besitz eines Autos keine Priorität mehr, Verfasser: Florian Rötzer, vom 06.03.2013, <http://www.heise.de/tp/artikel/38/38694/1.html>, Abruf 23.01.2014.

Institut für Mobilitätsforschung (2011): Mobilität junger Menschen im Wandel – multimodaler und weiblicher, München.

Lambert-Pandraud, R./Laurent, G. (2010): Why do older consumers buy older brands? The role of attachment and declining innovativeness, in: Journal of Marketing, 74, July 2010, S. 104–121.

Lambert-Pandraud, R./Laurent, G./Lapersonne, E. (2005): Repeat purchasing of new automobiles by older consumers: empirical evidence and interpretations, in: Journal of Marketing, 69, April 2005, S. 97–113.

Meredith, G.E./Schewe, C.D. (1994): The power of cohorts, in: American Demographics, 16, 12, S. 22–28.

Moore, M./Carpenter, J.M. (2008): Intergenerational perceptions of market cues among US apparel consumers, in: Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 12, 3, S. 323–337.

Moschis, G.P. (2012): Consumer behavior in later life: current knowledge, issues, and new directions for research, in: Psychology and Marketing, 29, 2, S. 57–75.

Pentecost, R./Andrews, L. (2010): Fashion retailing and the bottom line: The effects of generational cohorts, gender, fashion fandom, attitudes and impulse buying on fashion expenditure, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 17, 1, S. 43–52.

Ryder, N.B. (1965): The cohort as a concept in the study of social change, in: American Sociological Review, 30, 6, S. 843–861.

Schewe, C.D./Meredith, G.E. (2004): Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age, in: Journal of Consumer Behavior, 4, 1, S. 51–63.

Schuman, H./Scott, J. (1989): Generations and Collective Memories, in: American Sociological Review, Vol. 54, No. 3, S. 359–381.

WAZ (2012): Für immer mehr junge Männer ist das Auto nicht mehr cool, Verfasser: Dietmar Seher, vom 12.07.2012, 15:47 Uhr, <http://www.derwesten.de/auto/fuer-immer-mehr-junge-maenner-ist-das-auto-nicht-mehr-cool-id6873679.html>, Abruf 23.01.2014.

Zeit Online (2013): Junge Leute pfeifen auf Neuwagen, Verfasser: Matthias Breiting, vom 18.04.2013, 13:10 Uhr, <http://www.zeit.de/auto/2013-04/neuwagen-kundenalter>, Abruf 23.01.2014.

Zipcar (2013): Millennials & Technology. http://www.slideshare.net/Zipcar_Inc/millennial-slide-share-final-16812323, Abruf 06.01.2016.

MIT UNS **LEBT!** BAYERN



Marketing ohne Markt?

Marketing zwischen Marktorientierung und Netzwerkorientierung

Der Markt dient als quasi-definitiver Orientierungsrahmen für alle Marketingaktivitäten. Defizite der vorhandenen Marktkonzepte sowie innovative Architekturen von Wertschöpfungssystemen jenseits der Marktorientierung haben zur Folge, dass mit einer Marktfokussierung die faktische Komplexität der Rahmenbedingungen für das Marketing unterschätzt wird. Konstruktiv kann dem durch einen Übergang auf einen komplexitätsgerechten Orientierungsrahmen begegnet werden, wofür sich netzwerkförmige Leitkonzepte am besten eignen. Auf diesem Wege lassen sich Risiken der Fehlorientierung von Marketingmaßnahmen vermeiden und das Chancenpotenzial der neuen Wertschöpfungsarchitekturen besser nutzen.

Prof. Dr. Michael Reiss

Die Markt-Marketing-Connection ist schon sprachlich denkbar eng. Dies gilt für das strategische Marketingverständnis als marktorientierte Unternehmensführung (z.B. Geschäftsmodelle) ebenso wie für die operative Marktbearbeitung durch den Marketingmix. Alle Versuche einer „Disconnection“ erscheinen deshalb unangebracht und aussichtslos. Wer dennoch eine Entkopplung von Markt und Marketing ins Auge fasst, landet eher bei einem „Markt ohne Marketing“ als bei einem „Marketing ohne Markt“. „Ohne Markt“ steht dabei weder für „ungezielte Marketingaktivitäten“ infolge unzureichender Market Intelligence noch für das Demarketing als Instrument der Ausgrenzung bestimmter Kundengruppen. Ebenso wenig verbirgt sich hinter der Formel „Marketing ohne Markt“ eine normative Gegenposition zur Marketization, also der Anwendung von marktwirtschaftlichen Prinzipien auf alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens, z.B. auf die Bereitstellung von Infrastruktur- und Versorgungsleistungen, die gemeinhin mit der überlegenen Performance von Märkten begründet wird (Araujo/Pels 2015, S. 451 ff.). Vielmehr geht es um die Ergänzung oder Ersetzung von „Markt“ durch einen anderen Orientierungsrahmen. Die provokante Formel stellt also die Marktfokussierung des Marketings infrage.

In der Tat sprechen gewichtige Gründe dafür, dass das Marketing auf Distanz zu dieser identitätsstiftenden Arena geht und sich für andere Arenen öffnet. Gerade von wissenschaftlicher Seite wurden zahlreiche Vorstöße der Neuorientierung unternommen. Sie münden in diverse Druck- und Sog-Argumente, die für eine stärkere Entkopplung von Marketing und Markt sprechen. Die folgende Bestandsaufnahme beschäftigt sich zunächst mit den Push-Faktoren.

Schwachstellen der Marktorientierung

Für eine Distanzierung des Marketings vom Markt sprechen die Risiken, die durch eine enge Kopplung entstehen. Ein Druck zur Entkopplung entsteht einerseits durch Gründe, die im Marktkonzept selbst zu finden sind: Der Markt entpuppt sich als zwar plausibles, bei näherem Hinsehen jedoch als vieldeutiges Leitbild, das vor allem deshalb wenig Orientierungsleistung besitzt, weil es kein standardisiertes Marktverständnis gibt (Mele/Pels/Storbacka 2015, S. 100 ff.). Dies gilt zum einen für die konzeptionellen Vorstellungen von Markt. Zum anderen mangelt es diesen „Idealmodellen“ insofern an Praxisrelevanz, als sie nicht als Realphänomen anzutreffen sind.

Abb. 1 veranschaulicht die Tatsache, dass kein normiertes und allseits akzeptiertes Verständnis von der Architektur

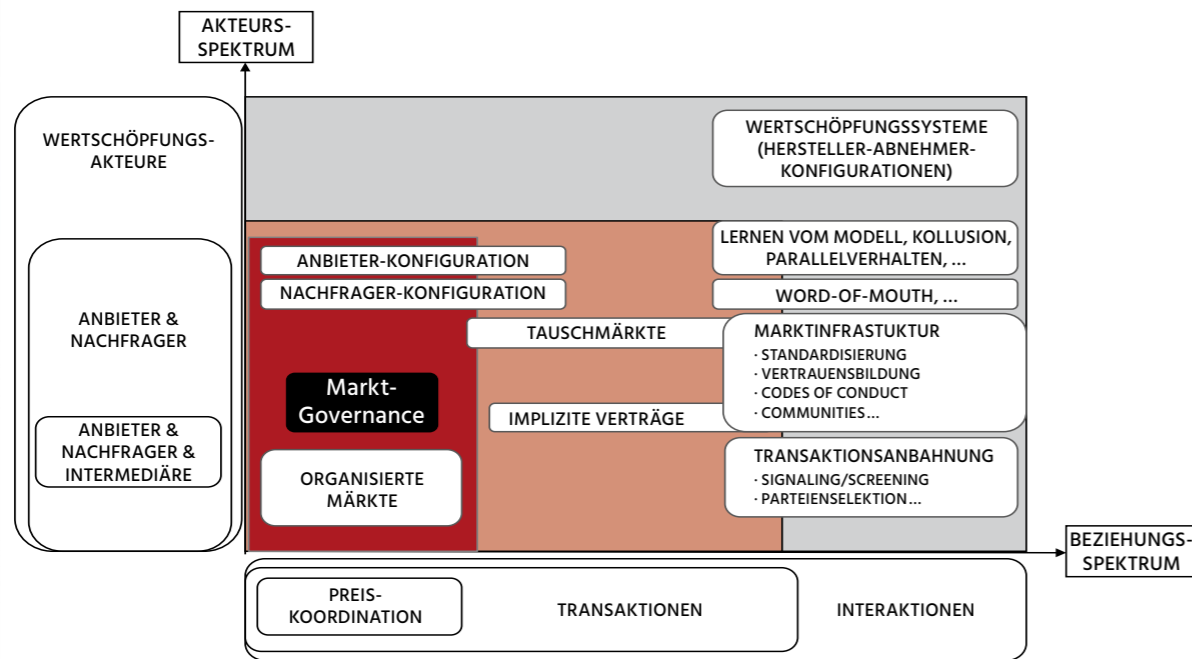
eines Marktes existiert. Vielmehr schlägt sich die Vieldeutigkeit sowohl in signifikanten Unterschieden bezüglich des Begriffsumfangs (visualisiert durch die jeweiligen Achsenabschnitte in Abb. 1) als auch der Bausteine der Marktmodellierung nieder. Dabei resultiert aus der bloßen Existenz eines Variantenspektrums, etwa nach den Besetzungszahlen (Monopol-, Duopol-, Oligopol- und Polypolmärkte) oder nach dem Formalisierungsgrad (z.B. Graumärkte versus hochgradig organisierte Börsen, Ahrne/Aspers/Brunsson 2015, S. 10 ff.), noch keine Notwendigkeit, einen weniger schillernden Orientierungsrahmen zu suchen. Andere Formen der Varietät und Unschärfe stellen hingegen die Eignung von Markt als generischem Rahmenkonzept für das Marketing grundsätzlich infrage. Wichtiger als die Marktverständnisse als Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage (etwa im Rahmen von Preis-Absatz-Funktionen) erweisen sich dabei Ansätze, die einen Markt als Zusammentreffen von Anbietern und Nachfragern verstehen, etwa in Modellen der mehr oder weniger formalisierten Marktspielregeln.

Hier wird die Eignung von Markt als Orientierungskonzept durch die Vieldeutigkeit des jeweils zugrunde gelegten Akteursspektrums beeinträchtigt: Einige Marktverständnisse beziehen sich jeweils auf nur eine Marktseite, also nur auf Kunden (z.B. in Modellen der Marktsegmentierung) oder nur auf Anbieter, z.B. zur Abgrenzung des sogenannten relevanten Marktes. Wenn sich Marketingmanager daran ausrichten wollen, „was der Markt verlangt“, gelangen sie vermutlich zu unterschiedlichen Marketingstrategien, wenn man den Markt mit Kundschaft oder mit Wettbewerb

Prof. Dr. Michael Reiss

BWI, Abt. II
Universität Stuttgart
Keplerstraße 17
D-70174 Stuttgart
Tel +49 (0)711 6858-3156
Fax +49 (0)711 6858-2764
michael.reiss@bwi.uni-stuttgart.de

Abb. 1: Spektrum der institutionellen Marktkonzepte



Quelle: Reiss 2016.

gleichsetzt: Wer ausschließlich Kundenorientierung betreibt, kümmert sich zu wenig um Wettbewerbsvorteile, etwa im Zeitwettbewerb. Eine einseitige Wettbewerbsorientierung kann in Rabattschlachten oder Rattenrennen münden, etwa im Fall eines gegenseitigen Überbietens mit Garantiefreistellen für Fahrzeugteile.

Andere Auffassungen beziehen zwar beide Marktseiten mit ein, leiden aber daran, dass die jeweiligen Interaktionsformen nicht eindeutig spezifiziert werden: Hier liegt der Schwerpunkt traditionell auf den Transaktionen zwischen den beiden Marktseiten. Andere Verständnisse stellen hingegen die Interaktionen auf jeweils einer Marktseite in den Vordergrund, beispielsweise Benchmarking auf der Anbieterseite oder Mundpropaganda auf der Nachfragerseite. Komplexere Marktverständnisse betonen, dass sich die Performance von Märkten, also beispielsweise Preisbildung, Marktversagen oder Winner-take-all-Prozesse, nur erklären und gestalten lässt, wenn Interaktionsmuster zwischen mindestens zwei Anbietern und einem Nachfrager in das Marktmodell aufgenommen werden. Häufig werden in die Akteurskonfigurationen auch Intermediäre einbezogen, etwa

der Handel, die Betreiber von virtuellen Marktplätzen oder Suchmaschinen.

Das Spektrum der Beziehungen zwischen den Marktakteuren umfasst im weitesten Sinne alle Arten von formellen und informellen Interaktionen. Demgegenüber sieht die engste Auffassung von markttypischen Beziehungen im Markt eine Koordinationsform (sogenannte Markt-Governance), die auf Verträgen zur Übertragung von Rechten an standardisierten Leistungen basiert, innerhalb derer der Preiskoordination eine zentrale Rolle zukommt (John/Reve 2010, S. 248 ff.). Die markttypischen Vertragsformen dienen der Regelung einer einmaligen Transaktion (Spot-Geschäft). Diese Transaktionen sind eingebettet in Wettbewerbsgesetze, Regulierungen, Selbstverpflichtungen (z.B. Kostenbremse der Mobilfunkanbieter), Institutionen (z.B. Gerichte, Schiedsstellen) und Sanktionen (z.B. Vertragsstrafen), die als Koordinationsinfrastruktur dienen.

Das Marketing hat mehrere Trends zur Ausdehnung des Anwendungsgebiets von Marktansätzen rezipiert und mit einem Marketinginstrumentarium sowie Geschäftsmodellen hinterlegt. Dies betrifft beispielsweise die unternehmensin-

ternen Märkte (Frost 2005). In diesem Ansatz werden Marktsimulationen in die Unternehmensorganisation implementiert, von Kunden-Abnehmer-Beziehungen über Verrechnungspreissysteme bis zu internen Ausschreibungen von Entwicklungs- und Produktionsaufträgen. Allerdings zeigt sich, dass tatsächlich keine echte Marktkoordination praktiziert wird. Vielmehr findet eine hybride Kombination von Marktkoordination und Plankoordination statt (Reiss 2007, S. 155 ff.). Dies belegt sehr prägnant die so genannte Last-Call-Option für unternehmensinterne Anbieter im Rahmen von Ausschreibungen. Eine weitere Expansion des Marktkonzepts mit erheblicher Marketingrelevanz wurde durch die zwei- oder mehrseitigen Märkte induziert (Sriram et al. 2015, S. 142 ff.). Hier wendet sich der Anbieter eines Plattform-Produkts an zwei oder mehr Kundengruppen, z.B. ein Veranstalter von Sport-Events an Zuschauer vor Ort, Medien, Sponsoren und Werbetreibende. Das Marketing fokussiert nicht zuletzt die Möglichkeiten der Quer-Subventionierung als preispolitisches Instrument der Verkaufsförderung, etwa kostenlose Suchmaschinen-Dienste, die durch Bannerwerbung finanziert werden (Zingal/Becker 2013, S. 92 ff.; Voigt/Hinz 2015, S. 141 ff.). Hierbei handelt es sich allerdings nicht um ein markttypisches Instrument. Tatsächlich lässt sich die charakteristische Vielfalt von Kundenkategorien auf Plattform-Märkten besser durch Netzwerkansätze erfassen (Reiss/Günther 2010, S. 178 ff.). Fazit: Beide Expansionsprojekte firmieren zwar unter „Markt“. Eine Analyse belegt jedoch in beiden Fällen, dass hier insofern eine weitere Entfremdung vom Markt erfolgt, als diese Erweite-

rungen nicht in Märkten, sondern in hybriden Koordinationsformen oder in Netzwerkgebilden münden.

Wie Abb. 1 verdeutlicht, fungiert der Austausch in Gestalt einer Transaktion „Leistung gegen Entgelt“ als Dreh- und Angelpunkt der Koordinationsperformance von Märkten. Die austausch-dominierte Marktlogik mindert die Eignung dieses Orientierungsrahmens erheblich, weil immer mehr Beziehungen zwischen Wertschöpfungsakteuren nicht auf Austausch, sondern auf Pooling basieren (Frost 2005, S. 26 ff.): Hierbei erfolgt eine Zusammenlegung von tangiblen und intangiblen Assets (z.B. Anlagen, Wissen, Patente, Reputation) von mehreren Akteuren, die von diesen gemeinsam genutzt werden, wobei die Ergebnisse dieses Nutzungs-

In der Einführungsphase eines Produkts empfiehlt sich ein netzwerkfokussiertes Marketing, in der Wachstumsphase hingegen ein marktfokussiertes Marketing

prozesses auf die Akteure (rück-)verteilt werden, einschließlich eines Sharings von Chancen und Risiken. Pooling bietet sich immer dann an, wenn etwa bei Neuprodukten (z.B. ambulanten Vertrieb von Bankservices, selbstfahrende Fahrzeuge, Gezeitenkraftwerke) oder neuen Geschäftsmodellen (z.B. Einstieg in emergente Märkte) die proprietäre Ressourcen- und Wissensbasis nicht ausreicht und a) die Lücken in der eigenen Ressourcen- und Wissensbasis sich weder qualitativ noch quantitativ so genau spezifizieren lassen, dass sie über eine Markttransaktion, etwa durch den Erwerb einer Lizenz oder durch Outsourcing, geschlossen werden können und/oder b) die Prozesse und der Erfolg einer Ressourcenkombination nicht berechenbar sind, sondern mit diversen Unwägbarkeiten behaftet sind. Hier gilt es, die Kunden durch entsprechende Anreize (z.B. Nutzungsrechte, Reputation, Beratung, bevorzugte Belieferung) als „Mitunternehmer“ zu einem gemeinsamen Venturing zu motivieren.

Marketingtrends zu alternativen Orientierungsrahmen

Mehrere alternative Leitbilder für das Marketing gehen Hand in Hand mit einer Abkehr von der Marktfokussierung.

Zusammenfassung

Die Praxisrelevanz der akademischen Gegenüberstellung von „Markt oder Netzwerk“ als geeignetem Orientierungsrahmen für Marketingaktivitäten wird unterschätzt. Bei einem komplexen Produkt- und Kundenkontext ist die Netzwerkorientierung der Marktorientierung überlegen, während die Marktorientierung sich für stabile und vertraute Kontextgegebenheiten empfiehlt. Wird der Fit zwischen Kontext einerseits und Orientierungsleitbild andererseits nicht bewerkstelligt, kommen die falschen Marketinginstrumente zum Einsatz, was die Marketing-Performance erheblich mindert.

Sie wollen nicht primär die Nachteile des Marktkonzepts vermeiden, sondern die Vorteile von Alternativkonzepten nutzen. Diese Sogwirkung alternativer Orientierungskonzepte mündet zunächst in vom Marketing selbstinitiierten Neuorientierungen, die sich meist in breit angelegten Marketingtrends niederschlagen haben.

Generic Marketing: In dieser klassischen Sparte der Broadening-Strömung (Shaw/Jones 2005, S. 243) erfolgt eine Einbeziehung aller Stakeholder eines Unternehmens in das Marketing sowie eine Ausdehnung des Marketingterrains von Unternehmen auf Non-Business-Akteure, z.B. politische Parteien oder Religionsgemeinschaften (Kotler 1972, S. 51). Zwar

Marktfokussiertes Marketing eignet sich für reife Produkte, netzwerkfokussiertes Marketing für Neuprodukte

haben das Generic Marketing und das traditionelle Marketing den Transaktionsfokus („value exchange“) gemein. Ansonsten gibt dieser Zugang jedoch einige klassische Marktparameter auf, nicht zuletzt die Koordination über Preise.

Beschaffungsmarketing: Bei dieser Facette des Broadenings wird spiegelbildlich zum Absatzmarkt auch der Beschaffungsmarkt mit einem (modifizierten) Marketingmix bearbeitet. Dabei fällt auf, dass das Beschaffungsmarketing recht schnell in einen ganzheitlichen Ansatz des Supply-Chain-Managements integriert wurde. Das entlang der Supply Chain praktizierte strategiegeleitete Outsourcing gehorcht jedoch nicht den Gesetzen des klassischen Marktes, etwa über die Bestimmung von Preisobergrenzen oder kostenminimalen Bestellmengen für ein einmaliges Spot-Geschäft. Vielmehr basiert Outsourcing auf langfristigen Kooperationsmodellen in Gestalt von Service-Level-Agreements, Lieferabrufsystemen oder Efficient-Consumer-Response-Modellen.

Relationship Marketing: Ein weiterer einschlägiger Mainstream ist der Übergang vom Transaction Marketing zum Relationship Marketing. Dies mündet in ein Customer-Relationship-Management, das auf einem individualisierten und nachhaltigen One-to-One-Marketing basiert. Die möglichst individualisierten Kundenbeziehungen über den gesamten Beziehungslebenszyklus haben wenig mit den konstituierenden Bausteinen einer Marktorientierung gemein-

sam: Nicht Transaktionen, sondern Beziehungspotenziale (vgl. Abb. 1) im Sinne des Relational View, etwa Vertrauen und Loyalität, dienen als Kernelemente dieses Ansatzes. Solche Investitionen werden anhand eines Customer-Lifecycle-Value beurteilt und nicht anhand des Deckungsbeitrags einzelner Transaktionen.

Innovative Wertschöpfungsarchitekturen jenseits des Marktes

Neben den skizzierten, aus dem Marketing stammenden Ansätzen beinhalten diverse generische Ansätze ein Plädoyer für eine Abkopplung des Marketings vom Markt:

Kundeninvolvierung: Im Mittelpunkt steht der Übergang von der klassischen einseitigen Leistungsbeziehung „vom Anbieter zum Nachfrager“ zum wechselseitigen Austausch zwischen Akteuren, die simultan die Rolle des Anbieters und die des Nachfragers übernehmen (Vargo/Lusch 2011, S. 183 f.). Die zweigleisige Involvierung von Kunden schlägt sich in Modellen des mitwirkenden Kunden oder des Prosumings, der Co-Production, Co-Creation und des Co-Marketings nieder (Fliess/Jacob/Fandel 2010, S. 11). Die Entfernung vom klassischen Marktverständnis lässt sich schon daran ablesen, dass die Trennung zwischen den beiden Marktseiten bei diesen interaktiven Wertschöpfungsarchitekturen verschwimmt. Zudem beinhaltet die Value Co-Creation häufig den Einstieg in das Pooling von Ressourcen und in engere, „kollaborative“ Formen der Kooperation, etwa

Handlungsempfehlungen

- Marktfokussiertes Marketing eignet sich für reife Produkte, netzwerkfokussiertes Marketing für Neuprodukte.
- Netzwerkfokussiertes Marketing sollte gegenüber der engagierten und kompetenten Crowd und den hochgradig involvierten Großkunden zum Einsatz kommen, das marktfokussierte Marketing gegenüber schwach involvierten „Abnehmern“.
- In der Einführungsphase eines Produkts empfiehlt sich ein netzwerkfokussiertes Marketing, in der Wachstumsphase hingegen ein marktfokussiertes Marketing.

Abb. 2: Marktfokussiertes und netzwerkfokussiertes Marketing

MARKETING-PARAMETER	ORIENTIERUNGSRAHMEN	
	Marktfokussiertes Marketing	Netzwerkfokussiertes Marketing
Marketingaktivitäten	Verkaufen, (Gewinnen, Binden und Rückgewinnen von Kunden)	Interaktive Wertschöpfung, Pooling, Sharing ...
Marketinginstrumente	4 P-Marketingmix	Intrinsische Anreize, Erfolgsbeteiligungen, Konditionen, Prämien, Reputation ...
Performance-Indikatoren	Gewinnoptimierung, gerechte Wertschöpfungsverteilung	Wertschöpfungssteigerung, Wertschöpfungsverteilung
Rollenverteilung	Rollendifferenzierung: „Hersteller versus Abnehmer“	Rollenangleichung; Prosumer, Co-Producer, Producer ...
Akteurspektrum	Homogen: Kundensegmente	Heterogen: Kunden, Kunden der Kunden, Komplementoren
Konfigurationsdynamik	Beeinflussbar: Kundenselektion, Kundenbindung, Lock-ins	Kaum beeinflussbar: Crowd, Offenheit, Fluktuation
Interaktionsspielräume	One-to-One, One-to-Many	Many-to-Many
Koordinationsleitbild	Kooperation	Coopetition (Koopkurrenz): Mischung von Kooperation und Konkurrenz

Quelle: Reiss 2016.

zwischen Big Pharma und Biotech-Start-ups. Anders als im Transaktionsparadigma ist die Wertentstehung nach Quantität (z.B. Output-Einheiten, ausgeführte Geschäftsprozesse) und Qualität (z.B. Innovativität, Individualisierung) nicht durch die Aktivitäten des Anbieters bestimmt, sondern hängt vom Einsatz und der Kreativität der Kunden sowie von der Verträglichkeit der Arbeits- und Denkweisen bei den beteiligten Akteursgruppierungen ab.

Web-basierte Wertschöpfung: Innovative Wertschöpfungssysteme in Gestalt von Business Ecosystems, Business Webs, Open-Source-Communities, Crowd Sourcing oder Swarms werden durch das Internet ermöglicht. Diese mitunter als Kundenintegration 2.0 bezeichneten Ansätze gehorchen anderen Gesetzen als die bilaterale Involvierung des Kunden als Co-Producer (Fliess/Jacob/Fandel 2010, S.12): Zwar gelingt es im Rahmen eines bilateralen Co-Producing, möglichst maßgeschneiderte Leistungen zu erstellen. Es gibt jedoch auch gewichtige Nachteile: Hierzu zählen die mit diesem Projektgeschäft verbundenen hohen Erstellungskosten, die Koordinationskosten (z.B. Konflikt-handhabungskosten bei Urheberrechtstreitigkeiten) und die Risiken der Rückwärts- und Vorwärtsintegration, wenn die Akteure in der Lage sind, sich das Know-how des Partners anzueignen (Bedenk/Stich 2015, S. 79 ff.). Außerdem können Performance-Aspekte und Kontextgegebenheiten dafür sprechen, von bilateralen auf multilaterale Wert-

schöpfungsarchitekturen umzusteigen: Zum einen lässt sich die Kostenperformance dadurch verbessern, dass mithilfe einer Mass-Customization-Strategie mehrere Kunden mit einer jeweils maßgeschneiderten Lösung versorgt werden können, was man dank der erzielbaren Fixkostendegression kostengünstig bewerkstelligen kann. Eine solche effizienzorientierte Strategie steht nicht im Widerspruch zum Anliegen des One-to-One-Kundenbeziehungsmanagements. Zum anderen sind zur Deckung der Ressourcenlücken möglicherweise mehrere Quellen erforderlich. Dann richten sich die Calls, Ausschreibungen, Einladungen und andere Akquisitionsaktivitäten an eine nicht näher spezifizierte Menge von Quellen, die sogenannte Crowd. Erfolgskritisch ist dabei neben der Vielzahl auch die Artenvielfalt der Akteure: Einige Inputs stammen nicht von Kunden, sondern von Komplementoren (Reiss/Günther 2011, S. 46 f.), bei PET-Gebinden beispielsweise nicht nur von Konsumenten oder dem Handel, sondern auch von Verpackungsherstellern, Logistikdienstleistern und Recyclingunternehmen. Auch die Kunden der Kunden, z.B. für einen Krankenhausausstatter neben den Krankenhausbetreibern auch die Patienten, beteiligen sich mit ihren Lösungsansätzen (z.B. für Klinikmöbel) am Wertschöpfungsprozess. Zusätzliche Quellen von Beiträgen eröffnen sich, weil Kunden in Verbänden, Standardisierungsgemeinschaften, User Groups und anderen Communities organisiert sind.

Kernthesen

- Die Orientierung am Markt erweist sich als unzuverlässiger Wegweiser, weil die Ausrichtung am Kunden bzw. am Wettbewerb in unterschiedlichen Marketingaktivitäten mündet.
- Plattformprodukte, Business Ecosystems, Co-Production und weitere Megatrends lassen sich nicht mit einem marktfokussierten Marketingmix meistern.
- Die zentralen Unterschiede zwischen Markt-orientierung und Netzwerkorientierung betreffen die Arbeitsteilung, die Interaktions-spielräume sowie die Bandbreite der Marketing-instrumente und der Performance-Indikatoren.
- Für eine Kombination von Markt- und Netzwerk-orientierung gibt es zielführende Kopplungsmuster.

Netzwerk als Orientierungsrahmen

Auf der Suche nach alternativen Orientierungskonzepten münden mehrere der skizzierten Trends einer Markt-Marketing-Entkopplung in netzwerkförmige Architekturen. Das Kernargument für Netzwerke ist deren Fähigkeit, die Komplexität von Wertschöpfungssystemen besser zu erfassen, als dies mit dem Marktkonzept möglich ist (Gummesson/Mele 2010, S. 188 ff.). Das ist explizit auch die Botschaft des Markets-as-Networks-Ansatzes, der Märkte als untereinander vernetzte bilaterale Geschäftsbeziehungen versteht (Johanson/Vahlne 2011, S. 487 f.). Im Zusammenhang mit Open-Source-Communities (Klassiker: Linux) ist hier von „Basar-Strukturen“ die Rede (Demil/Lecocq 2006, S. 1449 ff.). Eine weitere Entwicklungsstufe dieser interaktiven Wertschöpfungssysteme ist die Access- oder Sharing-Economy (Leitidee: „Teilen statt Besitzen“). Sie ist keinesfalls nur auf die Nutzung (den „Kokonsum“ z.B. beim Car-Sharing) beschränkt, sondern umfasst auch ein Sharing von Produktionsressourcen, etwa von geistigem Eigentum via Creative Commons. Sowohl das Wesen als auch der Wert einer Netzwerkfokussierung bedürfen einer grundsätzlichen Klarstellung: Zum einen handelt es sich nicht um eine reine Umetikettierung von Markt auf Netzwerk, wie Abb. 2 anhand eines Vergleichs der beiden Rahmenkonzepte verdeutlicht. Zum

anderen basiert Netzwerkorientierung nicht auf einer unkritischen Netzwerk-Euphorie.

Insgesamt belegt der Konzeptvergleich, dass eine Netzwerkfokussierung auf komplexere Marketingumgebungen ausgelegt ist: Hierzu zählen u.a. die Einflussnahme auf die Höhe der Wertschöpfung (und nicht nur deren Verteilung), der Umgang mit einer heterogenen Vielfalt von Adressaten des Marketings sowie das Arbeiten nach den gemischten Spielregeln der Coopetition (Koopkurrenz), z.B. Konzeptwettbewerbe unter Partnern (Bouncken et al. 2015, S. 579 ff.; Le Roy/Czakon 2016). Dennoch ist ein kritischer Umgang mit Netzwerken schon deshalb erforderlich, weil es sich beim Netzwerk-Konzept (ebenfalls) um eine nicht-normierte Architektur für Wertschöpfungssysteme handelt, was das Orientierungspotenzial erheblich mindert. So ist unbedingt klärungsbedürftig, ob mit Netzwerken im weiteren Sinne ein komplexes Interaktionsmuster (das im rechten oberen Sektor von Abb. 1 zu lokalisieren wäre) oder im engeren Sinne eine Koordinationsform gemeint ist (Ebers/Oerlemann 2013, S. 3ff.).

Für eine Kombination von Markt- und Netzwerkorientierung gibt es zielführende Kopplungsmuster

Aus Abb. 2 kann man ablesen, dass die fehlende Stimmigkeit zwischen Marketingansatz und Marketingkontext, etwa die Anwendung des marktfokussierten Marketings in einer Netzwerkumgebung, zu erheblichen Performance-Einbußen führt: So bleibt das Chancenpotenzial einer Wertsteigerung durch Co-Production mit dem Kunden weitgehend ungenutzt. Der förderliche oder schädliche Einfluss von Kundenmeinungen im Rahmen einer netzwerktypischen Many-to-Many-Kommunikation, etwa einem Erfahrungsaustausch auf Blogs, wird nicht registriert. Ferner wird übersehen, dass das liberale Konstruktionsprinzip von Netzwerken, etwa die offenen Netzwerk Grenzen, sich in einer Einmischung von unwillkommenen Akteuren niederschlagen kann, was möglicherweise zu einer Behinderungen zwischen den verschiedenen Kundengruppierungen führt: Man denke etwa im skizzierten Fall von Sport-Events an Provider von Doping-Substanzen oder an Wettunternehmern, die Spiele manipulieren und so den Nutzen für Fans und Zuschauer verringern.

Zusammenspiel von markt- und netzwerk-fokussiertem Marketing

Es wäre voreilig, die Formulierung „Zwischen Markt-orientierung und Netzwerkorientierung“ als Credo für eine Netzwerkorientierung zu interpretieren. Tatsächlich kann das Zusammenspiel der beiden Orientierungsrahmen als Ersetzungsverbund, aber auch als Ergänzungsverbund gedeutet werden. Der Ersetzungsverbund läuft alternativ auf eine reine klassische Markt-orientierung (an Abnehmern) hinaus oder auf eine reinrassige Netzwerkorientierung in Gestalt von Many-to-Many-Geschäftsbeziehungen zwischen Co-Produzenten. Demgegenüber plädiert der Ergänzungsansatz für Markt-Netzwerk-Kombinationen: Dieser additive Ansatz mündet nicht in einer radikalen Substitution der Markt-orientierung (Easley/Kleinberg 2010, S. 275 ff.; Scaraboto 2015, S. 155 ff.). Vielmehr operiert diese spezielle Spielart eines Deepenings des Marketings mit einem Nebeneinander von

„Selling und Sharing“. Die Auswahl des Orientierungsrahmens richtet sich nach dem jeweiligen Produkt- bzw. Kundenkontext: Für reife Financial Services beispielsweise empfiehlt sich die Marktfokussierung, für nicht-etablierte Fintech-Angebote hingegen die Netzwerkfokussierung. Analog passt das netzwerkfokussierte Marketing zu hochgradig involvierten Key Accounts, Lead Users oder Gold- bzw. Platinpartnern, das marktfokussierte Marketing zu schwach involvierten „Abnehmern“. Auch eine Nacheinander-Kopplung macht Sinn, wobei – nach dem Vorbild des sequentiellen Coopetition-Ansatzes „kooperativer Marktaufbau mit anschließender kompetitiver Marktbearbeitung“ – in der Einführungsphase eines Produkts ein netzwerkfokussiertes Marketing betrieben wird, in der Wachstumsphase hingegen ein marktfokussiertes Marketing. +

Literatur

Ahrne, G./Aspers, P./Brunsson, N. (2015): The Organization of Markets, in: *Organization Studies*, 36, 1, S. 7–27.

Araujo, I./Pels, J. (2015): Marketization and its limits, in: *Decision*, 42, 4, S. 451–456.

Bedenk, S./Stich, A. (2015): Innovation mit Kunden – Fluch oder Segen? In: *Marketing Review* St. Gallen, 32, 2, S. 76–85.

Bouncken, R. B. et al. (2015): Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions, in: *Review of Managerial Science*, 9, 3, S. 577–601.

Demil, B./Lecocq, X. (2006): Neither Market nor Hierarchy nor Network: The Emergence of Bazaar Governance, in: *Organization Studies*, 27, 10, S. 1447–1466.

Easley, D./Kleinberg, J. (2010): *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World*, Cambridge.

Ebers, M./Oerlemans, L. (2013): The variety of governance structures beyond market and hierarchy, in: *Journal of Management* 20, 10, S. 1–39.

Fliess, S./Jacob, F./Fandel, G. (2011): Von der Kundenintegration 1.0 zur Kundenintegration 2.0 – Implikationen für Praxis und Forschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81, Special Issue 5, S. 5–20.

Frost, J. (2005): Märkte in Unternehmen. Theorien der Firma und organisatorische Steuerung, Wiesbaden.

Gummesson, E./Mele, C. (2010): Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration, in: *Journal of Business Market Management*, 4, 4, S. 181–198.

John, G./Reve, T. (2010): Transaction Cost Analysis in Marketing: Looking Back, Moving Forward, in: *Journal of Retailing*, 86, 3, S. 248–256.

Kotler, P. (1972): A Generic Concept of Marketing, in: *Journal of Marketing*, 36, 4, S. 46–54.

Johanson, J./Vahlne, J. (2011): Markets as networks: implications for strategy-making, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 4, S. 484–491.

Le Roy, F./Czakon, W. (2016): Managing coopetition: the missing link between strategy and performance, in: *Industrial Marketing Management* 53, S. 3–6

Mele, C./Pels, J./Storbacka, K. (2015): A holistic market conceptualization, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, S. 100–114.

Reiss, M. (2007): Marktwirtschaft im Unternehmen. Vom „Mythos Markt“ zum Modell der Hybridkoordination, in: *Zeitschrift für Management*, 2, 2, S. 146–166.

Reiss, M./Günther, A. (2010): Mehrseitige Märkte: Paradigmenwechsel vom Markt- zum Netzwerk-Ansatz, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 39, 4, S. 176–181.

Reiss, M./Günther, A. (2011): Value Net Marketing – Schlüssel zum erfolgreichen Marketing, in: *Marketing Review* St. Gallen, 28, 4, S. 44–50.

Scaraboto, D. (2015): Selling, Sharing, and Everything In Between: The Hybrid Economies of Collaborative Networks, in: *Journal of Consumer Research*, 42, 1, S. 152–176.

Shaw, E.H./Jones, D.G.B. (2005): A history of schools of marketing thought, in: *Marketing Theory*, 5, 3, S. 239–281.

Sriram, S. et al. (2015): Platforms: a multiplicity of research opportunities, in: *Marketing Letters*, 26, S. 141–152.

Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2011): It's all B2B and beyond: toward a systems perspective of the market, in: *Industrial Marketing Management*, 40, 2, S. 181–187.

Voigt, S./Hinz, O. (2015): Network effects in two-sided markets: why a 50/50 user split is not necessarily revenue optimal, in: *Business Research*, 8, S. 139–170.

Zingal, F./Becker, F. (2013): Drivers of optimal prices in two-sided markets: the state of the art, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 63, 2, S. 87–116.

Literatur zum Thema: High-End-Marketing Business-to-Business & Luxury

Literaturhinweise zusammengestellt von xxxxxxxxxx

Bücher

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Artikel

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Autoren (Jahr). xxx x xxx x xxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx
xxx x xxx x xxx x xxx xxxxxx, S. 000–000.

Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stößt und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an christoph.wortmann@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktt Themen

MRSG 4.2017: Marketing und Vertrieb 4.0
Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 09.01.2017 an christoph.wortmann@unisg.ch.



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

Dr. des. Benjamin Berghaus
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Leiter des Kompetenzzentrums für Luxusmanagement an der Universität St. Gallen.



Nächster Start im Januar 2017

Weiterbildung in Marketing und Verkauf

Intensivstudium Marketingmanagement (CAS)
Marketingmanagement aus erste Hand – von Professionals für Professionals. Erweiterbar zum **Diplom Marketing Executive HSG (DAS)** – 18 Tage in 6 Modulen, nächster Start 10. Januar 2017

Intensivseminar Excellence in Key Account Management
Wertvolle Kunden im Fokus – Ein Kompaktkurs für Key Account Manager. Erweiterbar zum CAS Marketing- und Kundenmanagement im B2B-Geschäft – 9 Tage in 3 Modulen, nächster Start 24. Januar 2017

Weitere Infos unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung
Gerne berät Sie Doris Maurer auch persönlich zu unseren Weiterbildungsangeboten unter +41 71 224 28 55 oder per Mail an doris.maurer@unisg.ch.

Buchrezension

Nutzen für die Praxis

Das Buch ist verfasst von Anne M. Schüller, welche als führende Expertin für Touchpoint-Management, Loyalitäts- und Empfehlungsmarketing in Europa gilt. Die Digitalisierung schreitet mit exponentieller Geschwindigkeit voran. Es werden disruptive Technologien erwartet, und die Firmen, die Produkte erfunden haben, werden mit völlig neuen Konkurrenten konfrontiert. In diesem Zusammenhang versucht bspw. Apple derzeit, ein Auto auf den Markt zu bringen, um eine Revolution in Gang zu setzen. Klassische Manager sind Optimierer und Verwalter, sollten aber viel mehr kleine Rebellen sein. Dieses Buch bietet Einblicke in die wesentlichen Entwicklungen im Touchpoint-Management und gibt Impulse zu den wichtigsten Trendbegriffen wie z.B. Storytelling, Shareability und Communities.

Abstract

Emotionen sind selbst in Zeiten von Big Data immens wichtig, denn sie machen unsere Menschlichkeit aus. Umso wichtiger ist es, dass man sich bewusst wird, was die Marke eines Unternehmens ausdrückt und was sie für eine Wirkung auf den Kunden hat. Messages an den Kunden sind multisensorisch aufgeladen. Werden Sie ein Meister des Emotionsmanagements und binden Sie den Kunden durch das, was er an den Touchpoints erlebt. Lassen Sie den Kunden sich glücklich kaufen!

Der Kunde durchläuft in seiner Customer Journey viele Touchpoints. Beobachten Sie den Kunden. Befragen Sie Ihre Mitarbeiter, was man besser machen kann. Es reicht nicht, den Kunden nur zufriedenzustellen, denn man ist dadurch nur mittelmäßig, be-

liebig und ersetzbar. Wer heute Geld ausgibt, will Spitzenleistungen. Zufriedenheit führt nur zu niedriger emotionaler Spannung, mangelnder Identifikation und Gleichgültigkeit. Tun Sie etwas dagegen!

Entwickeln Sie guten Content in Ihren nicht-traditionellen Channels – oder noch besser, lassen Sie den Content vom Kunden erstellen. Die beste Werbung ist die, die ein begeisterter Kunde für einen Anbieter macht, denn sie bringt eine enorme Authentizität mit sich. Dadurch lassen sich nicht nur neue Kunden gewinnen, sondern bestehende Kunden werden auch zum Empfehler gemacht. Bauen Sie Ihre Community auf. Lassen Sie Kunden Kunden helfen in Support-Communities und sie dann zu Ihren Fans werden!

Lam Ngo, B.Sc.

Kernthesen

- Als Führungskräfte kommen nur noch menschliche Experten infrage, die die Rolle von Moderatoren und Katalysatoren einnehmen.
- Unternehmen müssen wegkommen von Christensen's Innovator's Dilemma und sollten daher Bürokratie z.B. in Form statischer Top-Down-Organigramme, aufwendiger Businesspläne und numerischer Zielerreichungsgrade reduzieren.
- Nutzen Sie die „Weisheit der Vielen“, sowohl der Kunden als auch der Mitarbeiter.

Thema der nächsten Ausgabe: One-to-One-Marketing

Seit jeher studieren Unternehmen die individuellen Charakteristika und Präferenzen ihrer Kunden mit dem Ziel, diese bestmöglich zu bedienen. Die technologische Entwicklung eröffnet Unternehmen heute eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten, dem Kunden maßgeschneiderte Angebote zu liefern. In einer Welt, in der Kunden aktiv am Marketing mitwirken und angebotenen Produkten und Dienstleistungen kritischer denn je begegnen, stößt das konventionelle Massenmarketing an seine Grenzen. Durch die Speicherung und Auswertung von Suchanfragen, Cookies, Kaufhistorien und dergleichen können Unternehmen heutzutage das Bedürfnis- und Persönlichkeitsprofil jedes einzelnen Kunden besser verstehen und fortlaufend verfeinern. One-to-One-Marketing zielt

vor diesem Hintergrund darauf ab, Marketingaktivitäten auf individuelle Kundenbedürfnisse anzupassen. Individualisierung und Personalisierung bieten Potenziale, zentrale Erfolgsindikatoren wie Kundenakquise und -bindung zu verbessern. Auf der Basis vorab gewonnener Konsumentendaten können einzelne Segmente gezielt angesprochen werden. Dem steht jedoch oft die Sorge der Verbraucher vor einem Missbrauch ihrer Daten entgegen. Ziel der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen ist es daher, die Auswirkungen des One-to-One-Marketings auf die Kundenbeziehungen – inklusive positiver und negativer Effekte – zu analysieren. Freuen Sie sich auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Verlag

MIM Marken Institut München
GmbH
Ridlerstraße 35a
D-80339 München

Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

Redaktion

Communication Network Media
Ridlerstraße 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion
Friedrich M. Kirn

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Christoph Wortmann, M. Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34
christoph.wortmann@unisg.ch

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

Anzeigen und Produktion

Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstr. 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.lt

Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 729599-15
kirn@marke41.de

Anzeigendisposition

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Titelbild

© alphaspirit / Fotolia.com

Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
grafik@da-design.lt

Leserservice

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien
GmbH & Co. KG
Kennwort: Marketing Review St. Gallen
Michael-Schaffer-Str. 1
D-86399 Bobingen

Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Heins-Jürg Bernet
Prof. Dr. Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Kraft, Münster
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Ulrich H. Moser
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener

Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Uwe Tännler
Dr. Raimund Widner
Elmar Wohlgensinger

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich, Auflage: 6.500 Exemplare, 4.300 Abonnenten. Bestellmöglichkeiten und Details zu den Abonnementbedingungen sowie AGB finden Sie unter www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge einschließlich sämtlicher Abbildungen, Grafiken, Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Sofern eine Verwertung nicht ausnahmsweise ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf jedwede Verwertung eines Teils dieser Zeitschrift der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Nachdrucke, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, öffentliche Zugänglichmachung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung von Teilen dieser Zeitschrift in Datenbanken und die Verarbeitung oder Verwertung über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing Review St. Gallen sind mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der abgedruckten Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen erscheint im 33. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544