

Straub, Fritz; Paulus, Carsten; Berghaus, Benjamin

## Article

# Zwischen Megayachten und Windparks: Was verbindet das Marketing an der Spitze?

Marketing Review St.Gallen

## Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Straub, Fritz; Paulus, Carsten; Berghaus, Benjamin (2016) : Zwischen Megayachten und Windparks: Was verbindet das Marketing an der Spitze?, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 5, pp. 6-11

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279586>

### 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.

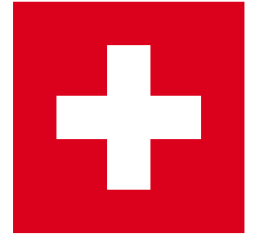
### Terms of use:

*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  
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](http://www.marketing-review.ch)

## High-End- Marketing

### Business-to-Business & Luxury



# 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**

**W**enig 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,

Foto: Unternehmen



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“.