

INSIGHTS 13

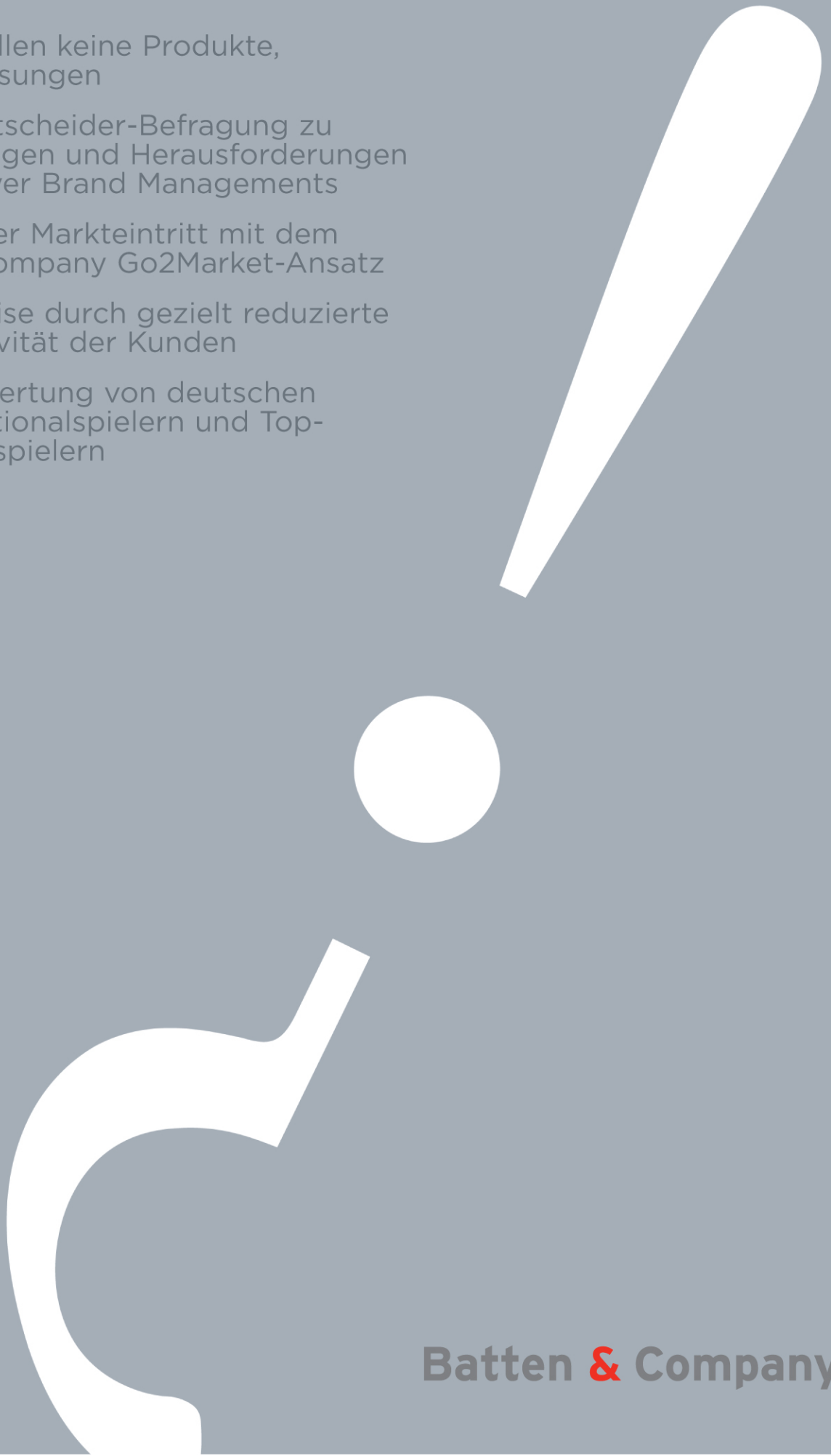
Kunden wollen keine Produkte,
sondern Lösungen

Personalentscheider-Befragung zu
Veränderungen und Herausforderungen
des Employer Brand Managements

Erfolgreicher Markteintritt mit dem
Batten & Company Go2Market-Ansatz

Höhere Preise durch gezielt reduzierte
Preissensitivität der Kunden

Markenbewertung von deutschen
Fußball-Nationalspielern und Top-
Bundesligaspielern



Batten & Company wurde im Jahr 2000 als BBDO Consulting gegründet. Das Unternehmen operiert seitdem als unabhängige internationale Managementberatung innerhalb der BBDO-Gruppe. Seit 2010 kommt diese Unabhängigkeit bei gleichzeitigem Zugriff auf die Ressourcen eines globalen Netzes auch in der Firmenbezeichnung zum Ausdruck. Namensgeber George Batten gründete 1891 die Batten Company, aus der dann im Jahr 1928 Batten, Barton, Durstine & Osborn, kurz BBDO, entstand. BBDO Worldwide ist eines der führenden internationalen Agenturnetzwerke mit über 290 Büros in 77 Ländern.

Der Schwerpunkt der Beratungsleistungen von Batten & Company liegt auf Marken- und Marketingberatung. Gemeinsam mit seinen Kunden entwickelt und implementiert das Beratungsunternehmen Strategien zur Marktbearbeitung und übersetzt sie in konkrete Handlungsgrundsätze und Programme. In den vergangenen zehn Jahren wurden gemeinsam mit den Kunden über 1000 Projekte erfolgreich durchgeführt.

Internationale Bluechip-Kunden und Marktführer vertrauen der Expertise des Unternehmens in den Bereichen strategisches Marken- und Kundenmanagement. Batten & Company kombiniert das umfassende Know-how von Mitarbeitern aus Beratung und Industrie. Die tiefe Kenntnis lokaler Märkte, verbunden mit einer globalen Perspektive, ist ein wesentlicher Teil des Unternehmenserfolgs. Über das BBDO-Netz ist Batten & Company weltweit vertreten. An wesentlichen Wirtschaftsstandorten verfügt das Unternehmen über eigene Hubs.

Inhalt

| | |
|----|--|
| 4 | Editorial |
| 6 | Kunden wollen keine Produkte, sondern Lösungen Björn Sander, Utta Wiese |
| 20 | Personalentscheider-Befragung zu Ver- änderungen und Herausforderungen des Employer Brand Managements Adel Gelbert, Dr. Jan-Hendrik Völker-Albert, Nadja Berkowitsch |
| 28 | Erfolgreicher Markteintritt mit dem Batten & Company Go2Market-Ansatz Sven Hunfeld, Sebastian Kurczynski, Axel Schmidt |
| 40 | Höhere Preise durch gezielt reduzierte Preissensitivität der Kunden Dr. Gregor Berz, Jan Philipp Dörner |
| 50 | Markenbewertung von deutschen Fußball-Nationalspielern und Top- Bundesligaspielern Björn Sander, Dr. Frank Grundmann, Sven Hunfeld |
| 56 | Autorenverzeichnis |
| 59 | Impressum |

Editorial

Im Editorial unserer letzten INSIGHTS-Ausgabe hatten wir noch eingangs die bange Frage gestellt, ob die Wirtschaftskrise bereits überwunden sei oder ob das Schlimmste noch käme. Nun, nur einige Monate später, haben wir es mit einer ganz anderen Stimmungslage im Markt zu tun: die Auftragsbücher vieler Unternehmen, vor allem bei stark export-lastigen Branchen, füllen sich rasant, Wachstumsraten werden nicht mehr nach unten, sondern nach oben korrigiert - kurz: viele deutsche Unternehmen scheinen sehr gut durch die Krise gekommen und zum Teil sogar gestärkt daraus hervorgegangen zu sein. Die wesentliche Frage, die diese Unternehmen heute beschäftigt, ist: wie lässt sich dieser Schwung nutzen, um die eigene Wettbewerbsposition *nachhaltig* zu stärken?

Nach unserer Überzeugung sind hierfür vier wesentliche Kompetenzen entscheidend, denen wir diese INSIGHTS-Ausgabe schwerpunktmäßig widmen:

- *Innovationsexzellenz*, also die Fähigkeit, Markt- und Kundenorientierung frühzeitig und effektiv im Innovationsprozess zu verankern;
- Eine *starke Arbeitgebermarke*, um Talente auch im deutlich verschärften Wettbewerb auf dem Recruiting-Markt gewinnen und binden zu können;
- *Intelligente Markteintrittsstrategien* zur erfolgreichen Erschließung neuer Märkte und Segmente;
- *Pricingexzellenz*, also die Fähigkeit, auch in komplexen Preisfindungs-Mechanismen markt- und wettbewerbsfähige Preise setzen und durchsetzen zu können.

Der erste Beitrag widmet sich dem Thema Innovationsexzellenz und beleuchtet zunächst wesentliche Erfolgsfaktoren und Dos & Don'ts für erfolgreiches Innovationsmanagement. Anschließend stellen wir einen idealtypischen Innovationsprozess mit vier Phasen vor, wobei für jede Phase die zu beantwortenden Leitfragen und Instrumente skizziert werden. Abschließend geben wir einen Ausblick darauf, welche Veränderungen jenseits der Prozessdimension notwendig sind, um Innovationsfähigkeit nachhaltig in Innovationsexzellenz und Markterfolg umzumünzen.

Im zweiten Beitrag stellen wir die Ergebnisse unserer Studie „Quo Vadis Employer Brand Management?“ vor. Wir hatten in diesem Kontext 100 führende Personalentscheider zu zwei Themenblöcken befragt:

- ihre Einschätzung zu Veränderungen im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten von Bewerbern und Mitarbeitern;
- ihren Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen tiefgreifenden Veränderungsprozessen im eigenen Unternehmen und der Notwendigkeit, über eine starke Arbeitgebermarke Orientierung zu geben.

Die Ergebnisse zeigen, dass viele Personalentscheider offensichtlich große Mühe haben, mit den Anforderungen und Verhaltensmustern der Generation der „Digital Natives“ mitzukommen und die eigenen Angebote und Prozesse wirkungsvoll darauf auszurichten.

Im dritten Beitrag stellen wir mit dem Batten & Company *Go2Market-Modell* einen Ansatz zur systematischen Entwicklung einer Markteintrittsstrategie vor. Der Ansatz basiert auf einem strukturierten Prozess von der Identifikation relevanter Märkte über die Zielgruppendefinition bis zur Marktbearbeitung und dem Monitoring. Jede Prozessstufe ist mit konkreten Aktivitäten und Erfolgsfaktoren hinterlegt, sodass der Ansatz nachweislich eine sehr gute Arbeits- und Entscheidungshilfe für die zügige Entwicklung erfolgreicher Markteintrittsstrategien darstellt.

Der vierte Beitrag widmet sich der Frage, welche Faktoren die Preissensitivität von Kunden, also deren Preisbewusstsein und Zahlungsbereitschaft beeinflussen. Hierbei werden zehn Faktoren, die den größten Einfluss auf die Preissensitivität von Kunden haben, näher erläutert. Anschließend werden für jeden dieser zehn Faktoren Möglichkeiten zur Berücksichtigung und Beeinflussung über die Produktdefinition, Kommunikation und Preisgestaltung skizziert.

Zum Abschluss dieser Ausgabe lassen wir das Jahr der Fußballweltmeisterschaft mit den Ergebnissen einer weiteren Studie ausklingen: Die Markenwerte deutscher National- und Bundesligaspieler, die wir anhand unseres bewährten BEVA-Modells (Brand Equity Valuation for Accounting) berechnet haben. Die Methode kombiniert verhaltenswissenschaftliche und finanzwirtschaftliche Kennzahlen und generiert den monetären Wert, der investiert werden müsste, um eine vergleichbar starke Marke aufzubauen. Wer wäre Ihr Tipp für den wertvollsten deutschen Fußballer gewesen?

Wir laden Sie einmal mehr herzlich zum Dialog ein und freuen uns auf Ihr Feedback.



Udo Klein-Bölting



Adel Gelbert

2

5

7

4

7

5

3

6

?

Björn Sander, Utta Wiese

Kunden wollen keine Produkte, sondern Lösungen

Produktentwicklung – ein teures Vergnügen

„It costs a lot to build bad products.“
(N. R. Augustine)

Unumstritten ist die Tatsache, dass Innovationen *der* zentrale Hebel für wertschöpfungsorientiertes Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit sind. Darüber sind sich die meisten Entscheider in Deutschland einig.¹ Und handeln auch entsprechend: Allein für die Entwicklung von Innovationen wurden in 2006 von deutschen Unternehmen 97,7 Mrd. € ausgegeben.² Und das, obwohl weniger als die Hälfte der Entscheider wirklich zufrieden ist mit dem damit generierten ökonomischen Erfolg – Tendenz weiter sinkend.³

Gleichzeitig liegt die Flop-Rate bei Neuprodukt-einführungen bekanntermaßen bei ca. 30 bis 80 %, je nach Branche.⁴ Wenn man von einer gleichmäßigen Verteilung ausgeht, lässt sich also konstatieren, dass allein durch gescheiterte Markteinführungen von deutschen Unternehmen in Summe jährlich ca. 30 bis 80 Mrd. € Fehlinvestitionen entstehen. Davon gehen Schätzungen zufolge 60 % zulasten eines falschen Konzepts, die restlichen 40 % zulasten einer falschen Umsetzung.⁵

Aber was genau machen so viele Unternehmen falsch, dass so wenige der eingeleiteten Innovationsprojekte auch zum Markterfolg führen? Warum ist es so schwierig, kundengerechte Angebotsinnovationen zu entwickeln?

Die Frage, ob erfolgreiche Produkte Zufall oder das Ergebnis systematischer Produktentwicklung sind, lässt sich leicht beantworten, denn es sind oftmals die gleichen Unternehmen, die mit Innovationen Erfolg haben: So führen Jahr für Jahr z. B. Apple, Google und Toyota die Listen der

weltweit innovativsten Unternehmen an.⁶ Und vergleicht man den gemessenen Innovationsgrad⁷ besonders erfolgreicher deutscher Unternehmen (37%) mit dem durchschnittlichen Innovationsgrad deutscher Unternehmen (12%), zeigt sich schnell, dass erfolgreiches Innovationsmanagement und Unternehmenserfolg in einem klaren Zusammenhang stehen.

Es ist also wahrscheinlich nicht die Anzahl an Ideen, die Top-Innovatoren von den weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet, sondern die Qualität des Innovationsmanagements, mit dem systematisch neue Ideen zu neuen Technologien, Verfahren sowie Produkten entwickelt und vor dem Wettbewerb auf den Markt gebracht werden. Doch was zeichnet das Innovationsmanagement dieser Unternehmen aus? Was machen sie anders als andere?

Innovative Unternehmen vereint eines: Sie haben die Produktentwicklung zur Aufgabe der Unternehmensführung erklärt. Dabei haben sie eine systematische und integrierte Sichtweise auf die relevanten Erfolgsfaktoren (s. Abb. 1): Mit ihren Produkten adressieren sie zum einen die relevanten Kundenbedürfnisse, grenzen sich jedoch zum anderen vom Angebot des Wettbewerbs ab und generieren gleichzeitig hohe Umsätze, indem sie vorhandene Kaufbereitschaften optimal ausschöpfen. So verknüpfen sie die Kunden-, Markt- und Unternehmenssicht in optimaler Art und Weise miteinander.

Sie haben verstanden, dass Produkte in erster Linie dem *Kunden* „schmecken“ müssen – und dass dieser autonom und im Kontext der Kaufentscheidung situativ entscheidet. Allzu oft

1 McKinsey & Company (2008): Global Executive Survey.

2 Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009). Dem steht ein Umsatz mit Neuprodukten von 648 Mrd. € gegenüber.

3 The Boston Consulting Group (2008).

4 Ernst (2001): Erfolgsfaktoren neuer Produkte, Grundlage für eine valide empirische Forschung.

5 GfK, Serviceplan (2006).

6 The Fast Company (2009).

7 Die Kennzahl Innovationsgrad definiert sich als der Anteil von Neuprodukten (< 3 Jahre) an der Gesamtanzahl an Produkten, Studie: Droege & Company und Bund der deutschen Industrie, ausgeführt bei 1.800 deutschen Unternehmen (2001).



Abbildung 1: Erfolgsvoraussetzung – Integration relevanter Unternehmensperspektiven

wird der Produktentwicklungsprozess aus der Innensicht heraus initiiert und selten aus der Perspektive des Kundennutzens. Im Gegensatz dazu setzen sich Innovationsführer wie Google und Apple immer wieder intensiv mit vermeintlich banalen Fragen auseinander: Wer sind meine Zielkunden? Welche Bedürfnisse haben diese Zielkunden im Zusammenhang mit meinem Produkt, und wie kann ich sie bei der Vermarktung optimal ansprechen? Welche Kaufbereitschaft hat der Zielkunde?

Gleichzeitig haben sie verstanden, dass man nur mit vom *Wettbewerb* differenzierenden Angeboten Marktanteile gewinnen kann. Aber auch, dass Andersartigkeit allein nicht zu Absatzsteigerungen führt. Oft haben Unternehmen eine falsche oder verklärte Wettbewerbseinschätzung und grenzen z. B. den Wettbewerb allein nach technischen Merkmalen ab (z. B. konkurrierende Fluggesellschaften), nicht aber nach dem substituierbaren Kundennutzen (z.B. alternative Transport-Dienstleistungen wie Bahn oder Mietwagenverleih). Dabei ist auch hier wichtig, dass der Kunde den

Mehrwert im Vergleich zum Wettbewerb erkennt und als relevant definiert. Denn erfolgreiche Unternehmen setzen sich auch bei der Marktanalyse immer wieder mit den vermeintlich einfachsten Fragen auseinander: Welches Potenzial bietet der relevante Markt? Wer sind die relevanten Wettbewerber für mein Angebot? Was bieten diese Wettbewerber an, und wie vermarkten sie ihre Leistungen?

Innovationen dienen aber nicht dem Selbstzweck: In erster Linie verfolgen *Unternehmen* mit dem Angebot den ökonomischen Zweck der Gewinnmaximierung. Es kommt also zusätzlich darauf an, mit möglichst schlanken Prozessen bei – insbesondere in Krisenzeiten – sinkenden Budgets in kurzer Zeit die maximale Kaufbereitschaft abzuschöpfen. Marktführer stellen sich auch an dieser Stelle immer wieder, d. h. mit jedem neuen Produkt, die zentralen Fragen: Was kosten mich die Produktentwicklung und die Leistungserbringung? Zu welcher Preisuntergrenze kann ich das Produkt anbieten, und welches Preis-Premium kann ich erzielen?

Dass ein Geschäftsprozess aus funktionsübergreifenden Verkettungen wertschöpfender Aktivitäten besteht, sich über Unternehmensgrenzen hinweg erstreckt sowie Aktivitäten von Kunden, Lieferanten und Partnern einbindet und dass der Start- und Endzeitpunkt dieses Vorgangs jeweils die Kunden

sind, ist ebenfalls keine Neuigkeit – aber nicht gelebte Realität. Es zeigt sich daher deutlich: Hier ist ein grundlegender Paradigmenwechsel in der Produktentwicklung erforderlich – es gilt, neue Wege zu gehen.

Kunden kaufen keine Produkte, sondern Lösungen

Wenn Kunden kaufen, dann kaufen sie keine Produktmerkmale, sondern Vorteile. Sie wollen keinen Bohrer kaufen, sondern ein Bild aufhängen, sie wollen keine Vitamintabletten erwerben, sondern fit und gesund sein, sie wollen keine Versicherungen abschließen, sondern im Notfall geschützt sein. Für sie sind Produkte nur Mittel zum Zweck. Bei der Entwicklung von Neuprodukten sollten sich Unternehmen daher intensiv mit den Kundenbedürfnissen auseinandersetzen, die hinter einer Kaufentscheidung stecken. Das bestätigen auch Befragungen: So schreiben inzwischen 83% der Konsumenten einem idealen Unternehmen die Eigenschaft zu, auf Kundenbedürfnisse einzugehen.⁸ Das entspricht einer Steigerung von 10 %-Punkten im Vergleich zum Vorjahr und bestätigt die Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen als zunehmend zentralen Erfolgsfaktor der Produktentwicklung.

Viele Unternehmen begehen insbesondere in wettbewerbsintensiven Produktbereichen den Fehler, sich der reinen Abgrenzung halber durch immer neue Produktfeatures gegenseitig übertrumpfen zu wollen. Ohne sich dabei jedoch die Frage zu stellen, ob diese für ihre Zielkunden überhaupt relevant sind und ob eine Zahlungsbereitschaft dafür besteht. Ein Beispiel hierfür stellen die klassischen Technologiemarkte dar, z. B. der Pkw- oder

Mobilfunkgerätemarkt. Seit Jahren überholen sich Unternehmen in diesen Branchen durch immer neue technische Zusatzangebote, ohne dabei die tatsächliche Relevanz für den Kunden zu berücksichtigen. Grund hierfür ist die Tatsache, dass die in der Produktentwicklung eingesetzten Ingenieure oft rein technik- und wettbewerbsorientiert ausgerichtet sind. Mit erheblichen Spendings werden die Neuprodukte dann in den Markt eingeführt. Doch auf Kundenseite verstehen nur die wenigsten, was die Angebote im Detail bedeuten und welchen Nutzen sie stiften sollen. Der Großteil der Konsumenten sieht sich vielmehr durch die Botschaftenflut und -komplexität überfordert und ist nur selten bereit, den geforderten (Auf-)Preis zu zahlen, weil kein direkter Mehrwert mit den Angeboten verbunden werden kann.

Stattdessen sollten Unternehmen aus der Kundensicht heraus agieren und sich die Fragen stellen: Welche Bedürfnisse haben meine Zielkunden? Welche Produkteigenschaften können diese Bedürfnisse adressieren? Und wie können die Vorteile optimal, d. h. aufmerksamkeitsstark und differenzierend, vermarktet werden? Denn nur bei wirklicher Bedürfnisbefriedigung, d. h. bei deutlichem Mehrwert für den Kunden, kann beim Kunden Präferenz erzeugt werden, die zu einer positiven Kaufentscheidung führt.

Zielkunden müssen nicht zerlegt, sondern verstanden werden

Die Mehrheit der Produkt-Flops ist nicht technischen Mängeln zuzuschreiben, sondern der Tatsache, dass kein relevanter Markt für die Angebote besteht. Produktentwicklungen werden nach wie vor oftmals aus dem internen Vorschlagswesen heraus auf Basis von Managemententscheidungen oder in reflexartiger Reaktion auf plötzlich auftauchende Impulse wie Markttrends, Meinungen, Studien oder Konkurrenzentwicklungen geschaffen – ohne eine solide Analyse der tatsächlichen Marktpotenziale in den avisierten Zielgruppen. Je spezifischer jedoch ein Produkt auf eine Zielgruppe zugeschnitten ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es von ihr auch gekauft wird. Daher ist das tiefe Verständnis der Kundenbedürfnisse Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Produktentwicklung.

Die Analyse von Kundenbedürfnissen folgt dabei einem dynamischen Prozess, der bei jeder Neuproduktentwicklung erneut durchlaufen werden muss. Denn Kundenbedürfnisse verändern sich sowohl im Zeitablauf als auch in Bezug auf die Produktgruppe und im Kontext der Kaufentscheidung. Kauft ein Kunde heute noch seine alltäglichen Lebensmittel beim Discounter ein, weil für ihn persönlich die Effizienz im Vordergrund steht, so kann er morgen durchaus beim Gourmet Händler einkaufen, weil er zu einem besonderen Anlass eingeladenen Gästen imponieren möchte.

Aus diesem Grund eignen sich allgemeingültige Kundentypologien nur bedingt für die tiefe Zielgruppenanalyse – stattdessen sollten Kundenbedürfnisse im Kontext des Angebots spezifisch untersucht werden.

Auch Soziodemografika sind in diesem Zusammenhang wenig hilfreich. Unbestritten in ihrer Relevanz bei der Ansprache potenzieller Kunden, besitzen sie dennoch eine geringe Eignung zur Identifikation von Kaufmotiven. Das Ergebnis sind hohe Streuverluste: Bis zu 50 % der Kommunika-

tionsbudgets versacken, weil Botschaften an falsche Empfänger adressiert sind.⁹

Ein Beispiel hierfür bietet das sogenannte „Seniorenmarketing“. Seit Jahren versuchen Unternehmen in Deutschland, die aufgrund der demografischen Entwicklung immer attraktiver werdende Kundengruppe der über 50-Jährigen als Kunden zu gewinnen. Hierfür wurden verschiedene Begriffe geprägt, wie die „Generation 50+“, „Silver Surfer“ und „Future Seniors“. Sie werden dabei oftmals in der Gesamtheit der Altersgruppe verallgemeinert, ohne dass dabei berücksichtigt wird, dass diese „Senioren“ – ebenso wie die Konsumenten jeder anderen Altersgruppe – in ihren Bedürfnissen und Verhaltensmustern völlig heterogen sind und unterschiedliche Anforderungen an Produkte stellen. Daher kann eine allein altersorientierte Segmentierung und Adressierung nicht zielführend sein. Ganz abgesehen davon, dass die meisten Konsumenten im Alter von über 50 Jahren sich selbst nicht als Senioren sehen und sich bevormundet fühlen, wenn sie als solche behandelt werden.

Hier zeigt sich also vermeintlich ein klassisches Dilemma zwischen der Kundenanalyse entlang von psychografischen Merkmalen (Bedürfnissen), die auf der einen Seite nicht unmittelbar auf Soziodemografika übertragbar sind, und von Soziodemografika auf der anderen Seite, die zwar eindeutig adressierbar sind, sich aber nicht mit Kaufmotiven in Zusammenhang bringen lassen, also trotz gezielter Vermarktung hohe Streuverluste erzeugen. Die Herausforderung besteht hierbei darin, beide Ziele miteinander zu kombinieren, sodass Kundenmotive und Adressierungsmerkmale im Produktentwicklungs- und Vermarktungsprozess gleichermaßen berücksichtigt werden. Denn nur bei bedürfnisbasierter Produktentwicklung können Produkte gezielt vermarktet und Streuverluste minimiert werden.

9 GfK, Serviceplan (2006).

Kunden müssen ein Mitspracherecht in der gesamten Produktentwicklung haben

Es reicht nicht aus, die Zielkunden und ihre Bedürfnisse nur theoretisch zu kennen. Um sicherzugehen, dass Neuprodukte wirklich einen Mehrwert für die avisierten Kundengruppen stiften, sollten potenzielle Kunden im gesamten Prozess der Produktentwicklung als Korrektiv berücksichtigt werden.

Schon heute binden viele Unternehmen potenzielle Kunden mit ein, indem sie Produkttests durchführen und Fokusgruppen veranstalten. Das reicht jedoch nicht aus, denn oftmals werden diese Instrumente erst kurz vor der Vermarktung eingesetzt, wenn bereits hohe Investitionen getätigt worden sind. Ein erfolgreicher Produkttest ist zudem kein Garant für eine erfolgreiche Vermarktung, wie die hohen Flop-Raten belegen. Daher sollten die Kunden in jedem Schritt des Produktentwicklungsprozesses nach ihrer Meinung

gefragt werden – sie sollten ein systematisches Mitspracherecht erhalten.

Ein Beispiel hierfür ist das sogenannte „Customer Observatory“ der Swisscom, das in jeden Schritt der Produktentwicklung mit eingebunden wird. Hier wird die Lebensweise in 60 Schweizer Haushalten über einen Zeitraum von drei Jahren intensiv beobachtet und begleitet. Mithilfe von Wohnungsplänen, regelmäßigen Besuchen, Tagebüchern und Interviews werden der Umgang mit Technik und die Nutzung mit Kommunikationsmedien verfolgt und analysiert. Die dort identifizierten Trends und Bedürfnisse liefern einen wertvollen Beitrag im Innovationsprozess.¹⁰ Andere Unternehmen wie z. B. die Commerzbank setzen Kundenbeiräte ein, um die Meinung der Kunden in die Angebotsentwicklung mit einfließen zu lassen.

Produktentwicklung erfordert konsequentes interdisziplinäres Projektmanagement

Die stringente Einbindung der Kundenperspektive durch ständiges Einholen von Feedbacks ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Produktentwicklung. Denn diese bindet nicht nur den Kunden, sondern auch unterschiedliche Unternehmenskompetenzen kontinuierlich in den Entwicklungsprozess mit ein.

Es gibt zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass erfolgreiche Produkteinführungen nicht allein von konsequenter Ausrichtung am Kunden und guten Produkten abhängig sind, sondern auch von einer entsprechenden Vermarktung: So wurde z. B. der

MP3-Player bereits ab 1982 vom Fraunhofer-Institut entwickelt, jedoch erst 2001 von Apple erfolgreich kommerziell vermarktet. Der erste Vorläufer des Hybridantriebs für Kraftfahrzeuge wurde sogar schon im Jahr 1900 von Ferdinand Porsche entwickelt, aber erst fast ein Jahrhundert später im Jahr 1997 durch Toyota erfolgreich vertrieben. Und der erste Kopierer ist zwar bereits 1904 von dem Deutschen Arthur Korn erfunden worden, wurde aber erst 1937 durch XEROX zum Verfahrenspatent angemeldet und wird seitdem sehr erfolgreich vermarktet. Diese Liste lässt sich beliebig verlängern.

¹⁰ Absatzwirtschaft (2009).

Heute ist die Produktentwicklung organisatorisch oftmals im Produktmanagement oder – wie in vielen Unternehmen mit technologischem Produktangebot – in einer eigenen Abteilung angesiedelt, die sich aus produkttechnischen Experten, z. B. Entwicklungsingenieuren, zusammensetzt. Der Prozess läuft dabei meist so ab, dass weitere Fachbereiche, insbesondere Vertrieb und Marketing, erst nach Vorlage des Produktkonzepts mit einbezogen werden, wenn viele produkttechnische Details bereits feststehen und keine Anpassungsbedarfe mehr berücksichtigt werden können.

In erfolgreichen Innovationsunternehmen findet sich im direkten Vergleich ein zentraler Unterschied: Sie haben die Produktentwicklung zur zentralen Aufgabe der Unternehmensführung erklärt. Hier erfolgt die Produktentwicklung nicht im Maschinenraum, sondern in der Kommandozentrale. Denn diese Unternehmen haben verstanden: Innovationen sind der zentrale Treiber für den Unternehmenserfolg.

Um Produktentwicklung erfolgreich zu managen, ist es erforderlich, Produktneuheiten in der direkten organisatorischen Verantwortung von Executives zu entwickeln, um sie mit der entsprechenden Management Attention schnell und diszipliniert zur Marktreife zu bringen. Entwicklungsteams sind dabei interdisziplinär mit Experten zu besetzen, die ihre Fachkompetenz optimal miteinander vernetzen:

- Business Development: Analysekompetenz
- Produktmanagement: produkttechnische Kompetenz
- Vertrieb: Verkaufskompetenz
- Kommunikation: Vermarktungskompetenz
- Controlling: Steuerungskompetenz
- etc.

Denn nur mit einem interdisziplinär besetzten Team und einem systematischen Prozess kann sichergestellt werden, dass Produkte nicht nur ihre Funktion erfüllen, sondern auch entsprechend in den Markt eingeführt und im Relevant Set der potenziellen Zielkunden verankert werden.

Gute Kommunikation kompensiert kein schlechtes Angebot

Eine erfolgreiche Vermarktung erfordert, dass der potenzielle Kunde von dem neuen Angebot erfährt und versteht, welchen Nutzen bzw. welchen Mehrwert es ihm bietet.

Viele Unternehmen geben Unsummen für kommunikative Maßnahmen aus und übertreffen sich dabei in ihren Kreativkonzepten. Diese Vermarktung nach dem Trial-and-Error-Prinzip führt zwar vielleicht zu einem zunächst für das Unternehmen zufriedenstellenden Absatzanstieg, der jedoch schnell abflacht, wenn das kommunizierte Leistungsversprechen vom Produkterlebnis nicht gehalten wird und somit kein nachhaltiges Commit-

ment zum Angebot aufgebaut wird. Das beschleunigt den Effekt der ohnehin bereits immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen noch weiter und erhöht somit den Druck, in immer kürzeren Abständen neue Produkte auf den Markt zu bringen.¹¹ In der Konsequenz steigen die Produktentwicklungskosten des gesamten Unternehmens an. Insbesondere in Krisenzeiten kann sich das kaum ein Unternehmen mehr leisten.

Natürlich ist es wichtig, Neuprodukte mit einer aufmerksamkeitsstarken Kommunikation in den Markt einzuführen, die vom Kunden auch wahrgenommen wird. Kommunikation, Werbung im Speziellen,

¹¹ AC Nielsen (2006).

dient aber ausschließlich als Mittel zum Zweck und muss das Angebot in den Vordergrund stellen. Dabei kommt es vor allem auf die Botschaften an, die den Mehrwert des Angebots transportieren. Denn Kommunikation und Marke müssen zum Angebot passen, nicht umgekehrt. Die Marke bildet dabei die übergreifende Klammer für das gesamte Angebot.

Ein sehr erfolgreiches Beispiel für die Konsistenz von Marke und Angebot sowie die konsequente und konsistente Implementierung der Marken-

positionierung über alle Instrumente und Kanäle hinweg ist die Automobilmarke BMW. Seit Jahren positioniert sich der Fahrzeugbauer mit dem Nutzenversprechen „Freude“ und macht dies über alle Kundenkontaktpunkte von der externen Kommunikation bis hin zum Aftersales-Service für den Kunden erlebbar. Dadurch wird der Absatz der qualitativ hochwertigen und sportlichen Fahrzeuge gefördert, und der Kunde erlebt eine konsequente, über das Produkt hinausgehende Erfüllung des Nutzenversprechens.

Erfolgreiche Produktentwicklung erfordert einen systematischen, aber flexiblen Prozess

Alle hier dargestellten Prinzipien einer erfolgreichen Produktentwicklung lassen sich in einem systematischen Produktentwicklungsprozess abbilden und proaktiv managen. Meist folgt die Produktentwicklung in den Unternehmen einem klar definierten Prozess, der im Kern dieselben Schritte von der Ideengenerierung bis zum Produkt-Controlling durchläuft. Es hängt jedoch nicht vom grundsätzlichen Aufbau des Prozesses, sondern von den darin verankerten Systematiken und Konsequenzen ab, wie hoch die Chancen eines Neuprodukts auf Markterfolg sind. Die wichtigste Maxime hierbei ist, alle drei Perspektiven der Produktentwicklung zu berücksichtigen und faktenbasiert zu überprüfen. Dies sind im Einzelnen

- der (potenzielle) Kunde, aus dessen Blickwinkel heraus der Mehrwert in jeder Prozessphase auf die Probe zu stellen ist,
- der Wettbewerb, gegen den sich das Angebot abgrenzen muss, und
- das Unternehmen selbst, das die Absatzpotenziale und Kaufbereitschaften möglichst realistisch abbilden sollte.

Dabei grenzen sich besonders erfolgreiche Unternehmen oft dadurch ab, dass sie sich im Laufe des

Produktentwicklungsprozesses immer wieder die richtigen Fragen stellen und durch den systematischen Einsatz von Analyse- und Verfahrensinstrumenten auch diszipliniert beantworten (s. Abb. 2). Dieser Prozess muss übergeordnet und systematisch gemanagt werden.

Schritt 1: Ideenentwicklung

Am Beginn eines jeden Produktentwicklungsprozesses steht eine Idee. Potenzielle Ideenquellen gibt es viele, sowohl intern als auch extern. Die klassische Form der Ideengenerierung ist das interne Vorschlagswesen, das in fast jedem Unternehmen existiert – in vielen Unternehmen jedoch kaum aktiv gelebt wird. Ohne entsprechende Incentivierung sind nur wenige Mitarbeiter bereit, eigene Ideen einzubringen – und bei hoher Incentivierung gehen zwar sehr viele, aber häufig wenig brauchbare Ideen beim Ideenmanagement ein. Basis eines gelebten Vorschlagswesens ist daher vielmehr eine offene Gestaltungskultur im Unternehmen – denn wenn Mitarbeiter erleben, dass Ideen angenommen und umgesetzt werden, beteiligen sie sich auch von sich aus intensiver am Verbesserungsprozess. Dies ist jedoch in erster

Produktentwicklungsprozess

Systematisches und interdisziplinäres Projektmanagement

Ideenentwicklung

Zielgruppendefinition und Bedarfsermittlung

Produktentwicklung

Markteinführung

Produktcontrolling

- Welche Vorschläge werden von Kundenseite gemacht?
- Welche Ansätze ergeben sich aus dem Beschwerdemanagement?

- Wie definiert sich die Zielgruppe?
- Welche Bedürfnisse haben diese Zielkunden?
- Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft?

- Was halten Bestands- und potenzielle Neukunden von dem Produkt?
- Was würden sie für das Produkt bezahlen?

- Was ist der relevante Zusatznutzen?
- Wie kann der Zusatznutzen effektiv/effizient transportiert werden?
- Welche Zusatzservices können angeboten werden?

- Welches Feedback kommt vom Kunden?
- Welche Aftersales-Services können angeboten werden?
- Wie können Kunden gebunden werden?

- Welche Produkte lanciert der Wettbewerb?
- Welche Trends zeichnen sich ab?
- Welche innovativen Verfahren gibt es?

- Wer ist der relevanterer Wettbewerber?
- Mit welchem Angebot geht der Wettbewerb die Zielgruppe an?
- Wie groß ist das Marktpotenzial?

- Welche Preise verlangt der Wettbewerb für vergleichbare Produkte?
- Welchen Zusatznutzen bietet das Produkt für Kunden gegenüber Wettbewerbsprodukten?

- Wie lässt sich das Angebot differenzierend vermarkten (Vertrieb, Preis, Kommunikation etc.)?

- Wie reagiert der Wettbewerb auf das Angebot?
- Wie hoch ist die Differenzierung zum Wettbewerb?

- Welche Ideen werden aus dem internen Vorschlagswesen generiert?
- Wie können bestehende Produkte optimiert werden?

- Wie hoch sind die relativen Entwicklungskosten/-zeiten?
- Passt das Angebot zum Geschäftsmodell?

- Welcher Deckungsbeitrag und welcher Gesamtertrag kann erzielt werden?
- Welches Preispremium kann erzielt werden?

- Wie muss der Vertrieb auf das Angebot vorbereitet werden (Schulungen etc.)?
- Welche Vertriebsanreize können gesetzt werden (Provisionen etc.)?

- Werden Absatzziele erreicht?
- Wie entwickelt sich das Marktpotenzial?
- Wie können Kosten gesenkt werden?

- Internes Vorschlagswesen
- Marktanalyse
- Wettbewerbsanalyse
- Trendanalyse
- Open Innovation
- Web Scouting

- Zielgruppensegmentierung
- Bedürfnisanalyse
- Potenzialanalyse
- Wettbewerbsanalyse

- Produktkonzept
- Produkttests/Testmarkt
- Conjoint-Analyse
- Wettbewerbsanalyse
- Produktkalkulation/Business Case
- Preistests

- Kundenbefragungen
- Servicekonzept
- Vermarktungskonzept
- Vertriebskonzept
- Vertriebsanreizsystem
- Interne Kommunikation

- Aftersales-Konzept
- CRM-Konzept
- Wettbewerbsanalyse
- Business Case
- Produkt-Monitoring
- Kostenoptimierung

Kunde

Markt/
Wettbewerb

Unternehmen

Instrumente

Abbildung 2: Produktentwicklungsprozess

Linie eine Frage der Unternehmenskultur und nicht von einem Tag auf den anderen zu erreichen. Eine weitaus stärker genutzte interne Quelle ist daher die Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, die organisatorisch meist im Business Development angesiedelt ist. Dies ist eine sehr ergiebige Form der Ideengenerierung, die jedoch vielfach dazu führt, dass Wettbewerbsprodukte nachgeahmt, kurzfristige Trends überbewertet und bestehende Produkte neu erfunden werden.

Daher greifen inzwischen immer mehr Unternehmen zur externen Ideengenerierung, entweder durch Kunden selbst (z. B. Open-Innovation-Plattformen) oder durch darauf spezialisierte Anbieter und Techniken. Eine Form, bei der Unternehmen von der steigenden Nutzung interaktiver Kommunikationsmedien durch Konsumenten profitieren, ist das sogenannte „Web Scouting“. Hier werden relevante Web 2.0-Applikationen wie z. B. Blogs und soziale Netzwerke gescreent und ausgewertet und auf Basis erkennbarer Trends anschließend zur Ideenentwicklung genutzt.

Mithilfe welcher Verfahren Ideen in Unternehmen letztlich entwickelt werden, ist jedoch zweitrangig. Wichtig ist vor allem, dass bereits im ersten Schritt sichergestellt wird, dass die Erstideen aus der Kundenperspektive anhand der Frage bewertet werden: Was ist *der* zentrale Mehrwert, den Kunden aus diesem potenziellen Angebot generieren können? Wenn diese Frage nicht eindeutig zu beantworten und faktisch belegbar ist, ist eine Weiterverfolgung dieser Idee nicht zu empfehlen.

Schritt 2: Zielgruppendefinition und Bedarfsermittlung

Im Rahmen jeder Produktentwicklung müssen der Zielkunde und seine Bedarfe den Mittelpunkt der Analyse bilden. Sollte im Unternehmen bereits eine definierte Zielgruppensegmentierung existieren, so ist diese in den meisten Fällen zu generisch, um im konkreten Fall der Neuproduktentwicklung zur Bedarfs- und Potenzialanalyse herangezogen zu werden. Denn in dieser Phase ist es das zentrale Ziel, die potenzielle Kundengruppe klar zu definieren und ihre konkreten Ansprüche

an ein Produkt zu definieren. Viele Unternehmen scheuen sich vor einer abgrenzenden Zielgruppendefinition – aus der Sorge heraus, Umsatzpotenziale zu verschwenden. Jedoch führt genau diese Haltung zu dem befürchteten Effekt und somit zu Ineffizienz, denn die meisten Konsumenten bevorzugen spezialisierte Produkte gegenüber Standardprodukten. Und in Zeiten immer stärkerer Fragmentierung der Kundenbedürfnisse führt dies zu immer spezifischeren (Wettbewerbs-)Angeboten. Sprich: Je genauer ein Bedürfnis durch ein Produkt abgedeckt wird, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der potenzielle Kunde sich für dieses Produkt entscheidet. Hierfür lassen sich zahlreiche Beispiele finden: Eines davon stellt das Unternehmen E-Plus dar, das mit den Marken Base, Ay Yildiz und Simyo sehr unterschiedliche Käufergruppen mit dem gleichen Grundnutzen (Dialog/Kommunikation/Vernetzung) in unterschiedlicher Ausprägung entlang der spezifischen Bedürfnisstrukturen abgrenzend zueinander adressiert.

Dies impliziert jedoch gleichzeitig, dass eine sorgfältige Bedarfsermittlung anhand von psychografischen Kriterien absolute Erfolgsvoraussetzung ist. Diese beinhaltet auch eine Evaluierung der Kaufbereitschaften, auf denen die späteren Preiskalkulationen basieren.

Neben der Analyse des relevanten Wettbewerbsangebots und einer systematischen Potenzialanalyse ist in dieser noch sehr frühen Phase des Prozesses auch ein Strategie-Check vorzunehmen und zu überprüfen, inwiefern die Zielgruppe zum Geschäftsmodell und zum Leistungsversprechen der Absendermarke passt.

Schritt 3: Produktentwicklung

Die Produktentwicklungsphase bildet den eigentlichen Kern des Innovationsmanagements: die Definition der Produkt- und Servicebestandteile sowie die gesamte Produktkalkulation. Streng genommen besteht sie aus mehreren Prozessschritten, die vom Grobkonzept bis zum Fachkonzept sukzessive Verfeinerungen des Neuprodukts vornehmen. Neben der „Ingenieursarbeit“ des klassischen Produktmanagements ist hierbei ein

kontinuierlicher Verbesserungsprozess sowohl mit (potenziellen) Kunden anhand von Testverfahren als auch in Vernetzung mit allen relevanten Unternehmenskompetenzen in Form von Annäherungsmethodiken sicherzustellen. Oftmals geschieht in dieser Phase ein gravierender Fehler: Der eigentliche Produktnutzen wird aus den Augen verloren. Häufig werden aufgrund von Bereichsegoismen oder Bauchentscheidungen des Managements Optimierungen vorgenommen, die der fokussierten (preislichen und inhaltlichen) Positionierung des Produkts beim Kunden und gegenüber Wettbewerbsprodukten zuwiderlaufen. Daher ist es besonders in dieser Phase wichtig, systematische Rastermechanismen zu etablieren, die ein Abweichen von anfangs zu definierenden strategischen Eckpfeilern nur in begründeten Ausnahmefällen zulassen.

In dieser Phase werden auch erste Implikationen bezüglich der Einbettung des Neuprodukts in die Vermarktungs- und Kontaktstrategie aufgezeigt. Die Einbindung von Vertriebs- und Marketingverantwortlichen an dieser Stelle garantiert, dass vermarktungsrelevante Themen Berücksichtigung finden und Vermarktungskompetenz genutzt wird.

Schritt 4: Markteinführung

Im Mittelpunkt der Markteinführung steht das Vermarktungskonzept. Es stellt zum einen eine aufmerksamkeitsstarke Markteinführung über alle für die Zielgruppen relevanten Adressierungskanäle sicher und dient zum anderen vor allem der Vermittlung des zentralen Kundennutzens in Abgrenzung zum Wettbewerb. Eine klare Nutzenargumentation entlang des Kundennutzens, des Leistungsversprechens und entlang der dem Produkt inhärenten Beweise für die Erfüllung dieses Versprechens ist dabei ebenso entscheidend für den Absatzerfolg wie eine klare Potenzialschätzung und eine eindeutig definierte Zielgruppenstrategie. Diese beleuchtet zentrale Kaufmotive und das Kaufverhalten, aber auch z. B. das Produktnutzungsverhalten und Wechselbarrieren, damit alle wichtigen Aspekte in der systematischen Bearbeitung berücksichtigt werden können. Denn den meisten Unternehmen mangelt es weniger an

Ideen und technischen Fähigkeiten als vielmehr an zielgruppenspezifischer Vermarktungskompetenz. Doch erst mit dieser kann eine Basis dafür geschaffen werden, dass das Angebot am Markt auch ein Erfolg wird.

Zudem ist zu Beginn dieser Phase sicherzustellen, dass die im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter des Unternehmens umfassend geschult sind, ausreichend Informationsmöglichkeiten für Kunden und Mitarbeiter zur Verfügung stehen und Anreize für den Vertrieb existieren, das neue Produkt auch im Markt zu platzieren, z. B. durch Provisionen oder andere Incentivierungssysteme. Denn oftmals entscheiden solche vermeintlich banalen Details über den Markterfolg eines Produkts, insbesondere in provisionsgesteuerten Branchen wie z. B. der Versicherungsbranche.

Nicht zuletzt sollten Unternehmen schon zur Markteinführung Feedbackmöglichkeiten für Kunden einrichten, um in den direkten Dialog treten zu können. Nur so hat das Unternehmen die Chance, frühzeitig Rückmeldungen einzuholen und etwaige „Kinderkrankheiten“ schnell zu beheben.

Im Rahmen eines umfassenden Einführungsmanagements muss außerdem sichergestellt werden, dass der Rollout anhand eines detaillierten fokussierten Aktivitätenplans konsequent angesteuert wird. Klare Verantwortlichkeiten und ein systematisch gesteuerter Produktlancierungsprozess tragen dazu bei, die Fehlerquote in dieser Phase zu senken.

Schritt 5: Produkt-Controlling

Das sich an den Entwicklungsprozess anschließende Controlling besteht aus zwei Komponenten: dem Produktentwicklungs-Controlling und dem Produkt-Controlling. Das Produktentwicklungs-Controlling muss zum einen auf den Entwicklungsprozess selbst ausgerichtet werden, um die einzelnen Prozessschritte zu steuern. Dabei dient es der „Lernkurve des Unternehmens“ für nachfolgende Entwicklungsprozesse durch die Offenlegung von Optimierungspotenzialen. Zum anderen muss es die Erfolgskontrolle der Produkteinführung sicherstellen.

Das Produkt-Controlling hingegen erfolgt erst im Anschluss an die Markteinführung in der Linienfunktion des Produktmanagements. Neben der Erfassung und Umsetzung kontinuierlicher Anpassungsbedarfe ist eine Überprüfung der Zielerreichung auf Basis der im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses geschaffenen Business Cases durchzuführen. Hier zeigt sich u.a., mit welcher Präzision im Vorfeld Einschätzungen von Markt- und Absatzpotenzialen abgegeben wurden – eine wichtige Information an den Prozessverantwortlichen, um künftige Forecasts einschätzen und gegebenenfalls Absatzschätzungen verbindlich überprüfen zu können, um so die Zuverlässigkeit zu erhöhen.

Um ein Neuprodukt langfristig im Markt zu etablieren, erfolgt im Rahmen des Produktmanagements auch die aktive Aussteuerung von Produktdetails: Angebot von (Zusatz-)Services zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Bestandskundenpflege, gegebenenfalls Kundenbindungsmanagement und die dauerhafte Abgrenzung von Wettbewerbsprodukten durch Vermittlung des (einzigartigen) Produktnutzens, Anpassung der Produktmerkmale etc. Klassisches Vertriebsmonitoring sowie kontinuierliche Kundenzufriedenheitsbefragungen sind die Basis, Optimierungspotenziale im Rahmen der Produktentwicklung und -vermarktung ableiten zu können.

Gewohnte Praktiken auf den Prüfstand stellen

„... today no one needs to be convinced that innovation is important ... *How to innovate is the key question.*“ (Peter Drucker)

Aufgrund aktueller Marktgegebenheiten – die steigende Dynamik der Märkte, verkürzte Produktlebenszyklen, Internationalisierung der Angebotsportfolios, Informations- und Reizüberflutung bei den Kunden sowie großer Konsumentenskepsis aufgrund der Wirtschaftskrise – sind die Anforderungen an Neuprodukte enorm gewachsen.

Um die Effektivität und Effizienz im Produktentwicklungsprozess zu erhöhen, muss ein Paradigmenwechsel erfolgen, der den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns stellt und die konsequente Ausrichtung aller Entwicklungsphasen am (potenziellen) Kunden zur Folge hat, ohne die Abgrenzung zum Wettbewerb und die Hebung von Erfolgspotenzialen des Unternehmens außer Acht zu lassen. Konkret bedeutet dies: In jeder Phase der Produktentwicklung muss markt- und

kundenrelevantes Wissen in einen systematischen und interdisziplinären Prozess von Technik, Vertrieb und Marketing mit einfließen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Bedürfnisse der Kunden adressiert und aktuelle Marktgegebenheiten berücksichtigt werden sowie eine valide Schätzung über das mögliche Absatzpotenzial und letztlich den ROI gemacht wird. Und nur so können die guten von den schlechten Ideen getrennt werden.

Batten & Company (vormals BBDO Consulting) hat in der Vergangenheit zahlreiche Unternehmen aus verschiedenen Branchen bei der Optimierung des Produktentwicklungsprozesses, sei es in Teilen oder in seiner Gesamtheit, unterstützt. Der dabei verwendete Ansatz der systematischen, interdisziplinären Produktentwicklung ist darauf ausgerichtet, durch Integration der Kunden-, Markt- und Unternehmensperspektive nachhaltige Effektivitäts- und Effizienzpotenziale zu realisieren.



Adel Gelbert, Dr. Jan-Hendrik Völker-Albert, Nadja Berkowitsch

Personalentscheider- Befragung zu Veränderungen und Herausforderungen des Employer Brand Managements

In unserem digitalen Zeitalter hat sich das Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten der Menschen dramatisch verändert. Dies gilt auch bzw. in besonderem Maße für das Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten bezüglich der Berufs- und Arbeitgeberwahl. Wir haben diese Veränderungen und die Herausforderungen für das Employer Brand Management in einer Studie untersucht. Anders als viele Studien, die Talente und Bewerber befragen, geht unsere Studie jedoch einen anderen Weg. Wir haben diejenigen zu den aktuellen Veränderungen und Herausforderungen des Employer Brand Managements befragt, die tagtäglich und direkt damit konfrontiert sind: die Top-Personalentscheider Deutschlands.

Im Fokus der Studie lagen zwei Erkenntnisinteressen:

1. Die Veränderung im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten von Bewerbern hinsichtlich der Arbeitgeberwahl

- Einschätzung der Veränderungen im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten von Bewerbern bezüglich der Arbeitgeberwahl – rückblickend und zukünftig
- Einschätzung der Wichtigkeit konkreter Veränderungen im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten für die Arbeit der Personalentscheider

- Angabe von Maßnahmen, mit denen auf diese Veränderungen reagiert wurde oder wird
- Einschätzung, wie gut Personalentscheider sich auf diese Veränderungen vorbereitet fühlen

2. Die Einschätzung, wie Unternehmen das Spannungsfeld zwischen tief greifenden Veränderungsprozessen im eigenen Unternehmen versus gleichzeitiger Orientierungsfunktion der Arbeitgebermarke meistern

- Abschätzung des Grades der Veränderung, den das Unternehmen zukünftig vor sich haben wird
- Einschätzung der Bedeutung von Faktoren für die Arbeitgeberwahl und deren Veränderung
- Angabe von Maßnahmen, mit denen Mitarbeitern mehr Halt und Orientierung gegeben werden soll
- Beurteilung der eigenen Fähigkeit, das Spannungsfeld zwischen Orientierung für Mitarbeiter und Veränderungsprozessen adressieren zu können

Zu diesen Erkenntnisinteressen haben wir im April 2010 100 Top-Personalentscheider aus den Bereichen Personal/Personalmarketing, Recruiting und Employer Branding der größten Unternehmen Deutschlands befragt. Die Ergebnisse der Studie zeigen dabei sehr eindrucksvoll die vielfältigen Veränderungen und Herausforderungen, denen sich Personalentscheider heute und morgen stellen müssen.

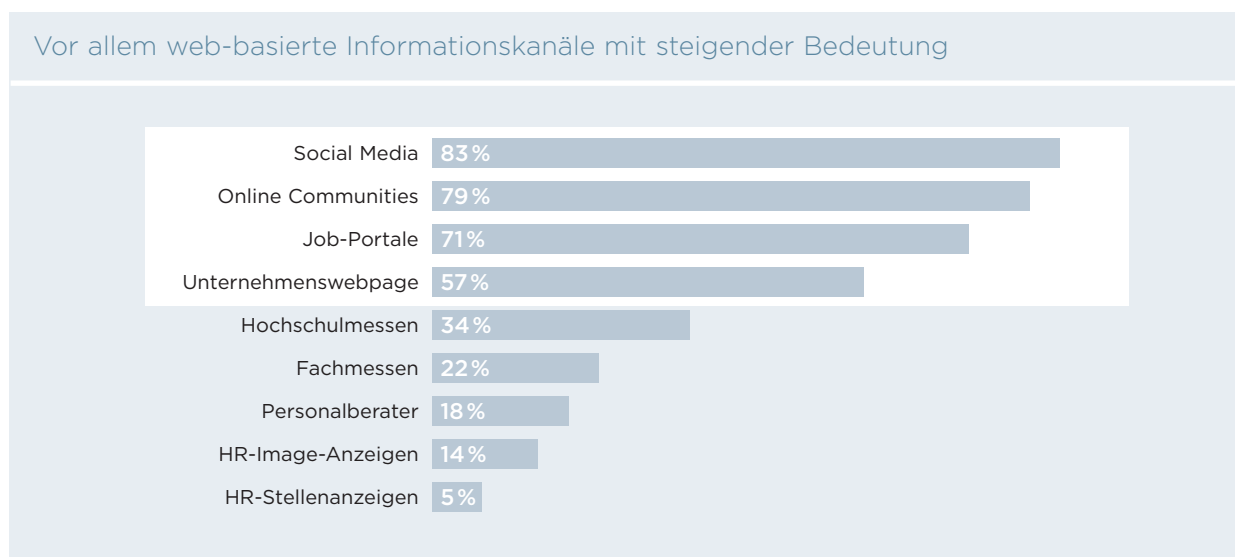


Abbildung 1: Die Bedeutung welcher Informationskanäle hat Ihrer Meinung nach in den letzten Jahren zugenommen?

Die Veränderungen im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten

Aus Sicht von über 80 % der Personalentscheider gab es in den letzten drei bis fünf Jahren eine überdurchschnittliche Veränderung des Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhaltens von Bewerbern hinsichtlich der Arbeitgeberwahl.

Konkret hat für über drei Viertel der Personalentscheider vor allem die Bedeutung webbasierter Informationskanäle wie Social Media sowie Online Communities stark zugenommen. Persönliche Informationskanäle wie die Information über Personalberater, Fach- oder Hochschulmessen werden größtenteils als gleichbleibend wichtig angesehen. Traditionelle Instrumente des Personalmarketings wie HR-Image-Anzeigen und HR-Stellenanzeigen haben hingegen aus Sicht von über 50 % der Personalentscheider einen Bedeutungsverlust erlitten (s. Abb. 1).

Die Ausweitung des Informations- und Orientierungsverhaltens im Web und der damit einhergehende deutlich bessere Informationsstand der Kandidaten hinsichtlich Karrierepfaden sowie Aus- und Weiterbildungsprogrammen stellen dabei für die Arbeit der Personalentscheider die wichtigste Veränderung dar.

Diese Erkenntnisse wurden bis jetzt jedoch nur begrenzt in konkrete Maßnahmen umgesetzt. So liegt bei der Ausweitung der Informationsangebote im Web eine deutliche Erkenntnis-Handlungs-Lücke vor – die Wichtigkeit der Themen ist bekannt, tatsächliche Maßnahmen wurden aber noch zu selten ergriffen. Dies gilt im Besonderen für den Meinungsaustausch im Web und die Ansprache von Kandidaten über Social Media. Die Differenz zwischen Wichtigkeit und Umsetzung beträgt 34 Prozentpunkte bei Meinungsaustausch im Web und 18 Prozentpunkte bei Ansprache über Social Media.

Der Handlungsdruck wird dabei für die Personalentscheider nicht geringer: Für die kommenden drei bis fünf Jahre werden von über 90 % der Befragten weitere umfassende Veränderungen im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten der Bewerber erst noch erwartet (s. Abb. 2). Nach Selbsteinschätzung sind die Personalentscheider hierauf bisher lediglich gut bis befriedigend vorbereitet.

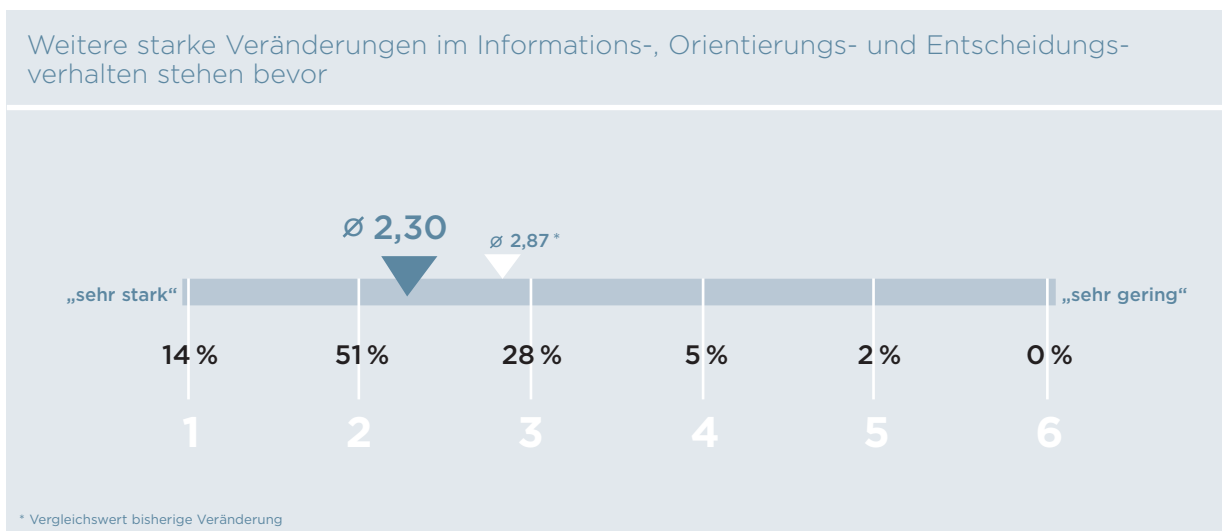


Abbildung 2: Wie stark wird sich das Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten von Bewerbern in den nächsten drei bis fünf Jahren verändern?

Spannungsfeld zwischen Veränderung der Unternehmen und Orientierungsfunktion der Arbeitgebermarke

Der zweite Themenblock der Befragung untersucht das Spannungsfeld zwischen tief greifenden Veränderungsprozessen, in denen sich Unternehmen selbst befinden, und der Orientierungsfunktion, die diese gleichzeitig als Employer Brand geben müssen. Die Veränderungsdynamik ihres Unternehmens wird dabei von den Personalentscheidern wahrgenommen, jedoch überraschend moderat eingeschätzt. Lediglich ein Zehntel der Personalentscheider bewertet die Veränderungsdynamik als „sehr stark“.

Die Veränderungsdynamik sorgt jedoch aus Sicht der Personalentscheider dafür, dass bei der Arbeitgeberwahl die Bedeutung von Soft Facts stark zugenommen hat. Hierzu zählen insbesondere die Themen Nachhaltigkeit mit 83 % und Work-Life-Balance mit 80 %. Auch flexible Arbeitszeit-

modelle (73 %), die Wertschätzung von Mitarbeitern (71 %) sowie eine gute Unternehmenskultur (68 %) werden von den Befragten als Faktoren mit zunehmender Bedeutung wahrgenommen (s. Abb. 3). Entlohnungsmodelle werden von zwei Dritteln mit gleichbleibender Bedeutung eingestuft. Das Kriterium Arbeitsplatzsicherheit verliert hingegen aus Sicht von Personalentscheidern in Zeiten kontinuierlicher Veränderungen an Wertigkeit.

Das Thema Nachhaltigkeit steht entsprechend ganz oben auf der Umsetzungsliste von Personalentscheidern. Davon haben 73 % eine Stärkung der Dimension Nachhaltigkeit bereits vorgenommen, 22 % planen, diese in den nächsten 12 Monaten umzusetzen. Zu den am häufigsten umgesetzten oder geplanten Maßnahmen zählen laut der

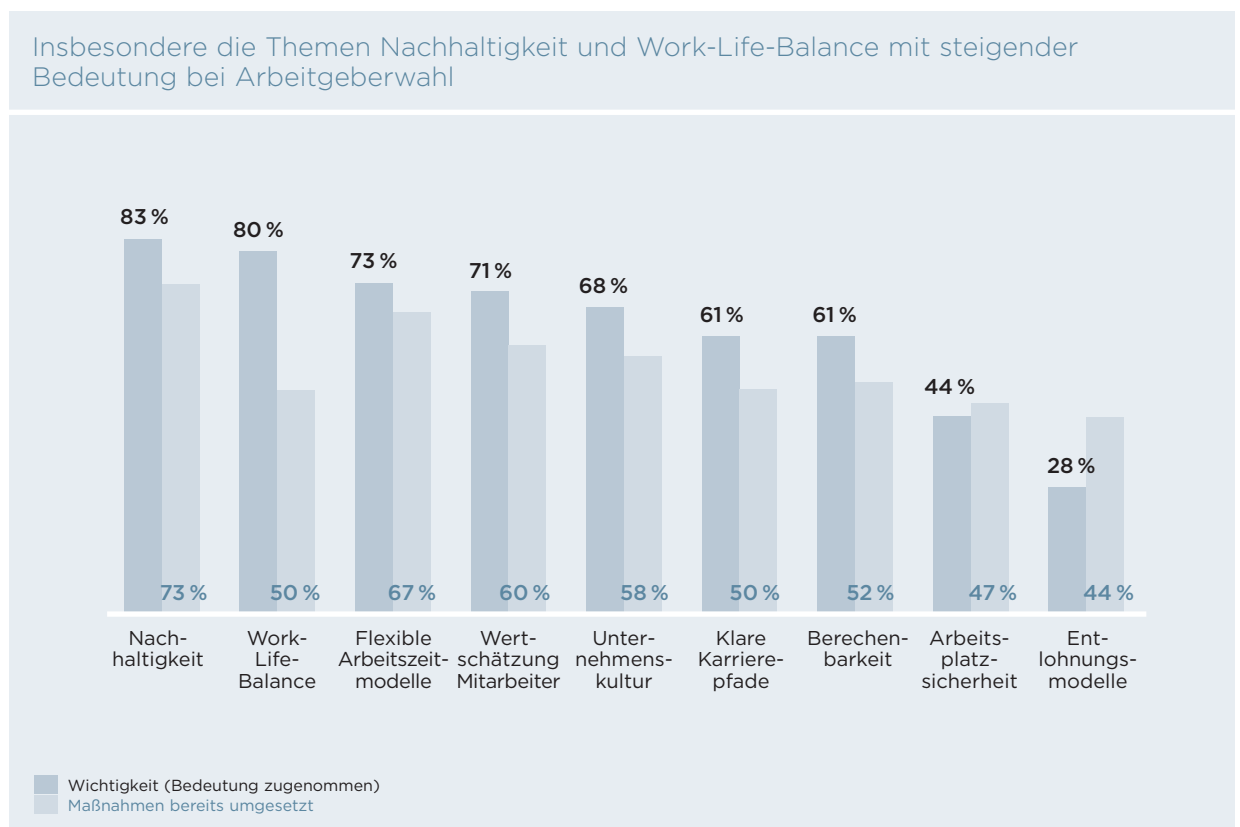


Abbildung 3: Vergleich der Wichtigkeit von Faktoren zur Arbeitgeberwahl versus Umsetzung von Maßnahmen, um Mitarbeitern Halt und Orientierung zu geben

Befragten weiterhin Aufbau und Stärkung klarer sowie transparenter Karrierepfade, gezielte Maßnahmen zur Stärkung der wahrgenommenen Wertschätzung von Mitarbeitern sowie Programme zur breiten Stärkung der Unternehmenskultur.

Am seltensten werden Maßnahmen zur Verbesserung der wahrgenommenen Arbeitsplatzsicherheit und der Entlohnungsmodelle umgesetzt oder geplant.

Anders bei der Work-Life-Balance: Hier zeigt sich wieder eine signifikante Erkenntnis-Handlungslücke – wirkliche Maßnahmen wurden von Personalentscheidern noch zu wenig ergriffen. Die Differenz zwischen Wichtigkeit und Umsetzung beträgt hier 30 Prozentpunkte.

Die Lücke zwischen Erkenntnis und Handlung zeigt sich auch bei der Frage, ob Personalentscheider denken, dass sie das Spannungsfeld zwischen Veränderungsdynamik und Orientierungsfunktion der Employer Brand glaubhaft adressieren können: Nur knapp die Hälfte der Personalentscheider sieht sich hierzu wirklich in der Lage.

Der sich aus dem Spannungsfeld zwischen Veränderung und Orientierung ergebende Handlungsdruck spiegelt sich in der Einschätzung des Personalmarketingbudgets 2010/2011 wider. Hier planen die Personalentscheider ein gleichbleibendes oder sogar steigendes Budget, um notwendige Maßnahmen umzusetzen. Weniger als 10 % gehen von einer Senkung des Budgets aus.

Fazit und Ausblick

Das Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten von Bewerbern bei der Arbeitgeberwahl hat sich spürbar verändert und wird sich in den kommenden Jahren noch umfassender verändern.

Die Bedeutung klassischer unidimensionaler Kommunikation beispielsweise über HR-Anzeigen hat stark abgenommen. Aktuell informieren, orientieren und entscheiden sich Bewerber vermehrt multidimensional und interaktiv über entsprechende Websites/Plattformen und Online-Angebote.

Personalentscheider fühlen sich grundsätzlich gut auf diese Veränderungen vorbereitet, müssen bestehende Chancen und Herausforderungen speziell im Bereich im Web und Social Media/Peer-to-Peer-Kommunikation aber noch deutlich intensiver nutzen. Die Unternehmen selbst befinden sich ebenfalls in einem tief greifenden Wandel, auf den knapp die Hälfte der Personalentscheider nur unzureichend vorbereitet ist.

Zukünftig werden speziell weiche und nicht monetäre Signale und Anreize deutlich an Bedeutung gewinnen, um Halt und Orientierung bei Mitarbeitern sicherzustellen.

Was bedeuten diese Ergebnisse für das Employer Brand Management? Wie können Personalentscheider effektiv auf das sich verändernde Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten reagieren, und wie gelingt es ihnen, das Spannungsfeld zwischen Veränderungsdynamik ihres Unternehmens und Orientierungsfunktion der Employer Brand erfolgreich zu adressieren? Die Ergebnisse der Befragung zeigen ganz deutlich: Für Personalentscheider wird erfolgsentscheidend sein, ob sie in der Lage sind, mit der Geschwindigkeit des Wandels Schritt zu halten, Herausforderungen ihres Employer Brand Managements frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen nicht nur zu planen, sondern auch „in time“ und mit entsprechender Wirkung umzusetzen.

Unser Employer Brand Management-Ansatz: SEVEN

Unser SEVEN-Ansatz zur Optimierung des Employer Brand Managements folgt konzeptionell sieben Leitfragen, über die wir zum einen die Optimierungspotenziale schnell verorten und diese zum anderen mit bewährten Tools und Vorgehensweisen wirksam adressieren können.

1. Was sind Ihre konkreten Employer Brand Management-Ziele?

Die Erfahrung in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden zeigt, dass die Ziele des Employer Brand Managements häufig nicht oder nur unzureichend definiert sind. Damit fehlt die grundlegende Basis für ein integriertes Employer Brand Management. In Schritt 1 definieren und operationalisieren wir die Employer Brand Management-Ziele und schaffen damit die Grundlage für die Maßnahmenplanung.

2. Wer sind die bestehenden und potenziellen Mitarbeiter, mit denen Sie diese Ziele realisieren wollen?

Auch die Frage, wer überhaupt die bestehenden und potenziellen Mitarbeiter sind, die erreicht werden sollen, kann oftmals nicht genau beantwortet werden. Schritt 2 dient daher zur systematischen Identifizierung der avisierten internen (bestehende Mitarbeiter) und externen (potenzielle Mitarbeiter) Zielgruppen.

3. Was denken/fühlen/tun diese Menschen heute?

Kern einer jeden Employer Value Proposition sind die Bedürfnisse und Anforderungen der anzusprechenden Mitarbeiter, die in Schritt 3 identifiziert und analysiert werden. Dies ist die Grundvoraussetzung für die Entwicklung einer relevanten, glaubwürdigen und präferenzbildenden Arbeitgeberpositionierung.

4. Was sollen sie morgen denken/fühlen/tun?

Bei der Entwicklung der zukünftigen Zielpositionierung wird definiert, wofür das Unternehmen gegenüber den internen und externen Zielgruppen stehen will und welches Versprechen es ihnen gegenüber machen möchte.

5. Welche Informationen/Erfahrungen/Erlebnisse brauchen sie, um von Schritt 3 nach Schritt 4 zu kommen?

In Schritt 5 definieren wir, was erforderlich ist, um die Soll-Positionierung glaubhaft zu übermitteln und erlebbar zu machen.

6. Welche Kontaktpunkte haben wir dafür, und wie lassen sich diese effektiv und effizient ansteuern?

Hier erfolgt die Identifikation relevanter Kontaktpunkte, über welche die potenziellen und bestehenden Mitarbeiter effektiv und effizient anzusprechen sind, von der Erstansprache bis zur Rekrutierung und Bindung.

7. Wie lässt sich die Employer Brand Management-Strategie in ein effektives und effizientes Management überführen?

In Schritt 7 betten wir das Employer Branding in ein ganzheitliches 360° Employer Brand Management-Konzept ein, das durch kontinuierliche Steuerung und Kontrolle von HR-Maßnahmen größtmögliche Effektivität und Effizienz sicherstellt.

Gerne stellen wir Ihnen unseren SEVEN-Ansatz anhand konkreter Projektbeispiele im Rahmen eines kostenlosen Workshops vor.

56
84 ? 38

48
72 73 26

Sven Hunfeld, Sebastian Kurczynski, Axel Schmidt

Erfolgreicher Markteintritt mit dem Batten & Company Go2Market-Ansatz

Einleitung

Nachhaltiger Unternehmenserfolg und Wachstum basieren in wettbewerbsintensiven und gesättigten Märkten vor allem auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung des eigenen Produkt-Leistungs-Portfolios entlang relevanter Kundenbedürfnisse.¹ Aufgrund mittlerweile stark verkürzter Innovationszyklen, die es dem Wettbewerb ermöglichen, das neue Produkt/den neuen Service schnell nachzuzahlen, genügt die reine Innovationsführerschaft jedoch nicht mehr, um sich dauerhaft erfolgreich am Markt durchzusetzen und die zum Teil hohen Entwicklungskosten zu amortisieren. Vielmehr ist es unerlässlich, bereits frühzeitig, spätestens jedoch zum Zeitpunkt der Marktreife, eine dezidierte Vermarktungsstrategie zu entwickeln, durch die auch die „Markenführerschaft“ angestrebt werden kann.² Nur so ist sichergestellt, dass sich Innovationen langfristig am Markt etablieren und einen positiven Erfolgsbeitrag für das Unternehmen liefern.

Bedingt durch zahlreiche strukturelle Rahmenbedingungen, wie hohe Kostenblöcke durch Sozial- und Steuerabgaben, Kündigungsschutz etc., sind insbesondere deutsche Unternehmen auf kontinuierliche Innovationsführerschaft angewiesen. War früher der Leitsatz „Made in Germany“ das internationale Qualitätssiegel der hiesigen Industrie, so gewinnt zunehmend das Gütesiegel „Created in Germany“ an Bedeutung. Es wundert daher nicht, dass selbst die Folgen der aktuellen Wirtschaftskrise, beispielsweise in Form rigider

Kostensenkungsprogramme, die Innovationsorientierung in Deutschland nicht ausgebrems haben.³ Diese ressourcenintensive Strategie zahlt sich allerdings nur aus, wenn es gelingt, die entwickelten Produkte/Services erfolgreich zu vermarkten, was jedoch in über 40 % der Fälle nicht funktioniert.⁴

Beispiele aus der Vergangenheit, wie die Entwicklung der MP3-Technologie durch das Fraunhofer-Institut und die spätere erfolgreiche Vermarktung durch Apple mit den Produkten/Services iPod und iTunes, zeigen darüber hinaus, dass es deutschen Unternehmen vielfach nicht gelingt, größter Profiteur ihrer eigenen Innovation zu werden.

Aufgrund der beschriebenen hohen Relevanz von Vermarktungsaktivitäten für den Innovationserfolg wird im Folgenden das Vorgehen zur Entwicklung einer effektiven und effizienten Markteinführungsstrategie, die sowohl kurzfristigen Markterfolg in Form von Marktanteil und Umsatz als auch langfristiges Wachstum und Profitabilität sicherstellt, erläutert.

Der von Batten & Company im Rahmen zahlreicher Beratungsprojekte kontinuierlich entwickelte und in der Praxis erfolgreich eingesetzte *Go2Market-Ansatz* bietet ein optimales strategisches Vorgehen für den erfolgreichen Markteintritt von innovativen Produkten/Services.

1 Im weiteren Verlauf wird hierfür der Begriff „Innovation“, der als „iterative process initiated by the perception of a new market and/or new service opportunity for a technology based invention which leads to development, production and marketing tasks striving for the commercial success of the invention“ zu interpretieren ist, verwendet. Vgl. hierzu Garcia, R./Calantone, R.: A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology, in: Journal of Product Innovation Management, 2002.

2 Beispiel hierfür ist das von BASF entwickelte Styropor®, das zum Synonym für den Schaumstoff Polystyrol geworden ist und damit die gesamte Produktgattung prägt.

3 Bei ca. 80 % der deutschen Unternehmen wurden die Innovationsaktivitäten im letzten Jahr entweder fortgesetzt oder sogar ausgebaut (DIHK-Survey: Innovation Activities of German Companies in the Economic Crisis, 2009).

4 Zimprich, S.: Innovationen für die Resterampe, in: Financial Times Deutschland, 2006.

Konzeptioneller Hintergrund und Struktur

Grundgedanke des *Go2Market-Ansatzes* ist die Übernahme aller analytischen und strategischen Aufgaben zur Vorbereitung des Markteintritts mit Produkt-/Service-Innovationen in attraktive Zielmärkte. Der Ansatz verfügt über eine Komponentenstruktur (s. Abb. 1), die eine Fokussierung auf die jeweiligen unternehmensspezifischen Handlungsbedarfe ermöglicht. In seinen acht Komponenten beantwortet der Ansatz folgende Kernfragestellungen:

- Welche Zielmärkte bieten das größte Markt- und Erfolgspotenzial für die Innovation?
- Auf welche attraktiven Segmente sollte sich im Rahmen der Vermarktung der Innovation konzentriert werden?
- Wie ist die Innovation zu positionieren, um relevante Kundenbedürfnisse zu bedienen und sich vom Wettbewerb zu differenzieren?
- Welches Preisniveau verwirklicht die Marketing-/ Vertriebsziele optimal?
- Welche Kommunikationsstrategie ist besonders effektiv und effizient?
- Wie sieht ein passendes Vertriebssystem für die Innovation aus?
- Sind regionale Adaptionen an der Innovation erforderlich, um den Kundenanforderungen im Zielmarkt gerecht zu werden?
- Wie können etwaige Anpassungsbedarfe (strategisch/operativ) frühzeitig identifiziert werden, um Kundenabwanderungen und Imageschäden zu vermeiden?

Die Verzahnung der skizzierten Komponenten ermöglicht einen Marktangang mit einem konsistenten, kundenspezifischen Leistungsangebot, wodurch die Erfolgswahrscheinlichkeit signifikant gesteigert werden kann.

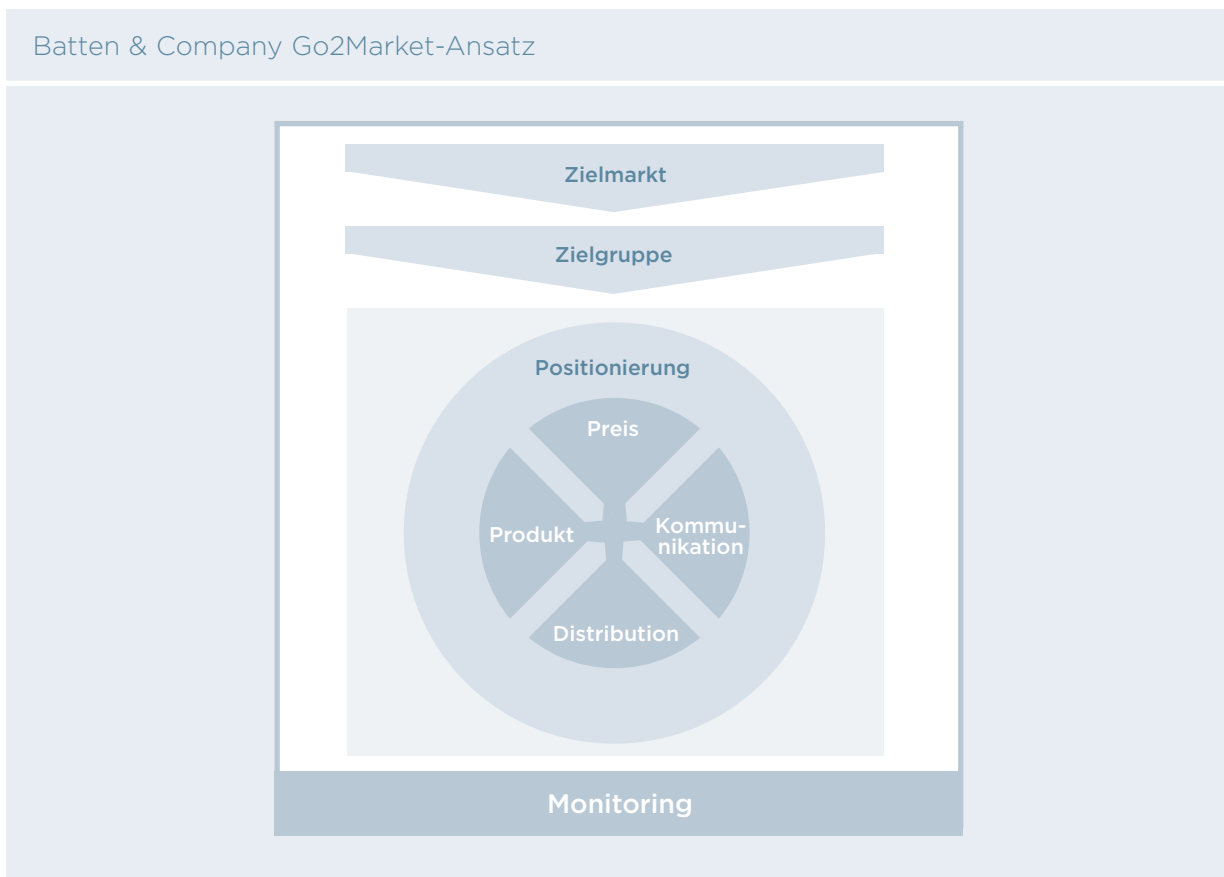


Abbildung 1: Batten & Company Go2Market-Ansatz

Detailierung der Komponenten

Identifikation Zielmarkt

Generell kann davon ausgegangen werden, dass einzelne Märkte sich in wichtigen Determinanten unterscheiden und dass diese lokalen Rahmenbedingungen zum Teil einen signifikanten Einfluss auf die Erfolgchancen eines Produkts/Service haben. Besonders für Innovationen besitzt die Auswahl des richtigen Zielmarkts eine wesentliche Bedeutung, denn nur wenn es gelingt, den Markterfolg zu beweisen, können neue finanzielle Mittel, die für die Expansion nötig sind, erschlossen werden. Der Grundstein für jeden Innovationserfolg wird somit durch die richtige Zielmarktauswahl gelegt. Dabei dient die detaillierte Analyse der Marktattraktivität, die durch die Bewertung lokaler Marktgegebenheiten ermittelt wird, als Entscheidungsgrundlage.

Marktgegebenheiten, insbesondere in Form stark ausgeprägter Markteintrittsbarrieren, können den Zugang zu einem Markt verzögern oder sogar gänzlich verhindern. So konnte z. B. das Erfrischungsgetränk Red Bull anfänglich nicht in die Märkte Frankreich, Norwegen und Dänemark eingeführt werden, weil bestimmte Inhaltsstoffe von den lokalen Behörden als gesundheitsschädlich eingestuft wurden, obwohl das Getränk bereits in anderen Ländern in gleicher Form erhältlich war.

Als Resultat erfordert jede Markteintrittsstrategie eine faktenbasierte Zielmarkt看wertung. Schon im Vorfeld können so die attraktivsten Märkte anvisiert, Risiken möglicher Eintrittsbarrieren reduziert und „Sunk Costs“ vermieden werden. In Abhängigkeit vom Geschäftsmodell können sich potenzielle Märkte auf kontinentaler, nationaler oder regionaler Ebene befinden.

Ausgangsbasis für die von Batten & Company entwickelte Bewertungssystematik zur Zielmarktauswahl sind die vier Analysedimensionen: Markt, Wettbewerb, Zielgruppe und Unternehmen. Für

jede Dimension werden, unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Business-Case-Kennzahlen, erfolgsrelevante Bewertungskriterien (sowohl quantitativ als auch qualitativ) abgeleitet. Ein hoher Diversifikationsgrad bei der Kriterienentwicklung stellt die Validität sicher und erhöht gleichzeitig den Aussagegehalt späterer Empfehlungen.⁵ Um eine vergleichbare Bewertung zu ermöglichen, sind alle Kriterien auf ein einheitliches Skalenniveau zu heben und zu einer übergeordneten Attraktivitätskennzahl zu verdichten. Zum Abschluss wird ein Attraktivitätsranking potenzieller Zielmärkte inklusive Schwellenwerte für die Marktklassifizierung erstellt. Auf Basis dessen wird die Empfehlung für oder wider den Markteintritt getroffen.

Marktsegmentierung

Der Großteil innovativer Produkte/Services wird technikgetrieben entwickelt, ohne dabei explizit den Bedarf des Marktes im Entwicklungsprozess zu berücksichtigen. Dementsprechend ist bei der Markteinführung häufig unklar, welche Kunden mit der Innovation angesprochen werden sollen. Bei limitierten Budgets besteht daher die Herausforderung, alle Marketing- und Vertriebsaktivitäten zielgerichtet einzusetzen, d. h. weniger Maßnahmen, die an die richtigen Leute adressiert werden, durchzuführen. Eine Fokussierung auf homogene Zielgruppensegmente, deren Bedürfnisse mit den angebotenen Innovationsmehrerten übereinstimmen, bietet genau das. Der resultierende Effektivitäts- und Effizienzgewinn kann somit als ein zentraler Erfolgshebel für die Einführung von Innovationen verstanden werden.

Genau dieser Erfolgshebel wurde bei der Markteinführung des alkoholfreien Erfrischungsgetränks Bionade genutzt. Das begrenzte Budget ließ keine aufwendigen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen zu, sodass sich die Unternehmensleitung

⁵ Auf Basis bisheriger Projekterfahrungen ist die Modellanfälligkeit für Verzerrungen, hervorgerufen durch Änderungen in der Ausprägung einzelner Variablen, als sehr gering einzustufen.



Abbildung 2: Prozess der Zielgruppenanalyse

für eine zielgruppenorientierte Vermarktung entschieden. Zuerst wurden nur ökologie- und gesundheitsbewusste Personen angesprochen, eine Gruppe, die heute als „LOHAS“ bezeichnet wird. Aus diesem Grund gab es das Getränk anfänglich nur in Fitnessstudios, Bioläden und In-Cafés zu kaufen.⁶

Zur Durchführung einer strategischen Zielgruppen-segmentierung hat Batten & Company ein standardisiertes Verfahren entwickelt (s. Abb. 2). Dabei wird einleitend eine individuell abzustimmende empirische Marktanalyse in Form primärer Marktforschung durchgeführt. Das heterogene Marktumfeld wird dann mithilfe multivariater Analyseverfahren, namentlich Faktoren- und Clusteranalyse, in homogene trennscharfe Segmente unterteilt. Abschließend werden die identifizierten Marktsegmente bezüglich Attraktivität und Produkt-/

Service-Affinität bewertet und die Erfolg versprechenden Zielgruppen ausgewählt.

Entscheidend für die Empfehlung ist, ob die Innovation für die Zielgruppe mehrwertstiftend ist und einen von den anderen Anbietern differenzierenden Vorteil bietet. Als Output werden abschließend detaillierte Beschreibungen der Zielgruppen in Form von individuellen Profilen erstellt, die als Datengrundlage für die Entwicklung der Positionierung und des gesamten Marketing-Mix dienen.

Positionierung

Neuartige Produkte/Services haben bei der Markteinführung häufig den Nachteil gegenüber etablierten Wettbewerbsangeboten, dass sie von

⁶ Der rasante Markterfolg und der Einstieg der Radeberger-Gruppe ermöglichten anschließend die Ausweitung auf andere Zielgruppen, sodass Bionade heute in ganz Deutschland vertreten ist.

den Kunden nicht ausreichend wahrgenommen werden bzw. dass der Kunde nicht klar zuordnen kann, wofür das Angebot genau steht. Aus diesem Grund ist eine Differenzierung im Wettbewerbsumfeld, orientiert an der Frage „Wofür soll die Innovation aus Sicht ihrer Zielgruppe stehen, und welche funktionalen oder emotionalen Mehrwerte bietet sie gegenüber etablierten Produkten/Services?“, erforderlich.

Am Beispiel des C1-Rollers von BMW wird deutlich, wie wichtig die Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen bei der Positionierung von Innovationen ist. Das neuartige Mobilitätskonzept wurde sehr spitz mit dem Thema „Sicherheit“ im Rollermarkt positioniert. Allerdings wurde dabei nicht beachtet, dass gerade in den größten Rollermärkten Italien, Spanien und Frankreich Sicherheit kein primäres Bedürfnis der Kunden ist. Im Vordergrund stehen dort besonders Fahrspaß und Design. Der C1 schaffte es aufgrund der falschen Positionierung nicht, in das Relevant Set potenzieller Käufer aufzusteigen, sodass die Produktion schon nach wenigen Jahren wieder eingestellt wurde.

Für die Entwicklung der Positionierung wird ein etabliertes fünfstufiges Vorgehen mit den Einzelstufen *Datenanalyse*, *Entwicklung von Positionierungsrouten*, *interne Validierung*, *externe Validierung* und *finale Feinabstimmung* gewählt.⁷ Im Rahmen der Ausformulierung der Positionierung sind bestimmte Gütekriterien zu beachten, die kundenbezogen (z. B. *relevant*, *glaubwürdig*), wettbewerbsbezogen (*differenzierend*) und unternehmensbezogen (z. B. *verteidigbar*, *strategiekonform*) sind. Das Ergebnis ist ein klares und präferenzbildendes Leistungsversprechen,⁸ das den Anspruchsgruppen darüber hinaus einen relevanten Nutzen stiftet.

Im Anschluss an die Entwicklung der Positionierung stellt sich die Frage nach der zielgerichteten Umsetzung. Innerhalb des *Go2Market-Ansatzes* dient die Positionierung als übergeordnete strategische Leitlinie zur Ausgestaltung des Marketing-Mix.

Preis

Der Preis ist das einzige Instrument im Rahmen des Marketing-Mix, das ohne Investitionsbedarf direkten Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens hat, wohingegen die anderen Elemente jeweils Investitionen erfordern und nur mittelbar die Absatzmenge beeinflussen.⁹ Entsprechend sollte das Thema Preissetzung als wichtiger Erfolgstreiber weit oben auf der Management-Agenda stehen.

Insbesondere bei innovativen Leistungen, die noch nicht am Markt etabliert sind, besteht auf Anbieterseite häufig eine hohe Unsicherheit bezüglich der Preisbereitschaft der Zielgruppe, die schnell zu falschen Entscheidungen bei der Preissetzung führen kann. Es besteht die Gefahr, dass die Herleitung des Angebotspreises auf Basis einer rein internen Perspektive mithilfe der „Cost plus“-Methodik¹⁰ ein mögliches Preis-Premium nur ungenügend oder gar nicht ausreicht. Folglich wird Profit „verschenkt“. Versuche, dies nachträglich durch Preiserhöhungen zu korrigieren, führen auf Kundenseite sehr häufig zu negativen Reaktionen wie Unzufriedenheit und anschließender Abwanderung.

Ein zu hohes Preisniveau, das sich nicht an der Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe orientiert, führt unweigerlich zum Flop, wie das Beispiel der Spielkonsole „Pippin“ von Apple aus dem Jahr 1995 verdeutlicht.¹¹ Die Spielkonsole, die vom Spielehersteller Bandai zum Preis von 600 USD in Japan und in den USA vertrieben wurde, schnitt im Preis-Leistungs-Vergleich deutlich schlechter ab als der Konkurrent Sony PlayStation und verschwand binnen kurzer Zeit wieder vom Markt. Die beschriebenen Risiken können durch einen optimalen Einstiegspreis minimiert werden.

Es empfiehlt sich daher eine wertorientierte Preispolitik unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation. Anhand detaillierter Kenntnisse des gebotenen Kundennutzens und daraus abge-

⁷ Für detaillierte Informationen zum Vorgehen innerhalb der Einzelstufen verweisen wir auf die Publikation: Sander, B./Rätsch, C.: Ganzheitliche Markenposition – der Value Proposition- und Brand Change Management-Ansatz von BBDO Consulting, 2003.

⁸ Im Folgenden werden Markenpositionierung und Leistungsversprechen synonym verwendet.

⁹ Gewinn = (Absatzmenge * Preis) – Kosten.

¹⁰ Bei dieser Methode werden die Stückkosten ermittelt, und es wird ein Aufschlag zur Bestimmung des Preises vorgenommen.

¹¹ Greenberg, A.: When Apple Failed, Quelle: www.forbes.com/2008/10/29/apple-product-flops-tech-personal-cx_ag_1030apple.html, 2008.

leiteter Zahlungsbereitschaften werden gezielt differenzierte Preis- und Angebotskonzepte entwickelt. Gleichzeitig werden mögliche Substitutionsprodukte des Wettbewerbs, die ähnliche Bedürfnisse befriedigen, berücksichtigt, um sicherzustellen, dass Marktanteile nicht aufgrund zu hoher Preise verloren gehen. So gelingt es, den Kunden durch Schaffung von Mehrwerten gegenüber dem Wettbewerb zu immunisieren und existierende Preisbereitschaften gezielt abzuschöpfen. Die Preiskomponente des Batten & Company *Go2Market-Ansatzes* mit seinen Stufen

1. Entwicklung Preismodell
2. Ermittlung optimales Preisniveau
3. Validierung

nutzt damit optimal bestehende Gestaltungsspielräume, über die ein Unternehmen als First-Mover verfügt, und stellt gleichzeitig sicher, dass die Preis- und Angebotsstrategie stringent aus der Gesamtstrategie des Unternehmens und der damit verbundenen Markenpositionierung abgeleitet ist.

Im ersten Schritt gilt es, mögliche Preis- und Leistungsbestandteile zu identifizieren, um auf deren Basis ein individuelles Preismodell zu definieren. Diese Aufgabe ist stark abhängig vom Geschäftsmodell und hat jeweils unternehmensspezifisch in enger Abstimmung mit Unternehmensstrategie und Leistungsversprechen zu erfolgen. Zuerst werden relevante Komponenten identifiziert und zu sinnvollen Bündeln zusammengefasst. Exemplarisch sei an dieser Stelle kurz auf mögliche Komponenten bei Dienstleistungen hingewiesen. Hier ist es generell vorstellbar, dass der Anbieter den Preis in Abhängigkeit vom Verhalten¹², von sozioökonomischen Merkmalen¹³ der Zielgruppe und/oder Kostenpauschalen¹⁴ bestimmt. In der Folge werden die definierten Preisbündel hinsichtlich der Kriterien *Machbarkeit*, *Strategie- und Markenfit*, *Erfolgsbeitrag*, *Transparenz* und *Wettbewerbsdifferenzierung* bewertet und zu einem Modell verdichtet.

Im zweiten Schritt erfolgt die marktbezogene Ermittlung des optimalen Preisniveaus. Hierbei steht die Zielgruppe im Fokus. Je nach Komplexität und daraus resultierender Erklärungsbedürftigkeit des Angebots gilt es, einen optimalen Marktforschungsansatz zu definieren. Idealerweise berücksichtigt das Vorgehen auch relevante Substitutionsprodukte/-leistungen von Wettbewerbern.

Erst nach Ermittlung des Preisniveaus aus Markt- und Wettbewerbsperspektive sollte der Abgleich mit der internen Perspektive („Cost plus“-Methodik) erfolgen. Diese Aufgabe ist Teil der abschließenden Validierung, die darüber hinaus die Prüfung des Markenfits beinhaltet.

Kommunikation

Der Kommunikationspolitik kommt bei Innovationen die Aufgabe zu, ein bisher unbekanntes Angebot im Markt publik zu machen, ein Markenimage zu kreieren und möglichst großes Kaufinteresse zu wecken.

Die hierzu erforderlichen Aufwendungen stellen im Allgemeinen einen wesentlichen externen Kostenblock für jede Marketingabteilung dar. Entsprechend sollte eine dezidierte Kommunikationsstrategie entwickelt werden, um vorhandene finanzielle Mittel möglichst effektiv und effizient einzusetzen und ungerichtete Maßnahmen zu vermeiden. Effektive und effiziente Kommunikation bedeutet hierbei die Adressierung der richtigen Zielgruppen mit den richtigen Botschaften über die richtigen Instrumente zum richtigen Zeitpunkt. Die Kommunikationsstrategie (s. Abb. 3) entspricht somit einer strukturierten Übersetzung der übergeordneten Marketing- und Vertriebsziele in Maßnahmen und ist wesentliche Grundlage für die zielgerichtete und erfolgreiche Steuerung externer Agenturen. In der Beratungspraxis ist regelmäßig festzustellen, dass eine ausgearbeitete Kommunikationsstrategie das Verständnis externer Dienstleister verbessert und so eine signifikant schnellere

¹² Mögliche Ausgestaltungsvarianten sind z.B. die Nutzungsintensität („Wie viel?“), die zeitliche („Wann?“) oder örtliche („Wo?“)

Inanspruchnahme der Dienstleistung und die bisherige Kundenhistorie.

¹³ Alter, Einkommen, Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe.

¹⁴ Mitgliedsgebühr, Anmeldegebühr o.Ä.

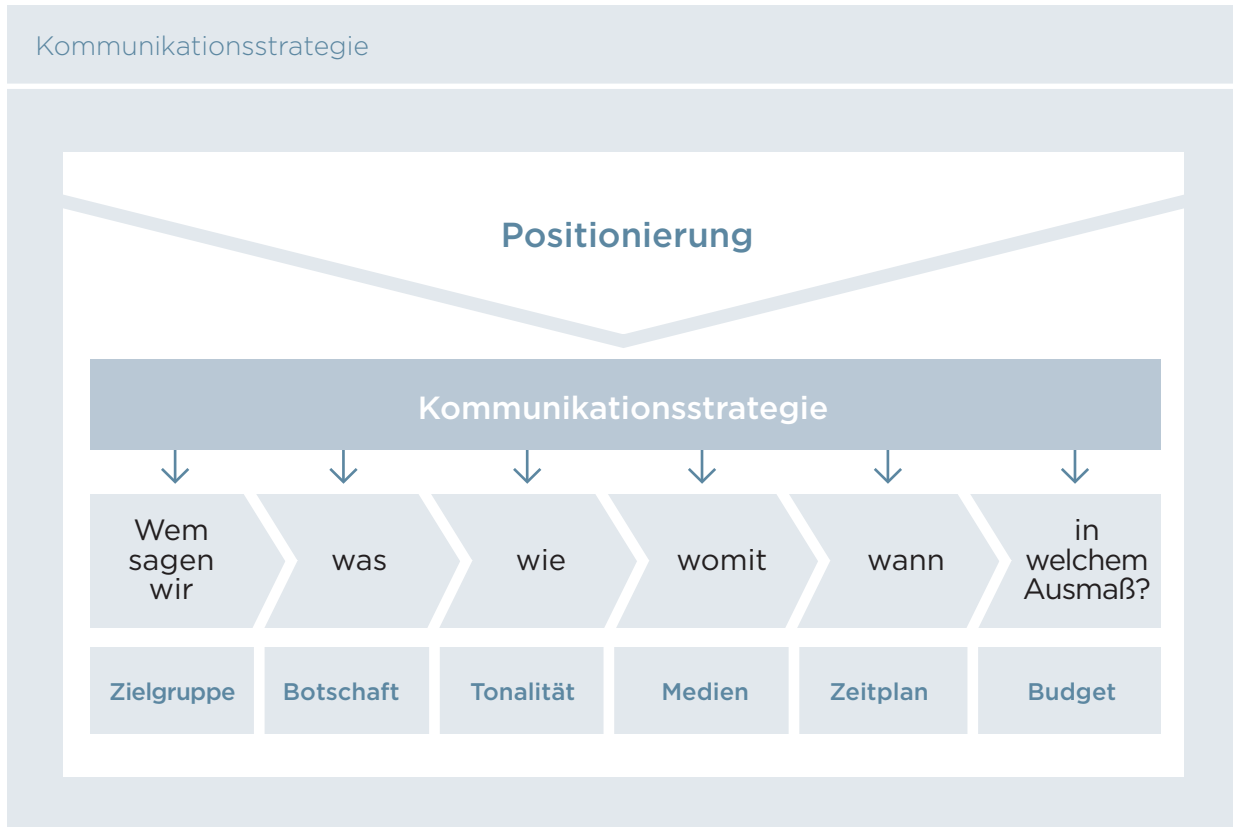


Abbildung 3: Kommunikationsstrategie

und erfolgreichere Umsetzung sicherstellt. Ebenso werden Kontrollmöglichkeiten optimiert.

Ausgangspunkt der Kommunikationsstrategie ist die Formulierung messbarer Kommunikationsziele pro Zielgruppe. Hierzu werden die Marketing-/ Vertriebsziele herangezogen, und es wird definiert, welchen Beitrag die Kommunikation auf den einzelnen Stufen des Kaufentscheidungsprozesses¹⁵ leisten kann. Hieraus werden im nächsten Schritt die jeweiligen Botschaften und deren Tonalität pro Zielgruppe abgeleitet. Im Weiteren erfolgt die Wahl der optimalen Kommunikationsinstrumente anhand der Kriterien *Zielerreichungsgrad*, *Kosten*, *Erreichbarkeit der Zielgruppe(n)*, *Umsetzbarkeit der Botschaften* und *Markenfit*. Nach der Festlegung von Botschaften und Instrumenten zur Umsetzung wird ein konkreter Maßnahmenplan erstellt, der das verfügbare Budget auf die einzelnen Instrumente und Zeitpunkte allokiert.

Ergebnis der Kommunikationsstrategie sind detaillierte Pläne mit konkreten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, anhand derer die Umsetzung und die Kontrolle der Kommunikation erfolgen.

Distribution

Die Markteinführung einer Innovation gilt dann als erfolgreich, wenn es gelingt, die durch Kommunikation ausgelöste Nachfrage nach einem Produkt/Service möglichst effektiv und effizient in entsprechenden Absatz und damit Umsatz umzuwandeln. Hierzu müssen vor allem die Fragen, wer die Verkaufsaktivitäten durchführen soll und welche Vertriebswege verwendet werden, mithilfe einer Vertriebsstrategie beantwortet werden.

Das Beispiel der Versandapotheke DocMorris zeigt, wie die Vertriebsstrategie den Erfolg eines

innovativen Geschäftsmodells positiv beeinflussen kann. Die sukzessiv gewachsene Bekanntheit der Marke DocMorris, u. a. ausgelöst durch TV-Kommunikation und ein großes Medienecho, schuf eine Nachfrage auf dem deutschen Markt, die nicht mehr ausschließlich mit dem Versandhandelsgeschäft gedeckt werden konnte. Aus diesem Grund erweiterte das Unternehmen seine Vertriebsstrategie um eine stationäre Komponente.¹⁶

Ausgangsbasis für die Erarbeitung einer unternehmensspezifischen Vertriebsstrategie ist die Bestandsaufnahme vorhandener Ressourcen (sowohl finanziell als auch personell). Anschließend ist zu überprüfen, inwieweit die internen Ressourcen (z. B. Außendienst, Callcenter, Standorte) vertriebsunterstützend für das innovative Geschäftsmodell in den identifizierten Zielmärkten eingebunden werden können. Ergibt der Abgleich eine unzureichende interne Ressourcenbasis, etwa durch limitierte Budgets, anderweitig ausgelastete oder nicht vorhandene Vertriebler, sind unternehmensexterne Vertriebsorgane (z. B. Vertragshändler, Franchisepartner, Absatzmittler) zu identifizieren. Dafür wird aufbauend auf die Analyseergebnisse ein für das Geschäftsmodell spezifischer Anforderungskatalog entwickelt, der relevante Faktoren zur Auswahl potenzieller Expansionspartner beinhaltet. Diese „Checkliste“ wird anschließend in eine Suchliste überführt und dient als Grundlage für die proaktive Partnerauswahl. Ist ein passender Partner ausgewählt, wird in einem letzten Schritt die Partnerschaft vertraglich fixiert, wofür alle marketing-/vertriebsrelevanten Aufgaben, Rechte und Pflichten zu definieren sind.

Das Ergebnis ist ein optimal auf die Innovation und ihre Zielgruppen zugeschnittenes Vertriebssystem, das sowohl Effektivität als auch Effizienz bei allen Vermarktungsaktivitäten sicherstellt.

Produkt

Wie bereits erwähnt, sind Präferenzen und Einstellungen der Zielgruppen in unterschiedlichen

Märkten zum Teil sehr heterogen. Produkte/Services, die erfolgreich in Deutschland sind, müssen nicht zwangsläufig in anderen europäischen, geschweige denn asiatischen Märkten erfolgreich sein. Jeder Marktteilnehmer hat individuelle Erwartungen an ein Produkt oder einen Service, die teilweise im Vergleich mit denen anderer divergierend sind. Im Vorfeld der Markteinführung ist daher marktspezifisch zu prüfen, ob aufgrund hoher Umfeldsensitivität¹⁷ eine Anpassung der Produktausgestaltung erforderlich ist.

Während Computerchips weltweit in nahezu identischer Bauart verwendet werden, kommt es z. B. im Lebensmittelbereich zu unterschiedlichen Produktausgestaltungen. Grund hierfür sind die lokalen Geschmackspräferenzen der Kunden. Insbesondere Konsumgüterhersteller wie z. B. Nestlé sind bestrebt, erfolgreiche Produktinnovationen für bestimmte Markteinführungen anzupassen. Deshalb unterscheidet sich die Rezeptur des Kaffees der Marke Nescafé in Deutschland, Spanien, Italien und Frankreich geringfügig – den regionalen Vorlieben entsprechend.

Informationen darüber, welche Parameter der Innovation die Urteile potenzieller Kunden positiv oder negativ beeinflussen, können mithilfe der Conjoint-Analyse ermittelt werden. Die Methode liefert eine Antwort auf die Frage, welche Merkmale eines Produkts/Service für die Konsumenten wichtig sind und welchen Nutzen die jeweiligen Merkmalsausprägungen stiften. Aus den Ergebnissen lässt sich ein zielgruppenspezifisches Innovationsprofil gestalten, das maximale Akzeptanz schafft.

Mithilfe eines durch Batten & Company standardisierten primären Marktforschungsansatzes in Form von Conjoint-Interviews können die Akzeptanztreiber identifiziert werden. Für die Analyse werden durch unterschiedliche Kombinationen der Ist-Produktmerkmale „hypothetische“ Produkte erstellt und im Anschluss Nutzeneinstellungen zielgruppenrepräsentativ erhoben, die abschließend zu einem Gesamtnutzen verdichtet werden. Durch den Vergleich der Bewertungen

¹⁶ Aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen in Deutschland werden die stationären Apotheken in Form einer Franchisekooperation betrieben, sodass der Apotheker wirtschaftlich und pharmazeutisch unabhängig bleibt.

¹⁷ Umfeldsensitivität beschreibt das nötige Ausmaß an Produktadaption in Bezug auf die jeweiligen Marktbedürfnisse, vgl. Keegan, J./Schlegelmilch, B./Stöttinger, B.: Globales Marketing-Management, 2002.

lassen sich Kauftreiber identifizieren und für die optimale Produktausgestaltung verwenden.

Eine bedürfnisorientierte lokale Produktpassung bietet trotz zusätzlich entstehender Kosten die Möglichkeit, in der Dynamik des Wettbewerbs bestehen zu können und den geforderten Erfolgsbeweis der Innovationen zu liefern. Produkte/Services, die auf diese Weise abgestimmt sind, haben höhere Chancen auf einen nachhaltigen Erfolg im Markt als standardisierte Lösungen.

Monitoring

Aufgrund der Neuartigkeit können bei Innovationen kurz nach der Markteinführung vielfältige Schwierigkeiten auftreten, die, wenn sie nicht schnell behoben werden, zu nachhaltigen Gewinneinbußen oder sogar zum Scheitern der Innovation führen. Beispiele hierfür sind u. a. technische Probleme oder ungeahnte Verständnisschwierigkeiten bei erklärungsbedürftigen Produkten/Services. Darüber hinaus kann eine leichte Nachjustierung der Elemente des Marketing-Mix erforderlich werden, da deren Ausgestaltung vor dem Markteintritt annahmenbasiert, d. h. anhand von hypothetischem Kundenverhalten erfolgte.

Etwaigen Abweichungen in der Marktresonanz sollte in diesen Fällen kurzfristig Rechnung getragen werden können, um den langfristigen Markterfolg der Innovation sicherzustellen. Negativerfahrungen, die zu Abwanderung und negativer Mund-zu-Mund-Propaganda führen, werden durch ein kontinuierliches Tracking wesentlicher Performancedimensionen von *Marke, Preis, Kommunikation, Distribution* und *Produkt* minimiert.

Hierzu kommen zwei Instrumente zum Einsatz. Mithilfe der Erhebung der Kundenzufriedenheit können die Dimensionen *Preis, Distribution* und *Produkt* abgedeckt werden. Die Werbeerfolgskontrolle

gibt Aufschluss über die *Markenperformance* und die Erreichung der *Kommunikationsziele*. Darüber hinaus sollte ein regelmäßiges Monitoring von Markttrends und Zielgruppenbedürfnissen erfolgen, um frühzeitig notwendige Anpassungsbedarfe zu antizipieren und umzusetzen.

Im Rahmen der Kundenzufriedenheitsanalyse wird in kurzen, regelmäßigen Erhebungswellen die Kundenwahrnehmung definierter Performancedimensionen erhoben. Neben der Bewertung einzelner Items werden auch die Globalzufriedenheit und die Wichtigkeit einzelner Items ermittelt. Hierzu werden jeweils Personen einer repräsentativen Stichprobe mit einem standardisierten Fragebogen befragt. Die Kundenzufriedenheitsanalyse bietet neben der reinen Erfolgsmessung auch einen positiven Nebeneffekt. Kunden fühlen sich durch die Abfrage ihrer Meinung wertgeschätzt, und ihre Bindung an das Unternehmen wächst.

Die Werbeerfolgskontrolle misst Kennzahlen der Marke und relevanter Wettbewerber entlang des Kaufentscheidungsprozesses und setzt diese in Beziehung zu den Werbe-Spendings. Darüber hinaus werden wesentliche Markenattribute in einem Soll-Ist-Vergleich abgeglichen und die Erfolge der Kommunikationsstrategie überprüft. Hieraus können detaillierte Empfehlungen für die Optimierung und Weiterentwicklung der Kommunikationsaktivitäten abgeleitet werden.

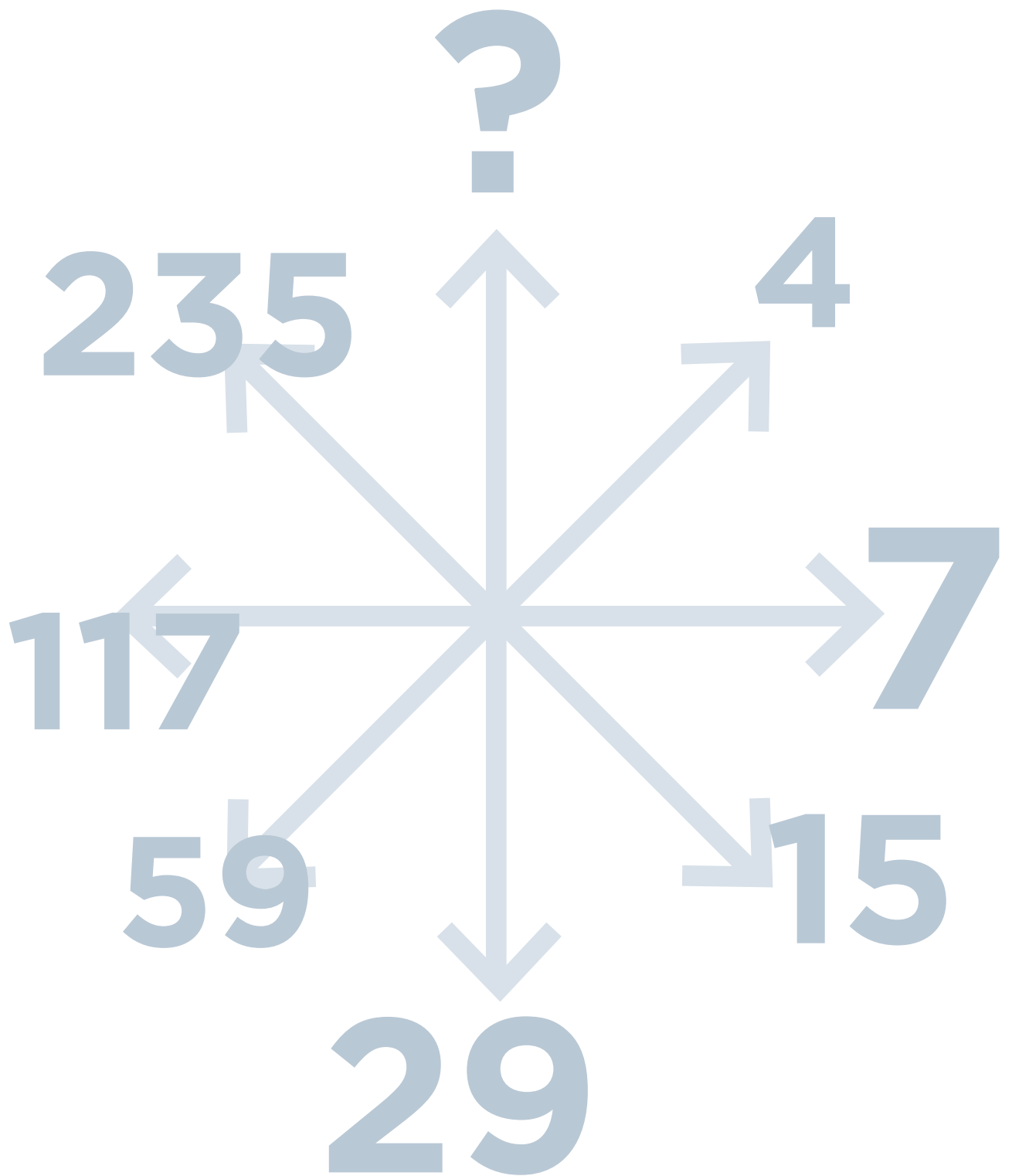
Bei Innovationen liegt der Fokus zu Beginn in der Regel auf der kontinuierlichen Erhebung und Analyse der Kundenzufriedenheit, da zufriedene Kunden langfristig ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind. Sie sind leichter zu binden, bieten Cross-/Up-Selling-Potenziale und ermöglichen eine effektive und effiziente Neukundengewinnung über Empfehlungsmarketing. Die Werbeerfolgskontrolle richtet sich stark nach der Ausgestaltung der Kommunikationsstrategie und kann in längeren Zyklen durchgeführt werden.

Fazit

Die hier vorgestellten acht Komponenten liefern in ihrer Gesamtheit ein standardisiertes Vorgehen zur Markteinführung von innovativen Produkten/ Services. Auf diesem Weg wird die Wahrscheinlichkeit für einen gelungenen Markteintritt signifikant gesteigert, da wesentliche Faktoren erfolgreicher Markenführung wie:

- Auswahl Erfolg versprechender Märkte,
- Fokussierung auf attraktive Zielgruppen,
- konsequente Ausrichtung der Positionierung an Zielgruppenbedürfnissen,
- stringente Überführung der Positionierung in den Marketing-Mix und
- kontinuierliches Controlling der Performance zur Leistungsoptimierung

durch den *Go2Market-Ansatz* von Batten & Company abgedeckt werden.



Dr. Gregor Berz, Jan Philipp Dörner

Höhere Preise durch gezielt reduzierte Preissensitivität der Kunden

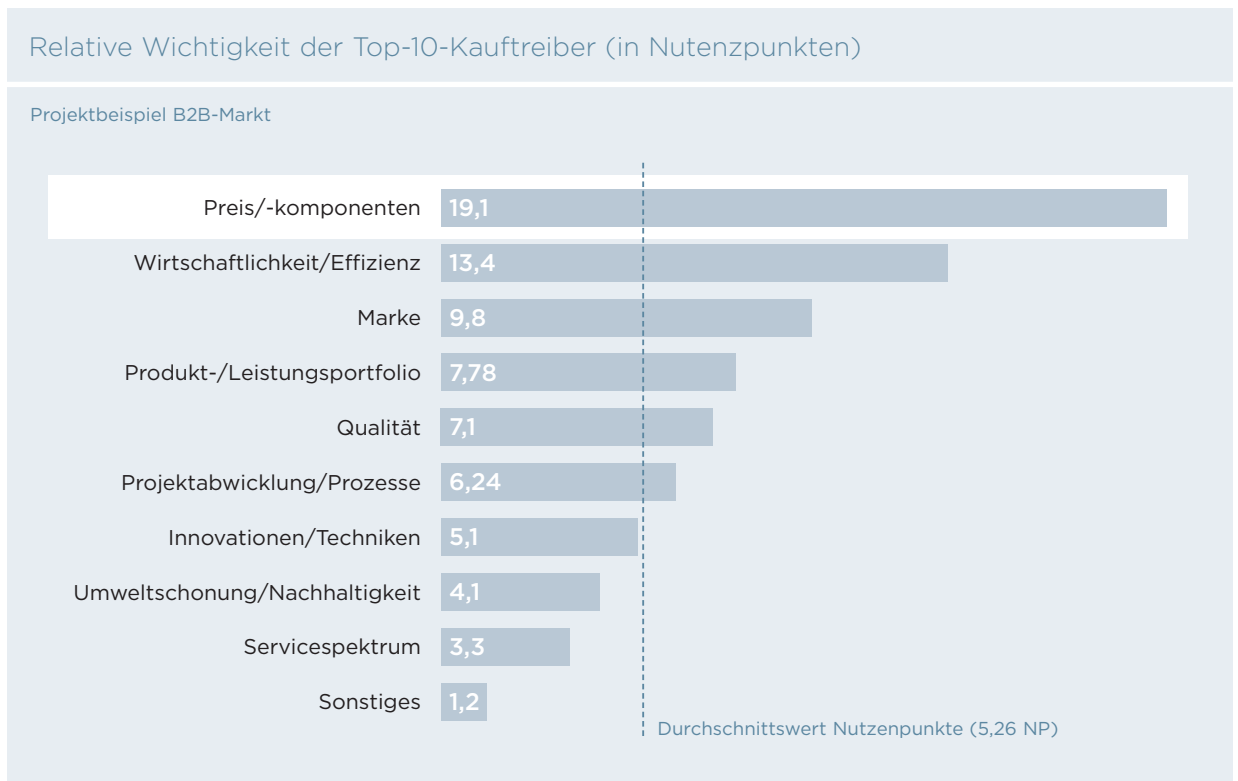


Abbildung 1: Relative Wichtigkeit der Top-10-Kauftreiber (in Nutzenpunkten)

Das Streben nach möglichst hohen Preisen stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für jedes gewinnorientierte Unternehmen dar. Das gilt selbst für Unternehmen, die sich z. B. eine Niedrigpreisstrategie auf ihre Fahnen schreiben. Auch sie müssen darauf achten, dass am Ende unter dem Strich genügend Geld in der Tasche bleibt, um Gewinn zu generieren. Auf dem Weg zum jeweils höchsten und in die eigene Preisstrategie passenden Preis ist die sogenannte „Preissensitivität“ des Kunden der zentrale Einflussfaktor.

Mit der Preissensitivität bezeichnet man das Gewicht, mit dem der Kunde den Preis in seiner Kaufentscheidung berücksichtigt. Ein maximal preissensitiver Kunde z. B. kauft sofort das Wettbewerbsprodukt, sobald es auch nur einen Cent billiger ist. Ein Kunde ohne jede Preissensitivität hingegen kauft Ihr Produkt, egal, wie teuer Sie es anbieten, solange sein Budget nicht überschritten wird.

Es versteht sich daher von selbst, dass eine möglichst genaue Kenntnis der Preissensitivität einzelner Kundensegmente die wichtigste Voraussetzung für die Definition optimaler Preise ist. In klassischen Conjoint-Workshops wird daher – neben

anderen Produkteigenschaften – immer auch der Preis als Kaufentscheidungstreiber analysiert. Der Stellenwert des Preises im Vergleich zu anderen Produkteigenschaften kann sich dabei je nach Produkt, Markt und Kundensegment signifikant unterscheiden. Dieser Stellenwert ist letztlich nichts anderes als die Preissensitivität des Kunden.

Es wäre jedoch fatal, aufgrund einer hohen Preissensitivität den Schluss zu ziehen, dass in einem Markt die Preise reduziert werden müssten. Vielmehr wünscht sich der Kunde ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Preissensitivität gibt allerdings eine wichtige und unverzichtbare Indikation hinsichtlich des taktischen Handlungsspielraums, der dem Anbieter dabei in der operativen Preisfindung bleibt.

Anstatt sich im Fall hoher Preissensitivität dem Wunsch des Kunden nach niedrigen Preisen zu fügen, ist es das Bestreben erfolgreicher Marketingstrategien, die Preissensitivität gezielt zu reduzieren – und auf diesem Weg höhere Margen zu erzielen. Im Folgenden stellen wir anhand praktischer Fallbeispiele zehn zentrale Maßnahmen vor, die dafür in der Praxis genutzt werden können.

Gezielte Produktdifferenzierung

Die eingängigste Maßnahme zur Reduzierung der Preissensitivität ist sicherlich die Differenzierung des eigenen Produkts von Wettbewerbsprodukten. Im Extremfall besitzt Ihr Produkt ein Alleinstellungsmerkmal (z. B. ein Patent), das Sie zum Monopolisten macht. Dann können Sie getrost die komplette Zahlungsbereitschaft der Kunden abschöpfen, ohne auf Wettbewerbspreise achten zu müssen.

Die Realität sieht in den meisten Märkten jedoch anders aus. Produkte und Leistungen der Anbieter unterscheiden sich zwar, sind aber dennoch vergleichbar, weil sie häufig gleiche Kundenbedürfnisse befriedigen sollen. Der Kunde wird die Produkte demnach vergleichen, um seine Kaufentscheidung zu treffen. Für die Produktdifferenzierung spielt die angesprochene Conjoint-Analyse eine wesentliche Rolle. Je besser Sie mit Ihren Produkteigenschaften den Nerv des Kunden treffen (und je weniger dies den Wettbewerbern gelingt), desto geringer fällt seine Preissensitivität gegenüber Ihrem Produkt aus.

Im Rahmen von B2B-Geschäften läuft Ähnliches in den Einkaufsabteilungen größerer Unternehmen ab: Dort werden als moderne Einkaufsmethoden sogenannte „Total Value of Ownership“-Systeme angewendet. Anhand dieser Bonussysteme werden unterschiedliche Leistungsniveaus alternativer Lieferanten in die Kaufentscheidung mit einbezogen. Neben der reinen Produktqualität wird

z. B. auch die Reputation eines Lieferanten honoriert und in Euro und/oder Prozent bewertet.

Das Ziel dieser Vorgehensweise ist es, die Preise der Wettbewerber hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Leistungen vergleichbar zu machen. Vom individuellen Angebotspreis werden Boni für vergleichsweise bessere Leistungsmerkmale abgezogen (d. h. ihm im Preisvergleich zugutegerechnet) und Mali für negative Produkt- bzw. Leistungseigenschaften hinzugezählt, sodass sich ein „Vergleichspreis“ für jeden Anbieter ergibt.

Der professionelle B2B-Einkäufer ist bezüglich der erhaltenen „Vergleichspreis“ maximal preissensitiv. Entscheidet er sich aufgrund eines einzigen Cents für den günstigsten Vergleichspreis, setzt sich eventuell tatsächlich ein Anbieter durch, der einen weitaus höheren Angebotspreis hat – aber dafür entsprechende mit Boni bewertete Leistungsvorteile vorweisen kann. Dies zeigt, wie überlebenswichtig die Differenzierung auch in B2B-Märkten ist. Die Automobilzulieferindustrie ist seit vielen Jahren ein Beispiel für einen solchen B2B-Markt.

Wie gestaltet sich die Preisdifferenzierung Ihrer Produkte? Könnten Sie den Ansprüchen heutiger Konsumenten oder den Taktiken professioneller Einkaufsabteilungen standhalten? Eine Anpassung der Produktmerkmale an Marktbedingungen kann hier helfen.

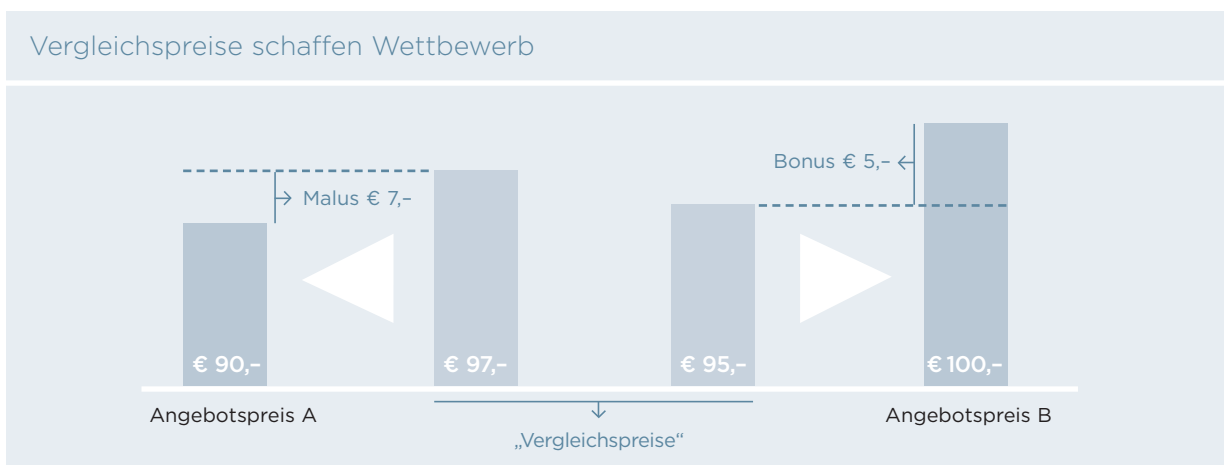


Abbildung 2: Vergleichspreise schaffen Wettbewerb

Hohe Wechselkosten

Sicher ist auch in Ihrem Unternehmen mindestens ein funktionsspezifisches IT-System (z. B. für das „Enterprise Resource Planning“) installiert. Dann hatten Sie sicher auch schon einen IT-Berater im Haus, der das System auf Ihre individuellen Bedürfnisse angepasst hat? Meistens gehören diese Berater zu kleineren, unabhängigen Beratungshäusern, die als Partner der Softwarehersteller agieren. Die Existenz vieler solcher Beratungshäuser für ein und dasselbe IT-System sorgt für intensiven Wettbewerb.

In der Praxis stellt sich jedoch oft heraus, dass ein einmal gewählter Berater nach kurzer Zeit Ihr System besser kennt als Sie selbst. So hat er eine „Lock in“-Situation geschaffen, aus der sich Kunden nur schwer befreien können. Ein Wechsel könnte Sie als Kunden dann teuer zu stehen kommen. Einem neuen Berater müssten Sie erst einmal Gelegenheit geben, Ihr individuelles System kennenzulernen – das allein schon kostet Geld. Diese „Wechselkosten“ kann der erste IT-Berater bei jeder weiteren Verhandlung, direkt oder indirekt, nutzen. Aufgrund der Wechselkosten sind

Sie so also effektiv und ganz explizit weniger preissensitiv geworden.

Nehmen Sie an Meilenprogrammen einschlägiger Fluglinien oder ähnlichen Punktesystemen teil? Dann leisten Sie neben allen Annehmlichkeiten, die diese Programme für Sie haben, einen subtilen Beitrag zu höheren Preisen. Diese Kundenbindungsprogramme haben nämlich den Zweck, Kunden den Wechsel zu einem Wettbewerber zu erschweren. Das Ziel der betreffenden Anbieter ist letztlich nichts anderes als die Reduktion der Preissensitivität, um aggressive Preise von Wettbewerbern zu bekämpfen.

Haben Sie bereits ein „Meilensystem“ für Ihre Kunden entwickelt? Unser Vorschlag: Definieren Sie Ihr eigenes „Meilensystem“ – auch und gerade im übertragenen Sinn. Im B2B-Geschäft können Sie analog dazu in der Vertragsgestaltung darauf achten, langjährige Kundentreue konsequent zu belohnen. Das Resultat wird eine verminderte Preissensitivität Ihrer Kunden sein.

Mangelnde Preis-Vergleichbarkeit

Von Mobilfunkanbietern konnte man lange Zeit lernen, wie komplexe Preismodelle zu gestalten sind. Der Konsument hatte sich geradezu schon daran gewöhnt, dass er am Ende des Monats seine eigene Telefonrechnung nicht richtig versteht. Geschweige denn ist er in der Lage, den tatsächlichen Preis, bezogen auf sein eigenes Telefonverhalten, mit alternativen Tarifen zu vergleichen. Der Effekt liegt auf der Hand: In Ermangelung der Vergleichbarkeit des Preises kann der Kunde diesen kaum noch in seine Entscheidungsfindung mit einbeziehen. Das Resultat sind im Mittel höhere Preisniveaus für die Anbieter.

Das geht so weit, dass Mobilfunkanbieter längst ihre unterschiedlichen Tarife als „Produkte“ bezeichnen – obwohl in all diesen „unterschiedlichen Produkten“ immer das Gleiche drin ist: Mobiltelefonie.

In den letzten Jahren zeigt sich in diesem Markt ein deutlicher Trend zu einfacheren Preismodellen. Das ist letztlich Ausdruck eines gestiegenen Wettbewerbsdrucks, der sich erst im Preismodell und danach dann auch im allgemeinen Preisniveau niederschlägt. Das Zauberwort heißt „Flatrate“. Ein Preis für alle Leistungen, und dies auch

noch unabhängig vom Umfang der Inanspruchnahme durch den Kunden. Die meisten Kunden lieben Flatrates, da sie sich während des Konsums kaum Gedanken um die Kosten machen müssen. Ein zweiter positiver Effekt für den Kunden ist die Vergleichbarkeit des Preises. Der Wettbewerb unter alternativen Flatrate-Anbietern sorgt dafür, dass auch diese zu einem attraktiven Niveau angeboten wird.

In unserer Studie „Bankleistungen – eine Analyse aus Kundensicht“ (Juni 2010) haben wir Bankkunden u. a. danach befragt, ob sie für Bankleistungen gerne eine Flatrate sehen würden. Hintergrund der Frage war, die explizite Zahlungsbereitschaft für Bankleistungen zu ermitteln. Es wurde sowohl nach einer Flatrate für einzelne Produkte wie Girokonto, Kreditkarte, Sparkonto, Wertpapierdepot und allgemeine Services gefragt als auch nach einer allumfassenden Flatrate für alle diese Produkte zusammen.

Das auf den ersten Blick überraschende Ergebnis: Die Zahlungsbereitschaft für die allumfassende

Flatrate war kaum höher als die Zahlungsbereitschaft für *jede* einzelne produktbezogene Flatrate. Oder umgekehrt betrachtet: Mit den fünf produktbezogenen Flatrates kann in Summe eine fast fünffach höhere Zahlungsbereitschaft abgeschöpft werden als mit einer allumfassenden Flatrate – so das Ergebnis der Befragung.

Dieses Ergebnis bestätigt unsere Erfahrung, dass eine allumfassende Flatrate immer auch die Preisdifferenzierung des Kunden erodiert und damit zu geringeren Zahlungsströmen vom Kunden zum Anbieter führt. Entwickelt man die Erkenntnis „Fünf Einzel-Flatrates sind besser als eine allumfassende“ konsequent weiter, kommt man zu dem einfachen Schluss, dass innerhalb von Einzelprodukten eine differenzierte Preisgestaltung besser ist als eine Flatrate. Diese Erkenntnis gilt für alle Anbieter, und dies nicht nur im Bankensektor.

Haben Sie Flatrates in Ihre Preisgestaltung mit aufgenommen? Es gibt gute Gründe, diese Strategie einmal zu überdenken.

Gezielte Berücksichtigung des Gesamtbudgets

Für einen Maschinenbauer haben wir die Preise seines kompletten Ersatzteilsortiments optimiert. Dafür haben wir Preis-Absatzkurven ermittelt und optimale Preispunkte bestimmt. Es ergab sich ein auffälliger Effekt: Komplexe hochwertige Teile mussten preislich tendenziell reduziert werden, während günstigere Teile partiell signifikante Preissteigerungen vertragen konnten. Warum eigentlich?

Dahinter steckt das Gesamtbudget, das der jeweilige Kunde beim Kauf eines Teiles in die Hand nehmen muss. Ersatzteile werden in der Regel im Kontext von Reparaturmaßnahmen beschafft. Die Sensitivität des Kunden ist damit nicht nur auf

den Teilepreis, sondern auf den Preis der Reparaturmaßnahme als Ganzes gerichtet. Macht nun der Preis eines komplexen Getriebes z. B. einen Großteil der Gesamtmaßnahme aus, schlägt die Preissensitivität des Kunden natürlich auf das Ersatzteil durch. Ist es zu teuer, denkt er über die alternative Beschaffung bei einem anderen Hersteller nach. Ist das Teil aber für sich gesehen sehr günstig, z. B. ein einfacher O-Ring, der aber nur sehr aufwendig verbaut werden kann, dann darf der O-Ring gerne ein Vielfaches kosten.

Für das Maschinenbau-Unternehmen haben wir eine einfache Grafik angefertigt, in der wir die Teilepreise jeweils mit dem Aufwand der Ersatz-

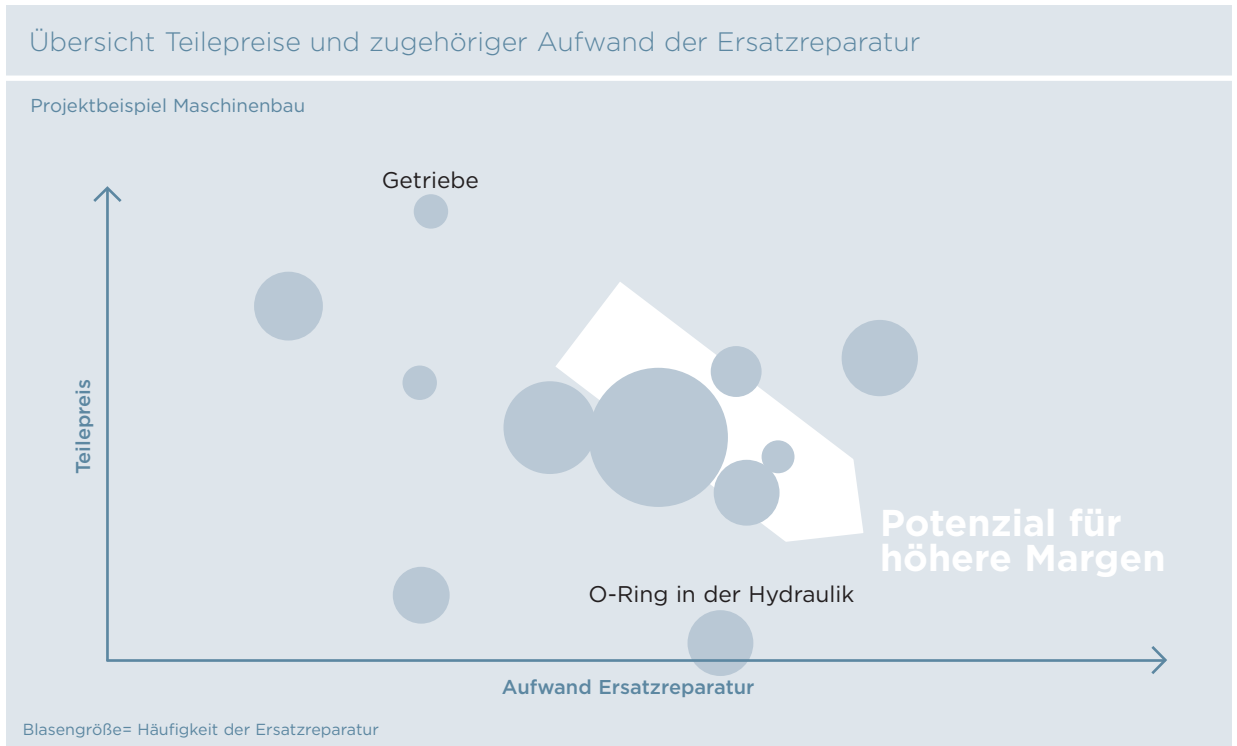


Abbildung 3: Übersicht Teilepreise und zugehöriger Aufwand der Ersatzreparatur

reparatur der Teile abgetragen haben. Es ergab sich eine Landkarte, anhand derer man direkt die Preissensitivität des Kunden für den Teilepreis ablesen kann.

Wie hoch sind Budgets Ihrer Kunden, und wie sensibel reagieren sie auf die Preisstellung einzelner Produkte? Unsere Empfehlung: Machen Sie sich den Beschaffungskontext für Ihr Produkt bewusst, und versuchen Sie, Ihr Produkt in den Kontext möglichst aufwendiger Ausgaben zu stellen.

Der faire Preis

Eine führende deutsche Optiker-Kette ist seit vielen Jahren bekannt für ihre „Bestpreisklausel“: Wenn Sie eine Brille aus dem Sortiment dieses Anbieters bei einem Wettbewerber zu einem günstigeren Preis finden sollten, können Sie auch bei der Optiker-Kette auf diesen Preis bestehen. Auf den ersten Blick sollte man meinen, der Anbieter setzte sich damit freiwillig und unwiderruflich einem ruinösen Preiskrieg aus. Der nachhaltige Erfolg spricht allerdings eine andere Sprache. Offensichtlich hat die Bestpreisklausel einen Umkehr-effekt: Die Brillen aus dem Sortiment der Optiker-Kette werden von Wettbewerbern gar nicht erst günstiger angeboten, da der dann drohende

Preiskrieg ja schon vorprogrammiert wäre. Also bleiben die Preise auf einem von der Optiker-Kette eingeführten Niveau stabil.

Auf die Wahrnehmung des Kunden hat die Bestpreisklausel noch eine zweite Wirkung: Das Geschäftsprinzip der Optiker-Kette bzw. die betreffenden Preise werden als besonders fair empfunden. Die wenigsten Kunden denken an den eigentlichen Hintergrund dieser Preisgestaltung und sehen nur: Hier kann ich diese Brille garantiert zum günstigsten Preis kaufen. Ein weiterer Preisvergleich mit dem Wettbewerb wird damit hinfällig. Das geht so weit, dass Kunden, die in Aus-

sicht auf ein günstiges Brillengestell in den Laden kommen, gerne viel Geld für hochwertige Brillengläser ausgeben. Der Kunde wird sozusagen mit dem „Fairness-Effekt“ in den Laden gelockt, und sein Budget wird über hochwertige Ergänzungsprodukte abgeschöpft.

Gestalten Sie Ihre Preise als besonders fair wahrnehmbar, z.B. mithilfe einer Bestpreisgarantie Ihres Unternehmens? Eine geschickte Kommunikation der Preise über eine solche Maßnahme kann Ihnen klare Ertragsvorteile bringen.

Geteilte Kosten

Versicherungen sind immer wieder diesem Effekt ausgesetzt: Sie bezahlen einen Schaden, ohne dabei die Kaufentscheidung für den einzelnen Ersatz beeinflussen zu können oder die Reparatur direkt vorzunehmen. Zum Beispiel über die Reparatur eines Fahrzeugs mit fremd verschuldetem Schaden freut sich die Vertragswerkstatt sehr, denn sie kann regelmäßig für solche Reparaturleistungen komfortable Preise berechnen. Der Fahrzeuginhaber selbst hätte wahrscheinlich längst über eine Reparatur in einer freien Werkstätte nachgedacht, aber wenn die entstehenden Kosten ohnehin eine Versicherung bezahlt, ist die vermutlich höhere Qualität der Vertragswerkstatt doch

nur sein Recht. Also stellt die Reparatur in der Vertragswerkstatt niemand infrage, auch nicht die Versicherung. Weiter kann die Preissensitivität nicht sinken.

Kann diese Maßnahme, die bei Versicherungsleistungen seine Extremform annimmt, auch für Ihre Produkte eine interessante Option sein? Denken Sie darüber nach, welche Kunden ein gemeinsames Interesse an Ihren Produkten haben könnten. Kreieren Sie ein Preismodell, das den Preis auf möglichst viele dieser Kunden parallel aufteilt. Jeder Einzelne wird damit signifikant seine Preissensitivität reduzieren.

Klares Preis-Qualitäts-Signal

Im Internet werden auf einschlägigen Portalen u. a. gebrauchte Bücher gehandelt. Jedermann kann dort seine Bücher für einen beliebigen Preis anbieten. Die Spanne der angebotenen Preise für das gleiche Buch von unterschiedlichen Anbietern reicht oft von „fast geschenkt“ bis nahe an den Neupreis. Die Informationen über die Qualität des einzelnen Buches sind dabei vielfach spärlich. Wenn Sie selbst schon einmal ein gebrauchtes Buch in solch einem Portal gekauft haben, ist es Ihnen sicher auch so oder ähnlich ergangen: Man nimmt unweigerlich den angebotenen Preis als Indikator dafür, in welchem Zustand sich das Buch wohl befinden mag. Was für gebrauchte Bücher

sehr leicht nachvollziehbar ist, wirkt oft nur im Unterbewusstsein bei vielen anderen Produkten genauso. Jede Niedrigpreisstrategie muss sich vor diesem Effekt hüten, denn dieser ist klar kontraproduktiv, wenn Sie dabei z. B. an aggressive Kampfpreise denken.

Der Effekt kann noch extremere Formen annehmen: Zum Beispiel bei Qualitätswein wird der Preis selbst zum Label der Qualitätssegmente. Weinexperten sprechen vom „5-Euro-Wein“ und vom „20-Euro-Wein“, also so, als ob man ganz selbstverständlich vom Preis auf die Qualität schließen könnte.

Wie sieht Ihr Preis-Qualitäts-Signal aus? Wenn Sie es schaffen, in Ihrem Markt mit Ihren Produkten eine ähnliche Wahrnehmung beim Kunden aufzubauen, liegt die Exklusivitätsmarge geradezu „auf der Straße“. Für nachhaltigen Erfolg einer Hoch-

preisstrategie muss natürlich auch die Qualität Ihrer Produkte adäquat sein. Begehen Sie dabei aber ja nicht den Fehler, hohe Qualität mit niedrigen Preisen anzubieten, das versteht der Markt in der Regel nicht.

Das Lager als Wettbewerber

Ein Karton verarbeitender Betrieb hat seine Lagerhaltung in der Warenannahme eher unkonventionell optimiert. Zur Optimierung der jeweils bestellten Losgrößen hat er das gebundene Kapital und die resultierenden Kapitalkosten genau ermittelt. Diese „Working Capital“-Optimierung führt in der Regel zur Reduktion von Beständen und kurzfristigeren Bestellungen und Anlieferungen.

In den Preisverhandlungen mit den Lieferanten stellte sich allerdings heraus, dass diese deutlich bessere Konditionen gaben, wenn bei ihnen der Halbjahresbedarf an Karton in größeren Mengen abgenommen wurde. Der Preisvorteil übertraf die Einsparungen im Working Capital um ein Vielfaches. Da das Unternehmen über eine große Lagerhalle verfügte, waren auch die Lagerhaltungs-

kosten gering. Vor diesem Hintergrund entschied sich das Unternehmen für den unkonventionellen Weg, sein Lager tendenziell aufzustocken und in größeren Mengen Karton zu bestellen. Der Preis konnte in den folgenden Preisverhandlungen um etwa 15 % gesenkt werden, obwohl in Summe die gleiche Menge verbraucht wurde wie bisher.

Was heißt das für Ihren Vertrieb, wenn Sie sich auf der Anbieterseite befinden? Versuchen Sie, Ihre eigenen Produkte tendenziell weniger lagerungsfähig zu gestalten. Anderenfalls kann der Kunde sein Lager, indem er Ihr eigenes Produkt bevorratet, als Wettbewerbsargument gegen Sie selbst benutzen: Solange sein Lager voll ist, muss er nicht nachbestellen!

Kaufentscheidung unter Zeitdruck

„Am 31.12. ist Wüstenrot-Tag!“ Dieser Werbeslogan nutzt perfekt den Effekt, der jedem bekannt sein dürfte: Man muss jetzt ganz schnell aktiv werden, um seine Gelegenheit auf lukrative Bausparkonditionen zum Jahresende nicht zu verpassen. Tatsächlich gibt es aber auch eine Zeit nach dem 31.12., und spätestens ein Jahr später ist wieder Wüstenrot-Tag. Klar ist, dass die Preissensitivität unter Zeitdruck sinkt. Das liegt schlicht an der Tatsache, dass man unter Zeitdruck weniger Gelegenheit hat, noch weitere Alternativen zu prüfen.

Wann ist Ihr „Wüstenrot-Tag“? Wenn es Ihnen gelingt, den Kunden unter Zeitdruck für seine Kaufentscheidung zu setzen, können Sie damit eventuell höhere Preise durchsetzen. Im Fall von Bausparkonditionen mag sich dies mit günstigeren Konditionen zum Jahresende hin subsumieren. Die Preissensitivität des Kunden sinkt allerdings auch in dem Maße, in dem er sich unter Zeitdruck setzen lässt.

Endnutzen-Effekt

Wir haben in diesem Artikel bereits die fairen Preise einer Optiker-Kette beschrieben, die eine Bestpreisklausel auf Brillengestelle auslobt. Für Brillengläser schreibt sich die gleiche Optiker-Kette höchste Qualität auf die Fahnen und lässt sich diese auch bezahlen. Ein Widerspruch? Nein, keineswegs. Aus hochwertigen Brillengläsern ziehen die Kunden einen hohen Endnutzen, nämlich besseres Sehen und die Gesunderhaltung ihrer

Augen. Für diesen Endnutzen viel Geld auszugeben steht in keinem Widerspruch dazu, beim Markennamen des Brillengestells einzusparen. Im Gegenteil: Das Budget, das der Kunde beim Brillengestell einspart, kann für das Brillenglas direkt wieder abgeschöpft werden. Aufgrund des hohen Endnutzens ist die Preissensitivität des Kunden hier ungleich niedriger.

Resümee

Die meisten der hier beschriebenen Effekte sind entweder in der Produktdefinition, in der Kommunikation (Werbung) oder aber im Preismodell direkt adressierbar.

Die typische Herangehensweise von Batten & Company an eine Reduktion der Preissensitivität Ihrer Kunden ist, in gemeinsamen Workshops mit Ihnen die zehn hier beschriebenen Effekte syste-

matisch auf ihre Relevanz und Anwendbarkeit für Ihre Produkte und Märkte zu prüfen. Die daraus resultierenden Maßnahmen zur Produktgestaltung, zur Kommunikation und zur Gestaltung des Preismodells werden jeweils auf ihre Umsetzbarkeit hin analysiert und mit konkreten Aufwand-Nutzen-Bewertungen hinterlegt. Daraus resultiert eine Priorisierung der Maßnahmen, die für das strategische Marketing als Roadmap genutzt wird.

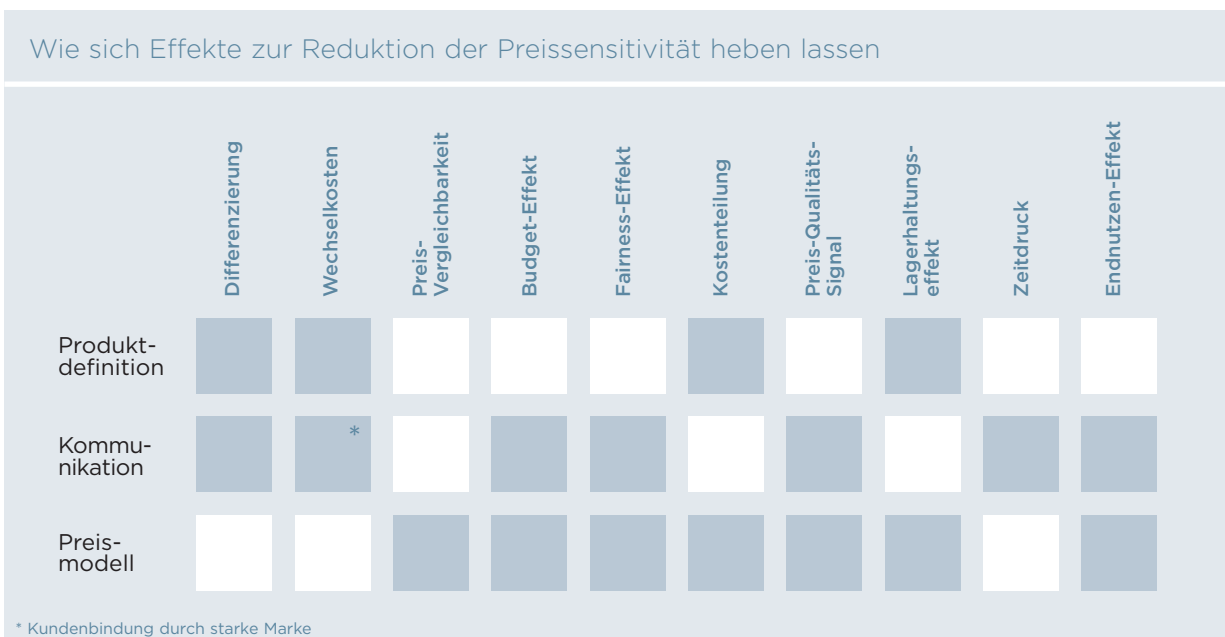


Abbildung 4: Wie sich die Effekte zur Reduktion der Preissensitivität heben lassen

16

37

28

49

41

62

58

?

Björn Sander, Dr. Frank Grundmann, Sven Hunfeld

Markenbewertung von deutschen Fußball-Nationalspielern und Top-Bundesligaspielern

Wie finden Unternehmen geeignete Spieler-Testimonials?

Unternehmen unterschiedlichster Branchen nutzen prominente Persönlichkeiten gezielt zur Erreichung ihrer Werbeziele. Mithilfe dieser Testimonials sollen positive Assoziationen der Personenmarke (z. B. Bekanntheit, Image) auf das Unternehmen bzw. Produkt übertragen werden.

Ausgelöst durch das hohe mediale Interesse werden immer häufiger auch Fußballprofis als Testimonials herangezogen. Neben den großen Sportartikelherstellern nutzen mittlerweile u. a. auch Automobilproduzenten, Telekommunikationsanbieter und sogar Finanzdienstleister Fußballspieler als „Werbegesichter“ ihrer Kampagnen.

Aber wonach können geeignete Spieler-Testimonials ausgewählt werden? Bis heute entscheidet an dieser Stelle häufig noch immer das „Bauchgefühl“, das sich aus persönlichen Präferenzen und subjektiven Einschätzungen der Entscheidungsträger zusammensetzt. Aufgrund ihrer weittragenden wirtschaftlichen Auswirkungen erfordern diesbezügliche Entscheidungen jedoch eine valide Faktenbasis, weshalb ein faktenbasierter Indikator zur Entscheidungshilfe zwingend erforderlich ist.

Die verlangten fundierten Einsichten in die Vermarktungseignung eines Spielers kann der individuelle Markenwert liefern. Genau an dieser Stelle fehlen jedoch bislang verlässliche Analysen, deren methodische Grundlagen eindeutig nachvollziehbar sind. Zwar gibt es bereits eine Reihe von Untersuchungen über den Wert von Fußballern, jedoch bilden diese Rankings in der Regel entweder nur den finanziellen Status ab, beziehen sich allein auf die fußballerischen Qualitäten (Transferwerte) oder basieren lediglich auf Image-Werten des jeweiligen Spielers.

Batten & Company hat mit dem BEVA-Verfahren (Brand Equity Valuation for Accounting) einen validen Ansatz zur Bewertung von Unternehmensmarken entwickelt. Dieser Ansatz verfügt über ein hohes Maß an Flexibilität, sodass auch schwieriger zu konkretisierende Marken wie z. B. Fußballspieler bewertet werden können. Erstmals wird damit die Möglichkeit geboten, bei der Auswahl eines Testimonials die Vermarktungseignung in Form des Markenwerts explizit zu berücksichtigen.

BEVA-Verfahren als fundierter Ansatz zur Entscheidungsunterstützung

Das von Batten & Company entwickelte BEVA-Verfahren ist eine Kombination aus Daten zur Markenstärke (verhaltenswissenschaftliche Perspektive) und finanziellen Kennzahlen (finanzwirtschaftliche Perspektive) und gilt daher als „Best of two Worlds“-Ansatz der Markenbewertung.

Der ermittelte Markenwert gibt den Betrag an, der investiert werden müsste, um eine ähnlich starke Marke aufzubauen.¹

Transferiert auf die Bewertung von Fußballspielern, stellen die ermittelten verhaltenswissen-

¹ Für weiterführende Informationen zum Vorgehen des BEVA-Verfahrens und ausgewählte Anwendungsbeispiele verweisen wir auf unsere interne Publikation „Insights Special – Monetäre Markenbewertung anhand des BEVA-Modells“.

schaftlichen und finanzwirtschaftlichen Werte eine verlässliche Entscheidungshilfe für Unternehmen dar, die eine Spielerpersönlichkeit für ihre Marketingaktivitäten nutzen möchten. Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive wird dabei durch eine empirische Erhebung zur Markenstärke abgebildet, die sich u. a. aus Markenbekanntheit, Markenimage, Markensympathie und Markenloyalität zusammensetzt. Die finanziellen Kennzahlen berücksichtigen aktuelle und zukünftige Einkommensströme der Spieler, generiert aus Gehältern,

Prämien und Werbeverträgen. Zur Prognose der Einkommensentwicklung wurde dabei ein altersabhängiger Fußballer-Lebenszyklus zugrunde gelegt.

Insgesamt wurde für die zugrunde liegende Studie das Potenzial von zwanzig Fußballspielern bewertet: vierzehn Stammspieler der DFB-Auswahl, die drei erfolgreichsten Torschützen der vergangenen Bundesligasaison und die drei aktiven Spieler mit den höchsten Transfererlösen in der Bundesliga.

Valide Markenwerte als Ergebnis des BEVA-Verfahrens

Das zentrale Ergebnis der Studie ist das Markenwert-Ranking der untersuchten Fußballspieler (s. Abb. 1). Dabei ist Bastian Schweinsteiger mit

20,7 Mio. € aus Marketingsicht der wertvollste Fußballspieler in Deutschland. Die internationalen Top-Stars der Bundesliga Arjen Robben (17,5 Mio. €)

Gesamtübersicht Markenwert-Ranking

| | Fußballer | Markenwert (Mio. €) | | Fußballer | Markenwert (Mio. €) |
|-----|------------------------|---------------------|-----|-----------------|---------------------|
| 1. | Bastian Schweinsteiger | 20,7 | 11. | Michael Ballack | 8,1 |
| 2. | Arjen Robben | 17,5 | 12. | Stefan Kießling | 6,7 |
| 3. | Franck Ribéry | 15,8 | 13. | Manuel Neuer | 6,6 |
| 4. | Philipp Lahm | 12,2 | 14. | René Adler | 6,3 |
| 5. | Mesut Özil | 12,2 | 15. | Sami Khedira | 4,9 |
| 6. | Jérôme Boateng | 11,4 | 16. | Per Mertesacker | 4,6 |
| 7. | Thomas Müller | 10,9 | 17. | Miroslav Klose | 4,2 |
| 8. | Mario Gomez | 10,4 | 18. | Arne Friedrich | 3,7 |
| 9. | Lukas Podolski | 8,4 | 19. | Cacau | 3,1 |
| 10. | Edin Džeko | 8,3 | 20. | Lucas Barrios | 2,5 |

Abbildung 1: Gesamtübersicht Markenwert-Ranking

und Franck Ribéry (15,8 Mio. €) folgen auf den Plätzen zwei und drei. Michael Ballack findet sich erst auf Platz elf der Liste hinter aufstrebenden Jungstars wie Mesut Özil, Jérôme Boateng und Thomas Müller wieder.

Anhand der Ergebnisse lassen sich unter den analysierten Fußballspielern verschiedene Markentypen identifizieren. Für die Clusterung dienen neben dem reinen Markenwert auch Kenntnisse über die vergangene individuelle Entwicklung (fußballerisch und persönlich) und das zukünftige Entwicklungspotenzial.

Bastian Schweinsteiger verkörpert die absolute „Spitzenposition“ des Rankings. Sowohl seine Leistungen in der Nationalmannschaft und im Verein als auch sein gereiftes Auftreten in der Öffentlichkeit haben dazu beigetragen, dass er mittlerweile einen hochattraktiven Werbepartner darstellt. Schweinsteigers positive Entwicklung hat zur Folge, dass werbetreibende Unternehmen mit der Marke Bastian Schweinsteiger mittlerweile unterschiedlichste Zielgruppensegmente erfolgreich adressieren können.

Weiterhin fällt auf, dass es jungen Spielern (z. B. Mesut Özil oder Thomas Müller) gelungen ist, in sehr kurzer Zeit einen hohen Markenwert aufzubauen. Das jeweilige Markenprofil ist zwar noch nicht ausgereift, doch für spezifische Zielgruppen besitzen diese „jungen Wilden“ bereits eine hohe Werberelevanz. Die Zukunft wird zeigen, ob Spieler dieser Typologie die gestiegenen Erwartungen langfristig erfüllen können und gleichzeitig ihre Persönlichkeit so weiterentwickeln, dass ein breiteres Spektrum an Zielgruppen angesprochen wird.

Abschließend lässt sich beobachten, dass ehemals starke Marken etablierter Spieler lediglich im Mittelfeld des Rankings zu finden sind. Dies ist allerdings nicht verwunderlich, denn die Lebensdauer einer Fußballer-Marke ist eng an die tatsächliche Karrieredauer gebunden. Zum Ende des aktiven Fußballer-Lebens nimmt die Substanz des Markenwerts erwartungsgemäß ab. Nur für ausgewählte Spieler gibt es eine Perspektive über das Karriereende hinaus. Michael Ballack ist solch ein Beispiel, denn auch ohne Fußball besitzt seine Marke noch genügend Stärke, um in Deutschland langfristig präsent zu bleiben.

Markenrelevante Schlussfolgerungen

Aus den Studienergebnissen lassen sich drei unabhängige Erkenntnisse ableiten. Erstens lassen sich die wichtigsten Einflussfaktoren auf den Markenwert eines Fußballspielers identifizieren. Zweitens werden die von den Unternehmen zu berücksichtigenden Selektionskriterien bei der Testimonial-Auswahl um eine neue Komponente erweitert, und drittens können allgemeine Regeln der Markenführung für Fußballspieler aufgestellt werden.

Einflussfaktoren auf Markenwert

Es lassen sich zwei Haupteinflussfaktoren auf den Markenwert eines Sportlers identifizieren. Am stärksten beeinflusst den individuellen Markenwert die Leistung auf dem Platz, also die fußballerische Performance. Aus diesem Grund können auch junge Spieler durch starke Auftritte, insbesondere bei medialen Großveranstaltungen wie der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft, überproportional schnell an Wert gewinnen. Ob dieser kurzfristige Wertzuwachs auch langfristig gehalten werden kann, hängt stark mit dem zweiten Einflussfaktor, dem Image in der öffentlichen Wahrnehmung, zusammen. Die Marke eines Fußballspielers kann nur dann langfristig attraktiv bleiben, wenn sie ein bestimmtes Image, z. B. Vertrauen, verkörpert und dieses gleichzeitig bei der relevanten Zielgruppe überzeugend verankert. Zusätzlich zur Markenstärke erreicht eine Marke idealerweise eine hohe Zielgruppenaffinität und kann somit universeller werben, d. h. Unternehmen unterschiedlicher Branchen vertreten.

Markenselektion

Für Unternehmen liefert der hier dargestellte Ansatz eine verlässliche, faktenbasierte Entscheidungshilfe für die Auswahl geeigneter Spieler-Testimonials. Auf Basis des Markenwerts lassen

sich Spieler mit einem hohen Vermarktungspotenzial zielgerichtet identifizieren. Natürlich garantiert ein hoher Markenwert nicht gleichzeitig eine optimale Vermarktungseignung für jedes Unternehmen. Basierend auf einem attraktiven Markenwert, müssen die Entscheidungsträger individuell für ihr Unternehmen prüfen, ob ein Spieler das Unternehmensimage zielführend verkörpern oder als Vertrauensperson für die Kernzielgruppe dienen kann. In Form einer detaillierten Analyse des Image- und Zielgruppenfits kann ein Unternehmen dann das optimale Spieler-Testimonial bestimmen.

Markenführung

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Fußballspieler ihrerseits Marken sind und mitunter ein großes Potenzial für die Vermarktung besitzen. Mit diesem Potenzial müssen die Spieler sorgfältig umgehen, denn gezielte Entwicklung bietet die Möglichkeit, das Potenzial noch weiter zu steigern. Mit dem Wissen, dass die Leistungen auf dem Platz und professionelle Öffentlichkeitsarbeit unmittelbaren Einfluss auf die Marke haben, können Spieler selbstständig zur positiven Entwicklung ihrer Marke beitragen. Gelingt es einem Spieler, über den Hebel Markenwert Präferenz bei den werbetreibenden Unternehmen zu erzeugen, kann die Auswahl eines attraktiven Partners beginnen. Gerade für junge Spieler gilt dabei, ihre Werbepartner strategisch richtig auszuwählen. Ein Spieler sollte stets authentisch sein, sonst besteht für ihn die Gefahr, in der Öffentlichkeit für allea oder nichts zu stehen, wie es heute z. B. bei Franz Beckenbauer oder Günther Jauch der Fall ist.

Autorenverzeichnis

Nadja Berkowitsch

Nadja Berkowitsch, Jahrgang 1983, studierte Betriebswirtschaft/International Business an der Hochschule Pforzheim und an der ESC Dijon. Seit 2007 ist sie als Beraterin für Batten & Company tätig, insbesondere in den Bereichen Brand Management sowie Marketing und Kommunikation. Zu ihren Beratungsschwerpunkten gehören u. a. Projekte im Bereich (Employer) Brand Management, die Entwicklung von Markenpositionierungskonzepten, sowie die Erarbeitung von Marketing- und Kommunikationsstrategien.

Dr. Gregor Berz

Dr. Gregor Berz, Jahrgang 1968, studierte reine Mathematik an der Universität Augsburg. Seine Beraterkarriere begann er im Jahr 1998, nach drei Jahren Industrieerfahrung, wobei er zuletzt bei Arthur D. Little tätig war. Seit Juli 2010 ist Dr. Gregor Berz Partner im Münchner Büro von Batten & Company und verantwortet den Kompetenzbereich Pricing. Er hat sich intensiv mit der praktischen Anwendung spieltheoretischer Methoden in Verhandlungs- und anderen Preisfindungsprozessen beschäftigt und im Jahr 2007 das Buch „Spieltheoretische Verhandlungs- und Auktionsstrategien“ veröffentlicht. Für verschiedene Konzerne zum Beispiel in den Branchen Elektronik, Telekommunikation, Automobil und Finanzdienstleistung konnte Dr. Berz signifikante Ergebniseffekte erwirken.

Jan Philipp Dörner

Jan Philipp Dörner, Jahrgang 1982, studierte Betriebswirtschaftslehre an der KU Eichstätt-Ingolstadt, University of San Diego und University of Hongkong. Seine bisherige Forschungstätigkeit konzentriert sich auf Change Management und Marketing-Controlling. Seit 2008 ist er für Batten & Company tätig und bearbeitet als Senior Consultant Projekte mit Fokus auf Markenmanagement und -implementierung, Marketing-Controlling und strategische Vertriebsplanung.

Adel Gelbert

Adel Gelbert, Jahrgang 1969, studierte Betriebswirtschaftslehre an der European Business School, Oestrich-Winkel. 1995 begann er seine Karriere im Markenmanagement von Procter & Gamble, Schwalbach, wo er mit der strategischen und operativen Führung verschiedener Marken aus den Bereichen Lebensmittel und Papierprodukte betraut war. 1998 wechselte Adel Gelbert auf die Beratungsseite zu A. T. Kearney in Frankfurt, wo er sich auf Marken- und Kundenwertmanagement spezialisierte und Projekte in unterschiedlichen Industrien, u. a. Automobil und B2B, durchführte. Seit 2000 ist er bei Batten & Company, vormals BBDO Consulting. Zunächst war er als Manager verantwortlich für die Practice Group Strategic Brand Management. Seit 2002 ist er Managing Partner und Leiter des Münchener Büros und publiziert regelmäßig zu Themen der Markenführung.

Dr. Frank Grundmann

Dr. Frank Grundmann, Jahrgang 1978, studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marketing und Organisation an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Anschließend promovierte er am dortigen Zentrum für Management zum Thema „Organisation von Sponsoringbeziehungen“. Dr. Grundmann kam 2008 zu Batten & Company wo er schwerpunktmäßig Projekte in den Branchen Telekommunikation, Finanzdienstleistungen und Handel betreut. Zu seiner Beraterkompetenz zählen u.a. die Bereiche Brand Management, Communication und Customer Relationship Management.

Sven Hunfeld

Sven Hunfeld, Jahrgang 1981, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Dortmund sowie an der Victoria University of Wellington in Neuseeland. Seine Studienschwerpunkte lagen in den Bereichen Marketing, International Management und Controlling. Seit 2008 ist er als Berater für Batten & Company tätig, insbesondere in den Feldern Brand Management, strategisches Marketing und Marketing-Controlling. In diesem Kontext bearbeitet er schwerpunktmäßig Projekte aus den Branchen Automobil, Handel und Telekommunikation.

Sebastian Kurczynski

Sebastian Kurczynski, Jahrgang 1980, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management an der Universität Bayreuth und der Universität Autònoma de Barcelona. Erste praktische Erfahrungen sammelte er u.a. für BASF in Japan. Seit 2007 ist er als Berater in den Bereichen Brand und Customer Management für Batten & Company tätig. Seine Schwerpunkte liegen in den Branchen Handel, Automobil, sowie Chemie und Pharma.

Björn Sander

Björn Sander, Jahrgang 1966, studierte Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkt Marketing und Internationales Management) an der Universität Saarbrücken und begann seine Karriere bei Procter & Gamble, wo er sechs Jahre als nationaler und internationaler Brand Manager tätig war. Anfang 2000 stieß Björn Sander zu Batten & Company. Hier betreut er als Managing Partner Projekte des strategischen Marketings für Bluechip-Klienten verschiedenster Industrien. Sein Beratungsspektrum erstreckt sich von Markenportfolio- und Positionierungsstrategien über Organisations- und Controllingfragestellungen bis hin zur ganzheitlichen operativen Implementierung. Zuletzt leitete er die Practice Group Brand Equity Management und war für die Entwicklung und Publikation von Methoden, Instrumenten und Studien des strategischen Markenmanagements verantwortlich. Björn Sander publiziert regelmäßig zu Themen der strategischen Markenführung.

Axel Schmidt

Axel Schmidt absolvierte eine Ausbildung zum Diplombetriebswirt und Diplompsychologen. Von 1994 bis 1996 arbeitete er als Marketing Science Executive bei BBDO New York Inc., von dort wechselte er 1996 als Marketing Science Manager und Strategic Planner zu BBDO Düsseldorf. Von 1997 bis 1999 war er für die Geschäftsführung der BBDO Germany Holdinggesellschaft als Stabsstelle tätig. Parallel war Axel Schmidt Dozent für strategische Unternehmensführung an der Fachhochschule Niederrhein. Seit 2000 ist er bei Batten & Company als Projektleiter und Prokurist tätig.

Dr. Jan-Hendrik Völker-Albert

Dr. Jan-Hendrik Völker-Albert, Jahrgang 1977, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und stieß nach seiner Promotion im Jahr 2004 zu Batten & Company. Hier betreut er Kunden aus verschiedensten Industrien und verantwortet Employer Branding Projekte für nationale und internationale Kunden.

Utta Wiese

Utta Wiese, Jahrgang 1981, studierte Volkswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, an der HEC Liège sowie an der Sydney University mit den Schwerpunkten Marketing, Internationale Wirtschaftsbeziehungen und International Management. Seit 2006 ist sie als Beraterin für Batten & Company tätig, insbesondere im Bereich strategisches Brand Management und Change Management. Hier begleitete Utta Wiese zahlreiche Kunden aus verschiedenen Branchen. Zu ihren Beratungsschwerpunkten gehören dabei Fragestellungen zur Entwicklung und ganzheitlichen Implementierung von Markenpositionierungen, Anpassungen von Markenportfolios sowie die kundenspezifische Entwicklung von Kundensegmentierungen und deren Umsetzung in Produktentwicklung und Vermarktung.

Herausgeber

Batten & Company GmbH

Udo Klein-Bölting

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

T +49.211.1379-8539

F +49.211.1379-8742

Gestaltung

Patrick Koch

ISSN 1614-0915

November 2010

Batten & Company Düsseldorf

Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8539
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München

Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2174
F +49.89.54243-2173
www.batten-company.com