

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr. M112

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S.

Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz

Mannheim 2009

ISBN 3-89333-377-0

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim, Direktor der Mannheim Business School und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Matthias Staritz war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim und ist nun Business Development Manager bei der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner mit Sitz in Mannheim, München und Boston.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Stephan Bingemer war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim und arbeitet nun für eine der weltweit führenden Fluggesellschaften.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.



In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

AUDI AG,
n.n.

BASF AG,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Rainer Ohnheiser

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Jürgen Scherer

Continental AG,
Tor O. Dahle

Coty GmbH
Bernd Beetz

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Thomas Kipp

Deutsche Telekom AG,
Dr. Christian Illek

Dresdner Bank AG,
Andree Moschner

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Michael Göpfarth

Hans Fahr

Fiege Holding Stiftung & Co. KG,
Heinz Fiege

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Dr. Hagen Pfundner

HUGO BOSS AG,
n.n.

IBM Deutschland GmbH,
Jörg Peters

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler
Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

Microsoft Deutschland GmbH,
Achim Berg

Nestlé Deutschland AG,
Stefan De Loecker

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Thomas Pflug

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Raab Karcher Baustoffe GmbH
Udo H. Brandt

Dr. h.c. Holger Reichardt
Hans Riedel

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Carsten Kaisig

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Heinz-Jürgen Kallerhoff

Thomas Sattelberger,
SAP Deutschland AG & Co. KG
Luka Mucic

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

United Internet Media AG,
Matthias Ehrlich

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Bertram Staudenmaier

- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003

- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000

Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie

- M114e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Lenz, C. / Mantel, J.: An Input-Process-Output Investigation of NPD Team Performance, 2008
- M109e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Open Innovation in Innovation Networks. Insights into the Automobile Industry, 2008
- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management , 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de



Abstract

Zahlreiche Märkte sind im Begriff sich zu verändern: Die zunehmende Homogenität von Produkten, stagnierende oder sogar schrumpfende Märkte sowie eine stark zunehmende Wettbewerbsintensität führen zu einem verstärkten Preis- und Margendruck. Dieses Phänomen ist unter dem Schlagwort „Commoditisierung“ in Praxis und Wissenschaft bekannt.

Ein professionelles Differenzierungsmanagement ist der zentrale Schlüssel, um die eigenen Produkte in solch einem schwierigen Marktumfeld von Konkurrenzprodukten abzuheben. Die Aufgabe ist komplex: Managern stehen zahlreiche Differenzierungsinstrumente zur Verfügung, die nur schwer zu überschauen sind. Der hier vorgestellte Product Differentiation Excellence-Ansatz (PDE) wurde als Leitfaden entwickelt, um professionell auf diese neuen Herausforderungen reagieren zu können.

Anhand der drei Dimensionen „Differenzierungsinstrumente“, „Marktbearbeitung“ und „Interne Voraussetzungen“ werden die wesentlichen Ansatzpunkte zur Professionalisierung des Differenzierungsmanagements vorgestellt. Der Product Differentiation Excellence-Ansatz eignet sich dabei einerseits zur Bestimmung der Qualität des eigenen Differenzierungsmanagements, andererseits aber auch als Leitfaden zur systematischen Optimierung der eigenen Differenzierungsaktivitäten. Durch zahlreiche konkrete Kennzahlen werden branchenbezogene Vergleichswerte gegeben, die als Orientierungsgrößen für die Optimierung des eigenen Differenzierungsinstrumentariums dienen können.

Inhaltsverzeichnis

1	Warum ist Produktdifferenzierung so wichtig? – Das Phänomen	
	Commoditisierung	1
1.1	Commoditisierung und Produktdifferenzierung	1
1.2	Was ist Commoditisierung?	1
1.3	Welche Treiber der Commoditisierung lassen sich unterscheiden?	4
1.3.1	Produktbezogene Treiber der Commoditisierung	5
1.3.2	Kundenbezogene Treiber der Commoditisierung	6
1.3.3	Marktbezogene Treiber der Commoditisierung	6
1.4	Der Commodity-Index: Welche Branchen sind von der Commoditisierung betroffen?	7
1.5	Welche Herausforderungen stellt die Commoditisierung an Unternehmen?	9
1.6	Checkliste I: Betrifft uns die Commoditisierung?	11
1.7	Checkliste II: Wie stark sind die Treiber der Commoditisierung in unserem Markt ausgeprägt?	12
2	Commoditisierung – was tun? Der Product Differentiation Excellence-Ansatz	13
2.1	Welche grundsätzlichen strategischen Optionen gibt es?	13
2.2	Was machen die Erfolgreichen richtig?	15
2.3	Wie lässt sich der Product Differentiation Excellence-Ansatz in Unternehmen anwenden?	17
2.4	Was bringt uns der Product Differentiation Excellence-Ansatz?	19
3	Differenzierungsinstrumente – Wo können wir ansetzen?	21
3.1	Wie kann man sich grundsätzlich differenzieren?	21
3.2	Differenzieren, aber wie? – Differenzierungsinstrumente im Überblick... ..	23

3.2.1	Differenzierung des Produktkerns	23
3.2.2	Differenzierung durch Produktanreicherung.....	24
3.2.3	Differenzierung durch das Produktumfeld	26
3.2.4	Differenzierung durch Dienstleistungen	30
3.2.5	Differenzierung durch Marke und Reputation.....	32
3.2.6	Differenzierung durch Beziehungen	33
3.3	Wie lassen sich die Differenzierungsinstrumente kombinieren?	35
3.3.1	Service Differenzierung.....	36
3.3.2	Schalen Differenzierung.....	36
3.3.3	Keine Differenzierung.....	37
3.3.4	Differenzierung ohne Marketing-Unterstützung.....	37
3.3.5	Harte Differenzierung	37
3.3.6	Produkt-fokussierte Differenzierung.....	38
3.3.7	Volle Differenzierung.....	38
3.3.8	Zuordnung der prototypischen Differenzierungsansätze zu den grundlegenden Differenzierungstypen.....	39
3.4	Wann sind welche Kombinationen von Differenzierungsinstrumenten erfolgreich?	39
3.5	Checkliste: Wie gut nutzen wir unser Differenzierungs- instrumentarium?	42
4	Wie setzen wir die Differenzierungsstrategie am Markt um?	43
4.1	Marktsegmentierung – den Markt differenziert bearbeiten.....	43
4.2	Den Marketing-Mix wertorientiert ausrichten.....	45
4.2.1	Kommunikation wertorientiert gestalten – den Produktnutzen herausstellen.....	46

4.2.2	Vertrieb wertorientiert gestalten – dem Kunden zur Seite stehen	49
4.2.3	Preise wertorientiert gestalten – Leistungsorientierung als Schlüssel.....	50
4.3	Checkliste: Wie gut sind wir in der marktbezogenen Umsetzung unserer Differenzierungsstrategie?	53
5	Interne Voraussetzungen – Ist unsere Organisation bereit?.....	55
5.1	Top Management Commitment und Unternehmenskultur – das Mindset muss stimmen.....	55
5.2	Systematik – Maßnahmen klar formulieren und umsetzen	57
5.3	Koordination – Vermeidung organisatorischer Bermuda-Dreiecke	58
5.4	Checkliste: Stimmen bei uns die internen Voraussetzungen?	59
6	Schlussbemerkung	60
7	Literaturverzeichnis	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produktkern und Produktschalen	2
Abbildung 2: Treiber der Commoditisierung.....	4
Abbildung 3: Commodity-Index in Bezug auf den Produktkern von vier Produktkategorien aus der FDL-Branche.....	8
Abbildung 4: Commodity-Index für acht Branchen.....	9
Abbildung 5: Grundlegende Differenzierungstypen	14
Abbildung 6: Der Product Differentiation Excellence-Ansatz	16
Abbildung 7: Zusammensetzung der Product Differentiation Excellence-Stichprobe	18
Abbildung 8: Darstellung der Erfolgsauswirkungen der Product Differentiation Excellence.....	20
Abbildung 9: Bezugsrahmen des PDE-Ansatzes: Produktmodell mit Produktkern und Produktschalen	21
Abbildung 10: Intensität der Differenzierung des Produktkerns	24
Abbildung 11: Intensität der Differenzierung durch Produktanreicherung.....	26
Abbildung 12: Beispiele für die Differenzierung des Produktumfelds.....	27
Abbildung 13: Intensität der Differenzierung durch die Produktverpackung	28
Abbildung 14: Intensität der Differenzierung durch das tangible Umfeld	29
Abbildung 15: Intensität der Differenzierung durch Dienstleistungen.....	31
Abbildung 16: Intensität der Differenzierung durch Marke und Unternehmensreputation	33
Abbildung 17: Intensität der Differenzierung durch Beziehungen	34
Abbildung 18: Sieben prototypische Differenzierungsansätze	35
Abbildung 19: Zuordnung der prototypischen Differenzierungsansätze zu den grundlegenden Differenzierungstypen	39
Abbildung 20: Umsatzrendite (ROS) für die sieben prototypischen Differenzierungsansätze	40

Abbildung 21: Beispiel für eine nutzenorientierte Werbekampagne im
B2C-Geschäft 47

Abbildung 22: Grundgedanke der Leistungsorientierung von Konditionen 51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Beispielhafte Produktkategorien mit Produktkernen und Differenzierungsmöglichkeiten	3
Tabelle 2:	Checkliste: Betrifft uns die Commoditisierung?	11
Tabelle 3:	Checkliste: Wie stark sind die Treiber der Commoditisierung in unserem Markt ausgeprägt?	12
Tabelle 4:	Beispielhafte Anwendung des Bezugsrahmens auf vier Produkte	22
Tabelle 5:	Beispielhafte Aspekte der Differenzierungsinstrumente.....	23
Tabelle 6:	Überblick über Arten von wertsteigernden Zusatzdienstleistungen...	30
Tabelle 7:	Beispiele für Zusatzdienstleistungen bei unterschiedlichen Produktkernen.....	32
Tabelle 8:	Exemplarische Excellence-Kriterien zum Einsatz der Differenzierungsinstrumente	42
Tabelle 9:	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Marktsegmentierung und -priorisierung	45
Tabelle 10:	Beispiele für Argumente im Character Selling und im Benefit Selling	47
Tabelle 11:	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Kommunikation	48
Tabelle 12:	Exemplarische Excellence-Kriterien zum Vertrieb	50
Tabelle 13:	Exemplarische Excellence-Kriterien zu Preis- und Konditionensystemen.....	52
Tabelle 14:	Checkliste: Wie gut sind wir in der marktbezogenen Umsetzung unserer Differenzierungsstrategie?	54
Tabelle 15:	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Rolle des Top Managements	56
Tabelle 16:	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Unternehmenskultur	56
Tabelle 17:	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Systematik	57
Tabelle 18:	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Koordination.....	58
Tabelle 19:	Checkliste: Stimmen bei uns die internen Voraussetzungen?	59

1 Warum ist Produktdifferenzierung so wichtig? – Das Phänomen Commoditisierung

1.1 Commoditisierung und Produktdifferenzierung

Zahlreiche Märkte sind im Begriff sich zu verändern: Die **zunehmende Homogenität** von Produkten (Sachgütern und Dienstleistungen), **stagnierende oder sogar schrumpfende Märkte** sowie eine stark **zunehmende Wettbewerbsintensität** führen zu einem verstärkten **Preis- und Margendruck**. Diese Entwicklung wird in Praxis und Wissenschaft mit dem Schlagwort „**Commoditisierung**“ belegt.

Als wesentliche Ursachen für diese Veränderungen sind die vorangeschrittene Globalisierung (durch rapide Entwicklungen von Transport und Verkehr) und der große Fortschritt in den Informations- und Kommunikationstechnologien zu nennen. Beide Phänomene haben dazu geführt, dass die **Märkte näher zusammengedrückt** sind und der **Wettbewerbsdruck** in der Konsequenz **deutlich angestiegen** ist.

Ein **professionelles Differenzierungsmanagement** ist der zentrale Schlüssel, um die eigenen Produkte in solch einem schwierigen Marktumfeld von Konkurrenzprodukten abzuheben. Die Aufgabe ist komplex: Managern stehen zahlreiche Differenzierungsinstrumente zur Verfügung, die nur schwer zu überschauen sind. Der hier vorgestellte Product Differentiation Excellence-Ansatz (PDE) wurde als Leitfaden entwickelt, um professionell auf diese Herausforderungen reagieren zu können.

1.2 Was ist Commoditisierung?

Wenn Manager von Commoditisierung sprechen, dann versuchen sie in der Regel, die im vorigen Abschnitt dargestellten Veränderungen des Wettbewerbsumfelds (d.h. Produkte werden immer austauschbarer und weisen kaum noch Differenzierungspotenziale auf), knapp mit einem Begriff zu fassen. Dabei wird der **Begriff der Commoditisierung** häufig unpräzise verwendet. Oftmals bleibt unklar, welches genaue Verständnis zu Grunde gelegt wird. Um eine klare Begriffsabgrenzung zu erreichen, muss zunächst geklärt werden, was genau unter *Commodities* zu verstehen ist.

Ursprünglich, Anfang des 20. Jahrhunderts, wurden **Commodities**, in Übereinstimmung mit der wörtlichen Übersetzung, unspezifisch im Sinne von „Gütern“ oder „Waren“ verstanden. Der Commodity-Begriff galt zu dieser Zeit noch im Sinne einer Güterklassifikation, insbe-

sondere für Agrargüter. Dieses Begriffsverständnis hat sich über die Jahre stark gewandelt. Der Commodity-Begriff hat sich von einem Synonym für homogene Agrargüter (etwa Zuckerrüben, Schweinehälften oder Mais), hin zu einem Begriff für solche Konsum- und Industriegüter, Agrargüter und Dienstleistungen gewandelt, deren Leistungseigenschaften als weitgehend austauschbar wahrgenommen werden (s. hierzu ausführlich Enke/Reimann 2005).

Commodities sind Produkte einer Produktkategorie, in der die Produktkerne von der überwiegenden Mehrheit der Nachfrager als austauschbar wahrgenommen werden.

Ausgehend von diesem Commodity-Verständnis definieren wir Commoditisierung wie folgt:

Commoditisierung ist der Prozess, bei dem die Produkte einer Produktkategorie in der Wahrnehmung der überwiegenden Mehrheit der Nachfrager an Differenzierungsmöglichkeiten im Produktkern verlieren und in Bezug auf die Basisanforderungen als austauschbar wahrgenommen werden.

Dabei umfasst der **Produktkern** alle Eigenschaften, die zwingend notwendig sind, um die Basisanforderungen, die von der überwiegenden Mehrheit der Nachfrager an ein Produkt der betreffenden Kategorie gestellt werden, zu erfüllen. Abbildung 1 zeigt das von uns angewendete Produktverständnis. Dabei ist das Produkt um den Produktkern als zentrales Element aufgebaut.

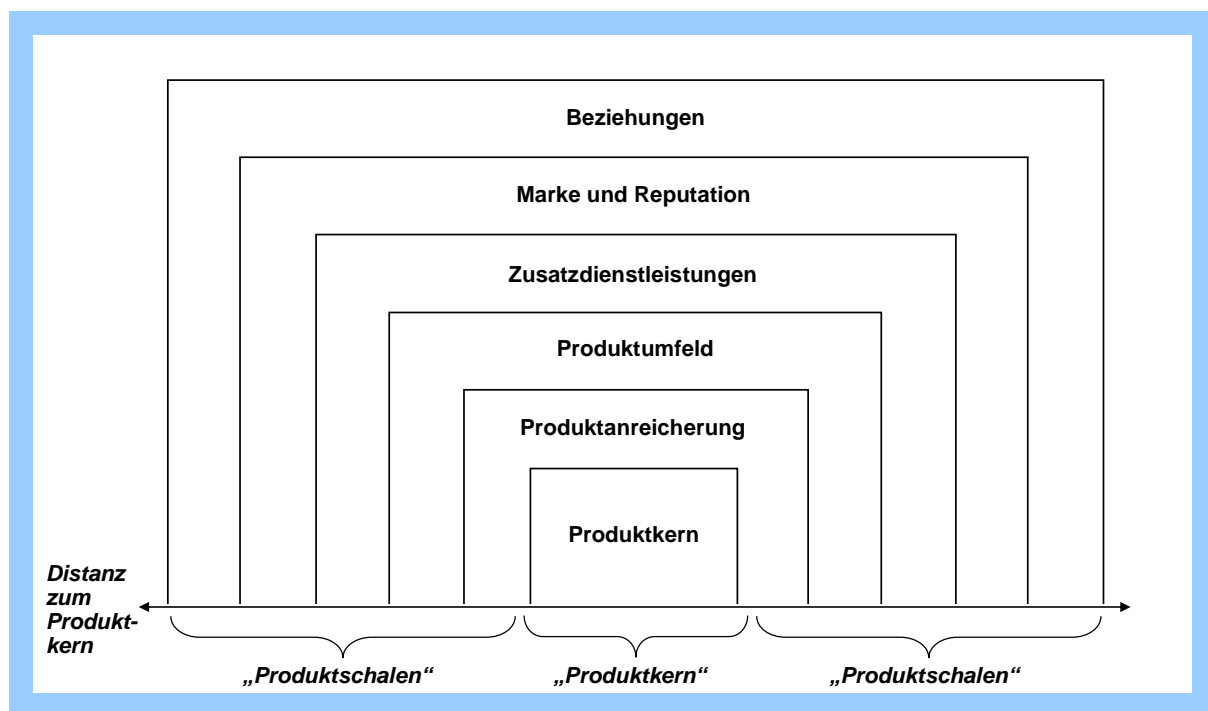


Abbildung 1: Produktkern und Produktschalen

Wir orientieren uns mit diesem Verständnis an dem von Levitt (1980) vorgeschlagenen „**Augmented Product Concept**“: Dieses Konzept ist sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft anerkannt. Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, unterscheiden wir im Hinblick auf ein Produkt einen Produktkern und Produktschalen, die den Produktkern anreichern. Die Produktschalen repräsentieren also die verschiedenen Differenzierungsinstrumente.

In Tabelle 1 sind Beispiele für ausgewählte Produktkategorien, die zugehörigen Produktkerne und potenzielle Differenzierungsmaßnahmen benannt. Es sei vor diesem Hintergrund nochmals explizit erwähnt, dass der Produktkern sowohl ein Sachgut, als auch eine Dienstleistung sein kann. Die vertiefte Auseinandersetzung mit der Ausgestaltung der Differenzierungsinstrumente erfolgt in Kapitel 3.

Branche	Produktkategorie	Produktkern	Beispielhafte Differenzierungsmöglichkeit
Maschinenbau/ Metallverarbeitung	Blindnieten	FK 4x16mm	Verpackung (transportgerecht)
Pharma	Kopfschmerztabletten	Wirkstoff: Acetylsalicylsäure (in Trägermedium Tablette)	Marke
Elektrotechnik/Elektronik	Prozessor (mittlere Leistungsklasse)	Dual Core, 2,4 GHz, 1,3V, 1066 MHz FSB, Socket 775, 65nm	Garantie
Rohstoffe/Versorgung	Haushaltsstrom	220V, stabiles Netz, permanente Verfügbarkeit, haushaltsübliche Leistungs- entnahme	Energieberatung
Finanzdienstleistungen	Girokonto	Unbegrenzter Zahlungsverkehr, Guthabenverzinsung	Versicherung, moderne Bankfilialen
Automobil/-zulieferer	Kleinwagen, Polo-Klasse	Motor 60-100 PS, 180 km/h Spitze, Sitzplätze für 4 Personen, Basissicherheit	größerer Motor 160PS, mit 240 km/h Spitze
Konsumgüter	Vanille-Fruchtjoghurt 1,8% Fett	200g Joghurt mit Vanillegeschmack, 1,8% Fettanteil	Verpackung (Ästhetik), Marke

Tabelle 1: Beispielhafte Produktkategorien mit Produktkernen und Differenzierungsmöglichkeiten

Zur Definition der Commoditisierung sind **drei wichtige Anmerkungen** zu machen:

- Aus der Definition folgt, dass das Phänomen der Commoditisierung auch solche Produkte betrifft, die noch über ungenutzte Differenzierungsmöglichkeiten abseits vom Produktkern verfügen, beispielsweise auf der Basis zusätzlicher Dienstleistungen.
- Nicht die Einschätzung der Anbieter entscheidet darüber, ob Commoditisierung vorliegt, sondern die **Wahrnehmung der Nachfrager**. Dies wird am Beispiel der Hersteller von Computerprozessoren besonders deutlich: Die Hersteller Intel und AMD bieten beide Prozessoren für Personal Computer an. Dabei unterscheiden sich die Prozessoren der beiden Unternehmen deutlich in ihrem grundlegenden Aufbau; aus Anbietersicht sind es also sehr unterschiedliche Produkte. Trotz der Unterschiedlichkeit ihres Aufbaus können die Prozessoren in der Wahrnehmung der Mehrheit der Nachfrager (unterstellt es handelt sich um

die gleiche Leistungsklasse) austauschbar sein, da sie für den Nachfrager die gleichen Basisanforderungen erfüllen.

- Einzelne Nachfrager können durchaus eine abweichende Vorstellung davon haben, was die Basisanforderungen in der jeweiligen Produktkategorie sind. Deshalb bezieht sich die Definition nicht auf die Wahrnehmung einzelner Nachfrager, sondern auf die der **überwiegenden Mehrheit der Nachfrager**. In zahlreichen persönlichen Interviews hat sich gezeigt, dass in einer Produktkategorie in der Regel ein breiter Konsens herrscht, was genau als Basisanforderung dem Produktkern zuzurechnen ist und was darüber hinaus als Zusatzleistung zu werten ist.

1.3 Welche Treiber der Commoditisierung lassen sich unterscheiden?

Welche Faktoren tragen dazu bei, dass eine Produktkategorie commoditisiert? Eine Untersuchung des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) von Anbietern und deren Kunden konnte sieben Treiber der Commoditisierung identifizieren (vgl. Abbildung 2).

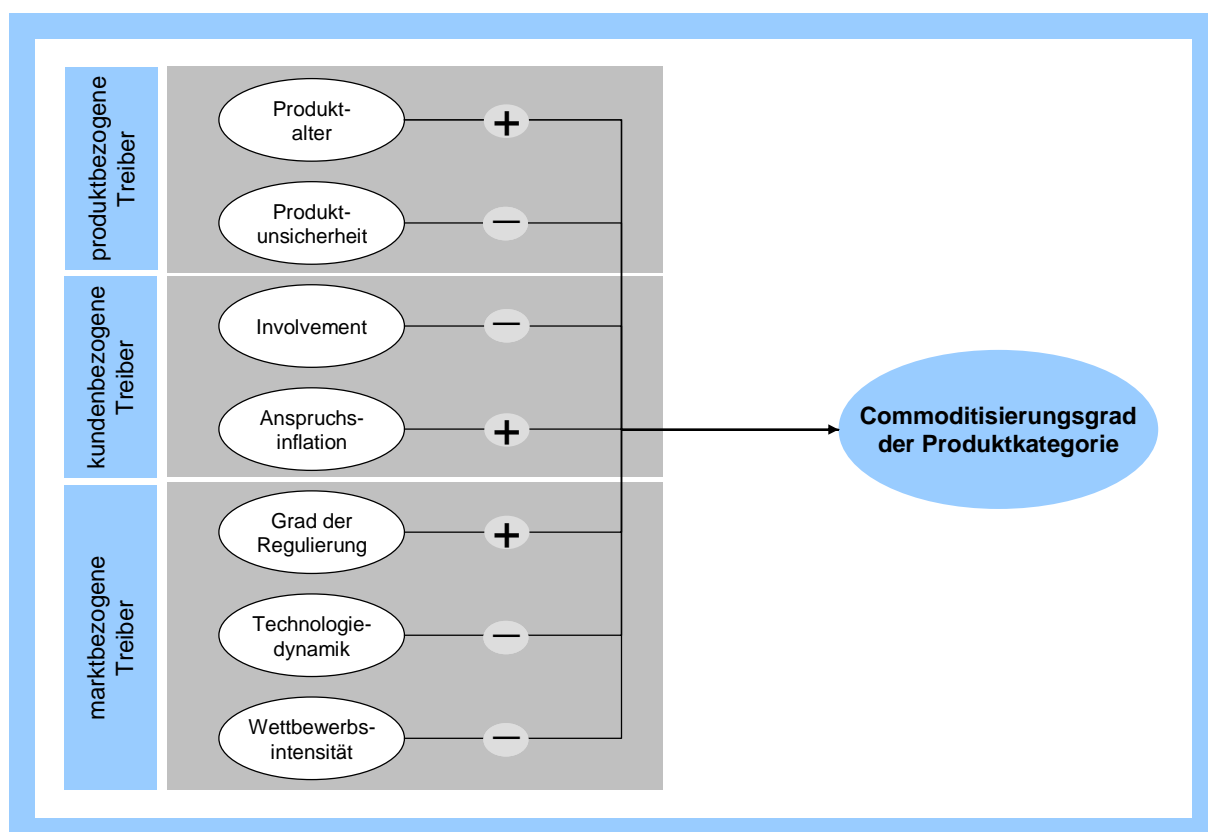


Abbildung 2: Treiber der Commoditisierung

Wir unterscheiden produktbezogene, kundenbezogene und marktbezogene Treiber der Commoditisierung. Diese werden im Folgenden näher erläutert. Die folgenden Aussagen beziehen

sich auf eine Produktkategorie, nicht auf einzelne Produkte.

1.3.1 Produktbezogene Treiber der Commoditisierung

Bezogen auf das angebotene Produkt lassen sich zwei Treiber identifizieren: Das Alter der Produkte und das Produktrisiko.

- Das **Alter der Produkte** einer Produktkategorie hat einen signifikanten Einfluss auf den Commoditisierungsgrad der Produktkategorie. Reife Märkte sind tendenziell stärker von Commoditisierung betroffen als junge, innovative Märkte. Ein typisches Beispiel hierfür ist das Transistorradio. Seit seiner Markteinführung wird es in kaum modifizierter Art und Weise von verschiedenen Anbietern auf dem Markt angeboten. Tatsächlich ist festzustellen, dass die Produktkerne in dieser Produktkategorie kaum noch Unterschiede zueinander aufweisen. Dies ist kaum verwunderlich: Je älter ein Produkt ist, desto eher ist zu erwarten, dass die zunächst noch unterschiedlichen Produktionsprozesse sich angeglichen haben und das technologische Wissen zur Herstellung des Produktes weit verbreitet ist. Die Hersteller in solchen Produktkategorien haben ihre Produkte in der Regel über viele Jahre hinweg kontinuierlich verbessert, so dass die Qualität der Produkte konvergiert ist.
- Die **Produktunsicherheit** hat deutliche Auswirkungen auf den Commoditisierungsgrad der Produktkategorie. Kategorien von Produkten, bei denen ein Versagen bzw. ein Ausfall des Produktes mit gravierenden Schäden, beispielsweise in Form von Personenschäden, Sachschäden oder ökonomischen Schäden, verbunden ist, neigen weniger dazu zu commoditieren als solche Produkte, bei denen eventuelle Fehlfunktionen weniger gravierend sind. In Kategorien mit einer erhöhten Versagens- bzw. Ausfallwahrscheinlichkeit besteht eher die Möglichkeit, die Zuverlässigkeit als wesentliches Differenzierungskriterium in der Wahrnehmung der Kunden zu verankern. Was bedeutet das konkret? Bei einem Karabinerhaken, welcher der Sicherung eines Kletterers am Berg dient, hat das Ausfallrisiko eine deutlich höhere Bedeutung als bei einem Nagel, der ein Bild an der Wand befestigt. Ein schadhafter Karabinerhaken kann den Tod des Kletterers verursachen, während ein schadhafter Nagel maximal ein Bild zerstören würde. Der Karabinerhaken ist also mit einer höheren Produktunsicherheit behaftet und ist somit weniger stark von Commoditisierung betroffen.

1.3.2 Kundenbezogene Treiber der Commoditisierung

Auch der Kunde spielt eine zentrale Rolle bei der Erörterung der Frage, was die Commoditisierung treibt. Wir konnten zwei Faktoren identifizieren, die einen Einfluss auf den Commoditisierungsgrad haben, nämlich das Involvement der Kunden mit den Produkten der Kategorie und die Anspruchsinflation der Kunden im Hinblick auf Produkte der Kategorie.

- Ist das **Involvement der Kunden** zu Produkten einer Produktkategorie hoch, so ist der Commoditisierungsgrad dieser Produktkategorie tendenziell niedrig. Wir verstehen unter Involvement das Interesse, welches der Kunde einem Produkt entgegenbringt. Kunden mit hohem Involvement setzen sich also stärker mit dem jeweiligen Produkt auseinander, sie achten genauer auf seine Vorzüge. Diese erhöhte Aufmerksamkeit führt dazu, dass der Kunde stärker auf unterschiedliche Eigenschaften achtet als ein Kunde, der geringes Involvement aufweist. So wird der Käufer eines Autos, das einen großen Teil des Budgets seines Haushalts ausmacht, sich sehr viel genauer mit den Produktunterschieden zu Alternativprodukten auseinander setzen als der Käufer eines Staubsaugers.
- Die **Anspruchsinflation der Kunden** ist ein wesentlicher Treiber der Commoditisierung: Es ist festzustellen, dass Kunden immer höhere Ansprüche an Produkte einer Kategorie entwickeln. Der Kunde erwartet also zunehmend mehr Nutzen vom gleichen Produkt und oft sind Unternehmen sogar mitverantwortlich für diese Entwicklung. Im Maschinenbau ist es beispielsweise üblich, zusätzliche Leistungsbestandteile, etwa die Inbetriebnahme einer Maschine, kostenfrei anzubieten. Ein solches Vorgehen gewöhnt den Kunden daran, eine kostenlose Leistung zu erhalten. Beim nächsten Kauf einer Maschine wird ein solcher Kunde wie selbstverständlich davon ausgehen, dass die Inbetriebnahme der Maschine nicht zu entgelten ist – bei gleichem Preis erwartet der Kunde nun mehr Leistungen.

1.3.3 Marktbezogene Treiber der Commoditisierung

Neben diesen produkt- und kundenbezogenen Einflussgrößen sind marktbezogene Einflussgrößen von zentraler Bedeutung. Hier sind insbesondere der Grad der Regulierung, die Technologiedynamik und die Wettbewerbsintensität von Bedeutung.

- Dass der **Grad der Regulierung** einen Einfluss auf die Commoditisierung hat, liegt in der Natur der Sache: Einheitliche Richtlinien, Normen, Schnittstellen und Verfahren führen zur Ausbildung von Produktstandards. Produkte, die einem einheitlichen Standard ent-

sprechen, weisen augenscheinlich eine größere Ähnlichkeit auf als Produkte ohne einheitliche Standards. Zugleich ist es schwieriger für Produkte mit einem einheitlichen Standard, Differenzierungspotenziale zu realisieren, da der Produktkern in wesentlichen Teilen dem einheitlichen Standard unterliegt und somit eine Differenzierung des Kerns erschwert wird. Dieser Effekt war in der Vergangenheit bei Speicherbausteinen für Personal Computer zu beobachten. Waren Speicherbausteine in den Anfängen der Personal Computer noch auf eine spezifische Hauptplatine hin abgestimmt und in dieser fest eingelötet, so hat sich bis heute ein Schnittstellenstandard durchgesetzt, der es ermöglicht, einen Typ von Speicherbausteinen für unterschiedliche Hauptplatinen zu nutzen. So kommt es, dass heute nur noch wenige unterschiedliche Typen von Speicherbausteinen existieren.

- Eine Produktkategorie, die eine hohe **Technologiedynamik** aufweist, ist weniger stark von dem Phänomen der Commoditisierung bedroht als eine Produktkategorie mit niedriger Technologiedynamik. Bei hoher Technologiedynamik erfolgen Produktneuentwicklungen so zeitnah, dass eine umfassende Angleichung der Produkte der Kategorie nicht erfolgt. Innovative Produkte unterliegen damit tendenziell einer geringeren Commoditisierungsneigung.
- Es zeigt sich, dass Commoditisierung dort stärker droht, wo die **Wettbewerbsintensität** vergleichsweise gering ist. So sind klassische Commodity-Märkte in der Regel von stabilen Marktkonstellationen geprägt. Der Wettbewerb in diesen Marktkonstellationen ist relativ gering ausgeprägt. Eine geringe Wettbewerbsintensität stellt sich häufig in solchen Märkten ein, in denen das Produkt bereits einem langfristigen Verbesserungsprozess unterlag. Es fehlt der Ehrgeiz, besser zu sein als der Wettbewerb.

1.4 Der Commodity-Index: Welche Branchen sind von der Commoditisierung betroffen?

Das Phänomen der Commoditisierung tritt in den unterschiedlichsten Branchen auf. Commoditisierung ist allerdings kein Phänomen der Branche selbst, sondern vielmehr ein **Phänomen einzelner Produktkategorien**. Angesichts der Bedeutung des Phänomens stellt sich die Frage, wie stark die Commoditisierung in verschiedenen Produktkategorien ausgeprägt ist. Um den **Grad der Commoditisierung** zu messen, haben wir den **Commodity-Index** entwickelt. Er basiert auf einer empirischen Untersuchung am IMU und wird auf der Basis eines Ähnlichkeitsvergleichs ermittelt (vgl. hierzu auch Checkliste I in Abschnitt 1.6). Der Commodity-

Index ist ein Wert auf einer Skala von 0-100. Er ist so zu verstehen, dass ein Commodity-Index von 0 bedeutet, dass die jeweilige Produktkategorie *nicht* commoditisiert ist, während ein Commodity-Index von 100 bedeutet, dass *völlige* Commoditisierung vorliegt. Der Commodity-Index kann in Bezug auf den Produktkern, aber auch in Bezug auf das Produkt als Ganzes bestimmt werden. Ab einem Commodity-Index in Bezug auf den Produktkern von 75 gehen wir davon aus, dass eine Produktkategorie in hohem Maße von Commoditisierung betroffen ist. Abbildung 3 zeigt exemplarisch für vier Produktkategorien aus der Finanzdienstleistungsbranche den beim Kunden gemessenen Commodity-Index des Produktkerns. In einer Branche können gleichzeitig Produktkategorien mit hohem Commodity-Index als auch Produktkategorien mit niedrigem Commodity-Index existieren. Wie Abbildung 3 zeigt, existiert innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche die Produktkategorie *Girokonto*, die einer starken Commoditisierung unterliegt, aber auch die Produktkategorie *Industriedarlehen*, die einen niedrigen Commodity-Index aufweist.

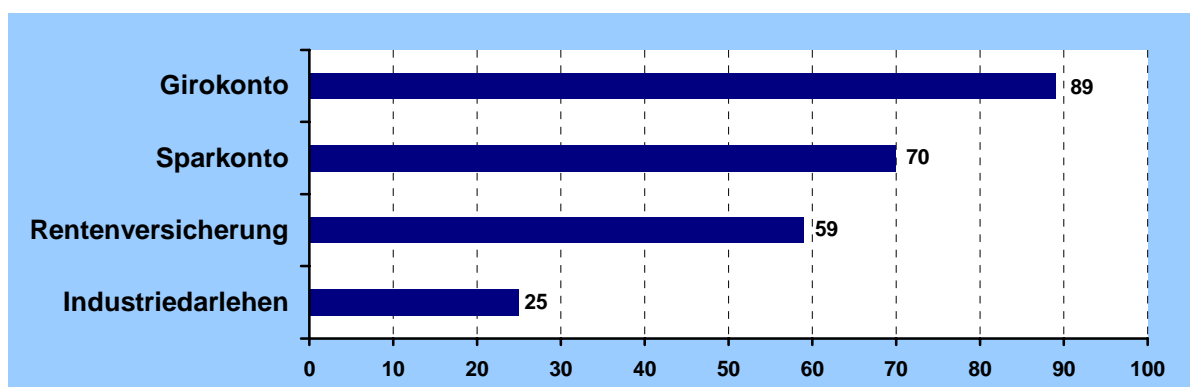


Abbildung 3: Commodity-Index in Bezug auf den Produktkern
von vier Produktkategorien aus der FDL-Branche
(0 = keine Commoditisierung, 100 = vollständige Commoditisierung)

Es kann auch ein branchenbezogener Commodity-Index gebildet werden. Dieser eignet sich ausschließlich als Vergleichsmaßstab zwischen Branchen; die Höhe des branchenbezogenen Commodity-Index ist als ein Durchschnitt über den Commodity-Index aller Produktkategorien einer Branche zu verstehen. Einzelne Produktkategorien können einen erheblich höheren oder auch niedrigeren Wert aufweisen. Deshalb ist nur der auf eine Produktkategorie bezogene Commodity-Index geeignet, um über ein Vorliegen von Commoditisierung zu entscheiden. Aus Abbildung 4 lässt sich ableiten, dass Commoditisierung **ein Phänomen ist, das in allen Branchen vorkommt**. Besonders stark ist die Commoditisierung in der Rohstoff-/Versorgungs-Branche ausgeprägt. Betrachtet man die oberen Säulen in Abbildung 4, so ist

klar zu sehen, dass das Gesamtprodukt (Produktkern und Produktschalen) gegenüber dem reinen Produktkern insgesamt noch deutliche Differenzierungsreserven aufweist. Dies gilt selbst für die stark commoditisierte Rohstoff-/Versorgungs-Branche.

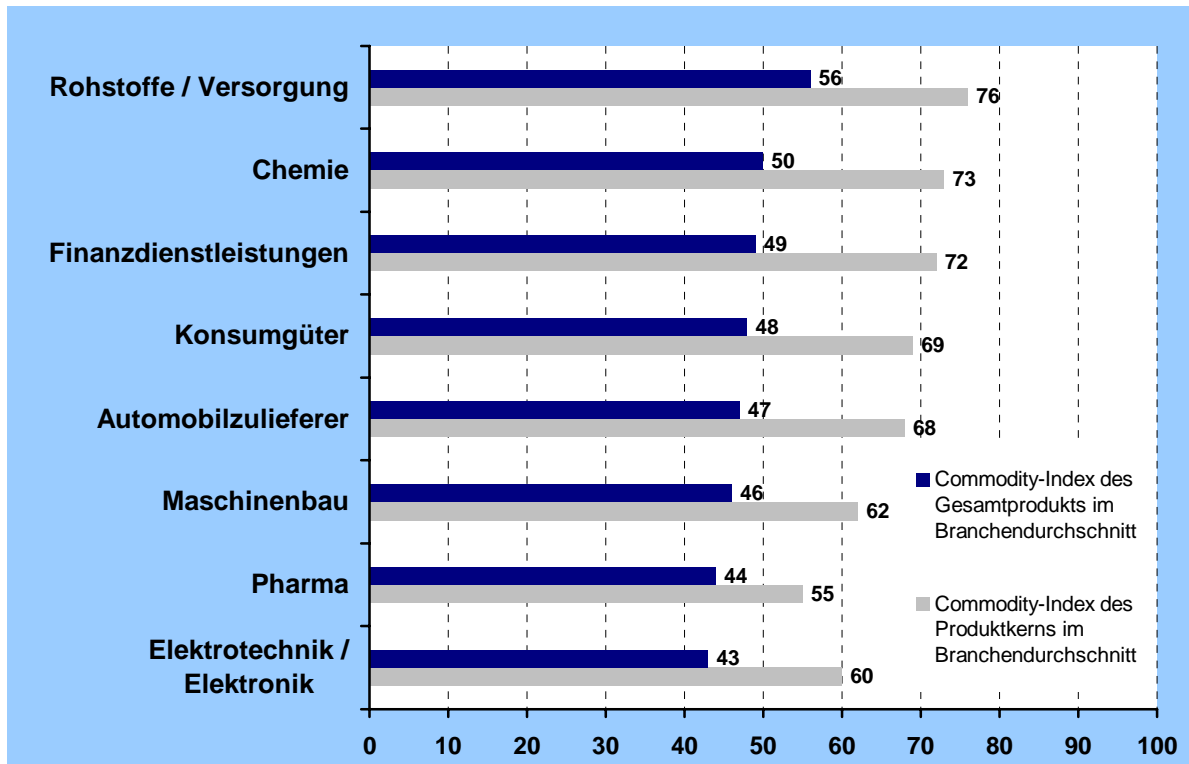


Abbildung 4: Commodity-Index für acht Branchen
(0 = keine Commoditisierung, 100 = vollständige Commoditisierung)

1.5 Welche Herausforderungen stellt die Commoditisierung an Unternehmen?

Commoditisierung wird in der managementorientierten Literatur als eine Gefahr für Unternehmen thematisiert. Häufig wird deshalb auch von der „**Commodity-Falle**“ gesprochen. Gemeint ist damit, dass im Zuge der Commoditisierung die Differenzierung der eigenen Produkte mehr und mehr erschwert wird und es infolgedessen zu einem verstärkten Preis- und Margendruck kommt. Andererseits existieren jedoch auch Commodity-Hersteller, deren Margen sich ohne Weiteres mit Anbietern differenzierter Produkte messen lassen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob zunehmende Commoditisierung überhaupt als kritisch zu betrachten ist. Mit anderen Worten, ob die *Commodity-Falle* tatsächlich eine *Falle* ist und inwiefern Produktdifferenzierung ein „Ausweg“ sein kann.

Die **typischen Herausforderungen** und **Probleme** bei der Gestaltung eines professionellen Differenzierungsmanagements sind in den folgenden Bereichen zu sehen:

- Wir sehen erhebliche Defizite, was den Einsatz der **Differenzierungsinstrumente** angeht. Trotz zahlreicher Beiträge zum Thema Differenzierung fehlt es an einem **praxisorientierten Bezugsrahmen**, der Managern eine zielgerichtete Gestaltung des Differenzierungsmanagements ermöglicht. Während sich ein großer Teil der Literatur zum Thema Differenzierung mit dem übergeordneten Konzept der Differenzierung und mit der Gestaltung einzelner Differenzierungsinstrumente befasst, fehlt es an einer **integrativen Betrachtung** der unterschiedlichen Instrumente: Welche Differenzierungsinstrumente sollten wie miteinander eingesetzt werden? Für welche Ausgangssituation ist welche Kombination von Differenzierungsinstrumenten erfolversprechend?
- Die Frage, welche Rolle eine **professionelle Segmentierung und Priorisierung** der Kunden für ein erfolgreiches Differenzierungsmanagement spielt, ist näher zu betrachten. Zwar ist die Wichtigkeit von Segmentierung und Priorisierung im Rahmen der Marktbe-arbeitung unbestritten, es stellt sich aber die Frage, welchen Stellenwert sie für ein erfolg-reiches Differenzierungsmanagement hat.
- Ebenfalls von wichtiger Bedeutung ist, wie der Erfolg des **Differenzierungsmanage-ments** durch den Einsatz weiterer Marketinginstrumente wie Kommunikationsmanage-ment, Vertriebsmanagement und Preismanagement unterstützt werden kann.
- Der Einfluss des **Mindset des Unternehmens** ist weitgehend unergründet. Es ist zu erör-tern, wie sich das Verhalten des Top Managements und die Unternehmenskultur auf ein erfolgreiches Differenzierungsmanagement auswirken.
- Eine weitere wichtige Frage ist, welche Rolle die **Systematik** im Kontext eines erfolgrei-chen Differenzierungsmanagements spielt? Ist ein systematisches Vorgehen geboten, oder ist die Maxime eher „Viel hilft viel!“?

1.6 Checkliste I: Betrifft uns die Commoditisierung?

Die folgende Checkliste soll Ihnen helfen, den Commodity-Index (CI) für die Produktkategorie Ihres Produktes zu bestimmen. Abschnitt 1a ist ein Ausfüllbeispiel. Abschnitt 1b hilft Ihnen bei der Ermittlung des Commodity-Index (CI) in Bezug auf den Produktkern; Abschnitt 1c in Bezug auf das Gesamtprodukt. Ab einem Commodity-Index von 75 in Bezug auf den Produktkern gehen wir von einer stark commoditisierten Produktkategorie aus.

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Gesamtsumme (GS)	Commodity-Index (CI)
1a. Welchen Commodity-Index weist die Produktkategorie unseres Produkts in Bezug auf den Produktkern auf? [Ausfüllbeispiel]							
Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf diese Produktkategorie in Bezug auf den Produktkern zu?							
Die Angebote in dieser Kategorie sind sehr ähnlich.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Leistungseigenschaften sind fast gleich.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es ist kaum möglich, sich vom Wettbewerb abzuheben.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es gibt kaum relevante Unterschiede innerhalb der Kategorie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Bitte addieren Sie für jedes Kreuz die oben angegebene Zahl in Klammern:	100	150	50	0	0	300	
Bitte teilen Sie die Gesamtsumme durch 4:						300 / 4 =	75
1b. Welchen Commodity-Index weist der Produktkern unseres Produkts auf? [Tragen Sie hier ein!]							
Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf diese Produktkategorie in Bezug auf den Produktkern zu?							
Die Angebote in dieser Kategorie sind sehr ähnlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Leistungseigenschaften sind fast gleich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es ist kaum möglich, sich vom Wettbewerb abzuheben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es gibt kaum relevante Unterschiede innerhalb der Kategorie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Bitte addieren Sie für jedes Kreuz die oben angegebene Zahl in Klammern:							
Bitte teilen Sie die Gesamtsumme durch 4:							
1c. Welchen Commodity-Index weist das Gesamtprodukt auf? [Tragen Sie hier ein!]							
Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf diese Produktkategorie in Bezug auf das Gesamtprodukt zu?							
Die Angebote in dieser Kategorie sind sehr ähnlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Die Leistungseigenschaften sind fast gleich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es ist kaum möglich, sich vom Wettbewerb abzuheben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Es gibt kaum relevante Unterschiede innerhalb der Kategorie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Bitte addieren Sie für jedes Kreuz die oben angegebene Zahl in Klammern:							
Bitte teilen Sie die Gesamtsumme durch 4:							

Tabelle 2: Checkliste: Betrifft uns die Commoditisierung?

1.7 Checkliste II: Wie stark sind die Treiber der Commoditisierung in unserem Markt ausgeprägt?

Die nachfolgende Checkliste erlaubt es Ihnen zu überprüfen, wie stark die Treiber der Commoditisierung auch in Ihrem Markt vorhanden sind. Je höher das gewichtete Mittel über alle Bewertungskategorien ausfällt, desto stärker treffen die Treiber der Commoditisierung auch auf Ihren Markt zu!

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Wie stark sind die Treiber der Commoditisierung in unserem Markt ausgeprägt?							
Produktbezogene Einflussgrößen							
Diese Produktkategorie existiert schon über lange Zeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Produkte dieser Produktkategorie sind bereits länger am Markt als Produkte anderer Produktkategorien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Kunden sind sich sicher, dass Produkte dieser Kategorie ihre Funktion angemessen erfüllen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Kunden denken, dass Produkte dieser Kategorie wie erwartet funktionieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kundenbezogene Einflussgrößen							
Den Kunden sind Produkte dieser Kategorie tendenziell gleichgültig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Kunden messen Produkten dieser Kategorie eine niedrige Bedeutung bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Kunden sind kaum noch bereit, für Verbesserungen des Produktangebots zu zahlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Zahlungsbereitschaft der Kunden für Produkte dieser Kategorie nimmt stetig ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marktbezogene Einflussgrößen							
Im Markt existieren bereits klare Standards bezüglich der Basisanforderungen an die Produktkategorie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Kunden haben sehr klare Vorstellungen, was sie von einem Produkt in dieser Produktkategorie erwarten können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
In diesem Markt gab es wenig technologische Durchbrüche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Technologie entwickelt sich in diesem Markt langsamer als in anderen Märkten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Wettbewerb in diesem Markt ist eher schwach ausgeprägt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Preiswettbewerb in diesem Markt ist vergleichsweise mild.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 3: Checkliste: Wie stark sind die Treiber der Commoditisierung in unserem Markt ausgeprägt?

2 Commoditisierung – was tun? Der Product Differentiation Excellence-Ansatz

2.1 Welche grundsätzlichen strategischen Optionen gibt es?

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, sich in einem commoditisierenden Umfeld zu behaupten und langfristig erfolgreich zu sein? Aus Sicht des strategischen Marketing ist spätestens seit Levitt's Artikel „Marketing Success through Differentiation – of anything“ aus dem Jahr 1980, wohl „Produktdifferenzierung“ die Standardantwort auf diese Frage. Ziel der Produktdifferenzierungsstrategie ist es, Produkte so zu gestalten, dass sie im Wettbewerbsvergleich als überlegen oder gar einzigartig wahrgenommen werden. Produktdifferenzierung kann jedoch nur dann Erfolg bringen, wenn Kunden diese Bemühungen als nutzenstiftend wahrnehmen und deshalb auch bereit sind dafür zu bezahlen (vgl. Homburg/Simon 1995; Porter 1980).

Hieraus lassen sich **zwei grundsätzliche Stoßrichtungen** einer erfolgreichen Differenzierungsstrategie ableiten: Zum einen müssen Unternehmen durch Produktdifferenzierung Wert für die Kunden schaffen (d.h. Nutzen stiften), zum anderen müssen Kunden diesen aber auch wahrnehmen und bereit sein, ihn entsprechend zu honorieren. Honorieren in diesem Zusammenhang schließt eine höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden ebenso ein wie Mehrkauf oder auch Kundenloyalität (vgl. Porter 1980).

Das Prinzip „Nutzenangebot = Nutzenwahrnehmung“ bestätigt sich auch in unseren Analysen. Verschiedene Analysen zeigen immer wieder das gleiche Grundmuster: Prinzipiell sind solche Unternehmen erfolgreich, bei denen Nutzenangebot durch das Unternehmen und Nutzenwahrnehmung der Kunden im Einklang stehen (für eine detaillierte Analyse siehe Abschnitt 3.3). Entlang dieser beiden Achsen kann man vier Gruppen von Unternehmen hinsichtlich ihrer Differenzierungsstrategien unterscheiden. Wir finden zwei Gruppen, denen es gelingt Nutzenangebot und Nutzenwahrnehmung in Einklang zu bringen: die **erfolgreichen Differenzierer** und die **Minimierer**, die eine klassische „Commodity-Strategie“ verfolgen (vgl. Abbildung 5). Den erfolgreichen Differenzierern gelingt es offensichtlich, Wert für den Kunden zu schaffen und diesen in der Wahrnehmung der Kunden zu verankern. Die Frage, wie diese Unternehmen vorgehen, welche internen Voraussetzungen und welches Verhalten am Markt nötig sind, beantworten wir mit dem Product Differentiation Excellence-Ansatz, den wir später noch vorstellen. Ebenso hat sich gezeigt, dass die von den Minimierern betriebene

„Commodity-Strategie“ erfolgreich sein kann. Unternehmen in dieser Gruppe betreiben keine oder kaum Produktdifferenzierung.

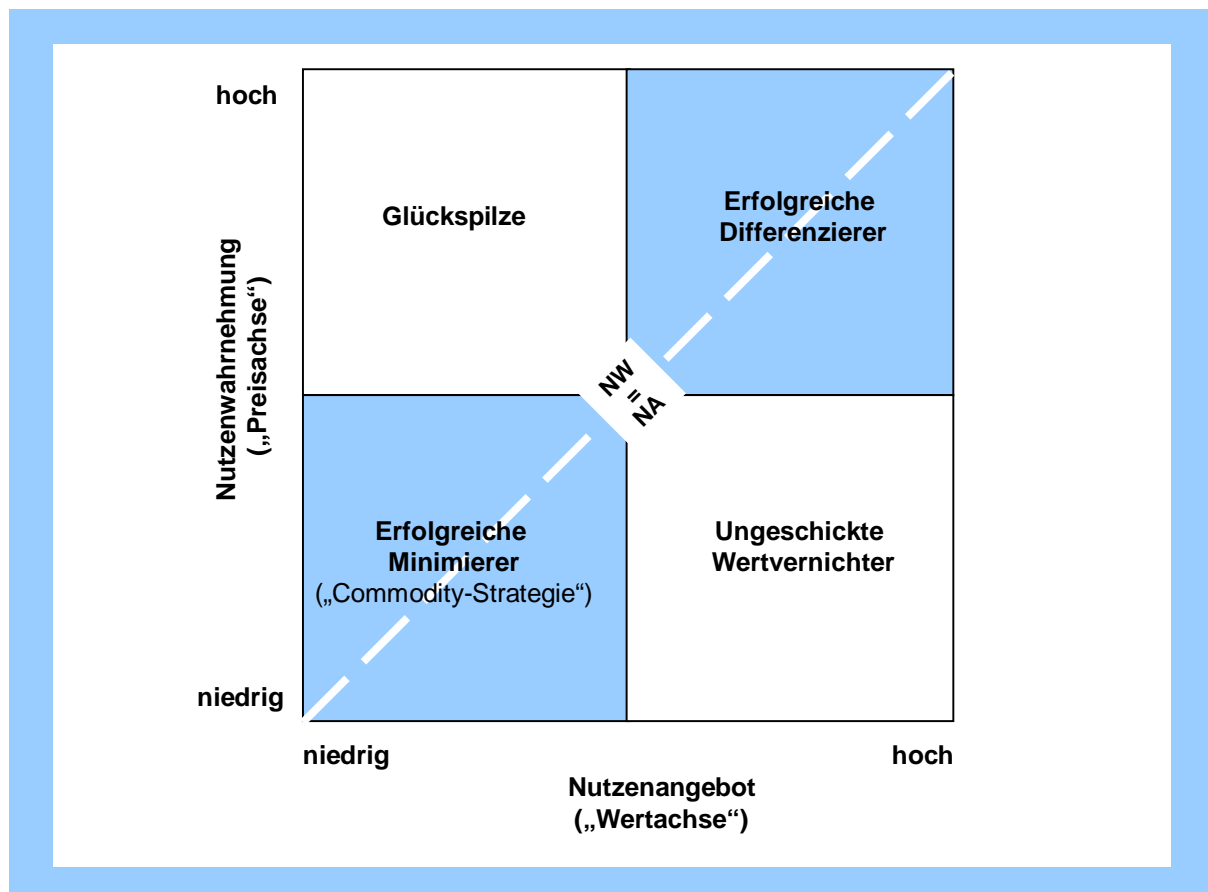


Abbildung 5: Grundlegende Differenzierungstypen

Diese Strategie kann dann sinnvoll sein, wenn Kunden eine Produktdifferenzierung nicht honorieren (z.B. in No-Frills-Geschäften, wie die sog. „Billigflieger“). Daneben finden wir zwei weitere Gruppen von Unternehmen, bei denen Nutzenangebot und Nutzenwahrnehmung nicht in Einklang stehen: die **ungeschickten Wertvernichter** und die **Glückspilze**. Letzteren gelingt es, ohne besonderen Aufwand, eine hohe Nutzenwahrnehmung beim Kunden zu erzeugen. Das Nutzenangebot ist kleiner als die Nutzenwahrnehmung. Der Kunde nimmt also einen Nutzen wahr, dessen Angebot für den Anbieter keinen Mehraufwand bedeutet. Ein solcher Effekt tritt beispielsweise auf, wenn ein Produkt „Kultstatus“ erhält. Das ist eine Position, die auch durch harte Arbeit kaum zu erreichen ist; sie ist häufig auf besondere Umstände zurückzuführen. Unternehmen in der Gruppe der **ungeschickten Wertvernichter** vernichten Wert durch halbherzige Differenzierungsversuche, strategische Inkonsistenz oder unsachgemäßen Einsatz unterstützender Marketinginstrumente. Solche Unternehmen nutzen z.B. nicht das

große Potenzial wertorientierter Kommunikation oder gehen beim Preismanagement unsystematisch vor (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 4.1).

Zwei Positionen sind für den Marketing Manager interessant: Erfolgreiches Differenzieren und Minimieren. **Bleibt die Frage: Was ist besser? Differenzieren oder Minimieren?** Prinzipiell stehen allen Anbietern beide Optionen zur Verfügung. Konzeptionelle Arbeiten (z.B. Porter 1980) wie auch unsere eigenen Analysen zeigen, dass Differenzierung allerdings grundsätzlich die bessere Alternative ist. Wir werden uns daher im Folgenden damit beschäftigen, was die erfolgreichen Differenzierer richtig machen. Das Erzielen eines Differenzierungserfolgs bedarf eines umfassenden Managements in verschiedenen Bereichen. Selbstverständlich sind verschiedene produktbezogene Aktivitäten nötig, beispielsweise der angemessene Einsatz der Differenzierungsinstrumente, wie z.B. Zusatzdienstleistungen. Daneben tragen auch die marktbezogene Umsetzung der Differenzierungsstrategie sowie die internen Voraussetzungen zum Gelingen einer Differenzierungsstrategie bei.

2.2 Was machen die Erfolgreichen richtig?

Obwohl Produktdifferenzierung ein zentrales Thema im strategischen Marketing ist, finden sich kaum konkrete Hinweise, wie eine Differenzierungsstrategie aufgebaut und umgesetzt werden sollte. Viele Arbeiten aus den Bereichen Volkswirtschaftslehre, Strategisches Management und Strategisches Marketing beschäftigen sich auf einer übergeordneten und konzeptionellen Ebene mit dem Thema Differenzierung. Daneben gibt es ein vielfältiges Angebot praxisnaher Literatur mit Tipps & Tricks zur erfolgreichen Produktdifferenzierung. Diese behandelt allerdings in der Regel nur einzelne Instrumente und Facetten des Themenkomplexes. Von dieser Herangehensweise möchte sich der in diesem Papier vorgestellte **Product Differentiation Excellence-Ansatz** (nachfolgend PDE-Ansatz) **klar differenzieren**.

Wir sehen Produktdifferenzierung als **integratives Managementthema**. Dabei erhebt der PDE-Ansatz nicht den Anspruch jedes denkbare Thema im Rahmen der Produktdifferenzierung abzudecken. Wesentliches Ziel ist es dagegen, branchenübergreifend **wichtige Stellhebel und Einflussbereiche** zu identifizieren und integrativ zu behandeln. Der PDE-Ansatz soll Unternehmen dabei helfen, Produktdifferenzierung erfolgreich und wirtschaftlich zu betreiben.

Die **Adressaten** des PDE-Ansatzes sind Manager aus Marketing, Vertrieb und verwandten Bereichen, die sich systematisch mit dem Thema Produktdifferenzierung beschäftigen wollen.

Der PDE-Ansatz ist durch **vier grundlegende Prinzipien** gekennzeichnet:

Wissenschaftliche Fundierung: Bei der Entwicklung des PDE-Ansatzes wurden die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Produktdifferenzierung berücksichtigt.

Aktualität: Der PDE-Ansatz berücksichtigt nicht nur neueste Erkenntnisse, sondern auch aktuelle Trends. Er gibt Antwort auf aktuelle Probleme und Fragestellungen im Rahmen der Produktdifferenzierung.

Praxisorientierung: Der PDE-Ansatz basiert auf umfassenden Erfahrungen und aktuellen Daten aus zahlreichen Branchen.

Branchenübergreifende Orientierung: Der PDE-Ansatz ist nicht auf die Besonderheiten einzelner Branchen ausgelegt. Er ist vielmehr branchenübergreifend angelegt, wobei einige Aspekte in bestimmten Branchen eine höhere Relevanz haben mögen als in anderen.

Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, ergeben sich im Rahmen der Produktdifferenzierung Herausforderungen in unterschiedlichen nach außen und nach innen gerichteten Entscheidungen. Der PDE-Ansatz ist in drei Dimensionen strukturiert (vgl. Abbildung 6):

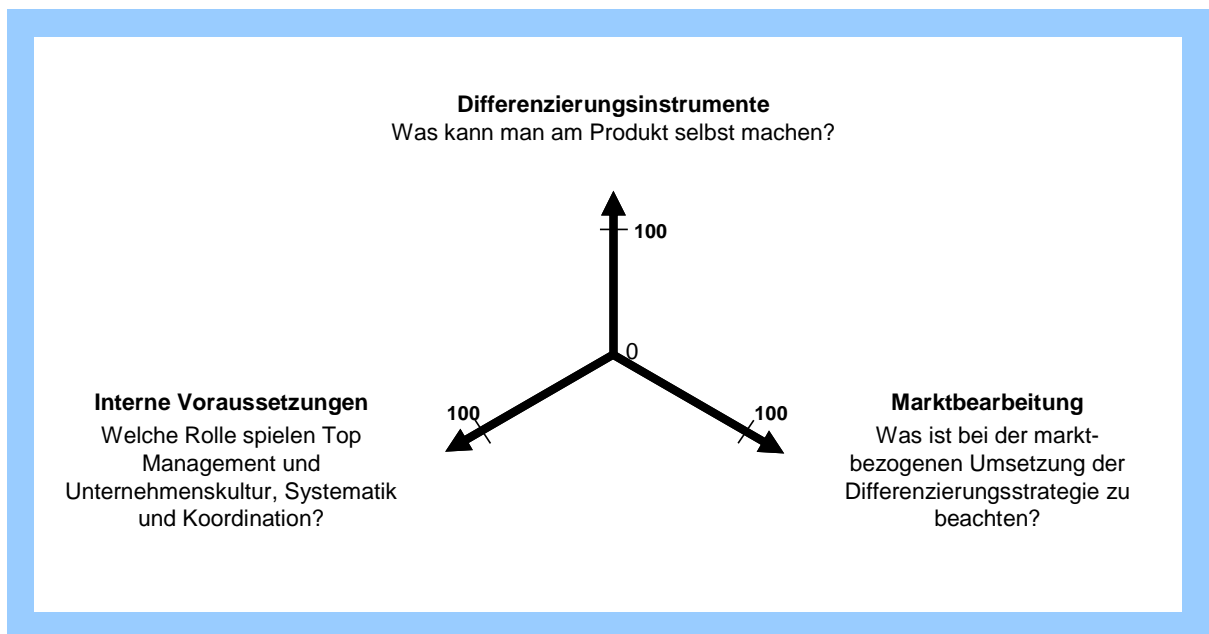


Abbildung 6: Der Product Differentiation Excellence-Ansatz

Die **Differenzierungsinstrumente (1)** beinhalten sowohl den Produktkern als auch verschiedene zusätzliche Elemente, die den Produktkern anreichern wie z.B. die Marke oder zusätzliche Dienstleistungen (vgl. hierzu Abschnitt 1.2 sowie Abschnitt 3.1).

Im Zusammenhang mit der **Marktbearbeitung (2)** geht es im Kern um die Frage der Ausge-

staltung des Marketing-Mix. Hier gehen wir darauf ein, welche Rolle die Marktsegmentierung spielt und wie Kommunikations-, Vertriebs- und Preispolitik wertorientiert ausgerichtet werden können, um die Differenzierungsbestrebungen zu unterstützen.

Im Rahmen der **internen Voraussetzungen der Produktdifferenzierung (3)** gehen wir der Frage nach, welche Rolle das Top Management und die Unternehmenskultur sowie die Systematik und die Koordination im Rahmen der Produktdifferenzierung spielen.

Der Product Differentiation Excellence-Ansatz wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim entwickelt und beruht auf einer schriftlichen Befragung von 339 Führungskräften von Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Um die Perspektive der Kunden besser abzubilden, wurden darüber hinaus durchschnittlich je 5 Kunden von 110 dieser Unternehmen befragt. Zudem wurden Expertengespräche mit Marketingverantwortlichen und Geschäftsführen aus 20 Unternehmen geführt. Die Datenbasis umfasst sowohl kleine als auch mittlere und große Unternehmen. Die genaue Zusammensetzung ist in Abbildung 7 dargestellt.

2.3 Wie lässt sich der Product Differentiation Excellence-Ansatz in Unternehmen anwenden?

Wie die anderen am IMU entwickelten Excellence-Ansätze (vgl. Homburg/Schäfer/Beutin 2002, Homburg/Fürst 2003, Homburg/Richter 2003, Homburg/Jensen 2004, Homburg/Jensen/Schuppar 2004, Homburg/Schenkel 2005, Homburg/Fargel 2007, Homburg/Kuhn 2007), hat der PDE-Ansatz den Anspruch, Unternehmen auf vielfältige Art von Nutzen zu sein:

Der PDE-Ansatz kann erstens als **Strukturierungshilfe** genutzt werden. Er dient somit der „Sensibilisierung“ für die Relevanz unterschiedlichster Bereiche und Entscheidungen, die direkten und indirekten Einfluss auf den Erfolg einer Produktdifferenzierungsstrategie haben.

Zweitens werden konkrete **Instrumente** erläutert, die im Rahmen der Produktdifferenzierung zum Einsatz kommen können (z.B. Marktsegmentierung). Diese können im Unternehmen direkt angewendet werden.

Drittens werden **Konzepte** dargestellt (z.B. die Nutzenangebots/Nutzenwahrnehmungsmatrix oder der Bezugsrahmen der Produktdifferenzierung), die Anregungen und neue Sichtweisen vermitteln sollen. Solche Konzepte sind von grundsätzlicherer Natur als Instrumente und müssen in der Regel an die jeweilige Unternehmenssituation angepasst werden.

Viertens und letztens dienen die im Leitfaden dargestellten **Checklisten** der Entscheidungs-
vorbereitung sowie der Bewertung der Stärken und Schwächen der eigenen Produktdifferen-
zierung.

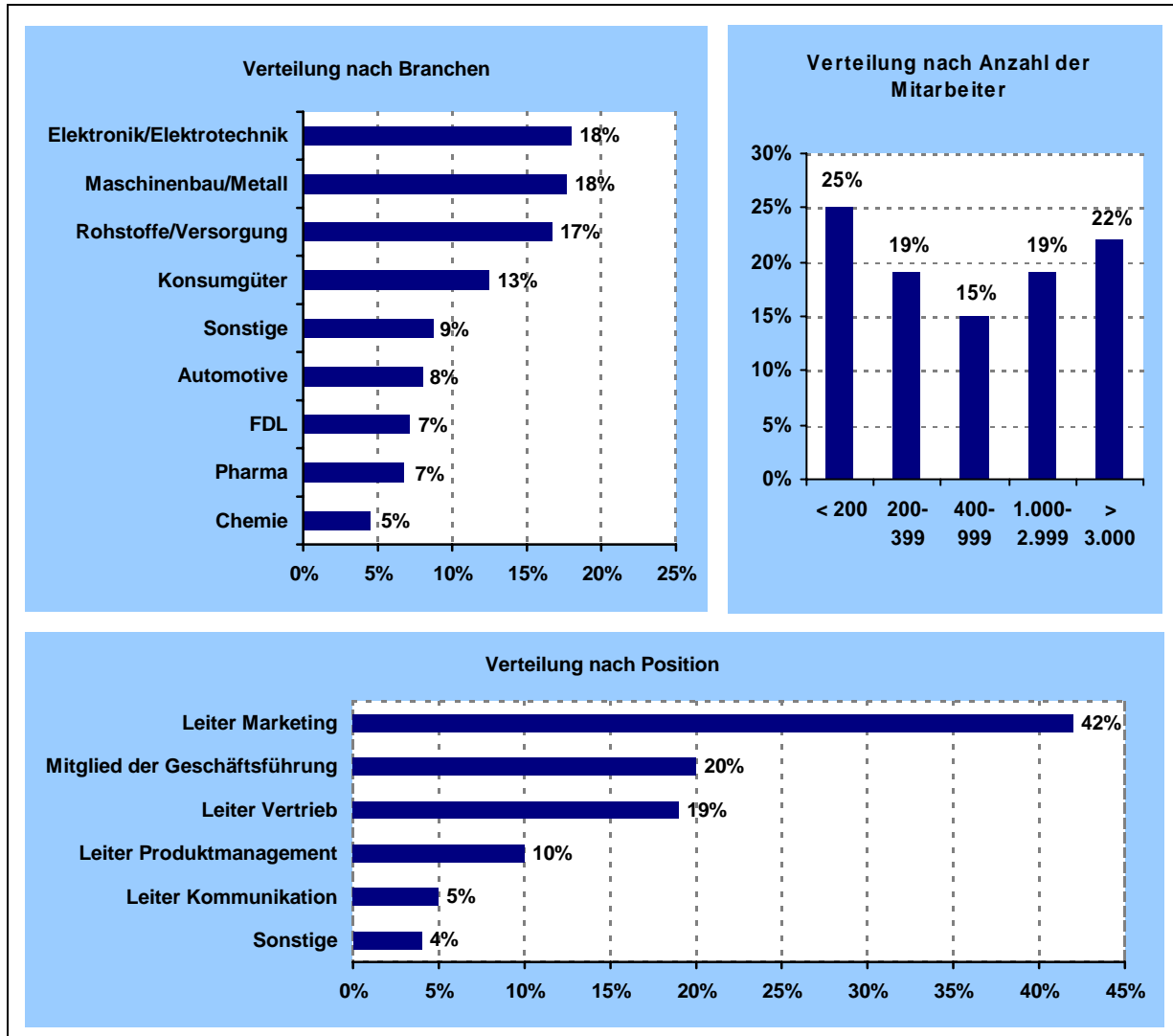


Abbildung 7: Zusammensetzung der Product Differentiation Excellence-Stichprobe

So gibt es für jede der drei Dimensionen am Ende der jeweiligen Kapitel eine detaillierte
Checkliste, die zur Bewertung des eigenen Produktdifferenzierungsmanagements herangezo-
gen werden kann.

Die Bewertung der verschiedenen Dimensionen erfolgt anhand von Checklisten durch die
Vergabe von Punktwerten für die Erfüllung von Excellence-Kriterien auf einer Skala von 0
(„trifft überhaupt nicht zu“) bis 100 („trifft voll und ganz zu“). Wichtig ist, dass die Bewer-
tung nicht einfach in den Raum gestellt, sondern durch entsprechende Belege untermauert
wird.

Der Gesamtwert für eine Dimension ergibt sich durch die Bildung des (gewichteten) Durchschnitts über die Einzelwerte der betrachteten Kriterien. Eine Gewichtung kann durchaus sinnvoll sein, weil bestimmte Kriterien für manche Unternehmen erfolgsrelevanter sind als für andere. Da die Gewichtung eines Kriteriums sehr stark von spezifischen Gegebenheiten der Branche oder des Unternehmens abhängt, lassen sich diesbezüglich allerdings keine pauschalen Empfehlungen geben.

Im Anschluss an die Bewertung erfolgt die Aufstellung des Differentiation Excellence-Profiles, das einen ersten Eindruck über die Stärken und Schwächen des Produktdifferenzierungsmanagements gibt. Zu diesem Zweck werden die Gesamtwerte, die für jede der drei Dimensionen errechnet wurden, in einem Koordinatensystem abgetragen. Die einzelnen Werte werden anschließend miteinander verbunden.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ab welchem genauen Punktwert ein Unternehmen auf einer Dimension als „exzellent“ gelten kann. Uns ist bewusst, dass es in der Praxis nur sehr wenige Unternehmen gibt, die auf allen drei Dimensionen die volle Punktzahl (Hundert) erreichen. Ein „perfektes Produktdifferenzierungsmanagement“ muss aber auch nicht unter allen Umständen das Ziel sein, zumal dies mit einem gewissen Ressourceneinsatz verbunden ist. Von daher können unserer Erfahrung nach Unternehmen im Falle einer kritischen Bewertung bereits ab einem Wert von ca. 80 Punkten auf einer Dimension als exzellent bezeichnet werden.

2.4 Was bringt uns der Product Differentiation Excellence-Ansatz?

Es gibt keinen einzelnen „magischen“ Stellhebel zur Erreichung einer hohen Product Differentiation Excellence und damit zum Unternehmenserfolg. Hohe Product Differentiation Excellence zu erreichen, bedeutet für die meisten Unternehmen vielmehr einen durchaus aufwändigen Prozess der Veränderung an verschiedenen Stellen. Es stellt sich daher die Frage: Lohnt sich der Aufwand der Optimierung des Produktdifferenzierungsmanagements für Unternehmen überhaupt? Welche Erfolgsauswirkungen hat das systematische Management der Produktdifferenzierung? Wir haben daher Unternehmen mit niedriger, mittlerer und hoher Product Differentiation Excellence hinsichtlich zweier unterschiedlicher Erfolgsmaße miteinander verglichen.

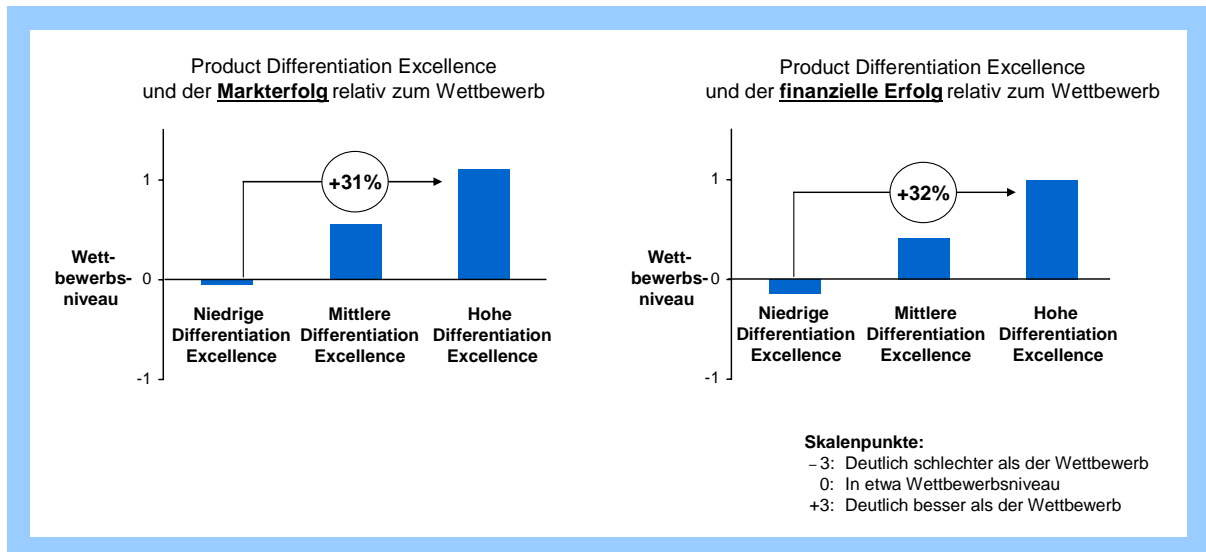


Abbildung 8: Darstellung der Erfolgsauswirkungen der Product Differentiation Excellence

Das erste Erfolgsmaß ist der **Markterfolg**. Der Markterfolg misst die Leistung des Unternehmens in kunden- und marktbezogener Hinsicht im direkten Wettbewerbsvergleich über die vergangenen drei Jahre. Hierbei vereint das Erfolgsmaß vier wesentliche Erfolgsdimensionen: eine beziehungsbezogene, eine preisbezogene, eine mengenbezogene und eine strategische Dimension. Im Bereich der beziehungsbezogenen Dimension geht es z.B. um Fragen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität. Im Bereich der preisbezogenen Erfolgsdimension haben wir die Preisbereitschaft der Kunden gemessen. Die mengenbezogene Dimension misst, ob das Absatzziel erreicht wurde. Die strategische Dimension deckt z.B. Fragen nach der Stärke des Produktes im Markt ab. Wie man sieht, schlägt sich eine hohe Product Differentiation Excellence in einem höheren Markterfolg nieder. Das zweite Erfolgsmaß ist der **finanzielle Erfolg** des Unternehmens, dargestellt anhand der in den letzten drei Jahren durchschnittlich erzielten Umsatzrendite. Da die absolute Höhe der Umsatzrendite branchenspezifisch stark variiert, sind die in Abbildung 8 angegebenen Werte der Unternehmen jeweils im Vergleich zu den Wettbewerbern abgefragt worden. Es zeigt sich, dass eine höhere Systematik des Produktdifferenzierungsmanagements sowohl starke markt- als auch profitabilitätsbezogene Vorteile mit sich bringt. Die dargestellten Mittelwertunterschiede sind statistisch signifikant.

3 Differenzierungsinstrumente – Wo können wir ansetzen?

3.1 Wie kann man sich grundsätzlich differenzieren?

Nun soll es also darum gehen, welche Möglichkeiten bestehen, sich erfolgreich vom Wettbewerb abzuheben. Hierzu steht eine Fülle von Differenzierungsinstrumenten zur Auswahl. Abbildung 9 zeigt den Bezugsrahmen für unsere Analyse der Differenzierungsinstrumente. Die Differenzierungsinstrumente entsprechen dabei den Produktschalen um den Produktkern (vgl. hierzu Abschnitt 1.2), ähnlich wie sich die Schalen einer Zwiebel aufbauen.

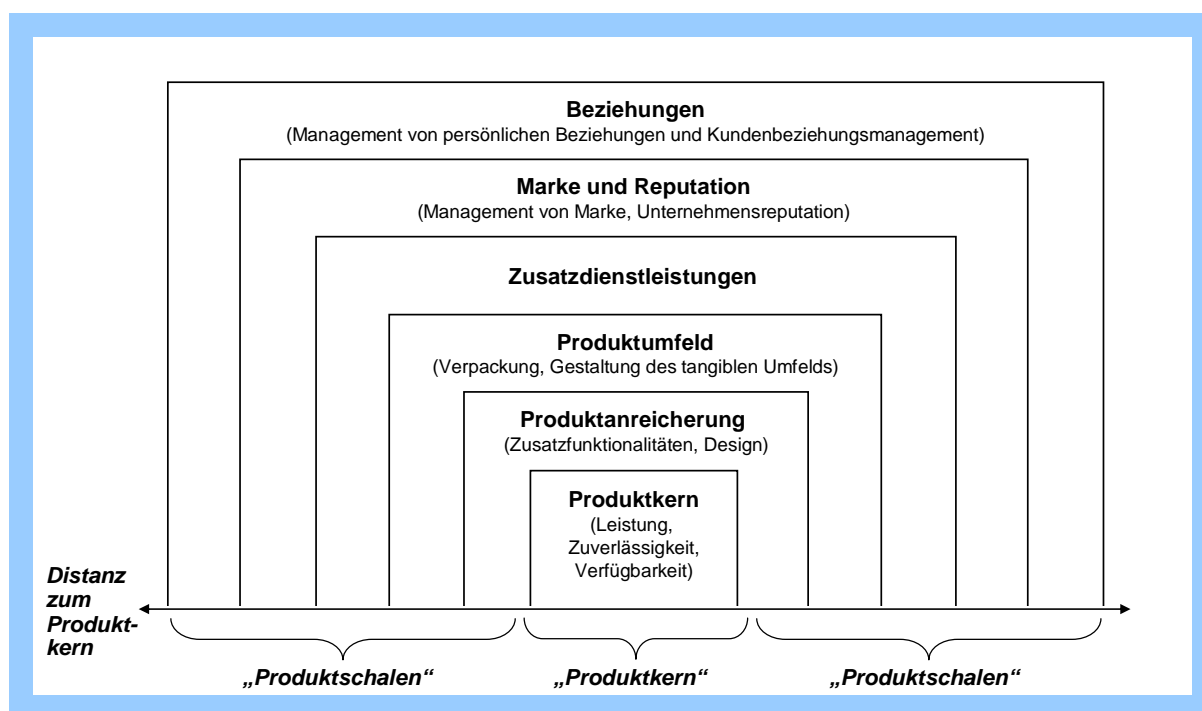


Abbildung 9: Bezugsrahmen des PDE-Ansatzes: Produktmodell mit Produktkern und Produktschalen

Es existieren zahlreiche Veröffentlichungen aus Wissenschaft und Praxis, die sich mit Fragen der Differenzierung befassen. Der eine Teil dieser Veröffentlichungen betrachtet Differenzierung aus der „Vogelperspektive“ und bleibt dabei auf einer sehr abstrakten Ebene. Der andere Teil untersucht entweder nur einzelne Differenzierungsinstrumente oder aber eine Fülle von Instrumenten für einen sehr engen Produktkreis. Eine integrative Studie unter umfassender, branchenübergreifender Betrachtung mehrerer Differenzierungsinstrumente ist uns nicht bekannt. Für Manager ist es angesichts eines limitierten Zeitbudgets fast unmöglich, die Fülle der nützlichen Bausteine aus der Differenzierungsliteratur zusammen zu stellen und sie systematisch im Sinne eines optimalen Differenzierungsmanagements aufeinander abzustimmen. Es fehlt an einem ganzheitlichen Rahmen, der die unterschiedlichen Aspekte eines erfolgrei-

chen Differenzierungsmanagements integriert.

Das in Abbildung 9 dargestellte Produktmodell setzt genau an diesem Punkt an. Ziel ist es, die verschiedenen Differenzierungsinstrumente zu systematisieren. Auf der Basis dieser Systematik werden wir dann die Ergebnisse einer Studie vorstellen, in der wir analysiert haben, welche Kombinationen unterschiedlicher Differenzierungsinstrumente erfolgversprechend sind.

Unser Produktmodell ist für eine große Bandbreite von Produkten ausgelegt, um möglichst universell einsetzbar zu sein. Ein bestimmtes Produkt umfasst daher nicht zwingend alle Produktschalen. Es kann durchaus sein, dass für ein Produkt bestimmte Differenzierungsinstrumente nicht unbedingt sinnvoll sind, etwa eine Verpackung für eine Hotelübernachtung.

Um das Produktmodell zu verdeutlichen, wenden wir es in Tabelle 4 exemplarisch für vier unterschiedliche Produkttypen an. Wir haben diese Beispiele so gewählt, dass eine gewisse Breite an Produktarten abgedeckt ist.

Differenzierungs-instrument	Produkt "Kreditkarte"	Produkt "Economy-Linienflug"	Produkt "Offset-Druckmaschine"	Produkt "Staubsauger"
Produktkern	Kreditkartenkonto, Kreditkarte, Überweisungsfunktion, durchschnittlicher Zins	Flug (Transport), Check-In, Bordverpflegung, Transfer zum Flugzeug	Maschine zur Erfüllung von Offsetdruckfunktionen, durchschnittliche Druckgeschwindigkeit	Gerät zur Beseitigung von Haushaltsstaub, 110V / 220V – Anschluss, durchschnittlicher Leistungsbereich bis 800W
Produktanreicherung	Attraktives Zinsangebot	Flugzeugpostkarten an Bord	schnellere Druckgeschwindigkeit	1200W Saugleistung
Gestaltung des Produktumfelds	Hochwertiges Design der Informationsprospekte	Modernes Schaltdesign	Lieferung auf transportgerechter Palette	Ansprechende Verpackung
Dienstleistungen	Ergänzende Versicherungsleistung	Internet on Board	Installation und Schulung	Finanzierung
Marke und Reputation	Marke mit Fokus auf „weltweite Zahlungsfähigkeit“	Reputationsaufbau mit Fokus auf „Sicherheit“	Reputationsaufbau mit Fokus „Innovation“	Marke mit Fokus „Reinheit“
Beziehungen	Gut erreichbare Servicehotline	Vielfliegerprogramm	Persönliche Beziehung zu fachkundigem Verkäufer oder Berater	Gut erreichbare Servicehotline

Tabelle 4: Beispielhafte Anwendung des Bezugsrahmens auf vier Produkte

Die in Abbildung 9 dargestellten Differenzierungsinstrumente sammeln eine Fülle möglicher Aspekte. In Tabelle 5 findet sich eine Übersicht über mögliche Detailaspekte der verschiedenen Differenzierungsinstrumente. Diese lassen die Komplexität eines professionellen Differenzierungsmanagements insbesondere dann leicht erahnen, wenn man die Fülle der Kombi-

nationsmöglichkeiten aus den einzelnen Ausprägungen bedenkt. Im Abschnitt 3.2 werden die einzelnen Differenzierungsinstrumente genauer beschrieben und dargestellt.

Differenzierungsinstrument	Beispielhafte Aspekte
Produktkern	<ul style="list-style-type: none"> • Basiseigenschaften • Zuverlässigkeit • Verfügbarkeit
Produktanreicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Zusatzfunktionalitäten (z.B. Eigenschaften mit Leistungs- oder Nutzensteigerung) • Irrelevante Attribute (d.h. Eigenschaften, die Nutzen lediglich suggerieren) • Design (z.B. Form, Farbe, Melodie, Geschmack, Geruch) • Ergonomie (z.B. leichte Bedienbarkeit, gesundheitsgerecht)
Gestaltung des Produktumfelds	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung der Produktverpackung (z.B. optische Gestaltung, Formgebung) • Ergonomie der Verpackung (z.B. Transportgerechtigkeit, transportoptimale Losgröße) • Gestaltung von Repräsentationsräumen • Gestaltung des Point of Sale • Gestaltung der Firmenfahrzeuge • Uniformen
Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsdienstleistungen • Betreiberdienstleistungen • Conviencedienstleistungen • Entwicklungsdienstleistungen • Finanzierungsdienstleistungen • Garantiedienstleistungen • Individualisierungsdienstleistungen • Informationsdienstleistungen • Logistik- und Transportdienstleistungen • Marketing- und Vertriebsunterstützung • Personaldienstleistungen • Reparatur-, Instandhaltungs- und Installationsdienstleistungen • Schulungsdienstleistungen
Marke und Reputation	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung des Markenauftritts (z.B. Markenzeichen) • Gestaltung des Image der Produktmarke (z.B. „innovativ“) • Aufbau von Unternehmensreputation
Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung persönlicher Beziehungen (z.B. Persönlicher Vertrieb, „One-Face-to-the-Customer“) • Professionelles Kundenbeziehungsmanagement (z.B. Erreichbarkeit, Beschwerdemanagement, persönlicher Ansprechpartner, definierte Kommunikationsabläufe)

Tabelle 5: Beispielhafte Aspekte der Differenzierungsinstrumente

3.2 Differenzieren, aber wie? – Differenzierungsinstrumente im Überblick

3.2.1 Differenzierung des Produktkerns

Der Logik von Levitt (1980) folgend, definieren wir die Differenzierung des Produktkerns als alle Maßnahmen, die dazu dienen, die Basisanforderungen der Kunden an Produkte einer Produktkategorie zu übertreffen. Mitra und Golder (2006, S. 230) unterstreichen, dass die Qualität des Produktkerns der wichtigste Faktor ist, auf dem langfristiger Erfolg von Produkten und Unternehmen beruht. Die Qualität des Produktkerns entspricht dem Umfang, in dem der Produktkern die Basisanforderungen der Kunden erfüllt. Aber das alleine genügt nicht – um die Differenzierung des Produktkerns in allen Facetten zu beschreiben, ist zusätzlich die Sicherstellung von Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit des Produktes in einem Maß zu gewäh-

ren, welches von der überwiegenden Mehrheit der Nachfrager als erforderlich erachtet wird. Abbildung 10 zeigt, mit welcher Intensität der Produktkern zur Differenzierung herangezogen wird.

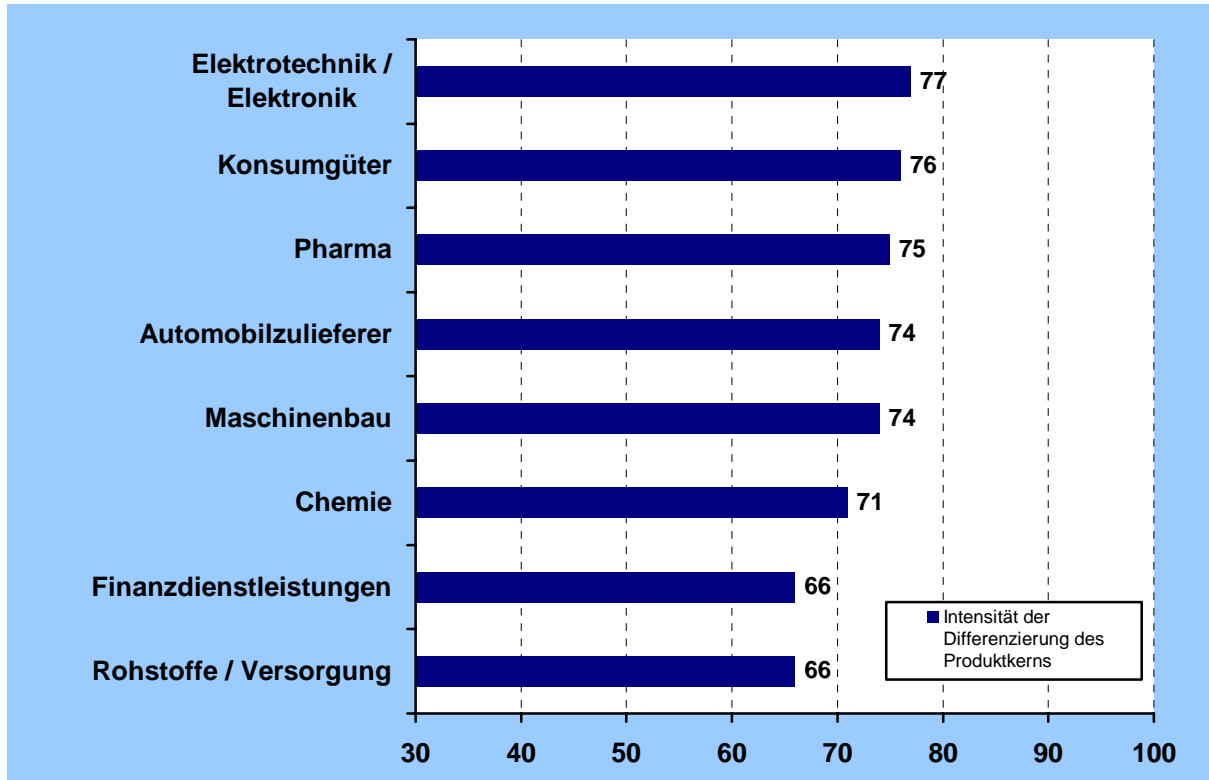


Abbildung 10: Intensität der Differenzierung des Produktkerns
(0=niedrigste Intensität; 100=höchste Intensität)

Es fällt auf, dass die von der Commoditisierung stärker betroffenen Branchen „Rohstoffe und Versorgung“ und „Finanzdienstleistungen“ ihren Produktkern weniger stark zur Differenzierung heranziehen. Dennoch wird auch hier durchaus Differenzierung im Kern betrieben, wenn auch vergleichsweise weniger intensiv. Zwar kann sich ein hochgradig austauschbares Produkt vielleicht nicht mehr auf der Basis bestimmter Produkteigenschaften abheben, aber es kann in der Zuverlässigkeit seiner Funktion oder in seiner Verfügbarkeit variieren. In diesem Zusammenhang spielt auch die zeitliche Konstanz von Qualität, Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit eine Rolle. Die konstante Einhaltung einer bestimmten Qualität (z.B. eines bestimmten Reinheitsgrades) oder die konstante Verfügbarkeit einer bestimmten Produktmenge (z.B. zur Versorgung einer im Produktionsprozess nachgelagerten Anlage, die zwingend ausgelastet werden muss) ist beispielsweise in der chemischen Industrie von großer Bedeutung.

3.2.2 Differenzierung durch Produktanreicherung

Unter Produktanreicherung verstehen wir alle Eigenschaften, die dem Produkt hinzugefügt

werden, um einen Wert zu generieren, der über die Basisanforderungen der Kunden hinausgeht. Ein wesentliches Kriterium für das Vorliegen einer Produkthanreicherung ist, dass die Kernfunktionalität des Produktes auch ohne die Produkthanreicherung ermöglicht werden kann. Beispielsweise ist das Vorhandensein einer Lenkmöglichkeit für ein Auto ein Bestandteil der Basisanforderungen. Ein Sportlenkrad ist demnach eine Produkthanreicherung, denn zur Erfüllung der Basisanforderung „Lenkmöglichkeit“ genügt ein einfaches Standardlenkrad. Die Anreicherung bezieht sich im Falle des Sportlenkrads nicht alleine auf das Erfüllen der Basisanforderung „Lenken“, sondern auf das Generieren eines Wertes, über die Basisanforderung „Lenken“ hinaus, nämlich um eine Betonung des emotionalen Nutzens „Sportlichkeit“.

Im Bereich der Produkthanreicherung sind zwei wesentliche Aspekte zu unterscheiden. Zum einen das Bereitstellen von Zusatzfunktionalitäten und Zusatzeigenschaften, welche die Basisfunktionalität in der Wahrnehmung der Kunden erweitern. Zum anderen das Design des Produktes.

Das **Hinzufügen zusätzlicher Funktionalitäten und Eigenschaften** ist wohl die klassische Methode, um Produkte zu differenzieren (vgl. Goldenberg et al. 2003; Mukherjee/Hoyer 2001). So konnte Minolta beispielsweise einen relevanten Wettbewerbsvorteil erzielen, indem es als erstes Unternehmen auf dem Markt eine Kamera mit Autofokus anbieten konnte (vgl. Nowlis/Simonson 1996). Für den Kunden stellt dabei in begrenztem Rahmen jede **zusätzliche Funktionalität** einen weiteren **zusätzlichen Produktnutzen** dar. Diese Form der Differenzierung hat Grenzen. Werden Produkte mit **zu vielen Funktionalitäten** ausgestattet, so kann dies bei den potenziellen Kunden **negative emotionale Reaktionen** wie Verunsicherung und Stress auslösen, die den hinzugefügten Nutzen zu Nichte machen (vgl. Mick/Fournier 1998). Neben den klassischen Funktionalitäten können Produkte auch durch so genannte **irrelevante Attribute** differenziert werden (vgl. Carpenter/Glazer/Nakamoto 1994, S. 339). In bestimmten Fällen kann aber auch die Aufladung des Produkts mit irrelevanten Attributen zu negativen emotionalen Reaktionen des Kunden führen.

Neben der Funktionalität des Produkts ist eine zentrale Form der Produkthanreicherung das **Produktdesign**. Gutes Design kann den Absatz erheblich steigern. Dies belegen Studien, die von einem Zusammenhang zwischen dem Erhalt eines Designpreises und dem Unternehmenserfolg berichten (vgl. Goodrich 1994; Roy 1994). Bei gleichem Preis und gleicher Funktion wählen Kunden das in ihren Augen ästhetischere Produkt (vgl. Nussbaum 1988). Die

Differenzierung auf Basis des Produktdesigns kann auf mehreren Ebenen geschehen. So kann die **äußere Form, Farbe und Gestaltung** des Produktes die Aufmerksamkeit der Kunden auf sich ziehen (z.B. die Farbe dunkelgrün als Kennzeichnung einer Produktklasse besonders zuverlässiger Handbohrmaschinen). Das Äußere des Produkts kann zur **Kommunikation von Informationen** genutzt werden (etwa der Aufdruck einer Prozessorbeschreibung auf einen Notebook-Computer). Und nicht zuletzt sind ästhetische Produkte in der Lage, beim Kunden abseits vom eigentlichen Produktnutzen für **sensorische Stimulation** zu sorgen. Solche Effekte können lange fortwähren, da sie Teil der sensorischen Umwelt des Kunden werden (z.B. ein altes Telefon, das als antiques Schmuckstück beibehalten wird, obwohl bereits technisch fortschrittlichere Telefone mit mehr Funktionalitäten auf dem Markt verfügbar sind).

Abbildung 11 zeigt, mit welcher Intensität das Instrument „Produktanreicherung“ über verschiedene Branchen hinweg eingesetzt wird. Insbesondere in „ingenieurlastigen“ Branchen wie Elektrotechnik, Automobilzulieferer und Maschinenbau ist Produkthanreicherung zur Differenzierung sehr beliebt. Die besonders niedrige Ausprägung in der Chemiebranche erklärt sich daraus, dass chemische Prozesse nur wenige Zusatzeigenschaften zulassen.

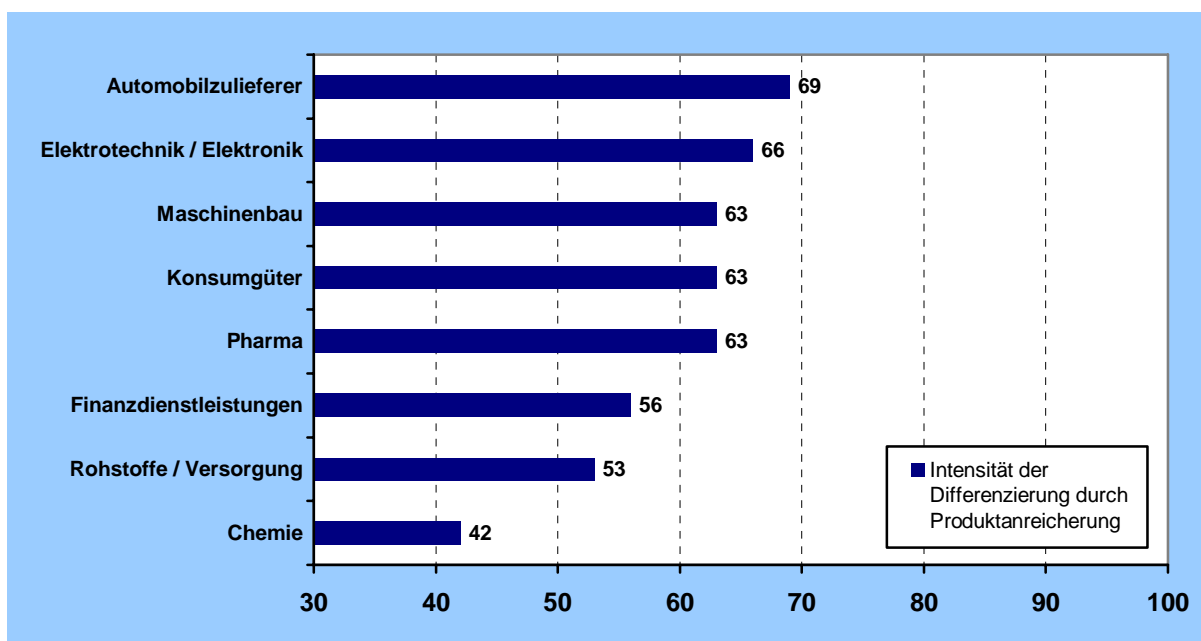


Abbildung 11: Intensität der Differenzierung durch Produkthanreicherung (0=niedrigste Intensität; 100=höchste Intensität)

3.2.3 Differenzierung durch das Produktumfeld

Eine weitere Möglichkeit ein Produkt zu differenzieren ist, das Produktumfeld gezielt zu gestalten. Mit dem Produktumfeld ist dabei die unmittelbare Umgebung des Produktes gemeint.

Die Gestaltung des Produktumfelds umfasst zwei Aspekte: Zum einen die Gestaltung der Produktverpackung und zum anderen die Gestaltung des tangiblen Umfelds.

Die **Produktverpackung** kann einen erheblichen Beitrag zur Differenzierung eines Produktes leisten (vgl. Raghubir/Greenleaf 2006). Dies gilt nicht nur für Konsumgüter, auch Industriegüter können sich durch ihre Verpackung differenzieren. Die Gestaltung der Verpackung umfasst die Form der Verpackung (vgl. Yang/Raghubir 2005), visuelle Aspekte (vgl. Garber 1995), nichtvisuelle Elemente wie Musik oder Beigaben (vgl. Bloch/Brunel/Arnold 2003), oder auch industrielle Eigenschaften wie Ergonomie, Produktionseffizienz, Verpackungsstärke, Wiederverwertbarkeit und Einfachheit der Distribution (vgl. Bloch/Brunel/Arnold 2003). Während Form, visuelle und nichtvisuelle Elemente auf die Erzeugung von Nutzen durch sensorische Stimulation abzielen, stellen die funktionalen Eigenschaften auf die Generierung von funktionalem Nutzen, beispielsweise durch Prozessbeschleunigung, Kostenvermeidung oder Effizienzsteigerung ab.

	Verpackung	Tangibles Umfeld
Sachgut	 <p>Konsumgüterbereich: Verpackung von Milchprodukten</p>	 <p>VW: Gläserne Manufaktur</p>
Dienstleistung	 <p>Deutsche Bank: Verpacktes Konto</p>	 <p>Ritz-Carlton: Nobler Eingangsbereich</p>

Abbildung 12: Beispiele für die Differenzierung des Produktumfelds

Auch wenn man bei einer Verpackung zunächst an ein Sachgut denkt, so kann auch eine Dienstleistung verpackt werden (vgl. Abbildung 12). Beispielsweise kann ein Gutschein für eine Dienstleistung in einer Verpackung platziert werden und so zur Differenzierung der Dienstleistung beitragen. Abbildung 13 zeigt die Intensität des Einsatzes der Verpackung zur Differenzierung. Hier erklärt sich die hohe Position der Chemiebranche vor allem aus der wichtigen logistischen Funktion der Produktverpackung.

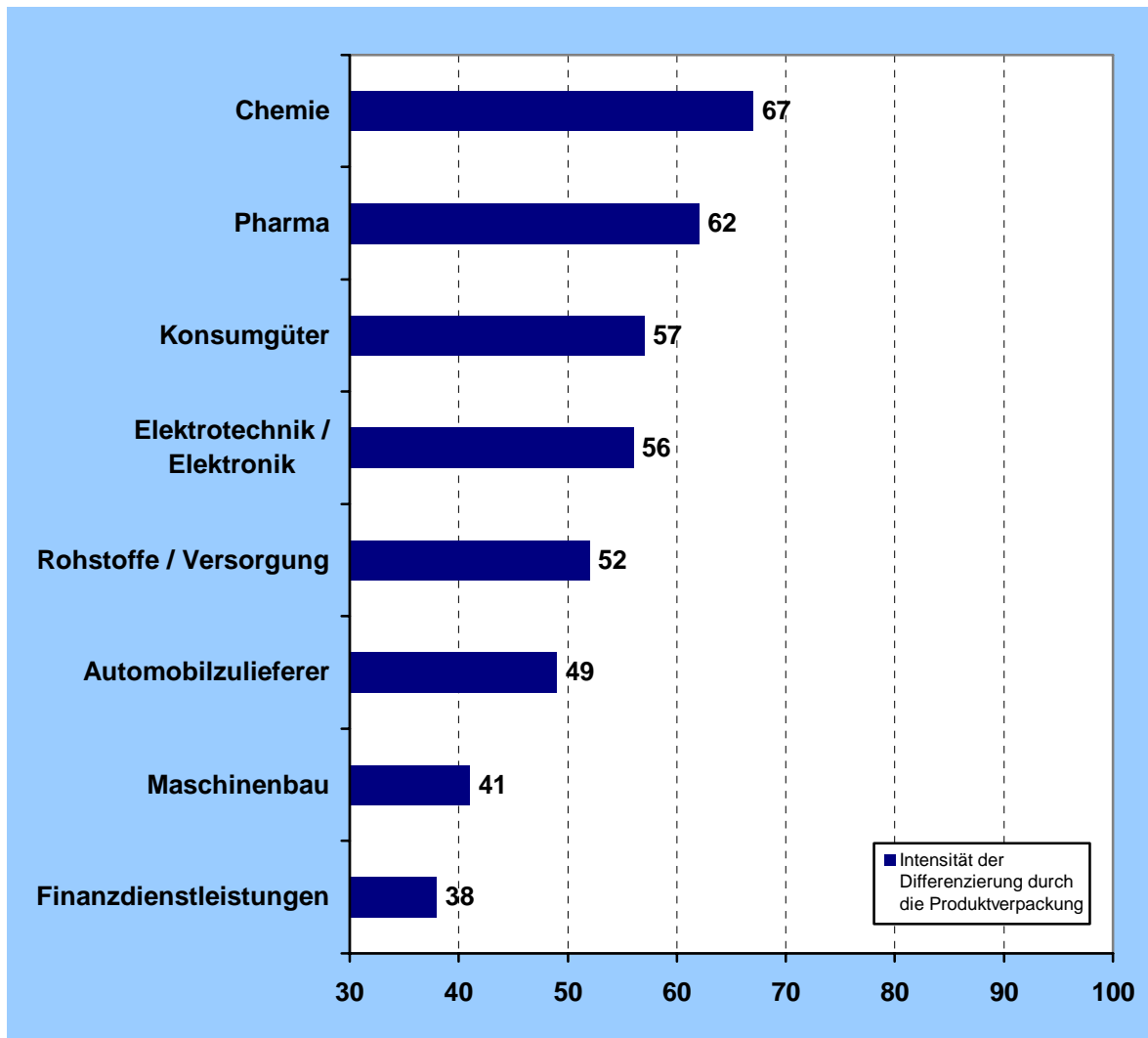


Abbildung 13: Intensität der Differenzierung durch die Produktverpackung
(0=niedrigste Intensität; 100=höchste Intensität)

Eine weitere Option zur Differenzierung des Produktumfelds stellt die **Gestaltung des tangiblen Umfelds** dar. Gemeint ist damit die Gestaltung der Umgebung, in der ein Sachgut hergestellt oder verkauft wird oder in der eine Dienstleistung erbracht wird. Im Bereich der Dienstleistungen finden sich hierfür zahlreiche Beispiele, etwa einheitlich elegante Kleidung bei Unternehmensberatern als Signal für Seriosität, das grün-weiße Halstuch in bestimmten

Kaufhäusern als Signal für ein angenehmes Einkaufsvergnügen, die einheitliche Uniform von Mitarbeitern eines Schnellrestaurants als Signal für die allorts gleiche Qualität, oder aber die Uniformen von Piloten. Dennoch ist die Gestaltung des tangiblen Umfelds nicht auf Dienstleistungen beschränkt. **Auch Produkte lassen sich mittels ihres tangiblen Umfelds differenzieren.** Ein geeignetes Beispiel hierfür ist die gläserne Manufaktur des Automobilherstellers VW. Die Produktionsstätte des VW Phaeton soll die hohe Qualität des Fahrzeugs förmlich *transparent* machen (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 14 zeigt die Intensität des Einsatzes des tangiblen Umfelds. Die geringe Varianz bei der Intensität der Differenzierung mittels des tangiblen Umfelds lässt sich darauf zurückführen, dass die Produktumgebung in der Praxis tendenziell unterschätzt wird.

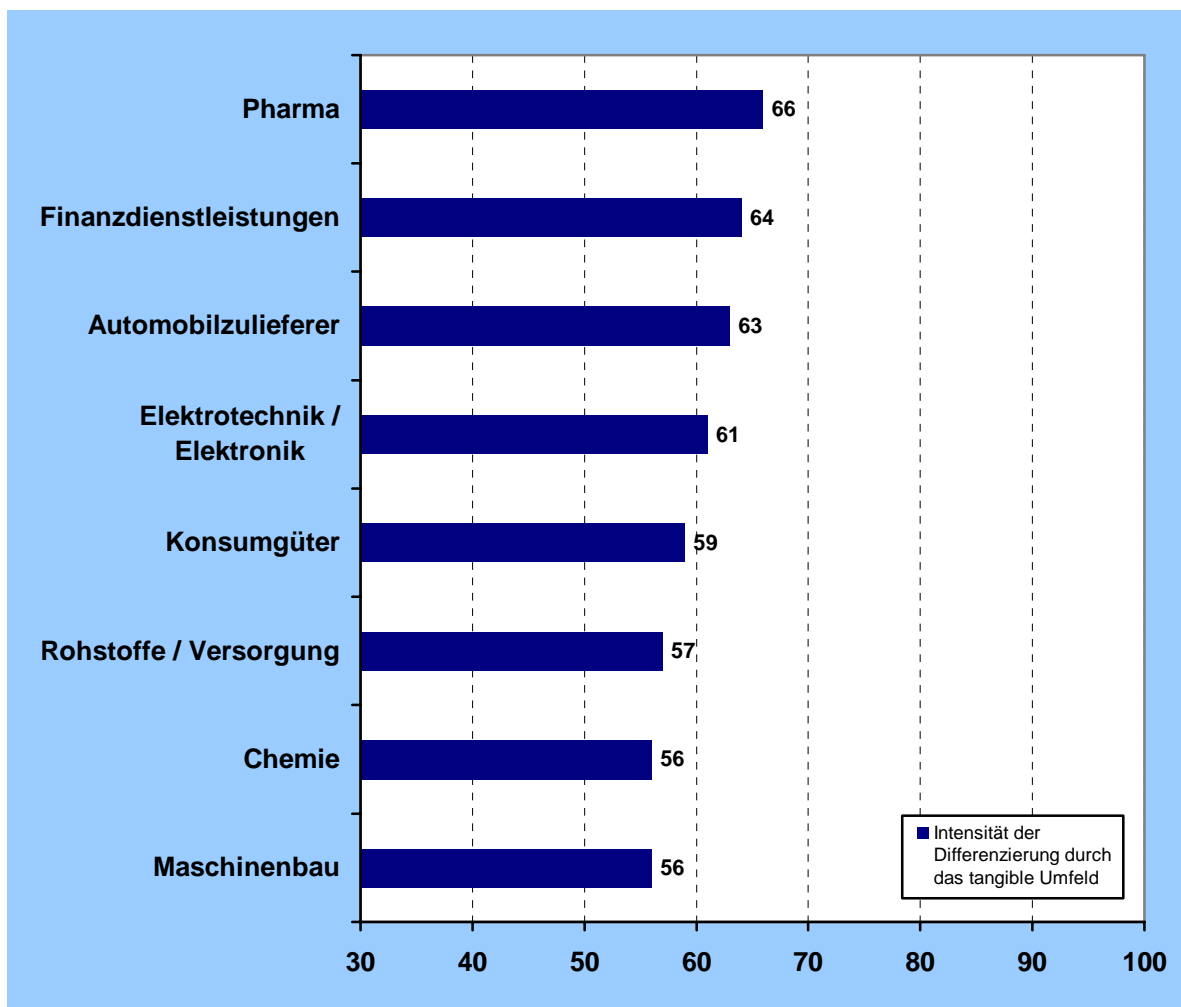


Abbildung 14: Intensität der Differenzierung durch das tangible Umfeld (0=niedrigste Intensität; 100=höchste Intensität)

3.2.4 Differenzierung durch Dienstleistungen

Das Angebot von Zusatzdienstleistungen ist als wichtiges Differenzierungsinstrument in Forschung und Praxis anerkannt (vgl. Levitt 1981). Zusatzdienstleistungen umfassen ein weites Spektrum. Tabelle 6 strukturiert verschiedene Arten von Zusatzdienstleistungen nach ihrem Zweck.

Art der Zusatzdienstleistung	Zweck	Beispiele
Beratungsdienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von Wissen über das Produkt oder über einen dem Kunden nützlichen Sachverhalt 	<ul style="list-style-type: none"> Technische Produktberatung Technische Kundenprojekte (z.B. Prozessoptimierung) Wirtschaftlichkeitsanalysen
Betreiberdienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme eines kompletten Tätigkeitsfeldes des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Facility-Management Fuhrpark-Management Internetbasierte Plattformen
Conveniencedienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung von Komfort für den Nutzer 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenevents
Entwicklungsdienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme von Aufgaben im Bereich der Forschung und Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Auftragsentwicklung Prozessintegration von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen
Finanzdienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Ermöglichung unterschiedlicher Finanzierungsformen 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzierung Leasing Kredit
Garantiedienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme eines Teils des Produktrisikos 	<ul style="list-style-type: none"> Garantieverlängerungsverträge langfristige Wartungsverträge
Individualisierungsdienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Anpassung des Produkts auf spezifische Bedürfnisse des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Anpassung eines Produkts an die Corporate Identity des Kunden Integration von neuen Komponenten in ein bestehendes Steuerungssystem
Informationsdienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Information des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Angebot von Kongressen und Tagungen Bereitstellung von Datenblättern Bereitstellung von Informationsschriften
Logistik- und Transportdienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung von Logistikservices und Transport 	<ul style="list-style-type: none"> Vendor-Managed-Inventory Order Tracking Konsignationslagerung Just-in-Time-Anlieferung 24h-Lieferung
Marketing- und Vertriebsunterstützung	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung des Kunden bei Marketing und Vertrieb seiner Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung von Werbematerial Bereitstellung von Marktstudien Bereitstellung von Leitfäden
Personaldienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Überlassung von Arbeitskräften für begrenzte Zeit 	<ul style="list-style-type: none"> Abstellung von Personal für Inbetriebnahmeunterstützung
Reparatur-, Instandhaltungs- und Installationsdienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Ermöglichung von Reparatur, Instandhaltung und Installation 	<ul style="list-style-type: none"> 24h-Reparaturservice Notfalltelefon Serviceverträge Inbetriebnahme
Schulungsdienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von produktspezifischem Anwendungswissen 	<ul style="list-style-type: none"> Produktschulung Produktumfeldschulung Weiterbildungsmaßnahmen

Tabelle 6: Überblick über Arten von wertsteigernden Zusatzdienstleistungen

Zusatzdienstleistungen spielen für das produzierende Gewerbe eine besonders wichtige Rolle (vgl. Homburg, Workman und Jensen 2002). Zusatzdienstleistungen können aber auch zusätzlich zu einer Kerndienstleistung angeboten werden. Abbildung 15 zeigt die Intensität der Differenzierung durch Dienstleistungen für verschiedene Branchen.

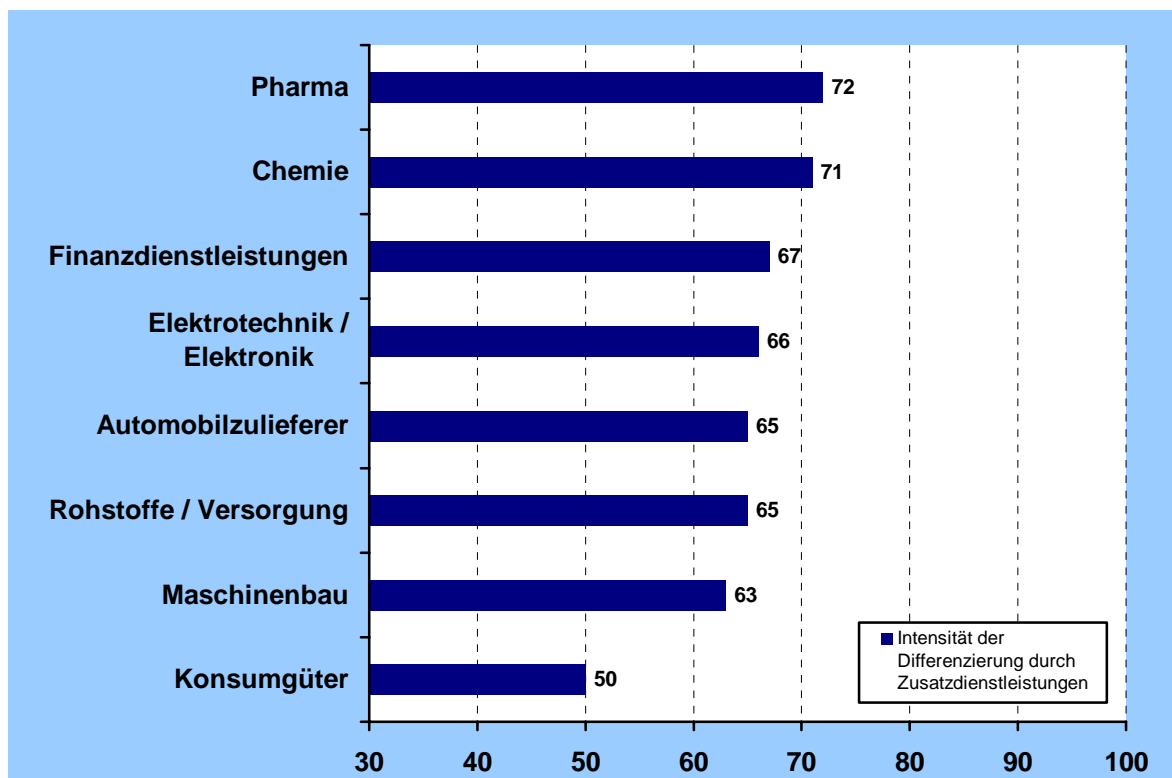


Abbildung 15: Intensität der Differenzierung durch Dienstleistungen
(0=niedrigste Intensität; 100=höchste Intensität)

Wertsteigernde Zusatzdienstleistungen, oft auch als Value Added Services (Abk.: VAS) bezeichnet, tragen entscheidend zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bei (vgl. Ozment und Morash 1994). Beim Angebot von Dienstleistungen ist insbesondere darauf zu achten, dass der Nutzen des Angebots einer Zusatzleistung nicht durch deren Kosten „aufgefressen“ wird. Wie bereits angedeutet, wirken Zusatzdienstleistungen unabhängig davon differenzierend, ob das Kernprodukt selbst ein Sachgut oder eine Dienstleistung ist. Dies verdeutlicht Tabelle 7, in der exemplarisch Zusatzdienstleistungen mit einem Sachgut und einer Dienstleistung als Produktkern benannt werden.

	Produktkern ist ein Sachgut	Produktkern ist eine Dienstleistung
Zusatzdienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Schulung für eine Maschine • 24h-Lieferung für Computerbestellung • Frei-Haus-Lieferung für eine Pizza • Finanzierung für ein Auto • Laserschneiden für Stahlhersteller 	<ul style="list-style-type: none"> • Restschuldversicherung für Leasing-Verträge • Ausflug zu einem Hotelaufenthalt • Internet on Bord für einen Flug • Fuhrpark-Management für ein B2B-Mietwagengeschäft • Gepäckversicherung für eine Bahnreise

Tabelle 7: Beispiele für Zusatzdienstleistungen bei unterschiedlichen Produktkernen

3.2.5 Differenzierung durch Marke und Reputation

Dass Marken Produkte differenzieren, ist gemeinhin anerkannt (vgl. Aaker 2003). Wir unterscheiden das Management der **Produktmarke** und den gezielten Aufbau einer Unternehmensmarke bzw. der **Unternehmensreputation**.

Produktmarken unterstützen bei der Kaufentscheidung und fördern die Kundenloyalität (vgl. Aaker 1991). Für ein Produkt mit einer starken Marke lässt sich leichter ein Preispremium durchsetzen. Produkte mit einer starken Marke besitzen eine geringere Preiselastizität und lassen sich leichter von anderen Produkten isolieren. Zudem kann eine Marke die Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb erhöhen. Zwei Aspekte erscheinen uns wichtig: Zum einen hat das Markenzeichen einen Wiedererkennungswert. Es ermöglicht somit eine dauerhafte Verankerung von Produktunterschieden in der Wahrnehmung der Nachfrager. Dies setzt allerdings voraus, dass das Produkt bereits zuvor in der Wahrnehmung des Kunden anhand relevanter Kriterien abgegrenzt ist. Alleine die Führung eines Markenzeichens reicht nicht aus, um ein ansonsten in der Wahrnehmung der Kunden weitgehend ähnliches Produkt zu differenzieren. Dies ist Aufgabe eines umfassenden Marken- und Differenzierungsmanagements, das vorhandene Differenzierungspotenziale identifiziert und aufgreift. Zum anderen können Marken zur Schaffung einer Markenidentität beitragen, die ebenfalls differenzierend wirken kann.

Auf der Ebene des Gesamtunternehmens sind **Unternehmensmarke, Unternehmensimage und Unternehmensreputation** eng miteinander verzahnt (vgl. Balmer 1995). Während die Unternehmensmarke das Image des Unternehmens insbesondere gegenüber den Kunden reflektiert, zielt die Unternehmensreputation auf einen weiteren Kreis von Adressaten ab (beispielsweise auch Investoren und Lieferanten, vgl. hierzu Mudambi 2002). Unternehmensmarke und Unternehmensreputation sind neben der Produktmarke als Differenzierungsinstrument anerkannt (vgl. Basdeo et al. 2006). Unternehmensreputation kann das Durchsetzen eines

Preispremiums ermöglichen, schafft Mobilitätsbarrieren und beeinflusst die Profitabilität positiv. Eine Studie von 241 Produkten in 46 Produktkategorien von Mitra und Golder (2006) hat ergeben, dass Unternehmen mit hoher Reputation für einen Qualitätsanstieg ihrer Produkte drei Jahre schneller belohnt und für einen Qualitätsabfall ein Jahr später bestraft werden als Unternehmen mit niedriger Reputation. Dies deutet darauf hin, dass die Unternehmensreputation besonders nachhaltig zur Differenzierung beiträgt. Abbildung 16 zeigt die Differenzierung durch Marke und Unternehmensreputation. Zusammen genommen werden diese Instrumente über alle Branchen hinweg vergleichsweise intensiv genutzt. In der Pharmabranche sowie in der Konsumgüterbranche wird das Markenmanagement jedoch besonders intensiv betrieben.

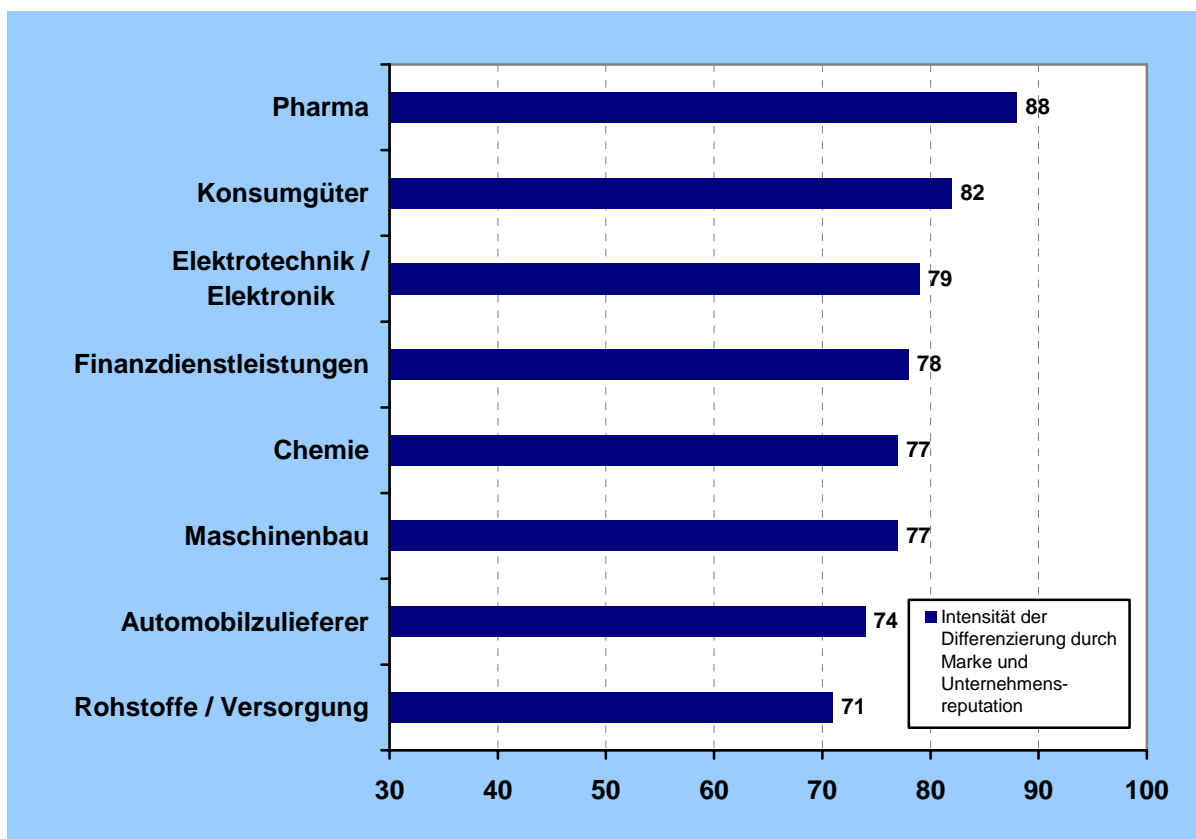


Abbildung 16: Intensität der Differenzierung durch Marke und Unternehmensreputation (0=niedrigste Intensität; 100=höchste Intensität)

3.2.6 Differenzierung durch Beziehungen

Ein Unternehmen hat die Möglichkeit, sich an jeder Stelle vom Wettbewerb zu differenzieren, an dem es in Kontakt mit dem Kunden kommt (vgl. MacMillan/McGrath 1997). Eine immer größer werdende Zahl von Unternehmen versucht durch die Bildung enger, partnerschaftli-

cher Beziehungen einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Die Art, wie Unternehmen mit ihren Kunden umgehen, kann laut Vandenbosch und Dawar (2002) größere Erfolgsauswirkungen haben als das Produkt an sich. Beziehungen stellen wichtige Ressourcen dar, da sie schwer zu imitieren sind. Wir unterscheiden im Folgenden den Aufbau persönlicher Beziehungen und den Einsatz von Kundenbeziehungsmanagement-Programmen.

Persönliche Beziehungen spielen eine besonders wichtige Rolle für die Differenzierung vom Wettbewerb. Durch den persönlichen Kontakt mit einem Repräsentanten des Unternehmens bekommt das Unternehmen für den Kunden ein Gesicht. So kann eine Vertrauensbasis entstehen, die ein positives Umfeld für weitere Geschäfte schafft. Das Produktwissen des Repräsentanten kann zudem einen zusätzlichen Nutzen für den Kunden darstellen (vgl. Abschnitt 4.2.2). Der Repräsentant kennt sowohl das Kundenunternehmen, als auch die spezifischen Fähigkeiten der eigenen Produkte und ist so am besten in der Lage, eine sinnvolle Implementierungsvariante beim Kunden zu finden.

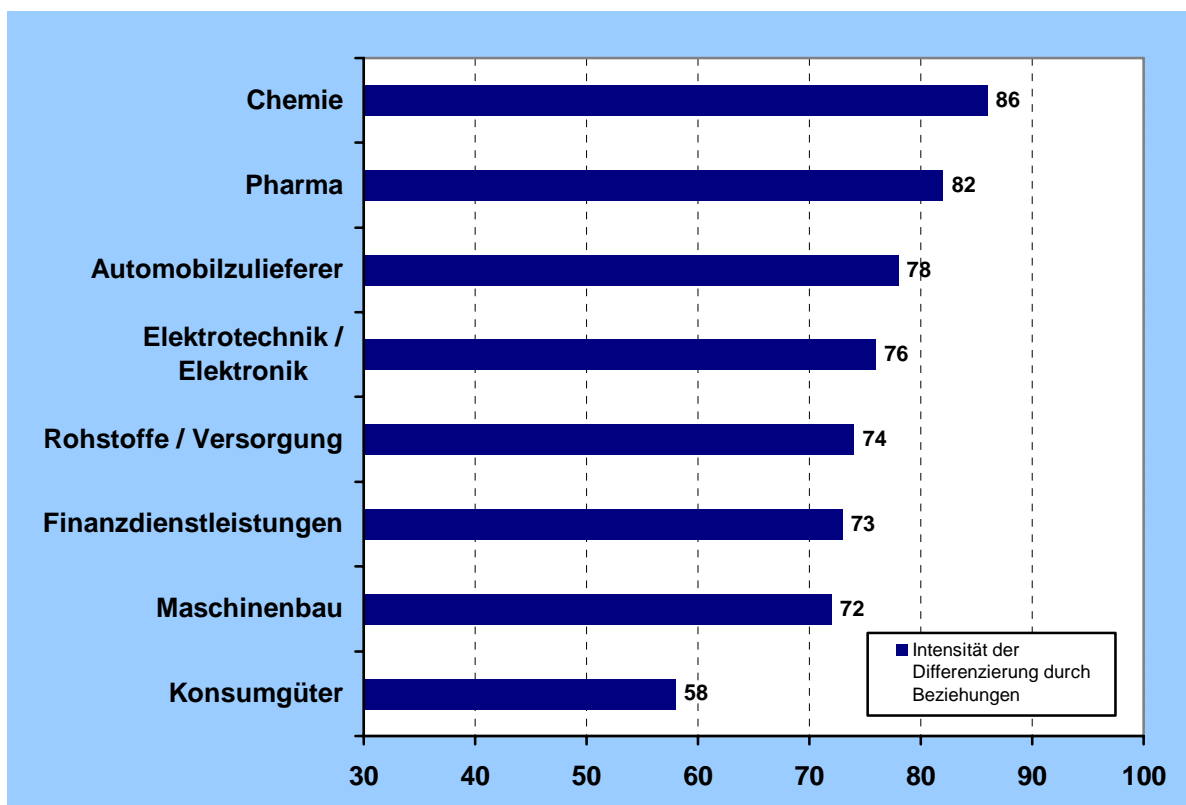


Abbildung 17: Intensität der Differenzierung durch Beziehungen
(0=niedrigste Intensität; 100=höchste Intensität)

Während im direkten Vertrieb die Rolle des Repräsentanten vom jeweiligen Vertriebsmitarbeiter übernommen wird, fungiert im indirekten Vertrieb das Kundenkontaktpersonal des

Händlers gewissermaßen als Stellvertreter des Unternehmens. Aus diesem Grund sollten Unternehmen mit indirekten Vertriebsstrukturen darauf hinwirken, dass fachliche und charakterliche Eignung gegeben ist. Dies lässt sich beispielsweise durch Unterstützung mit Produktinformationen und gezielt abgestimmten Schulungsmaßnahmen erreichen.

Abgesehen vom persönlichen Kontakt mit einem Repräsentanten des Unternehmens können Kunden auch in anderer Weise mit einem Unternehmen in Kontakt treten. Das Management solcher Kanäle ist Gegenstand des **Kundenbeziehungsmanagements**. Durch die Optimierung des Kundenkontakts kann ein professionelles Kundenbeziehungsmanagement zur Differenzierung vom Wettbewerb beitragen. Insofern sehen wir das Kundenbeziehungsmanagement als einen nicht-persönlichen (aber sehr wohl personalisierten) Ansatz zum Management der Kundenbeziehung (vgl. hierzu auch Nancarrow/Rees/Stone 2003). Abbildung 17 zeigt die Intensität, mit der das Beziehungsmanagement in unterschiedlichen Branchen eingesetzt wird. Es fällt auf, dass hier die Konsumgüterbranche deutlich zurück liegt. Der Grund liegt auf der Hand: In der Konsumgüterindustrie herrscht der indirekte Vertrieb über den Handel vor, so dass ein persönlicher Kontakt zum Kunden nur begrenzt realisierbar ist.

3.3 Wie lassen sich die Differenzierungsinstrumente kombinieren?

Im Folgenden geht es nun um die Frage, wie die verschiedenen Differenzierungsinstrumente kombiniert eingesetzt werden können (vgl. Abbildung 18).

	Service Differenzierung	Schalen Differenzierung	Keine Differenzierung	Differenzierung ohne Marketingunterstützung	Harte Differenzierung	Produktfokussierte Differenzierung	Volle Differenzierung	
Produktbezogene Differenzierungsinstrumente	Produktkern	sehr niedrig	niedrig	niedrig	mittel	mittel	hoch	sehr hoch
	Produktanreicherung	niedrig	hoch / sehr hoch	sehr niedrig	mittel	mittel / hoch	extrem hoch	sehr hoch / extrem hoch
	Produktumfeld	niedrig	hoch	sehr niedrig	mittel / hoch	niedrig	mittel	sehr hoch
	Dienstleistungen	hoch	hoch / sehr hoch	sehr niedrig	hoch	mittel	niedrig	sehr hoch
	Marke und Reputation	niedrig	hoch / sehr hoch	sehr niedrig	mittel / hoch	mittel	hoch / sehr hoch	sehr hoch
	Beziehungen	mittel	hoch	niedrig	hoch	mittel/hoch	sehr niedrig	hoch
Kommunikationsmanagement	niedrig	hoch	niedrig	mittel	mittel / hoch	mittel / hoch	hoch	
Vertriebsmanagement	mittel	hoch	niedrig	mittel	hoch	hoch	hoch	
Preismanagement	mittel	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	hoch	

Abbildung 18: Sieben prototypische Differenzierungsansätze

Dabei können wir auf die Ergebnisse einer Studie zurückgreifen, die auf dem vorliegenden Datensatz basiert. Mit Hilfe einer Clusteranalyse wurden alle zuvor vorgestellten Differenzierungsinstrumente und zusätzlich drei unterstützende Marketinginstrumente (eine vertiefte Betrachtung der unterstützenden Marketing-Instrumente erfolgt in Kapitel 4) daraufhin untersucht, in welchen Kombinationen sie in der Unternehmenspraxis auftauchen. Abbildung 18 zeigt das Ergebnis dieser Analyse. Insgesamt konnten sieben prototypische Differenzierungsansätze identifiziert werden, auf die wir im Folgenden näher eingehen. Die sieben Differenzierungsansätze sind in Abbildung 18 nach dem Umfang der Differenzierung im Produktkern angeordnet.

3.3.1 Service Differenzierung

Dieser Differenzierungsansatz stützt sich auf das Angebot von „soften“ Differenzierungsinstrumenten wie Dienstleistungen und Beziehungen. Typische Unternehmen, die diesen Differenzierungsansatz anwenden sind beispielsweise ein Hersteller von Heizungsboilern und eine Bank, die ein Gehaltskonto anbietet. Eine genauere Untersuchung hat ergeben, dass Anwender dieses Ansatzes mit einem hohen Commoditisierungsgrad konfrontiert sind. Dies erklärt, warum sich Anbieter bei diesem Differenzierungsansatz auf Dienstleistungen und Beziehungen konzentrieren: Der Produktkern selbst bietet zu wenige Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Differenzierung. Dies wird auch von Rust und Chung (2006) unterstützt, die feststellen, dass Unternehmen mit zunehmender Commoditisierung zunehmend Dienstleistungen anbieten, um sich erfolgreich zu differenzieren.

3.3.2 Schalen Differenzierung

Dieser Differenzierungsansatz zeigt hohe Ausprägungen in allen Dimensionen außer dem Produktkern. Wie bei der „Service Differenzierung“ ist auch hier eine hohe Commoditisierung des Produktkerns festzustellen. Anders als der Ansatz der „Service Differenzierung“ zielt die Schalen Differenzierung nicht auf ausgewählte Differenzierungsinstrumente ab, sondern versucht eine möglichst breite Abdeckung aller Differenzierungsinstrumente mit Ausnahme des Produktkerns. Wir haben es hier also mit einem Ansatz zu tun, bei dem Anbieter von Commodities eine klare Differenzierungsstrategie verfolgen. In unserer Einteilung grundlegender Differenzierungstypen entsprechen Unternehmen, die diesen Differenzierungsansatz wählen, dem Differenzierungstyp „Erfolgreiche Differenzierer“. Diesen Ansatz verfolgen insbesondere Unternehmen aus den Branchen Rohstoffe/Versorgung und Elektrotech-

nik/Elektronik. Beispielhafte Unternehmen sind ein Hersteller von Industriegarnen, ein Folienhersteller und ein Produzent von elektrischen Tasten.

3.3.3 Keine Differenzierung

Bei diesem Ansatz sind alle Differenzierungsinstrumente niedrig ausgeprägt. Unternehmen, die diesen Ansatz anwenden, entsprechen in unserer Einteilung der grundlegenden Differenzierungstypen den „Erfolgreichen Minimierern“. Der Fokus dieser Strategie ist die Einsparung von Kosten. Dieser Differenzierungsansatz wird neben der Branche Rohstoffe/Versorgung auch von der Finanzdienstleistungsbranche angewendet. Die starke Präsenz dieses Ansatzes bei Finanzdienstleistungen ergibt sich aus dem hohen Standardisierungsgrad vieler einfacher Bankprodukte, wie etwa dem klassischen Girokonto oder dem Sparbuch (siehe Abbildung 3 in Abschnitt 1.4). Charakteristische Ausprägungen konnten wir bei einer Bank feststellen, die ein Depotkonto anbietet, bei einem Hersteller von Stahlfässern und bei einem Produzenten von Feuerschutztüren.

3.3.4 Differenzierung ohne Marketing-Unterstützung

Dieser Ansatz basiert auf einem starken Fokus auf die Differenzierungsinstrumente, allerdings ohne bedeutsame Unterstützung durch andere Marketinginstrumente wie Kommunikationsmanagement, Vertriebsmanagement und Preismanagement. Bei Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, scheint das Produkt so stark zu sein, dass eine weitergehende Unterstützung nicht erforderlich ist. Eine weitere Erklärung könnte die starke Anwendung dieses Ansatzes in der Chemiebranche sein. In der chemischen Industrie existieren zum Teil langfristige Verträge, welche den Nutzen einer über das Jahr hinweg konstanten Marketingunterstützung gering erscheinen lassen. Ein beispielhaftes Unternehmen ist ein Hersteller von Additiven.

3.3.5 Harte Differenzierung

Bei diesem Ansatz werden vor allem die unterstützenden Marketinginstrumente intensiv eingesetzt, während die produktbezogenen Differenzierungsinstrumente auf mittlerem Niveau ausgeprägt sind. Nur das Produktumfeld mit seiner sehr niedrigen Ausprägung ist eine nennenswerte Ausnahme. Anbieter, die diesen Ansatz verfolgen, drücken ihre Produkte durch den kombinierten Einsatz eines starken Vertriebs- und Preismanagements in den Markt. Wir sprechen von „harter“ Differenzierung, da hier eine starke Ausprägung bei den „harten“ Faktoren Vertrieb und Preis festzustellen ist. Damit steht dieser Ansatz im Gegensatz zu solchen Ansätzen, die eher die weichen Faktoren Dienstleistungen und Beziehungen in den Vorder-

grund stellen. Harte Differenzierung findet sich vor allem in den Branchen Maschinenbau/Metallverarbeitung und Automobil/Automobilzulieferer. Typische Unternehmen sind ein Turbinenhersteller und ein Anbieter von Laserschneidemaschinen.

3.3.6 Produkt-fokussierte Differenzierung

Dieser Ansatz ist stark auf das Produkt fokussiert: Qualitätsmanagement und Produkthanreicherung sind stark ausgeprägt, während andere Differenzierungsinstrumente eher niedrig oder mittel ausgeprägt sind. Im Bereich der Produkthanreicherung erreicht dieser Ansatz eine extrem hohe Ausprägung. Dies lässt darauf schließen, dass Unternehmen, die den Ansatz anwenden, sich über interessante Produktfeatures und originelles Design abgrenzen. Dies wird durch ein hoch ausgeprägtes Markenmanagement unterstützt. Bei einer solchen Strategie sind insbesondere die Kosten im Auge zu behalten. Gerade dann, wenn bereits viele Produktfeatures existieren, könnte es sinnvoll sein, statt eines zusätzlichen Produktfeatures eher ein „softes“ Differenzierungsinstrument einzusetzen. Dies tun Anwender dieses Ansatzes eher nicht, sie verlassen sich darauf, dass ihre Produkte „Selbstläufer“ sind. Entsprechend schwach sind beispielsweise das Kommunikationsmanagement und das Preismanagement ausgeprägt. Dieser Ansatz wird im Bereich der Konsumgüter häufig angewendet, aber auch in anderen Branchen findet er Anwendung. So sind typische Unternehmen ein Anbieter von Stickwaren, ein Eistee-Produzent und ein Hersteller kommerzieller Sägemaschinen.

3.3.7 Volle Differenzierung

Volle Differenzierung entspricht dem grundlegenden Differenzierungstyp des „Erfolgreichen Differenzierers“. Dies ist allerdings für Verwender dieses Ansatzes nicht sonderlich schwierig. Die Produkte der Anbieter dieses Ansatzes haben noch hinreichend Differenzierungspotenziale im Produktkern. Verwender des Ansatzes nutzen alle Differenzierungsinstrumente in hohem Ausmaß. Auch die unterstützenden Marketinginstrumente sind hoch ausgeprägt. Es handelt sich um die klassische Differenzierungsstrategie (vgl. Porter 1980). Wie angesichts der verbleibenden Differenzierungspotenziale nicht anders zu erwarten, sind typische Vertreter im High-Tech-Bereich angesiedelt, etwa ein Anbieter von High-Tech-Spektrometern und ein Produzent von hochpräzisen 2D-Laserschneidern.

3.3.8 Zuordnung der prototypischen Differenzierungsansätze zu den grundlegenden Differenzierungstypen

Die zuvor beschriebenen prototypischen Differenzierungsansätze lassen sich den in Kapitel 2 vorgestellten grundlegenden Differenzierungstypen zuordnen (vgl. Abbildung 5 sowie Abbildung 19). Die Achse „Nutzenangebot=Nutzenwahrnehmung“ entspricht der Diagonalen „NW=NA“ in Abbildung 19, welche durch die Felder „Erfolgreiche Minimierer“ und „Erfolgreiche Differenzierer“ verläuft. Alle Ansätze auf der Geraden bringen das Nutzenangebot in ein ausgewogenes Verhältnis zur Nutzenwahrnehmung. Alle Ansätze, die über dieser Geraden liegen, erzielen eine Nutzenwahrnehmung, die größer ist als das tatsächliche Nutzenangebot. Alle Ansätze, die unter dieser Geraden anzutreffen sind, vernichten Wert, da die Nutzenwahrnehmung kleiner ist als das Nutzenangebot.

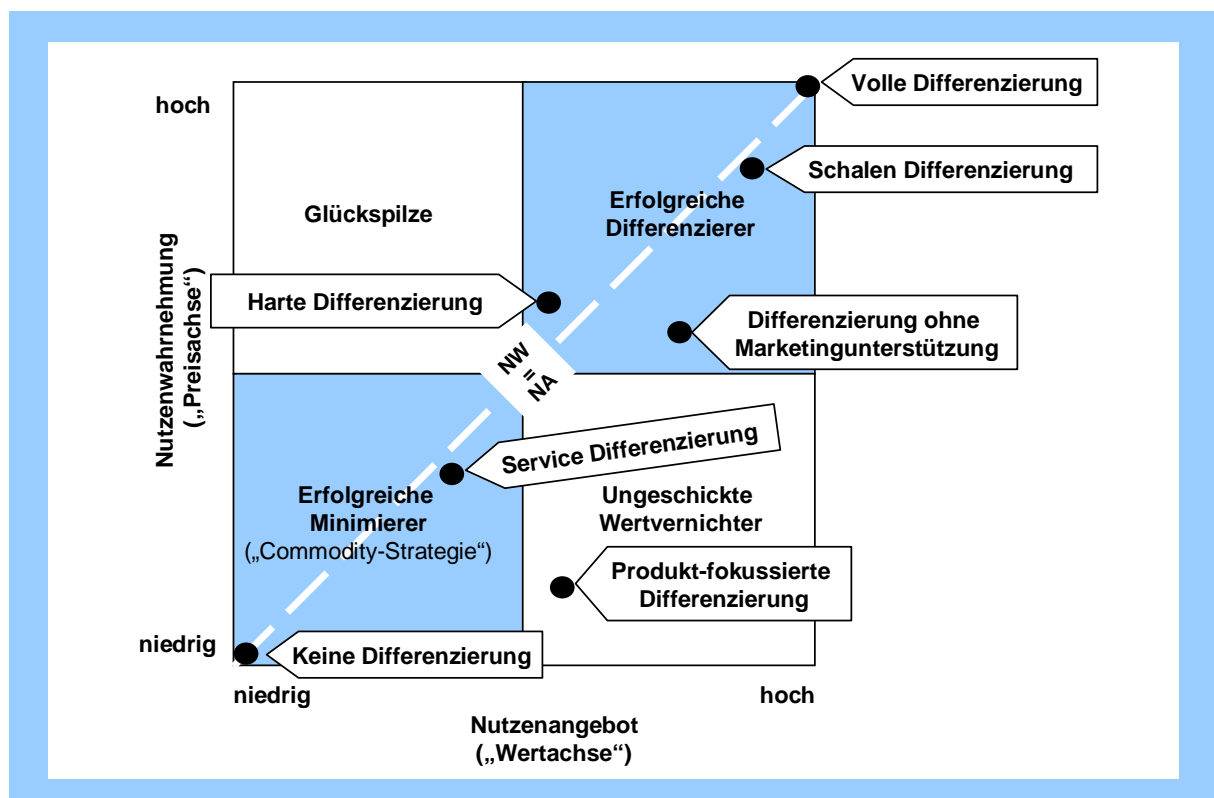


Abbildung 19: Zuordnung der prototypischen Differenzierungsansätze zu den grundlegenden Differenzierungstypen

3.4 Wann sind welche Kombinationen von Differenzierungsinstrumenten erfolgreich?

Nachdem wir soeben mögliche Kombinationen vorgestellt bekommen haben, stellt sich natürlich die Frage, wie diese Kombinationen mit Blick auf den finanziellen Erfolg abschneiden.

Abbildung 20 zeigt die aus externen Finanzdatenbanken extrahierte durchschnittliche Umsatzrendite (Return on Sales - ROS) für die zuvor beschriebenen Differenzierungsansätze.

Folgende Aussagen lassen sich aus Abbildung 20 und weiteren Analysen zur Profitabilität der Differenzierungsansätze treffen:

- Differenzierungsansätze in Commodity-Märkten stehen Differenzierungsansätzen, welche in differenzierten Märkten angewendet werden, um nichts nach. **Differenzierung ist eine Strategie, die auch für commoditisierende Produkte geeignet ist.**

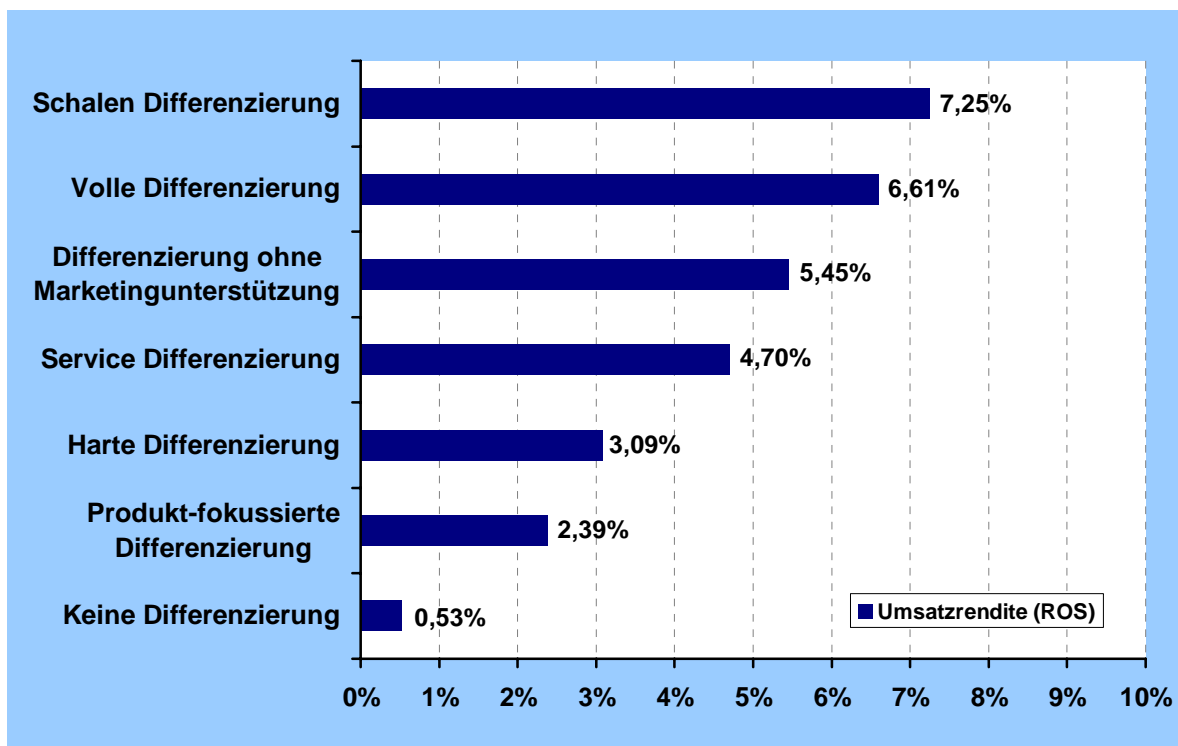


Abbildung 20: Umsatzrendite (ROS) für die sieben prototypischen Differenzierungsansätze

- Die Differenzierungsansätze **Volle Differenzierung** und **Schalen Differenzierung** sind gemessen an der durchschnittlichen Umsatzrendite (ROS) relativ *am erfolgreichsten*.
- Obwohl **Harte Differenzierung** und **Produkt-fokussierte Differenzierung** weniger als andere Ansätze vom Phänomen der Commoditisierung betroffen sind, erscheinen sie *weniger erfolgreich* als beispielsweise die **Volle Differenzierung**.
- Eine einseitige Betonung der „harten“ *Faktoren* kann den *Erfolg dämpfen*. Bei der **harten Differenzierung** ist zu bemerken, dass der finanzielle Erfolg sich nicht einstellt, obwohl sie in Abbildung 19 über der Geraden „Nutzenangebot=Nutzenwahrnehmung“ angeordnet ist. **Es gelingt aber nicht, diesen Differenzierungserfolg zu monetarisieren.**

- **Produkt-fokussierte Differenzierung verpufft häufig.** Es ist zu beobachten, dass sich trotz eines hohen Nutzenangebots keine hohe Nutzenwahrnehmung einstellt. *Auch die Umsatzrendite fällt schlechter aus* als für andere Differenzierungsansätze.
- Ansätze, welche „weiche“ **Differenzierungsinstrumente** wie Dienstleistungen, Marken und Beziehungen in den Vordergrund stellen, erzielen *eine höhere Umsatzrendite* als Differenzierungsansätze, die auf „harten Faktoren“ wie Vertriebsmanagement und Preismanagement beruhen.

Eine Auswertung deskriptiver Größen hat folgende Erkenntnisse im Hinblick auf die Frage gebracht, wann welche Kombinationen von Vorteil sind:

- Bei *hohem Commoditisierungsgrad* ist eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie durchaus möglich. Vier von sieben Differenzierungsansätzen weisen einen hohen Commoditisierungsgrad im Produktkern auf. Drei von vier dieser Ansätze basieren auf dem Einsatz von Differenzierungsinstrumenten im Sinne „Erfolgreicher Differenzierer“, während nur ein Ansatz den „Erfolgreichen Minimierern“ zuzurechnen ist. Diese Erkenntnis widerspricht der allgemeinen Annahme, bei Commoditisierung käme nur eine Kostenminimierungsstrategie in Frage.
- Bei *hohem Commoditisierungsgrad* und *relativ hoher Produktbedeutung* scheint **Service Differenzierung** ein sehr geeigneter Differenzierungsansatz zu sein.
- Unternehmen in Märkten mit *geringer Wettbewerbsintensität* setzen häufig den Ansatz der **Differenzierung ohne unterstützende Marketinginstrumente** ein. In Märkten mit *hoher Wettbewerbsintensität* kommt der Ansatz **Service Differenzierung** häufiger zum Einsatz.

3.5 Checkliste: Wie gut nutzen wir unser Differenzierungsinstrumentarium?

Die folgende Checkliste hilft Ihnen, die Professionalität Ihres Differenzierungsmanagements zu bestimmen. Je höher der Mittelwert über die Dimensionen in Tabelle 8, desto professioneller ist Ihr Differenzierungsmanagement.

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Kennen wir die wesentlichen Grundlagen?							
Wir kennen den Unterschied zwischen Produktkern und Produktschalen und können dieses Konzept auf unser Produkt anwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir kennen die Differenzierungsinstrumente des Produktmodells und können sie auf unser Produkt anwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Welche Differenzierungsinstrumente nutzen wir?							
Wir differenzieren unsere Produkte optimal mit Blick auf die Basisanforderungen der Kunden, die Zuverlässigkeit und die Verfügbarkeit unserer Produkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir nutzen zusätzliche Funktionalitäten und Eigenschaften, um uns zu differenzieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir differenzieren unsere Produkte mit einem ästhetisch ansprechendem oder funktionalem Design.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir gestalten bewusst die Verpackung unserer Produkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das tangible Umfeld wird mit Blick auf sein Differenzierungspotenzial gezielt gestaltet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir bieten unseren Kunden gezielt Zusatzdienstleistungen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir gestalten die Marke unseres Produktes gezielt und versuchen, Unternehmensreputation auf Gebieten zu erlangen, die der Kunde schätzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Optimierung persönlicher Kontakte widmen wir im Kontext der Differenzierung ein besonderes Augenmerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unser Kundenbeziehungsmanagement ist auf die Erzielung von Differenzierungsvorteilen abgestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Kombinieren wir die Differenzierungsinstrumente sinnvoll?							
Wir kombinieren die Differenzierungsinstrumente systematisch nach reiflicher Überlegung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir achten auf den Einsatz „weicher Differenzierungsinstrumente“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir wägen genau ab, ob wir eine der erfolgversprechenden Kombinationen anwenden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Kennen wir die erfolgsrelevanten Kombinationen der Differenzierungsinstrumente?							
Wir scheuen uns auch als Commodity-Anbieter nicht, uns gezielt zu differenzieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir vermeiden eine Überbetonung der Produkthanreicherung und der damit verbundenen Kosten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir vermeiden es, zu sehr auf harte Fakten abzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 8: Exemplarische Excellence-Kriterien zum Einsatz der Differenzierungsinstrumente

4 Wie setzen wir die Differenzierungsstrategie am Markt um?

4.1 Marktsegmentierung – den Markt differenziert bearbeiten

Wie die Matrix der „Grundlegenden Differenzierungstypen“ (vgl. Abbildung 5) zeigt, ist es von zentraler Bedeutung, dem Prinzip „Nutzenangebot des Unternehmens = Nutzenwahrnehmung der Kunden“ zu entsprechen. Für Unternehmen ist es deshalb wichtig zu erkennen, dass jede Kundenbasis einen gewissen Grad an **Heterogenität** aufweist. Kunden sind sehr unterschiedlich und unterscheiden sich stark hinsichtlich Ansprüchen und Zahlungsbereitschaften (vgl. Calori/Ardisson 1988). Zentrale Herausforderung ist es daher, Zahlungsbereitschaften zu erkennen und Kundensegmente entsprechend ihren Bedürfnissen zu bearbeiten.

Die systematische Auseinandersetzung mit der Unterschiedlichkeit von Kunden sollte grundsätzlich aus zwei Perspektiven erfolgen (vgl. hierzu ausführlich zur Marktsegmentierung Homburg/Schäfer/Schneider 2006):

Aus einer **marktorientierten Sicht** geht es darum, das Leistungsangebot des Unternehmens möglichst gut an die unterschiedlichen Wünsche und Ansprüche der verschiedenen Kunden oder Kundengruppen anzupassen. Vor diesem Hintergrund dient die **Segmentierung** dazu, einen heterogenen Gesamtmarkt in homogene Teilmärkte bzw. Segmente auf Basis marktbehebungsrelevanter Kundenmerkmale aufzuteilen (vgl. Freter 1983, Freter/Obermeier 2000, Krafft/Albers 2000, 2003).

Aus einer **unternehmensorientierten** bzw. **ökonomischen Sicht** sollte festgelegt werden, für welche Kunden bzw. Kundengruppen wie viel im Rahmen der Marktbearbeitung geleistet werden soll. Diese **Priorisierung** dient also dazu, Kunden entsprechend ihrer wirtschaftlichen Attraktivität für das Unternehmen in unterschiedliche Gruppen einzuteilen (s. hierzu ausführlich Droll 2008).

Im Hinblick auf die erste Perspektive, die Segmentierung, hat sich insbesondere die **Benefit-Segmentierung** bewährt; diese kann sowohl im Privat- als auch im Firmenkundenbereich erfolgreich eingesetzt werden (vgl. Mühlbacher/Botschen 1990). Hier werden solche Kunden zu Segmenten zusammengefasst, die sich bezüglich ihrer Nutzenstruktur ähnlich sind. Ein aktuelles Beispiel auf dem Zementmarkt zeigt den Erfolg einer Segmentierungsstrategie (vgl. Jacques 2007): Lafarge, der weltgrößte Zementhersteller, konnte seine Ergebnissituation durch eine Marktsegmentierung signifikant verbessern. Eine Analyse der bis dahin als recht

homogen betrachteten Kundenbasis zeigte drei klar voneinander abgrenzbare Segmente: die Preisgetriebenen, die Beziehungsgetriebenen und die Performancegetriebenen. Betrachtet man das Einsatzspektrum des Produktes Zement genauer, werden diese unterschiedlichen Nutzenstrukturen verständlich: In der Kundenbasis von Lafarge finden sich ebenso Bauunternehmen, die Material für kleinere Umbauarbeiten an Einfamilienhäusern brauchen, wie große Hochbauunternehmen, die z.B. gewaltige Brückenkonstruktionen umsetzen.

Die zweite Perspektive, die **Kundenpriorisierung**, folgt dem Leitgedanken der Effizienz. Sie ermöglicht Aussagen darüber, welche Kunden(gruppen) gemäß ihrer wirtschaftlichen Attraktivität bevorzugt behandelt werden sollten. Ziel der Priorisierung ist es, knappe Ressourcen bewusst für solche Kunden einzusetzen, bei denen sich dieser Einsatz lohnt – also die „Marktbearbeitung nach dem Gießkannenprinzip“ zu vermeiden. Zur Kundenpriorisierung stehen verschiedene Methoden und Instrumente zur Verfügung (z.B. das Kundenportfolio oder die kundenbezogene Rentabilitätsbetrachtung; siehe hierzu ausführlich Homburg/Schäfer/Schneider 2006).

Bei der Marktbearbeitung sollte zwischen den einzelnen Segmenten und Prioritätsgruppen differenziert werden. Möglichkeiten der Differenzierung existieren prinzipiell in allen Bereichen des Marketing-Mix. Bei der Entscheidung, inwieweit die einzelnen Marktbearbeitungsparameter segmentspezifisch ausgestaltet werden, sollte zunächst berücksichtigt werden, wie heterogen die Segmente bezüglich der Anforderungen an diese einzelnen Parameter sind. Daneben sollten selbstverständlich Effizienzgesichtspunkte eine wichtige Rolle spielen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2006).

Das Unternehmen...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Segmentierung des Marktes							
hat ein präzises Verständnis von den grundlegenden Bedürfnissen seiner Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat klar definiert, welchen Nutzen es für seine Kunden schaffen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat eine greifbare Kundensegmentierung für das Produkt entwickelt, die Gruppen aufzeigt, die sich im Verhalten klar unterscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
richtet seine Marktbearbeitung differenziert auf die Bedürfnisse der verschiedenen Segmente aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Priorisierung der Segmente							
hat die Attraktivität der verschiedenen Segmente bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
orientiert sich hinsichtlich des Einsatzes der Ressourcen für die Marktbearbeitung an der Attraktivität der verschiedenen Segmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat eindeutig definiert, welche Instrumente/Ressourcen zur Bindung welcher Kunden eingesetzt werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
betreibt Kundenbindungsmanagement auf der Basis von klaren Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 9: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Marktsegmentierung und -priorisierung

4.2 Den Marketing-Mix wertorientiert ausrichten

Die Instrumente des Marketing-Mix dienen der Umsetzung der Marketingstrategie (vgl. Homburg/Krohmer 2006). Im Rahmen dieses Kapitels beschäftigen wir uns nicht mit allgemeinen Fragen des Marketing-Mix, wie z.B. dem Channel Management im Rahmen der Vertriebspolitik oder der Verteilung des Kommunikationsbudgets auf verschiedene Medien. Stattdessen werden ausgewählte Facetten beleuchtet, die vor dem Hintergrund unserer Ausgangsfrage relevant sind, nämlich dem Bestreben das Nutzenangebot durch das Unternehmen und die Nutzenwahrnehmung durch die Kunden in Einklang zu bringen (vgl. Abschnitt 2.1).

4.2.1 Kommunikation wertorientiert gestalten – den Produktnutzen herausstellen

Nutzen ist die zentrale Zielgröße auf Kundenseite: Kunden kaufen, um Nutzen zu erfahren. Grundsätzlich lassen sich vier unterschiedliche Nutzenarten unterscheiden (vgl. Homburg/Beutin 2000).

- **Ökonomischer Nutzen** entsteht beispielsweise dann, wenn man dem Kunden hilft, Geld, Zeit oder Aufwand zu sparen. Insbesondere der „Convenience-Aspekt“ des Einsparens von Zeit und Aufwand gewinnt im Privatkundenbereich immer mehr an Bedeutung. Im Firmenkundenbereich kann ökonomischer Nutzen auch durch einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Kunden entstehen (z. B. durch kürzere Lieferzeiten oder höhere Produktqualität).
- **Sicherheitsnutzen** entspricht dem grundlegenden Bedürfnis nach Absicherung gegen Unwägbarkeiten. Beispielhaft seien Verfügbarkeitsgarantien für Produktionsanlagen oder auch Sicherheitsausstattung im Automobilbereich wie ABS, ESP oder Seitenairbag genannt.
- **Sozialer Nutzen** entsteht, wenn das Produkt dazu beiträgt, das Ansehen des Kunden zu verbessern. Im Privatkundengeschäft ist beispielsweise mit bestimmten Marken ein hoher Imagenutzen verbunden. Aber auch im Firmenkundenbereich sind solche Aspekte nicht ganz unbedeutend: So ist es für viele Drucker ein Imagegewinn, ihre Druckerei mit Equipment der Heidelberger Druckmaschinen AG auszustatten.
- **Emotionaler Nutzen** entsteht, wenn ein Produkt angenehme Gefühle, wie z. B. Genuss bei der Nutzung, weckt. Auch das Bewusstsein, umweltorientiert einzukaufen, kann emotionalen Nutzen vermitteln. Schließlich kann sich emotionaler Nutzen auch aus Abwechslung ergeben.

Kunden kaufen bestimmte Produkte also nicht wegen ihrer technischen Eigenschaften, sondern wegen des Nutzens, den sie stiften. Bezogen auf eine Maschine besteht der Kundennutzen z.B. nicht in Eigenschaften wie Durchsatz, Energieaufnahme oder Präzision, sondern vielmehr in Kategorien wie Kosteneffizienz, Ausfallsicherheit oder Erhöhung der Qualität der damit produzierten Produkte.



Abbildung 21: Beispiel für eine nutzenorientierte Werbekampagne im B2C-Geschäft

Im Mittelpunkt der Kommunikation sollte daher die Vermittlung des Produktnutzens stehen. Bei einer nutzenorientierten Argumentationsweise wird dem Kunden unmittelbar vor Augen geführt, welchen Nutzen ihm das Produkt bietet. Dies bezeichnet man auch als „**Benefit Selling**“. Dieser Ansatz ist abzugrenzen vom so genannten „Character Selling“, das sich auf technische Leistungsmerkmale konzentriert (vgl. hierzu Tabelle 10 und Homburg/Schäfer/Schneider 2006 sowie Futrell 2005). Auch wenn der Ursprung des Benefit-Selling im Persönlichen Verkauf liegt, so lässt sich die grundsätzliche Idee auch für groß angelegte Kampagnen im Konsumgüterbereich nutzen (vgl. hierzu Abbildung 21).

Character Selling	Benefit Selling
■ „Dieser Drucker druckt 10 Seiten pro Minute.“	■ „Mit diesem Drucker können Sie viel Zeit sparen. Er druckt ihre Präsentationen fast doppelt so schnell aus wie Ihr alter Drucker.“
■ „Dieser Schreibtischstuhl ist ergonomisch geformt.“	■ „Dieser Schreibtischstuhl ist sehr bequem. Sie werden abends keine Rückenschmerzen mehr haben.“
■ „Das Auto hat ABS und Seitenairbags serienmäßig.“	■ „Das Auto bietet ein hohes Maß an Sicherheit für Sie und Ihre Familie.“
■ „Diese Maschine schafft 1.000 Verpackungen pro Stunde.“	■ „Durch diese Maschine lassen sich Ihre Produktionszeiten um 20 % verkürzen.“
■ „Unsere Hotelzimmer sind mit Fax und Internetanschluss ausgestattet.“	■ „Unser Hotel bietet Ihnen alles, was Sie für die Abwicklung Ihrer Geschäfte brauchen.“

Tabelle 10: Beispiele für Argumente im Character Selling und im Benefit Selling
(aus Homburg/Schäfer/Schneider 2006)

In diesem Zusammenhang ist eine **Quantifizierung des Kundennutzens** besonders relevant.

Hier können Nutzenquantifizierungen (sog. Kundennutzenrechner) zum Einsatz kommen (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Jensen/Schuppar 2004, S. 51ff). Hierbei geht es darum, dem Kunden aufzuzeigen, wie er durch die Produkte und Services des Anbieters seinen Gewinn steigern kann. Vertriebsmitarbeiter sollten sich hierfür in die Ergebnisrechnung des Kunden „hineindenken“ und möglichst den monetären Wert der Produkte und Leistungen für den Kunden ermitteln. Ein Anbieter von Ventilen kann seinem Kunden (z.B. Hersteller von Gabelstaplern) z.B. vorrechnen, wie dieser durch den Einsatz hochwertiger Ventile bei seinen Kunden wiederum höhere Preise für das Endprodukt durchsetzen kann. Die Ausfallgarantie einer Werkzeugmaschine bedeutet für einen Kunden beispielsweise eine Reduktion des Risikos von Stillstandszeiten in der Produktion und damit einen potenziellen Ertragsgewinn.

Das Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Übersetzen von Kundennutzen in Euro							
kennt den Wert der eigenen Produkte aus Kundensicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kann den Nutzen der eigenen Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb quantifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kann dem Kunden die ökonomischen Vorteile der Produkte vorrechnen (z.B. Nutzenrechner).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verteidigt Preise über Prozesskosteneinsparungen, die beim Kunden erzielt werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Umgang mit hohem Preisdruck							
hat Argumentationsleitfäden zur Behandlung von möglichen Einwänden der Kunden im Preisgespräch entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
lenkt Verhandlungen mit Kunden auf gemeinsame Wertschöpfung und weg von reinen Preisdiskussionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
entwickelt bei den Mitarbeitern gezielt Fähigkeiten zur Durchsetzung von Preisen (z.B. durch Trainings).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 11: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Kommunikation

Nutzenorientierung der Kommunikation ist insbesondere im Hinblick auf Zusatzleistungen, wie z.B. Beratung oder Instandhaltung (vgl. Abschnitt 3.2.4), relevant. Diese werden oft als selbstverständlich verstanden und vom Kunden gar nicht wahrgenommen. Hier bietet es sich beispielsweise an, den fiktiven Preis der Leistung auf der Rechnung auszuweisen, ohne ihn zu fakturieren.

4.2.2 Vertrieb wertorientiert gestalten – dem Kunden zur Seite stehen

Der Vertrieb spielt eine zentrale Rolle im Rahmen der Marktbearbeitung. Im Hinblick auf das Gelingen der Produktdifferenzierungsstrategie ist er in zweifacher Hinsicht relevant: Als Schnittstelle des Unternehmens zum Kunden hat er zunächst die Aufgabe die Preis- und Konditionenpolitik sowie zum Teil auch die Kommunikationspolitik umzusetzen. So **unterstützt** er also den Erfolg der Differenzierungsstrategie. Daneben hat der Vertrieb jedoch auch eine **originär wertschaffende** Funktion und kann so an sich Nutzen für den Kunden schaffen.

Unter den Schlagworten Adaptive Selling (vgl. Weitz/Sujan/Sujan 1986, Spiro/Weitz 1990) und Customer Oriented Selling (vgl. Saxe/Weitz 1982) ist in den vergangenen Dekaden viel zur Rolle des Vertriebes geforscht und geschrieben worden. Eine zentrale Erkenntnis ist, dass Vertriebsmitarbeiter, die aufmerksam und aufrichtig kundenorientiert sind, Mehrwert für den Kunden schaffen können. Indem Vertriebsmitarbeiter ihren Kunden aufmerksam zuhören, können sie diesen helfen, ihre Situation und Bedürfnisse besser zu verstehen. In solch einem interaktiven und partnerschaftlichen Verkaufsprozess können schließlich besonders gute Lösungen gefunden werden (vgl. De Vincentis/Rackham 1998). Hierzu sind drei Voraussetzungen wichtig: Der Vertrieb muss das Produkt ebenso verstehen wie Ziel und Inhalte der Differenzierungsstrategie, er muss den Kunden und dessen Bedürfnisse verstehen und schließlich muss er entsprechend handeln.

Der Vertriebsmitarbeiter ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Strategieverständnis							
versteht die Bedeutung und die Inhalte unserer Differenzierungsstrategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
sieht die Differenzierung vom Wettbewerb als ein Kernziel an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Produktkenntnis							
überschaut das Produktspektrum des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt Merkmale und Leistungsfähigkeit der einzelnen Produkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ist in der Lage, aus einzelnen Produkten umfassende Problemlösungen für den Kunden zu bilden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt sich auch mit Produkten des Wettbewerbs aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Der Vertriebsmitarbeiter ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
3. Kundenkenntnis							
weiß, wofür und wie der Kunde das Produkt nutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt den Wertschöpfungsprozess des Kunden und durchschaut, welche Bedeutung die eigenen Produkte in diesem Prozess haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die maßgeblichen Entscheidungsträger beim Kunden sowie ihre Entscheidungskriterien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die Märkte, auf denen der Kunde aktiv ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die Strategien und Ziele des Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 12: Exemplarische Excellence-Kriterien zum Vertrieb

4.2.3 Preise wertorientiert gestalten – Leistungsorientierung als Schlüssel

Viele Unternehmen schaffen es, durch die Produktpolitik, d.h. einen angemessenen Einsatz verschiedener Differenzierungsinstrumente (vgl. Abschnitt 3.2) und entsprechende Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen eine überlegene Nutzenwahrnehmung beim Kunden zu erzeugen. Damit ist jedoch nur die erste Hürde genommen. Diese **Nutzenwahrnehmung muss in wirtschaftlichen Erfolg umgewandelt werden**. Ein besonders wichtiger Stellhebel ist hierbei der Preis. Preisänderungen haben einen weit größeren Einfluss auf den Unternehmensgewinn als Verkaufsmengensteigerungen oder Kostensenkungen. So konnte in einer Analyse der Ergebnisrechnungen von 2.463 Unternehmen festgestellt werden, dass eine 1%-ige Steigerung der Preise im Vergleich zu einer 1%-igen Reduktion der Fixkosten eine fast 5-fach höhere Auswirkung auf den Unternehmensgewinn hat (vgl. Marn/Rosiello 1993).

Umso erstaunlicher ist es, dass in der Praxis Preise jedoch oftmals nicht strategisch gemanagt werden. Viele Unternehmen haben zwar ein Preis- und Konditionensystem, dieses ist jedoch oft historisch gewachsen und unterliegt somit keiner stringenten Systematik. Hinzu kommt vielmals eine gewisse „Neigung“ des Vertriebs, lieber im Preis nachzulassen als einen „Deal“ zu verlieren.

Zwei Aspekte sind daher besonders relevant, wenn es darum geht, Kundennutzen auch in wirtschaftlichen Erfolg umzuwandeln: die inhaltliche Ausgestaltung des Preis- und Konditionensystems und die Verankerung der Preiskompetenz (siehe hierzu ausführlich Hom-

burg/Jensen/Schuppar 2004, 2005).

Die Durchsetzung hoher Preise ist zentrales Ziel einer Differenzierungsstrategie. Preisnachlässe dürfen also auf keinen Fall leichtfertig gewährt werden. Im Hinblick auf die **inhaltliche Ausgestaltung des Preis- und Konditionensystems** muss daher als Paradigma gelten: „**Keine Leistung ohne Gegenleistung**“. Preisnachlässe dürfen daher nur für angemessene Gegenleistungen gegeben werden (vgl. Abbildung 22).

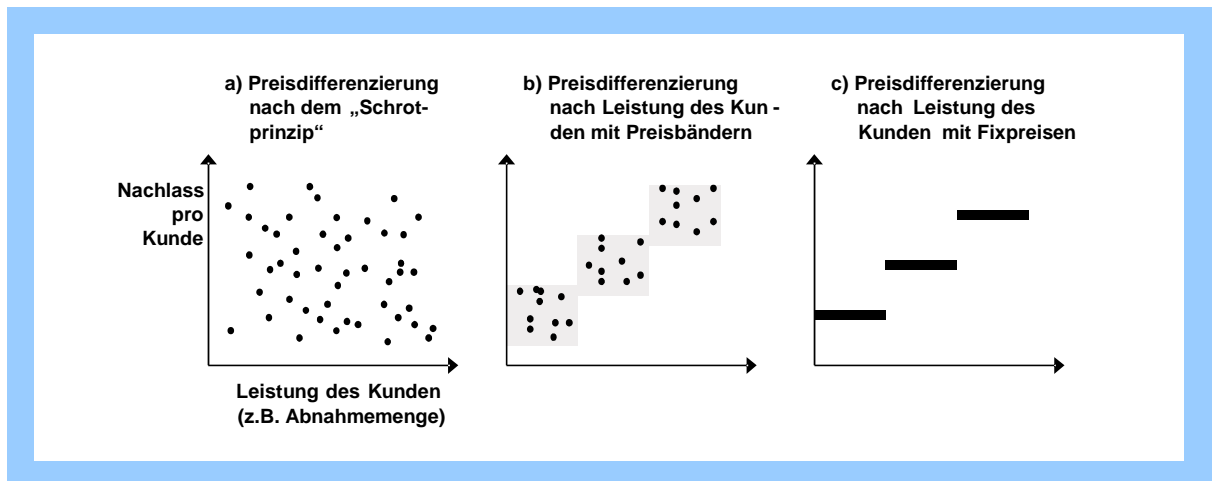


Abbildung 22: Grundgedanke der Leistungsorientierung von Konditionen
(aus Homburg/Jensen/Schuppar 2004)

Solche Gegenleistungen der Kunden für Preisnachlässe können zum Beispiel die Abnahme großer Mengen, eine elektronische Bestellung, gemeinsame Marktaktionen, frühe Zahlungstermine oder Vorauszahlung sein. Hieraus ergeben sich für den Anbieter Kostenersparnisse, die solche Preisnachlässe teilweise kompensieren. Beispiele für Konditionen mit Leistungsorientierung sind Mengenrabatt, EDI-Discount, Skonto oder ein Lagerbeschickungsrabatt für Händler. Ein positiver Nebeneffekt eines leistungsorientierten Preis- und Konditionensystems für den Vertrieb liegt darin, dass es Transparenz schafft und damit dem Vertrieb hilft, Preisunterschiede zwischen Kunden zu rechtfertigen.

Der zweite zentrale Aspekt im Hinblick auf die Durchsetzung angemessener Preise bezieht sich auf die **Verankerung der Preiskompetenz im Unternehmen** bzw. die **Disziplin bei der Vergabe von Sonderpreisen**. Eine konsequente Anwendung der Konditionenregeln im Tagesgeschäft ist die Grundvoraussetzung schlechthin, um sicherzustellen, dass das Preis- und Konditionensystem auch ernst genommen wird. Doch hier hapert es oft: In vielen Unternehmen bekommen kleine Kunden oft ähnlich gute Konditionen wie Großkunden, wenn sie nur

hartnäckig genug verhandeln. Eine klare organisatorische Verankerung der Preiskompetenz unterstützt daher die konsequente Umsetzung der Konditionenregeln im Geschäftsalltag. Nur so können Kunden auch tatsächlich zur Gegenleistung „motiviert“ werden. Selbstverständlich sollte jedes Preissystem trotzdem immer begrenzte Spielräume (z.B. Preisbänder) beinhalten, um die Preisfindung im Tagesgeschäft nicht zu unflexibel zu gestalten (vgl. Abbildung 22b und auch ausführlich Homburg/Jensen/Schuppar 2004, 2005).

Das Unternehmen...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Inhaltliche Ausgestaltung							
verwendet leistungsbezogene Konditionen (z.B. Mengenrabatt, Selbstabholerrabatt oder Umsatzsteigerungsbonus) statt einfacher Konditionen (z.B. Grundrabatt oder Grundbonus).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
vergibt Sonderpreise nur, wenn der Kunde dafür eine Gegenleistung erbringt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt durch die Konditionensystematik sicher, dass weniger attraktive Kunden weniger gute Konditionen bekommen als attraktive Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
vergibt Sonderpreise/Sonderrabatte nur für besonders hohe Auftragswerte/Abnahmemengen und nicht schon bei kleineren Aufträgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Organisatorische Verankerung							
hat die "Spielregeln" für die Vergabe von indirekten Konditionen klar geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
legt Preise und Konditionen zentral fest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat genau festgelegt, welche Kundenklassen mit welchem Ziel Sonderkonditionen erhalten sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
geht mit indirekten Konditionen wie Boni oder Gutschriften restriktiv um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 13: Exemplarische Excellence-Kriterien zu Preis- und Konditionensystemen

4.3 Checkliste: Wie gut sind wir in der marktbezogenen Umsetzung unserer Differenzierungsstrategie?

In der folgenden Tabelle haben wir die von uns entwickelten Excellence-Kriterien zur marktbezogenen Umsetzung nochmals übersichtlich zusammengestellt.

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Marktsegmentierung							
Das Unternehmen...							
1. Segmentierung des Marktes							
hat ein präzises Verständnis von den grundlegenden Bedürfnissen seiner Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat klar definiert, welchen Nutzen es für seine Kunden schaffen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat eine greifbare Kundensegmentierung für das Produkt entwickelt, die Gruppen aufzeigt, die sich im Verhalten klar unterscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
richtet seine Marktbearbeitung differenziert auf die Bedürfnisse der verschiedenen Segmente aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Priorisierung der Segmente							
hat die Attraktivität der verschiedenen Segmente bestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
orientiert sich hinsichtlich des Einsatzes der Ressourcen für die Marktbearbeitung an der Attraktivität der verschiedenen Segmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat eindeutig definiert, welche Instrumente/Ressourcen zur Bindung welcher Kunden eingesetzt werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
betreibt Kundenbindungsmanagement auf der Basis von klaren Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kommunikation							
Das Unternehmen...							
1. Übersetzen von Kundennutzen in Euro							
kennt den Wert der eigenen Produkte aus Kundensicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kann den Nutzen der eigenen Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb quantifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kann dem Kunden die ökonomischen Vorteile der Produkte vorrechnen (z.B. Nutzenrechner).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verteidigt Preise über Prozesskosteneinsparungen, die beim Kunden erzielt werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Umgang mit Preisdruck in Verhandlungen							
hat Argumentationsleitfäden zur Behandlung von möglichen Einwänden der Kunden im Preisgespräch entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
lenkt Verhandlungen mit Kunden auf gemeinsame Wertschöpfung und weg von reinen Preisdiskussionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
entwickelt bei den Mitarbeitern gezielt Fähigkeiten zur Durchsetzung von Preisen (z.B. durch Trainings).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Vertrieb							
Der Vertriebsmitarbeiter ...							
1. Strategieverständnis							
versteht die Bedeutung und die Inhalte unserer Differenzierungsstrategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
sieht die Differenzierung vom Wettbewerb als ein Kernziel an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Produktkenntnis							
überschaut das Produktspektrum des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt Merkmale und Leistungsfähigkeit der einzelnen Produkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ist in der Lage, aus einzelnen Produkten umfassende Problemlösungen für den Kunden zu bilden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt sich auch mit Produkten des Wettbewerbs aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Kundenkenntnis							
weiß, wofür und wie der Kunde das Produkt nutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt den Wertschöpfungsprozess des Kunden und durchschaut, welche Bedeutung die eigenen Produkte in diesem Prozess haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die maßgeblichen Entscheidungsträger beim Kunden sowie ihre Entscheidungskriterien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die Märkte, auf denen der Kunde aktiv ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die Strategien und Ziele des Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Preis- und Konditionen							
Das Unternehmen...							
1. Inhaltliche Ausgestaltung							
verwendet leistungsbezogene Konditionen (z.B. Mengenrabatt, Selbstabholerrabatt oder Umsatzsteigerungsbonus) statt einfacher Konditionen (z.B. Grundrabatt oder Grundbonus).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
vergibt Sonderpreise nur, wenn der Kunde dafür eine Gegenleistung erbringt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt durch die Konditionensystematik sicher, dass weniger attraktive Kunden weniger gute Konditionen bekommen als attraktive Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
vergibt Sonderpreise/Sonderrabatte nur für besonders hohe Auftragswerte/Abnahmemengen und nicht schon bei kleineren Aufträgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Organisatorische Verankerung							
hat die "Spielregeln" für die Vergabe von indirekten Konditionen klar geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
legt Preise und Konditionen zentral fest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat genau festgelegt, welche Kundenklassen mit welchem Ziel Sonderkonditionen erhalten sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
geht mit indirekten Konditionen wie Boni oder Gutschriften restriktiv um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 14: Checkliste: Wie gut sind wir in der marktbezogenen Umsetzung unserer Differenzierungsstrategie?

5 Interne Voraussetzungen – Ist unsere Organisation bereit?

5.1 Top Management Commitment und Unternehmenskultur – das Mindset muss stimmen

Das Mindset muss stimmen! Differenzierung kann nur glaubhaft vermittelt werden, wenn die Organisation selbst an ihre Einzigartigkeit und an ihren Erfolg glaubt. Viele Unternehmen stellen sich selbst in die „Commodity Ecke“ und sehen ihre undifferenzierte Position als Schicksal an. Oft haben wir gehört: „Differenzierung geht bei uns nicht – wir sind im Commodity-Business“. So leugnen viele Unternehmen ihre Möglichkeiten zur Differenzierung und berufen sich darauf, dass die Kunden nur noch auf den Preis schauen. Tatsächlich zeigt eine Untersuchung von Bestvater (2005), dass selbst in commoditisierenden Märkten nur zu 37% aller Kaufentscheidungskriterien preisbezogen sind, d.h. 63% der Kriterien sind vom Preis unabhängig. Oft sind Produkte oder Geschäftsmodelle tatsächlich über einen langen Zeitraum quasi undifferenziert, aber schließlich findet doch ein findiger Unternehmer einen Ausweg aus der vermeintlichen Sackgasse. Wer hätte beispielsweise vor 20 Jahren gedacht, dass man an deutschen Tankstellen eines Tages seinen Wochenendeinkauf erledigen könnte? Es geht uns an dieser Stelle nicht darum, zu erörtern, in welchen Fällen Differenzierung sinnvoll ist (vgl. hierzu Abschnitt 3.4). Festhalten wollen wir jedoch, dass für eine Vielzahl einzelner Marktsegmente eine Produktdifferenzierung möglich und sinnvoll ist (siehe hierzu auch Abschnitt 4.1). Um solche Chancen zu erkennen, eine sinnvolle Strategie zu konzeptionieren und diese dann umzusetzen, ist das Mindset von zentraler Bedeutung. Was meinen wir damit? Es geht uns um zwei Dinge: Einerseits geht es um das Top Management, andererseits aber um das Unternehmen in seiner Gesamtheit und damit um die Unternehmenskultur.

Das **Top Management** hat in diesem Zusammenhang zwei wichtige Funktionen. In erster Linie muss das Top Management glaubhaft verkörpern, dass es hinter der Produktdifferenzierungsstrategie steht und an deren Erfolg glaubt. Gerade in schwierigen Zeiten ist es von eminenter Wichtigkeit, dass das Top Management „feldherrengleich“ voran geht und die Mannschaft motiviert. In zweiter Linie geht es aber auch darum, die Strategie zu unterstützen, indem geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Insbesondere die Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen ist von entscheidender Bedeutung. Festzuhalten ist: Eine Produktdifferenzierungsstrategie kann nicht allein aus der Marketingabteilung heraus gesteuert werden.

Das Top Management...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
findet es wichtig, dass sich das Produkt vom Wettbewerb positiv abhebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
glaubt an den Erfolg unserer Differenzierungsstrategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
zeigt hohes Commitment zur Differenzierungsstrategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt die zur Umsetzung der Differenzierungsstrategie notwendigen Ressourcen bereit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
schafft ein positives Umfeld für die Umsetzung der Differenzierungsstrategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 15: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Rolle des Top Managements

Die Organisation als Ganzes muss ebenfalls die Vision tragen. In diesem Zusammenhang ist die **Unternehmenskultur** von großer Bedeutung. Zwei inhaltliche Facetten scheinen uns in besonderem Maße wichtig:

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Facette Technologie- und Innovationsorientierung							
Unsere Unternehmenskultur ist stärker technologieorientiert als die unserer Wettbewerber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur sieht Technologieführerschaft als einen wichtigen Wert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur zeichnet sich durch eine Kultur der Innovation aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur sieht technologische Überlegenheit als einen Schlüssel zur Erreichung von Kundenzufriedenheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Facette Kundenorientierung							
Unsere Unternehmenskultur sieht Kundenzufriedenheit als einen wichtigen Wert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur zeichnet sich durch eine Kultur der Kundenorientierung aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur stellt den Kunden ins Zentrum des Denkens und Handelns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur sieht Flexibilität gegenüber Kundenwünschen als einen hohen Wert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 16: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Unternehmenskultur

Zum einen ist es der Wille, in den Bereichen Technologie und Innovation (Facette **Technologie- und Innovationsorientierung**) führend zu sein. Zum anderen ist es die konsequente Ausrichtung am Kunden (Facette **Kundenorientierung**). Nur so ist gewährleistet, dass kontinuierlich Kundenbedürfnisse in die Unternehmung getragen werden und dort auch an ihrer Befriedigung (z.B. durch Produktmodifikationen, siehe Kapitel 3) gearbeitet wird.

5.2 Systematik – Maßnahmen klar formulieren und umsetzen

„Viel hilft viel“ ist kein Motto, das zu einer erfolgreichen Produktdifferenzierung führt; vielmehr ist Systematik gefragt. Drei Gedanken sollen das beispielhaft verdeutlichen: Bloße Investitionen in Produktdifferenzierung bedeuten noch nicht, dass unmittelbar auch Wert für den Kunden geschaffen wird. Werden Produkte z.B. mit zusätzlichen Features überfrachtet, können sie eher den Kunden verwirren als zusätzlichen Nutzen stiften. Nicht in allen Situationen sind die Differenzierungsinstrumente gleich gefragt: Kundenbindungsmaßnahmen haben z.B. wenig Sinn bei Kunden, die eher an anonymen Transaktionen interessiert sind. Schließlich ist es wichtig zu betonen, dass nur nachhaltige Anstrengungen sich auszahlen. Das wird besonders deutlich am Beispiel des Markenmanagements. Viele gescheiterte Markenprojekte zeigen klar: Produkte mit einem Markennamen zu versehen ist noch kein Markenaufbau (vgl. Abschnitt 3.2.5).

Damit die vielfältigen Bemühungen des Unternehmens im Hinblick auf das Produkt sich auch in ein Nutzenangebot (Wert für den Kunden) verwandeln, ist also **Systematik** wichtig. Was meinen wir mit Systematik? Mit Systematik meinen wir eine zielgerichtete, reflektierte und nachhaltige Vorgehensweise zur Umsetzung der Differenzierungsstrategie.

Zunächst muss das Unternehmen seine Kunden und deren Bedürfnisse genau kennen. Hierzu sind sorgfältige Analysen und der Einsatz von Marktforschung unerlässlich. Anschließend kann darauf aufbauend die Differenzierungsstrategie formuliert werden, der Einsatz der Differenzierungsinstrumente kann nun an den tatsächlichen Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden. Im Hinblick auf die Umsetzung der Produktdifferenzierungsstrategie müssen klare Ziele sowie Maßnahmen formuliert werden. Im weiteren Verlauf der Umsetzungsbegleitung sind regelmäßige Erfolgskontrollen und ggf. eine Überarbeitung der Strategie wichtig.

Das Unternehmen...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
analysiert die Kundenbedürfnisse im Hinblick auf die Differenzierungsinstrumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verfolgt klare Ziele mit dem Einsatz der Differenzierungsinstrumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
misst den Erfolg des Einsatzes der Differenzierungsinstrumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
analysiert die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes der Differenzierungsinstrumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 17: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Systematik

5.3 Koordination – Vermeidung organisatorischer Bermuda-Dreiecke

Product Differentiation Excellence kann nicht durch einige losgelöste Aktionen oder durch das Drehen an einigen wenigen Stellhebeln erreicht werden. Wie gezeigt wurde, sind vielmehr umfangreiche Bemühungen und ggf. auch tief greifende Veränderungen in allen beteiligten Unternehmensbereichen nötig. Hieraus ergibt sich unmittelbar die hohe Bedeutung von **Koordination**. Nur wenn alle an einem Strang ziehen, kann die Produktdifferenzierungsstrategie erfolgreich sein. Damit ein konzertiertes Vorgehen möglich ist, müssen klare Prozesse im Unternehmen definiert sein. Insbesondere reibungslose Informationsflüsse sind wichtig. Hierfür sollten Informationsroutinen etabliert werden und selbstverständlich auch eingehalten werden. Wichtig ist allerdings, dass dieser Rahmen die Proaktivität der informellen Informationsweitergabe nicht behindert. Informationen müssen Bringschuld bleiben! Gleichzeitig sollte die Interaktion der verschiedenen Bereiche, z.B. durch übergreifende Projekt- und Arbeitsgruppen gefördert werden. Besonders hervor zu heben ist in diesem Zusammenhang die Bedeutung der **Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb** (s. hierzu ausführlich Homburg/Jensen/Klarmann 2005). Der Vertrieb kann seiner Verantwortung als Repräsentant des Unternehmens an der Schnittstelle zum Kunden nur gerecht werden, wenn er alle das Produkt betreffenden Informationen (z.B. Produktmodifikationen, Qualitätsprobleme, Liefersituation) zu jedem Zeitpunkt zur Hand hat. Der Informationsfluss muss aber auch in die andere Richtung funktionieren: Nur wenn der Vertrieb Kundenkritik und eventuelle Anregungen an das Produktmanagement weitergibt, können die Produkte verbessert werden.

Im Unternehmen...	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
findet zur Koordination der Umsetzung der Differenzierungsstrategie eine intensive Interaktion zwischen den beteiligten Funktionsbereichen statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
werden zur Erfüllung der Ziele der Differenzierungsstrategie relevante Informationen zwischen den Beteiligten regelmäßig ausgetauscht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
sind für die Umsetzung unserer Differenzierungsstrategie abteilungsübergreifende Prozesse definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
erfolgt die kollegiale Zusammenarbeit der beteiligten Funktionsbereiche reibungslos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 18: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Koordination

5.4 Checkliste: Stimmen bei uns die internen Voraussetzungen?

In der folgenden Tabelle haben wir die von uns entwickelten Excellence-Kriterien zu den internen Voraussetzungen übersichtlich zusammengestellt.

	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Top Management Commitment							
Das Top Management findet es wichtig, dass sich das Produkt vom Wettbewerb positiv abhebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Top Management glaubt an den Erfolg der Differenzierungsstrategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Top Management zeigt hohes Commitment zur Differenzierungsstrategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Top Management stellt die zur Umsetzung der Differenzierungsstrategie notwendigen Ressourcen bereit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Top Management schafft ein positives Umfeld für die Umsetzung der Differenzierungsstrategie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Unternehmenskultur							
Unsere Unternehmenskultur ist stärker technologieorientiert als die unserer Wettbewerber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur sieht Technologieführerschaft als einen wichtigen Wert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur zeichnet sich durch eine Kultur der Innovation aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur sieht technologische Überlegenheit als einen Schlüssel zur Erreichung von Kundenzufriedenheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur sieht Kundenzufriedenheit als einen wichtigen Wert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur zeichnet sich durch eine Kultur der Kundenorientierung aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur stellt den Kunden ins Zentrum des Denkens und Handelns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Unternehmenskultur sieht Flexibilität gegenüber Kundenwünschen als einen hohen Wert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Systematik							
Das Unternehmen analysiert die Kundenbedürfnisse im Hinblick auf die Differenzierungsinstrumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Unternehmen verfolgt klare Ziele mit dem Einsatz der Differenzierungsinstrumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Unternehmen misst den Erfolg des Einsatzes der Differenzierungsinstrumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Unternehmen analysiert die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes der Differenzierungsinstrumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Koordination							
Im Unternehmen findet zur Koordination der Umsetzung der Differenzierungsstrategie eine intensive Interaktion zwischen den beteiligten Funktionsbereichen statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Im Unternehmen werden zur Erfüllung der Ziele der Differenzierungsstrategie relevante Informationen zwischen den Beteiligten regelmäßig ausgetauscht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Im Unternehmen sind für die Umsetzung unserer Differenzierungsstrategie abteilungsübergreifende Prozesse definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Im Unternehmen erfolgt die kollegiale Zusammenarbeit der beteiligten Funktionsbereiche reibungslos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 19: Checkliste: Stimmen bei uns die internen Voraussetzungen?

6 Schlussbemerkung

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, das Thema Produktdifferenzierung umfassend und integrativ aufzuarbeiten und wichtige Erfolgsfaktoren abzuleiten. Der im Rahmen dieses Arbeitspapiers vorgestellte PDE-Ansatz soll Unternehmen dazu anregen, das eigene Produktdifferenzierungsmanagement systematisch zu durchleuchten. Der PDE-Ansatz integriert branchenübergreifend eine Vielzahl relevanter Erfolgsfaktoren der Produktdifferenzierung. Auch wenn Teile der vorgestellten Gedanken und Konzepte nicht neu sind, liegt der Nutzen in der erstmaligen Vernetzung dieser Einzelkonzepte. Der Erfolg einer Produktdifferenzierungsstrategie stellt sich in der Regel nicht über eine oder zwei zentrale Maßnahmen ein, sondern ist das Ergebnis eines umfassenden und systematischen Vorgehens.

Im Folgenden wollen wir die wesentlichen Aussagen und Handlungsempfehlungen dieses Arbeitspapiers noch einmal zusammenstellen:

- Produktdifferenzierung hilft Ihnen, Ihre Produkte effektiv vom Wettbewerb abzuheben – das gilt auch für commoditisierende Märkte!
- Produktdifferenzierung muss integrativ betrieben werden – zusammenhangslose Einzelmaßnahmen führen nicht zum Erfolg!
- Berücksichtigen Sie neben Maßnahmen am Produkt selbst auch Aspekte der internen und externen Umsetzung!
- Stellen Sie die verschiedenen Instrumente aus der hier vorgestellten Differenzierungstoolbox bewusst zusammen!
- Nur wenn Ihr Unternehmen die Differenzierung lebt, glaubt Ihnen auch der Kunde die Differenzierung!
- Verkaufen Sie Nutzen, keine Produkteigenschaften!
- Legen Sie Preise und Konditionen systematisch fest und bleiben Sie diszipliniert in der Preisdurchsetzung!

Wir hoffen, dass dieser Ansatz vielen Unternehmen und Managern helfen wird, Verbesserungspotenziale im Rahmen ihres Produktmanagements zu realisieren und damit ein profitables Wachstum und eine starke Marktposition zu sichern.

7 Literaturverzeichnis

- Aaker, D. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York.
- Aaker, D. (2003): The Power of the Brand Differentiator, in: *Sloan Management Review*, 45, 1, S. 83-87.
- Balmer, J. (1995): Corporate branding and connoisseurship, in: *Journal of General Management*, 21, 1, S. 24 –46.
- Basdeo, D., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., Derfus, P. J. (2006): The Impact of Market Actions on Firm Reputation, in: *Strategic Management Journal*, 27, 12, S. 1205-1219.
- Bestvater, Th. (2005): Erfolgsfaktoren im Commodity-Geschäft, in: Enke, M. und Reimann, M. (Hrsg.), *Commodity Marketing*, Wiesbaden, S. 35-59.
- Bloch, P. H., Brunel, F. F., Arnold, T. (2003): Individual Differences in the Centrality of Visual Product Aesthetics: Concept and Measurement, in: *Journal of Consumer Research*, 29, 4, S. 551-565.
- Calori, R., Ardisson, J. M. (1988): Differentiation Strategies in ‘Stalemate Industries’, in: *Strategic Management Journal*, 9, 3, S. 255-269.
- Carpenter, G. S., Glazer, R., Nakamoto, K. (1994): Meaningful Brands From Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes, in: *Journal of Marketing Research*, 31, 3, S. 339-350.
- De Vincentis, J. R., Rackham, N. (1998): Breadth of a Salesman, in: *The McKinsey Quarterly*, 1998, 4, S. 32-43.
- Droll, M. (2008): *Kundenpriorisierung in der Marktbearbeitung: Gestaltung, Erfolgsauswirkungen und Implementierung*, Wiesbaden.
- Enke, M. and Reimann, M. (2005): *Commodity Marketing*, Wiesbaden.
- Freter, H. (1983): *Marktsegmentierung*, Stuttgart.
- Freter, H., Obermeier, O. (2000): Marktsegmentierung, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele*, 2. Aufl., Wiesba-

- den, S. 739-764.
- Futrell, Ch. (2005): *Fundamentals of Selling*, 9. Aufl., Burr Ridge.
- Garber Jr., Lawrence L. (1995): *The Package Appearance in Choice*, in: *Advances in Consumer Research*, 22, 1, S. 653-660.
- Goldenberg, J., Horowitz, R., Levav, R., Mazursky, D. (2003): *Finding your innovation sweet spot*, in: *Harvard Business Review*, 81 3, S. 120-129.
- Goodrich, K. (1994): *The Designs of the Decade: Quantifying Design Impact Over Ten Years*, in: *Design Management Journal*, 5, S. 47-55.
- Homburg, Ch., Beutin, N. (2000): *Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen*, Management Know-how Papier M49, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Fargel, T. (2007): *Customer Acquisition Excellence. Systematisches Management der Neukundengewinnung*, Management Know-how Papier M106, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003): *Complaint Management Excellence: Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement*, Management Know-how Papier M73, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004): *KAM-Excellence – Key-Account-Management mit System*, Management Know-how Papier M85, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O., Klarmann, M. (2005): *Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle*, Management Know-how Papier M86, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O., Schuppar, B. (2004): *Pricing Excellence – Wegweiser für professionelles Preismanagement*, Management Know-how Papier M90, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O., Schuppar, B. (2005): *Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen*, Management Know-how Papier M97, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.

- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2006): Marketing-Management: Strategie – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Kuhn, J. (2007): Market Launch Excellence. Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, Management Know-how Papier M107, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Richter, M. (2003): Branding-Excellence: Wegweiser für professionelles Markenmanagement, Management Know-how Papier M75, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Beutin, N. (2002): Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Management Know-how Papier M65, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2006): Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Schenkel, B. (2005): Planning-Excellence, Management Know-how Papier M98, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Simon, H. (1995): Wettbewerbsstrategien, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, S. 2753-2762.
- Homburg, Ch., Workman Jr, J.P., Jensen, O. (2002): A Configurational Perspective on Key Account Management, in: Journal of Marketing, 66, 2, S. 38-60.
- Jacques, F. (2007): Even Commodities Have Customers, in: Harvard Business Review, May 85, 5, S. 110-119.
- Krafft, M., Albers, S. (2000): Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52, S. 515-536.
- Krafft, M., Albers, S. (2003): Optimale Segmentierung von Kunden: Verfahren, Bewertung und Umsetzung, in: Albers, S., Hassmann, V., Tomczak, T. (Hrsg.), Verkauf: Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce, Düsseldorf.
- Levitt, Th. (1980): Marketing success through differentiation – of anything, in: Harvard Business Review, 58, 1, S. 83-91.

- Levitt, Th. (1981): Marketing Intangible Products and Product Intangibles, in: Harvard Business Review, 59, 3, S. 94-102.
- MacMillan, I. C., McGrath, R. G. (1997): Discovering New Points of Differentiation, in: Harvard Business Review, 75, 4, S. 133-145.
- Marn, M. V., Rosiello, R. L. (1993): Balanceakt auf der Preistreppe, in: Harvard Business Manager, 15, 2, S. 46-57.
- Mick, D. G., and Fournier, S. (1998): Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies, in: Journal of Consumer Research, 25, 2, S. 123-144.
- Mitra, D. and Golder, P.N. (2006): How Does Objective Quality Affect Perceived Quality? Short-Term Effects, Long-Term Effects, and Asymmetries, in: Marketing Science, 25, 3, S. 230-247.
- Mudambi, Susan (2002): Branding importance in business-to-business markets - Three buyer clusters, in: Industrial Marketing Management, 31, 6, S. 525-533.
- Mühlbacher, H., Botschen, G. (1990): Benefit-Segmentierung von Dienstleistungsmärkten, in: Marketing ZFP, 12, 3, S. 159-168.
- Mukherjee, A., Hoyer, W. D. (2001): The Effect of Novel Attributes on Product Evaluation, Journal of Consumer Research, 28, 3, S. 462-472.
- Nancarrow, C., Rees, S., and Stone. M. (2003): New directions in customer research and the issue of ownership: A marketing research viewpoint, in: Database Marketing & Customer Strategy Management, 11, 1, S. 26-39.
- Nowlis, S. M., Simonson, I. (1996): The Effect of New Product Features on Brand Choice, in: Journal of Marketing Research, 33, 1, S. 36-46.
- Nussbaum, B. (1988): Smart Design, in: Business Week, 3046, 4/11/88, S. 102-117.
- Ozment, J., Morash, E. A. (1994): The Augmented Service Offering for Perceived and Actual Service Quality, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 22, 4, S. 352-363.
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York.
- Raghubir, P., Greenleaf, E. A. (2006): Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be?, in: Journal of Marketing, 70, 2, S. 95-107.

- Roy, R. (1994): Can the Benefits of Good Design be Quantified?, in: Design Management Journal, 5, S. 9-17.
- Rust, R.T., Chung, T.S. (2006): Marketing Models of Service and Relationships, in: Marketing Science, 25, 6, S. 560-580.
- Saxe, R., Weitz, B. A. (1982): The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, in: Journal of Marketing Research, 19, 3, S. 343-351.
- Spiro, R., Weitz, B. (1990): Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, in: Journal of Marketing Research, 27, 1, S. 61-69.
- Vandenbosch, Mark and Dawar, Niraj (2002): Beyond Better Products: Capturing Value in Customer Interactions, in: MIT Sloan Management Review, 43, 4, S. 35-42.
- Weitz, B., Sujan, H., Sujan, M. (1986): Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, in: Journal of Marketing, 50, 4, S. 174-191.
- Yang, S., Raghurir, P. (2005): Can bottles speak volumes? The effect of package shape on how much to buy, in: Journal of Retailing, 81, 4, S. 269-281.