

Rolex im klassischen AII-MPM-Trade-Off

- dekonstruieren **A**ußendienst, **I**nformation und **I**nteraktion (AII) den **M**arken- und **P**rodukt**m**ythos (MPM) des Herstellers von Luxusuhren?

Ein einführender Teilbericht aus der KUBE-Studie
„SRD-Bench-Uhren-Exklusiv“

(bei Interesse an der gesamten Studie nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf)

von

*Michaela Steiger und Prof. Dr. Dietram Schneider, KUBE e.V.
(Kompetenzzentrum für Unternehmensentwicklung und -beratung;
www.kube-ev.de; Hochschule Kempten)*

Kann sich ein Hersteller von Luxusuhren Wettbewerbsnachteile im Außendienst, in der **I**nformations- und **I**nteraktionspolitik (AII) leisten? Überstrahlen **M**arken- und **P**roduktmythos (MPM) Wettbewerbsnachteile auf der Seite von AII, und wenn ja, wie lange (noch)?

Solche Fragen drängen sich angesichts verschiedener Ergebnisse der KUBE-Studie „SRD-Bench-Uhren-Exklusiv“ auf. In dieser Studie wurden auf Basis des so genannten Success Resource Deployment (SRD)¹⁾ die Beziehungen zwischen sieben Herstellern exklusiver Luxusuhren (Rolex, Glashütte original, A. Lange & Söhne, Jaeger-LeCoultre, Zenith, Patek Philippe und Audemars Piguet) und deren Händler einem Benchmarking unterzogen. Die Studie baut auf über 20.000 Daten von 68 Händlern auf. Wenn man bedenkt, dass manche Hersteller nur 60 bis 80 Konzessionäre in Deutschland haben, handelt es sich dabei um eine fundierte empirische Grundlage.

Für jeden einzelnen Hersteller erhob KUBE die Beziehungszufriedenheit der Händler anhand von 73 Einzelkriterien, nach denen die Hersteller von den Händlern mit „Schulnoten“ von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) bewertet wurden. Über alle Kriterien hinweg liegt das Feld der sieben Anbieter mit der Durchschnittsnote „gut“ erwartungsgemäß eng zusammen. Im Detail ergaben sich jedoch interessante Unterschiede, die auch das klassische Wechselspiel von AII und MPM betreffen (so genannter AII-MPM-Trade-Off).

Vor dem Hintergrund der in der Branche bekannten spärlichen Informations- und Interaktionspolitik von Rolex in der Öffentlichkeit allgemein und im Beziehungsgeflecht zu den Händlern im Besonderen, lag ein Hauptaugenmerk u.a. auf der Analyse der Zufriedenheit der Händler mit Rolex bei AII- und MPM-Kriterien im Vergleich zu den anderen Herstellern.

Fasst man alle sechs Kriterien zusammen, mit denen der Außendienst (A) der Hersteller als wichtige Komponente der AII-Kriterien beurteilt wurde (z.B. Zuverlässigkeit, Termintreue, Regelmäßigkeit, Erreichbarkeit), so liegt Rolex mit einer Note von 2,1 mit 0,2 Notenpunkten schlechter als der Durchschnitt und immerhin 0,4 Notenpunkte schlechter als der Best-Practice-Hersteller – obgleich die Händler

angaben, dass die Bedeutung des Außendienstes aus ihrer Sicht für das Beziehungsmanagement zukünftig noch steigen dürfte (Bild 1).

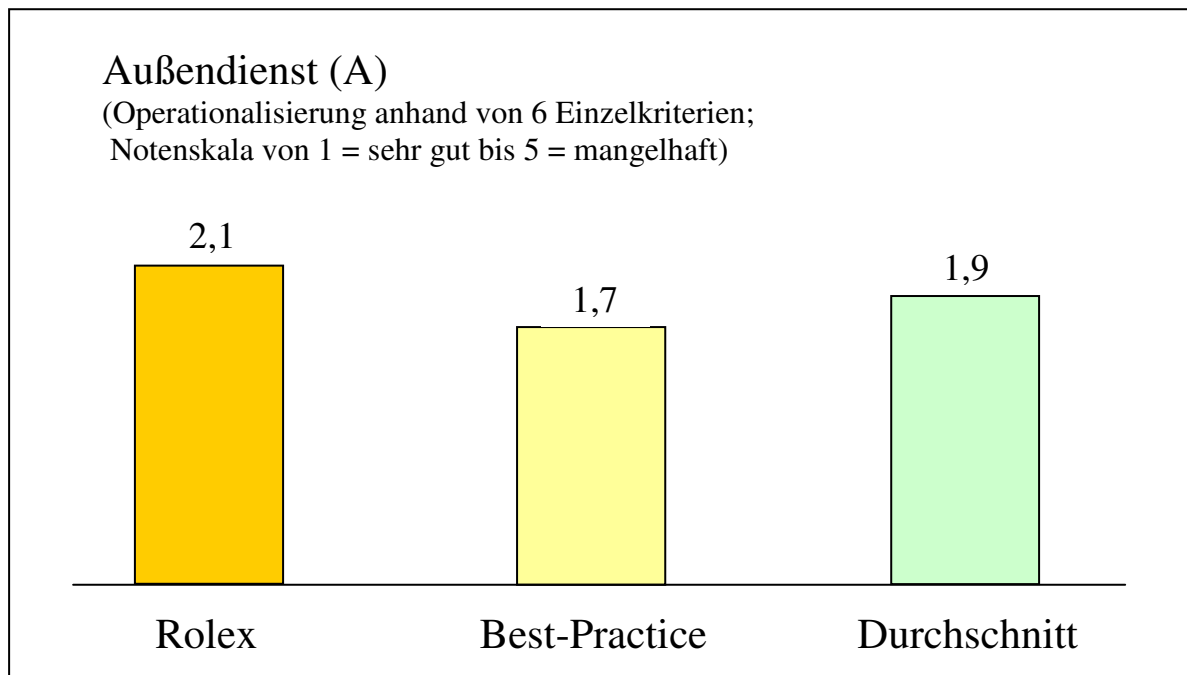


Bild 1

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auf der Seite der Kriterien, die der Informations- und Interaktionspolitik (II) als zweiter Aspekt der AII-Komponente zuzuordnen sind (z.B. Aufklärung der Händler über Produktdetails, Unterstützung bei der Endkundenbetreuung, Warenlieferung, Auftragsabwicklung, Online-Direktverbindung zum Hersteller). Rolex schneidet wiederum sowohl im Vergleich zum Durchschnitt als auch im Vergleich zum Best-Practice-Anbieter um 0,2 bzw. 0,3 Notenpunkte schlechter ab (Bild 2). Allerdings liegt hier über alle Anbieter im Vergleich zum Außendienst eine Verschlechterung des „Notenniveaus“ um rd. 0,7 Punkte vor, weshalb letztlich alle Wettbewerber gefordert sind, sich bei den II-Kriterien zu verbessern. Dies gilt insbesondere deshalb, weil die Händler der Information und Interaktion (II) für das Beziehungsgefüge zum Hersteller wiederum steigende Bedeutung zuordnen.

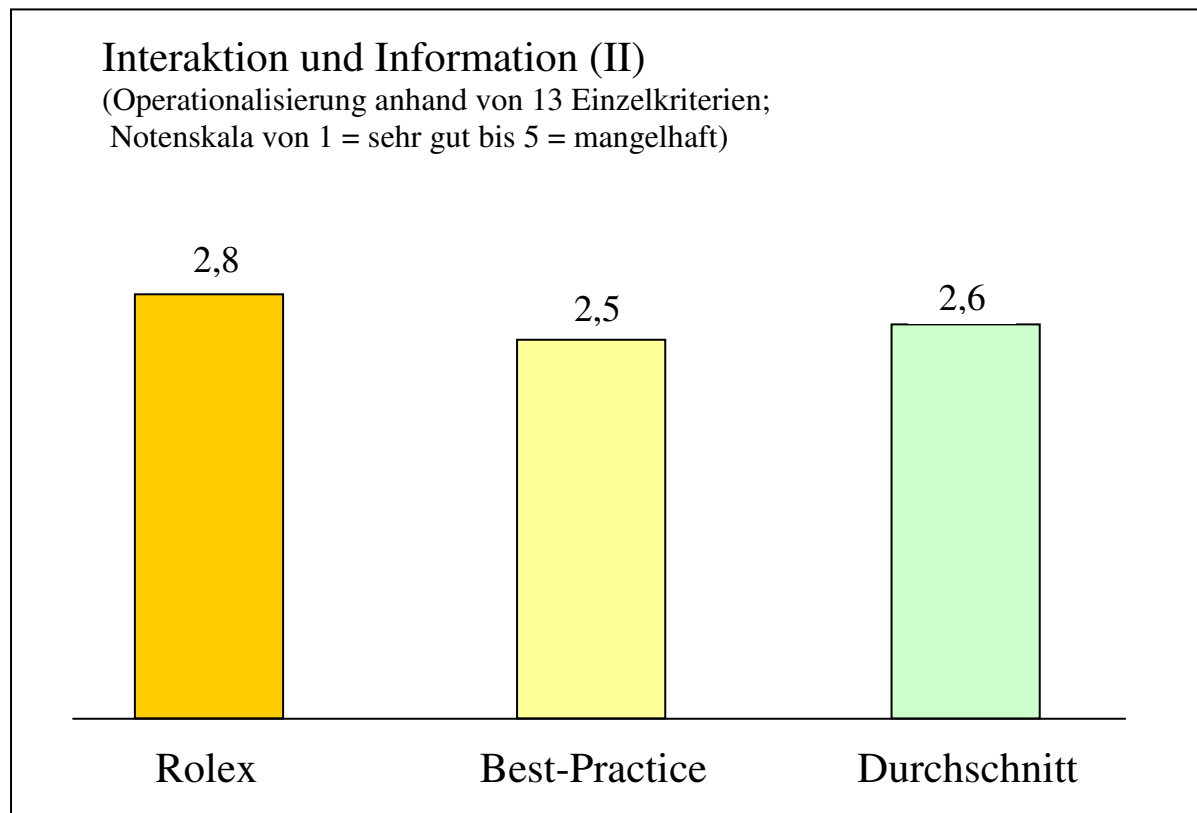


Bild 2

Sicherlich lebt besonders der Markt für Luxusgüter und darin vor allem auch für exklusive Uhren vom so genannten Image-Überstrahlungseffekt: Der Mythos des Produkts und der Marke (MPM) überstrahlt die direkten Leistungskriterien der Zusammenarbeit zwischen Händler und Hersteller im Sinne von AII.

Dem Mythos der Produktmarke (MPM) hat die KUBE-Studie mit immerhin 36 (!) Einzelkriterien nachgespürt. Bild 3 zeigt in einer Saldo-betrachtung, wie häufig Rolex bei diesen 36 MPM-Kriterien Best- und Worst-Practice im Vergleich zum Best-MPM und dem Worst-MPM der gesamten Studie ist. Für Rolex ergibt sich dabei zwar ein komfortabler Abstand zum Worst-Practice-Anbieter, allerdings hält der Best-Practice-Anbieter Rolex mit einem vergleichsweise hohen Abstand auf Distanz.

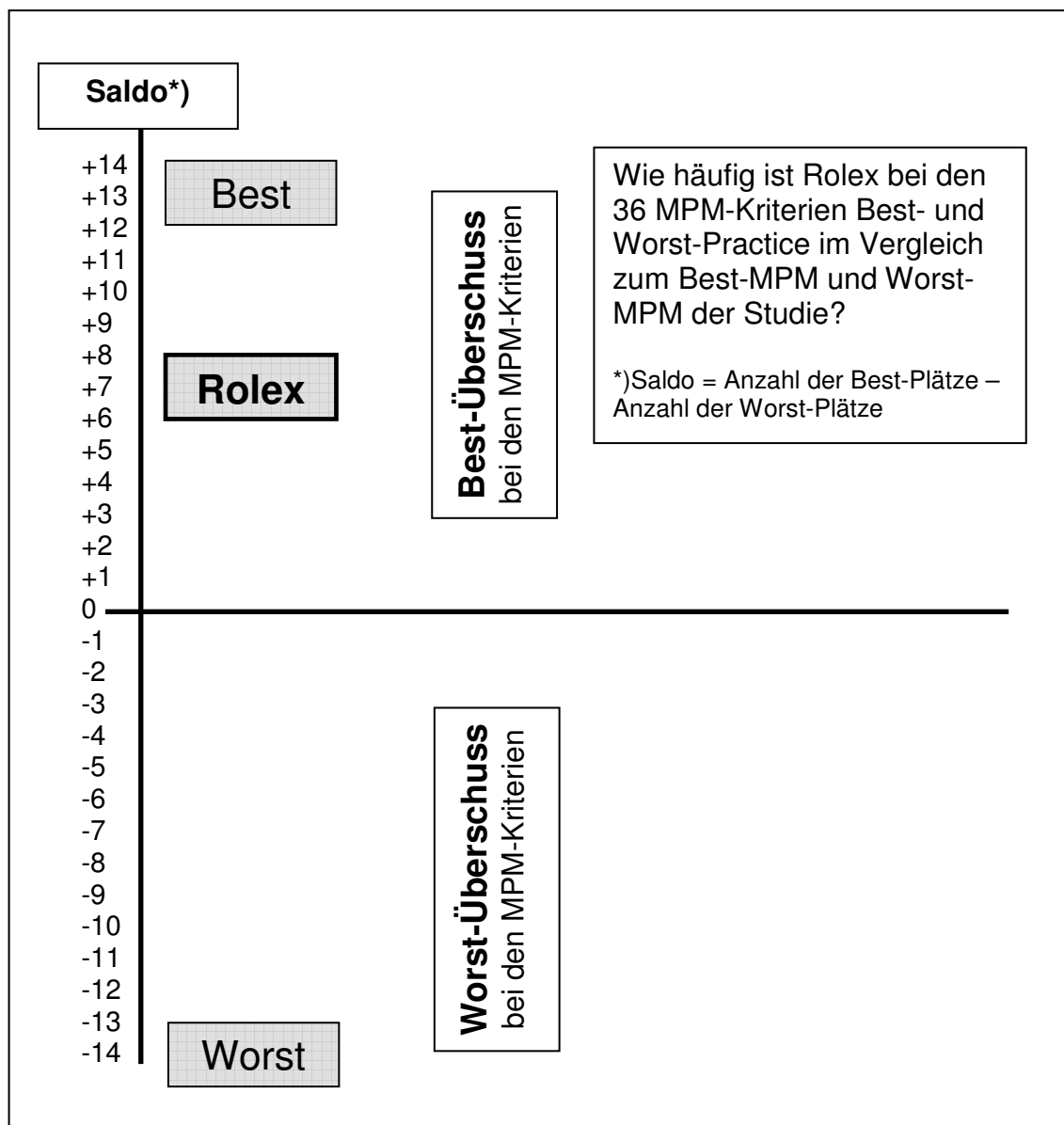


Bild 3

In Bild 4 sind die Ergebnisse einer solchen Best-Worst-Betrachtung für die insgesamt 19 AII-Kriterien zu sehen. Wiederum handelt es sich um saldierte Best-Worst-Positionen über alle Kriterien. Die einzelnen Wettbewerber liegen etwas enger als im Falle der MPM-Kriterien zusammen. Stark hervorstechend ist jedoch das schlechte Ergebnis für Rolex. Denn Rolex weist unter allen sieben Herstellern die wettbewerbsstrategisch ungünstigste Position des Worst-Practice-Anbieters auf.

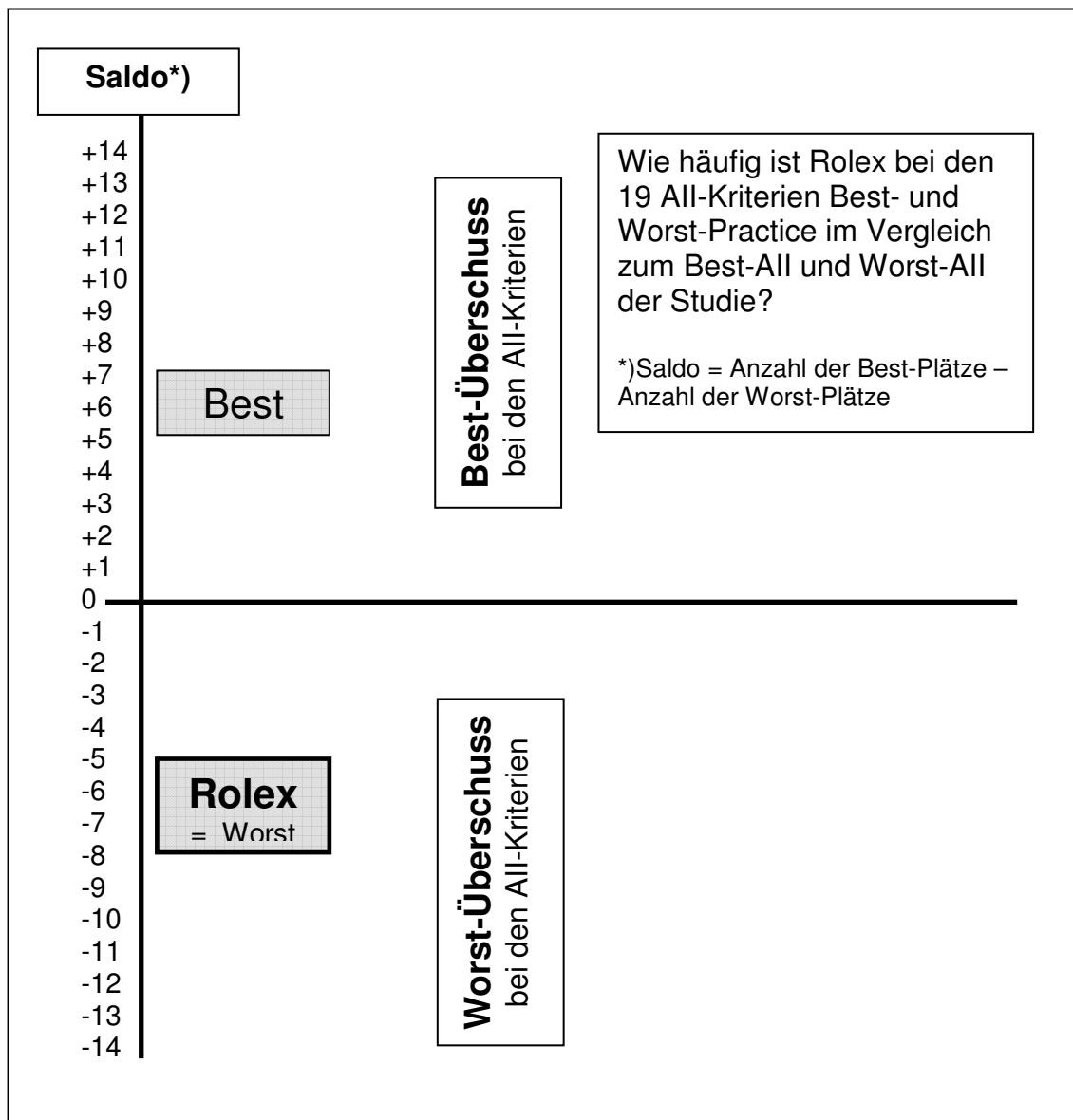


Bild 4

Die Wettbewerbsposition von Rolex fällt zwiespältig bis angespannt aus. Dem MPM-Best-Überschuss steht ein deutlicher AII-Worst-Überschuss gegenüber. Zudem ist Rolex auf der AII-Seite Worst-Practice und weist inzwischen auch auf der MPM-Seite einen erheblichen Nachteil zum Best-Practice-Anbieter auf. Dies wird auch aus der aggregierten Zusammenschau in Bild 5 mit Nachdruck deutlich.

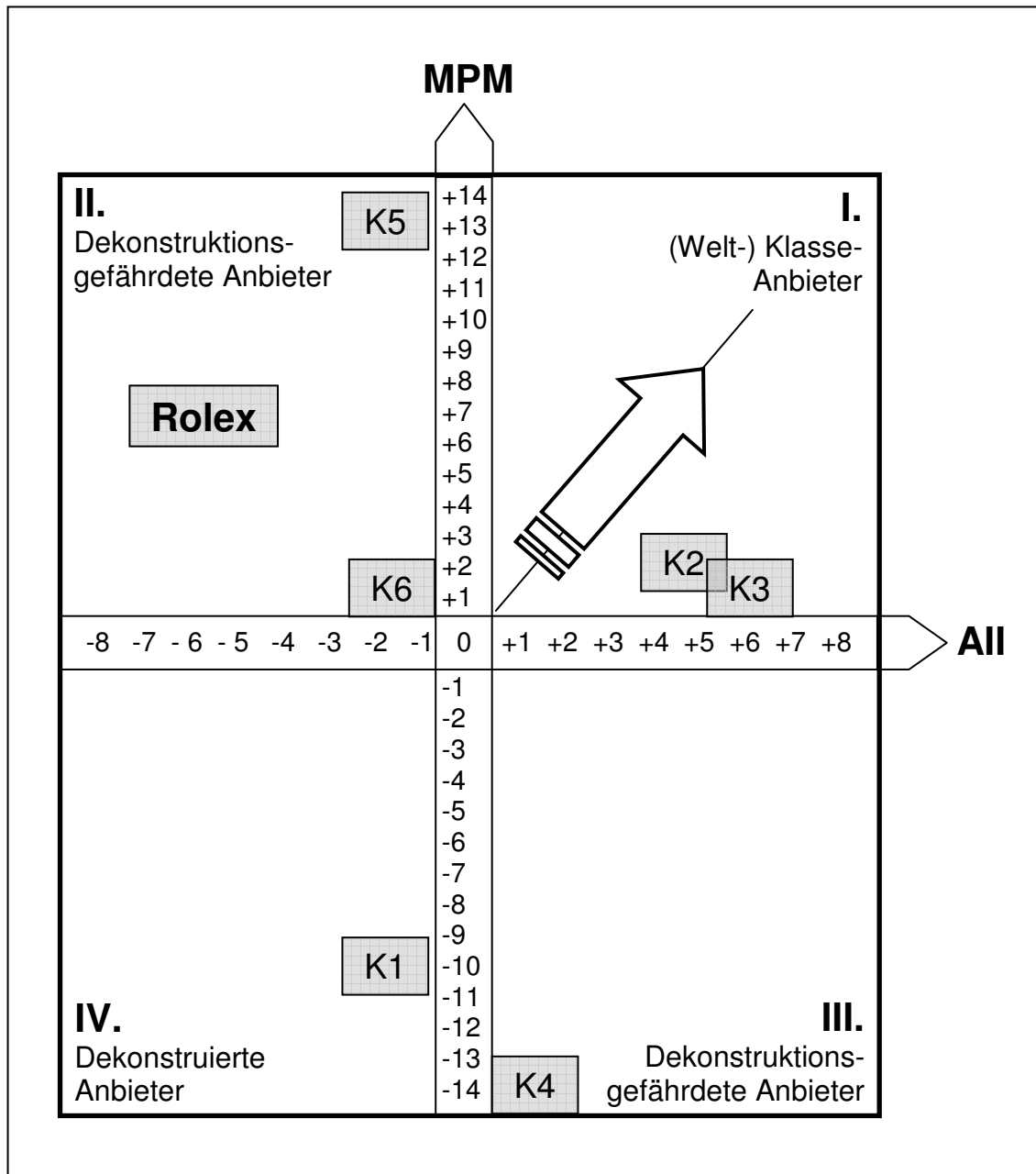


Bild 5

Auf der Basis des in Bild 5 skizzierten Quadranten-Systems müsste es Ziel jedes Anbieters sein, sich als „(Welt-) Klasse-Anbieter“ im Quadranten I und dort möglichst weit oben rechts zu positionieren bzw. dorthin zu bewegen. Denn solche Unternehmen schaffen es, den AII-MPM-Trade-Off zu durchbrechen und eine AII-MPM-Komplementärstrategie zu entwickeln.

Bedauerlicherweise kann sich dort jedoch bislang keiner der Hersteller mit der erforderlichen Deutlichkeit etablieren. Dies zeigt den in der Praxis nur schwer überwindbaren antagonistischen Trade-Off zwischen MPM und AII, der auch aus anderen (Luxus-) Branchen bekannt ist, und den nur „echte“ (Welt-) Klasseunternehmen zu durchbrechen in der Lage sind.

Gefährlich wird dieser Trade-Off, wenn die Schwächen-Position auf der einen Seite mittel- bis langfristig zur Dekonstruktion²⁾ der Stärken-Position auf der anderen Seite führt. Sieht man von Wettbewerber 1 (K1) ab, der im Quadranten IV als „dekonstruierter Anbieter“ zu positionieren ist, findet man Rolex, K6, K5 und K4 in den Quadranten der „dekonstruktionsgefährdeten Anbieter“. Während jedoch K4 in der Gefahr steht, in den Quadranten der „dekonstruierten Anbieter“ abzurutschen, und Rolex eine „sichere“ Position im Quadranten II aufweist, haben K5 und K6 durchaus Potenzial Richtung „(Welt-) Klasse-Anbieter“ aufzusteigen, wo sich die zwei Anbieter K2 und K3 – wenn auch schwach etabliert – bereits befinden. Für diese Unternehmen besteht die Herausforderung zukünftig darin, sich dort weiterhin zu behaupten und – wenn möglich – noch weiter Richtung winkelhalbierender Linie des Quadranten I zu entwickeln (siehe die Andeutung durch den Pfeil).

Lenkt man den Blick wieder auf Rolex, so steht Rolex vor der Gefahr, dass die Schwächen-Position auf der AII-Seite zur Dekonstruktion auf der MPM-Seite führt. Diese latente Dekonstruktionsgefahr kann sich für Rolex zukünftig noch dramatisch verschärfen, wenn man die für Studien auf SRD-Basis charakteristischen Ergebnisse der Relevanz-erhebung in die Interpretation des empirischen Materials miteinbezieht. Danach sind den Händlern schon heute die AII-Kriterien im Durchschnitt wichtiger als die MPM-Kriterien. Darüber hinaus – und dies ist ein zusätzliches und relativ brisantes Gefährdungspotenzial für Rolex – gaben die Händler an, dass die AII-Kriterien trotz bereits bestehender und vergleichsweise höherer aktueller Relevanz aus ihrer Sicht zukünftig noch zusätzlich an Bedeutung gewinnen werden.

Zu diesem Dekonstruktionspotenzial kann sich noch ein Übertragungseffekt gesellen, wie er aus anderen Branchen bekannt ist. Da-

nach können Wettbewerbsnachteile der Hersteller bei AII über die Händler bis zu den Endkunden durchschlagen und sich so mittel- bis langfristig dekonstruktiv für die MPM-Positionierung von Rolex beim Endkunden und in der Öffentlichkeit auswirken. Aus anderen SRD-Studien ist uns bekannt, dass die zunächst positive MPM-Position eines Unternehmens und die damit für die soziale Geltung und das Image der Kunden wichtigen Nutzenkriterien mittel- bis langfristig oft zu Opfern von Schwächen auf der AII-Seite werden können. Dagegen ergeben sich daraus aus der Sicht von Konkurrenten von Rolex zahlreiche strategische Angriffsflächen, um Rolex durch gezielte Maßnahmen zu attackieren.

Darüber, ob und gegebenenfalls inwieweit die latente Dekonstruktionsgefahr für Rolex Realität wird, ob und inwieweit Mitwettbewerber daraus Wettbewerbsvorteile ziehen können und gegebenenfalls welche Anbieter sich noch stärker im „(Welt-) Klasse-Quadranten“ etablieren können, lässt sich heute nur spekulieren. Das in Bild 5 skizzierte Quadranten-System zeigt die heutige Ausgangsposition und kann angesichts der Ergebnisse der zukunftsorientierten Relevanzanalysen immerhin Zukunftsverspektiven für Rolex und die konkurrierenden Anbieter aufzeigen.

Fest steht, dass für eine nachhaltige, gezielte und an Erfolgsfaktoren der Hersteller-Händler-Beziehung ausgelegte Wettbewerbsanalysen und darauf aufbauende Geschäftsstrategien ebenso erforderlich sind, wie das gängige Spektrum der Händlerpflege und das traditionelle Repertoire der Marketing-, PR- und Endkundenaktivitäten.

- 1) zum Success Resource Deployment (SRD) vgl. z.B. die unter www.kube-ev.de oder www.dietram-schneider.de zum Download bereitgestellte Literatur sowie die dort unter „Publikationen“ aufgelistete Literatur
- 2) zum Begriff der „Dekonstruktion“ vgl. u.a. die Schriften der Vertreter der Postmoderne bzw. des Poststrukturalismus; z.B. Derrida, J. (1976): Die Schrift und die Differenz, Frankfurt/M.; überblickartig Engelmann, P. (2004): Einführung: Postmoderne und Dekonstruktion – Texte französischer Philosophen der Gegenwart, hrsg. v. P. Engelmann, Stuttgart, S. 5 – 32; zu einem Beispiel der Übertragung bzw. Anwendung der Dekonstruktion auf das Management vgl. z.B. Schneider, D. (2007): Unternehmensführung – Instrumente für das Management in der Postmoderne sowie Schneider, D. (2007): Unternehmensführung und strategisches Controlling – überlegene Instrumente sowie postmoderne Relativierungen, 5., erweiterte Aufl., München u. Darmstadt.