

**Wachstumsstrategien im Industriegütergeschäft
am Beispiel der KUKA Roboter GmbH**

Dr. Andreas Bauer
KUKA Roboter GmbH

Inhaltsverzeichnis

1. Fakten über KUKA	45
2. Roboter – Preis- und Margenverfall	45
3. Neue Vertriebs- und Marketingstrategien	48
Vertriebsstrategie	50
Marketingstrategie	52
Aufbau einer starken Marke	53
Emotionalisierung der Marke	56
4. Fazit	59

1. Fakten über KUKA

KUKA ist ein deutsches Unternehmen, das weltweit tätig ist. Sein Name geht auf die Gründer **Keller** und **Knappich** aus Augsburg zurück.

Die KUKA Gruppe hat etwa 6000 Mitarbeiter (davon ca. 2000 im Roboterbereich) und erzielte im Jahr 2006 einen Umsatz von ca. 1,5 Milliarden Euro.

Die KUKA Gruppe ist in den beiden Geschäftsfeldern Anlagen- und Roboterbau tätig. Daneben vertreibt KUKA auch sog. Pay on Production Systeme, d.h. es wird nicht mehr die Anlage an den Kunden verkauft, sondern deren Leistungen. Beispielsweise wird für den Jeep von Wrangler die Karosserie von KUKA gebaut. KUKA verfügt nicht nur über die notwendige Kompetenz in der Schweißtechnik und kann so Schweißpunkte auf die Karosserie setzen. KUKA kann darüber hinaus auch die Fertigung von Karosserien übernehmen. Wurde dieser Prozess noch vor kurzem durch den Verkauf der Schweißanlage outgesourct, so wird KUKA jetzt pro ausgelieferter Karosserie bezahlt.

Der Fokus der folgenden Ausführungen liegt auf dem Roboterbereich. KUKA produziert Industrieroboter, Steuerungen, Software und Roboter Systeme.

Die ersten Industrieinsätze von Robotern liegen etwa 40 Jahre zurück. Die ersten Großinsätze von Robotern erfolgten in der Automobilproduktion. Wurden damals nur wenige 100 Stück im Jahr verkauft, liegen die Absatzzahlen heute weltweit insgesamt bei etwa 100.000 Stück im Jahr.

2. Roboter – Preis- und Margenverfall

KUKA sieht sich, wie viele andere Industriegüterunternehmen, einem starken Preisverfall gegenüber, der bei Robotern besonders stark ausgeprägt ist. Dies ist unter anderem auf Technologiesprünge zurückzuführen.

In Abb. 1 ist die Preisentwicklung von Robotern seit 1990 dargestellt. In den 90er Jahren war die PC- und Automatisierungstechnologie schon so weit entwickelt, dass der technologische Preisverfall in der Grafik nicht mehr so stark zum Ausdruck kommt. Wenn man die Roboterpreise von 1990 als Ausgangsbasis nimmt, betragen die heutigen Preise der Roboter nur etwa 22 Prozent von diesem Ausgangsniveau. Die blaue Kurve stellt dabei den absoluten Preisverfall dar. Die rosa Kurve zeigt den tatsächlichen Preisverfall, unter Berücksichtigung der Qualitätssteigerung der Roboter im Vergleich zu der Roboter- generation vor 17 Jahren.

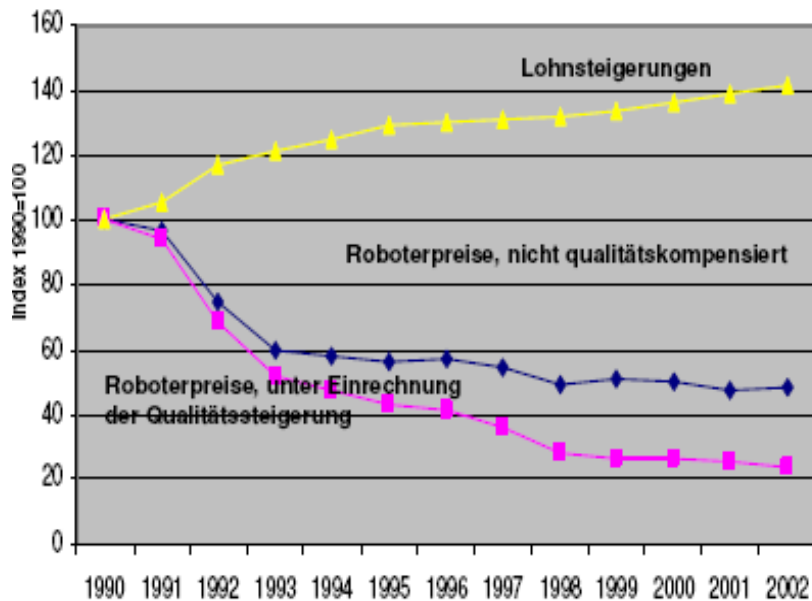


Abbildung 1: Preisverfall bei Industrierobotern
(Quelle: KUKA, IFR)

Folgende Gründe für den Preis- und Margenrückgang in der Robotik sind zu nennen:

- (1) Fokussierung der Roboterindustrie auf die Automobilindustrie
- (2) Starker Wettbewerb
- (3) Roboter als Commodity

(1) Wie es im Industriegüterbereich häufig der Fall ist, so hat sich auch die Robotik auf wenige Branchen fokussiert. Eine besondere Konzentration liegt seit jeher auf der Automobilindustrie. Jedoch sind in dieser Branche nur wenige große Global-Player als Kunden vorhanden. In Folge dessen haben sich alle Automatisierungs- und Roboterhersteller letztlich auf 12 bis 15 Kunden konzentriert. Daneben verfügen einige Automobilkunden selbst über diese Technologie. Die Firma Fiat beispielsweise produziert selbst Roboter mit ihrem Unternehmen Comau. Auch Toyota besitzt eine eigene Robotertechnologie (Denso).

(2) Die Robotik selbst wurde in den USA erfunden, war dort jedoch anfangs nicht erfolgreich, weshalb es heute keinen nennenswerten amerikanischen Roboterhersteller mehr gibt. Führend in der Roboterherstellung sind die Japaner, die etwa 80 Prozent der Roboterproduktion stellen. In Europa existiert mit dem Unternehmen ABB neben KUKA nur ein weiterer Roboterhersteller. Der Wettbewerb wird daher auch stark durch Währungsunterschiede verzerrt, da der Export von Japan nach Deutschland derzeit z.B.

für die japanischen Hersteller Währungsvorteile von 10-20% mit sich bringt. Über die Zeit gesehen gleichen sich diese Währungsunterschiede zwar wieder aus, der Nachteil aus Währungsunterschieden muss jedoch zunächst einmal kompensiert werden.

(3) Die Entwicklungszeiten und Entwicklungssprünge bei der Roboterproduktion werden immer kürzer. Konnte KUKA in den 90ziger Jahren mit einer Innovation noch etwa 5 oder 6 Jahre eine Alleinstellung im Wettbewerb erreichen, so ist eine Innovation heute bereits in etwa 2-3 Jahren adaptiert. Der Vertrieb der Konkurrenten beginnt sogar früher, häufig zieht der Wettbewerb in 6-12 Monaten mit der Ankündigung eines ähnlichen Produktes nach. Im Großanlagengeschäft ist der Innovationsvorsprung sowie der technische Vorsprung sehr gering im Vergleich zum hohen Investment in die neuen Produkte. Zudem gilt, dass eine Imitation des Produktes zusätzlich kostengünstiger ist.

KUKA hat folgende Lösungswege gefunden, um aus der Preisspirale zu gelangen:

- (1) Produktinnovationen
- (2) Suche nach neuen Märkten
- (3) Neue Vertriebs- und Marketingstrategien

(1) KUKA sieht sich als Innovationsführer im technischen Bereich (Software und Hardware) und im Servicebereich. Produktinnovationen bleiben ebenso weiterhin bedeutend.. Aber obwohl KUKA etwa 7 Prozent seines Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert, kann dies jedoch, wie bereits dargestellt, nicht der einzige Weg sein, um weiter zu wachsen.

(2) Ein weiterer Weg ist die Erschließung neuer Märkte, die bisher vom Wettbewerb nicht bearbeitet werden. Dies ist jedoch mit Investitionen verbunden. Das wesentliche Risiko liegt darin, dass man mit Investitionen in Höhe von mehreren Millionen einen neuen Markt bereitet und Nachfrage generiert, die dann auch für Wettbewerber offen steht. Die Erschließung eines neuen Marktes muss daher sehr intelligent erfolgen, um selbst ausreichend Marktpotenzial abschöpfen zu können.

(3) Neue Vertriebs- und Marketingstrategien sind eine weitere Möglichkeit, um der Preisspirale zu entkommen. Innovationen können nicht nur Produkt-, sondern auch Marketinginnovationen sein, z.B. intelligente Preisstrategien oder auch Leasing.

3. Neue Vertriebs- und Marketingstrategien

Die Automotive-Branche ist gekennzeichnet durch sehr professionelle Einkaufsgruppen. Zwei-Lieferanten-Strategien, wenn nicht sogar Drei-Lieferanten-Strategien sind häufig und Lieferanten austauschbar. Das Wachstum in diesem Markt gestaltet sich schwierig. In den Anfängen der Robotik hatten deutsche Roboterhersteller zunächst einen Heimatvorteil, da die europäischen Automobilunternehmen stärker darauf aus waren, Anlagen aus Deutschland oder zumindest aus Europa zu beziehen. Die Automobilindustrie wollte nicht komplett abhängig sein von der Automatisierungstechnik aus Japan. Dieser Nationalstolz ist heute nicht mehr vorzufinden. Der einzige Heimatvorteil von KUKA besteht heute noch darin, dass es für die europäischen und insbesondere deutschen Automobilunternehmen leichter ist, mit einem deutschen Unternehmen in Kontakt zu treten und zu kooperieren als mit einem asiatischen.

Neben der Automobilindustrie werden auch Roboter für andere Industrien produziert. Zur Automatisierung sind v.a. solche Bereiche interessant, in denen viele Wiederholungstätigkeiten anfallen, in denen Qualität produziert wird und hohe Personalkosten anfallen.



Abbildung 2: Allgemeine Industrie
(Quelle: KUKA)

In Abb. 2 sind mögliche Einsatzbereiche für Robotik in der allgemeinen Industrie (General Industries) aufgezeigt. Dazu zählen beispielsweise die Bereiche Logistik (Palettieren), Medizin und Testing. So gibt es beispielsweise beim Testing sich wiederholende Tätigkeiten, die nicht vom Menschen ausgeführt werden können, da diese bspw. immer mit gleichem Druck o. ä. ausgeführt werden müssen. Ein weiteres Beispiel ist die Le-

bensmittelindustrie, die weltgrößte, jedoch sehr differenzierte Industrie. Die Tätigkeiten reichen in diesem Bereich vom Rinder schlachten bis hin zum Kuchen backen. Ein Beispiel ist hier der Tiefkühlbereich. Um eine bakterielle Verseuchung auszuschließen, sind Temperaturen von -20°C notwendig. Dies muss automatisiert erfolgen, da man bei diesen Temperaturen keinem Menschen zumuten kann, länger als ein paar Minuten zu arbeiten. Für diese Tätigkeit wurden daher KUKA-Tiefkühlroboter entwickelt.

In der Medizintechnik ist es oft wichtig (beispielsweise bei Röntgen- oder Strahlenuntersuchungen), dass Vorgänge exakt wiederholbar und genau messbar sind. Medizinische Geräte kosten häufig mehrere Millionen und sind somit hochpreisige Geräte. Diese Geräte besitzen sog. Manipulatoren, die zunächst von der Medizintechnik selbst entwickelt wurden. KUKA hat festgestellt, dass diese Manipulatoren Robotern sehr stark ähneln. KUKA war der erste Robotikhersteller, der die Notwendigkeit und die Einsatzmöglichkeiten von Robotern im medizinischen Bereich erkannt hat. Allerdings stellt die Medizintechnik ganz andere Anforderungen als der Einsatz von Robotern in der Produktion. So sind in der Medizintechnik viel höhere Sicherheitsanforderungen notwendig, beispielsweise eine doppelte Sicherheit der Steuerungen. Sollte ein Roboter einen Fehler machen, könnte ein Mensch zu Schaden kommen.

Ein weiterer Einsatzbereich der Robotik liegt im Bereich Entertainment. KUKA verwendet einen TÜV-zertifizierten Roboter für Achterbahnen und ist damit weltweit erfolgreich. Es handelt sich dabei um den größten Schwerlastroboter der Welt, der ein Gewicht von 500kg bewegen kann. KUKA hat als Neuling in der Branche vorgeführt, dass Roboter flexibel programmierbar sind und somit die Achterbahn heute links und morgen rechts herum fahren kann. Flexibilität bezüglich der Fahrtrichtung war bis dato im Entertainmentbereich unbekannt. Dieser Vorteil muss aber von den Kunden auch erkannt werden, um sich nicht unter Wert zu verkaufen. Wenn man den Entertainmentbereich im Vergleich zur Automobilindustrie betrachtet, muss man für ein verkauftes System im Entertainmentbereich etwa 100 Roboter an einen Automobilisten verkaufen, um den gleichen Umsatz zu erzielen, bei gleichzeitig höheren Margen im Entertainmentbereich.

KUKA setzt auch zukünftig weiterhin auf Großunternehmen, die sich einen Roboter leisten können. Jedoch wird verstärkt der Mittelstand angesprochen, der nicht durch eine Großproduktion, d.h. ein jährlich gleich bleibendes Produktionsprogramm, gekennzeichnet ist. Hier erfüllt der Roboter vielmehr eine Woche die eine Tätigkeit, die nächste Woche eine andere. Zu diesem Zweck müssen die Roboter hochflexibel sein. Die nächste Herausforderung für KUKA wird es daher sein, Robotersysteme zu entwickeln, die so leicht handelbar, programmierbar und flexibel sind, dass die Programmierung vom Mittelständler selbst übernommen werden kann.

Ein weiterer Zukunftsbereich in der Robotik sind sog. Care-Roboter (Haushaltsroboter), die z.B. ältere Menschen bei Haushaltstätigkeiten unterstützen. Dieses Gebiet wird besonders stark in Japan verfolgt, wo bisher 7 Milliarden Dollar in diesen Bereich inves-

tiert wurden, obwohl es keinen einzigen kommerziellen Einsatz für die Care-Roboter gibt. Allerdings wird dieser Bereich aufgrund der Altersstruktur der japanischen Bevölkerung sehr stark durch den japanischen Staat gefördert. KUKA ist in diesem Bereich bislang kaum vertreten und setzt stattdessen auch in Zukunft eher auf Anwendungen in der Produktion bzw. im industriellen Umfeld.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Automotive Industrie als herkömmlicher Einsatzbereich der Robotik geprägt ist durch wenige globale Großkunden, klassische Betreuung durch Key Account Management, direkte Ansprache der Buying Center sowie die mehr oder weniger vorhandene Bekanntheit der weltweiten Großprojekte.

Auf den neuen Märkten und Einsatzbereichen gestaltet sich die Situation hingegen anders. Die allgemeinen Industrien sind gekennzeichnet durch:

- Viele kleine und mittlere Kunden (beispielsweise Bäckereien)
- Unterschiedliche Industriesektoren. Für Marketing und Vertrieb, die in der Vergangenheit immer mit dem Automotive-Bereich zu tun hatten, ist es eine große Herausforderung, sowohl Bäckereien, Entertainment-Parks, Metall verarbeitende Betriebe usw. zu bearbeiten. Aufgrund der unterschiedlichen Industriesektoren möchte jeder Kunde andere Aufgaben mit dem Roboter erfüllen. Daraus resultiert, dass die jeweiligen Kunden mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemen auf die Mitarbeiter zu kommen. Das Marketing muss sich auch dieser Herausforderung stellen.
- Die Projekte sind nicht wie in der Automobilindustrie bekannt, sie werden teilweise sogar erst durch die Bearbeitung einer Branche generiert.

Für KUKA bedeutet dies die maximal mögliche Herausforderung. Zum einem bewegt man sich in unterschiedlichen Industriesektoren, zusätzlich werden die Geräte für die unterschiedlichsten Anwendungen eingesetzt.

- KUKA nimmt in vielen Bereichen die Rolle eines Missionars ein, da Roboter oder Automatisierung in den neuen Einsatzbereichen teilweise unbekannt sind.
- In den neuen Märkten ist oft eine kleine Stückzahl pro Auftrag pro Jahr pro Kunde vorzufinden, häufig sind es lediglich ein bis zwei Stück.

Vertriebsstrategie

Abb. 3 zeigt die Vertriebsstrategie von KUKA. Um ein Geschäft aufzubauen, beispielsweise in der Medizintechnik, wird dies vom Bereich Industrial Business Development (IBD) übernommen, der Marktrecherchen betreibt. Dieser IBD Bereich steht

nicht unter Verkaufs- bzw. Provisionsdruck. Der IBD Bereich muss vielmehr Marktrecherchen durchführen und Kontakte knüpfen. Verkauft man zu früh in den Markt hinein, kann dies den gesamten Markt schließen.


Die Basis des Vertriebs stellt der Flächenvertrieb dar, der durch die weltweiten Niederlassungen vollzogen wird. Die Automobilindustrie wird durch Automotive Key Accounts betreut. Im Flächenvertrieb sitzen die Vertriebsleute, die die allgemeinen Industrien betreuen. Da man keinen Vertriebsmann auf dem Markt findet, der das Know-How hat, heute die Lebensmittelindustrie zu betreuen, morgen die Kunststoffindustrie und übermorgen die Entertainmentindustrie, hat man Experten für den Bereiche Key Technology Management (KTM) eingekauft, die über branchenspezifisches Wissen verfügen.

Vertriebsstrategie:
Matrix aus Flächen - Branchen KTM/IBD - Key Accounts

	IBD*	KTM*	KAM	Flächenvertrieb
Thema 1 (z.B. palettieren)	X			
Thema 2 (z.B. Kunststoff)	X	X	X	
Thema 3	X			X
Thema 4	X			
Thema x	X			
Thema x	X		X	X
Thema x	X			X
Thema x	X			
Thema x		X		X
Thema x		X	X	X
Thema x		X		
Thema x		X		X
Thema x		X	X	
Thema x		X		X
Thema x		X		X
Thema x		X		X
Thema x			X	X
Thema x			X	
Thema x			X	X
Thema x		X		X
Weitere Branchen (Fläche)				X
Weitere Applikationen (Fläche)				X

■ Applikation
■ Branche

*IBD – Industrial Business Development
KTM – Key Technology Management
KAM – Key Account Management



*Abbildung 3: Vertriebsstrategie von KUKA
(Quelle: KUKA)*

Die KTM-Experten, die in der KUKA-Zentrale in Augsburg angesiedelt sind, werden als Multiplikatoren eingesetzt, um die neuen Märkte für KUKA Produkte zu öffnen und um den Bedarf an Robotern in der jeweiligen Industrie zu bestimmen.

Somit ist die Vertriebsorganisation von KUKA in einer Matrixstruktur aufgebaut. Die Experten geben dabei zum einen den Flächenvertriebsmitarbeitern eine Grundschulung über die allgemeinen Industrien, zum anderen ermitteln sie den Bedarf an Robotern in den Branchen. Der Flächenvertrieb wird somit grundsätzlich eingesetzt. Von Fall zu Fall wird der KTM hinzugezogen, so dass der Flächenvertriebsmitarbeiter die Kunden aus den verschiedenen Industriesektoren betreuen kann.

Der KTM liefert das notwendige Experten Know-How. Existieren große Kunden in einer der Industrien, wird diesen ein Key Account Manager zur Seite gestellt.

Marketingstrategie

KUKA betreibt eine Push-Pull-Marketingstrategie (vgl. Abb. 4), steht also sowohl in Interaktion mit den Absatzmittlern (Anlagenbauer) als auch mit den Endnutzern.

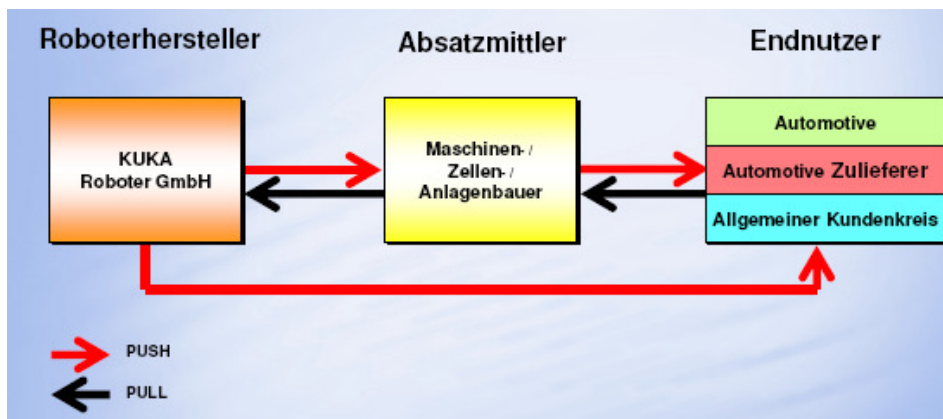


Abbildung 4: Marketingstrategie Push-Pull
(Quelle: KUKA)

Die Strategie sei an einem Beispiel beschrieben: KUKA steht in Kontakt mit einer Brauerei, die von einem Anlagenbauer ausschließlich Palettieranlagen bezieht. Überzeugt KUKA die Brauerei von der Automatisierungstechnik und vermittelt die Brauerei an den Anlagenbaupartner von KUKA, so werden über das Marketing Endnutzer und Absatzmittler bedient, auch wenn der eigentliche Kunde von KUKA lediglich der Absatzmittler ist. Denn KUKA liefert lediglich die Roboter und nicht das komplette System an den Endkunden.

Absatzmittler und Endnutzer haben unterschiedliche Interessen. Während der Absatzmittler daran interessiert ist, wie schnell sich ein Roboter in das System integrieren lässt und welche Gewinnspanne für das System besteht, ist für den Endkunden von Interesse wie sicher ein Roboter ist, welcher Service benötigt wird und welche Lebensdauer und Taktzeit ein Roboter hat.

Um dieses Push-Pull-System aufzubauen, hat KUKA zunächst alle Player am Markt genau betrachtet und analysiert, um diese dann gezielt mit Marketing- und Vertriebsmaßnahmen anzugehen. Dieses Vorgehen wurde zunächst auf Branchen angewendet, mit denen wenige Erfahrungen vorlagen. Die Darstellung der Player am Markt hat sich als nützlich erwiesen, so dass diese Analysen auch in Märkten durchgeführt wurden, in denen KUKA sich vordergründig bereits auskannte.

Das Push-Pull Marketing beinhaltet, sowohl Anlagenbauer als auch Endnutzer anzugehen. Daneben soll auch die allgemeine Industrie, die von der Kunststoffindustrie bis

zum Bäckereibetrieb reicht, angesprochen werden. Aufgrund der vielen verschiedenen Bereiche ist es schwierig, jede einzelne Branche gezielt anzusprechen. So wurde aus der Not beschränkter Budgets heraus eine MARKENSTRATEGIE für KUKA entwickelt. KUKA nimmt damit eine Vorreiterrolle ein. Das Unternehmen erkannte die Notwendigkeit, sich vom Wettbewerb abzusetzen und eine starke Marke aufzubauen, die in die einzelnen Branchen hineinstrahlt. Durch den Aufbau einer Marke konnte auch die Problematik der Abhängigkeit von der Automobilindustrie gelöst werden.

Durch die Markenfunktionen konnte Herausforderungen im Markt, wie dem verschärften Wettbewerb auf der Anbieterseite, dem veränderten Entscheiderverhalten und Substitutionsmöglichkeiten aufgrund der steigenden Angebotsvielfalt sowie steigender Verhandlungsmacht auf der Abnehmerseite, besser begegnet werden.

Eine starke Marke liefert die Möglichkeit, sich im Wettbewerb zu differenzieren, auch wenn dies heute aufgrund der starken Ähnlichkeit von Robotern (Commodity-Gut) schwierig ist. Des Weiteren bietet die Marke dem Kunden eine Orientierungshilfe bei der Kaufentscheidung. Darüber hinaus strebt KUKA mit einer starken Marke die Erzielung höherer Preise und höherer Volumen an.

Aufbau einer starken Marke

Um eine starke Marke aufzubauen gilt es zunächst das Unternehmen zu betrachten. In einem ersten Schritt erfolgt eine Markendiagnose, darauf aufbauend wird die die Markenstrategie entwickelt, aus der sich wiederum die Markenführung ergibt (vgl. Abb. 5).

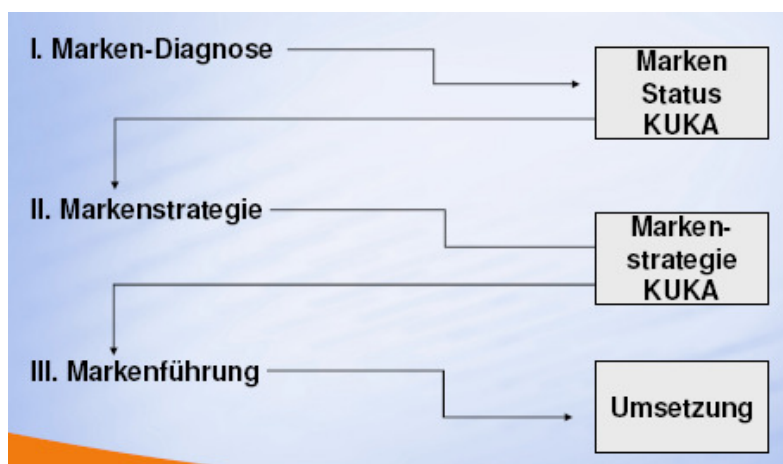
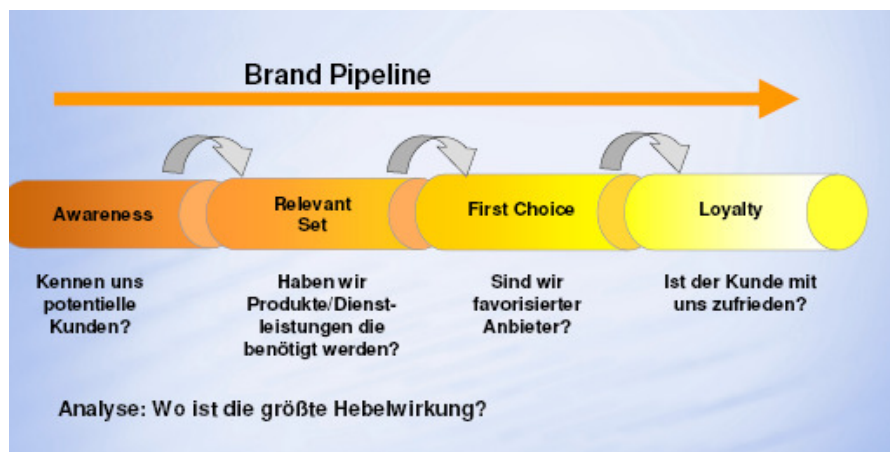


Abbildung 5: Aufbau einer Marke
(Quelle: KUKA)

Da KUKA über keine größere Marketingabteilung verfügt, wurden Dienstleister (Firma Brand Rating, München) mit der Markendiagnose beauftragt. Zunächst wurde der Markenstatus von KUKA ermittelt. Hierzu erfolgte eine Marktbefragung, die in Form von

Telefoninterviews in den verschiedenen Ländern durchgeführt wurde. Als Ergebnis erhielt man Informationen über die Wahrnehmung des Markenprofils von KUKA im Vergleich zu den Wettbewerbern (Markeneisberg). Zusätzlich erhielt man Aufschluss über die Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Wettbewerbern. Es ist wichtig, sich immer im Vergleich zum Wettbewerb zu sehen, da sonst die Gefahr besteht, sich identisch zum Wettbewerb zu positionieren.

Aufgrund des beschränkten Marketingbudgets und beschränkter Ressourcen in Marketing und Vertrieb muss analysiert werden, wo die größte Hebelwirkung liegt (vgl. Abb. 6). Es bringt nichts, wenn man völlig unbekannt ist, aber der Vertrieb sehr gut eingestuft wird. Deshalb muss man sich die in Abb. 6 dargestellten Fragen stellen. Ist man bekannt (Awareness)? Besitzt man Produkte/Dienstleistungen, die benötigt werden (Relevant Set)? Ist man der favorisierte Anbieter (First Choice)? Inwiefern ist der Kunde mit der gebotenen Leistung zufrieden (Loyalty)?



*Abbildung 6: Markendiagnose: Brand Pipeline
(Quelle: KUKA)*

Darauf aufbauend muss geklärt werden, in welche Maßnahme bei einem beschränkten Marketingbudget investiert werden muss, um die maximale Hebelwirkung zu erzielen. Abgewogen werden muss bspw., was ein Euro, der in die Bekanntheit (Awareness) investiert wird im Vergleich zu einem Euro, der in die Schulung des Vertriebes (First Choice/Loyalty) investiert wird bringt.

KUKA konnte durch die Befragung herausfinden, welche Kriterien für die Kunden in einzelnen Bereichen der Brand Pipeline relevant sind. So konnte ermittelt werden, was noch stärker kommuniziert oder noch besser ausgearbeitet werden muss, um in das Relevant Set des Kunden zu gelangen. KUKA hat durch die Befragung beispielsweise, von

Unternehmen erfahren, die Robotik nutzen, für die jedoch nur ein Wettbewerber, relevant war, KUKA selbst nicht.

Die Befragung lieferte auch Aufschluss über die eigene Kundenstruktur sowie über potentielle Kunden. Der Markt wurde beispielhaft klassifiziert (Abb. 7). Die In-&Outies stellen in diesem Fall die Preiskäufer dar und zählen zu der Gruppe von Kunden, die permanent verloren gehen können. Die Convertables zählen zu den Unentschlossen. Diese Gruppe entscheidet sich einmal so und das nächste Mal wieder anders. Jedoch lässt sich diese Gruppe noch beeinflussen, ganz im Gegensatz zu den Preiskäufern, die alles schon fest verinnerlicht haben. Die Pragmatics sind die Kunden, die sich aus Abhängigkeiten heraus für KUKA entscheiden, z.B. weil sie schon mehrere KUKA Roboter besitzen. Dennoch zählen diese Kunden zu den potentiellen Abwanderungskunden.

Die gleichen Informationen liegen auch über die Kunden des Wettbewerbs vor (z.B. Branchen der Wettbewerbskunden, Betriebsgröße, usw.). Die besten Kundengruppen sind die Lovers und die Friends, die sich stark ähneln. Sie zählen zu den Fans der Marke. Für sie ist KUKA die erste Wahl ist.

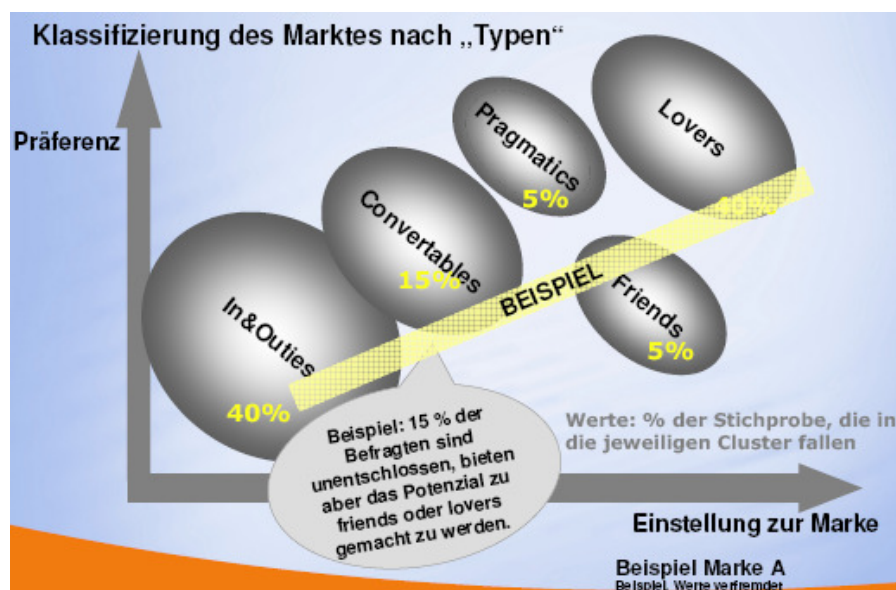


Abbildung 6: Markendiagnose: Brand Pipeline
(Quelle: KUKA)

Bezüglich des Marketingbudgets gilt es zu überlegen, auf welche Kunden man sich konzentrieren soll. Investiert man beispielsweise 30 Prozent des Marketingbudgets in die In&Outies, kann das vergebliche Liebesmühe sein. Eine Investition in die Convertables erscheint hier viel versprechender, da diese Kundengruppe noch gewonnen werden kann.

Dies führt zur Markenstrategie. Die Zielsetzung entsteht aus dem Markeneisberg, dem Einkaufsprozess, dem Markenprofil sowie der Typenklassifizierung. Es wurden die relevanten Brand Driver für KUKA und die Wettbewerber analysiert. Dabei stellt der Preis natürlich ein wichtiges Unterscheidungskriterium dar. Des Weiteren stellte sich heraus, dass das Industriedesign, trotz entsprechender Investitionen, für KUKA kein Brand Driver mehr ist, wohl aber für den Wettbewerb. Konzentrieren muss sich das Unternehmen auf die Schnittmenge dessen, was wichtig für den Kunden und was gleichzeitig ein Brand Driver für KUKA ist.

Darauf aufbauend wurden Positionierungseckpunkte ausgearbeitet. Der Vorteil liegt in der Quantifizierbarkeit, d.h. anhand konkreter Zahlen bzw. Indexzahlen kann ein Urteil darüber geben werden, ob eine Verbesserung oder eine Verschlechterung eingetreten ist. Man erhält des Weiteren Aufschluss über die Verteilung der einzelnen Kundengruppen, z.B. ob man in der Gruppe der Lovers und Friends zulegen konnte.

Die Markendiagnose wird etwa alle zwei Jahre wiederholt. Interessant wäre zudem zu wissen, welchen Preisunterschied KUKA durchsetzen kann. Dies ist jedoch weltweit sehr schwer zu eruieren, da man hierfür eine ausreichende Anzahl repräsentativer und vergleichbarer Verkaufsabschlußpreise der Wettbewerber kennen müsste. Listenpreise oder Preise von Projekten die unterschiedlichste Leistungen beinhalten sind nicht aussagekräftig. Aufgrund der Schwierigkeit der genauen Quantifizierung des Preisunterschiedes, kann dieser nicht in jährlichen Abständen ermittelt werden.

Abschließend seien einige Umsetzungsbeispiele der Marketingstrategie von KUKA dargestellt:

Emotionalisierung der Marke

In der Investitionsgüterindustrie zieht der Kunde i.d.R. Benchmarkvergleiche zur Beurteilung des Produktes heran. Er vergleicht die Roboter z.B. hinsichtlich deren Schnelligkeit, Kosten, Gewicht und Anzahl der eingebauten Teile. KUKA ist es gelungen, nicht mehr überwiegend über Technik zu sprechen, sondern die Marke zu emotionalisieren und in Kundenbindung zu investieren.

Die Emotionalisierung der Marke KUKA wurde zunächst über das Produktdesign erreicht, das heute aber, wie oben bereits erläutert, kein Brand Driver mehr ist. Natürlich spielt das Design weiterhin eine wichtige Rolle. KUKA Roboter haben bereits bedeutende Design-Awards wie den „if“ oder „reddot“-Design-Award gewonnen. Befragt man Kunden, was diese in der Marke KUKA sehen, erhält man häufig zur Antwort: „einen Roboter, der innovativ und dynamisch aussieht“. Dieses Design eröffnet auch die Möglichkeit, einen Mehrpreis durchzusetzen. Es handelt sich in erster Linie um ein funktionales Design mit funktionalen Vorteilen (eine kürzere Kabelabwicklung macht den Roboter z.B. weniger Service anfällig und lässt ihn daneben auch noch gut aussehen).

Um die Marke KUKA zu emotionalisieren, wird in erster Linie die direkte Interaktion mit dem Kunden auf Messen und durch Events gesucht. KUKA hat sich darüber hinaus auch für ein Product Placement eines KUKA Roboters in einem James-Bond-Film entschieden. Die Platzierung eines KUKA Roboters führt zu einer einzigartigen Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern.

Idee war, KUKA Roboter im verrückten Forschungslabor des Erfinders Q unterzubringen, der die Gimmicks für James Bond entwickelt. Mit dieser Idee wurde an die James-Bond-Produzenten in London herangetreten, die sofort begeistert waren. Es wurde sogar extra das Drehbuch umgeschrieben, um die Roboter in den Film einzubauen. Um den Einsatz der Roboter im Film zu beeinflussen, forderten die Filmproduzenten jedoch eine so hohe Summe von KUKA, dass man sich dazu entschloss, die Roboter inklusive der notwendigen Programmierung zwar bereitzustellen, auf den Einfluss, wie die Roboter im Film präsentiert werden jedoch zu verzichten. Grund für diese Entscheidung war v.a., dass KUKA-Kunden eine solche Investition kaum toleriert hätten.

Ziel der Platzierung der Roboter im James Bond Film war nicht, die Marke in einem neuen Segment bekannter zu machen, sondern die Bekanntheit der Marke bei potentiellen oder bisherigen Kunden zu steigern. Eine Befragung von Kinobesuchern ergab, dass die Omega-Uhr, der Rasierer und das Auto jeder kannte, Roboter aber erwähnte niemand. Anders war dies bei Personen, die mit Robotik zu tun haben und zufällig den Film gesehen hatten. Diese erkannten sofort, dass es sich um einen Industrieroboter handelte. Auch die Marke wurde erkannt, da diese mehrere Sekunden etwa 2 Meter groß auf der Kinoleinwand zu sehen war. KUKA war fast länger zusehen als die Omega-Uhren.

Der Auftritt der KUKA-Roboter im James Bond Film sollte auch zur angestrebten Emotionalisierung beitragen. Der Film ermöglicht z.B. einen anderen Einstieg in ein Verkaufsgespräch mit dem Kunden. Bei ausländischen Kunden, bspw. in China, ist die Marke KUKA weniger bekannt, James Bond jedoch schon. Erzählt man von dem Auftritt der KUKA-Roboter in dem James Bond-Film, hinterlässt dies beim Kunden den Eindruck, es müsse sich um eine nicht unbedeutende Firma handeln, wenn diese sogar in einem James Bond Film mitwirke.

Besonders wichtig war es, den James Bond Auftritt glaubwürdig zu vermarkten. Diesbezüglich stellte sich KUKA folgende Fragen:

- Ist es glaubwürdig, wenn KUKA als ein deutsches mittelständisches Unternehmen in einem James Bond auftritt?
- Ist die Roboter Szene im Film eine adäquate Darstellung für einen Roboterhersteller, denn es wird immerhin ein Mensch getötet?
- Wie ist die Akzeptanz durch den Kunden für den Filmauftritt der Roboter?
- Entsteht ein Schaden für die bisher aufgebaute Marke?

Die Vermarktung des Filmauftritts wurde mit Hilfe von Events umgesetzt. Da KUKA nichts für den James Bond Auftritt gezahlt hatte, konnte man keine offiziellen Anzeigen mit der Aussage „KUKA ist im neuen James Bond“ schalten. Möglich war eine Einladung der Presse. Vor allem die Fachpresse, wie Maschinenbau-, Automatisierungstechnik- und Produktionspresse, die von hoher Relevanz für KUKA ist war sehr interessiert. Die weltweite Verbreitung und Verteilung der Artikel umgerechnet in Werbeanzeigenkosten in Quadratmeter ging in den einstelligen Millionenbereich. Die einschlägige Fachpresse berichtete weltweit von Deutschland, über China bis in die USA über den KUKA-Auftritt im James Bond Film.

Zusätzlich wurden Kunden zu James Bond Kino Vorstellungen eingeladen. Vorstandsvorsitzende wichtiger Kunden wurden auch zur Bond-Premiere mit Halle Berry und Pierce Brosnan eingeladen. Auch damit ließen sich Pressemitteilungen im Zusammenhang mit Robotik erzielen. Anlässlich der Kinopremiere wurde ein Cocktailroboter gebaut, der Cocktails à la James Bond mixte.

Der James Bond- Auftritt von KUKA kam bei den Kunden gut an. Das Image des Filmes war sehr förderlich für KUKA. Das mittelständische Unternehmen erscheint dadurch größer als es tatsächlich ist. Auch auf den Vertrieb hatte dies eine positive Wirkung, u.a. in Form von Mund-zu-Mund-Propaganda. Kunden erzählten sich untereinander, sie besäßen den gleichen Roboter wie im James Bond Film.

Zusammenfassend lässt sich über den Auftritt von KUKA im James Bond Film festhalten:

- Die Glaubwürdigkeit wurde gewährleistet durch die Vermarktung mit Selbstironie.
- Die adäquate Darstellung für einen Roboterhersteller wurde durch die Organisation von Kundenevents mit dem James-Bond-Thema umgesetzt.
- Auf Kundenseite konnte eine breite Akzeptanz festgestellt werden. Die Kunden sind stolz, dass der eigene Roboterlieferant KUKA im James-Bond-Film mitwirkt.
- Der Auftritt eines KUKA-Roboters in einem James Bond Film hat der bisher aufgebauten Marke keine Schaden zugefügt. Die Maßnahme wurde im Vorfeld bewusst für KUKA ausgesucht und als passend empfunden.
- Die Marketingwirkung war, schon allein durch die große Resonanz in der Fachpresse, sehr groß.
- Die Mitwirkung im James-Bond-Film ist bezüglich des Kosten-Nutzen-Aspekts sehr positiv zu bewerten.

Natürlich handelt es sich bei dem James-Bond-Projekt um etwas Einmaliges. KUKA versucht jedoch kontinuierlich seine Produkte auf besondere Weise zu präsentieren.

Wer KUKA von den Auftritten auf den großen übergreifenden Messen wie der Automatik in München kennt weiß, dass KUKA dort nicht einfach Roboter aufstellt, die schweißen und palettieren. KUKA stellt stattdessen z.B. einen Flugsimulator auf, in dem die Besucher einen Flug über den Mars machen können. So wird die Brücke zur DLR, der deutschen NASA, geschlagen, die ebenfalls Robotik-Forschung betreibt. Für KUKA-Roboter werden auch von der DLR entwickelte Teile verwendet. Durch diese Verbindung zur DLR beispielsweise entsteht wieder eine Differenzierung und Emotionalisierung, die zur Durchsetzung eines Mehrpreises beiträgt.

4. Fazit

Eine starke Marke zeichnet sich aus durch

- Markenstärke
- Loyalität (Vertrauen, Sympathie, Uniqueness)
- Markenwert

Zur Bestimmung des Markenwertes muss sich das Unternehmen folgende Fragen stellen:

- (1) Wie hoch ist das Umsatzpotenzial der Marke. Dieses fließt in den Markenwert ein.
- (2) Wie viel Geld muss in den Markenaufbau investiert werden? Was kostet es, die Marke zu erhalten?
- (3) Welchem Branchenrisiko ist das Unternehmen ausgesetzt? Wie stellt sich die Wettbewerbssituation dar? In einem Markt mit 100 Wettbewerbern und einer hohen Marktdynamik ist eine Marke weniger wert als in einem statischen Markt mit wenigen Wettbewerbern.
- (4) Wie ist die Branche generell aufgestellt? Wie hoch ist der Diskontierfaktor?
- (5) Wie groß ist der Preisabstand zum Wettbewerb?

Die Antworten auf die genannten Fragestellungen fließen als quantitative Größen in die Berechnung des Markenwertes ein. Der Markenwert stellt letztlich einen Index dar, der Marketingaktivitäten messbar macht, indem man feststellt, ob der Wert gesteigert werden konnte oder nicht.

Im Industriebereich, indem KUKA tätig ist, können starke Marken einen Mehrpreis von durchschnittlich 3,3 Prozent durchsetzen. Diese Aussage ist allerdings sehr allgemein, da hier die Werte von Anlagenbauern bis hin zu kleinen B2B-Schraubenhersteller enthalten sind. Festhalten lässt sich, dass starke Marken einen Mehrpreis durchsetzen können, der individuelle Preisabstand zum Wettbewerb aber unternehmensindividuell ermittelt werden muss. Die Potenziale starker Marken sind im Konsumgüterbereich größer, allerdings steht man im Hinblick auf starke Marke im Industriegüterbereich erst am Anfang. Schon heute existieren Anbieter, die einen Mehrpreis von 10-15 Prozent durch-

setzen können. Auch KUKA kann einen Mehrpreis für seine Produkte durchsetzen, obwohl es sich dabei um Commodities handelt. Der Mehrpreis ist aufgrund der starken Marke sowie die Erschließung neuer Märkte und Regionen durchsetzbar. Durch die Unterstützung von Spezialisten (IBD und KTM), wird den Kunden ein Mehrwert geboten und Automatisierungstechnik nahe gebracht. Mit Push-Pull Marketing spricht KUKA direkt Endnutzer an, die nie direkte Kunden sind. Die direkte Ansprache der Endnutzer soll bewirken, dass diese KUKA Automatisierungstechnik direkt beim Anlagenbauer nachfragen. Mit den beschriebenen Maßnahmen ist KUKA ein erfolgreiches Wachstum und eine hervorragende Wettbewerbsposition in einem hart umkämpften Markt gelungen.