

INSIGHTS 8

Markenlizenzierung –
ein wertorientierter Ansatz zur Budgetierung
zentraler Markenführungsaufgaben

Marketing-PMI zur Verankerung
der Marktperspektive bei Fusionen

Retail-Brands in Deutschland –
eine Studie zur Markenstärke und zu ihren
Treibern im deutschen Einzelhandel

Marketing 2.0 –
Hype oder tiefgreifende Veränderung?

Multi-Channel-Handel –
Verkaufsform der Zukunft

Die Intelligenz der Märkte nutzen:
Open Innovation

BBDO Consulting ist die internationale Top-Managementberatung mit Fokus auf marktorientierter Unternehmensführung. In enger Zusammenarbeit mit Klienten entwickeln und implementieren wir Strategien zur Marktbearbeitung und setzen sie in konkrete, handlungsleitende Grundsätze und Führungssysteme um. Entlang der Kernkompetenz strategisches Marken- und Kundenmanagement bieten wir umfassendes Know-how von Experten aus Beratung und Industrie. Die fundierte Kenntnis lokaler Märkte bildet bei gleichzeitig globaler Reichweite und Perspektive einen entscheidenden Teil unseres überlegenen Beratungsangebotes.

BBDO Consulting verfügt über Büros an den Standorten Berlin, Düsseldorf, Johannesburg, Madrid, Moskau, München, Shanghai, Tel Aviv und Zürich und ist als Teil der BBDO Worldwide, eines der führenden internationalen Agenturnetzwerke, mit über 290 Büros in 77 Ländern präsent.

Adel Gelbert, Dr. Christian Scholz

Markenlizenzierung – ein wertorientierter Ansatz zur Budgetierung zentraler Markenführungsaufgaben

Die Herausforderung

In jedem größeren Unternehmen stellt sich die Herausforderung, das Zusammenspiel zwischen zentraler und dezentraler Markenführung effektiv und effizient zu gestalten, das heißt auch, bedarfsgerecht zu budgetieren. Typischerweise ist zentrale Markenführung als Stabsstelle (z.B. Corporate Center) organisiert, während dezentrale Markenführung in operativen Einheiten (Landesgesellschaften, Unternehmensbereiche ...) mit eigenständiger Gewinn- und Verlustverantwortung stattfindet. In Unternehmen, in denen weltweit primär mit einer Marke operiert wird (z.B. bei Siemens, Shell oder Vodafone), bekommt die Frage der Budgetierung vor allem zentraler Markenaufbauaufgaben häufig eine erhöhte Brisanz, weil

- zwar das zentrale Marketing typischerweise Aufgaben wahrnimmt, die für den globalen Markenauf- und -ausbau grundlegend sind (z.B. die Entwicklung und Betreuung globaler Sponsoringengagements) und von denen also dezentrale Marketingabteilungen in ihrer Arbeit profitieren,
- diese dann aber nicht unbedingt bereit sind, sich an den zentralen Marketingaufwendungen nennenswert finanziell zu beteiligen.

So alt dieser Konflikt erscheinen mag, so aktuell ist er auch. Es sind aus unserer Sicht vier wesentliche Entwicklungen, die die Aktualität des Themas treiben:

Der Trend zur globalen Marke

Immer mehr Unternehmen erhoffen sich eine effektivere Marktbearbeitung mit einer weltweit eingesetzten Marke und den potenziell damit verbundenen Synergie- und Effizienzvorteilen. So hat z.B. die Allianz nach Jahren des Zukaufs starker lokaler Marken das strategische Bekenntnis zur globalen Markenstrategie fest verankert und baut die globale Reichweite der Marke Allianz konsequent aus. Damit ergibt sich, analog den oben genannten Unternehmensbeispielen, immer mehr die Konstellation, dass ein

zentrales Marketing Aufgaben des globalen Markenaufbaus übernimmt, von denen dezentrale Marketingabteilungen, weil sie unter der gleichen Marke operieren, profitieren.

Das verstärkte (An-)Erkennen von Marke als Wertschöpfungsfaktor

In immer mehr Unternehmen setzt sich auf Top-Management-Ebene die Erkenntnis durch, dass Marke nicht nur etwas ist, was Geld kostet, sondern dass eine starke Marke ein Wert an sich ist, dem oft ein erheblicher Anteil an der Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens zukommt. Dies wird z.B. deutlich, wenn man die monetären Markenwerte der DAX30-Unternehmen an deren Gesamtunternehmenswerten spiegelt. Damit steigt das Bewusstsein, dass Investitionen in die Marke eben auch wie Investitionen behandelt werden müssen und nicht nur wie Kostenblöcke. Dies wiederum erhöht die Relevanz eines synergetisch ausbalancierten Zusammenspiels von zentraler und dezentraler Markenführung (Abb. 1).

Der verstärkte Druck zu „Accountable Marketing“

Der Effektivitäts- und Effizienzdruck auf Marketingabteilungen nimmt deutlich zu. Marketing muss verstärkt den eigenen Wertbeitrag für den Unternehmenserfolg nachweisen, und dies eben nicht mehr nur über qualitativ gute Kampagnen oder prestigeträchtige Sponsoringengagements, sondern über deren messbaren Geschäftswertbeitrag – Anzahl Neukunden, Ausbau des Geschäftes mit dem eigenen Kundenstamm etc. – und natürlich: über den Nachweis des aufgebauten monetären Markenwertes. Damit rückt wieder das Zusammenspiel von zentraler und dezentraler Markenführung in den Mittelpunkt der Betrachtung, weil beide ihren Anteil am Aufbau von Markenwert haben, wenn beide mit der gleichen Marke arbeiten.

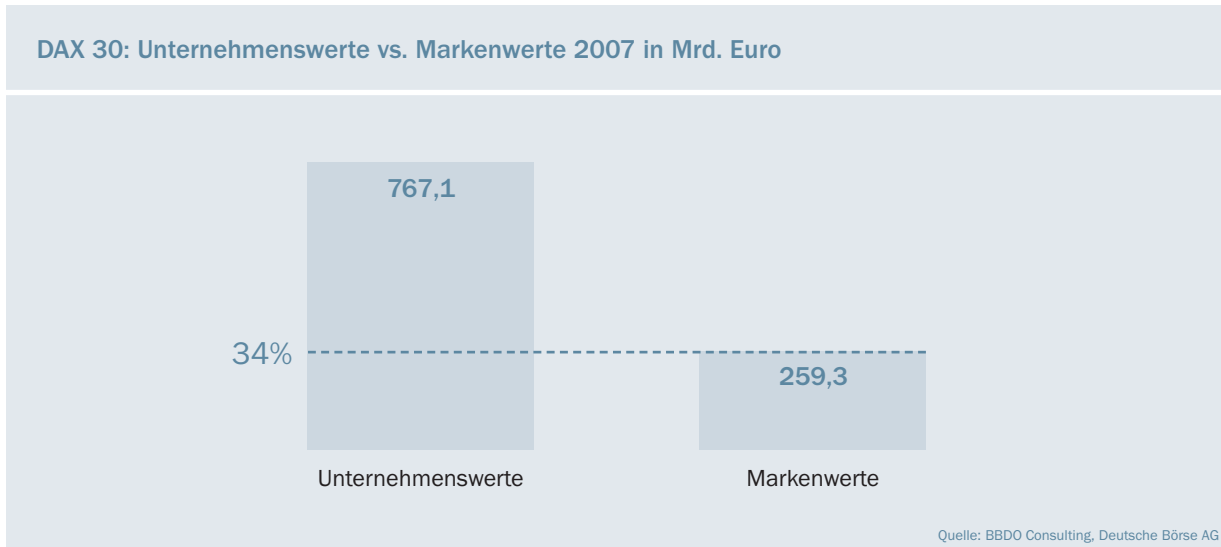


Abbildung 1: Monetärer Markenwert gegenüber Unternehmenswert

Der verstärkte Druck internationaler Steuerbehörden

Internationale Steuerbehörden haben in den letzten Jahren stetig den Druck auf internationale Konzernzentralen erhöht, ausländische operative Einheiten an den Kosten der Markenentwicklung angemessen zu beteiligen. Die belasteten operativen Einheiten dagegen stehen unter dem Druck, dass entsprechende Aufwendungen und Zahlungen an die ausländische Stabsstelle nur unter bestimmten Voraussetzungen

zum steuerlichen Betriebsausgabenabzug zugelassen werden. Um Doppelbesteuerung zu vermeiden, müssen beide Seiten dokumentieren, dass die Belastung dem entspricht, was fremde Dritte untereinander vereinbart hätten.

Zurück also zur eigentlichen Herausforderung: Welche Optionen gibt es, um dezentrale Einheiten finanziell am Aufwand zu beteiligen, der für zentrale Markenführungsaufgaben anfällt?

Das Modell Kostenumlage

Die wohl gängigste Methode zur Beteiligung dezentraler Einheiten am zentralen Markenführungsaufwand ist das Cost Sharing. Das Prinzip ist zunächst einfach: Die Kosten, die für das Erbringen zentraler Markenführungsaufgaben entstehen, werden auf alle diejenigen umgelegt, die potenziell etwas davon haben. Die Umlage erfolgt über einen Verteilungsschlüssel, der definiert, wer welchen Beitrag zu leisten hat.

So einfach ein solches System klingt, so viele Tücken sind damit potenziell verbunden:

Problem Verteilungsschlüssel

Die Aufgabe, einen Verteilungsschlüssel zu identifizieren, der als „fair“ wahrgenommen wird, gleicht oft einer „Quadratur des Kreises“. Welcher Verteilungsschlüssel ist akzeptabel? Welchen Maßstab legt man zugrunde? Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit?

Oder den Grad, mit dem dezentrale Einheiten von zentralen Markenführungsaktivitäten profitieren? Gerade diese beiden, jeweils für sich zunächst eingängigen, Veranlagungskriterien sind häufig konfliktträchtig, weil wirtschaftlich schwächere Einheiten tendenziell überproportional von zentralen Markenführungsleistungen profitieren.

Problem wirtschaftliches Eigentum

Durch ein Kostenumlageverfahren werden per se alle Teilnehmer anteilige wirtschaftliche Eigentümer an der Marke. Das immaterielle Vermögen wird damit im Konzern getrennt.

Problem Dokumentation

Die Frage des Profitierens stellt sich auch aus steuerlicher Sicht, weil dezentrale Einheiten zur steuerlichen Abzugsfähigkeit ihres Kostenbeitrages zur zentralen Markenführung regelmäßig nachweisen müssen, dass sie einen entsprechenden „Gegenwert“ dafür bekommen haben (Benefit Test). Dies ist in manchen Fällen eher schwierig zu leisten. Gelingt dies aber nicht, laufen dezentrale Einheiten Gefahr, bzgl. der Steuer auf den Beiträgen sitzenzubleiben, da sie sie nicht als Kosten geltend machen können.

Problem Buy-in/Buy-out

In den seltensten Fällen geht es bei derartigen Kostenumlagestrukturen darum, die Aufwendungen für eine neue Marke zu teilen. Vielmehr wird die betref-

fende Marke meist schon eine Zeit lang im Konzern genutzt. Hieraus ergibt sich typischerweise eine Bewertungsproblematik, da eintretende Teilnehmer eines Kostenumlageverfahrens die „Alteigentümer“ der Marke adäquat entgelten müssen. Gleiches gilt analog, wenn im Zeitablauf Gesellschaften aus dem Kreis der Teilnehmer am Kostenumlageverfahren ausscheiden.

Problem strategische Investitionen

Aus den oben erläuterten Problemen ergibt sich auch, dass ein Cost-Sharing-Modell üblicherweise sehr geringen Raum für strategische Investitionen lässt, z.B. für den Markenaufbau in noch zu entwickelnden Märkten. Ökonomisch stellt sich die Notwendigkeit einer „Vorab-Investition“, die sich dann aber aus den genannten Gründen eben nicht so ohne weiteres umlegen lässt.

Problem Mind-set

Ein Cost-Sharing-Modell ist von Anfang an auf dem Mind-set einer „Kostenlast, die verteilt werden muss“, aufgebaut und vernachlässigt den Wertaspekt einer Marke im Verständnis von Marke als Wertschöpfungsfaktor und Unternehmenswert. Ein Cost-Sharing-System lässt komplett unberücksichtigt, dass dezentrale Einheiten mit dem Unternehmenswert Marke wirtschaften können, den sie sich sonst anderweitig am Markt beschaffen müssten.

Der Ansatz Markenlizenzierung

Der Markenlizenzierungsansatz ist ein wertorientierter Ansatz zur finanziellen Beteiligung dezentraler Einheiten an den Aufwendungen für zentrale Markenführungsaufgaben. Ihm liegen drei Leitprinzipien zugrunde:

Basis Markenwert

Im Verständnis von Marke als Unternehmenswert

bildet der monetäre Wert der Marke die wesentliche Grundlage für eine finanzielle Beteiligung dezentraler Unternehmen. Diese bekommen keine Kostenumlage mehr, sondern zahlen eine Lizenzgebühr für das Recht der Markennutzung in ihrem Markt. Diese bemisst sich nach dem zur Verfügung gestellten monetären Markenwert, der auf die Aktivitäten der zentralen Markenführung zurückzuführen ist.

Trennung von Lizenzeinnahmen und -verwendung

Das zentrale Marketing bekommt die Lizenzgebühr für das Zur-Verfügung-Stellen des Unternehmenswertes Marke. Die Festlegung erfolgt also wertbasiert. Diese Mittel können dann bedarfsbasiert verwendet werden, das heißt, das zentrale Marketing soll die Mittel zielgerecht und effizient zum globalen Markenauf- und -ausbau einsetzen.

Ausdifferenzierung der Lizenzraten

Es gibt keine „one size fits all“-Lösung, sondern ein in sich konsistentes Staffelsystem, das unterschiedliche Lizenzraten vorsieht, um die Unterschiede in der Stärke der zur Verfügung gestellten Marke z.B. in unterschiedlichen Ländern zu reflektieren.

BBDO Consulting hat gemeinsam mit Ernst & Young eine Vorgehensweise zur Entwicklung und Implementierung von Markenlizenzierungsmodellen entwickelt, die drei Phasen folgt:

Definition Modelldeterminanten

Hier wird zunächst als Bemessungsgrundlage für die Bestimmung der Lizenzgebühren der Markenwertanteil isoliert, der auf die Aktivitäten des zentralen Marketings zurückzuführen ist. Auf dieser Basis werden unterschiedliche Szenarien mit unterschiedlichen Lizenzraten gerechnet und mit dem Gesamtbudgetbedarf abgeglichen. Dafür werden jeweils Vergleichsdaten („arm’s length“) zur Untermauerung herangezogen. Ergebnis dieser Phase sind zwei bis drei Kalkulationsszenarien mit unterschiedlichen Lizenzratenstaffeln zur Entscheidung.

Detaillierung Lizenzmodell

In dieser Phase werden die wesentlichen Determinanten des Lizenzmodells ausgearbeitet (vor allem die finale Lizenzratenstaffel) und in einen Budgetplan inklusive strategische Investitionen überführt. Hier erfolgt auch die internationale Prüfung auf steuerliche Machbarkeit und Akzeptanz.

Implementierungsvorbereitung

In dieser Phase werden schließlich die Dokumentationsgrundlagen auf zentraler und dezentraler Ebene vorbereitet und zu Implementierungs-Toolkits verdichtet. Diese enthalten auch Transfer Pricing Reports, die die reibungslose Akzeptanz der lokalen Steuerbehörden gewährleisten sollen.

So sorgfältig aufgesetzt, hat ein Markenlizenzierungssystem das Potenzial, die weiter oben beschriebenen Nachteile eines Kostenumlagesystems effektiv zu adressieren, weil

- man statt der Suche nach einem akzeptablen Verteilungsschlüssel zur Kostenumlage hier den monetären Markenwert als „harte Bemessungswährung“ hat;
- das wirtschaftliche Eigentum an der Marke immer beim Lizenzgeber verbleibt;
- bei der Dokumentation für die steuerliche Abzugsfähigkeit der Nachweis eines entsprechenden Gegenwertes über den Markenwert erfolgt;
- sich die Frage von Buy-in-/Buy-out-Zahlungen nicht stellt;
- der Spielraum für strategische Investitionen durch die Trennung von (wertbasierten) Lizenzeinnahmen und (bedarfsbasierter) Mittelverwendung erheblich größer ist;
- das System von Beginn an auf einem wertorientierten statt kostenorientierten Mind-set aufgebaut ist.

Diese Vorteile haben sicherlich auch Unternehmen wie Shell, Vodafone oder Nestlé bewogen, die Umstellung auf ein solches Markenlizenzierungssystem vorzunehmen und so mehr Planungsstabilität und -kontinuität für ihren globalen Markenaufbau zu erreichen.

BBDO Consulting und Ernst & Young arbeiten bei diesem Thema üblicherweise in einem gemeinsamen Projektteam, was sich mittlerweile in vielfacher Projekterfahrung bewährt hat.

Udo Klein-Bölting, Christof Wimmer

Marketing-PMI zur Verankerung der Markt- perspektive bei Fusionen

Die ernüchternde Bilanz – nur jede dritte Fusion gelingt

Erschreckend viele Fusionen und Übernahmen scheitern – diese Einschätzung wird durch unzählige Studien und Untersuchungen belegt. So rechnet beispielsweise eine Studie der niederländischen Tilburg Universität vor, dass im Zeitraum von 1996 bis 2000 nur jede dritte Fusion erfolgreich war – zwei Drittel aller Fusionen haben keinen Wertzuwachs gebracht oder, noch schlimmer, Wert vernichtet (vgl. Newsweek, The Giants Stumble, 23. Jan. 2008). In einer Studie der Southern Methodist University konnte nach einer Fusion nur in 12 Prozent der Fälle mit dem Wachstum der Industry Peers mitgehalten werden – in 88 Prozent der Fälle war man offensichtlich zu sehr mit sich selbst beschäftigt.

Woran liegt das? Die am häufigsten angeführten Gründe sind zum Beispiel überschätzte Marktsynergien, unterschätzter Komplexitätszuwachs in der Marktbearbeitung oder kulturelle Differenzen – alles Faktoren, die im Kern einem Grundproblem entspringen: einer mangelnden Fusionsplanung auf der Marktbearbeitungsseite. Fusionen werden allzu oft aus einer zu stark auf systemische Synergien und Kosteneinsparungen verengten Perspektive geplant, was häufig auch zunächst mit kurzfristigen „Wertsteigerungen“ (sprich: kurzfristigen Kursgewinnen) belohnt wird. Aber: eben nur kurzfristig. Nachhaltiges Wertwachstum kann nicht nur über Kosteneinsparungen kommen, sondern braucht eine schlüssige Marktbearbeitungslogik, die die vermeintlich einfache Frage beantwortet, warum eins und eins mehr sein werden als zwei.

Hierbei spielt das Marketing eine herausragende Rolle, weil sich aus dem Verständnis von marktorientierter Unternehmensführung zwingend Fragen stellen:

- Wie lassen sich Markenwerte, die häufig über Jahrzehnte aufgebaut wurden, werterhaltend migrieren und in eine neue Markenarchitektur überführen?
- Wie sieht dann das Rahmenwerk der Marktbearbeitung aus? Mit welchen Marken sollen welche Kundengruppen über welche Kanäle adressiert werden?
- Welche konkreten Chancen oder Vorteile birgt die neue „Marktstory“ für die Mitarbeiter?
- Wie lassen sich die Marketingressourcen effektiv und effizient bündeln?

Genau hier setzt der Marketing-PMI-Radar von BBDO Consulting an, der auf dem Leitprinzip beruht, die Marktbearbeitungsseite in Fusionsprozessen mit der gleichen Professionalität und Disziplin zu behandeln wie die Kosten- und Finanzseite und nicht, wie allzu häufig der Fall, auf die monetäre Markenbewertung zu reduzieren. Die monetäre Bewertung der Marken steht deshalb auch bei diesem Ansatz nicht am Ende, sondern am Beginn des Prozesses.

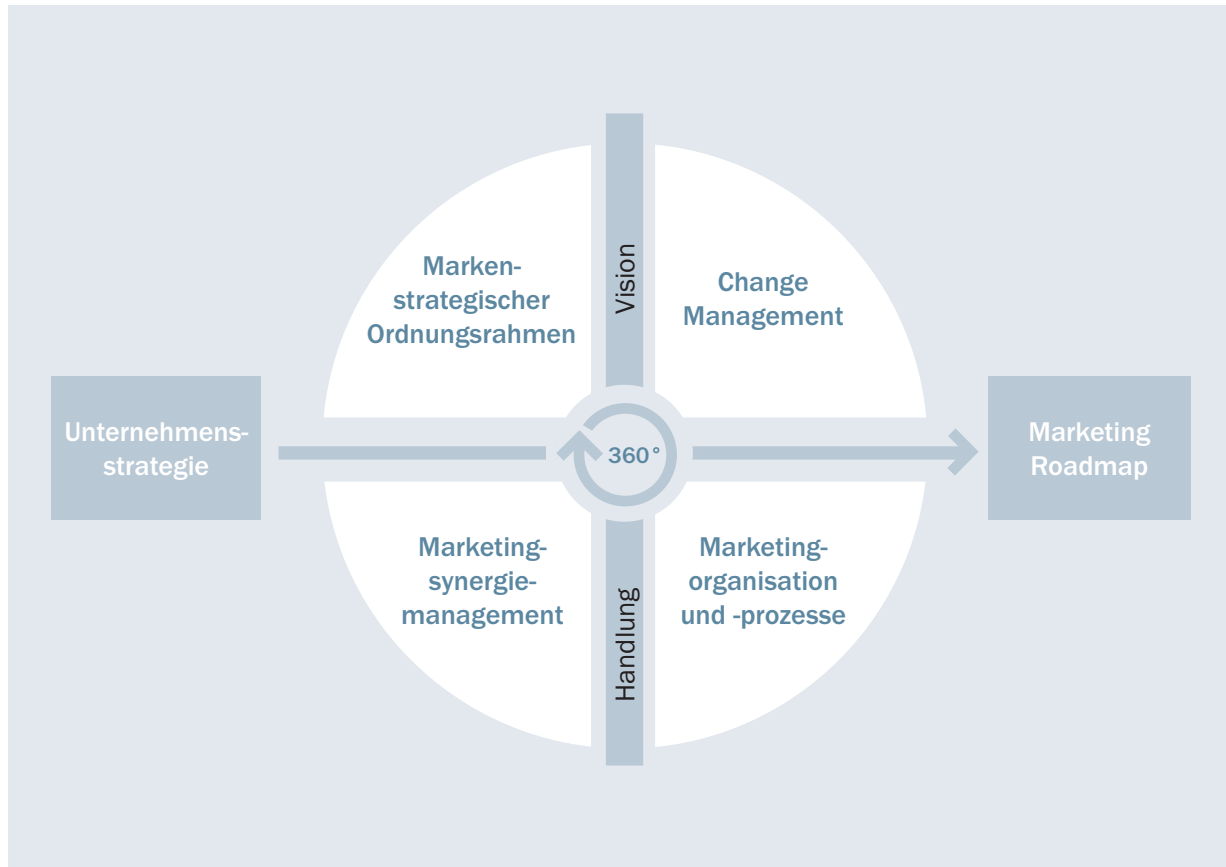


Abbildung 1: BBDO Consulting's Marketing-PMI-Radar

Der Marketing-PMI-Radar: ein Kompass für mehr Markterfolg

BBDO Consulting's Marketing-PMI-Radar (siehe Abb. 1) ist ein Management-Instrument zur Verankerung von Marktorientierung in Fusions- und Übernahmeprozessen. Ausgangspunkt sind die strategischen Überlegungen, die der Fusion oder Übernahme zugrunde liegen: Welche strategischen Wachstumsziele verfolgt man mit der Fusion oder Übernahme, abgesehen von „reinen“ Effizienz- oder Kostenvorteilen? Wie soll das Zusammengehen zweier Firmen zu einer helfen, mehr Potenzial auf der Marktseite zu schaffen? Der Marketing-PMI-Radar setzt auf diesen zugrundeliegenden strategischen Überlegungen auf und konkretisiert sie über vier Arbeitsfelder, die im Folgenden erläutert werden, zu einer Marketing Roadmap.

1. Definition des markenstrategischen Ordnungsrahmens

Die gegenwärtig geltenden Bilanzierungsrichtlinien schreiben vor, dass Markenwerte, die erworben werden (also z.B. im Rahmen von Übernahmen), monetär zu bewerten und mit diesem Wert in der Bilanz auszuweisen sind. Dies gilt nicht für selbstgeschaffene Markenwerte, die nicht nur nicht ausgewiesen werden müssen, sondern sogar nicht ausgewiesen werden dürfen. Dieser Logik folgend, beschränkt sich die Markenbewertung im Rahmen von Pre-Deal-Phasen bei Fusionen oder Übernahmen häufig auf die lediglich monetäre Bewertung der zu erwerbenden Markenwerte.

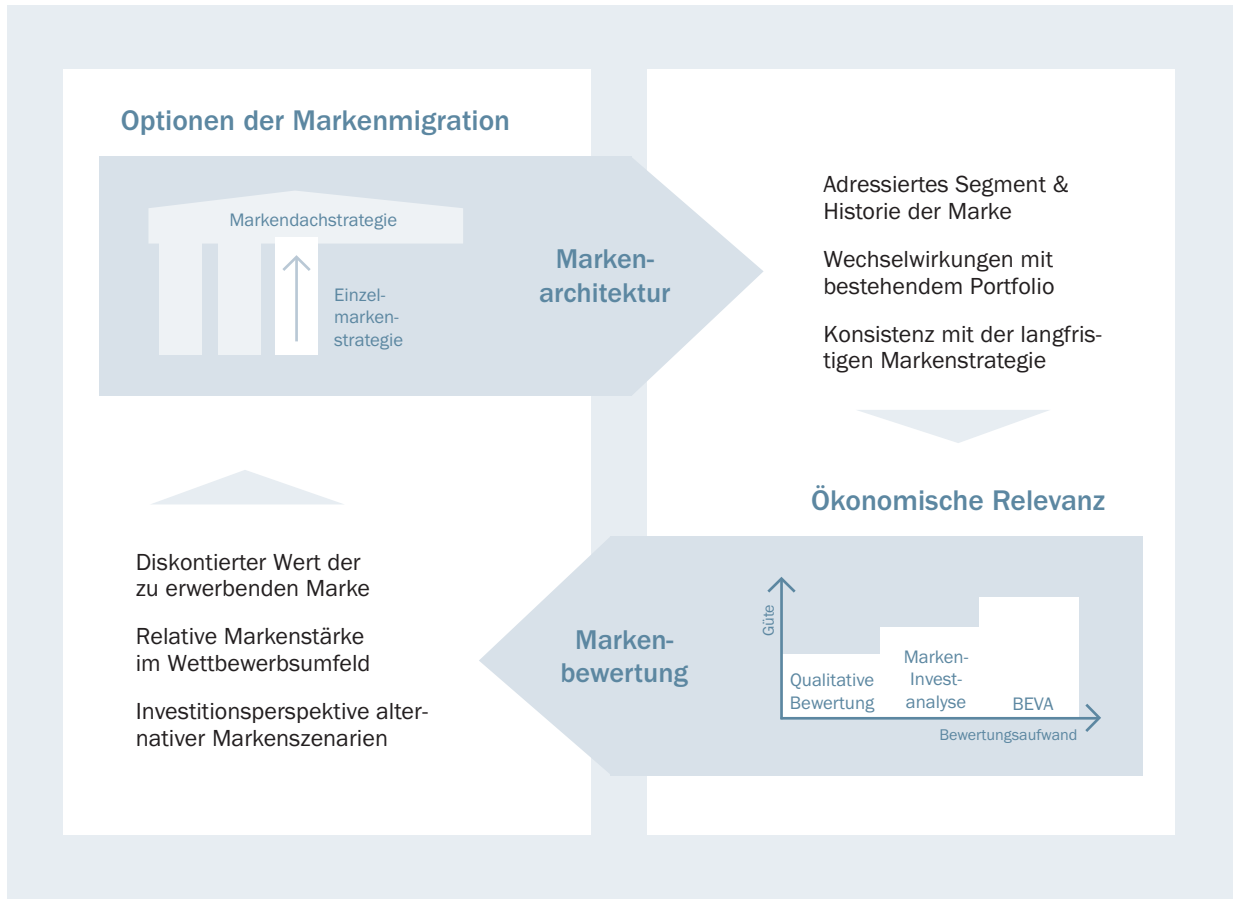


Abbildung 2: Markenarchitektur und -bewertung

Der Marketing-PMI-Radar sieht hingegen eine ganzheitliche Betrachtung des Themas Markenwert vor (siehe Abb. 2):

- Zum einen erfolgt eine quantitative (monetäre) Bewertung des gesamten Markenportfolios, das in ein neues Unternehmenskonstrukt eingebracht wird, um eine faktenbasierte Grundlage für die Definition des künftigen Markenportfolios zu haben.
- Zum anderen beschränkt sich diese Bewertung nicht ausschließlich auf die Identifikation des monetären Wertes unterschiedlicher Marken, sondern stellt darauf ab, deren Rolle und Zusammenspiel in einer zukünftigen Markenarchitektur zu definieren.

Die in dieser Phase eingesetzten Methoden umfassen zum einen Markenbewertungsinstrumente wie

das BEVA-Modell von BBDO Consulting, die über den monetären Markenwert hinaus Erkenntnisse über spezifische Stärken und Potenziale einer Marke offenlegen, zum anderen Methoden zur Modellierung und Bewertung unterschiedlicher Markenarchitekturszenarien, um den optimalen markenstrategischen Ordnungsrahmen nach dem Zusammenschluss zu identifizieren.

2. Aufsetzen eines marktgetriebenen Change-Management-Programms

Bei der Vielzahl von Studien zum Scheitern von Fusionen taucht eine Erklärung fast immer auf: das fehlende Commitment der Mitarbeiter. Sieht man sich an, wie Fusions- und Übernahmeprozesse häufig vorbereitet werden, dann kann dieser Befund nicht wirklich erstaunen. Häufig erfahren Mitarbeiter von

Fusionsplänen ihr Unternehmen betreffend aus der Presse und müssen dann versuchen, sich selbst ein Bild von den zugrundeliegenden Zielsetzungen und den zu erwartenden Konsequenzen zu machen, mit all der Unruhe und Unsicherheit, die in solchen Situationen entstehen.

Dem soll das rechtzeitige Aufsetzen eines marktgetriebenen Change-Management-Programms entgegenwirken. Erster Baustein hierbei ist die Definition einer sogenannten Employer Brand Proposition oder, deutsch, der Positionierung des Unternehmens als Arbeitgebermarke. Diese definiert das Leistungsversprechen des Unternehmens an seine Mitarbeiter und hat damit eine wesentliche Orientierungsfunktion für bestehende und zukünftige Mitarbeiter. Je schärfer sie formuliert ist, desto mehr Orientierung kann sie geben. Gerade in Zeiten des Wandels kommt dieser Orientierungsfunktion naturgemäß eine große Bedeutung zu. Im Kontext des Marketing-PMI-Radars wird eine solche Employer Brand Proposition früh im Prozess definiert, um sofort bei Bekanntgabe einer anstehenden Fusion oder Übernahme in der internen Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern, aber auch im sich verschärfenden Wettbewerb um Talente eingesetzt werden zu können.

Dieses Arbeitgebersversprechen bildet die Grundlage für die Entwicklung eines internen Kommunikationsprogramms im Verständnis von Kommunikation als Dialog über mehrere Stufen. Der allzu häufig zu beobachtende Ansatz „CEO schreibt Mail an alle Mitarbeiter und bittet darum, bei Fragen auf den direkten Vorgesetzten zuzugehen“ läuft ins Leere, wenn der oder die Vorgesetzte dann nicht auskunftsfähig ist oder aber selbst verunsichert wirkt. Genau hier setzt ein Kaskadenansatz an, der auf dem Prinzip beruht, in sehr engem Zeitraum unterschiedliche Mitarbeitererebenen zu informieren, Mitarbeiter als interne Botschafter für die anstehende Veränderung zu gewinnen und sie mit Informationen und Argumentationshilfen wie levelspezifischen „Fragen & Antworten“-Materialien auszustatten.

In der eigentlichen Post-Merger-Integration-Phase, also im Prozess der Integrationsumsetzung, ist die

Kommunikation als Teil des Change-Management-Programms noch essentieller, da erfahrungsgemäß viel Unsicherheit erst zu dieser Phase entsteht und viele Leistungsträger gerade in dieser Phase besonders abwanderungsgefährdet sind, weil nach Bekanntgabe der Fusion der Talentemarkt über Personalberater etc. entsprechend aktiv wird.

Welche Bedeutung einem solchen marktgetriebenen Change-Management-Programm zukommen kann, zeigt das Beispiel Saint-Gobain (Hersteller technischer Werkstoffe, >160 Tsd. Mitarbeiter in 45 Ländern), bei dem im Zeitraum 1990 bis 2000 rund 50 US-Unternehmen erfolgreich integriert wurden. Hier wurde durch das Top Management rückblickend das Change-Management-Programm als wichtigster Erfolgsfaktor deklariert (vgl. Lessons from the front, Gianpaolo Caccini, Saint-Gobain Corp.).

3. Marketingorganisation und -prozesse

Bei jeder Fusion oder Übernahme gilt es, eine neue Organisation zu entwerfen, in die die beiden „alten“ Organisationen überführt werden. Bei vielen Fusionen und Übernahmen stellt der zugrundeliegende Business Case, wie eingangs beschrieben, stark auf mögliche Kosteneinsparungen ab, die sich aus der Streichung von Funktions- oder Systemüberlappungen ergeben können. Eine solche rein effizienzgetriebene Sichtweise springt gerade auf der Marktbearbeitungsseite zu kurz und braucht zwingend auch die Effektivitätsperspektive. Damit eine Fusion am Markt erfolgreich ist, muss aus eins und eins mehr als zwei werden, das heißt: mehr Kundenpotenzial, bessere Betreuung, mehr Marktchancen.

Der Marketing-PMI-Radar hält deshalb eine Reihe von Struktur- und Gestaltungshilfen vor, die nicht nur nach Effizienz Gesichtspunkten arbeiten, sondern zunächst helfen sollen, die der Fusion zugrundeliegende „Marktstory“ in eine geeignete Neuorganisation zu übersetzen (siehe Abb. 3).

Dieses Zielbild wird dann in der M&A-Phase mittels

marktgetriebenem Prozessdesign zu einem effektiven und effizienten Zusammenspiel konkretisiert, das sich an den Dimensionen time-to-market, order-to-delivery und customer servicing orientiert.

Welche Herausforderungen sich hierbei stellen, soll an einem Beispiel aus dem sogenannten TIME-Markt (Telekommunikation, Internet, Medien und e-Commerce) illustriert werden:

Konvergenz ist ein wesentlicher strategischer Treiber in diesem Markt. Folglich bildeten sich eine Reihe von Triple- oder Quadruple-Play-Anbietern, die Festnetz, Mobilfunk, Internetzugang und Medienangebote wie IP-TV kombinieren. Der Zielsetzung „alles aus einer Hand“ folgend, wurden Marketingorganisationen gebildet, die technologieübergreifend Angebote pro Kundensegment bündeln sollten. Dabei wurde zu wenig berücksichtigt, dass die Time-to-market-Prozesse verschiedener Technologien sehr große Unterschiede aufweisen. So betragen die Time-to-market-Zeitfenster für Angebote im Festnetzbereich meist Jahre, die für Mobilfunk eher Quartale, für DSL-Angebote eher Monate, und für Medienformate wechseln sie zum Teil auf Wochenbasis. Auch im Customer-servicing-Prozess können große Unterschiede auftreten. So stellt Festnetztelefonie in der Regel eher niedrige Anforderungen an Call-Aufkommen und Beratungstiefe, während diese im Mobilfunkbereich eher hoch sind. Eine Reorganisation der Marktbearbeitung, die solche Unterschiede nicht rechtzeitig berücksichtigt, wird später kaum das Marktpotenzial entfalten können, das vielleicht einmal im Business Case ausgewiesen war.

4. Marketing-Synergie-Management

Sind Strukturen und Prozesse definiert, geht es schließlich an die Programme. Hier arbeitet der Marketing-PMI-Radar mit einem dreistufigen Vorgehen:

- Zunächst wird aus dem Baustein 1 „Markenstrategischer Ordnungsrahmen“ ein Tableau der anstehenden Marktbearbeitungsaufgaben entwickelt, das darauf abzielt, die wesentlichen Aufgaben- (und Ausgaben-)blöcke zu identifizieren, auf die

sich die Marketingprogramme konzentrieren sollten. Hier geht es also um Marketingeffektivität.

- Im zweiten Schritt werden die Marketingprogramme der Marketingabteilungen, die in die neue Organisation überführt werden, an diesem Tableau gespiegelt, um zum einen Aufgabendopplungen zu bereinigen, zum anderen nicht abgedeckte Aufgaben zu identifizieren.
- Im dritten Schritt folgt eine Optimierung nach Effizienzgesichtspunkten mittels quantitativer Planungs- und Optimierungsinstrumente.

Im Detail geht es um die folgenden Fragen (siehe Abb. 4):

- Sind die Prozesse zur Erstellung der Werbemittel und Mediaplanung effizient? Sind Make-or-Buy-Entscheidungen sinnvoll getroffen und Schnittstellen zu externen Agenturpartnern effizient gestaltet?
- Existieren Planungs- und Controllinginstrumente, die einen zeitnahen und transparenten Einblick in Kommunikationsbudgets und Markencontrolling gewährleisten?
- Bestehen Möglichkeiten, Einkaufskonditionen durch Pooling oder Nachverhandlungen zu verbessern? Werden alle Ansätze zur Gewinnung von Werbebeiträgen ausgeschöpft?
- Existiert eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Kommunikationsstrategie mit Leistungsversprechen und klar definierten Zielen und Zielgruppen?
- Entsprechen die eingesetzten Werbemittel inhaltlich und in der Anmutung dem Leistungsversprechen und den Kommunikationszielen?
- Sind die absolute Höhe der Mediaspendings sowie deren Aufteilung auf die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente und Medien effizient?

Die von BBDO Consulting entwickelte Synergie-Management-Strategie für Marke und Kommunikation gibt der Unternehmensleitung bzw. dem Marketingverantwortlichen einen Status über Effizienz und

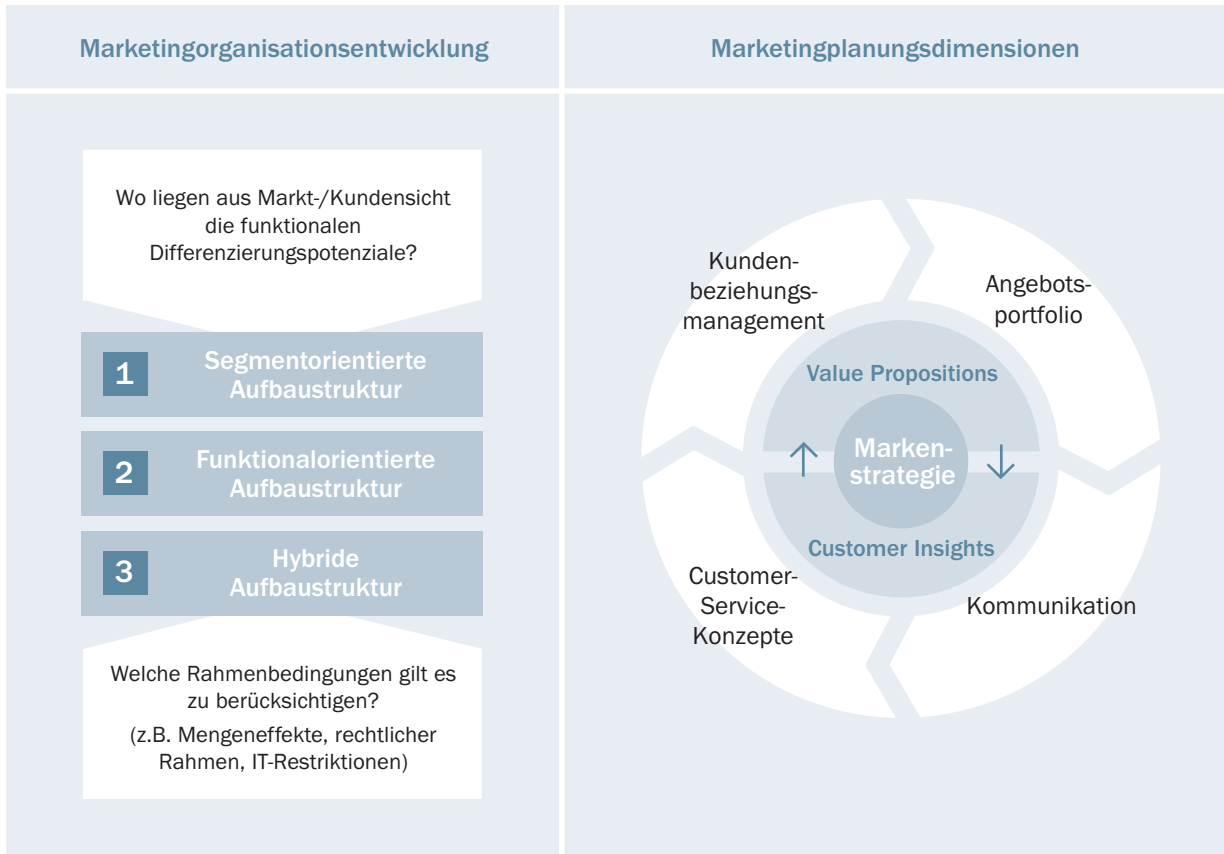


Abbildung 3: Marketingorganisation und -planung



Abbildung 4: Analysefelder zur Identifikation von Optimierungspotenzialen

Handlungsfelder	Leistungsbeschreibung	Bewertung
Kommunikationsstrategie/Leistungsversprechen	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrategie fokussiert zu sehr auf Steigerung der Markenbekanntheit und vernachlässigt Präferenzbildung • Zu breite Zielgruppendefinition; optimierungsfähiges Leistungsversprechen 	
Botschaften/Werbemittel	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Konsistenz der Werbemittel mit der Kommunikationsstrategie • Klare kommunikative Differenzierung zum Wettbewerber • Integrationsgrad der Kampagnen verbesserungsfähig 	
Werbedruck/Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Derzeit zu starke Gewichtung auf Print- und Online-Werbung • Zu geringe saisonale Anpassung der Kommunikation • Sportsponsoring nicht strategiekonform 	
Einkaufskonditionen	<ul style="list-style-type: none"> • Insgesamt sehr gute Einkaufskonditionen im Produktionsbereich • Agenturkosten im Verhältnis zu anderen Kostenarten relativ hoch • Bündelung externer Dienstleister empfehlenswert 	
Planung/Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Kein aussagekräftiges Controlling der Werbewirkung aufgrund fehlender Tools • Aufbau und Implementierung eines Markencontrolling dringend erforderlich • Planung/Budgetierung zu grob; unzureichende Kostentransparenz 	
Aufbau-/Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse sind nur unzureichend definiert und detailliert • Funktionsbeschreibungen der Positionen sind nur teilweise vorhanden • Zu lange Durchlaufzeiten bei der Erstellung von Werbemitteln 	

Großes Optimierungspotenzial
 Hoher Professionalitätsgrad und geringes Optimierungspotenzial

Abbildung 5: Beispielhafte Executive Summary einer Leistungsdiagnose

Kommunikationsstrategie/Leistungsversprechen		
Kommunikationsstrategie		<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrategie ist nicht stringent aus der Unternehmensstrategie abgeleitet • Zu starke Betonung auf Steigerung der Markenbekanntheit bei Vernachlässigung der Präferenzbildung (höchster Abrieb im Markenfunnel) • Überprüfung der Notwendigkeit eines eigenständigen Kundenbindungsprogramms erscheint sinnvoll
Leistungsversprechen		<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsversprechen aus Kundenbedürfnissen abgeleitet, aber im Wettbewerbsumfeld wenig differenzierend • Keine definierten „Reasons to believe“
Kommunikationsarchitektur		<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsarchitektur aus den Kommunikationszielen richtig abgeleitet • Übergeordnetes Positionierungsthema spiegelt sich in allen Kommunikationsebenen wider
Kommunikationsziele		<ul style="list-style-type: none"> • Klar definiertes und quantifizierbares Kommunikationsziel (Steigerung der Markenbekanntheit in den nächsten 3 Jahren von 35% auf 50% in der Zielgruppe) • Zielerreichung ist durch bestehende Mafo-/Controlling-Tools messbar
Zielgruppendefinition		<ul style="list-style-type: none"> • Zu breite Ansprache durch kommunikative „Fokussierung auf 10- bis 60-Jährige“ • Zielgruppenbedürfnisse sind nur unzureichend identifiziert
Fazit und Empfehlungen		<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrategie fokussiert zu sehr auf Steigerung der Markenbekanntheit und vernachlässigt die Präferenzbildung • Optimierungsfähiges Leistungsversprechen • Zu breite Zielgruppendefinition

Großes Optimierungspotenzial
 Hoher Professionalitätsgrad und geringes Optimierungspotenzial

Abbildung 6: Beispielhafte Executive Summary für das Handlungsfeld Kommunikation

Effektivität der Kommunikation und zeigt Handlungsempfehlungen zur ganzheitlichen Optimierung der Kommunikation auf (siehe Abb. 5).

Darüber hinaus wird für jedes einzelne Analysefeld ein differenziertes Stärken-Schwächen-Profil erstellt, und es werden konkrete Ansatzpunkte zur Steigerung der Kommunikationseffizienz aufgezeigt. Abbildung 6 zeigt beispielhaft die Executive Summary für das Analysefeld Kommunikationsstrategie/Leistungsversprechen. Hinterlegt sind diese Executive Summaries durch zahlreiche Detailanalysen zu zentralen Aspekten von Kommunikationseffizienz und -effektivität.

Neben oftmals realisierten Effizienzsteigerungen in Höhe von 10 bis 20 Prozent auf Basis der Ergebnisse der Leistungsdiagnose trägt diese insbesondere auch regelmäßig zu einer Versachlichung der Diskussion über die Kommunikationsleistung eines Unternehmens bei.

Mehr Details zu diesem Themenabschnitt können Sie der Ausgabe Insights 6, „Stille Reserven in der Kommunikation“, entnehmen.

Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

BBD0 Consulting hat mit dem Marketing-PMI-Radar in einer Reihe von Fusions- und Übernahmeprojekten sehr gute Erfahrungen gemacht und einen wesentlichen Beitrag zur Verankerung der Marktperspektive in Fusions- und Übernahmeprozessen leisten können. Aus den Erfahrungen lassen sich fünf konkrete „Golden Rules“ ableiten, die für den Erfolg solcher Prozesse maßgeblich sind:

- Marke und Marketing von Beginn an in den M&A-Prozess einbinden
- Markenbewertung als Beginn des Prozesses, nicht als Ergebnis begreifen
- Markenarchitektur noch in der Pre-Deal-Phase definieren
- Change-Management-Programm vor der Reorganisation starten
- Marketingprogramme wie Investitionen bewerten und nachhalten

Dr. Thomas Schwetje, Frank Hinsch, Sebastian Kurczynski

Retail Brands in Deutschland – eine Studie zur Markenstärke und zu ihren Treibern im deutschen Einzelhandel

Management der Retail Brand als Herausforderung für die Unternehmensführung

Starke Marken beeinflussen das Kaufverhalten der Konsumenten nachhaltig. Sie sind unverwechselbar in der Psyche des Konsumenten verankert, schaffen Präferenzen, steigern die Loyalität und generieren somit einen wirtschaftlichen Mehrwert für den Markeninhaber. Stark markenorientierte Unternehmen erzielen höhere Marktanteile und erwirtschaften höhere Margen als weniger markenorientierte Wettbewerber. Verschiedene Studien belegen, dass diese Effekte auch im Handel Gültigkeit besitzen. Insbesondere die Einkaufsstättenpräferenz und der Share of Wallet werden dabei signifikant von der Stärke der Retail Brand beeinflusst.

Dennoch beobachten wir in unserer täglichen Beratungspraxis immer wieder, dass sich das Top-Management im Handel bis heute vergleichsweise wenig mit dem Thema Markenführung auseinandersetzt. Eine wesentliche Ursache hierfür ist aus unserer Erfahrung, dass dem Management vielfach kein adäquates Instrumentarium zur Bewertung und zum Management der Stärken und Schwächen der eige-

nen Marke im Wettbewerbsumfeld zur Verfügung steht. Allzu oft wird das Management mit sehr detaillierten Marktforschungsergebnissen zu sehr spezifischen Fragestellungen (z.B. Preisimage, Servicequalität) konfrontiert, ohne dass diese Ergebnisse in den größeren Zusammenhang der Markenführung gestellt werden.

Vor diesem Hintergrund hat BBDO Consulting einen Ansatz zur Messung und Interpretation der Markenstärke im Handel entwickelt, der dem Management im Handel sowohl den Gesamtblick auf die eigene Marke im Wettbewerbsumfeld ermöglicht, als auch auf unterschiedlichen Analysestufen tatsächliche Stärken und Schwächen der Marke aufzeigt, aus denen sich konkrete Handlungsempfehlungen zum Management der Marke ableiten lassen. Zur Verdeutlichung dieses Ansatzes hat BBDO Consulting im September 2007 eine Studie zur Markenstärke im deutschen Handel durchgeführt, deren zentrale Ergebnisse nachfolgend dargestellt werden.

Markenstärke im Handel: Studiendesign und markenbezogene Studienergebnisse

Studiendesign

Im Rahmen der Studie wurden 80 führende Retail Brands unter anderem aus den Branchen Lebensmitteleinzelhandel, Drogeriemärkte, Baumärkte, Textilhandel, Schuhhandel, Warenhaus, Elektronikfachhandel, Buchhandel, Versandhandel und Möbelhandel analysiert. Dafür wurden im Zeitraum vom 20. bis 27. September 2007 über 2.000 Konsumenten

ab 16 Jahren mittels Online-Erhebung befragt. Beurteilt wurden die analysierten Marken aus Konsumentenperspektive in Bezug auf verschiedene Indikatoren der Markenstärke, auf spezifische Leistungsdimensionen im Handel (Personal, Preis, Ambiente und Sortiment) sowie auf KaufEinstellungen gegenüber der Marke und auf die Kommunikation der Marke.

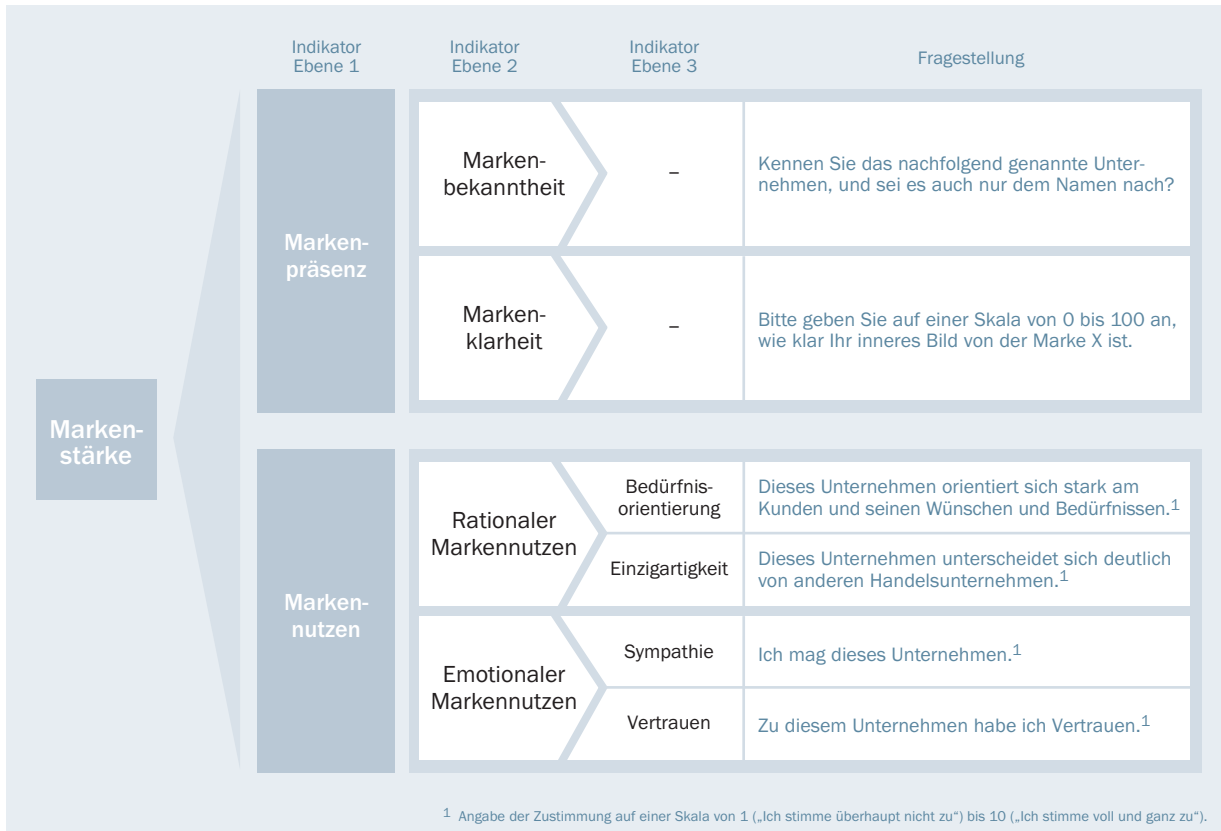


Abbildung 1: BBDO Consulting Markenstärke-Modell

Zugrundeliegendes Markenstärke-Modell

Der Konsument steht im Fokus aller Marketingaktivitäten eines Unternehmens und ist Hauptadressat einer Marke. Das von BBDO Consulting entwickelte Markenstärke-Modell ermittelt dementsprechend die Stärke einer Retail Brand aus Konsumentenperspektive. Dem Modell liegt die Hypothese zugrunde, dass eine starke Retail Brand sowohl über eine hohe Markenpräsenz beim Konsumenten verfügt, als auch einen hohen Nutzen für den Konsumenten stiftet. Die Markenstärke wird entsprechend durch die zwei Dimensionen Markenpräsenz und Markennutzen determiniert (vgl. Abb. 1). Diese Indikatoren besitzen eine branchenübergreifende Gültigkeit und ermöglichen somit einen Vergleich von Marken unterschiedlicher Handelsbranchen.

Hinter der Markenpräsenz, dem ersten Markenstärke-Indikator, steht die Überlegung, dass nur eine dem Konsumenten bekannte Marke mit einem klaren

Image in das Relevant Set der Konsumenten aufgenommen wird und damit als Einkaufsstätte dauerhaft in Frage kommt. Die Markenpräsenz setzt sich folglich aus den beiden Faktoren Markenbekanntheit und Markenklarheit zusammen. Die Markenklarheit gibt Aufschluss darüber, wie konkret das Bild des Konsumenten von der Retail Brand ist.

Der zweite Markenstärke-Indikator, der Markennutzen, besteht aus einer rationalen und einer emotionalen Komponente. Erstere berücksichtigt, inwieweit es dem Handelsunternehmen gelingt, relevante Wünsche und Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen und einen konkreten Nutzen zu stiften. Neben der Bedürfnisorientierung fließt die Einzigartigkeit der Marke in den rationalen Markennutzen ein. Die Differenzierung vom Wettbewerb ist ein wesentliches Kriterium, um langfristig die Konsumentenpräferenz zu sichern. Der emotionale Bestandteil des Markennutzens wird durch die Sympathie und das der Retail Brand entgegengebrachte Vertrauen determiniert.

Zahlreiche Studien belegen, dass diese emotionalen Aspekte des Markennutzens auch für die Einkaufsstättenpräferenz der Konsumenten eine ähnlich hohe, oftmals sogar höhere Relevanz besitzen als die primär rationalen Aspekte des Markennutzens.

Berechnungsmethodik

Die Stärke einer Retail Brand wird auf einer Skala von 0 (Minimalwert) bis 10 (Maximalwert) berechnet. Sie entspricht der Wurzel des Produkts von Markenpräsenz und Markennutzen:

$$\sqrt{\text{Markenstärke}} = \sqrt{\text{Markenpräsenz} \times \text{Markennutzen}}$$

Eine analoge Berechnungsweise wird für die Ermittlung der Markenstärke-Indikatoren auf allen in Abbildung 1 dargestellten Sub-Ebenen der Markenstärke (z.B. Markennutzen, rationaler und emotionaler Markennutzen etc.) zugrunde gelegt.

Folglich errechnet sich die Markenpräsenz aus der Wurzel des Produkts von Markenbekanntheit und Markenklarheit. In die Berechnung des Markennutzens, dem zweiten Markenstärke-Indikator, fließen nur die Bewertungen derjenigen Befragten ein, die bei der entsprechenden Retail Brand über ein klares Bild der Marke verfügen (Markenklarheit von über 50 Punkten). So wird gewährleistet, dass nur Konsumenten berücksichtigt werden, die in der Lage sind, ein dezidiertes Urteil über die jeweilige Retail Brand zu treffen.

Markenbezogene Studienergebnisse

Markenstärke-Ranking

Das von BBDO Consulting erstellte branchenübergreifende Ranking der stärksten Retail Brands in Deutschland wird von Tchibo angeführt. Mit einem Markenstärke-Wert von 7,62 (auf einer Skala von 0 bis 10) liegt das Handels- und Konsumgüterunternehmen knapp vor dem Lebensmitteldiscounter Aldi (7,54), der schwedischen Möbelhauskette Ikea (7,51) und dem Drogeristen dm (7,43). Das vollständige Markenstärke-Ranking der 80 untersuchten Handelsunternehmen zeigt Abbildung 2.

Relevanz der Markenstärke für das Einkaufsverhalten

Stellt man die Ergebnisse des Markenstärke-Rankings mit den im Rahmen der Studie erhobenen Daten zum bekundeten Kaufverhalten in Verbindung, so wird der große Einfluss von Retail Brands auf die Konsumenten bestätigt. Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass die Stärke einer Retail Brand einen nachhaltigen Einfluss auf die Einkaufsstättenpräferenz der Konsumenten besitzt: Unternehmen mit einer hohen Markenstärke besitzen bei den Konsumenten auch eine hohe Relevanz als potentielle Einkaufsstätte und werden mit einem positiven Einkaufserlebnis verbunden. Unternehmen mit einer sehr niedrigen Markenstärke kommen hingegen nur deutlich unterdurchschnittlich als Einkaufsstätte in Frage und sind nach Meinung der Konsumenten mit keinem besonders positiven Einkaufserlebnis verbunden (vgl. Abb. 3). Der im Rahmen der Studie erhobene Markenstärke-Index erweist sich damit als sehr guter Indikator für das Kaufverhalten der Konsumenten im Handel.

Klassifizierung der Retail Brands

Auf Basis der Studienergebnisse lassen sich grundsätzlich drei Kategorien von Retail Brands unterscheiden (vgl. Abb. 4). Die erste Gruppe, die sogenannten „Power Brands“ bilden dabei Marken, die sowohl über eine hohe Präsenz als auch über einen hohen Nutzen verfügen. Diese Klassifizierung trifft vor allem auf die zehn stärksten Retail Brands zu.

Stiftet eine Marke zwar einen hohen Nutzen, besitzt aber nur eine bundesweit geringe Markenpräsenz, so kann sie als „Hidden Champion Brand“ bezeichnet werden. Der Buchhändler Hugendubel, die Supermarkt-Kette Tegut und der Möbelhändler Porta sind aktuelle Vertreter dieser Kategorie. Gemeinsames Kennzeichen dieser Retail Brands und wesentlicher Faktor für die niedrige Markenpräsenz ist die oftmals stark regionale Beschränkung der Geschäftstätigkeit (z.B. Tegut) bzw. die im Branchenkontext vergleichsweise geringe Anzahl an nationalen Verkaufsstellen (z.B. Porta). In ihren lokalen Märkten verfügen diese Marken jedoch über eine oftmals hohe Markenprä-

1	Tchibo	7,62	18	Karstadt	6,73	35	Apollo Optik	6,26	52	Extra	5,74	69	Hugendubel	5,21
2	Aldi	7,54	19	Hussel	6,73	36	Hagebau	6,23	53	Orsay	5,72	70	Zara	5,02
3	Ikea	7,51	20	Obi	6,73	37	Marktkauf	6,19	54	Ernsting's Family	5,70	71	QVC	5,02
4	dm	7,43	21	Deichmann	6,68	38	Woolworth	6,18	55	Kaiser's	5,70	72	Tegut	4,93
5	C&A	7,37	22	Fressnapf	6,66	39	Takko Fashion	6,17	56	Expert	5,66	73	Hit	4,80
6	Lidl	7,32	23	MediaMarkt	6,64	40	Praktiker	6,16	57	Baur	5,63	74	Roland	4,63
7	Weltbild	7,31	24	Esprit	6,57	41	ProMarkt	6,14	58	EP: Electronic Partner	5,62	75	Euronics	4,48
8	Douglas	7,14	25	Quelle	6,55	42	Bauhaus	6,10	59	Globus	5,59	76	Anson's	4,37
9	Galeria Kaufhof	7,04	26	Hornbach	6,51	43	Müller	6,06	60	Sinn Leffers	5,58	77	Breuninger	4,37
10	Rossmann	7,01	27	Rewe	6,49	44	Thalia	5,97	61	Görtz	5,55	78	Ratio	4,06
11	Plus	6,92	28	Dänisches Bettenlager	6,49	45	Netto Marken Discount	5,93	62	Roller	5,43	79	Möbel Walther	3,83
12	H&M	6,91	29	Otto	6,47	46	Norma	5,93	63	HSE24	5,40			
13	Penny	6,87	30	Real	6,41	47	Salamander	5,88	64	Christ	5,39			
14	Schlecker	6,85	31	kik	6,36	48	Reno	5,87	65	Strauss Innovation	5,30			
15	Kaufland	6,82	32	Reformhaus	6,34	49	Hertie	5,82	66	RTL Shop	5,25			
16	Edeka	6,82	33	Saturn	6,30	50	Mexx	5,81	67	Porta	5,22			
17	Fielmann	6,80	34	Peek & Cloppenburg	6,30	51	Ihr Platz	5,76	68	Tengelmann	5,21			

Außer Konkurrenz, da keine B2C-Marke:
Metro 5,97
(entspräche Postion 44)

Abbildung 2: Ranking Markenstärke

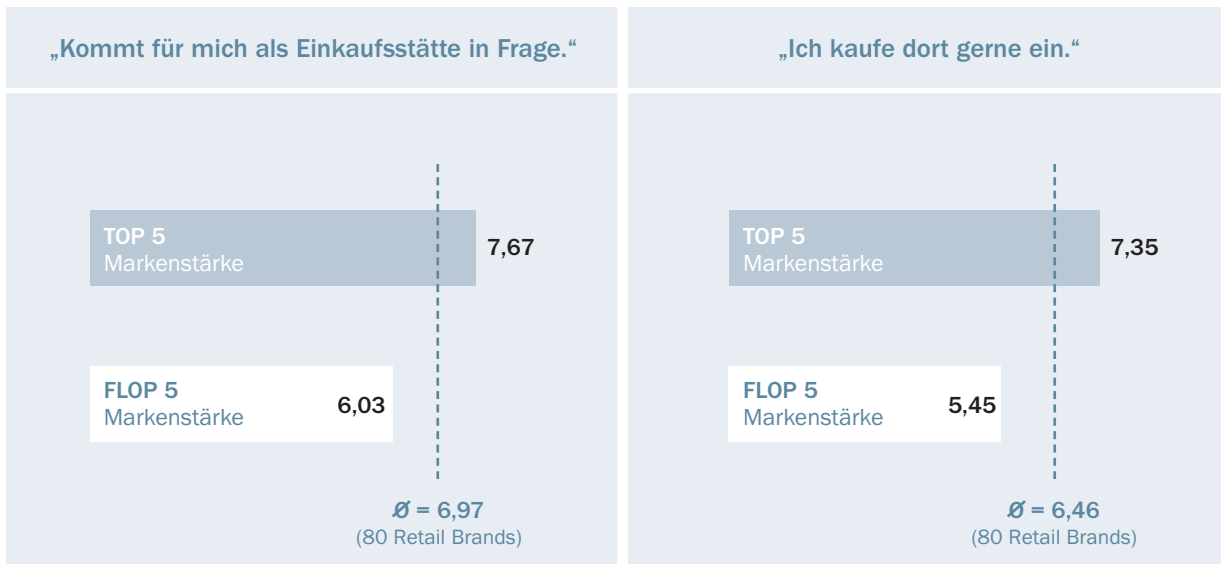


Abbildung 3: Einfluss der Markenstärke auf das Kaufverhalten

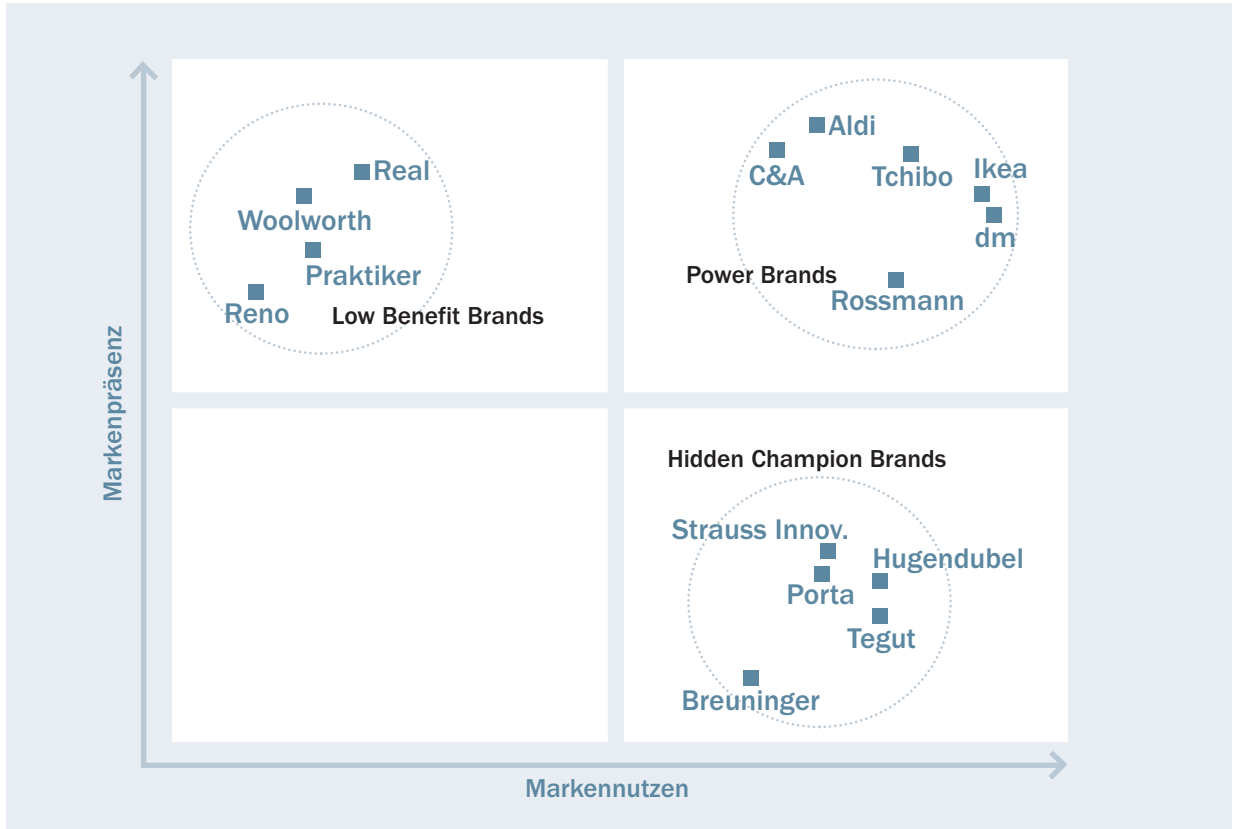
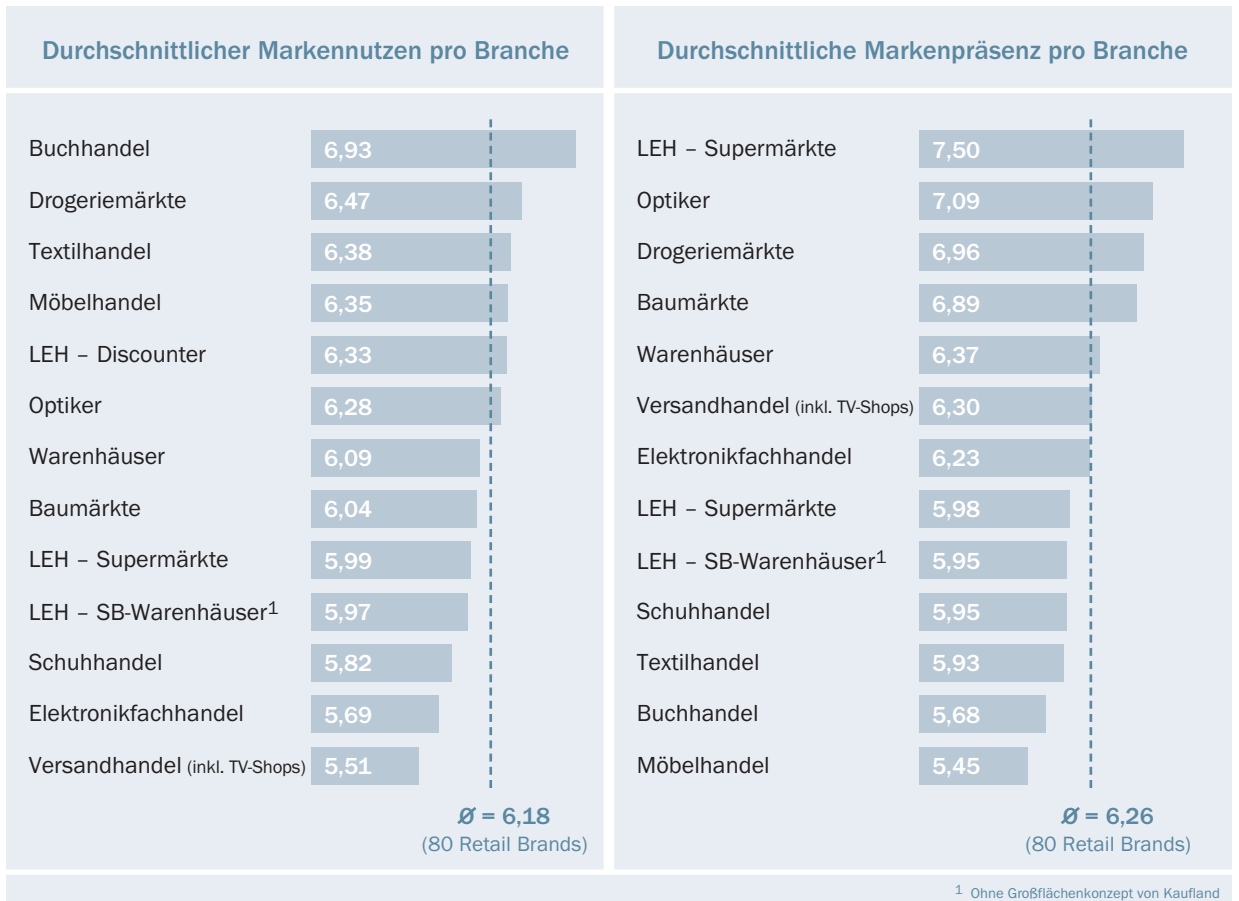


Abbildung 4: Klassifizierung Retail Brands (ausgewählte Marken)



¹ Ohne Großflächenkonzept von Kaufland

Abbildung 5: Markennutzen und Markenpräsenz pro Branche

senz und sind so im jeweiligen lokalen Kontext als durchaus starke Marken zu klassifizieren.

Die dritte Gruppe bilden die „Low Benefit Brands“. Dies sind Marken, die zwar über eine hohe Präsenz verfügen, dem Kunden jedoch nur einen geringen Nutzen stiften. Beispiele sind Real, Woolworth, Reno und Praktiker. Diesen Unternehmen gelingt es nur in unzureichender Weise, die Sympathie und das Vertrauen der breiten Konsumentenbasis zu gewinnen oder sie rational zu überzeugen. In seltenen Fällen ist der geringe Markennutzen für die Gesamtbevölkerung auch auf eine sehr spitze Zielgruppenfokussierung (z.B. auf ausschließlich preisorientierte Konsumentengruppen) eines Unternehmens zurückzuführen, so dass eine Marke für diese spezifische Zielgruppe ggf. sogar eine hohe Nutzenorientierung aufweist. In aller Regel jedoch haben die Low Benefit Brands erhebliche Probleme im Geschäftssystem, die sich auch in mittel- bis langfristigen Ertragsproblemen widerspiegeln.

Branchenspezifische Ergebnisse

Das branchenübergreifende Ranking der Retail Brands bietet dem Management die Möglichkeit einer ersten, handelsbranchenübergreifenden Ein-

ordnung der eigenen Markenstärke. Für das konkrete Markenmanagement erscheint jedoch eine Einordnung der eigenen Marke im branchenspezifischen Handelskontext weiterführend. So offenbart unsere Studie eine starke Varianz bei Markennutzen und Markenpräsenz zwischen den verschiedenen Handelsbranchen (vgl. Abb. 5).

Während der Buchhandel und die Drogeriemärkte mit durchschnittlichen Werten von 6,93 bzw. 6,47 einen über alle untersuchten Marken der jeweiligen Branche hohen Markennutzen erzielen, liegen die Branchen Elektronikfach- und Versandhandel mit Werten von 5,69 bzw. 5,51 am unteren Ende der Skala. Die höchste Markenpräsenz wird hingegen den Discontnern im Lebensmitteleinzelhandel attestiert. Die Unternehmen des Buchhandels erreichen hier neben den Möbelhändlern die branchenübergreifend niedrigsten Werte.

Die Gründe für diese branchenspezifischen Unterschiede sind in den teilweise spezifischen Zielgruppen und brachenbezogenen Kundenbedürfnissen sowie den Unterschieden in der Markt-/Wettbewerbsstruktur und damit einhergehend im Kommunikationsverhalten der Retail Brands zu sehen.

Detailanalysen zur Markenstärke am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels

Analyseschritte

Zur Analyse der Markenstärke im handelsbranchenspezifischen Kontext hat BBDO Consulting ein strukturiertes Verfahren entwickelt, das mittels einer stufenweisen Betrachtung der einzelnen Indikatoren bzw. Treiber die Markenstärke der Retail Brands bewertet.

Im ersten Schritt werden die zwei Indikatoren Markenpräsenz und Markennutzen auf aggregierter Ebene analysiert. Die graphische Darstellung mithilfe eines Koordinatensystems erleichtert dabei die Identifikation von Stärken und Schwächen und verdeutlicht die Position des eigenen Unternehmens im Vergleich zum direkten Wettbewerb. Um ein tieferes Verständnis für die Markenstärke zu erwerben, folgt im zwei-

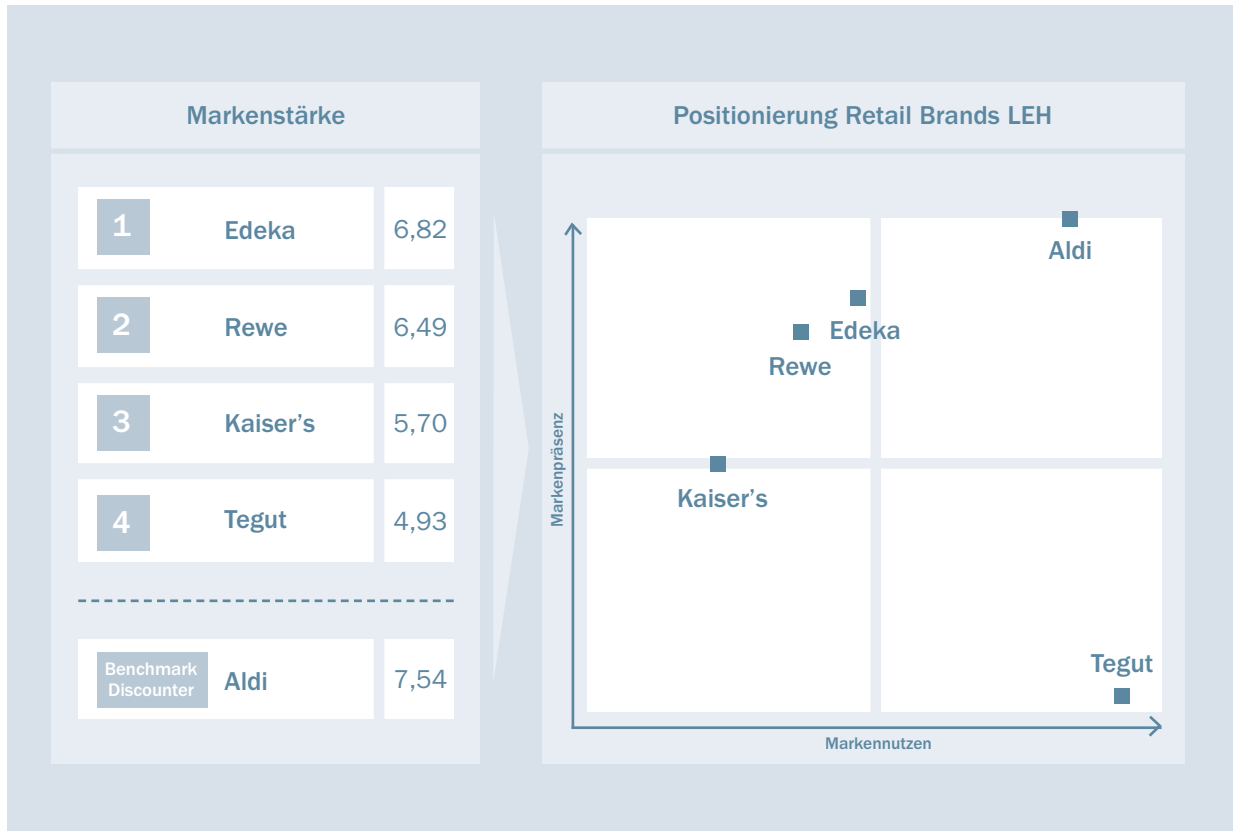


Abbildung 6: Grobanalyse Markenpräsenz und Markennutzen (ausgewählte Marken)

ten und dritten Schritt eine detaillierte Analyse der Treiber von Markenpräsenz (Markenbekanntheit, Markenklarheit) und Markennutzen (rationaler und emotionaler Markennutzen). Auf der vierten und letzten Ebene werden die Leistungsdimensionen Personal, Preis, Ambiente und Sortiment detailliert untersucht, um eine fundierte Erklärung der Nutzenstiftung zu ermöglichen.

Das dargestellte Vorgehen wird im Folgenden exemplarisch am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels verdeutlicht. Dazu werden die vier Supermärkte Edeka, Rewe, Kaiser's und Tegut miteinander verglichen. Zusätzlich wird der Discounter Aldi als Top-Performer im deutschen Lebensmitteleinzelhandel als Benchmark in der Analyse berücksichtigt.

1. Schritt: Grobanalyse Markenpräsenz und Markennutzen

Auf der ersten Analyseebene wird die Markenstärke in ihre beiden Indikatoren Markenpräsenz und Mar-

kennutzen zerlegt (vgl. Abb. 6). Im Wettbewerbsvergleich der Supermärkte verfügt Edeka über die höchste Markenstärke. Dies ist vor allem auf die hohe Präsenz der Marke Edeka beim Konsumenten zurückzuführen. Die hohe Stärke und Präsenz von Edeka relativiert sich jedoch, wenn sie in den Kontext aller Lebensmitteleinzelhändler gesetzt wird. So verfügt der Discounter Aldi als Zweitplatzierter des branchenübergreifenden Markenstärke-Rankings über eine deutlich stärkere Marke und erzielt sowohl auf der Dimension Präsenz als auch beim Markennutzen sehr hohe Bewertungen. Der Markennutzen von Aldi wird im Segment Lebensmitteleinzelhandel nur vom regional tätigen Supermarkt Tegut übertroffen. Aufgrund der geringen regionalen Ausdehnung verfügt das Unternehmen allerdings deutschlandweit nur über eine niedrige Markenpräsenz und erreicht somit bei der Markenstärke lediglich den letzten Platz unter den hier betrachteten Supermärkten. Die Marke Rewe erzielt auf beiden Markenstärke-Dimensionen nur geringfügig niedrigere Werte als der Konkurrent Edeka und belegt damit

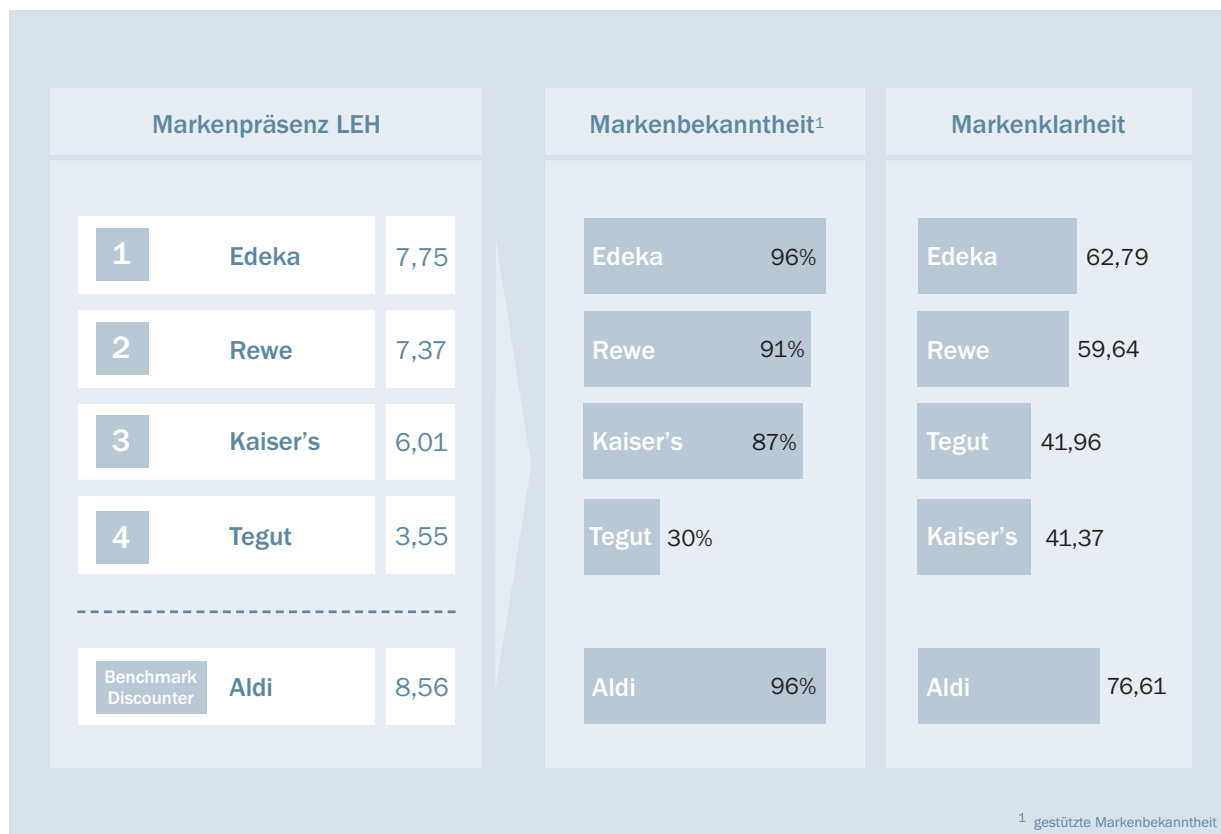


Abbildung 7: Detailanalyse Markenpräsenz (ausgewählte Marken)

Platz 2 unter den Supermärkten. Den geringsten Nutzen unter den fünf analysierten LEH-Marken stiftet Kaiser's, aufgrund der höheren Markenpräsenz liegt die Retail Brand bei der Markenstärke jedoch vor Tegut auf Platz 3.

2. Schritt: Detailanalyse Markenpräsenz

Betrachtet man die Markenpräsenz mit ihren beiden Treibern Markenbekanntheit und Markenklarheit, so wird deutlich, dass die analysierten Supermärkte überwiegend eine überdurchschnittliche Präsenz besitzen. Lediglich Tegut erreicht mit einem nationalen Bekanntheitsgrad von 30 Prozent und einer Klarheit von knapp 42 von 100 maximal möglichen Punkten einen deutlich unterdurchschnittlichen Wert (vgl. Abb. 7). Einen zu Tegut nahezu identischen Wert bei der Klarheit (41,37) erzielt die Marke Kaiser's, die aufgrund der höheren gestützten Bekanntheit von 87 Prozent jedoch insgesamt eine deutlich höhere Präsenz erreicht. Die beiden großen nationalen Wettbewerber Edeka und Rewe erzielen sowohl bei

der Markenbekanntheit als auch der Markenklarheit ähnliche Werte (Bekanntheit: 96% Edeka/91% Rewe; Klarheit: 62,79 Edeka/59,64 Rewe). Branchenübergreifende Benchmark in puncto Markenpräsenz ist Aldi mit einer Bekanntheit von 96 Prozent und einer Markenklarheit von 76,61 Punkten.

3. Schritt: Detailanalyse Markennutzen

Im dritten Schritt wird der Markennutzen mit seinen beiden Indikatoren rationaler und emotionaler Nutzen einschließlich der vier Subindikatoren analysiert – rationaler Nutzen: Bedürfnisorientierung, Einzigartigkeit; emotionaler Nutzen: Sympathie, Vertrauen (vgl. Abb. 8). Unter den Supermärkten erzielt Tegut als Retail Brand mit dem höchsten Markennutzen im Segment Lebensmitteleinzelhandel die Bestnoten bei Bedürfnisorientierung, Einzigartigkeit, Sympathie und Vertrauen. Die Werte beim rationalen Nutzen werden jedoch noch von Aldi übertroffen. Das Geschäftskonzept des Discount-Pioniers wird als besonders bedürfnisorientiert und zugleich einzigartig wahrge-

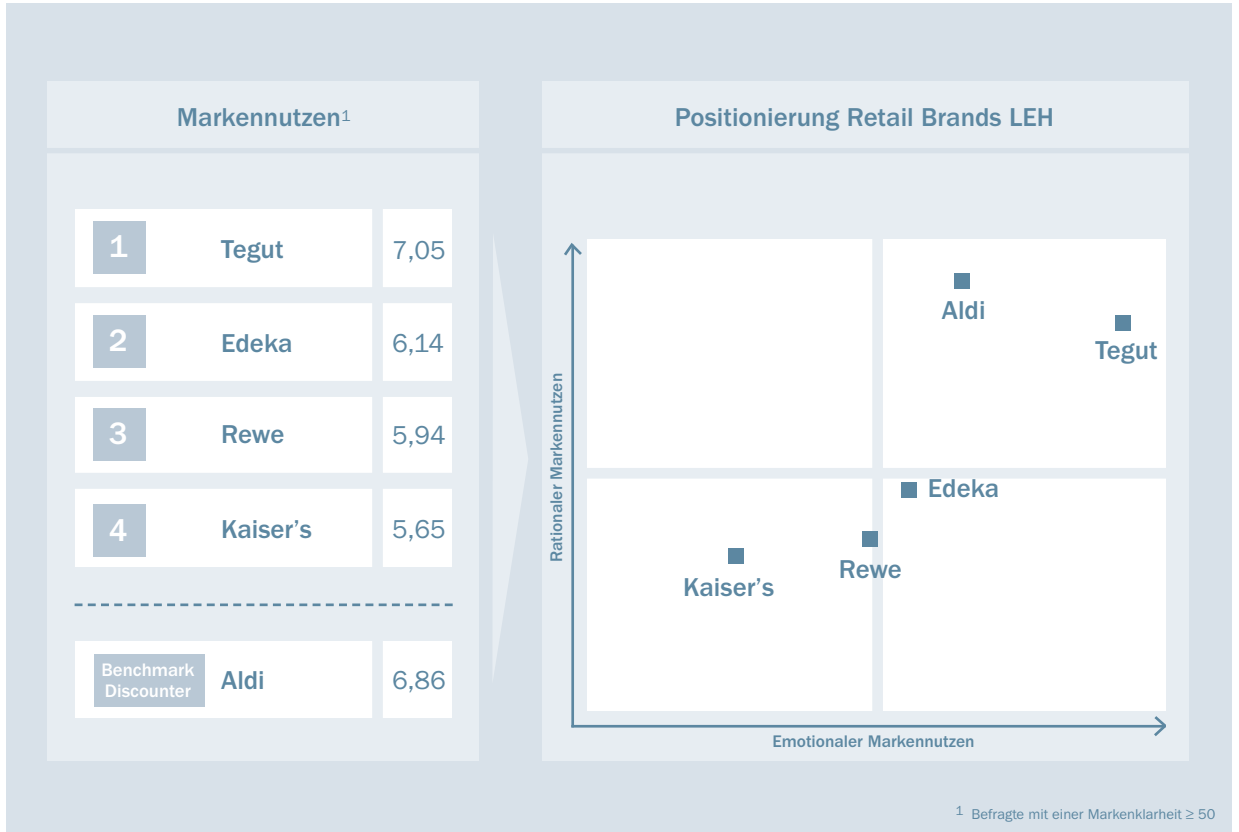


Abbildung 8: Detailanalyse Markennutzen (ausgewählte Marken)

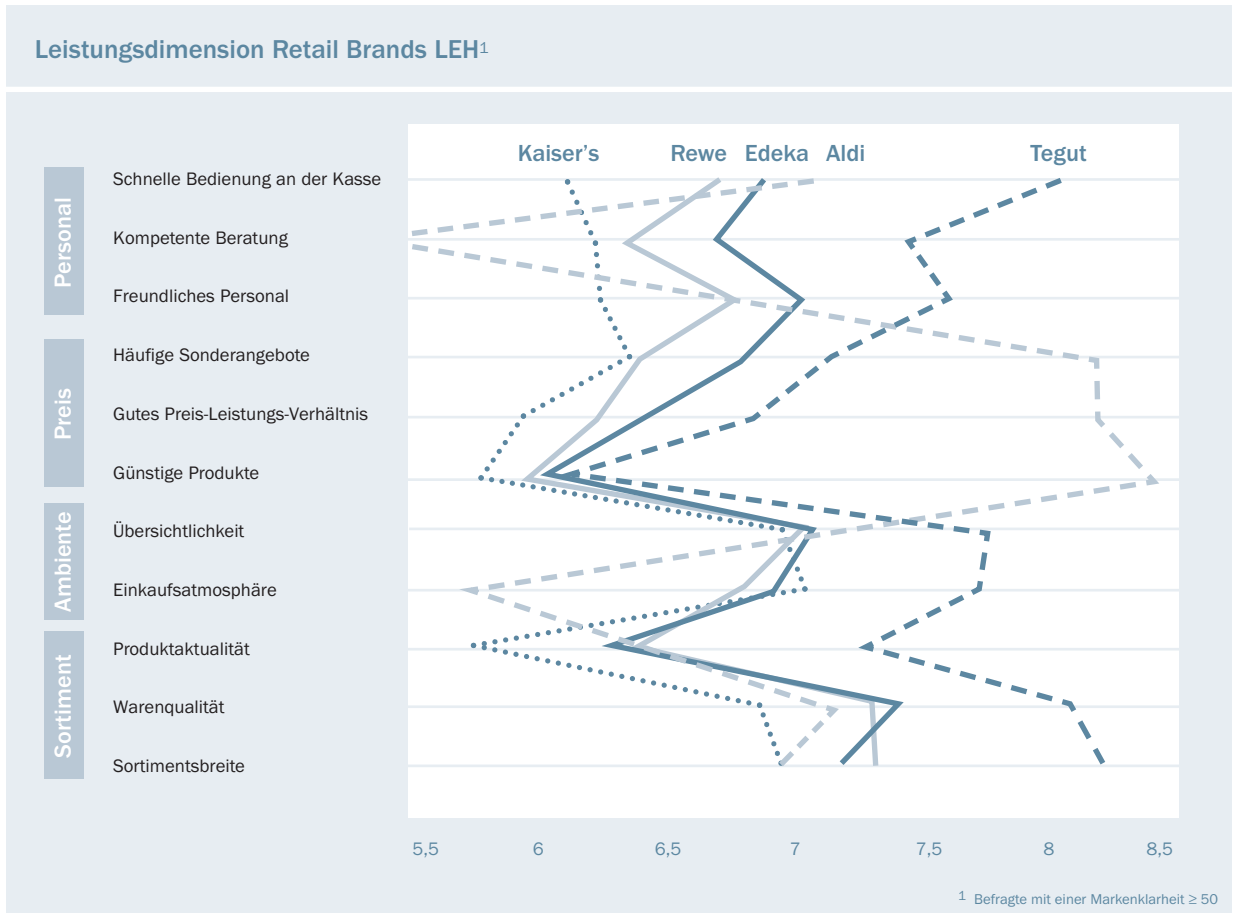


Abbildung 9: Detailanalyse unterschiedlicher Leistungsdimensionen (ausgewählte Marken)

nommen. Analog zur Markenpräsenz liegt Edeka bei jedem der vier Treiber des Markennutzens vor Rewe. Die Marke Kaiser's wird als Retail Brand mit dem niedrigsten Markennutzen unter den betrachteten Supermärkten vom Konsumenten zwar als bedürfnisorientiert bewertet (gleichauf mit Edeka und Rewe), verfügt jedoch nur über eine geringe Einzigartigkeit. Auch bei Sympathie und Vertrauen, den Treibern des emotionalen Nutzens, liegt die Marke deutlich hinter den Wettbewerben.

4. Schritt: Detailanalyse unterschiedlicher Leistungsdimensionen

Die Betrachtung der vier Leistungsdimensionen Personal, Preis, Ambiente und Sortiment liefert einen zusätzlichen Erklärungsgehalt, der die Interpretation der Bewertung des rationalen Markennutzens erleichtert (vgl. Abb. 9).

So untermauern die Leistungsprofile von Tegut und Aldi die positive Wahrnehmung der Konsumenten hinsichtlich der Nutzenstiftung. Beiden Retail Brands gelingt es, sich klar vom Wettbewerb zu differenzieren. Bei Aldi erfolgt die Profilierung insbesondere

über die Preisdimension. Dem Unternehmen werden ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, häufige Sonderangebote und günstige Produkte attestiert. Mit Ausnahme der Beratungskompetenz und der Einkaufsatmosphäre liegt der Discounter bei allen weiteren Kriterien auf dem Niveau von Edeka und Rewe. Tegut gelingt es, auf den Dimensionen Personal, Ambiente und Sortiment mit deutlichem Abstand zum Wettbewerb „Best-in-Class“ zu sein.

Der Vergleich der Leistungsprofile von Edeka und Rewe spiegelt die vorherigen Ergebnisse zum Markennutzen wider. Keinem der beiden Wettbewerber gelingt es, sich klar vom anderen zu differenzieren. Die Profile verlaufen weitgehend parallel zueinander, wobei Edeka auf den Personaldimensionen und bei der Frequenz der Sonderangebote stärker als Rewe punktet. Bei den übrigen Aspekten ist die Beurteilung durch den Konsumenten fast deckungsgleich. Das Leistungsprofil von Kaiser's zeigt entsprechend dem insgesamt geringsten Markennutzen der vier Supermärkte deutliche Schwächen auf. Insbesondere das Personal, das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Aktualität der Produkte werden als relativ schlecht beurteilt.

Handelsbranchenübergreifende Treiber der Markenstärke von Retail Brands

Bei aller Heterogenität der betrachteten Marken und Handelsbranchen können doch handelsbranchenübergreifend Gemeinsamkeiten zwischen den starken Marken der verschiedenen Branchen identifiziert werden. Diese Gemeinsamkeiten stellen offensichtliche grundsätzliche gültige Treiber der Markenstärke im deutschen Handel dar. Für die Markenführung im Handel ergeben sich hieraus konkrete Stellhebel, die unternehmensindividuell zur zielgerichteten Erhöhung der Markenstärke durch das Management des Markennutzens und der Markenpräsenz eingesetzt werden können.

Treiber des Markennutzens

Betrachtet man die in Abb. 10 aufgeführten zehn national vertretenen Retail Brands mit dem höchsten Markennutzen und analysiert die Unternehmenshistorie, die spezifische Positionierung des Unternehmens im Branchenkontext sowie den jeweiligen Markt- und Markenauftritt, so lassen sich grundsätzlich vier Treiber des Markennutzens identifizieren, die den allermeisten dieser Unternehmen gemein sind und im Folgenden diskutiert werden sollen:

Konzeptpionier

Auffälliges Kennzeichen der Retail Brands mit einem hohen Nutzen ist es, dass diese oftmals Konzeptpioniere in ihren jeweiligen Märkten oder Segmenten waren bzw. sind. Durch ein neues, fokussiertes und differenzierendes Geschäftsmodell haben sie es verstanden, eine marktführende Stellung zu erlangen und diese auch dauerhaft zu verteidigen. So haben dm und Rossmann (gemeinsam mit Schlecker) zu Beginn der 1970er Jahre den bis dahin durch einzelne Drogisten gekennzeichneten Drogeriemarkt mit ihren Selbstbedienungs-Filialkonzepten und zunehmender Großflächenausrichtung revolutioniert. Ikea gilt weltweit mit seinem Konzept aus Mitnahmemärkten und Selbstaufbau durch den Konsumenten als der Pionier im Möbelmarkt.

Aber auch jede andere Retail Brand, die von den Konsumenten beim Markennutzen in die Top 10 eingeordnet wird, ist in ihrem speziellen Marktumfeld ein Konzeptpionier. Zum Teil agieren diese Pioniere bis heute mit einzigartigen Konzepten im Markt (z.B. Weltbild als Buchhändler, der weitgehend jenseits der Buchpreisbindung agiert, oder Kaufland als Großflächendiscounter), zum Teil hat der große Erfolg der Geschäftskonzepte Wettbewerber zur Kopie des Geschäftssystems hervorgerufen (z.B. das Discountkonzept von Aldi oder die regelmäßig wechselnden Non-Food-Angebote von Tchibo). Aber selbst wenn Wettbewerber erfolgreiche Konzepte aufgegriffen haben, so zeigen die Studienergebnisse doch, dass die Konsumenten den Konzeptpionieren grundsätzlich noch immer den höchsten Markennutzen zusprechen.

Gleichzeitige Qualitäts- und Preis-Leistungs-Orientierung

Zweiter Treiber eines hohen Markennutzens ist die konsequente und gleichzeitige Qualitäts- und Preis-Leistungs-Orientierung. Vielen Retail Brands mit einem hohen Nutzen gelingt es, durch eine hohe Warenqualität bei einem gleichzeitig guten Preis-Leistungs-Verhältnis der angebotenen Produkte die Kundenbedürfnisse in besonderer Weise zu erfüllen und sich so eine überlegene Wettbewerbsposition zu sichern.

Die Retail Brands mit dem höchsten Markennutzen innerhalb einer Handelsbranche werden aus Konsumentenperspektive fast immer sowohl bei der Qualität als auch beim Preis-Leistungs-Verhältnis als wettbewerbsüberlegen beurteilt. Beispielhaft seien hier die Retail Brands dm, Aldi und Hornbach angeführt, die bei den Imageprofilen jeweils in beiden Dimensionen als klarer Spitzenreiter ihrer jeweiligen Branche beurteilt werden.

Hoher Eigenmarkenanteil bzw. vertikale Integration (sog. Verticals)

Vielfach schaffen es die Marken mit dem höchsten Markennutzen, diese gleichzeitige Qualitäts- und Preisüberlegenheit durch einen hohen Eigenmarkenanteil oder einen hohen Grad an vertikaler Integration sicherzustellen. Hierdurch haben sie sowohl auf die Qualität der von ihnen angebotenen Produkte als auch auf den Preis einen unmittelbaren Einfluss. So schneiden z.B. die auftragsproduzierten Eigenmarken von Aldi, dm und Rossmann dank erheblicher Qualitätsanforderungen an die Lieferanten und eines umfassenden Qualitätscontrollings in Tests von Stiftung Warentest häufig mit sehr guten oder guten Noten ab und verweisen selbst bekannte Markenartikel regelmäßig bei Qualität und Preis auf die Plätze.

In anderen Branchen wie z.B. dem Möbelhandel (Ikea) oder dem Textilhandel (H&M) hat sich die vertikale Integration als überlegenes Konzept zur Sicherstellung einer guten Preisbeurteilung und einer gleichzeitig hohen Qualitäts- bzw. Mode-Anmutung herauskristallisiert.

Dauerniedrigpreisstrategien im Kernsortiment

Hinsichtlich der Preisbeurteilung ist darüber hinaus zu beobachten, dass die meisten Retail Brands mit einem hohen Markennutzen Dauerniedrigpreisstrategien im Kernsortiment verfolgen. Mit Ausnahme von Rossmann und Kaufland zeichnen sich die Top 10 Retail Brands dadurch aus, dass sie nur sehr wenige, und dann zeitlich sehr begrenzte Preisaktionen durchführen, die in aller Regel nicht das Kernsortiment betreffen. Häufig ist diese Strategie mit einer offensiven Kommunikation von Preisbestands-



Abbildung 10: Top 10 Markenpräsenz und Markennutzen

garantien verbunden (z.B. Aldi, dm). Dieser Verzicht auf Preisaktionen trägt dazu bei, dass die Konsumenten dem Unternehmen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis attestieren. Demgegenüber vermuten Konsumenten bei Unternehmen, die regelmäßig Preisaktionen durchführen, dass sie für ein Produkt, das gerade nicht in der Preisaktion ist, eigentlich zu viel bezahlen.

Treiber der Markenpräsenz

Branchenübergreifend zentraler Treiber der Markenpräsenz einer Retail Brand ist der von ihr erzeugte Werbedruck. So gehören die in Abbildung 10 aufgeführten zehn Marken mit der stärksten Präsenz bei den Konsumenten zugleich auch zu den fünfzehn am stärksten werbetreibenden Handelsunternehmen in Deutschland (Basis: Werbeaufwendungen 2007, Quelle: Nielsen Media Research, BBDO Consulting Research). Ein weiterer, wenngleich nach unseren Studienergebnissen geringerer Treiber der Markenpräsenz ist darüber hinaus die Anzahl der Filialen eines Handelsunternehmens.

Bedeutung der Kommunikation für die Markenstärke

Insgesamt kommt der Kommunikation für die Markenstärke im Handel eine überaus hohe Bedeutung zu. So liegt der Erklärungsbeitrag der Kommunikation zur Markenstärke in der vorliegenden Studie bei hohen 35 Prozent ($r^2 = 0,35$). Neben der bereits oben erwähnten großen Relevanz des Werbedrucks für die Markenpräsenz kommt dem Werbegefallen eine entscheidende Bedeutung zu. Das Werbegefallen hat als zentrale Werbewirkungsgröße nach unseren Studienergebnissen einen großen Einfluss auf den emotionalen und rationalen Markennutzen. Für die Markenführung im Handel ergeben sich damit im Bereich der Kommunikation zwei effektive Stellhebel, die je nach Ausgangslage zur Stärkung einer Marke eingesetzt werden können. Für Low Benefit Brands, also Retail Brands mit einem geringen Markennutzen und einer hohen Markenpräsenz, ist die Steigerung der Markenstärke kommunikativ vor allem durch den Einsatz sympathischer Werbung möglich. Retail Brands mit einem hohen Nutzen und einer steigerungsfähigen Präsenz (Hidden Champion Brands) können ihre Markenstärke kommunikativ am besten über eine signifikante Erhöhung des Werbedrucks steigern.

Adel Gelbert, Tobias Dauth

Marketing 2.0 – Hype oder tiefgreifende Veränderung?

Das Thema ist schon länger omnipräsent: In unzähligen Fachartikeln und Konferenzen werden Marketingmanager mit Beiträgen über Marketing 2.0 bombardiert. Schlagworte wie „Blogosphere“, „Podcasting“ und „RSS Feeds“ sollen dabei für eine tiefgreifende Veränderung unserer kommunikativen Landschaften stehen, das Ende der klassischen Werbung wurde schon etliche Male ausgerufen.

So sehr die elektronischen Medien unser Informations-, Orientierungs- und Medienverhalten zweifellos verändert haben, so sehr scheinen einige Beiträge und Meinungen zu diesem Thema in ihrer Absolutheit überzogen (Abb. 1).

Mit diesem Beitrag möchten wir

- zunächst eine faktenbasierte Annäherung an das Thema versuchen, indem wir einige gängige Thesen zu diesem Thema mit Daten und Fakten unterfüttern
- um danach die aus unserer Sicht wesentlichen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Markenführung im 2.0-Kontext zu verdichten.

Buzz & Facts – Was hat sich wirklich verändert?

These 1

Konsumenten haben ihr Mediennutzungsverhalten deutlich verändert und von den klassischen zu neuen Medien, insbesondere zu Online, verlagert.

Heute nutzen rund 20 Prozent der Europäer das Medium Online zur regelmäßigen Informationsgewinnung und Unterhaltung. Für rund 90 Prozent der Deutschen gilt das Internet im Vorfeld einer Kaufentscheidung als wichtige Informationsquelle (Abb. 2).

Die Tatsache, dass der Onlinekanal an Bedeutung gewinnt, bedeutet jedoch nicht zwangsläufig eine Reduktion der Nutzung anderer Medien. In den USA stieg bspw. in den vergangenen Jahren sowohl die Nutzungsintensität des Onlinekanals als auch die des Fernsehens. Neue Medien bewirken also nicht zwangsläufig eine Verdrängung klassischer Medien, sondern ergänzen diese häufig. Dies führen wir neben der Ausweitung der Nutzungsmöglichkeiten (der Konsument hat schlicht mehr Gelegenheiten, Medien zu nutzen) vor allem darauf zurück, dass

neue Medien neue Funktionen übernehmen können. So ist für viele Menschen die Suchfunktion von Online aus ihrem Informations- und Orientierungsverhalten kaum mehr wegzudenken (z.B. über Google). Eine weitere, ganz wesentliche Funktion, die Online erfüllt, ist die Einbindung in und die Interaktion mit Communities (z.B. eBay).

These 2

Bei einigen wesentlichen Meinungsführergruppen hat sich das Medium Online bereits als Leitmedium durchgesetzt.

Bei Top-Managern und Akademikern nimmt der Onlinekanal 40 Prozent der gesamten Mediennutzungszeit ein und hat sich damit in der Tat zum Leitmedium gemausert. Ähnlich sieht es bei der Gruppe der Studenten aus (Abb. 3). Das Internet passt einfach gut in die Bedürfnis- und Nutzenstruktur dieser Gruppen: News on the go, push-e-mail und mobile web – alle diese Anwendungen werden dem



Abbildung 1: Marketing im Informationszeitalter

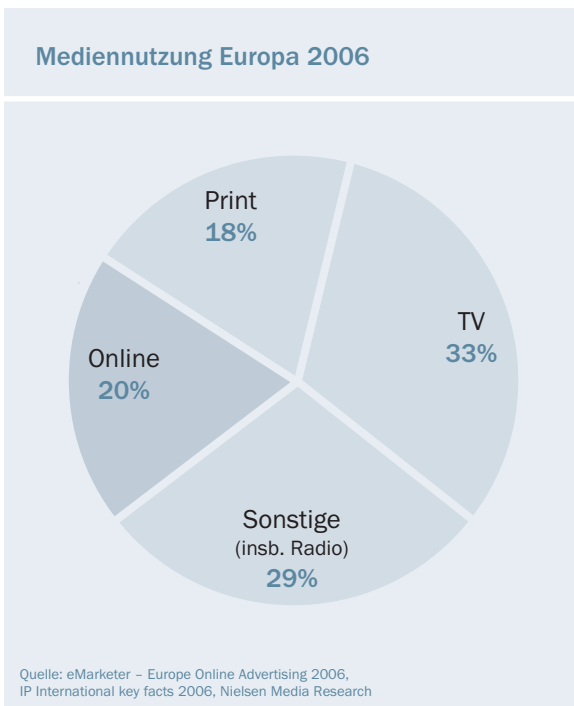


Abbildung 2: Übersicht Mediennutzungsanteile Europa

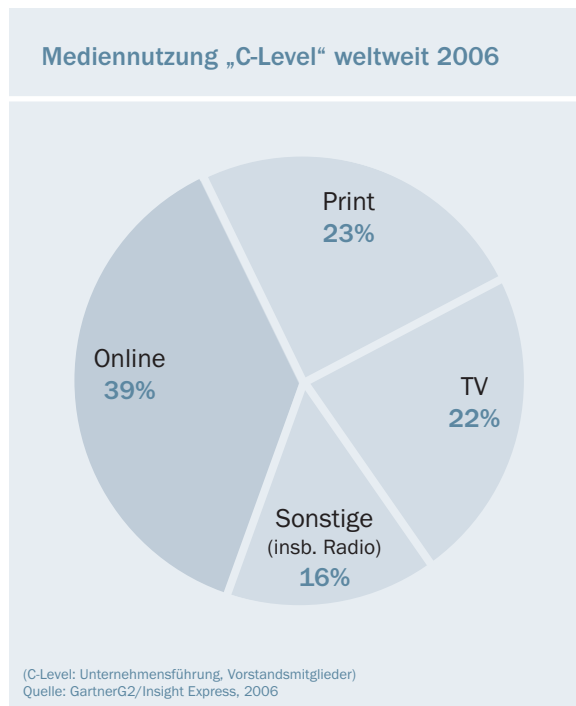


Abbildung 3: Übersicht Mediennutzungsanteile C-Level

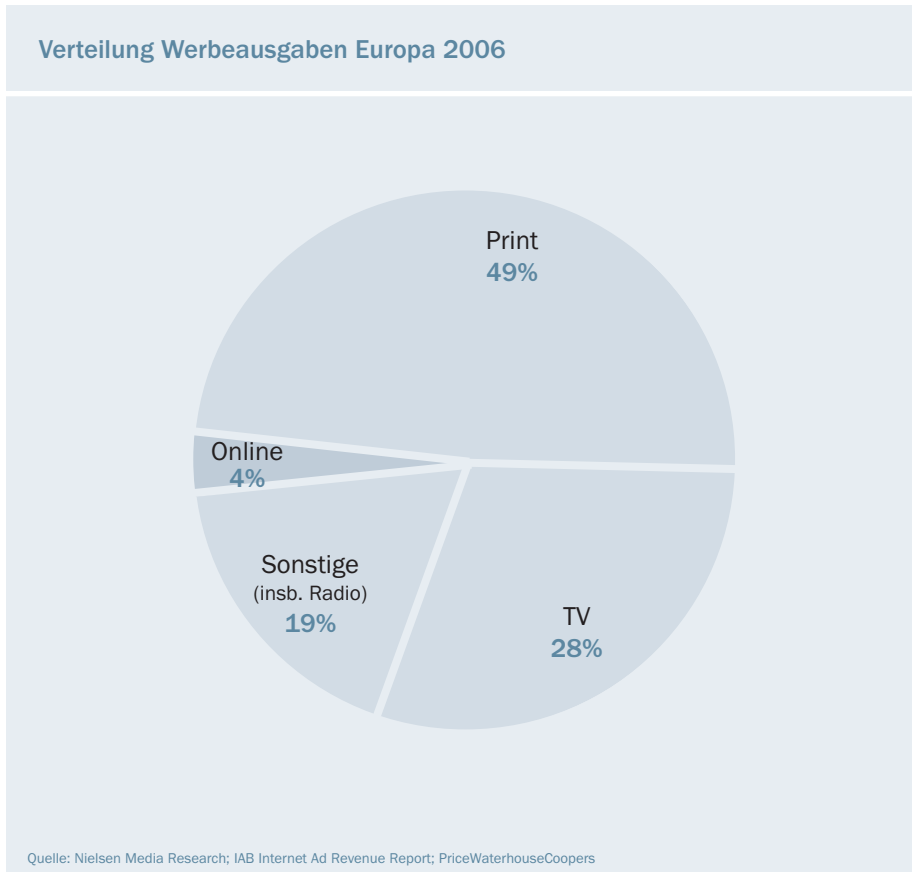


Abbildung 4: Übersicht Werbemarkt Europa

zunehmenden Bedürfnis nach schneller Information, Individualisierung und Ubiquität der Medien gerecht. Klassische Medien erreichen diese Zielgruppe zunehmend nur noch im privaten Umfeld. Im beruflichen Alltag ist Online die erste Wahl, wenn es um schnelle und faktenbasierte Information geht. Hier zeigt sich die Chance für Unternehmen: Das Wissen, wo und wann Menschen bestimmte Formate präferieren, ist ein wichtiger Baustein für eine zielgruppenadäquate Werbe- und Medienstrategie.

These 3

Im 2.0-Umfeld werden Inhalte immer weniger von Unternehmen, immer mehr von Konsumenten geliefert.

Mittlerweile bestehen etwa 75 Prozent der Inhalte im World Wide Web aus User Generated Content. Bei der Nutzung ist das Bild genau umgekehrt: Die

breite Masse der Internetnutzer verlässt sich beim Surfen im Netz primär auf professionell generierte redaktionelle Beiträge. 75 Prozent des genutzten Internet-Contents ist professionell erstellt. Allerdings beschleunigt das Web 2.0 den Wandel der Nutzer von Konsumenten zu Produzenten. Es bietet die Möglichkeit, Inhalte einfach und intuitiv zu verwalten und für andere bereitzustellen. Der Slogan „Alle machen mit“ wäre sicherlich überzogen, doch eine kritische Masse an aktiven „Web-Prosumenten“ ist längst erreicht. Für den User wird das Internet zunehmend zum Aktiv- und Kreativraum. Statt passiven Medienkonsums zählt das Einbringen von Können und Wissen. Mehr und mehr Menschen nutzen diese Gelegenheit – wie die Anziehungskraft der Plattform YouTube eindrucksvoll demonstriert. 20 Millionen Besucher pro Monat sehen auf YouTube 100 Millionen Videostreams pro Tag. Dem Slogan „Broadcast Yourself“ kommt vor diesem Hintergrund eine völlig neue Bedeutung hinzu.

These 4

Das Medium Online bringt die stärksten Communities hervor.

Für zahlreiche Internetnutzer sind Plattformen wie eBay ein fester Anlaufpunkt beim täglichen Surfen im Netz. Die Deutschen verbringen 20 Prozent ihrer gesamten Nutzungszeit auf dem Onlinemarktplatz. eBay ist das Paradebeispiel für eine erfolgreiche Community im Internet. Das Erfolgsrezept gründet auf authentischen Bewertungen von Gleichgesinnten, die für viele Nutzer eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung spielen.

Beispiele wie Second Life zeigen jedoch, dass der Erfolg einer Community nicht über das Medium allein vorprogrammiert ist. Der Onlinekanal ist lediglich ein Vehikel – kein Garant für eine erfolgreiche Gemeinschaft. Unternehmen, die dem veränderten Kundenverhalten gerecht werden wollen und Communities schaffen, in denen sich Kunden zu Themen austauschen sollen, können nur durch relevante, aktuelle und professionell aufbereitete Inhalte den Erfolg dieser Plattformen sicherstellen.

These 5

Unternehmen verlagern ihre Marketingbudgets eindeutig von klassischen zu neuen Medien.

In den letzten Jahren konnten wir bspw. in Deutschland und in den USA enorme Wachstumsraten bei den Online-Werbeausgaben beobachten. Die Gesamtausgaben stiegen in Deutschland von 2001 bis 2006 um 328 Prozent. Dennoch bleibt der Anteil der Onlinewerbung am Gesamtwerbebudget der Unternehmen relativ gering. Im Durchschnitt verwenden die europäischen Unternehmen lediglich rund 4 Prozent ihres Werbebudgets im Bereich Online. Viele Unternehmen haben die Bedeutung des Onlinekanals für die Kommunikation zwar erkannt, von einer massiven Umschichtung der Werbebudgets kann jedoch noch keine Rede sein. Neue Medien erweitern die Kommunikationsmöglichkeiten der Unternehmen – sie verdrängen dabei aber keinesfalls die klassischen Instrumente wie TV oder Print (Abb. 4).

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Markenführung

Bei aller Relativierung – das 2.0-Umfeld hat das Informations-, das Orientierungs- und das Entscheidungsverhalten der Menschen signifikant verändert. Die steigende Partizipation, der ständige Austausch von Wissen und die schnelle Zugriffsmöglichkeit auf jegliche Art von Information stärken die Wissens- und Machtposition der Konsumenten gegenüber den Unternehmen. Im Folgenden werden wir die aus unserer Sicht wesentlichen Veränderungen im Konsumentenverhalten beleuchten, um daraus He-

erausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Markenführung im 2.0-Kontext abzuleiten.

Im 2.0-Umfeld teilen sich Menschen immer mehr mit.

Mit dem Web 2.0 endet das Diktat des autoritären Sender-Empfänger-Schemas. Heute kann sich jeder Internetnutzer mit wenigen technischen Kenntnissen

Gehör verschaffen, seinen Standpunkt kundtun und diesen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen. Und: Immer mehr Menschen nutzen diese Möglichkeiten, um Wünsche, Bedürfnisse und Meinungen zu äußern.

Für Unternehmen stellt sich die Herausforderung nach der Entwicklung strategischer Radare, die in der Lage sind, Kommunikation zu orten und zu analysieren. Das wohl leistungsfähigste strategische Radar ist das Opinion-Mining-Instrument von InterOne, ein System, das seine Ursprünge in den Geheimdiensten hat und eingesetzt wird, um Kommunikationsmuster im Netz und darüber hinaus zu erkennen und zu analysieren.

Mit Opinion Mining haben wir mittlerweile in mehreren Projekteinsätzen sehr gute Erfahrungen gemacht und Kunden-Insights generiert, die mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht über die üblichen Marktforschungsmethoden generiert worden wären.

Konsumenten nutzen 2.0, um sich immer mehr mit ihresgleichen auszutauschen.

Stellen Sie sich vor, Sie möchten eine Reise in ein Ihnen bislang unbekanntes Land buchen. Vermutlich würden Sie sich ungern nur auf den Rat und die Einschätzungen Ihres Reisebüros verlassen müssen. Am liebsten hätten Sie die Möglichkeit, jemanden zu fragen, der schon dort war und berichten kann, wie das angebotene Hotel tatsächlich war oder wie gut der Strand tatsächlich zu erreichen war. Diesen Wunsch, sich mit seinesgleichen auszutauschen, bedient immer stärker das Web 2.0. So bietet bspw. tripadvisor.com im Reise- und Tourismusumfeld die Möglichkeit, sich vor eine Reise über die Erfahrungen anderer Reisender zu informieren, aber auch seine eigenen Erfahrungen nach Reisen zu hinterlegen und damit mit Millionen von Reisenden zu teilen.

Unternehmen sollten sich vor dem Versuch hüten, solche Communities zu untergraben. Es gilt zu akzep-

tieren, dass im 2.0-Zeitalter keine uneingeschränkte Kontrolle über die Wahrnehmung der eigenen Marke bestehen kann. Vielmehr erfüllen solche Communities aus Kundensicht eine fundamentale Funktion, indem sie Unternehmen den Spiegel vorhalten bezüglich der Erfüllung ihrer Werbeversprechen.

Konsumenten nutzen 2.0 zur selbstbestimmten Informationsgewinnung.

Konsumenten zeigen eine zunehmende Eigenverantwortung bezüglich persönlicher Angelegenheiten und verlangen nach größerer Transparenz bei Produkt- und Serviceleistungen. Das Web 2.0 bietet dem Kunden eine Vielzahl von intuitiv bedienbaren Instrumenten, mit denen er bspw. individuelle Produktkonfigurationen testen und Finanzierungskonzepte prüfen kann.

Der breite Einsatz von webbasierten Informationsinstrumenten wie Vorsorgerechnern oder Fahrzeug- und Handykonfiguratoren wird der zunehmenden digitalen Individualisierung im World Wide Web gerecht. Konsumenten fordern zunehmend ein umfangreiches Angebot konkreter Entscheidungshilfen und Möglichkeiten zur Validierung von Produkt- und Servicelösungen. Unternehmen können dieses steigende Maß an Eigenverantwortung innerhalb der Zielgruppen nutzen, um Kunden bereits in der Informations- und Orientierungsphase von der Passgenauigkeit ihrer Angebote zu überzeugen.

Das Anwendungsspektrum ist dabei nicht nur auf das Angebot von Onlinerechnern und Konfiguratoren beschränkt. Der US-amerikanische Versicherungsanbieter Liberty Mutual zeigt mit seiner Webpräsenz youcovered.com, dass die Nutzenbündel komplexer Produkte wie Hausrat- oder Kfz-Versicherungen durchaus ansprechend und zielgruppenadäquat kommuniziert werden können. Das Unternehmen setzt neben klassischen Onlinerechnern auf interaktive Fallstudien, die die Vorteile und Verwendungsmöglichkeiten der Versicherungsprodukte multimedial aufzeigen.

Konsumenten haben ihr Suchverhalten grundlegend umgestellt.

Suchmaschinen wie Google ermöglichen dem Nutzer, in Sekundenschnelle unterschiedlichste Arten von Information aufzurufen. Durch diese effektive Art der Informationsgewinnung ist der Kunde in der Lage, Produkt- und Dienstleistungsangebote vieler Unternehmen zu vergleichen und so mit wenigen Klicks Markttransparenz zu schaffen. Er baut ein kontextbasiertes Relevant Set auf – zieht also genau die Produkte der Unternehmen in Betracht, die seiner individuellen Suchanfrage am besten entsprechen.

Das veränderte Suchverhalten stellt neue Anforderungen an das Marketingmanagement. Nutzer beginnen ihre Suche nach Produkt- und Service-lösungen immer seltener bei Unternehmen oder Marken, immer öfter bei Suchmaschinen wie Google. Das Konzept des kontextbasierten Suchmaschinen-marketings bietet in diesem Zusammenhang vielversprechende Lösungsansätze: Durch Instrumente wie Google „Ad Words“ können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Werbemaßnahmen die richtigen Zielgruppen erreichen: Nutzer werden ausschließlich mit suchbegriffsspezifischen Werbeanzeigen konfrontiert. Im Gegensatz zu TV- und Printwerbung existieren keine Medienbrüche und geringere Streuverluste.

Fazit

Wir hoffen, deutlich gemacht zu haben, dass sich Marketing im 2.0-Zeitalter zwar nicht neu erfinden muss, sich aber sehr wohl auf tiefgreifende Veränderungen im Informations-, Orientierungs- und Entscheidungsverhalten von Konsumenten einstellen muss. Dies betrifft insbesondere

- die immer häufigere Inanspruchnahme von Möglichkeiten zur Selbstdarstellung;
- die steigende Bedeutung von Peer-to-peer-Communities, also die Möglichkeit des Austausches mit seinesgleichen;

- das steigende Bedürfnis nach Möglichkeiten zu selbstbestimmter Information und Orientierung im Rahmen von Entscheidungsprozessen;
- das veränderte Suchverhalten, an dessen Beginn immer häufiger Suchmaschinen stehen.

BBDO Consulting bietet einen 2.0-Fitness-Check an, der auf diese vier Herausforderungen fokussiert und über eine kurze Analyse wesentliche Handlungsbedarfe und Optimierungspotenziale identifiziert.

Prof. Dr. rer. pol. Gerrit Heinemann

Multi-Channel-Handel – Verkaufsform der Zukunft

Der Handel von morgen ist Multi-Channel-Handel mit völlig anderen Erfolgsfaktoren als bisher im Retail-Geschäft zugrunde gelegt

In der Handelslandschaft ist die Nutzung unterschiedlicher Absatzkanäle nicht neu. „Mehrkanal-Handel“ ist so alt wie die großen amerikanischen Warenhauskonzerne und viele andere Traditionsunternehmen im Handel, die ihre Sortimente über den Katalog parallel zum stationären Geschäft bereits im vorletzten Jahrhundert verkauft haben. Die eigentliche Entwicklung und Bedeutung des Multi-Channel-Handels ist jedoch eindeutig der Einführung und Etablierung der Internettechnologie als neuem Vertriebsweg zuzuschreiben. Echtes Multi-Channel-Retailing liegt nur bei Kombination von elektronischen Online-Kanälen und stationären Offline-Kanälen vor. Die bloße Existenz einer Website reicht nicht mehr aus, es muss Online-Verkauf stattfinden. Diese revolutionäre Auffassung geht weit über das bisherige Verständnis des Mehrkanal-Handels hinaus und erfordert eine radikale Umkehr vom bisherigen Handelsverständnis. Es geht auch um eine Weichenstellung für zukünftigen Erfolg, denn während der stationäre Einzelhandel auf der Stelle tritt, boomt in Deutschland der Internet-Handel und mit ihm das Multi-Channel-Retailing. Die Verbraucher hierzulande haben im vergangenen Jahr annähernd für 19 Milliarden Euro Waren und Dienstleistungen über das Internet bezogen, was einem Plus von über 20 Prozent entspricht (vgl. Abb. 1). Damit ist das Netz der Vertriebskanal mit der höchsten Wachstumsdynamik. Haupttreiber für diese rasante Entwicklung sind vor allem die Multi-Channel-Händler, die rund 60 Prozent der Internet-Umsätze stellen.

Vorrangiges Ziel des Multi-Channel-Handels ist nicht mehr nur die Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte durch den Einsatz innovativer Absatzkanäle. Mittlerweile geht es vor allem darum, dem Wunsch der Kunden nach Channel-Hopping sowie ihrem gestiegenen Informationsbedürfnis aus der

„explodierenden“ Nutzung des World-Wide-Web Rechnung zu tragen. Nachweisbare Erfolge mit Multi-Channel-Systemen stellen sich allerdings erst durch die vollständige Integration und Vernetzung der Offline- und Online-Kanäle ein, da es sonst zu Kunden-Confusion kommt und dem Wunsch nach „reibungslosem“ Channel-Hopping nicht wirklich entsprochen werden kann.

Nur ein geringer Teil der Händler ist allerdings auf das Channel-Hopping wirklich eingestellt, obwohl Kunden diese Art des Kanalverhaltens bevorzugen. Ein Konsument kann z.B. in einem gedruckten Katalog auf ein Produkt aufmerksam werden und beschafft sich dann über das Internet weitere Informationen. Es ist auch denkbar, dass er anschließend das Geschäft des Händlers aufsucht, um das gewünschte Produkt zu bestellen. Ebenfalls kann der Fall auftreten, dass der Kunde das Produkt im Internet bestellt und per Post nach Hause zugestellt bekommt (vgl. Abb. 2). Geht er allerdings danach in die Filiale, um sein Produkt zu reklamieren oder umzutauschen, dann kann es im Falle nicht integrierter Kanäle leicht vorkommen, dass der Umtausch des online bestellten Produktes im Geschäft gar nicht möglich ist. Mangelnde Kundeninformationen und eine unzureichende Integration der Warenwirtschaftssysteme innerhalb der verschiedenen Absatzkanäle lassen ein derartiges Szenario als nicht unwahrscheinlich erscheinen. In solchen Fällen ist es nicht möglich, auf den Kunden als Channel-Hopper einzugehen. Weitere Problemfälle sind dabei vorprogrammiert, z.B. wenn die Kunden in den verschiedenen Kanälen des Händlers unterschiedliche Sortimente vorfinden. Bei einer Multi-Channel-Strategie besteht die große Gefahr, dass ein Kunde seine negativen Erfahrungen auf die übrigen Absatzkanäle überträgt. Sollte es daher Zielsetzung des Handelsunterneh-

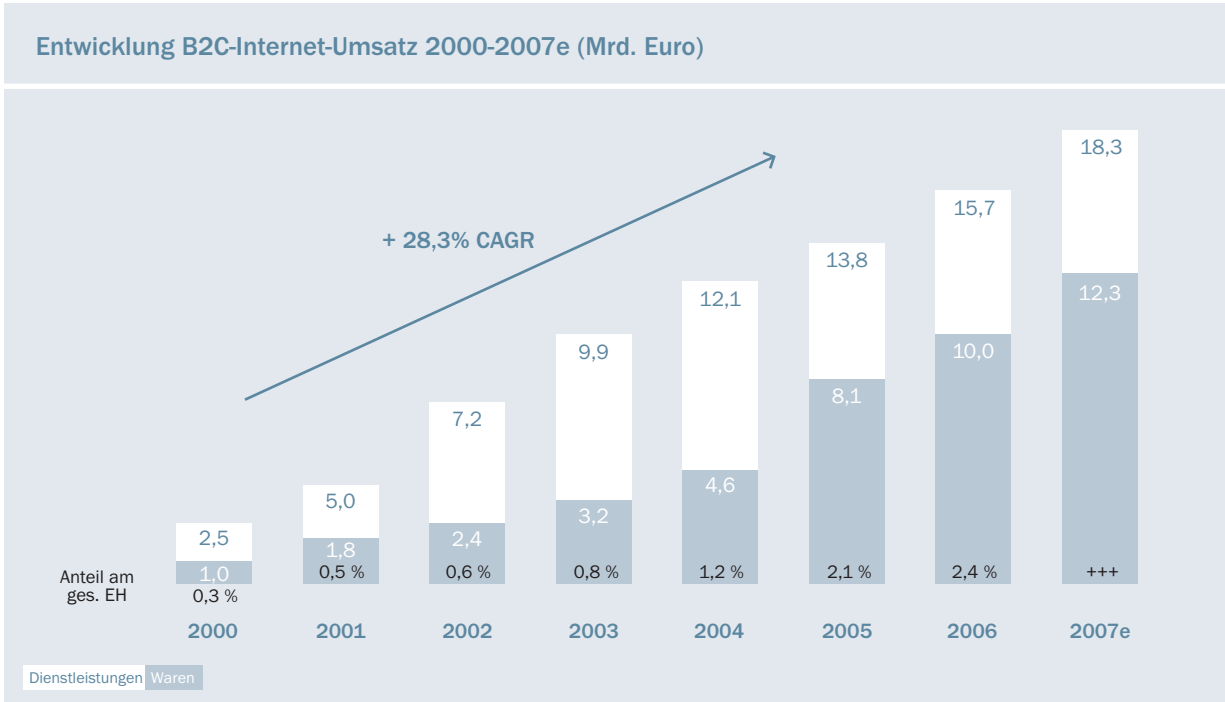


Abbildung 1: Umsatzentwicklung Internet-Handel

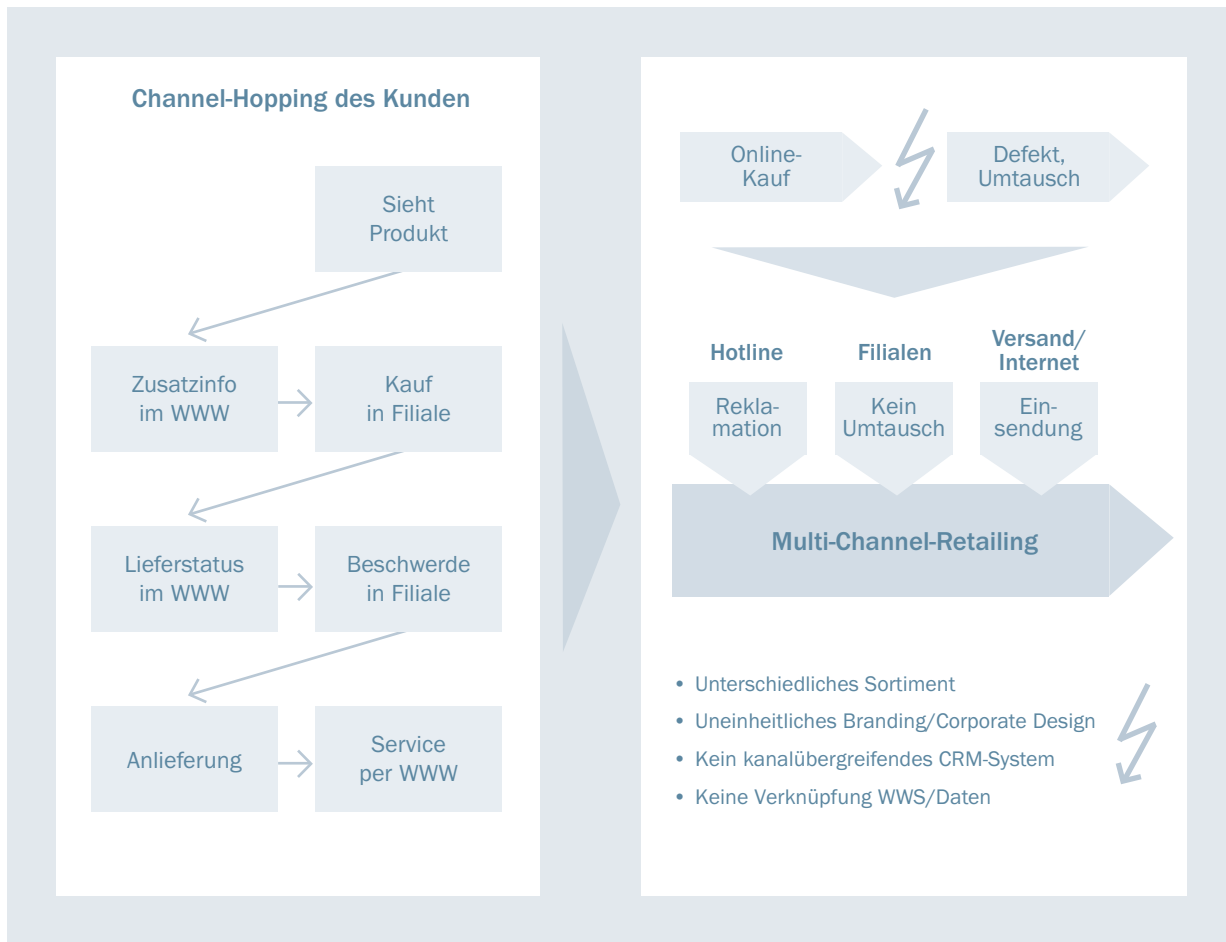


Abbildung 2: Channel-Hopping

mens sein, separierte, nicht verknüpfte Absatzkanäle aufzubauen und dabei kanalspezifische Sortimente anzubieten, dann sollten diese nicht unter einer einheitlichen Markierung gegenüber dem Kunden präsentiert werden. Damit sind dann aber auch alle Chancen und Vorteile dieser Strategie hinfällig.

Im deutschsprachigen Raum überwiegen immer noch Multi-Channel-Konzepte, die das bisherige Geschäft als „Lead-Channel“ betrachten und den Online-Shop nicht wirklich als „strategic opportunity“ sehen. Echte, voll integrierte Multi-Channel-Systeme, in denen alle Kanäle gleichberechtigt betrieben werden, finden sich praktisch nur im englischsprachigen Raum. Interessanterweise erwirtschaften diese Handelsunter-

nehmen traumhafte Umsatzrenditen im zweistelligen Bereich, die im deutschsprachigen Handel bisher so nicht vorzufinden sind. Die besten Konzepte der Multi-Channel-Player, zu denen UK-Handelsunternehmen wie Lakeland, The White Company, Argos und Next ebenso zählen wie die US-Retailer The Gap und JC Penney mit einer über hundertjährigen Warenhaustradition, zeigen einen hohen Integrationsgrad ihrer Absatzkanäle. Die „customer proposition“ zwischen den Kanälen ist annähernd identisch in Bezug auf Preispolitik, Kernsortimente und Service-Levels. Dabei wächst der Online-Kanal dieser Unternehmen deutlich schneller als die anderen Kanäle, in vielen Fällen mehr als 40 Prozent im letzten Jahr.

Sieben zentrale Erfolgsfaktoren für den Multi-Channel-Handel

Die mittlerweile über zehnjährigen Erfahrungen mit dem Parallelbetrieb von Online- und Offline-Kanälen sowie identifizierte Best-Practice-Unternehmen lassen es heute zu, Empfehlungen für eine erfolgreiche (Neu-)Ausrichtung von Multi-Channel-Systemen zu geben. Diesbezüglich können sieben zentrale Erfolgsfaktoren („7C-Erfolgsfaktoren“) für den Multi-Channel-Handel abgeleitet werden (vgl. Abb. 3):

Erfolgsfaktor Nr. 1: Coordinated Communication – Die koordinierte Kommunikation entlang der kompletten Supply-Chain. Diese bezieht sich sowohl auf die kanalinterne Kundenführung und -unterstützung als auch auf die kanalübergreifende Koordination der Kommunikation, bei der auch der Einsatz eines Customer-Interaction-Centers anstelle eines traditionellen Call-Centers helfen kann. Ebenfalls geht es um die Koordination der immer wichtiger werdenden Online-Werbung, die viele deutsche Einzelhändler bisher eher vernachlässigten.

Erfolgsfaktor Nr. 2: Central Customer-Relationship-Management – Ein kanalübergreifendes und zentralisiertes CRM. Dieses zielt nicht nur auf eine systematische Kundenbindung ab, sondern nutzt auch die vergleichsweise günstige Online-Kunden-Gewinnung und -Conversion. Der Internetkanal verfügt im Übrigen über Stärken, die im stationären Geschäft zukünftig sowieso an Bedeutung gewinnen werden und bereits in Kundenbindungs- bzw. Loyalitätsprogrammen ihren Niederschlag finden. In Kombination mit der Internet-technologie ermöglichen sie jedoch neue Quantensprünge im CRM.

Erfolgsfaktor Nr. 3: Core-Category-Concept – Eine kanalübergreifende Sortimentsfindungslösung. Es geht darum, welche Sortimente in welchen Kanälen angeboten werden sollen. Erschreckend viele Handelsunternehmen versuchen immer noch, ohne systematisches Sortimentskonzept und quasi per „Bauchentscheidung“ diese Herausforderung Lügen

zu strafen. Als Knackpunkt entpuppen sich dabei die Synchronisation der Positionierung und des Preisthemas sowie die neue Aufteilung von Sortiments- und Frequenzmanagement. Vor allem in Hinblick auf die Sortimentsdynamik und Präsentations- bzw. Positionierungsflexibilität müssen neue Fähigkeiten entwickelt werden.

Erfolgsfaktor Nr. 4: Common Brand and Corporate Design – Ein gemeinsamer, integrierter Markenauftritt. Dieser sollte beim Start mit Multi-Channel-Handel zum Pflichtprogramm gehören, sonst besteht schnell die Gefahr, auf Kundenseite eine „Brand Confusion“ zu erzeugen. Dabei muss in jedem Fall auch der URL (Uniform Resource Locator) mit einbezogen werden, der häufig auf Kosten der Kundenorientierung vernachlässigt wird. Die Markendefinition im Multi-Channel-Handel erfordert eine breitere und umfassendere Gestaltung, die das gesamte operative Leistungsversprechen sowie das Kundenvertrauen und die Unternehmenskultur mit einbezieht.

Erfolgsfaktor Nr. 5: Complexity-and-Cycle-Time-Reduction – Eine Komplexitäts- und Durchlaufzeitenreduzierung. Im Vordergrund muss die Erkenntnis stehen, dass Multi-Channel-Handel mit Stationär- und Distanzhandel zwei völlig verschiedenartige Geschäftssysteme integrieren muss. Die Komplexität steigt dabei in dem Maße, in dem Kunden Channel-Hopping betreiben. Die wesentliche Herausforderung besteht in der maximalen Integration der Kanäle einerseits (Interkanal-Komplexität), aber zugleich in der kanalspezifischen Sicherstellung der optimalen und schnellstmöglichen Arbeitsabläufe bzw. Prozesse in jedem einzelnen Kanal andererseits (Intrakanal-Komplexität).

Erfolgsfaktor Nr. 6: Competent Channel-Controlling – Kompetentes und kanalübergreifendes Controlling. Multi-Channel-Handel führt nicht automatisch zu wirtschaftlichem Erfolg, sondern es kommt darauf an, die Kanäle sorgsam fein zu steuern. Dies stellt sich jedoch als besondere Herausforderung dar, denn die

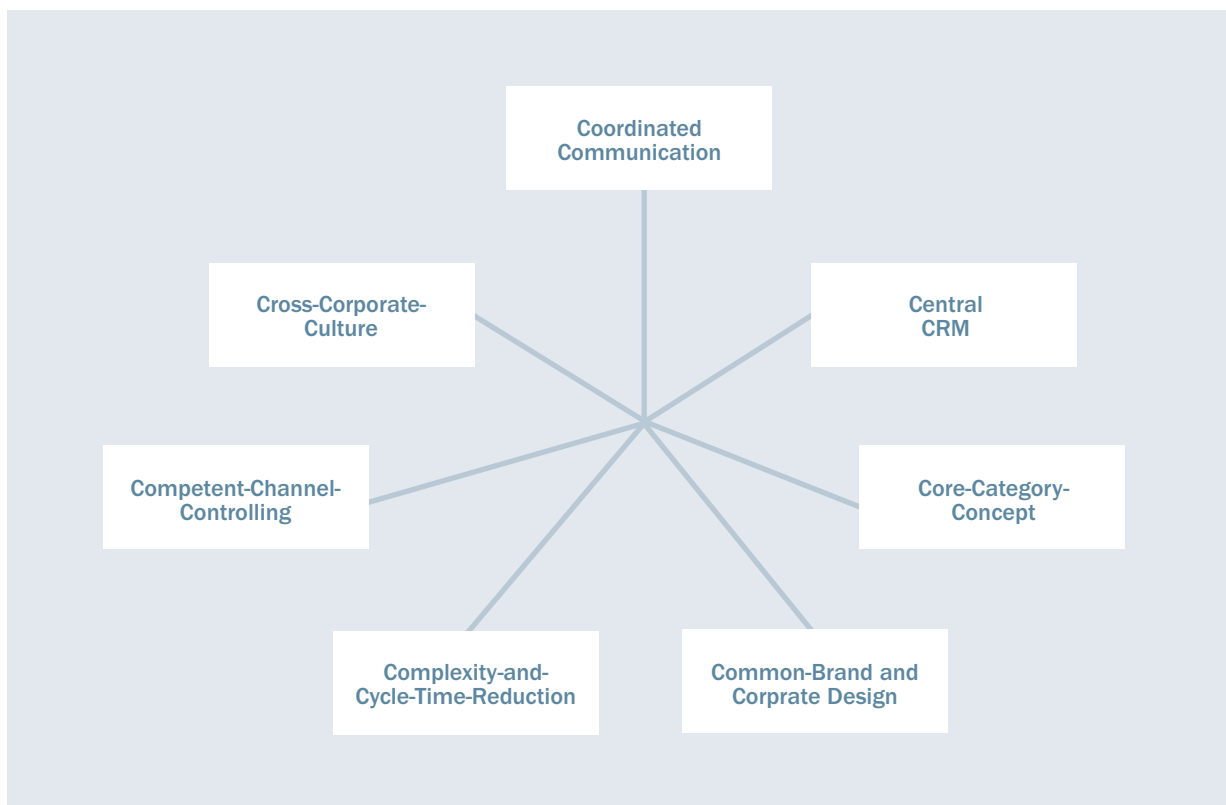


Abbildung 3: 7C-Erfolgsfaktoren im Multi-Channel-Handel

Online- und Offline-Kanäle sind nicht ohne weiteres vergleichbar und weisen völlig unterschiedliche Managementanforderungen und Kostenstrukturen auf. Eine Schlüsselrolle spielt im Multi-Channel-Controlling die Kundenzentriertheit. Dabei geht es um die richtige Erfassung und Bewertung des Kundenverhaltens, insbesondere wenn die Kunden den Internetkanal zur Kaufvorbereitung im stationären Geschäft nutzen.

Erfolgsfaktor Nr. 7: Cross-Corporate-Culture – Eine gemeinsame, kanalübergreifende Kultur. Der nach außen ausgetragene Konflikt zwischen „New Economy“ und „Old Economy“ in den Anfangsjahren des

Internet-Hype hat sich mittlerweile in die Unternehmen verlagert und ist dort immer noch latent wirksam. Als erfolgreich erweisen sich dabei die Multi-Channel-Handelsunternehmen, die den Spagat zwischen alt und neu bewerkstelligen und sich dieser besonderen unternehmenskulturellen Herausforderung in einem gestalterischen Sinne gestellt haben. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist da die Integration der „New Economy“- und „Old Economy“-Kultur.

Fazit

Bei Anwendung einer Multi-Channel-Strategie muss zunächst die Differenzierung bei gleichzeitiger Harmonisierung der unterschiedlichen Kanäle forciert werden. Die Differenzierung der Kanäle sollte in erster Linie nach kanal- bzw. medienspezifischen Vorteilen geleitet sein und derart gestaltet werden, dass sich für den Kunden ein komplementäres, breites Nutzenspektrum ergibt. Dagegen sollten die Harmonisierungsbestrebungen auf die Wahrung eines einheitlichen Multi-Channel-Auftritts ausgerichtet sein. „Einheitlich nach vorne und getrennt nach hinten“ ist die Erkenntnis, die sich bei den Handelsexperten immer mehr durchsetzt. Eine Schlüsselrolle spielt die Systemgestaltung im Sinne der Integration und Koordination sowie die Systemnutzung (z.B. insbesondere in der Warenwirtschaft).

Diesbezüglich kann auch die Unterstützung von Dienstleistern hilfreich sein und das Investitionsrisiko erheblich reduzieren. So bietet beispielsweise die Hermes Warehousing Solutions ihre Dienste mittlerweile auch Drittkunden wie z.B. Lascana an.

Bleibt die Frage, inwieweit sich die Vertriebskanäle kannibalisieren und ob sich Multi-Channel-Handel überhaupt betriebswirtschaftlich rechnet. Das EEC der Universität Köln hat in diesem Zusammenhang herausgefunden, dass immerhin 31,7 Prozent der Online-Umsätze aus stationären Filialen stammen, denen damit ca. 5 Mrd. Euro Umsatz genommen werden. Auf der anderen Seite wird der Internetkanal in 55 Prozent aller Fälle zur Kaufvorbereitung und gezielten Informationssuche genutzt (vgl. Abb. 4). Mittlerweile werden 8,6 Prozent aller stationären Verkäufe durch Online-Kaufimpulse ausgelöst. Rechnet man diese Zahl über den Gesamtumsatz des deutschen Einzelhandels in Höhe von ca. 385 Mrd. Euro (ohne Apotheken und Kfz-Handel) hoch, entspricht dies rund 32 Mrd. Euro Umsatz. Bleibt also ein kräftiges Plus von 27 Mrd. Euro für die stationären Handelskanäle unterm Strich.

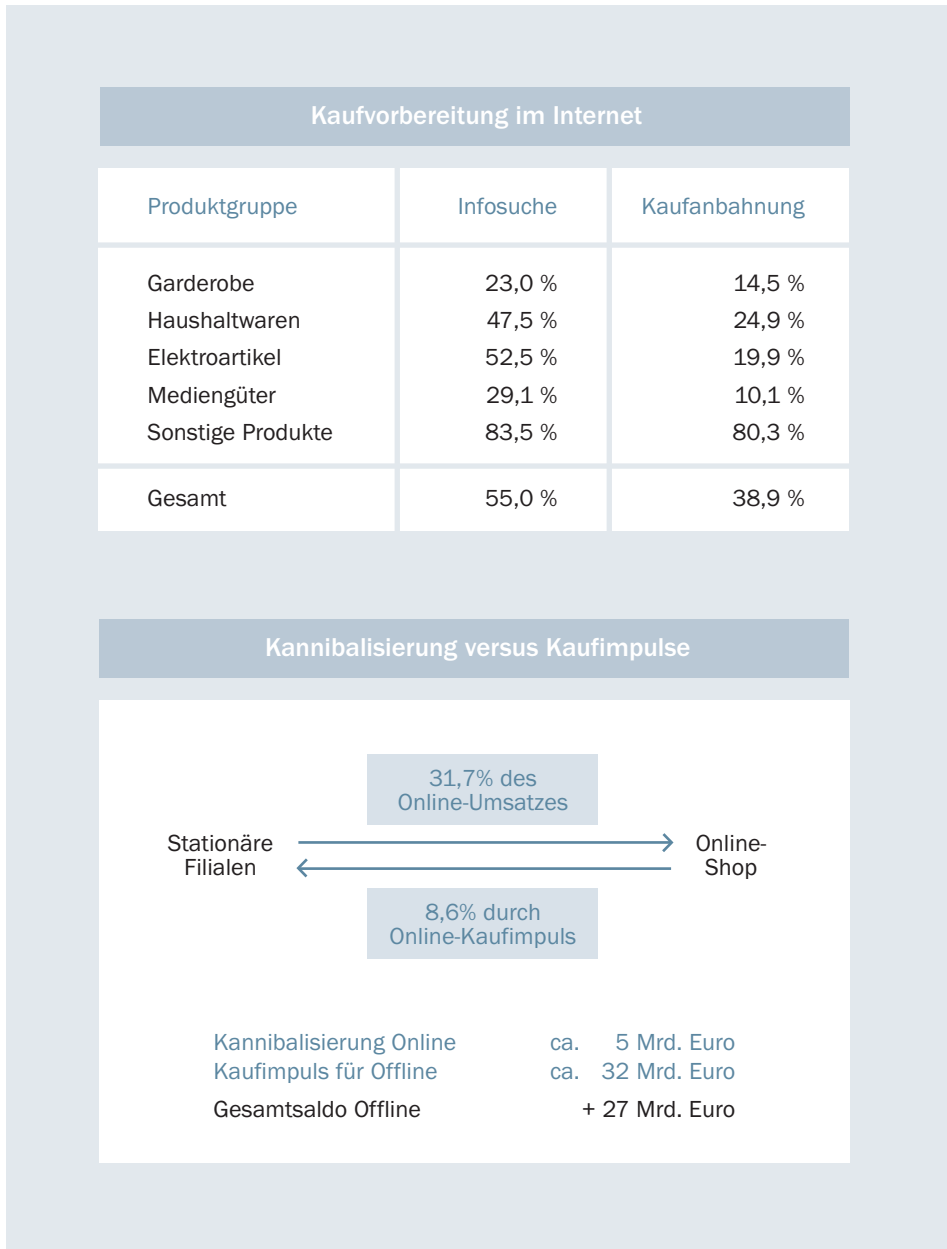


Abbildung 4: Erfolgsbilanz des Multi-Channel-Handels

Prof. Dr. Frank T. Piller, Udo Klein-Bölting, Dirk Lüttgens, Dr. Susanne Neuber

Die Intelligenz der Märkte nutzen: Open Innovation

Die kleinste Forschungsabteilung des Weltkonzerns Procter & Gamble liegt in Roseto in den italienischen Abruzzen. Abends verwandelt dort Giorgia Sgarretta ihre Einbauküche in ein Labor. Sie holt ihre Ausrüstung vom Speicher: ein paar Glaskolben, eine Präzisionswaage und die Flaschen mit den Chemikalien. Und dann löst sie Probleme, an denen die bestbezahlten Wissenschaftler in High-Tech-Labors bisher gescheitert sind. Ihre Aufträge findet die 34-Jährige auf der Internetseite der amerikanischen Firma Inno-

centive. Auf ihrer Website stellen rund 30 Konzerne, darunter Procter & Gamble, Dupont, Henkel und BASF, ungelöste Fragen aus den Kategorien Chemie und Biologie ein. Lösungsvorschläge darf jeder einreichen, Hausfrauen und Universitätsprofessoren, Rentner und Erstsemesterstudenten. Rund 100.000 Freizeiterfinder aus 175 Ländern haben sich bereits registriert. Darunter auch Angestellte wie Giorgia Sgarretta, die ihr Job als Qualitätsmanagerin in einer Pflanzenschutzmittelfabrik unterfordert.¹

Phänomen Open Innovation

Die Strategie, die heute viele Unternehmen wie bspw. Procter & Gamble einsetzen, heißt Open Innovation: Statt sich nur auf die Fähigkeiten der eigenen Forscher und Entwickler zu verlassen, werden bei Open Innovation externe Problemlöser in den Innovationsprozess integriert. Dies geschieht nicht in Form klassischer Forschungs- und Entwicklungskooperationen oder mittels Beauftragung von Ingenieurdienstleistern, sondern durch einen offenen Aufruf zur Mitwirkung an ein großes, undefiniertes Netzwerk von Akteuren. Eine ganz zentrale Rolle in solchen offenen Innovationsprozessen spielen die Kunden. Ihre enge Integration hat sich für viele Unternehmen als wichtiger Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement erwiesen.

Die Relevanz des Faktors „Kunde“ bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen wird durch aktuelle Studien² belegt: Innovationsprojekte, in denen Kunden direkt in den Innovationsprozess einbezogen werden, führen zu einer bis zu doppelt so hohen Gesamtkapitalrendite. Unternehmen, die konsequent Kunden in den Entwicklungsprozess integrieren, haben nicht nur niedrigere Forschungs- und

Entwicklungs-Ausgaben (F&E-Ausgaben), sondern erzielen auch höhere Umsätze. Das Wachstum des operativen Ergebnisses ist sogar dreimal so hoch wie bei Wettbewerbern, die den Kunden nicht direkt einbinden.

Diese Erkenntnisse haben erfolgreiche Unternehmen wie Adidas dazu veranlasst, das Thema Kundenintegration und Innovationsmanagement konsequent in der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen. Der Sportartikelhersteller zählte so auch 2006 zu den sogenannten „high-leverage-Unternehmen“, die zwar im Branchenvergleich niedrigere F&E-Ausgaben aufweisen, jedoch ihre Wettbewerber nicht nur beim Umsatz und dem Gewinnwachstum übertreffen, sondern auch bei der Kursentwicklung.

Dass Innovation wichtig ist, steht heute außer Frage. Die entscheidende Frage ist vielmehr: Wie innoviere ich richtig?

Eine zentrale Aufgabe im Innovationsmanagement ist das Zusammenbringen von Bedürfnisinformation und Lösungsinformation.

¹ In Anlehnung an www.zeit.de/zeit-wissen/2007/01/innocentive

² Vgl. „Global Innovation“ (Booz Allen Hamilton, 2005)

Bedürfnisinformation

bezieht sich auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden: Welchen Nutzen soll die Innovation stiften? Dabei kann es sich um Information über sowohl explizite als auch latente Bedürfnisse handeln. Bedürfnisinformation steht daher für die Effektivität im Innovationsprozess. Kunden müssen in der Lage sein zu erkennen, dass sich ihre Anforderungen mit dem neu zu entwickelnden Produkt besser lösen lassen als mit bereits bestehenden Produkten. Gelingt dies nicht oder geht die Neuproduktentwicklung an den Kundenbedürfnissen vorbei, so wird das Produkt höchstwahrscheinlich ein kommerzieller Flop. Die Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen bereits zu Beginn des Entwicklungsprozesses reduziert die Floprate von Entwicklungsprojekten drastisch, da der Prozess durch effektives Handeln im Sinne einer bedarfsgerechten Entwicklung unterstützt wird.

Lösungsinformation

ist Wissen, wie ein Bedürfnis durch eine konkrete Produktspezifikation oder eine Dienstleistung bedient werden kann: Hierbei ist es für innovative Unternehmen notwendig, nicht nur die richtige Lösungsinformation zu generieren, sondern die vorhandenen Ressourcen bei der Lösungsfindung effizient einzu-

setzen. Was ist der neue Wirkungszusammenhang zur Befriedigung des Bedürfnisses? Die richtige Lösungsinformation und die Art und Weise, wie diese beschafft und umgesetzt wird, bestimmen die Effizienz im Innovationsprozess. Nicht selten existieren geeignete Lösungsansätze bereits außerhalb des Unternehmens, so dass rein interne Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu unnötig hohen Aufwendungen führen. Dies ist eine weitere Ursache für die hohen Flopraten von Innovationen, da sich die hohen Entwicklungsaufwendungen nicht mehr in bestehenden Marktzyklen amortisieren.

Bedürfnis- und Lösungsinformationen sind wichtige Inputfaktoren im Innovationsprozess, da Innovationen in deren Schnittmenge entstehen. Je mehr Bedürfnis- und Lösungsinformationen ein Unternehmen besitzt, desto mehr Möglichkeiten der (Re-)Kombination dieser Informationen stehen ihm offen. Die richtigen Lösungs- und Bedürfnisinformationen zu haben, bestimmt entscheidend die Effizienz und Effektivität im Innovationsprozess.

Open Innovation stellt neue Methoden und Ansätze zur Verfügung, um besseren Zugang zu Bedürfnis-



Abbildung 1: Erfolgsfaktoren im Innovationsprozess

und Lösungsinformationen zu bekommen und so die Effizienz und Effektivität im Innovationsprozess zu steigern. Durch die aktive Integration von Kunden und Nutzern über alle Phasen des Innovationsprozesses hinweg können Bedürfnisinformationen besser erhoben werden als mit klassischen Maßnahmen der Marktforschung oder eines Trendscouting. Wei-

terhin beruhen viele erfolgreiche Innovationen auf der neuen Kombination von bekannten Sachverhalten, häufig aus unterschiedlichen Domänen. Je unterschiedlicher deshalb die Beteiligten in einem Innovationsprozess sind, desto wahrscheinlicher ist, dass einer der Beteiligten die passende Lösung findet/entwickelt.

Open-Innovation-Konzept

Open Innovation nutzt die Intelligenz der Märkte für das Innovationsmanagement von Unternehmen. Im Rahmen einer interaktiven Wertschöpfung im Innovationsprozess generieren Unternehmen gemeinsam mit externen Akteuren Innovationen. Bedürfnis- und Lösungsinformationen der externen Akteure werden integriert, um so Effektivität und Effizienz im Innovationsprozess zu erhöhen. Vor allem Kunden und Nutzer tragen dazu bei, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens zu erweitern.

Bei Procter & Gamble sollen nach Vorgabe des CEO bis zum Ende des Jahrzehnts gut 50 Prozent aller neuen Produkte auf externen Erfindungen beruhen. „Das sollte nicht heißen, dass wir jeden zweiten Forscher entlassen“, erklärt Larry Huston, bei P&G für Innovation verantwortlich. „Sie sollten nur Zugriff auf mehr Wissen haben.“ Huston rechnet vor, dass es neben den eigenen 9.000 Forschern weltweit 1,5 Millionen ebenso qualifizierte Wissenschaftler gebe. „Deren Talente müssen wir nutzen.“ Bis heute ist es P&G gelungen, den Anteil der Produkte, in denen Ideen von außen stecken, von 15 auf 35 Prozent zu steigern. Die Forschungsausgaben sanken von 4,8 auf 3,4 Prozent des Umsatzes.

Aber nicht nur in klassischerweise forschungsintensiven Branchen bietet Open Innovation Potenziale. So wendet die Bank of America das neue Konzept

zur Verbesserung ihres Kundenservices an: Hierzu wurden zwanzig Prototypfilialen gebaut. In diesen arbeiten Kunden und Mitarbeiter an der Filialform der Zukunft. Während bei der klassischen Vorgehensweise Designer und Manager neue Filialformen erarbeiten, schlug die Bank of America ganz bewusst einen anderen Weg ein. Zum ersten Mal in der Geschichte des Kreditwesens entwickelten Kunden und Manager zusammen eine neue Serviceumgebung für eine Bank.

Der interaktive Innovationsprozess verbindet die beiden grundlegenden Aufgaben des Innovationsmanagements: Er bringt Bedürfnisinformationen und Lösungsinformationen zusammen.

Phase 1: Bedürfnisse identifizieren

Den Ausgangspunkt einer Innovation bildet die Phase der Bedürfnisidentifikation. Ein Unternehmen verfolgt in dieser frühen Phase das Ziel, seinen Ideenpool für Innovationen zu bilden bzw. zu vergrößern. Grundlage der Ideengenerierung sind Informationen über die Bedürfnisse der (potenziellen) Nachfrager und Nutzer einer Innovation. Durch eine aktive Integration des Kunden bereits in einer frühen Phase des Innovationsprozesses besteht die Möglichkeit, das Floprisiko des Innovationsprojektes drastisch zu senken. Im Rahmen einer Open-Innovation-Strategie

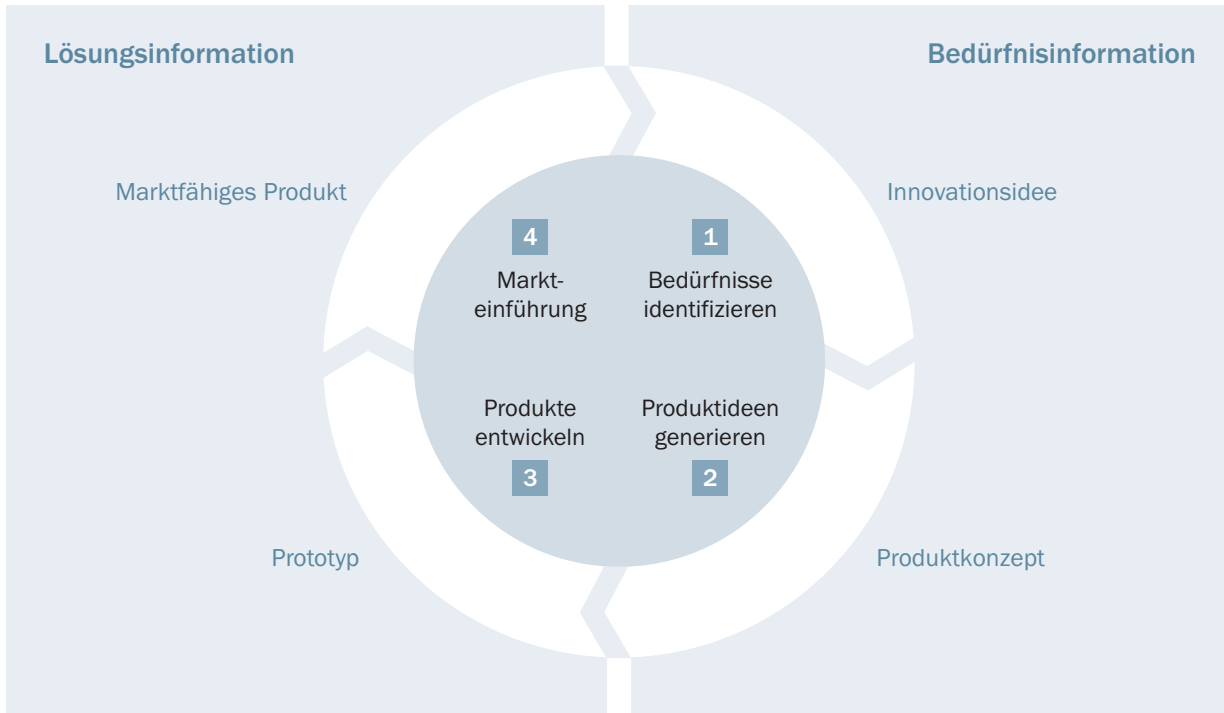


Abbildung 2: Phasen im Innovationsprozess

zeigen sich insbesondere die Lead-User-Methode, die Initiierung eines Ideenwettbewerbes oder die Bildung von Communities als geeignet, da hierdurch Kundenbedürfnisse besser identifiziert werden können. So ermöglicht die Zusammenarbeit mit sogenannten Lead Usern, besonders fortschrittlichen Kunden, die Identifikation von spezifischen zukünftigen Bedürfnissen, die der breite Massenmarkt erst zu einem späteren Zeitpunkt entwickelt.

Phase 2: Produkt generieren

Positiv bewertete Ideen treten in die zweite Phase der Konzeptionalisierung ein. Die Innovationsidee – von Natur aus eine noch recht vage verbale Beschreibung der angestrebten Innovation – wird nun verfeinert und weiterentwickelt. Dies geschieht zunächst durch Visualisierung der Idee in Skizzen, Mock-ups oder Animationen. Dann werden ein definierter Zeitplan, ein Investitionsplan sowie Abschätzungen hinsichtlich der technischen Realisierbarkeit und des Marktpotenzials der Innovationsidee ausgearbeitet. Die abschließende Konzeptbewertung erfolgt klassischer-

weise durch Experten, das Senior Management und vor allem durch Analysen der Marktforschung. Doch auch Lead User überführen häufig eine Idee, wie ein neues Bedürfnis befriedigt werden könnte, in ein konkretes Konzept.

Phase 3: Produkte entwickeln

In der dritten Phase wird aus einem Innovationskonzept ein Prototyp. Kunden und Nutzer spielen auch in der Phase der Prototypenerstellung eine wichtige Rolle. Lead User überführen ihr innovatives Konzept oft auch in einen funktionsfähigen Prototypen, mit dem sie ihr Bedürfnis zu befriedigen versuchen. In diesem Fall gehen die Phasen 1 bis 3, Ideengenerierung, Konzeptentwicklung und Prototypenerstellung, aus Sicht des Kunden ineinander über und münden in eine integrierte Problemlösungsphase. Ein anderer Ansatz von Open Innovation ist, Kunden durch den Einsatz bestimmter Hilfsmittel, die das Herstellerunternehmen bereitstellt, dazu zu befähigen, einen (virtuellen) Prototyp zu erstellen. Diese Idee liegt dem Toolkit-Ansatz zugrunde. In seinem

Rahmen entwickeln Kunden und Nutzer Produkte selbst und übermitteln ihre Ergebnisse zur weiteren Nutzung an das Herstellerunternehmen. In dieser Phase werden seitens der Kunden Lösungsinformationen zur Verfügung gestellt. Hierdurch können auch während der Entwicklungsphase Kosten und Zeit gespart werden.

Phase 4: Markteinführung

Open Innovation stellt an die Stelle einer groß angelegten Markteinführung für einen anonymen Markt eine dezidierte Vermarktung mit Pilotkunden, um durch die gesammelten Erfahrungen das Marktpotenzial schrittweise aufzubauen. Ebenso können die Kunden eine wichtige Rolle zur Diffusion übernehmen, indem sie in die Vermarktung und Distribution

der Produkte einbezogen werden. Die schon in den bisherigen Entwicklungsprozess eingebundenen Kunden können ebenfalls eine entscheidende Rolle übernehmen. Mithilfe der potenziell entstandenen Nutzer-Community können Diffusionsprozesse beschleunigt und erste Marktzugänge geöffnet werden. Hierdurch werden Unternehmen in die Lage versetzt, neue Produkte und Dienstleistungen schneller in den Markt zu bringen und bereits zu Beginn Kundenfeedback zu erhalten. Dies ermöglicht bereits in einem sehr frühen Stadium erste Ansätze zur Weiterentwicklung des neuen Produktes und kann Ansatz für die Entwicklung weiterer Innovationen sein. Aus der Erfahrung mit dem neuen Produkt können neue Bedürfnisse entstehen, welche die Ausgangsbasis für ein erneutes Durchlaufen des Open-Innovation-Prozesses bilden können.

Potenziale von Open Innovation aus Unternehmenssicht

Open Innovation bietet Unternehmen eine Vielzahl von Potenzialen und ist prinzipiell in allen Branchen anwendbar. Richtig angewandt hilft das Konzept, den Erfolg von Neuprodukten zu erhöhen sowie Entwicklungszeit und -kosten zu senken.

Steigerung des Fit-to-Market

Je besser Bedürfnis- und Lösungsinformationen verknüpft werden, desto höher ist die Marktakzeptanz. Unternehmen erreichen ein höheres „fit-to-market“, je besser ihre Bedürfnis- und Lösungsinformationen sind. Open Innovation bietet eine Möglichkeit, wesentlich validere Bedürfnisinformationen als ein klassischer Marktforschungsprozess zu generieren. Weiterhin sind Kunden bereit, für eine erhöhte Be-

dürfnisbefriedigung höhere Preise für das neue Produkt zu zahlen. Durch den Einsatz von Open Innovation können Kunden an der Produktentwicklung partizipieren. Hierdurch wird nicht nur eine erhöhte Verbundenheit mit dem Unternehmen erzeugt, sondern auch eine erhöhte Bindung an das jeweilige Produkt. Dies schlägt sich bereits kurzfristig in höheren Umsätzen nieder.

Reduzierung der Time-to-Market

Produktlebenszyklen verkürzen sich heute mehr und mehr. Der Beschleunigung der Produktentwicklung kommt also ganz besondere Bedeutung zu. Bei Open Innovation wird die Suche nach einem geeigneten Lösungsdesign dem Kunden überlassen, der sich

dann durch interne Versuch-und-Irrtum-Prozesse der für ihn optimalen Lösung annähert. Diese Arbeitsteilung macht die koordinations- und zeitintensiven Feedback-Schleifen, die in klassischen Entwicklungsprozessen durchlaufen werden, unnötig, wodurch Zeit eingespart wird. Zu einer weiteren Zeitersparnis kommt es, da durch Spezialisierung die Aufgaben wesentlich besser und intensiver bearbeitet werden.

Verringerung der Cost-to-Market

Einerseits kann die eben angesprochene Zeitersparnis auch gleichzeitig eine Kostenersparnis sein, andererseits kann das Auslagern von Aktivitäten helfen, die Entwicklungskosten zu reduzieren. Besonders groß ist die Kostenersparnis dann, wenn der innovative Kunde finanziell anspruchsvollere Tätigkeiten wie den Prototypenbau übernimmt.

Managementherausforderungen bei der Anwendung des Open-Innovation-Ansatzes

Unternehmen, welche die Potenziale von Open Innovation einsetzen wollen, sehen sich vor drei zentrale Herausforderungen gestellt:

Orientierung

Welche Tools sind für die jeweilige Fragestellung geeignet? Passt das entsprechende Tool auch in meiner Branche? Und: Bietet sich die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister an oder kann ich die Methode eigenständig anwenden? Dabei stellen neben dem Zeitpunkt im Innovationsprozess auch bereits vorhandene Informationen sowie verfügbare Ressourcen entscheidende Einflussfaktoren dar.

Koordination

Die Ausschreibung der Probleme, die Suche externer Beitragender, der Transfer der Inputs und deren interne Weiterverwendung sollen möglichst geringe Kosten verursachen. Weiterhin müssen geeignete Organisations- und Prozessstrukturen definiert und etabliert werden, um Open Innovation möglichst nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Motivation

Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter müssen zur Mitarbeit am Open-Innovation-Projekt gewonnen werden. Für Kunden stellen oft die Aussicht auf eine verbesserte Bedürfnisbefriedigung ebenso wie die Anerkennung ihres Gedankengutes attraktive Anreize zur Mitwirkung dar. Aber auch interne Entwickler und Manager müssen motiviert werden, die Resultate der gemeinschaftlichen Arbeit nutzbringend weiterzuverwerten (Überwindung des „Not-Invented-Here-Problems“).

BBDO Consulting Innovation Scan

Als Experte für Marktorientierung unterstützt BBDO Consulting Unternehmen bei der Implementierung von Open Innovation durch den „Innovation Scan“. Dieses in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Innovationsmanagement der RWTH Aachen entwickelte Konzept besteht aus drei Phasen (Abb. 3).

Im Rahmen des Scans wird über den Einsatz unterschiedlicher Tools ein kundenorientierter Forschungsprozess im Unternehmen implementiert. Die einsetzbaren Tools haben eine unterschiedlich hohe Komplexität und Eignung für unterschiedliche Fragestellungen. Die Auswahl des geeigneten Tools stellt dabei den Ausgangspunkt eines jeden Open-Innovation-Projektes und damit einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

Auf Basis der Identifikation der Innovationsstufe, auf der sich das Unternehmen derzeit befindet, wird daher im ersten Schritt das geeignete Tool ausgewählt. Sind die Kundenbedürfnisse bereits bekannt und liegen erste Projektideen bereits vor, müssen andere Tools eingesetzt werden, als wenn noch kaum relevante Insights über die Kunden vorhanden sind. Branchenspezifika, Involvement der Kunden sowie die Anforderungen an die langfristige Nutzbarkeit des Tools sind weitere Auswahlkriterien. Ergebnis der ersten Projektphase ist die Empfehlung für ein spezifisches Open-Innovation-Tool.

Die Inhalte der zweiten Phase werden durch das ausgewählte Open-Innovation-Tool bestimmt:

Tool-Beispiel I: Innovationswettbewerbe

Innovationswettbewerbe zielen auf die Generierung von Input für die frühen Phasen des Innovationsprozesses und fördern innovative Ideen durch einen Wettbewerb zwischen verschiedenen Nutzern. Im Rahmen eines Wettbewerbs sollen möglichst viele

Menschen dazu gebracht werden, ihre Ideen zu äußern. Als Anreiz zur Mitarbeit dient eine ausgezeichnete Prämie, die nicht zwingend monetär sein muss.

Um für das Unternehmen zumindest potenziell interessante Vorschläge zu erhalten, muss zunächst ein grundlegendes Thema definiert werden. Dadurch wird die Zahl der Menschen eingegrenzt, die überhaupt an diesem Wettbewerb teilnehmen können. Geht es um komplizierte oder technisch anspruchsvolle Sachverhalte, so werden vermutlich nur relativ gut vorgebildete Menschen teilnehmen. Um überhaupt Teilnehmer zu rekrutieren, ist es natürlich auch nötig, diesen Wettbewerb publik zu machen. Am besten geschieht dies in einem Medium, das die gewünschte Zielgruppe auch nutzt, beispielsweise bestimmte Fachzeitschriften.

Sobald die Vorschläge eingegangen sind und die Einreichungsfrist verstrichen ist, nimmt das interdisziplinär besetzte Kundenteam zusammen mit BBDO Consulting die Bewertung vor. Dies ist aufgrund der unscharfen Bewertungskriterien für Kreativität alles andere als trivial. Unbedingt in die Bewertung mit einfließen sollten die Angemessenheit der Lösung, der Grad der Neuheit sowie die Möglichkeit zur Umsetzung. Darüber hinaus sind unternehmensspezifische Kriterien zu entwickeln.

Nachdem durch die Bewertung die einzelnen Lösungen in eine Rangfolge gebracht wurden, folgt der letzte Schritt, die Prämierung. Hier werden die besten Ideengeber belohnt. Die Art des Preises wurde im Vorfeld festgesetzt, kann sich aber unter Umständen auch an der Güte der eingesandten Vorschläge orientieren.

Neben der zuvor beschriebenen Ideensammlung kann man Ideenwettbewerbe aber auch dazu nutzen, innovative Kunden zu identifizieren und von den Ideen zu profitieren. Dies geschieht auf zweierlei Weise. Zum einen nehmen nur Kunden am Wettbe-

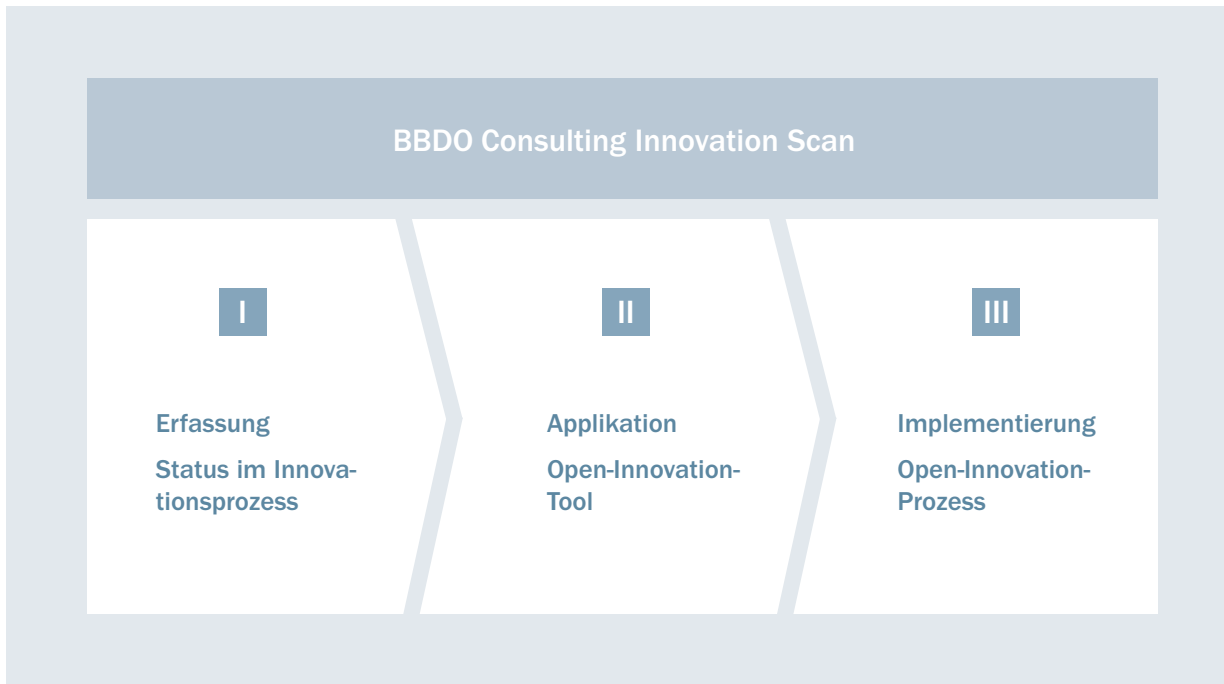


Abbildung 3: BBDO Consulting Innovation Scan

werb teil, die ein generelles Interesse an der Bearbeitung von Problemstellungen haben (Selbstselektion). Zum anderen unterscheiden sich die eingesandten Beiträge auch in ihrer inhaltlichen Qualität. Nur die besten Beiträge werden überhaupt in Betracht gezogen (Leistungsselektion).

Tool-Beispiel II: Toolkits

Toolkits sind meist internetgestützte Instrumente, die einen Nutzer dabei unterstützen, seine Bedürfnisse eigenständig in neue Produktkonzeptionen zu übertragen (s. Fallbeispiel BMW, Abb 4).

Im klassischen Innovationsprozess nähern sich Unternehmen in einem iterativen Trial-and-Error-Prozess mit ihren Lösungen an die Bedürfnisse der Kunden an. Der dabei entstehende Kommunikationsbedarf und -aufwand ist durch hohe Transaktionskosten und hohen Zeitaufwand geprägt. Toolkits für Open Innovation übergeben diesen Trial-and-Error-Prozess an die Nutzer. Ein Toolkit enthält eine Entwicklungsumgebung, die Kunden befähigt, ihre Bedürfnisse iterativ in eine konkrete Lösung zu überführen, häufig

ohne dabei mit dem Hersteller in persönlichen Kontakt zu treten. Dazu entwickelt BBDO Consulting in Kooperation mit dem Kunden eine Interaktionsplattform, auf der die Nutzer selbst – innerhalb eines vorhandenen, begrenzten und im Toolkit abgebildeten Lösungsraumes – ihre Bedürfnisse konkretisieren und in eine fertige Lösung überführen können.

Dabei ermöglichen Toolkits ihren Nutzern durch Feedback und Simulation einer möglichen Lösung, diese selbst hinsichtlich der Ausprägungen relevanter Attribute (z.B. Design, Performance, Preis) zu beurteilen. Die Nutzer können so lange mit dem Lösungsraum des Toolkits experimentieren, bis sie sich einer optimalen Problemlösung angenähert haben. Das dazugehörige Bündel aus Bedürfnis- und Lösungsinformationen übertragen sie im Anschluss (meist automatisiert) an den Hersteller.

Der Hersteller muss so „nur“ die vom Nutzer selbst geschaffene Lösung produzieren und distribuieren. Da der Nutzer die Lösung aber mithilfe einer Interaktionsplattform des Herstellers erstellt hat, ist die Fertigungsfähigkeit oft sehr hoch.

Fallbeispiel BMW³

Ohne dass BMW Werbung dafür macht, erhält der Autobauer pro Jahr mehr als 1.000 innovative Ideen von seinen Kunden über eine virtuelle Innovationsagentur eingereicht.

Mit dem „Customer Innovation Lab“ gibt das Unternehmen jedem Kunden und Interessenten, allen externen und internen Mitarbeitern die Möglichkeit, Ideen schnell und unproblematisch einzubringen und zur Diskussion zu stellen. Vorstellungen, Innovationen und Visionen jeder Art rund um das Netzwerk Fahrer/Fahrzeug/Umwelt – nach dem Motto: Was hätte ich gerne für mein Fahrzeug und darin? – kann man mit diesem Internet-Tool an die BMW Group weitergeben. Bei Einreichung einer Idee über die virtuelle Innovationsagentur werden folgende Angaben vom Kunden verlangt:

- eine aussagefähige technische Beschreibung des Vorschlages
- den Entwicklungsstand der Innovation (z.B. Funktionsmodell, Prototyp)
- Informationen darüber, wie die Innovation geschützt ist (z.B. Patentnummer, Patentanmeldung, sonstiger Schutz)
- eine kritische Einschätzung der Stärken und Schwächen der Neuerung (z.B. Kosten bzw. Einsparungspotenzial, Wettbewerbssituation, Risiken, Markteinschätzung)

Bewertet werden die eingereichten Ideen von einem internen Expertenteam. Wenn eine Idee Potenzial hat, werden die hellen Köpfe vom Customer-Innovation-Lab-Team in den weiterführenden Prozess eingebunden. Damit steht ein völlig neuer Kommunikationskanal für visionäre Ideen offen. Gleichzeitig vermittelt die BMW Group auf diese innovative Art Kundennähe und schafft zu klaren Konditionen einen Link zu den Innovationsprozessen der Forschung und Entwicklung des Unternehmens.

Abbildung 4: Fallbeispiel BMW

³ In Anlehnung an www.openinnovators.de

Tool-Beispiel III: Lead-User-Methode

Im Rahmen der Lead-User-Methode identifiziert BBDO Consulting die sogenannten Lead User eines Marktes und gewinnt sie für die Zusammenarbeit mit dem Kunden. Ein Lead User ist eine Person, die aufgrund ihrer Fortschrittlichkeit bereits heute Bedürfnisse hat, die der Rest des Marktes erst in Zukunft verspüren wird. Da aufgrund der Neuartigkeit ihrer Bedürfnisse noch keine Produkte zur Befriedigung am Markt verfügbar sind, entwickelt der Lead User eigenständig neue Lösungsansätze. Ist auf den ersten Blick nicht sofort ersichtlich, warum sich diese fortschrittlichen Anwender auf die zumeist entgeltfreie Zusammenarbeit mit einem Unternehmen einlassen sollen, wird auf den zweiten Blick der für sie generierte Nutzen einer Kooperation nur zu klar deutlich: Ihre Neuprodukterschöpfungen müssen aufgrund nicht vorhandener Produktionsanlagen amateurhaft und improvisatorisch bleiben. Die Zusammenarbeit mit einem Hersteller ist für den Lead User daher schon aus rationalen Gründen sinnvoll, da er von der Jederzeit-Verfügbarkeit einer professionellen Variante seiner Erst-Lösung profitiert. Hinzu kommen die Freude am Tüfteln und der Stolz, wenn die eigene Produktidee in Serie geht und in der breiten Masse verfügbar wird.

Zusammen mit dem Kunden wird der Zielmarkt festgelegt, in dem die zu generierenden Produktideen platziert werden sollen. Dieser Zielmarkt wird hinsichtlich aktueller Bedürfnisse und Trends analysiert. Anschließend werden die in Bezug auf die identifizierten Markttrends besonders fortschrittlichen Kunden (Lead User) mittels unterschiedlicher Techniken identifiziert und für ihre Teilnahme am Lead-User-Projekt gewonnen. Die eigentlichen Produktideen entstehen in meist mehrtägigen Workshops, in denen ausgewählte Lead User gemeinsam ihre oft bahnbrechenden Neuproduktideen (weiter-)entwickeln.

Der dritte Schritt übergibt den Open-Innovation-Prozess an das Unternehmen, damit das ausgewählte Tool dauerhaft im Unternehmen genutzt werden kann. Die Durchführung der Open-Innovation-Projekte kann dabei einerseits bei der bestehenden Forschungs- und Entwicklungsabteilung verankert werden, andererseits können aber auch der Aufbau einer eigenständigen Einheit oder die Anbindung an das Marketing sinnvoll sein. Ziel der letzten Phase ist es, den marktorientierten Innovationsprozess langfristig für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Fazit und Ausblick

Open Innovation ist eine vielversprechende Ergänzung vorhandener Forschungs- und Managementpraktiken im Innovationsmanagement. Seine besondere Stärke liegt in der Verbesserung des Zugangs zu Bedürfnis- und Lösungsinformation. Durch die Einbindung des Marktes als Ressource im Innovationsprozess kann die Erfolgsquote von Innovationen wirksam verbessert (besseres „fit-to-market“ und die Effizienz im Entwicklungsprozess erhöht werden (geringere „time-to-market“ und „costs-to-market“).

Die Erfahrung mit dem BBDO Consulting Innovation Scan zeigt, dass Open Innovation sowohl bei Unternehmen mit bisher niedriger Forschungsintensität als auch bei Unternehmen, die bereits mit einer sehr großen F&E-Abteilung arbeiten, zu neuen, bahnbrechenden, Erkenntnissen führt. Oft können bereits im ersten Durchlauf des Open-Innovation-Prozesses Produkte und Services mit einem hohen Markterfolg generiert werden.

Autorenverzeichnis

Tobias Dauth

Tobias Dauth, Jahrgang 1982, studierte Betriebswirtschaftslehre und Public Relations an der Hochschule Pforzheim und an der Indiana University, Kelley School of Business. Schwerpunkte des Studiums lagen in den Bereichen Marketing und International Management. Seit 2006 ist er als Berater für BBDO Consulting tätig, insbesondere im Bereich Brand Management. Projekte zur Unternehmensstrategie und Positionierung im Finanzdienstleistungssektor gehören zu seinen Beratungsschwerpunkten.

Adel Gelbert

Adel Gelbert, Jahrgang 1969, studierte Betriebswirtschaftslehre an der European Business School, Schloss Reichartshausen am Rhein. 1995 begann er seine Karriere im Markenmanagement von Procter & Gamble, Schwalbach, wo er mit der strategischen und operativen Führung verschiedener Marken aus den Bereichen Lebensmittel und Papierprodukte betraut war. 1998 wechselte Adel Gelbert auf die Beratungsseite zu A.T. Kearney in Frankfurt, wo er sich auf Marken- und Kundenwertmanagement spezialisierte und Projekte in unterschiedlichen Industrien, u.a. Automobil und im Bereich B2B, durchführte. Seit 2000 ist er bei BBDO Consulting. Zunächst war er als Manager, dann als Principal mit der Verantwortung für die Practice Group Strategic Brand Management tätig. Heute ist er Managing Partner der BBDO Consulting und publiziert zu den Themenfeldern Brand Management und B2B-Marketing.

Prof. Dr. rer. pol. Gerrit Heinemann

Gerrit Heinemann, Jahrgang 1960, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster und promovierte als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert. 1989 begann er seine außeruniversitäre Laufbahn als Zentralbereichsleiter Marketing der Douglas Holding AG. Nach dreieinhalb Jahren wechselte er zur Kaufhof Warenhaus AG, wo er ein Traineeprogramm nachholte und danach Warenhausgeschäftsführer war. 1995 holte ihn Dr. Kreke als Zentralgeschäftsführer zurück zur Douglas-Gruppe, von wo aus er 1997 zur internationalen Unternehmensberatung Droege&Comp. wechselte und nach seiner Ausbildungszeit dort Leiter des „Competence Centers Handel und Konsumgüter“ wurde. 2004 kehrte er an die Hochschule zurück und wurde 2005 zum Professor für Betriebswirtschaftslehre, Management und Handel an die Hochschule Niederrhein berufen.

Frank Hinsch

Frank Hinsch, Jahrgang 1976, studierte nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem führenden Handels- und Konsumgüterunternehmen Betriebswirtschaftslehre an der Universität Lüneburg sowie an der Bangkok University mit dem Schwerpunkt Marketing und Technologiemanagement. Danach sammelte er im Rahmen des Heinz Nixdorf Stipendiatenprogramms praktische Marketingerfahrungen bei Foster's in Vietnam. Seit 2006 ist er als Berater für BBDO Consulting tätig, vor allem im Bereich Brand Management. Seine Schwerpunkte liegen insbesondere in den Branchen Handel und Medien.

Udo Klein-Bölting

Udo Klein-Bölting, Jahrgang 1962, studierte nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann in der Automobilzulieferindustrie Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Studienschwerpunkte waren Marketing und Statistik. 1990 stieg er bei BBDO in Düsseldorf als Trainee ein. Ab 1994 war er Mitglied der Geschäftsleitung. 1996 wechselte er nach Frankfurt/Main zu J. Walter Thompson; dort war er Managing Director des Frankfurter Head-Office. 1999 kehrte Udo Klein-Bölting nach Düsseldorf zurück, wo er mit Olaf Göttgens und der BBDO die Managementberatung BBDO Consulting gründete, die er als CEO führt. Außerdem ist er seit 2002 geschäftsführender Gesellschafter der BBDO Germany. Udo Klein-Bölting publiziert regelmäßig zu den Themenbereichen Brand Management und Brand Equity.

Sebastian Kurczynski

Sebastian Kurczynski, Jahrgang 1980, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management an der Universität Bayreuth und der Universität Autònoma de Barcelona. Seit 2007 ist er als Berater für BBDO Consulting tätig, insbesondere im Bereich Brand Management. Seine Schwerpunkte liegen in den Branchen Handel und Chemie.

Dirk Lüttgens

Dirk Lüttgens ist seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Technologie- und Innovationsmanagement der RWTH Aachen. In dieser Zeit war er u.a. verantwortlich für die im Rahmen des Projektes WiPro – multimedialer Werkzeugkasten für das wissensbasierte Produktinnovationsmanagement in KMU – durchgeführten Aktivitäten zur Entwicklung der WiPro-Software. Sein Hauptforschungsgebiet ist die Einbindung externen Wissens in den Innovationsprozess. Hierzu wurde im Rahmen einer empirischen Großzahluntersuchung die Wirkung der zeitlichen Einbindung externen Wissens und dessen Herkunft auf den Innovationsprozess analysiert.

Dr. Susanne Neuber

Dr. Susanne Neuber, Jahrgang 1978, studierte Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bayreuth, der CERAM Sophia Antipolis (F) und der Ruhr-Universität Bochum, wo sie anschließend am Lehrstuhl von Professor Hammann zum Thema Innovationsmarketing promovierte. Seit 2006 ist sie als Beraterin für BBDO Consulting tätig. Projekte zu Markenaufbau und Markenwertmanagement in Dienstleistungsbranchen gehören zu ihren Kompetenzschwerpunkten.

Prof. Dr. Frank T. Piller

Prof. Dr. Frank T. Piller forscht seit vielen Jahren über die Gestaltung kundenzentrierter Innovations- und Wertschöpfungsprozesse, das erfolgreiche Management radikaler Innovationen und die Nutzung externen Wissens für den Innovationsprozess. Er ist Lehrstuhlinhaber für Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen und Co-Direktor der Smart Customization Group am Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA, wo er von Ende 2004 bis Anfang 2007 an der MIT Sloan School of Management arbeitete.

Prof. Dr. Frank T. Piller promovierte zum Thema Mass Customization an der Universität Würzburg und habilitierte 2004 zum Thema Open Innovation und User Innovation an der TU München, wo er auch die Forschungsgruppe „Customer Driven Value Creation“ leitete. Er ist Autor vieler Bücher, Studien und Artikel. Er begleitet Unternehmen bei der Etablierung eines kundenzentrierten Innovationsmanagements, z.B. in den Bereichen Open Innovation, Ideenwettbewerbe, Innovation Communities, Lead-User-Methodik, Mass Customization und Produktkonfiguration.

Dr. Christian Scholz

Dr. Christian Scholz ist Tax Partner in der Verrechnungspreisgruppe bei Ernst & Young München. Seine Haupttätigkeit besteht in der Beratung internationaler Unternehmen bei der Gestaltung konzerninterner Transaktionen. Dr. Scholz hat dabei zahlreiche Mandanten bei der Entwicklung von Verrechnungspreissystemen in der Post-Merger-Integration beraten und in Betriebsprüfungen verteidigt. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Beratung liegt bei Verrechnungspreisfragen um immaterielle Wirtschaftsgüter wie Brands und Marketing Intangibles. Vor diesem Hintergrund hat er an vielen Restrukturierungsprojekten mitgewirkt, die grenzüberschreitende Verlagerung entsprechender immaterieller Wirtschaftsgüter zum Gegenstand hatten. Seine internationalen Mandanten kommen aus den Bereichen Health Care, Consumer Products, Software und Financial Services.

Dr. Thomas Schwetje

Dr. Thomas Schwetje, Jahrgang 1969, studierte nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit den Schwerpunkten Marketing und Finanzen. Er war Mitarbeiter von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert am Institut für Marketing der WWU Münster und promovierte dort zum Thema Zufriedenheitsmanagement. Als Principal der BBDO Consulting erstrecken sich seine Kompetenzfelder auf das Strategische Brand Management und die Optimierung der Kommunikationseffizienz. Seine Schwerpunkte liegen in den Branchen Handel, Finanzdienstleistungen, Medien/Telekommunikation und Energieversorgung.

Christof Wimmer

Christof Wimmer, Jahrgang 1969, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Kaiserslautern und am Institut National des Télécommunications (INT), Paris. 1998 begann er seine Karriere im Research Consulting der GfK Marktforschung, Nürnberg, wo er mit dem Aufbau des Kundenzufriedenheits- und Loyalitätsmanagements betraut war. 2000 wechselte er zu Gemini Consulting (heute Cap Gemini), wo er sich auf Markteintrittsstrategien, Sales Channel Design, M&A Identifikation, Restructuring, CRM-Programme, Marketing Spend Effectiveness und Innovation Management spezialisierte. 2004 wechselte er zu O₂ Germany, wo er als Projektleiter und Referent die Entwicklung des Geschäftsbereiches New Business und Product Management zu Themen wie Integrated Data Services, Fixed-Mobile-Convergence, Strategic Planning/Growth und Organisationsentwicklung begleitete; ab 2006 leitete er das Offer-Management für das SOHO-Segment. Seit 2007 betreut er als Manager von BBDO Consulting Kunden der TIME-Märkte und des Finanzdienstleistungssektors. Fachliche Schwerpunktthemen sind Produktmarkenführung, Marketingplanung/-strategieentwicklung sowie Restructuring im Marketing.

Herausgeber

BBDO Consulting GmbH

Udo Klein-Bölting

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

T +49.211.1379-8539

F +49.211.1379-8742

Gestaltung

Claus Koch TM

Düsseldorf

ISSN 1614-0915

April 2008