

BBDO Consulting GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.13.79.84.43
F +49.211.13.79.87.42
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Hausvogteiplatz 2
10117 Berlin
T +49.30.34.00.03.380
F +49.30.34.00.03.385
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Sandstraße 33
80335 München
T +49.89.542.43.0
F +49.89.542.43.259
www.bbdo.de

BBDO Consulting UK
151 Marylebone Road
London NW1 5QE
United Kingdom
T +44.20.7616.3937
F +44.20.7616.3600

BBDO Consulting S. A.
Calle Mesena, 22
28033 Madrid
Spain
T +34.91.384.00.00
F +34.91.384.00.11

Columbia Advisory Group
1285 Avenue of the Americas
New York, New York 10019
United States of America
T +1.212.459.5323
F +1.212.459.6645

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich
Schweiz
T +41.1.457.56.56
F +41.1.457.56.50



OKTOBER 2003

INSIGHTS 4



Customer Equity Management – der Ansatz von BBDO Consulting



Kundenwert- und Kundenverhaltenssegmentierung als zentraler Baustein des Customer Equity Management



„Spezialisten für Risiken und Nebenwirkungen“
– Interview Prof. Dr. Manfred Harnischfeger,
Direktor Konzernkommunikation Deutsche Post World Net



Bilanzierung von Markenwerten



Brand Performance Driver Analysis
– Allokation von Marketingbudgets auf die wirklichen Treiber der Marken-Performance



Kein Marketing – kein Konsum – kein Wachstum

BBDO Consulting besetzt das Feld der auf marktorientierte Unternehmensführung fokussierten Strategieberatung. Beratungsschwerpunkte sind insbesondere Markenwertmanagement, Preismanagement sowie die Entwicklung von Vertriebs-, Kommunikations- und Positionierungsstrategien. Die über 100 Berater an den Standorten Düsseldorf, Berlin, Madrid, München, New York, London und Zürich verfügen über ein umfassendes Know-how aus Beratung und Industrie. Über das internationale BBDO Worldwide Network mit über 345 Büros in 76 Ländern werden zahlreiche Blue-Chip-Klienten national und international betreut.

Inhalt

- 4 Editorial
- 6 Customer Equity Management – der Ansatz von BBDO Consulting
- 25 Kundenwert- und Kundenverhaltenssegmentierung als zentraler Baustein des Customer Equity Management
- 37 „Spezialisten für Risiken und Nebenwirkungen“
– Interview Prof. Dr. Manfred Harnischfeger, Direktor Konzernkommunikation Deutsche Post World Net
- 42 Bilanzierung von Markenwerten
- 50 Brand Performance Driver Analysis
– Allokation von Marketingbudgets auf die wirklichen Treiber der Marken-Performance
- 61 Kein Marketing – kein Konsum – kein Wachstum
- 73 Autorenverzeichnis
- 78 Kontakt

Editorial

Erschwerte Rahmenbedingungen bedeuten neuen Professionalisierungsschub für Marken- und Kundenwertmanagement.

Die in nahezu allen Industrien zu beobachtende drastische Verschärfung der Ertrags- und Kostenlage stellt neue Spielregeln für das Marketing zu Beginn des 21. Jahrhunderts auf. Vorbei sind die Zeiten, in denen die Budgets für Markenbildung und –kommunikation analog zu scheinbar selbstverständlich wachsenden Umsätzen und Erträgen regelrecht explodierten, stattdessen herrscht jetzt überwiegend das Diktat der Kostenschere. Das „everything goes“ wird abgelöst durch ein „anything goes“ – ähnlich undifferenziert wie zuvor Investitionen in Maßnahmen floßen, deren konkreter Mehrwert für das Unternehmen allzu oft zweifelhaft blieb, werden nun allenthalben Budgets gekappt, Aktivitäten eingefroren, geplante Projekte nicht mehr angestoßen.

Über die letzten Jahrzehnte betrachtet, stellen die aktuell verschärften Rahmenbedingungen zweifelsohne eine der größten Herausforderungen für strategisches Marketing dar. Mehr denn je sind die Verantwortlichen – ebenso wie die Unternehmensspitze – darauf angewiesen, Marketinginvestitionen nach exakt den Wirtschaftlichkeitskriterien zu bewerten, denen längst auch alle anderen Funktionen in der unternehmerischen Wertschöpfung folgen müssen: Im Kern geht es um die zuverlässige Identifikation der Maßnahmen und Projekte, die einen überzeugenden Return on Brand Investment (ROBI) versprechen. Der funktionale Grat zwischen klassischer Über- und Unterinvestition ist hierbei sehr schmal, die Verbindung von Effektivität und Effizienz die Erfolg bringende Formel.

Gelingen kann das nur mit der systematischen Ausrichtung und Optimierung der Marketingaktivitäten entlang aller Disziplinen. Ein zentraler Trend dabei ist die tendenzielle Verlagerung der Aufmerksamkeit von breit angelegten Kundengewinnungsmaßnahmen hin zur tatsächlichen Erschließung vorhandener Kundenwertpotenziale. Hier sind nicht nur „quick wins“ möglich, zugleich ist die verbesserte Bindung von bestehenden Kunden durch Cross- oder Up-Selling in aller Regel auch um ein Vielfaches günstiger als eine entsprechende Neukundengewinnung.

Der vorliegende vierte Band unserer Schriftenreihe „INSIGHTS“ präsentiert aktuelle Ansätze aus Theorie und Praxis zu professionellem Marken- und Kundenwertmanagement. Ihnen allen ist eines gemeinsam: Sie zielen auf die verbesserte, unternehmens- und kundenspezifische Ausrichtung der Maßnahmen, sie machen Marken- und Kundenwert zu einer fassbaren Größe und erhöhen insgesamt die – im Wortsinn – Berechenbarkeit der Marketingmaßnahmen.

Der erste Beitrag beschreibt ein umfassendes Verständnis von „Customer Equity Management“, das den Aufbau und die Pflege individueller Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stellt und die bisherige Dominanz eindimensionaler IT- oder Kundendialogkonzepte ablöst (Seite 6). Diese grundsätzliche Betrachtungsweise wird konkretisiert durch die Skizzierung einer sowohl wert- wie auch verhaltensorientierten Kundensegmentierung als Grundlage einer erfolgreichen Kundenbearbeitungsstrategie (Seite 25).

Einen Blick in die Unternehmenspraxis ermöglicht das Interview mit Prof. Dr. Manfred Harnischfeger, Direktor Konzernkommunikation Deutsche Post World Net. Er spricht über die neuen Anforderungen in der Kommunikations- und Marketingbranche, über den Einfluss der Medien auf die Politik und über das Image der Marke Deutsche Post (Seite 37).

Im zweiten Teil rücken Ansätze zur Ermittlung und zur Steigerung des Markenwerts in den Mittelpunkt. Zunächst werden Bedingungen und Modelle für die künftig auch in Deutschland verstärkt stattfindende Markenbewertung im Zuge der Bilanzierung bzw. Unternehmensberichterstattung vorgestellt (Seite 42). Während es hier vor allem um quantitative Markenwertaspekte geht, beleuchtet die anschließende Darstellung der „Brand Performance Driver Analysis“ (Seite 50), wie spezifische qualitative Markenstärken und -schwächen ermittelt werden können und welche Maßnahmen im Marketingmix und in der Budgetallokation entsprechend zu priorisieren sind.

Die abschließende Studie (Seite 61) zur aktuellen Werbekrise und ihren Folgen verdeutlicht, dass ein an die erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen angepasstes Marketinginvestitionsverhalten kurzfristig rational, bereits in mittelfristiger Perspektive aber kein Weg aus der Krise sein kann. Ganz im Gegenteil: Einige ausgewählte Beispiele zeigen, wie antizyklisches Verhalten möglicherweise entscheidende Startvorteile verschaffen kann.

Wir hoffen, dass Ihnen der vierte Band unserer Schriftenreihe „INSIGHTS“ neue Einsichten in das professionelle Marken- und Kundenwertmanagement bietet, und freuen uns auf Ihr Feedback.



Dr. Olaf Göttgens

Customer Equity Management – der Ansatz von BBDO Consulting

Von Dr. Christian Böing und Thilo Schotte, BBDO Consulting, München



Dr. Christian Böing

Thilo Schotte

1. Herausforderungen im Customer Equity Management
2. Customer Equity Management als Prozess – der Ansatz von BBDO Consulting
 - 2.1 Definition und Ziele des Customer Equity Management
 - 2.2 Klassische Fehler bei der Einführung des Customer Equity Management
 - 2.3 Phasen des Customer Equity Management
 - 2.3.1 Der Prozess im Überblick
 - 2.3.2 Phase der Potenzialschätzung und Zielformulierung
 - 2.3.3 Phase der Analyse von Verhaltenstreibern
 - 2.3.4 Phase der Segmentierung und Leistungsgestaltung
 - 2.3.5 Phase der Lifetime-Value-Bestimmung und Ressource Performance
 - 2.3.6 „Pilotierung“ und „Roll-out/Change Management“ als Evolutionsstufen im CEM-Prozess
3. Zusammenfassung und Ausblick

1. Herausforderungen im Customer Equity Management

An vielen Stellen in Literatur und Unternehmenspraxis wurde in der Vergangenheit darüber berichtet, dass sich im Marketing eine Neuorientierung vom Transaktionsmarketing in Richtung des Relationship Marketing vollzogen hat. Während im Transaktionsmarketing der Schwerpunkt tendenziell auf der kurzfristigen Erhöhung der Neukundenanzahl sowie ökonomischen Größen wie Umsatz und Deckungsbeitrag liegt, stellt das Relationship Marketing den Aufbau und die Pflege individueller Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt des Handelns. Das Relationship Marketing stellt somit den Kunden und nicht die angebotene Leistung in den Vordergrund der Aktivitäten eines Unternehmens, konzentriert sich gleichermaßen auf die Aufgaben Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung und betrachtet neben den ökonomischen Größen, wie Umsatz, Kosten, Gewinn und Deckungsbeitrag, zusätzlich kundenindividuelle Größen wie den Kundendeckungsbeitrag und den Kundenwert.

Parallel zum Wandel vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing setzte eine rasante Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie ein, die eine effiziente computergestützte Verwaltung umfangreicher Kundendaten erstmals sowohl für große als auch für kleine Unternehmen ermöglicht. Gestützt wurde diese Entwicklung vom dynamischen Wachstum zahlreicher Softwareanbieter, die sich auf die Entwicklung spezialisierter Software für das Management der Kundenbeziehung per Datenbank bzw. Computer konzentriert hatten. Des Weiteren war der Trend festzustellen, dass immer mehr Unternehmen den direkten Kontakt zum Kunden an die Absatzmittler verloren hatten. Durch die steigende Bedeutung und den damit einhergehenden schnellen Aufbau von Call-Center-Kapazitäten sowie von konsumentengerichteten Internet-Sites war es vielen Unternehmen seit Anfang der 90er-Jahre dann in besserem Maße wieder möglich, vergleichsweise günstig in direkten Kontakt zum Endkonsumenten zu treten. Durch diese technischen Entwicklungen war der Begriff Customer Relationship Management (CRM) – das technologiegestützte Management der Kundenbeziehung – geboren.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen verwundert es nicht, dass nach einer Studie der Meta Group die durchschnittlichen CRM-Gesamtinvestitionen im Jahr 1999 pro Unternehmen in Deutschland bereits 1,8 Mrd. Euro betragen, in den USA lag diese Zahl im Jahr 1999 bei 3,1 Mrd. Dollar. Darüber hinaus wird der Markt für CRM-Lösungen weltweit für das Jahr 2002 bereits auf 9,2 Mrd. Euro geschätzt.

Obwohl das Wachstum des CRM-Marktes eine große Euphorie über die Potenziale von CEM suggeriert, ist der anfängliche Optimismus jedoch mittlerweile allenthalben einer hohen Frustration gewichen. Glaubt man den zahlreichen Veröffentlichungen zu diesem Themengebiet, liegt mittlerweile ein Dutzend Studien vor, die belegen, dass zwischen 60 und 80 % der CRM-Projekte scheitern bzw. dass mindestens 30 % der Unternehmen

mit ihren CRM-Lösungen und -Ergebnissen bislang unzufrieden sind. Diese empirischen Ergebnisse illustrieren in eindrucksvoller Weise, dass den Chancen von CRM offenbar erhebliche Risiken gegenüberstehen.

Die bereits angedeutete Euphorie über die Potenziale von CRM hat ferner dazu geführt, dass der Begriff CRM geradezu inflationär verwendet wurde. Viele Maßnahmen, die schon immer zum Repertoire des Marketingmanagements gehörten, wurden plötzlich unter dem Namen CRM als „neu“ gekennzeichnet, weshalb sich das CRM schnell gefalten lassen musste, nichts als „alter Wein in neuen Schläuchen“ zu sein. So lautet ein immer wieder zu hörendes Zitat desillusionierter Vorstände: „CRM kostet Millionenbeträge und niemand weiß, ob es sich überhaupt auszahlt!“.

Um an dieser Stelle zu verdeutlichen, dass richtig verstandenes CRM sehr wohl eine Neuorientierung im Marketing kennzeichnen kann, soll im Folgenden bewusst nicht vom Customer Relationship Management (CRM), sondern vom Customer Equity Management (CEM) gesprochen werden. Damit soll die konsequente Ausrichtung der Kundenbeziehung an der Unternehmens- und Kundenwertsteigerung hervorgehoben werden, also die Fokussierung auf das primäre Unternehmensziel, nachhaltig Wert zu generieren.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Potenziale und Risiken von CEM ist es das Ziel dieses Beitrags, grundlegende strategische Überlegungen zum Thema „Customer Equity Management“ vorzulegen und dabei die Herangehensweise von BBDO Consulting aufzuzeigen. Dazu werden zunächst im zweiten Abschnitt die Definition und die generischen Ziele des CEM vorgestellt, um einen Einstieg in die Thematik zu finden. Nachfolgend wird der von BBDO Consulting entwickelte Managementprozess zur Implementierung eines erfolgreichen CEM-Ansatzes vorgestellt. Dieser Prozess baut konsequent auf Erkenntnissen aus fehlgeschlagenen CEM-Projekten auf, sodass zunächst eine umfassende Erörterung „klassischer Fehler“ bei der Einführung und Umsetzung von CEM erfolgt. Daraufhin werden die einzelnen Prozessphasen im Überblick sowie jeweils detailliert dargestellt. Die Ausführungen schließen mit einer kurzen Zusammenfassung und einem Ausblick.

2. Customer Equity Management als Prozess – der Ansatz von BBDO Consulting

2.1 Definition und Ziele des Customer Equity Managements

Obschon der dynamische Fortschritt im Bereich der IuK-Technologie die Entstehung von CEM überhaupt erst ermöglicht hat, wäre es fatal, CEM als reines IT-Konzept aufzufassen. Bedauerlicherweise ist genau das häufig zu beobachten. In solchen Fällen wird CEM mit einer Bezeichnung für Software gleichgesetzt.

Die zentralen Herausforderungen werden dabei auf die Auswahl und Implementierung der entsprechenden Software reduziert. Einer derart verkürzten Auffassung von CEM ist ein weiter gefasstes Begriffsverständnis entgegenzusetzen: Customer Equity Management soll dabei als kundenzentrierte Managementkonzeption verstanden werden, die mit informations- und kommunikationstechnologischer Unterstützung die systematische Erfassung, Analyse und Verwendung von Kundeninformationen zum Zwecke des Aufbaus und der Pflege individualisierter und langfristig profitabler Kundenbeziehungen verfolgt. Im Fokus steht somit der direkte Kontakt zum Kunden.

Besitzt ein Unternehmen sehr viele Kunden und/oder ergeben sich sehr viele (potenzielle) Customer Touch Points, ist der Einsatz von CEM nur durch technologischen Einsatz zu gewährleisten. Deshalb kann der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie als eine notwendige, aber bei weitem nicht als eine hinreichende Bedingung für erfolgreiches CEM angesehen werden.

Grundsätzlich soll CEM dazu beitragen, den Unternehmenswert (Shareholder Value) durch Maximierung des Kundenwerts (Customer Lifetime Value) der einzelnen Kunden zu steigern. Der Kundenwert eines einzelnen Kunden bezeichnet dabei – in Anlehnung an die Investitionstheorie – alle auf den Betrachtungszeitpunkt diskontierten Ein- und Auszahlungen, die im Laufe des Beobachtungszeitraums (Länge der Kundenbeziehung) anfallen. Der maximal denkbare Kundenwert wird dann erzielt, wenn alle im Rahmen des Kundenlebenszyklus fälligen Beschaffungsvorgänge bei dem jeweiligen Unternehmen vorgenommen werden. Übersetzt in eine detailliertere Sichtweise sind mit dem Einsatz von CEM in der Regel die folgenden zentralen Ziele verbunden:

- **Akquisition neuer Kunden:**

Durch CEM-Maßnahmen sollen gezielt neue attraktive Kunden angesprochen werden, um letztlich Umsatz, Gewinn und Marktanteil zu steigern.

- **Erhöhung des Umsatzes pro Bestandskunden:**

Wurde ein Kunde gewonnen, so soll CEM einerseits dazu beitragen, die Zeit zwischen Kauf und Wiederkauf zu verringern (Kauffrequenzerhöhung). Andererseits soll so genanntes Up-Selling erreicht werden, d. h., dass der Kunde beim Wiederkauf auf teurere Produkte mit höherem Deckungsbeitrag aus dem eigenen Sortiment zurückgreift.

Ferner soll CEM zum Cross-Selling beitragen, d. h. dass einem gewonnenen Kunden weitere unterschiedliche Produkte verkauft werden.

• **Durchsetzung von Premiumpreisen:**

CEM kann und soll auch einen Beitrag zur Preisdurchsetzung leisten. Insbesondere eine emotional positive Beziehung des Kunden mit dem Unternehmen hat einen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft.

2.2 Klassische Fehler bei der Einführung des Customer Equity Management

In der Einleitung dieses Beitrags wurde bereits auf die Tatsache aufmerksam gemacht, dass bei durchschnittlich 60 bis 80 % der CEM-Projekte die beteiligten Unternehmensvertreter mit der Zielerreichung unzufrieden waren und dass dementsprechend die Erwartungen an die Leistungsfähigkeit von CEM nicht erfüllt wurden. Aufgrund dieses dramatischen Ergebnisses bleibt es nicht aus, dass die Gründe für das Scheitern von CEM-Projekten bereits umfassenden empirischen Untersuchungen unterzogen wurden. Eine in diesem Zusammenhang besonders bekannt gewordene Studie stammt von der Meta Group aus dem Jahr 1999 (Abb. 1).

Hauptgründe für das Scheitern von CEM-Projekten

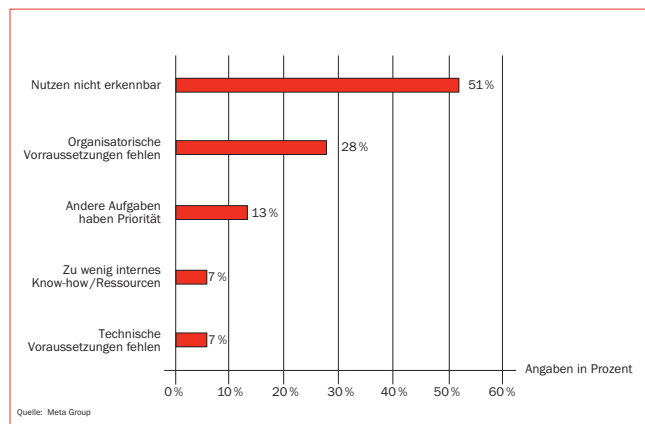


Abbildung 1

Die Studie der Meta Group hat erstmals dargelegt, dass von vielen der konkrete Nutzen von CEM im Vergleich zum „normalen“ Geschäft ohne CEM nicht gesehen wird. Darüber hinaus liegen bei vielen Unternehmen offenbar die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen nicht vor, um CEM erfolgreich implementieren zu können.

Die aufgezeigten typischen Fehler bei der Einführung bzw. Umsetzung von CEM-Maßnahmen decken sich weitestgehend mit den Erfahrungen, die im Rahmen der Beratungstätigkeit von BBDO Consulting bei zahlreichen Unternehmen unterschiedlichster Branchen gemacht wurden. Allerdings lassen sich zusätzlich noch einige wesentliche Faktoren nennen, die zu der allenthalben vorzufindenden Frustration über den Erfolg von CEM geführt haben. Zahlreiche von BBDO Consulting durchgeführte Projekte legen ein beredtes Bild davon ab, dass ein zentraler Grund für das Scheitern von CEM-Projekten im Fehlen einer einheitlichen CEM-Definition zu sehen ist, die eine Einordnung in bzw. eine Abgrenzung von den bestehenden Unternehmensaktivitäten erlaubt. Darüber hinaus werden die CEM-Maßnahmen nicht ausgehend von eindeutig festgelegten Zielen her definiert. Aufgrund der enormen Komplexität von CEM-Projekten liegt der Fokus allzu häufig in der operativen Umsetzung und Gestaltung einzelner Schnittstellen, Maßnahmen und der IT-Infrastruktur. Dabei wird indes vernachlässigt, die CEM-Maßnahmen auf eindeutige Ziele hin auszurichten. Um jedoch nach der Durchführung einzelner CEM-Maßnahmen Aussagen über die Vorteilhaftigkeit der CEM-Investitionen machen zu können, ist vorab ein eindeutiger Zielmaßstab festzulegen, anhand dessen eine Einschätzung der Zielerreichung erfolgen kann.

In der CEM-Praxis ist ferner sehr oft festzustellen, dass Unternehmen eine umfangreiche IT-Infrastruktur aufgebaut haben, ohne vorab eine fokussierte CEM-Strategie entwickelt zu haben. Durch den Kauf der Software und aufgrund der dabei entstandenen Implementierungskosten sehen sich die Entscheider sodann dem Druck ausgesetzt, mit dem neuen System effektive und zugleich effiziente Marketingprogramme zu konzipieren und umzusetzen. Allerdings wird erst in dieser Phase tatsächlich deutlich, an welchen Hebeln des Erfolgs CEM-Maßnahmen grundsätzlich ansetzen können bzw. sollten. Häufig genug muss dann festgestellt werden, dass die gekaufte Software zwar relativ breit einsetzbar ist, sich jedoch immer wieder neue Bereiche finden, in denen die notwendige Spezialisierung mithilfe der vorhandenen (neuen) Software nicht erreicht wird. Darüber hinaus werden häufig Soft- und Hardwarekomponenten angeschafft, die im Nachhinein während der Ex-post-Definition der übergreifenden CEM-Strategie überhaupt keine Verwendung finden. Stattdessen wäre es notwendig, zunächst ein klares Verständnis zu entwickeln, was für den Kunden im Endeffekt wichtig ist bzw. was sein Verhalten beeinflusst, und in diese Elemente der Kundenbeziehung gezielt zu investieren.

Im engen Zusammenhang mit der verfrühten Investitionsentscheidung in die Informationstechnologie steht der häufig anzutreffende Fehler, dass Investitionen getätigt werden, ohne vorab einen detaillierten und fundierten Business Case aufgestellt zu haben. Somit werden Entscheidungen unter Unsicherheit und mit sehr hohem finanziellen Risiko getroffen. Das Aufstellen eines Business Case erweist sich zwar gerade hier als diffizil, doch in höchstem Maße notwendig: Nur durch die Ex-ante-Kalkulation lassen sich bereits vor Durchführung großer Investitionen die zentralen Treiber des CEM-Erfolgs analytisch identifizieren und schon während bzw. unmittelbar nach einer kostenintensiven Implementierung lassen sich Soll-Ist-Abweichungen und deren Gründe identifizieren.

Ohne ein detailliertes Zahlenwerk wird kein Entscheider in der Lage sein, die Vorteilhaftigkeit der Investition jederzeit nachvollziehen und notwendige Anpassungen initiieren zu können. Es versteht sich von selbst, dass ohne die Transparenz und Offenlegung des Investitionsplans die beteiligten Mitarbeiter wenig fokussierte CEM-Maßnahmen konzipieren, sich deren Erfolg nicht messen lässt und in letzter Konsequenz die Mitarbeiter demotiviert werden.

Schließlich ist als ein zentraler Grund für das Scheitern von CEM-Projekten festzuhalten, dass oftmals die organisatorischen Implikationen vollkommen unterschätzt werden. CEM-Maßnahmen machen die Mitarbeit vieler Abteilungen notwendig. Unternehmen sind in der Regel nach Funktionen organisiert, während der Kunde in seinem vollständigen Prozess denkt (zum Beispiel Kauf, Reklamation, Auskunft). Somit ergeben sich aus der Sichtweise von Kundenprozessen in der Regel Querschnittsaufgaben im Unternehmen, die mehrere Abteilungen oder sogar Vorstandsbereiche reibungsfrei integrieren müssen. Häufig ist es bei der CEM-Implementierung deshalb notwendig, eingefahrene Prozesse aufzuheben, neue Prozesse zu definieren sowie Abteilungen und Verantwortlichkeiten neu zu strukturieren. Ohne die entsprechenden Vorbereitungen durch eine leistungsstarke Projektorganisation und ohne ausreichendes Top-Management-Involvement ist dieser Prozess der organisatorischen Anpassung nahezu nicht zu stemmen. Ohne geeignete organisatorische Maßnahmen besteht die Gefahr, dass die CEM-Aktionen durch eine nicht handhabbare Komplexität und die Vielzahl beteiligter Instanzen zu verpuffen drohen. Zusammenfassend werden die wichtigsten Problemfelder von CEM-Projekten noch mal in Abbildung 2 dargestellt.

Typische Problemfelder von CEM-Projekten

Ausgangssituation vieler CEM-Projekte		Resultate
IT Fokus!	Keine einheitliche und unternehmensweit anerkannte CEM-Definition und zu starker Fokus auf der IT-Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe IT-Investitionen, ohne eine CEM-Strategie (Definition) entwickelt zu haben • Große Komplexität • Unklare Verantwortlichkeiten, fehlende Motivation
Keine Kundenorientierung!	CEM-Aktivitäten werden nicht ausgehend von den Kundenbedürfnissen geplant	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Verständnis dafür, welche Aktivitäten das Kundenverhalten signifikant beeinflussen • Viele Redundanzen und fehlender Fokus auf die wirklich relevanten Aktivitäten • Kein kontinuierliches Lernen und fehlende Flexibilität
Kein Business Case!	Implementierung ohne Aufstellung eines fundierten Business Case	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen unter hoher Unsicherheit • Sehr hohes Risiko • Fehlende Motivation • Kein Controlling (fehlende Feedbackschleifen)

Abbildung 2

2.3 Phasen des Customer Equity Management

2.3.1 Der Prozess im Überblick

Der von BBDO Consulting entwickelte und in der Unternehmenspraxis erprobte CEM-Ansatz baut konsequent auf den im vorhergehenden Abschnitt umfassend erläuterten Erfahrungen über die grundsätzlichen Problembereiche bei der Einführung von CEM in Unternehmen auf. Es wurde deutlich, dass einer der größten Problembereiche bei der Einführung von CEM in einem früh festgelegten hohen Investment-Level besteht, ohne über genügend Kundenwissen zu verfügen und damit die tatsächlichen Einsatzmöglichkeiten von CEM genau zu kennen. In Abbildung 3 wird dieser Problembereich grafisch illustriert.

Im Gegensatz zu diesem problembehafteten „herkömmlichen“ CEM-Entwicklungspfad ist es das zentrale Ziel der von BBDO Consulting begleiteten CEM-Einführungen und CEM-Projekte, sehr fokussiert an das Thema CEM heranzugehen. Insbesondere zu Beginn des CEM-Entwicklungspfads sollte das Investment-Level über eine Pilotierung auf niedrigem Niveau gehalten und erst auf Basis gewonnener Erkenntnisse über das tatsächliche Kundenverhalten sukzessive gesteigert werden (Abb. 3). Durch diese Vorgehensweise wird das finanzielle Risiko reduziert. Salopp formuliert kann dieser Prozess auch als „Think big! Start small! Learn fast!“ bezeichnet werden.

Entwicklungspfade von CEM-Projekten

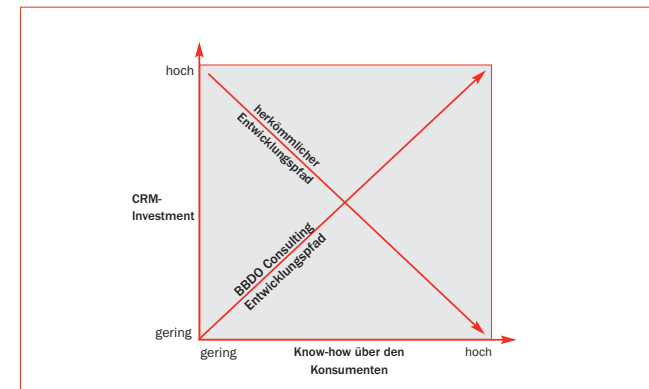


Abbildung 3

Herzstück des Entwicklungspfad von BBDO Consulting ist die konsequente Orientierung am kontinuierlichen Aufbau des Kundenwissens. Durch CEM soll das zielbezogene Kundenwissen gesteigert werden, denn nur aus der Steigerung des Wissens über den Kunden lassen sich maßgeschneiderte, effektive und zugleich effiziente CEM-Maßnahmen ableiten, so zum Beispiel aus dem konkreten Wissen über die Treiber der Loyalität einzelner Kundengruppen. Die Erfahrungen von BBDO Consulting auf diesem Gebiet haben dabei gezeigt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Höhe des Kundenwissens und ökonomischen Größen besteht. Hierzu zählen unter anderem die Steigerung der Neukundenbasis, die Entwicklung bestehender Kunden sowie im Ergebnis eine Erhöhung des „Lifetime-Value“ des einzelnen Kunden.

Im Rahmen des CEM-Ansatzes von BBDO Consulting steht zunächst eine Phase der Potenzialabschätzung und Zielbestimmung. Dabei ist zu bestimmen, welchen Wertbeitrag CEM auf welchem Handlungsfeld erzielen soll. Die Handlungsfelder orientieren sich an kundenbezogenen Potenzialen (zum Beispiel Loyalitätssteigerung, Cross-Selling), die sich beispielsweise aus einem Benchmarking des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld identifizieren lassen. Durch die Betonung der Zielorientierung bereits zu Beginn eines jeden Projekts wird die Messbarkeit der CEM-Ergebnisse sichergestellt. In der nächsten Phase sind die zentralen Verhaltenstreiber zu analysieren, um die CEM-Maßnahmen auf die zentralen und in der Realität wirksamen Stellhebel des Erfolgs zu konzentrieren. So ist zu verstehen, was den Kunden tatsächlich in seinem Verhalten in Bezug auf die CEM-Ziele beeinflusst, sodass Investitionen in die richtigen Maßnahmen gelenkt werden können. Die Kenntnis der zentralen Verhaltenstreiber („Customer Intelligence“) ermöglicht somit wiederum eine auf spezifische Kundensegmente ausgerichtete Entwicklung von Leistungsbündeln respektive Interaktionsmustern. Schließlich können in der letzten Phase des Ansatzes von BBDO Consulting alle Customer Touch Points integriert und der Lifetime-Value bestimmt werden.

Die skizzierte Vorgehensweise kann auf sehr unterschiedliche Projektsituationen angewandt werden und ist als ein stetiger und wiederkehrender „Lernzirkel“ zur Steigerung des Customer Equity auf der einen Seite und Kundenwissen auf der anderen Seite zu begreifen (Abb. 4). Somit bietet sich der dargestellte Ansatz auch zur Neuausrichtung bereits gestarteter CEM-Projekte an.

Steigerung von Kundenwissen durch fokussiertes Investment

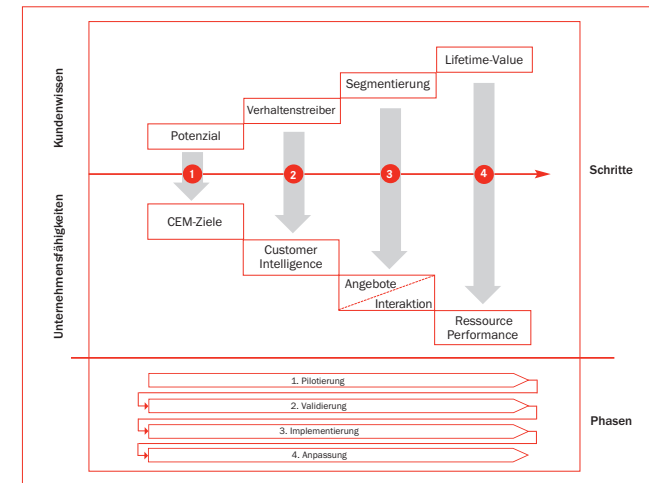


Abbildung 4

Aus der Abbildung wird ferner deutlich, dass mit zunehmender Zeit und zunehmendem Investment-Level im Idealfall immer wieder die vier abgegrenzten Phasen durchlaufen werden. So ist es beispielsweise notwendig, bei den ersten „CEM-Versuchen“ (Pilotierung), den vollständigen Prozess von der „Potenzialschätzung und Zielformulierung“ bis hin zum „Lifetime-Value“ zu durchlaufen und so kontinuierlich das Kundenwissen zu steigern. Gleichzeitig zahlen die Maßnahmen respektive das kontinuierlich anwachsende Kundenwissen auf das Konto der Unternehmensfähigkeiten ein. Im Idealfall führt jede CEM-Maßnahme zu einer Steigerung der Unternehmensfähigkeiten auf dem Gebiet des CEM. Des Weiteren ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass der abgebildete idealtypische Prozess für die grundsätzlichen Handlungsfelder des Customer Equity Management (Kundenakquisition, Kundenloyalität, Kundenrückgewinnung etc.) jeweils getrennt zu betrachten ist. Das heißt konkret: Für jeden dieser Handlungsfelder ist der Prozess getrennt zu durchlaufen, denn für nahezu alle Industriezweige – so zeigen es die Erfahrungen von BBDO Consulting – gilt die Feststellung, dass das handlungsfelderspezifische Kundenwissen kaum 1:1 übertragen werden kann.

Nachdem nun die Phasen des CEM-Ansatzes von BBDO Consulting im Überblick dargestellt wurden, sollen nun die Phasen im Einzelnen einer detaillierten Betrachtung unterzogen werden. Als Erstes ist dabei die Phase der Potenzialschätzung und Zielformulierung zu analysieren.

2.3.2 Phase der Potenzialschätzung und Zielformulierung

Um Aussagen über das grundsätzliche Potenzial von CEM machen zu können, ist in der Regel die Anwendung der Brand-Screen-Analyse (kombinierte Analyse der zentralen Größen Bekanntheit, Image, Kaufbereitschaft, Besitz und Wiederkauf) sinnvoll. Stellt sich im Rahmen der Brand-Screen-Analyse heraus, dass es der Marke trotz hoher Bekanntheit und guter Imagewerte im Vergleich zu den strategischen Wettbewerbern nur unzureichend gelingt, die potenzielle Kundenbasis in tatsächliche Käufer bzw. loyale Kunden zu überführen (geringere „Brand Screen Ratios“), können Brand-Management-Tools in der Regel kaum weiterhelfen. In diesem Fall geht es vielmehr darum, über gezielte Interaktion (CEM) die Zielgruppen zu beeinflussen sowie die Bindung an die Marke zu verstärken und damit den Kundenwert zu steigern.

Grundsätzlich ist das Unternehmen dabei aufgefordert, bei der Konzeption jeglicher CEM-Maßnahmen eine genaue Abschätzung abzugeben, welche Ziele, in welchem Ausmaß, bis zu welchem Zeitpunkt und bei welchen Kundengruppen erzielt werden sollen. Dabei reicht es allerdings nicht aus, die eine Zielformulierung auf der Ebene psychografischer Ziele oder auf der Ebene der CEM-Ziele (Akquisition, Loyalität etc.) vorzunehmen. Es ist vielmehr notwendig, den Zielbeitrag der CEM-Maßnahmen für den Gesamtunternehmenserfolg zu quantifizieren bzw. den Beitrag einzelner Maßnahmen innerhalb eines umfassenden Zielsystems abzubilden. Beispielsweise sei hier auf das generische Zielsystem in Abbildung 5 verwiesen.

Potenziale und Ziele für CEM

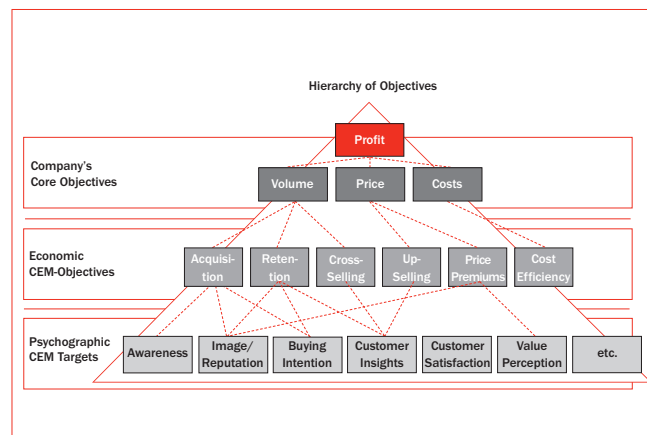


Abbildung 5

Bei der Zielformulierung ist ferner zu beachten, dass nicht die absolute Steigerung der Anzahl verkaufter Produkte bzw. eine absolute Steigerung qualitativer Dimensionen (Reputation oder Consideration) für die Bewertung der Vorteilhaftigkeit von CEM-Investitionen maßgeblich ist, denn es ist davon auszugehen, dass ein bestimmter Anteil der mittels CEM-Maßnahmen angesprochenen Konsumenten ohnehin Käufe getätigt hätte. Insofern sind relative Ziele zu formulieren, die sich an einem realistischen Basisniveau orientieren. Besonders praktikabel erscheint in diesem Zusammenhang die zusätzliche Analyse einer Kontrollgruppe, d. h., die Veränderung eines Performance-Indikators bei einer Personengruppe, die an CEM-Maßnahmen teilgenommen hat, wird mit der Veränderung des gleichen Performance-Indikators bei einer Personengruppe verglichen, die nicht an diesen Maßnahmen teilgenommen hat. Zentrale Erfolgsgröße wird somit „das Mehr“ gegenüber einer Kontrollgruppe.

2.3.3 Phase der Analyse von Verhaltenstreibern

Im Abschnitt über die zentralen Gründe für das Scheitern von CEM-Projekten wurde bereits deutlich gemacht, dass häufig umfangreiche IT-Investitionen getätigt werden, ohne dass den Entscheidern klar ist, an welchen Stellhebeln des Erfolgs die CEM-Maßnahmen überhaupt ansetzen sollen. Somit begeben sich viele Entscheider erst in die Phase des „Ausprobierens und Überprüfens“, wenn die größten Investitionen bereits getätigt wurden.

Im Rahmen von CEM-Projekten sollte hingegen vor der Investition zunächst eine Testphase durchlaufen werden. Nachdem – wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben – die Potenziale bestimmt und die Ziele festgelegt wurden, sind Hypothesen über potenzielle Stellhebel des Erfolgs aufzustellen. Idealerweise werden dabei Ergebnisse von bereits durchgeführten Kampagnen als Basis und Entscheidungshilfe zu Grunde gelegt. Im Automobilbereich zeigen beispielsweise die Erfahrungen mit CEM, dass das Angebot bzw. die Durchführung einer Testfahrt bei einem Vertragshändler als kritisches Ereignis anzusehen ist, da Testfahrten in vielen Fällen zum Kaufabschluss führen. Entsprechend sollten CEM-Maßnahmen von Automobilherstellern vor allem auf die Durchführung von Testfahrten ausgerichtet sein, und es könnte die Hypothese aufgestellt werden, dass CEM-Maßnahmen insbesondere dann besonders erfolgreich sind, wenn sie direkt auf die Anbahnung von Testfahrten ausgerichtet sind und wenn der Konsument vorher nicht zu viele Qualifizierungsstufen durchlaufen muss zum Beispiel durch Teilnahme an umfangreichen Befragungen.

Positiv ist auch die Durchführung von Primär-Research zu bewerten. Die Erfahrung von BBDO Consulting zeigt, dass zum Beispiel mithilfe der internetbasierten Conjoint-Methodik Verhaltenstreiber des Kunden klar identifiziert werden können. Somit lässt sich bereits für die Pilotierung von Maßnahmen ein hohes Maß an Sicherheit in den Hypothesen erreichen.

Befindet sich ein Unternehmen am Anfang der CEM-Lernkurve, ist es ratsam, durch das Aufstellen einer umfangreichen Testmatrix eine Vielzahl unterschiedlichster CEM-Maßnahmen im Rahmen eines „CEM-Piloten“ zu testen. Dabei kommt es weniger darauf an, schon von Beginn an die Maßnahmen ausschließlich nach ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit zu konzipieren bzw. zu priorisieren. Stattdessen sollte der Fokus auf einem möglichst breiten Spektrum von Maßnahmen liegen, um ein realistisches und breit gefächertes Gefühl für die Wirksamkeit unterschiedlichster Kundenansprachen zu bekommen.

Mit zunehmender CEM-Erfahrung und nach mehrfachem Durchlaufen des vierstufigen CEM-Prozesses können dann immer präzisere Hypothesen aufgestellt werden, da immer mehr Erfahrungen in die Konzeption der Maßnahmen eingehen. Im Idealfall können sodann Hypothesen aufgestellt werden, die bereits Erfolgswahrscheinlichkeiten (Responsequoten, Conversion Rates etc.) enthalten.

2.3.4 Phase der Segmentierung und Leistungsgestaltung

In der Phase „Segmentierung und Leistungsgestaltung“ sind im Sinne des Ansatzes der Marktsegmentierung Gruppen von Konsumenten zu bilden, die in ihrem Verhalten homogen sind, während zwischen den identifizierten Gruppen Heterogenität besteht (vgl. hierzu auch den Beitrag von Kall/Leitner in diesem Heft). Für die identifizierten Segmente sind dann individuelle Leistungsbündel bzw. Interaktionsmuster im Sinne einer differenzierten Marktbearbeitung zu entwickeln. Eine Orientierung an dem von BBDO Consulting entwickelten CEM-Ansatz legt dabei nahe, sukzessive von einer groben zu einer immer genaueren Segmentierung bis hin zum Idealfall des „Segment of one“ zu gelangen. Diese Vorgehensweise sichert ein geringes Investment-Level bei gleichzeitig geringem finanziellen Risiko. Erst wenn Unternehmen über ein hinreichendes Kundenwissen verfügen, erscheint es ratsam, zunehmend individueller auf die einzelnen Kundengruppen (Segmente) einzugehen. Daraus ergibt sich auch die logische Konsequenz, Beziehungsprozesse nicht bereits zu einem frühen Zeitpunkt „in Stein zu meißeln“.

Im Gegensatz zu der in vielen Fällen in der Unternehmenspraxis anzufindenden Vorgehensweise bei der Segmentierung, im ersten Schritt mit erheblichem zeitlichem und finanziellem Aufwand einen „Full run“ ohne entsprechende Testphase(n) durchzuführen, liegt dem CEM-Ansatz von BBDO Consulting eine Stufensegmentierung zu Grunde. Dabei werden in Abhängigkeit der zu Grunde liegenden Segmentierungszielsetzung, vor allem aber der verfügbaren Kundendaten vier Segmentierungsstufen unterschieden.

Liegen Unternehmen sehr rudimentäre Kundendaten vor, so ist es ratsam, in der ersten Stufe („One-way anonymous“) auf allgemein zugängliche Segmentierungsansätze zurückzugreifen. Hierzu zählen allgemeine Markt- und Branchensegmentierungen. Da in dieser Phase dem Unternehmen weder konkrete Verhaltensmuster noch persönliche Daten von Konsumenten (Name, Adresse etc.) vorliegen, ist das CEM hier ausschließlich auf den anonymen Massenmarkt hin ausgerichtet. Dementsprechend sollten in dieser Phase die anvisierten Segmente (zum Beispiel einzelne Sinus Milieus) zwar mit unterschiedlicher Tonalität

angesprochen werden, aber dennoch reichen die Informationen in diesem Stadium in der Regel nicht aus, um mit unterschiedlichen Kontaktstrategien respektive unterschiedlichen Leistungsbündeln den Markt zu bearbeiten. Insofern kann es nur Aufgabe in dieser Phase sein, durch Desk Research und gegebenenfalls erste Workshops eine erste grobe Vision für das CEM zu entwickeln.

In der Stufe „One-way targeted“ liegen dem Unternehmen konkretere Ergebnisse über das Kundenverhalten vor. Basis dieser Informationen kann neben anonymen Kunden- bzw. Klientenbefragungen auch die Durchführung von Fokusgruppengesprächen sein. Es ist Unternehmen zwar immer noch nicht möglich, einzelne Kunden zu adressieren, aber dennoch lässt sich eine wesentlich konkretere Segmentierung als in der Phase „Talk“ durchführen, da die Segmentierung auf der Basis von tatsächlichem Kundenverhalten erfolgen kann. Diese Daten versetzen Unternehmen in die Lage, durch eine Bestandsdatenanalyse die relativ abstrakte CEM-Vision in eine etwas konkretere CEM-Strategie umzusetzen. Als Problem erweist es sich dennoch, dass die Daten noch immer nicht ausreichen, um für jeden einzelnen Kunden die Zugehörigkeit zu einem Segment auszuweisen. Eine Umsetzung in konkrete Maßnahmen ist aufgrund der nicht segment-spezifischen Adressen kaum möglich.

Bei den beschriebenen Stufen 1 und 2 handelt es sich um anonyme Marktsegmentierung, d. h. es findet hier keine Identifizierung des Kunden zur individuellen Zuordnung des Einzelnen zu einem bestimmten Segment statt. Die Zuordnung (Onymisierung) wird erst mit den Stufen 3 und 4 ermöglicht. Erst dann handelt es sich um tatsächliche Kundensegmentierungen im eigentlichen Sinne.

Bei ausreichendem Kundenwissen (auch über den einzelnen Kunden) wird es Unternehmen möglich, eine Segmentierung auf Einzelkundenbasis vorzunehmen (Stufe „Two-way segment specific“), d. h. die Segmentierung aus der Stufe 2 kann wesentlich genauer durchgeführt/validiert werden. Ferner wird es auch möglich, die Segmente anzusprechen, da nun auch eine Zuordnung von Kunden zu einzelnen Segmenten möglich wird. In dieser Phase kann erstmals von einem echten Direktmarketing gesprochen werden. Allerdings werden Unternehmen diese Phase grundsätzlich nur dann erreichen, wenn sie in eine entsprechende Datenbanktechnologie zur Abbildung des Kundenverhaltens investiert haben.

In der Stufe „Two-way individual“ ist es Unternehmen möglich, an allen Customer Touch Points das Kundenverhalten festzustellen und zu speichern. Durch das Vorliegen von Nutzungsdaten auf Individualkundenbasis wird die Bedeutung und das Zusammenspiel der verschiedenen Absatzkanäle transparent. Auf Basis dieser Nutzungsdaten lassen sich Kundenwerte errechnen und eine integrierte Kundenwert-Nutzen-Segmentierung durchführen. Das heißt, die Kunden werden nicht nur einem bestimmten Segment nach ihren Verhaltensmustern bzw. Nutzendimensionen zugeordnet, sondern es wird zusätzlich nach dem grundsätzlichen Wert der Kundenbeziehung segmentiert. Ziel der Seg-

mentierungsansätze muss es jedoch sein, nicht nur ex post aus der Beobachtung Kunden einzuordnen. Stattdessen sollte ultimativ das Unternehmen in die Lage versetzt werden, das künftige Verhalten des Kunden zu antizipieren und somit die Fähigkeit zu schaffen, proaktiv den Kunden zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort mit den richtigen Inhalten anzusprechen.

2.3.5 Phase der Lifetime-Value-Bestimmung und Ressource Performance

Die Phase der „Lifetime-Value-Bestimmung und Ressource Performance“ lehnt sich eng an die im vorhergehenden Abschnitt beschriebene „Two-way individual“-Segmentierung an bzw. baut auf den Ergebnissen dieser Segmentierung auf. In dieser Phase ist davon auszugehen, dass (im Idealfall) nahezu jeder Kundenkontakt in der CEM-Software protokolliert wird. So erhält das Unternehmen detaillierte Informationen über jeden einzelnen Kunden. Ziel ist es letztendlich, Kunden mit hohem antizipiertem Potenzial zu „High Value Kunden“ für das Unternehmen zu migrieren.

Zentrale Steuerungsgröße in dieser Phase ist der individuelle Kundenwert. Auf Basis der gesammelten Kundeninformationen können dann besonders profitable Kunden (Kunden mit hohem Kundenwert) sehr individuell und persönlich angesprochen werden. Demgegenüber empfiehlt sich bei Kunden mit geringem Kundenwert ggf. eine Ansprache über „Standardmaßnahmen“, wie Mailings etc.. Beispielsweise sollten Kunden mit geringem Kundenwert automatisch in Vertriebskanäle und/oder Servicekanäle gelenkt werden, in denen eine automatische und deshalb besonders kostengünstige Abwicklung von Transaktionen bzw. des Service möglich wird. Zu denken ist in diesem Zusammenhang beispielsweise an den Onlinevertrieb beispielsweise an die Internetseiten im Sinne des „Self-Customer-Care“.

Von besonderer Bedeutung ist ferner eine präzise Definition sämtlicher Prozesse. Ganzheitliches Customer Equity Management zeichnet sich dadurch aus, dass eindeutig festgelegt ist, wie ein Unternehmen bzw. die beteiligten Personen zu reagieren haben, wenn Konsumenten in unterschiedlichen Situationen und über unterschiedliche Medien in Kontakt zum Unternehmen treten. Zu denken ist beispielsweise an einen Konsumenten, der sich per Call-Center Produktinformationen bzw. einen Katalog bestellt hat und dann am POS weitere Informationen haben möchte. Idealerweise weiß der Unternehmensvertreter genau darüber Bescheid, welche Prospekte der Kunde schon bestellt hat, wann dies war und was vom Unternehmensvertreter aus dem Call-Center bereits erklärt wurde. Durch eine genaue Prozessdefinition wird das Unternehmen in die Lage versetzt, den Kunden ganzheitlich zu betreuen, Widersprüche in den Aussagen gegenüber dem Kunden zu vermeiden und die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen zu protokollieren.

2.3.6 „Pilotierung“ und „Roll-out/Change Management“ als Evolutionsstufen im CEM-Prozess

Nachdem in den vorhergehenden Abschnitten die vier Phasen des CEM-Ansatzes von BBDO Consulting kurz skizziert wurden, sollen nun mit der Phase der Pilotierung bzw.

des Roll-out und Change Management zwei unterschiedliche Evolutionsstufen des CEM-Entwicklungspfads kurz beschrieben werden.

Im Rahmen der Pilotierung von CEM-Maßnahmen ist es das zentrale Ziel, erstes detaillierteres Kundenwissen auf dem Gebiet des CEM zu generieren. Es soll festgestellt werden, welchen Effekt der Einsatz von CEM auf die Unternehmensziele besitzen kann. Im Grunde kann diese Phase auch als Erprobungs-, Versuchs- oder Spielphase bezeichnet werden. Ausgangspunkt dieser Phase ist – angelehnt an den CEM-Entwicklungspfad von BBDO Consulting – die exakte Bestimmung von Potenzialen und Zielen. Dieses kann auf Basis von bereits vorliegenden Ergebnissen und ersten Versuchen, durch die Analyse von anderen Branchen oder durch das Hinzuziehen von erfahrenen Beratern respektive Dialogagenturen erfolgen. Darauf aufbauend ist genau festzulegen, wie der Erfolg der CEM-Maßnahmen gemessen werden soll. Nur durch die Ex-ante-Bestimmung der Messmethoden und -inhalte ist garantiert, dass auf Basis der Ergebnisse des Pilotversuchs bei einem sich anschließenden Roll-out durch die Kalkulation eines umfassenden Business Case genau bestimmt werden kann, welchen Beitrag CEM liefern kann und soll.

Wie in der Phase „Analyse von Erfolgstreibern“ schon beschrieben wurde, ist es ferner besonders wichtig, dass während der Pilotphase alle relevanten potenziellen CEM-Maßnahmen in die Testmatrix einfließen. Nur so erhält das Unternehmen einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit unterschiedlichster CEM-Maßnahmen im Speziellen und von CEM im Allgemeinen. Beispielsweise ist zu testen, welche Form der Ansprache den höchsten Response erzielt (Postsendung, E-Mail, Call-Center), welche Responsekanäle mit welchem Erfolg genutzt werden, ob eine mehrstufige Ansprache (verschiedene aufeinander folgende CEM-Maßnahmen) oder eine einstufige Ansprache hinsichtlich Effizienz und Effektivität am wirksamsten ist oder ob sich die gesetzten Ziele am besten mit einer bestimmten Anspracheform (mit einem bestimmten Medientyp) erreichen lassen.

Von besonderer Wichtigkeit im Rahmen der Analyse von Erfolgstreibern ist es, schon während der Pilotierung von CEM-Maßnahmen sämtliche, zur Umsetzung der Maßnahmen notwendigen Prozesse vorab zu definieren und während der Pilotphase umfassend hinsichtlich ihrer Genauigkeit und Wirksamkeit zu testen. CEM scheitert sehr häufig daran, dass die einzelnen Customer Touch Points nicht eindeutig aufeinander abgestimmt sind, da die Prozesse nicht vollständig und allumfassend definiert oder von den Beteiligten nicht richtig erlernt und dementsprechend nachlässig umgesetzt wurden. Zu denken ist beispielsweise an eine Situation, in der sich ein Konsument mit dem Call-Center in Verbindung setzt, um sich über ein neues Produkt zu informieren. Wenn das Call-Center nun den Konsumenten zum Fachhandel schickt und der Fachhandel über die Kontakt-historie nicht Bescheid weiß, ist eine Unzufriedenheit des Konsumenten kaum zu verhindern. Die Pilotierung von CEM-Maßnahmen impliziert somit auch immer die Pilotierung der hinter den Maßnahmen liegenden Prozesse.

In der Phase des Roll-out und Change Management gilt es, das (beispielsweise im Rahmen der Pilotierung) erlernte Kundenwissen in wirksame CEM-Programme umzusetzen und die organisatorischen Voraussetzungen für reibungslose Prozesse zu schaffen. Zentrale Steuerungsgröße bleibt die Summe der kundenindividuellen Kundenwerte, sodass alle Maßnahmen einzig und allein die Steigerung des Kundenwerts zum Ziel haben. Eine wesentliche Herausforderung in der Phase des Roll-out und Change Management besteht ferner darin, eindeutige Regeln für die Ansprache des Konsumenten zu finden. Auf Basis der individuellen Kundenwerte ist genau zu bestimmen,

- welche Konsumenten (hoher versus geringer Kundenwert)
- mit welchen Maßnahmen (Werbefläche, konkretes Angebot, Cross-Selling etc.)
- zu welchem Zeitpunkt (abhängig vom letzten Kaufzeitpunkt bzw. vom wahrscheinlichen Wiederkaufzeitpunkt)
- mit welcher Frequenz (monatlich, jährlich etc.)
- über welchen Kanal (Handel, Call-Center, E-Mail etc.)

angesprochen werden sollten.

In dem beschriebenen Stadium des CEM-Prozesses ist jedoch auch genau zu erörtern, ob durch die unterschiedlichen CEM-Maßnahmen die Positionierung der Marke im Sinne eines „one face to the customer“ gewahrt bleibt. Die Verzahnung von „CEM“ und „Markenmanagement“ nimmt branchenübergreifend eine tragende Rolle ein. Gerade in der Phase der (Erst-)Verwendung einer Marke kann CEM durch gezielten und überlegten Einsatz individualisierter Interaktionselemente (z. B. Nachfass-Mail zur Erkundung der Zufriedenheit) entscheidend zur Loyalität der Bestandskunden beitragen. Vor dem Hintergrund des Zusammenhangs von CEM und Markenmanagement auf der einen Seite und der Notwendigkeit, kanalübergreifende Entscheidungen auf höchster strategischer Ebene zu treffen, auf der anderen Seite, wird deutlich, dass CEM grundsätzlich als Top-Management-Aufgabe angesehen werden muss. Versagt das Top-Management seine Unterstützung, wird der CEM-Einsatz kaum seine potenzielle Wirkung entfalten.

Es wird deutlich, welches Niveau an Kundenwissen ein Unternehmen erreicht haben muss, um ein wirklich integriertes CEM-Programm entwickeln und implementieren zu können. Fest steht jedoch, dass CEM nur dann effektiv und effizient eingesetzt werden kann, wenn die Antworten auf die gestellten Fragen seitens des Unternehmens gegeben werden können. Statt alle Ressourcen auf die Beantwortung der obigen Frage zu fokussieren, konzentrieren sich viele Unternehmen allerdings häufig allzu sehr auf die Implementierung der CEM-Software. Stattdessen sollte die Software jedoch lediglich Mittel zum Zweck sein, denn letztlich erfüllt diese nur unterstützende/erleichternde Funktionen bei der Implementierung der CEM-Maßnahmen. Eine wesentlich größere Bedeutung als der Software-Implementierung ist indes der Entwicklung einer leistungsstarken Organisation und der Implementierung der CEM-Prozesse zur Umsetzung integrierter CEM-Maßnahmen zuzusprechen.

• **Frühzeitige Identifikation von Projektförderern:**

Aufgrund der Komplexität von CEM ist es notwendig, schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt des Change Management-Prozesses geeignete Promotoren für CEM zu identifizieren und in die Maßnahmen einzubinden.

• **Sicherung von Involvement der Projektbeteiligten:**

Da letztlich viele Abteilungen im Sinne einer ganzheitlichen CEM-Lösung „an einem Strang ziehen“ müssen, muss es für die Beteiligten attraktiv erscheinen, am Projekt teilzunehmen. Den Beteiligten muss demnach der Erfolg und der individuelle Nutzen eines hohen Involvements demonstriert werden.

• **Kontinuierliche Kommunikation mit den wichtigsten Instanzen:**

Es ist genau festzulegen, welche Personen zu welchen Zeitpunkten mit welchen Inhalten über den Fortgang der CEM-Implementierung zu informieren sind. Wichtig ist dabei die Betonung des wirtschaftlichen Fortschritts und der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

• **Kontinuität:**

CEM-Maßnahmen werden grundsätzlich nie „den schnellen Erfolg“ bringen, sondern werden ihre Wirksamkeit über eine lange Zeit hin entfalten. Demnach ist es von zentraler Bedeutung, kontinuierlich auf die vereinbarten Ziele hinzuwirken und den Zielerreichungsgrad anhand eines auf dem Business Case basierten Performance Measurement nachzuhalten.

• **Training:**

Prozesse, die dazu führen, dass Kunden bewusst einem anderen Absatzkanal zugeführt werden, stoßen häufig auf große Reaktanz, da die eigenen Umsätze in Gefahr zu sein scheinen. Durch Training müssen alle Prozesse verinnerlicht und der Nutzen für das Unternehmen deutlich gemacht werden.

3. Zusammenfassung und Ausblick

Die Ausführungen haben gezeigt, dass richtig verstandenes CEM weit mehr ist als die Konzeption einiger Dialogmaßnahmen, die auf die bestehenden Kunden ausgerichtet sind. CEM ist auch weit mehr als nur die Nutzung einer Software, welche die Zielgruppen-selektion für unterschiedliche Maßnahmen unterstützt. Von BBDO Consulting wird CEM als ein ganzheitliches Konzept zur Steigerung von Kunden- und Unternehmenswert von der strategischen Konzeption bis hin zur Durchführung und des Controllings aufeinander abgestimmter Maßnahmen verstanden. Dabei ergeben sich – wie gezeigt wurde – enorme Chancen, aber auch das große Risiko, viel Geld in falsche Maßnahmen oder Ressourcen zu investieren. Es wurde deutlich, dass es in einem Unternehmen enormer Anstrengungen und insbesondere hoher Kompetenz und Erfahrung bedarf, bis CEM seine vollständige Wirkung entfalten kann. In der Regel wird es Unternehmen kaum gelingen, den „Kraftakt CEM“ ohne die umfassende Unterstützung eines auf diesem Gebiet erfahrenen Coaches zu stemmen.

Die besondere Brisanz des Themas CEM wird ferner deutlich, wenn man sich die zu erwartenden Entwicklungen auf diesem Gebiet vor Augen hält. Sicherlich werden auch in der nahen Zukunft Stimmen zu hören sein, die behaupten, CEM sei letztlich eine Modeerscheinung, die ähnlich wie Lean Management und Business Process Reengineering schnell wieder an Bedeutung verlieren werde. Diesen Stimmen ist indes zu entgegnen, dass angesichts allseits zu verzeichnender Stagnation oder Rezession in Zukunft zum einen der Pflege bestehender Kundenbeziehungen und zum anderen der gezielten Akquisition werthaltiger Kunden weiterhin eine zunehmende Bedeutung beigemessen werden muss. Letztendlich ist CEM nichts anderes als der direkte Kontakt des Unternehmens zum Kunden mit der Aufgabe, die individuellen Bedürfnisse des Kunden bestmöglich zu bedienen. Nur das Verständnis dieser Bedürfnisse und die darauf basierte Ausrichtung der Kundenstrategien ermöglicht eine kontinuierliche Steigerung des Wertes der Kundenbasis.

Kundenwert- und Kundenverhaltenssegmentierung als zentraler Baustein des Customer Equity Management

Von Dr. Dirk Kall und Almut Leitner, BBDO Consulting, Düsseldorf



Dr. Dirk Kall

Almut Leitner

1. Die Bedeutung der Kundensegmentierung für das Customer Equity Management von Unternehmen
2. Zielgerichtete Ausgestaltung der Kundenwertsegmentierung
3. Zielgerichtete Ausgestaltung der Kundenverhaltenssegmentierung
4. Implikationen für die Kundenbearbeitungsstrategie

1. Die Bedeutung der Kundensegmentierung für das Customer Equity Management von Unternehmen

Grundsätzliches Ziel des Customer Equity Management (CEM) von Unternehmen ist die Steigerung des Unternehmenswerts über die gezielte Steigerung der Qualität und des Werts der Kundenbasis. Dazu gilt es, möglichst langfristig profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und zu erhalten. Das ökonomische Prinzip gebietet dabei, sich bei der Bindung und Entwicklung von Kundenbeziehungen vorrangig auf solche Kunden zu fokussieren, die aufgrund ihres aktuellen Werts und ihres zukünftigen Potenzials auch langfristig profitabel zu betreuen sind.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Segmentierung der Kundenbasis das zentrale Fundament eines Customer Equity Management-Ansatzes bilden muss. Denn eine Allokation der zur Kundenbindung und -entwicklung verfügbaren Mittel kann effizient nur dann erfolgen, wenn die gesamte Kundenbasis zunächst auf Basis ihrer Wertigkeit segmentiert wird. Kundenbindung ist kein unternehmerischer Selbstzweck, sondern muss immer vor einem Profitabilitätsvorbehalt betrachtet werden.

Das Thema Segmentierung ist im Marketing nicht neu, muss aber vor dem Hintergrund der konsequenten Kundenwertorientierung differenzierter betrachtet werden. In Abhängigkeit des jeweils in einem Unternehmen verfügbaren Kundenwissens lässt sich dabei grundsätzlich eine Marktsegmentierung von einer Kundensegmentierung unterscheiden (Abb. 1). Verfügt ein Unternehmen lediglich über ein mehr oder weniger anonymes Wissen um das Verhalten und die Bedürfnisse seiner Kunden, so ist es gar nicht in der Lage, One-to-One-Beziehungen zu seinen Kunden aufzubauen. Beispiele hierfür sind Unternehmen der klassischen Konsumgüterbranchen. Hier ist in der Regel eine Marktsegmentierung mit der Identifikation potenzialstarker Zielgruppen mit entsprechenden Bedürfnissen und Anforderungen in einem mehr oder weniger anonymen Markt ausreichend. Darauf basierend kann eine Differenzierung des Produkt- und Markenangebots sowie des klassischen Marketinginstrumentariums vorgenommen werden. Verfügbares Kundenwissen wird hier vor allem zu einer weiteren Differenzierung des klassisch vermarkteten Leistungsangebots ausgewertet und eingesetzt. Das Ausmaß an wirklichen CEM-Aktivitäten zur Kundenbindung und -entwicklung ist vergleichsweise gering.

Segmentierung innerhalb des CEM

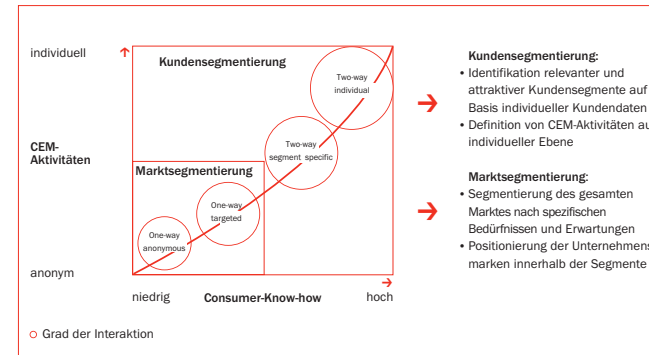


Abbildung 1

Eine Kundensegmentierung im Sinne des Customer Equity Management mit einer Analyse und Auswertung von Einzelkundendaten ist dann sinnvoll und erforderlich, wenn ein Unternehmen in direkter Beziehung zu seinen Kunden steht. Dies gilt vor allem in Dienstleistungsbranchen, wie zum Beispiel bei Finanz- oder Telekommunikationsdienstleistern. Dort ist der Kunde in der Regel mit wesentlichen Adressdaten bekannt und damit sowohl direkt kontaktfähig als auch dialogfähig im Sinne einer echten Interaktion. Je nach Level, auf dem Kundendaten im Unternehmen verfügbar sind, lassen sich CEM-Aktivitäten zur Kundenbindung und -entwicklung ganz gezielt entweder auf spezifische Kundenwert- und Kundenverhaltenssegmente oder im Idealfall auf Einzelkunden im Sinne eines One-to-One-Ansatzes zuschneiden.

Im ersten Schritt eines CEM-Ansatzes sollte jedes Unternehmen den für sich notwendigen bzw. optimalen Segmentierungsgrad festlegen. Dabei ist es je nach Branche, Leistungsangebot und den jeweiligen Kundenanforderungen eben nicht für jedes Unternehmen sinnvoll, sich so weit wie möglich oben rechts auf dem vorgestellten Segmentierungspfad zu positionieren (Abb. 1). Die Entscheidung über das unternehmensindividuelle Segmentierungsoptimum ist jeweils im Einzelfall über einen Abgleich der verfügbaren Kundendaten mit den damit möglichen CEM-Aktivitäten zu treffen.

Im Folgenden steht die zielgerichtete Ausgestaltung der Kundensegmentierung im Fokus der Ausführungen, da sie im Unterschied zur reinen Marktsegmentierung im Rahmen der Umsetzung eines ganzheitlichen CEM-Ansatzes eine zentrale Bedeutung hat.

Bei der Kundensegmentierung können grundsätzlich eine Segmentierung nach Kundenwert und Kundenlebenszyklus nach Kundenverhalten unterschieden werden (Abb.2). Die Segmentierung nach Kundenwert weist jedem Kunden auf Basis seiner bisherigen, aktuellen und zukünftigen Profitabilität einen spezifischen Kundenwert zu und ordnet

Dimensionen der Kundensegmentierung

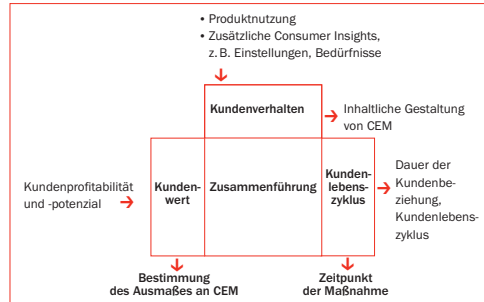


Abbildung 2

ihn daraufhin in eine von mehreren Kundenwertklassen. Die jeweilige Zuordnung eines Kunden zu einer Wertklasse entscheidet dann über das Ausmaß der Relationship Marketing-Aktivitäten, die für die Kundenbindung und -entwicklung erforderlich sind.

Zur zielgerichteten Auswahl und inhaltlichen Ausgestaltung von Relationship Marketing-Aktivitäten reicht jedoch eine rein wertorientierte Kundensegmentierung nicht aus, da die dabei verwendeten Segmentierungskriterien keine unmittelbaren Rückschlüsse auf individuelle Kundenbedürfnisse zulassen. Eine möglichst detaillierte Kenntnis von Kundenverhalten und -erwartungen ist aber unabdingbar für die gezielte kommunikative Ansprache von Einzelkunden. Deren Entwicklung bedingt somit die Verknüpfung einer wertorientierten mit einer verhaltensorientierten Kundensegmentierung, die neben soziodemografischen Kriterien vor allem psychografische und Lifestyle-Informationen sowie insbesondere das jeweilige Kaufentscheidungs- und Produktnutzungsverhalten berücksichtigt.

2. Zielgerichtete Ausgestaltung der Kundensegmentierung

Eine zielgerichtete, wertorientierte Segmentierung von Bestandskunden erfolgt in drei Schritten:

- **Festlegung und Operationalisierung der Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts und Berechnung des Kundenwerts für alle Bestandskunden**
- **Festlegung der Anzahl notwendiger Kundenwertklassen und der jeweiligen Klassengrenzen (Schwellenwerte)**
- **Definition eines Regelprozesses zur Kundenwertberechnung und kontrollierten Migration der Kunden im Zeitverlauf**

Im ersten Schritt wird zunächst für jeden Einzelkunden des Unternehmens ein Kundenwert ermittelt, der eine Maßgröße für dessen jeweiligen Beitrag zum Unternehmenserfolg darstellt. Der Kundenwert setzt sich dabei aus mehreren Bestimmungsfaktoren zusammen, die es jeweils einzeln zu operationalisieren gilt (Abb. 3). In vielen Fällen wird zur Bestimmung des Kundenwerts in der Praxis ausschließlich der historische bzw. aktuelle Umsatz des Kunden herangezogen. Dies führt jedoch zu einer unvollständigen Entscheidungsgrundlage, denn nicht selten sind gerade die umsatzstärksten Kunden aufgrund von gewährten Rabatten und intensiven Betreuungsleistungen auch für hohe Verluste verantwortlich.

Mögliche Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts

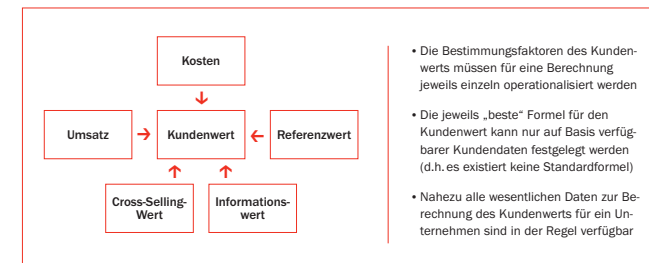


Abbildung 3

Bei der Ermittlung des Kundenwerts als Entscheidungsgrundlage zur Festlegung des Ausmaßes an Relationship Marketing-Maßnahmen sind neben dem durchschnittlichen Umsatz vor allem auch die kundenbezogenen variablen Kosten als weiterer direkter monetärer Faktor zu berücksichtigen. Der so ermittelte Kundendeckungsbeitrag spiegelt die unmittelbare Profitabilität des jeweiligen Kunden wieder, wobei in Abstimmung mit dem Controlling genau festzulegen ist, welche variablen Kostenbestandteile auf Einzelkundenebene sinnvoll in die Bestimmung des Kundenwerts einzubeziehen sind. Eine Beschränkung auf Kundenumsätze und -kosten ist jedoch nicht ausreichend, da so bestehende Deckungsbeitragspotenziale eines Kunden unberücksichtigt bleiben.

Deshalb sind darüber hinaus auch indirekt monetäre Bestimmungsfaktoren, wie der Cross Selling-Wert, der Informationswert oder der Referenzwert eines Kunden, als Einflussgrößen des Kundenwerts zu berücksichtigen, die jeweils eine qualitative Potenzialgröße darstellen.

Der Cross Selling-Wert bestimmt die Affinität eines Kunden gegenüber unternehmensspezifischen Cross Selling-Maßnahmen. Das individuelle Cross Selling-Potenzial eines Einzelkunden kann auf Basis von Analysen des historischen Cross Selling-Verhaltens typischer Kundengruppen eines Unternehmens prognostiziert werden. Auf Basis eines Abgleichs des typischen Verhaltens von Kundengruppen und der Ähnlichkeit des jeweiligen

Einzelkunden mit diesen Kundenprofilen lassen sich mittels multivariater Analysemethoden Affinitäts-Scores für bestimmte Produkte und Services des Unternehmens ableiten. Diese einzelproduktspezifischen Scores bilden dann die Grundlage zur Berechnung übergreifender Cross Selling-Werte für Einzelkunden.

Der Informationswert ist ein Indikator für das Ausmaß und die Qualität des Wissens, das über den jeweiligen Kunden im Unternehmen vorliegt. Quellen für vorliegendes Kundenwissen können zum Beispiel ausgewertete Kundenfragebögen, Kundenzufriedenheitsstudien oder das aufgezeichnete Kundenkontaktverhalten (zum Beispiel Anfragen oder Beschwerden im Call Center) sein.

Der Referenzwert eines Kunden spiegelt zuletzt den Grad des Einflusses des Kunden auf die Kauf- und Produktnutzungsentscheidungen Dritter wider und bildet damit kundenspezifische Multiplikator-Effekte ab. Dieser Wert lässt sich beispielsweise über die Anzahl der von einem Kunden in einem bestimmten Zeitraum geworbenen Neukunden im Rahmen eines „Member get Member-Programs“ ableiten.

Welche Bestimmungsfaktoren im Einzelfall zweckmäßig zur Bestimmung des Kundenwerts heranzuziehen sind und wie diese im Einzelnen zu operationalisieren sind, ist jeweils von der verfolgten Unternehmensstrategie, den jeweiligen Rahmenbedingungen sowie insbesondere von der Verfügbarkeit der notwendigen Daten auf Einzelkundenebene abhängig. Vor allem die mangelnde Verfügbarkeit von Daten auf Einzelkundenebene stellt eines der Hauptprobleme bei der Ermittlung von Kundenwerten dar, insbesondere im B2C-Umfeld mit Kundenzahlen in Millionenhöhe. Häufig sind die zur Ermittlung des Kundenwerts notwendigen Daten auf Basis der eingesetzten kundenbezogenen IT-Systeme nicht verfügbar und bedingen so den Einsatz eines vereinfachten Kundenwerts.

Zur Ermittlung eines gesamthaften Kundenwerts sind die verschiedenen Bestimmungsfaktoren jeweils einzeln zu operationalisieren. Da mit Ausnahme des Faktors Kundendeckungsbeitrag die einzelnen Faktoren nicht unmittelbar monetarisierbar sind, ist die Operationalisierung jeweils auf Basis eines indirekt-monetären Scoring-Werts vorzunehmen. Dieser gibt den Grad der Abweichung der kundenspezifischen Ausprägung eines Faktors vom Durchschnitt in der gesamten Kundenbasis an. Die einzelnen Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts erhalten so einzelne Punktwerte, die anschließend zu einem Gesamtkundenwert zusammen gefasst werden. Je nach strategischer Zielsetzung können die einzelnen Faktoren zusätzlich im Verhältnis zueinander gewichtet werden, z.B. Nicht-Potenzialgrößen vs. Potenzialgrößen. Im Ergebnis erhält so jeder Einzelkunde einen individuellen Kundenwert, der das Ausmaß seines Beitrags zum Unternehmenserfolg widerspiegelt.

Festlegung von Kundenwertklassen

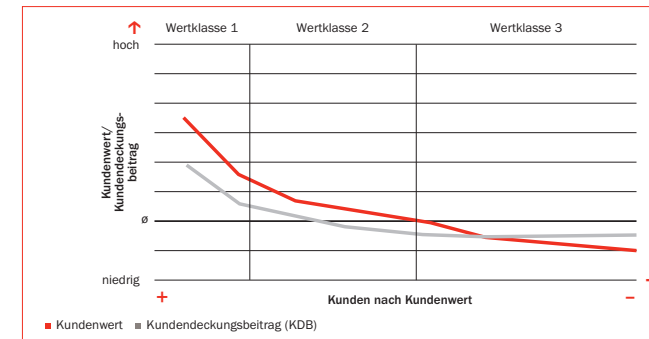


Abbildung 4

Im zweiten Schritt sind alle Kunden auf Basis ihres jeweiligen Kundenwerts in eine Rangfolge hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen zu bringen (Abb. 4). Im Abgleich der beiden in Abbildung 4 getrennt aufgeführten Kennziffern Kundenwert und Kundendeckungsbeitrag wird deutlich, dass der Kundenwert eine Potenzialgröße darstellt und somit zum Teil vom jeweils aktuellen Kundendeckungsbeitrag abweicht. Je mehr der ermittelte Wert eines Kunden von seinem Deckungsbeitrag nach oben abweicht, desto mehr zukünftiges Potenzial steckt in diesem Kunden et vice versa. Dies ist bei der Allokation der zur Kundenbindung und -entwicklung verfügbaren finanziellen Mittel entsprechend zu beachten.

Auf Basis der Rangreihung aller Kunden nach ihrem Kundenwert ist dann die zur Steuerung von Kundenbindungs- und Kundenentwicklungsaktivitäten notwendige Anzahl an unterschiedlichen Kundenwertklassen mit ihren jeweiligen Klassengrenzen festzulegen. Dies stellt eine strategische Unternehmensentscheidung mit weit reichenden Konsequenzen für die mögliche Differenzierung von Relationship Marketing-Aktivitäten dar. In der Regel ist eine Unterscheidung von drei Kundenwertklassen mit einer daraus resultierenden Differenzierung von drei segmentspezifischen Service-Portfolios in der Kundenbetreuung ausreichend. Dabei ist zu beachten, dass die Abgrenzung jeder weiteren Kundenwertklasse immer auch eine entsprechende Differenzierung der Intensität der Kundenbetreuungsleistungen nach sich ziehen sollte. Ansonsten sonst wäre die Abgrenzung unterschiedlicher Wertklassen reiner Selbstzweck ohne weitere unternehmerische Relevanz.

Natürlich stellt der Wert eines Kunden keine statische Größe dar, sondern ändert sich vielmehr ständig im Verlauf der gesamten Kundenbeziehung. Deshalb ist die Berechnung aller Kundenwerte regelmäßig auf Basis des aktuellen Nutzungsverhaltens zu aktualisieren. Dazu ist ein entsprechender Regelprozess zu implementieren, der den Kundenwert jedes Einzelkunden in regelmäßigen Abständen aktualisiert und den Kunden daraufhin einer Wertklasse zuordnet. Mithilfe eines entsprechenden Monitoring-Systems ist zu prüfen, wie sich die einzelnen Kundenbeziehungen im Zeitablauf entwickeln, um die Betreuungsleistung jeweils zeitnah anpassen zu können.

Die Differenzierung des Ausmaßes der Kundenbetreuung nach Wertklassen erfordert ein entsprechend sensibles Vorgehen sowohl bei der Festlegung der jeweiligen Wertklassengrenzen als auch im Rahmen der Kommunikation mit dem Kunden nach dem Wechsel in eine andere Wertklasse. Die Klassengrenzen sind so festzulegen, dass sich die Kunden in den jeweiligen Segmenten deutlich in ihrer Wertigkeit für das Unternehmen unterscheiden. Es sollte zudem vermieden werden, dass ein Kunde aufgrund eines wie auch immer bedingten unterschiedlichen Nutzungsverhaltens in relativ kurzen Zeiträumen mehrfach zwischen unterschiedlichen Wertklassen wechselt. Denn dies würde zu einer unterschiedlichen Kundenbetreuung in kurzen Zeitabschnitten führen und weder zur Kundenzufriedenheit noch zur Kundenbindung beitragen.

Auch die Zweckmäßigkeit der einzelnen Segmentgrenzen sowie die Anzahl unterschiedlicher Segmente sind einem regelmäßigen Monitoring zu unterziehen und bei Bedarf anzupassen. Grundsätzlich muss sich ein stärkeres Ausmaß der für ein wertvolleres Segment eingesetzten Relationship Marketing-Maßnahmen ökonomisch rechnen. Das heißt, der Mehraufwand in der Kundenbetreuung muss sich langfristig immer in einem Mehr an Kundendeckungsbeitrag niederschlagen. Die alleinige Einteilung der Kunden in Kundenwertklassen reicht jedoch zur Ausgestaltung spezifischer CEM-Aktivitäten mit dem Ziel einer individuellen Kundenbindung und -entwicklung nicht aus. Die Information über die Wertigkeit eines Kunden lässt nämlich nur bedingt Rückschlüsse über seine individuellen Bedürfnisse und sein Verhalten zu. Für die gezielte kommunikative Ausgestaltung spezifischer CEM-Aktivitäten mit dem Ziel einer individuellen Kundenbindung und -entwicklung nicht aus. Die Information über die Wertigkeit eines Kunden lässt nämlich nur bedingt Rückschlüsse über seine individuellen Bedürfnisse und sein Verhalten zu. Für die gezielte kommunikative Ansprache von Einzelkunden und die Auswahl und inhaltliche Ausgestaltung von CEM-Aktivitäten ist detailliertes Wissen um die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden unabdingbar. Daher ist die wertorientierte Kundensegmentierung in einem nächsten Schritt um eine verhaltensorientierte Kundensegmentierung zu ergänzen bzw. mit ihr zu kombinieren.

3. Zielgerichtete Ausgestaltung der Kundenverhaltenssegmentierung

Im Rahmen der verhaltensorientierten Kundensegmentierung werden zunächst unabhängig von der Wertigkeit der einzelnen Kunden auf Basis soziodemografischer, psychografischer und Lifestyle-Merkmale sowie des individuellen Produkt- und Service-Nutzungsverhaltens homogene Verhaltenstypen gebildet. Eine zentrale und erfolgskritische Herausforderung stellt auch hier wieder die Verfügbarkeit von Daten auf Einzelkundenebene dar – idealerweise in einer integrierten Kundendatenbank.

Zur Identifizierung unterschiedlicher Verhaltenstypen werden zunächst auf einer repräsentativen Stichprobe der gesamten Kundenbasis multivariate Analyseverfahren (zum Beispiel die Clusteranalyse) eingesetzt. Diese unterteilen die gesamte Kundenbasis anhand der am stärksten diskriminierenden Merkmale in unterschiedliche Verhaltenscluster. Für ein Telekommunikationsunternehmen ließen sich in einem ersten Schritt allein auf Basis einer Auswertung individueller Vertrags- und Nutzungsdaten acht unterschiedliche Kundencluster für den Privatkundenbereich identifizieren, die sich in ihrem Verhalten und der daraus resultierenden Bedürfnisse deutlich voneinander unterscheiden (Abb. 5).

Segmentierung nach Kundenverhalten

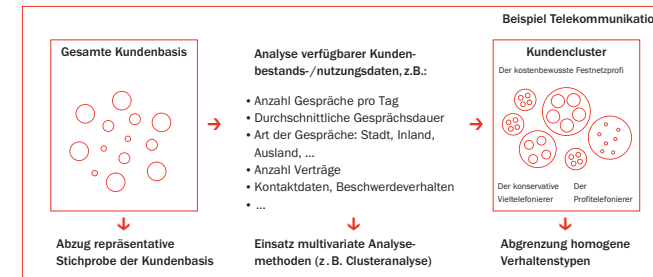


Abbildung 5

Diese ersten Verhaltenscluster bilden eine gute Grundlage, um das jeweilige Dienstleistungs- und Produktangebot segmentspezifisch zu differenzieren bzw. zu erweitern. Oft reichen aber die vorhandenen Kundendaten nicht aus, um die Kundenerwartungen und -bedürfnisse vollständig und detailliert genug herauszufiltern. In vielen Fällen liegen einem Unternehmen – wenn überhaupt – ausschließlich ausgewählte soziodemografische Angaben wie Name, Anschrift, Alter und eventuell das jeweilige Produktnutzungsverhalten seiner Kunden vor. Ein Mehr an Kundenwissen kann und muss in einem solchen Fall über die Generierung von zusätzlichem Customer Insight realisiert werden.

Nicht bekannt hingegen sind in der Regel die zur individuellen Ausrichtung des Leistungsangebots nützlichen Daten, wie zum Beispiel die Kauf- und Finanzkraft oder Psychografika.

Zu deren Generierung gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Viele Unternehmen setzen Fragebögen ein und befragen ihre Kunden offen nach ihren konkreten Bedürfnissen und Wünschen. Entscheidendes Problem dabei ist aber die nicht ausreichend steuerbare Repräsentativität der Respondierer und damit die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf den gesamten Kundenbestand. Auch die vor allem von Handelsunternehmen eingesetzten Kundenkarten sind zwar effiziente Mittel zur Generierung spezifischer Kaufverhaltensdaten ihrer Kunden und führen zudem zu Kundenbindung, aber auch diese Daten müssen zunächst ausreichend qualifiziert werden. Qualifizierte Kundendaten sind im Wettbewerbsvergleich immer häufiger als wertvoller Aktivposten eines Unternehmens zu betrachten und spielen neben finanziellen Kennziffern bei Unternehmenskäufen im Rahmen von Due Diligences eine ganz maßgebliche Rolle. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, seinen Kundendatenbestand extern durch einen so genannten Marketing Information Provider anzureichern.

Bei Interpretation des Customer Equity Management-Ansatzes als wertorientierte Kundenbetreuung und -entwicklung über den gesamten Kundenlebenszyklus tritt eine weitere Möglichkeit der Kundensegmentierung nach Verhalten in den Vordergrund: die Segmentierung der Kundenbasis nach Kundenlebenszyklusphasen (Abb. 6).

Segmentierung nach Kundenlebenszyklusphasen

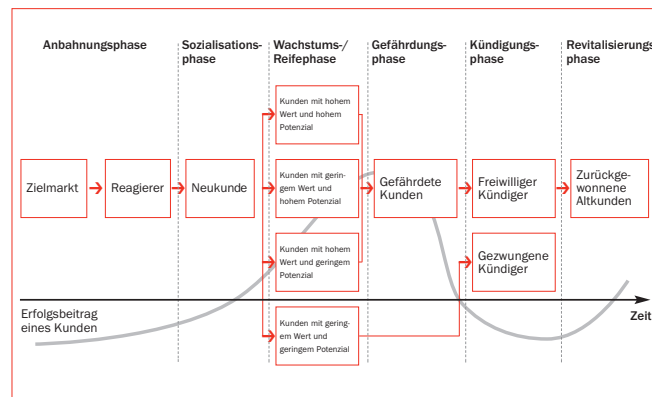


Abbildung 6

Industriespezifisch verläuft ein Kundenlebenszyklus sehr unterschiedlich. So zeichnet sich zum Beispiel der Lebenszyklus eines Kunden im Automobilbereich unter anderem dadurch aus, dass der Kauf- und Wiederkaufentscheidungsprozess zyklisch verläuft. Die Intensität der CEM-Aktivitäten ist dabei zweckmäßig nach Kauf- bzw. Wiederkaufphasen auszurichten. Gleiches gilt für Branchen, in denen eine Vertragsbeziehung mit befristeter Vertragsdauer zwischen Kunde und Unternehmen besteht, wie zum Beispiel im Mobilfunk. Für jede einzelne Phase des Kundenlebenszyklus lassen sich spezifische Herausforderungen zur Kundenbindung und -entwicklung ableiten. Aber auch bei Vorliegen einer unbefristeten Vertragsbeziehung, wie zum Beispiel bei Finanzdienstleistungen, lassen sich typische Kundenlebenszyklusverläufe identifizieren, deren einzelne Phasen jeweils spezifische Herausforderungen an das Customer Equity Management von Unternehmen stellen können.

Der Wert- oder Erfolgsbeitrag eines Kunden ist dabei in den unterschiedlichen Phasen der Kundenbeziehung sehr unterschiedlich. Bei der Abgrenzung von unternehmensspezifischen Kundenlebenszyklusphasen ist darauf zu achten, dass die Phasen über die jeweils verschiedenen Wachstumsraten der Beziehungsintensität bzw. Wertsteigerung identifiziert werden. Denn nur so lassen sich unmittelbare Ansatzpunkte zum gezielten und profitablen Einsatz von CEM-Aktivitäten in den einzelnen Phasen ableiten.

4. Implikationen für die Kundenbearbeitungsstrategie

Sowohl die wertorientierte als auch die verhaltensorientierte Kundensegmentierung sind Grundlage und notwendige Voraussetzung zur Ableitung einer unternehmensspezifischen Kundenbearbeitungsstrategie. Dabei gilt es festzulegen, in welchem Ausmaß und mit welchen konkreten CEM-Aktivitäten die einzelnen Kundensegmente bearbeitet werden sollen. Grundsätzlich können fünf Instrumente der Kundenbearbeitung unterschieden werden:

- Servicelevel-Differenzierung
- Bestandskundenkommunikation/-dialog
- Cross-/Up-Selling
- Churn Prevention
- Customer Winback

Bei der Ausgestaltung der einzelnen Kundenbearbeitungsinstrumente können dabei jeweils einzelne oder mehrere Segmentierungsdimensionen zum Einsatz kommen. So wird eine Servicelevel-Differenzierung in der Regel für unterschiedliche Kundenwertklassen vorgenommen. Bekannte Beispiele dafür sind die vielfach eingesetzten Top-Kundenhotlines für besonders wertvolle Kunden (vgl. zum Beispiel die Senator-Hotline bei der Lufthansa). Hier wird das Ausmaß an Kundenservice, der dem Kunden geboten wird, ausschließlich nach seinem Kundenwert differenziert. Ziel dabei ist die Fokussierung der Kundenbindung auf möglichst wertvolle und potenzialstarke Kunden.

Im Rahmen der Ausgestaltung von Cross-/Up-Selling-Maßnahmen erfolgt demgegenüber eine Priorisierung des Kundenverhaltens als entscheidendes Segmentierungskriterium. Im Idealfall erfolgt die Selektion einer Zielgruppe für eine spezifische Cross-/Up-Selling-Maßnahme nur für eine kleine Gruppe ausgewählter Kunden mit einem ganz spezifischen, individuellen Verhalten, die eine extrem hohe Affinität für das angebotene Produkt aufweist.

Bereits die Bezeichnung der beiden Instrumente Churn Prevention und Customer Win-back verdeutlicht, dass sich diese Instrumente ausschließlich auf Kunden in spezifischen Phasen der Kundenbeziehung richten.

Bei der Ausgestaltung der Kundenbearbeitungsstrategie sind die einzelnen Kundenbearbeitungsinstrumente je nach verfolgter Zielsetzung des Customer Equity Management unternehmens- und situationsspezifisch zu priorisieren. Je nachdem, welche Instrumente im Fokus der Strategie stehen, erhält die eine oder andere Segmentierungsdimension eine stärkere Bedeutung. Es ist keinesfalls immer notwendig und zweckmäßig, die gesamte Kundenbasis jeweils nach Wert, Verhalten und Lebenszyklusphase zu segmentieren und dies in Form eines Regelprozesses kontinuierlich zu aktualisieren.

Zum zielgerichteten Einsatz einer Cross-/Up-Selling-Maßnahme reicht es zum Beispiel aus, die optimale Zielgruppe auf Basis von Kaufwahrscheinlichkeiten (sogenannten Affinitäts-Scores) zu selektieren. Auf diese Weise kann individuell berechnet werden, wie wahrscheinlich ein einzelner Kunde auf ein Cross-/Up-Selling-Angebot positiv reagieren wird. Erfahrungen zeigen, dass für einzelne Maßnahmen in der Regel nur ein sehr kleiner Teil der Kundenbasis einen ausreichend hohen Score-Wert aufweist.

Werden dann ausschließlich die so ausgewählten Zielpersonen mit dem konkreten Angebot angegangen, hat dies enorme positive Auswirkungen auf die Conversion Rate. Im Gegensatz zum traditionellen Vorgehen der Zielgruppenselektion – bei dem Zielpersonen Hypothesen gestützt und nicht auf Basis einer Analyse ihres tatsächlichen Nutzungsverhaltens ausgewählt werden – können so Streuverluste bereits im Vorfeld minimiert werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass der Einsatz der dargestellten Segmentierungsverfahren einen ganz erheblichen Beitrag zur Wertsteigerung der Kundenbasis und damit zur Verbesserung der gesamten Unternehmensprofitabilität leisten kann. Die mit dem Aufbau und Einsatz eines Customer Equity Management angestrebten Beiträge zum Unternehmensergebnis lassen sich ohne eine je nach Branche unterschiedlich ausgestaltete Kundenwert- und Kundenverhaltenssegmentierung als zwingend notwendige Voraussetzung nicht realisieren.

Spezialisten für Risiken und Nebenwirkungen.

Das Interview mit Prof. Dr. Manfred Harnischfeger, Direktor Konzernkommunikation Deutsche Post World Net führte Dr. Olaf Göttgens, BBDO Consulting



Prof. Dr. Manfred Harnischfeger

BBDO Consulting:

Herr Professor Harnischfeger, die Medien- und Kommunikationsbranche durchläuft derzeit die größte Krise seit Jahren. Sehen Sie Trends, und wie schätzen Sie die Situation ein?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Ich habe so meine Bedenken gegenüber Trendforschern und Trendgurus; Trends kommen, gehen und werden gemacht. Man kann keine langfristige Kommunikation auf kurzlebige Trends aufbauen. Die Veränderungen in der Kommunikations- und Medienlandschaft sind allerdings in der Tat dramatisch. Zum ersten Mal seit dem Zweiten Weltkrieg steht die gesamte Branche in einer tiefen wirtschaftlichen Krise. Teilweise sogar in einer existenziellen. Das, was andere Branchen schon erlebt haben, trifft die Medienindustrie nun erstmals. Dies führt zu zwei zentralen Folgerungen: erstens zu einem verschärften Wettbewerb und zweitens zu einer noch stärkeren Fragmentierung. Aus dem stark gestiegenen Wettbewerb resultieren auch eine höhere Aggressivität und ein anderer Umgang der Medien mit allen handelnden Personen in Wirtschaft und Politik – auch gegenüber einzelnen Privatpersonen. Die weiter zunehmende Fragmentierung führt zu einem Desintegrationsprozess und zu einer reduzierten Wirtschaftlichkeit einzelner Angebote und Formate. Die Entwicklung ermöglicht zwar – werbetehnisch gesprochen – eine präzisere Zielgruppenansprache, erhöht aber auch die Komplexität, zum Beispiel der Mediaplanung, immens.

BBDO Consulting:

Geht dieser Umbruch auch zulasten der Qualität?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Nicht zwangsläufig. Vielmehr sind die Medienhäuser zuallererst bemüht, ihre Verfälschungen

in den Verwaltungen abzubauen, liebgeordnete, aber ineffiziente Strukturen und Arbeitsabläufe auch in den Kreativbereichen zu überprüfen, ihre Diversifikationsaktivitäten in Frage zu stellen und sich auf das eigentliche Kerngeschäft zu konzentrieren. Dieser Verschlanungs- und Gesundungsprozess ist erst einmal positiv und auch zwingend notwendig. Die Gefahr, die ich sehe, ist ein möglicher Verlust an Inspiration und Phantasie, indem versucht wird, auf „Nummer sicher“ zu gehen, wobei dies oftmals nur eine scheinbare Sicherheit ist und indem versucht wird, alles zu regeln und zu strukturieren. Bei dem Versuch, alles betriebswirtschaftlich festzuklopfen und dem Diktat der Controller zu unterwerfen, kommen Innovation und Kreativität in der Medien- und Kommunikationsindustrie abhandeln. Und das könnte die Qualität gefährden. Ziel muss es sein, die Balance zwischen ökonomischen Notwendigkeiten und kreativen Freiräumen zu erhalten. Aber auch die Medienmacher müssen nun lernen, kostenorientiert zu denken und zu handeln.

BBDO Consulting:

Herr Professor Harnischfeger, Sie sprachen vorhin auch von dem Einfluss der Medien auf die Politik. Welche Veränderungen stellen Sie fest? Gibt es eine Allianz zwischen Medien, Wirtschaft und Politik zur Lösung der Probleme?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Ich denke, wir stehen an einem Scheideweg: Verordnet der Staat dem Bürger und den Unternehmen noch mehr Vorschriften und Regeln oder gibt die Politik der Wirtschaft mehr Freiräume zur Lösung der Herausforderungen? Ich hoffe, die Regierung entscheidet sich für den zweiten Weg. Die Richtungsdiskussion ist aber noch nicht entschieden. Dies kann man an der Debatte um die Agenda 2010 hervorragend erkennen. Wenn der Druck auf die Politik zunimmt, wächst die Neigung, in Aktionismus auszubrechen. Und für Politiker, die wiedergewählt werden wollen, ist es unglaublich schwierig, dem freien Spiel der Marktkräfte zu vertrauen. In der Publizistik ist natürlich noch eine ganz andere Dimension berührt: die notwendige Staatsferne der Medien. Da gibt es im öffentlich-rechtlichen Bereich viele Sündenfälle der Vergangenheit. Und was neuerdings - wie im Falle der Unterstützung der „Frankfurter Rundschau“ durch Gelder des öffentlichen Haushaltes - passiert, sollte nicht Schule machen. Ansonsten wäre anzumerken, dass die Rolle der Medien im gesellschaftlichen Diskurs durchaus nicht unproblematisch ist. Einerseits werden Reformen angemahnt; andererseits steht man oft opportunistisch an der Seite der negativ berührten Leser und Zuschauer. Wenn's weh tut, endet alle Theorie.

BBDO Consulting: Ist das Medienschele?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Politik und Medien sind aufeinander angewiesen. Man braucht sich ja täglich. Es ist ja leider nicht so idealtypisch, dass hier der politisch Handelnde steht und auf der anderen Seite die Wächterfunktion wahrgenommen wird. Da herrschen auch Kumpanei und „Geschäft auf Gegenseitigkeit“. Des weiteren muss man sich nur die Medienlandschaft genauer anschauen. 30 bis 40 Fernsehkanäle, dutzende Radiostationen, unzählige

Tageszeitungen und Zeitschriften, Online-Angebote. Die müssen alle mit Content, mit Inhalt, versorgt werden. Da bleiben journalistische Sorgfalt und Entertainment-Qualität bisweilen auf der Strecke. Das Überangebot und die Art der Angebote führen teilweise auch zu einem Überdruß der Menschen an den Medien. Die Entmythologisierung der Medien in der jüngsten Vergangenheit ist ein kommunikations- und gesellschaftspolitisch wünschenswerter Prozess, nicht aber die Banalisierung, Trivialisierung und wachsende Geschmacklosigkeit im mittlerweile erreichten Ausmaß.

BBDO Consulting:

Herr Professor Harnischfeger, Sie haben vor einigen Wochen bei der Deutschen Post World Net (DPWN) angefangen. Welchen ersten Eindruck haben Sie?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Die DPWN ist ein phantastisches, ein dynamisches Unternehmen mit hoher Wachstumsgeschwindigkeit, das international gut aufgestellt ist. Wir sind mit 380.000 Mitarbeitern in über 220 Ländern aktiv. In Deutschland kann man sagen: Die Marken Deutsche Post und DHL – ja: die Marke gelb und die damit verbunden Dienstleistungen – sind es, welche dem einzelnen Menschen am intensivsten begegnen. Welcher andere Service und welches andere Produkt tangieren den Konsumenten physisch und emotional täglich mehr? Das Vertrauen der Menschen ist groß, aber natürlich sind es auch ihre Ansprüche und Erwartungshaltungen und damit auch Enttäuschungen, aus welchem Grund auch immer. Berechtigt oder unberechtigt.

BBDO Consulting:

Die Marke Deutsche Post hat in den letzten Jahren unglaublich an Profil und auch an Image gewonnen. Welche Bedeutung hat für Sie die Corporate Brand Deutsche Post World Net vor dem Hintergrund der Markenarchitektur mit den Marken DHL, Postbank und Deutsche Post?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Starke Marken werden zunehmend den Erfolg von Unternehmen bestimmen. Und vor diesem Hintergrund liegt ein Fokus unserer Tätigkeit auf der Schaffung und Pflege einer Markenarchitektur, die es ermöglicht, jeder Marke ihr spezifisches und zielgruppenrelevantes Profil und ihre Identität zu verleihen und zu erhalten. Gleichzeitig muss der Gesamtzusammenhang unter dem Dach von Deutsche Post World Net verdeutlicht werden. Markenvielfalt, Leistungsbreite und –tiefe sowie Multikulturalität sind wichtig, aber ebenso wichtig ist – insbesondere gegenüber den Finanz- und Personalmärkten – ein klar konturiertes Gesamtprofil, eine inspirierte Performance des Gesamtunternehmens.

BBDO Consulting:

Das Wachstum der DPWN ist eine schon fast unglaubliche Erfolgsstory. Wie meistern Sie die Integration?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Wir sind in der Tat unglaublich gewachsen und konnten die Integration bisher gut meistern. Die Spannungsbögen sind enorm zwischen dem Briefzusteller in Altötting und dem

DHL-Truckerfahrer in Pakistan, zwischen maßgeschneiderten großkundenorientierten Logistiklösungen und dem Retailgeschäft einer easy-going Postbank. Eine Zielsetzung bleibt: Wir werden der weltweit führende Logistikdienstleister sein.

BBDO Consulting:

Welche Bedeutung hat in diesem Kontext die interne Kommunikation?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Bei der DPWN laufen derzeit parallel und ineinander verwoben mehrere Wertsteigerungsinitiativen, Change Management-Prozesse und Integrationsprojekte. Vor diesem Hintergrund ist interne Kommunikation ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg und wird zukünftig signifikant an Bedeutung gewinnen. Das Management und die Unternehmensleitung müssen mit ihren Mitarbeitern kommunizieren. Wenn man entscheiden müsste zwischen interner und externer Kommunikation, dann würde ich aus unternehmerischer Sicht immer die interne präferieren. Das allerwichtigste für einen Unternehmer ist die Kommunikation mit dem eigenen Management und den eigenen Mitarbeitern. Das Corporate Intranet wird dabei eine herausragende Rolle spielen.

BBDO Consulting:

Herr Professor Harnischfeger, welche Rolle wird dann die Zentrale gegenüber den operativen Einheiten haben?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Die Zentrale muss die strategischen Grundsätze, die Richtlinien, die Standards und die Ziele vorgeben und für die notwendige Evaluation sorgen. Sie muss Vorbild sein und Benchmark für Qualität. Das alles wäre aber sicher abgehoben im luftleeren Raum, wenn die Zentrale nicht auch konkret mit anpacken würde wo es brennt und wo besondere Herausforderungen zu bewältigen sind. In der Realität nimmt die Zentrale viele Medienservices für diverse Unternehmens- und Fachbereiche wahr. Das ist oft nicht zu trennen.

BBDO Consulting:

Läuft die Kommunikation in Wirklichkeit nicht der Unternehmenspolitik hinterher, anders gefragt: Sie muss die Entscheidungen des Vorstandes einfach gut verkaufen?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Das mag früher in den Unternehmungen so gewesen sein, als das Motto galt: Erst wird das Tor geschossen, dann wird Hurra geschrien. Oder: Erst wird das Ei gelegt und dann gegackert. Heute hat sich doch allgemein durchgesetzt, dass Kommunikation integrierter Bestandteil der unternehmerischen Arbeit ist und frühestmöglich in Entscheidungsprozesse eingebunden sein muss. Das heißt: Die medialen, politischen und gesellschaftlichen Folgen von Entscheidungen müssen frühzeitig mitbedacht werden. Etwas salopp gesagt: Die Kommunikationsarbeiter sind die Spezialisten für „Risiken und Nebenwirkungen“. Nicht ganz so wie in der Politik, aber doch so ähnlich wird man auch für Unternehmen sagen können: Was nicht kommunizierbar ist, ist auch nur schwer machbar und durchsetzbar.

BBDO Consulting:

Ihr Eindruck nach den ersten Wochen: Was sehen Sie als Ihre größte Herausforderung an?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Wenn wir als börsennotiertes Unternehmen unsere Marktkapitalisierung steigern wollen, dann ergibt sich schon allein von daher die Notwendigkeit, ein klares, homogenes Profil dieses Unternehmens zu vermitteln. Das heißt: Aus vielen Teilen muss das Bild eines Ganzen entstehen. Man muss hinzufügen: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Somit stehen Issues Management, Kooperation der diversen redaktionellen Einheiten im Haus und Corporate Branding ganz vorne an. Insbesondere die gesellschaftlichen Opinion Leader und die potenziellen großen Geschäftskunden in den diversen Ländern müssen mehr über das Gesamtunternehmen erfahren. Natürlich sollte dies mit Aspekten wachsender Sympathie und zunehmenden Vertrauens verbunden sein. Intern gilt es, die Motivation weiter zu erhöhen, die Kooperationsbereitschaft zu fördern und Synergien zu realisieren.

BBDO Consulting:

Sie haben mit Ihrem Vorstandsvorsitzenden Dr. Klaus Zumwinkel einen der renommiertesten Unternehmer Deutschlands. Welche Rolle spielt der Unternehmensleiter für die Kommunikation und das Branding?

Prof. Manfred Harnischfeger:

Der CEO prägt ganz wesentlich das Unternehmen. Sein Beitrag zur öffentlichen Darstellung des Unternehmens ist entscheidend. Das gilt umso mehr, als Medien heutzutage zur Personifizierung von Sachverhalten neigen. Medien und Analysten wollen eine „Verkörperung“ der Unternehmensstory. Das Unternehmen bekommt mit der Spitzenpersönlichkeit ein konkretes Antlitz. Mit allen Chancen und Risiken, die dies beinhaltet. Wir haben das Glück, mit Dr. Zumwinkel einen CEO zu haben, der für Kontinuität, dauerhaften Erfolg, Managementkompetenz und gesellschaftliche Akzeptanz steht.

BBDO Consulting:

Was ist wichtiger für das Unternehmen: Der CEO oder das Branding der Marke?

Prof. Manfred Harnischfeger:

In Ihrer Frage liegt eine künstliche, wirklichkeitsfremde Differenzierung. Die verschiedensten Einflussfaktoren für den Unternehmenserfolg – es sind ja noch mehr als die beiden von Ihnen genannten – lassen sich nicht einfach kategorisieren und priorisieren. Natürlich könnte ich es mir einfach machen und sagen: Menschen kommen und gehen, Marken bleiben bestehen. Aber es gibt in der Wirtschaft auch gegenteilige Erfahrungen. Was uns betrifft, so denke ich, dass wir beides haben: starke Marken und den CEO mit einer langen, stetigen und erfolgreichen Wirkungszeit, was für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens gar nicht hoch genug veranschlagt werden kann.

BBDO Consulting:

Herr Professor Harnischfeger, wir danken Ihnen für das Gespräch!

Bilanzierung von Markenwerten

Von Udo Klein-Bölting BBDO Germany, Düsseldorf und Tharek Murad Aga,
BBDO Consulting, Düsseldorf



Udo Klein-Bölting

Tharek Murad Aga

1. Relevanz von Marken und Markenwerten
2. Aktuelle Rechnungslegungsvorschriften für die Bilanzierung von Markenwerten
3. Markenbewertung mit dem BBDO Brand Equity Evaluator®
4. Fazit

1. Relevanz von Marken und Markenwerten

At a Glance

- Marken mit großem Einfluss auf Unternehmensperformance im Markt und an der Börse
- Aktuelle Entwicklungen in der nationalen und internationalen Rechnungslegung berücksichtigen zunehmend „intangible assets“ wie Marken
- Wachsendes Bedürfnis bei CFOs und CEOs, den Wert ihrer Marken und Markenportfolios zu quantifizieren

Marken zählen heute unbestritten zu wichtigen Vermögensgegenständen von Unternehmen. Starke Marken binden Kunden, ermöglichen Unternehmen die Erzielung von Preisprämien und erleichtern die erfolgreiche Einführung neuer Produkte bzw. die Erweiterung bestehender Produktlinien. Insofern wundern die auf dem Gebiet der quantitativen Markenbewertung seit einigen Jahren zu beobachtenden Entwicklungsschübe kaum. Sie versuchen – wenn auch mit durchaus unterschiedlichen Methoden – den bislang eher symbolischen Wert der Marke mess- und vor allem auch bilanzierbar zu machen.

Im letzten Jahrzehnt wurden vorhandene Markenportfolios von Unternehmen und deren Markenwerte verstärkt für die Bestimmung des Kaufpreises bei Unternehmenstransaktionen herangezogen und stellten bei Verhandlungen die entscheidende Kaufpreisdeterminante dar. Spektakuläre Beispiele für solche Transaktionen sind die Übernahmen von Kraft Jacobs Suchard durch Philip Morris, Rowntree Macintosh durch Nestlé und RJR Nabisco durch KKR. Die gezahlten Preise lagen um ein Vielfaches über dem Buchwert und der Marktkapitalisierung zum Transaktionszeitpunkt.¹

Im Rahmen der Vorbereitung von IPOs können Markenwerte dazu beitragen, Analysten und Banken von der Solidität eines Unternehmens zu überzeugen, da gerade in markengetriebenen Märkten die Ertragskraft eines Unternehmens von Marken abhängt. Markenwerte können dazu herangezogen werden, das zukünftige Ertragspotenzial der Marken bzw. des Markenportfolios zu quantifizieren und somit die relevante Zielgruppe in der Unternehmensbewertung positiv zu beeinflussen.

¹ Zu Unternehmenstransaktionen als Bewertungsanlass vgl. Schlaiberg (1997), S. 42 f.; Irrnscher, M. (1998), S. 64 f.; Rohrke, C. (1992), S. 1941 ff.

Traditionelle Anwendungsfelder für eine Bewertung von Marken sind beispielsweise die Bestimmung von Lizenzpreisen bei der Nutzung von Markenrechten oder die Verfolgung von Schutzrechtsverletzungen für Fälle nachgewiesener Markenpiraterie. Darüber hinaus gewinnen Marken auch für mittelständische Markenartikelunternehmen bei der Liquiditäts- bzw. Finanzplanung zunehmend an Bedeutung. Die Vergabe von Fremdkapital und Festlegung der Kreditkonditionen werden zukünftig auf Basis der Basel-II-Vereinbarungen verstärkt die individuelle Bonität der Kreditnehmer berücksichtigen müssen. Diese risikogerechtere Eigenkapitalunterlegung verteuert somit die Darlehen insbesondere für Unternehmen mit geringer Bonität oder ohne offizielles Rating. Das unternehmensspezifische Rating und somit die Konditionen für die Kreditvergaben werden zukünftig nicht nur von materiellen Vermögensgegenständen wie Produktionsanlagen abhängen, sondern auch immaterielle Vermögenswerte wie Markenwerte mit einbeziehen.

Unternehmerische Relevanz von Markenwerten

- **Basel-II-Vereinbarungen führen zu einer stärkeren Berücksichtigung immaterieller Vermögenswerte bei der Fremdkapitalbeschaffung und Festlegung von Kreditkonditionen**
- **Markenwerte haben direkten Einfluss auf die Bonitätsbewertung von Unternehmen und somit auf die Kosten für die Fremdkapitalaufnahme**
- **Bei Akquisition oder Desinvestments liefern Markenwerte wichtige Erkenntnisse über angemessene Kauf- bzw. Verkaufspreise**

Obwohl gerade die Financial Community und Fremdkapitalgeber die Relevanz des vorhandenen Markenkapitals immer mehr berücksichtigen, wurden diese Werte in der Unternehmensberichterstattung bisher eher vernachlässigt. Bis Mitte 2001 gültige internationale Rechnungslegungsvorschriften trugen zusätzlich wenig zur Verringerung dieses „Informationsdefizits“ bei, da im Rahmen des Unternehmenserwerbs zugekaufte Marken und deren Markenwerte nicht zwingend aktiviert werden mussten. Bei Unternehmensübernahmen wurden miterworbene Markenwerte nur in seltenen Fällen aktiviert und üblicherweise im Unternehmenswert subsumiert.

Dieses Vorgehen deckt jedoch nicht den zunehmenden Informationsbedarf der genannten Zielgruppe. Diese erwartet, dass die Differenz zwischen Buchwert und Marktwert bzw. Kaufpreis transparent erklärt und auch kommuniziert wird. Forciert wird diese Entwicklung durch die aktuelle „Sustainability Diskussion“, die auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg und die entsprechenden Schlüsselfaktoren abzielt.²

² Vgl. Wagner, Wolfgang, „Wie bewertet die Böse Marken?“ in „Wertorientierte Markenführung versus shareholdervalue?“, Markendialog 2002.

2. Aktuelle Rechnungslegungsvorschriften für die Bilanzierung von Markenwerten

Transparenz in der Unternehmensberichterstattung

- **Gestiegene Erwartungshaltung der Financial Community und der Fremdkapitalgeber bzgl. Transparenz in der Unternehmensberichterstattung**
- **Markenwerte können einen Beitrag leisten zur Erklärung der Differenz zwischen Markt- und Buchwert**
- **Verringerung der Unsicherheit bei Investitionsentscheidungen**

Aktuelle Entwicklungen in internationalen Rechnungslegungsvorschriften berücksichtigen zunehmend Marken als einen für Unternehmen wichtigen Vermögenswert. Bisher mussten zwar einzeln erworbene Marken und deren Kaufpreis schon in der Bilanz aktiviert werden, beim Kauf von Unternehmen wurden entsprechende Markenwerte jedoch nicht durchgängig in der Bilanz berücksichtigt und meist im Unternehmenswert subsumiert. Seit der Einführung des Statements of Financial Accounting Standards (SFAS) 141 „Business Combinations“ ist dies für nach US-GAAP bilanzierende Unternehmen nicht mehr zulässig. Für zugekaufte Unternehmen ist seit dem 30. Juni 2001 beim Konzernabschluss der Goodwill in bewertbare Verkehrswerte (tangible und intangible Assets, von denen die Marke zu den letzteren zählt) einzeln aufzuschlüsseln und somit der Markenwert zu ermitteln und in der Bilanz auszuweisen.³ Diese Regelung gilt an den US-Börsen für ausländische Unternehmen wie Siemens oder die Deutsche Telekom seit dem 1. Januar 2003.

Eine weitere Änderung betrifft die „Nutzungsdauer“ von Markenwerten und somit die Berücksichtigung des zukünftigen Ertragspotenzials zugekaufter Marken. Für den aktivierten Goodwill gilt nach dem SFAS 142 „Goodwill and other intangible Assets“, dass dieser auf Basis des Impairment Only Approach (IOA) nicht mehr planmäßig abzuschreiben ist, sondern nur noch fakultativ (mindestens einmal im Jahr) auf eine Wertreduzierung zu überprüfen und dann gegebenenfalls außerplanmäßig zu vermindern ist.

³ Vgl. Oliver P. Pflü, Hendrik J. Vater, „Neues über Goodwill und immaterielle Werte“, Der Schweizer Treuhänder 6-7, 2002.

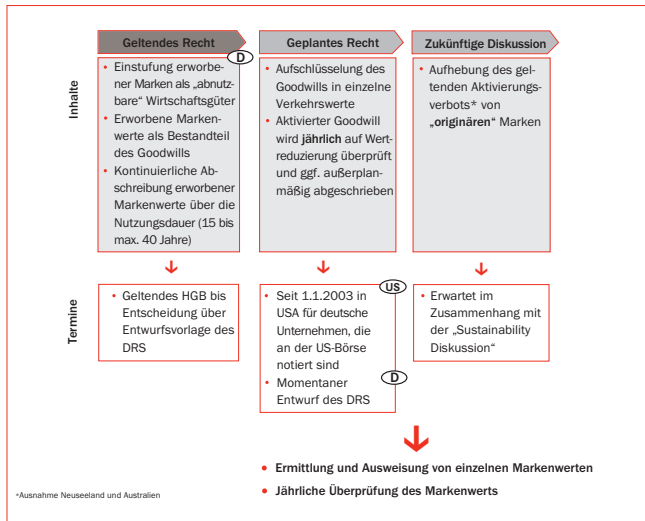


Abbildung 1

Diese Regelung ersetzt die bisher übliche Bilanzierungsvorschrift, Marken (und auch andere immaterielle Vermögensgegenstände) als „abnutzbare Wirtschaftsgüter“ zu behandeln und über eine Dauer von 15 bis 20 Jahren abzuschreiben. Vielmehr kann jetzt – Konstanz des Markenwerts vorausgesetzt – immer dieser einmal gezahlte Preis für die Marke (Markenwert) in gleicher Höhe über eine unbegrenzte Zeitdauer bilanziert werden. Langfristige Investitionen in die Markenpflege und in den Erhalt des Markenwerts können somit von Unternehmen in der Bilanz berücksichtigt werden und sich positiv auf die Einschätzung von Analysten, Investoren und Kreditgebern auswirken. Die Unterstellung einer unbefristeten Lebensdauer für immaterielle Vermögenswerte wie Marken – unter bestimmten Voraussetzungen – findet sich auch in dem Entwurf des Deutschen Standardisierungsrats (DRS) für die deutschen Rechnungslegungsstandards E-DRS 14. Es ist anzunehmen, dass diese Regelungen mittelfristig in der deutschen Rechnungslegung ihre Anwendung finden werden. Vergleichbare Regelungen finden sich bereits in den International Accounting Standards (IAS) sowie in den Bilanzierungsrichtlinien Großbritanniens und Frankreichs.

Für originär geschaffene Markenwerte besteht jedoch immer noch ein Aktivierungsverbot. Eine objektive Bewertbarkeit wird bislang abgelehnt, da die Herstellungskosten der Marke nicht genau bestimmbar sind, obwohl unter Umständen erhebliche Investitionen in den Markenaufbau geflossen sind. Es gibt jedoch erste Anzeichen dafür, dass diese Ansicht zukünftig zur Disposition, wenigstens aber im Mittelpunkt einer Diskussion stehen könnte.

Der DRS schlägt im Anhang des E-DRS 14 (Empfehlungen de lege ferenda) vor, selbstgestellte immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens - unter die auch Marken fallen - zukünftig in der Bilanz anzusetzen (Aufhebung des § 248 Abs. 2 HGB vorausgesetzt). Die Akzeptanz dieses Vorschlags bleibt abzuwarten. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass eine angeregte Diskussion über die bilanzielle Behandlung von originären Markenwerten zu erwarten ist.

3. Markenbewertung mit dem BBDO Brand Equity Evaluator®

Wie die Synopse bestehender Markenbewertungsmodelle Band I der BBDO Brand Equity Excellence® Schriftenreihe gezeigt hat, beruhen bestehende Markenbewertungsmodelle zum Teil auf intransparenten und unpraktikablen Ansätzen, die sich zur Bilanzierung von Markenwerten für die in Kapitel 2 skizzierten Rechnungslegungsvorschriften nicht oder nur eingeschränkt eignen.⁴ Die Tatsache, dass in Deutschland und Europa börsennotierte Unternehmen ihre Konzernrechnungslegung zunehmend international vorherrschenden Grundsätzen (US-GAAP und IAS) anpassen und somit die Möglichkeiten zur Bilanzierung immaterieller Vermögensgegenstände nutzen, macht jedoch gerade eine transparente und nachvollziehbare Markenbewertung zwingend notwendig.

Mit dem in Band II der BBDO Brand Equity Excellence® Schriftenreihe vorgestellten BBDO Brand Equity Evaluator® wurde ein Markenbewertungsmodell entwickelt, das eine – für jeden Marktteilnehmer – transparente und praktikable Markenbewertung ermöglicht. Darüber hinaus handelt es sich um ein modulares Bewertungsmodell, welches für Bilanzierungszwecke unternehmensspezifisch adaptierbar ist. Hierbei ist es grundsätzlich möglich, jeden Markentyp zu bewerten.

Ablauf Markenbewertung mit dem BBDO Brand Equity Evaluator®

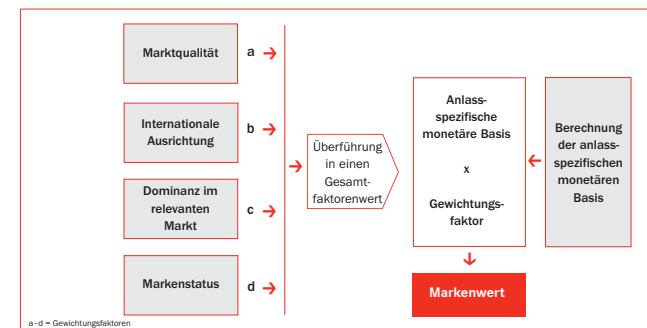


Abbildung 2

⁴ Vgl. für eine Synopse bestehender Markenbewertungsmodelle Band I des BBDO Brand Equity Reviews

Das Modell setzt sich in der Basisversion aus fünf Komponenten zusammen (vgl. Abb. 2). Für die Bewertung werden die Marktqualität, die Dominanz im relevanten Markt, die internationale Ausrichtung der Marke, der Markenstatus sowie eine monetäre Basis herangezogen. Bei der Durchführung der Bewertung werden diese Komponenten zum Markenwert aggregiert (vgl. hierzu ausführlich BBDO Brand Equity Excellence®, Band II).

Die Auswahl dieser Basisfaktoren erfolgte, um das Ertragspotenzial der zu bewertenden Marke relativ umfassend abbilden zu können, ohne dabei aber Praktikabilität, Wirtschaftlichkeit sowie Nachvollziehbarkeit des Modells zu vernachlässigen. Über die Faktoren Marktqualität, Dominanz im relevanten Markt und internationale Ausrichtung der Marke werden ökonomische, markenspezifische Umfeldfaktoren erfasst. Der Markenstatus berücksichtigt die konsumentenorientierte Sichtweise des Markenwerts. Über diesen wird die Entwicklungsstufe der Marke berücksichtigt, die mit der Markenstärke für die entsprechende Marke korrespondiert. So kann die Wirksamkeit von Investitionen in den Markenaufbau und die Markenpflege an dem Ort gemessen werden, der letztendlich über den Erfolg der Marke entscheidet: beim Konsumenten.

Zur Monetarisierung des Markenwerts werden diskontierte Cashflows herangezogen (monetäre Basis). Diese erlauben es, das zukünftige, von einer Marke ausgehende monetäre Wertpotenzial, unter Berücksichtigung eines markenspezifischen Risikos, zu bestimmen. Für die konkrete Markenwertberechnung werden die spezifischen Cashflows für einen Planungshorizont von drei Jahren prognostiziert, da für diesen Zeitraum eine Prognose der zu erwartenden Zahlungsüberschüsse relativ sicher möglich ist.⁵

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass die prognostizierten Werte zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen und dadurch eigentlich nicht vergleichbar sind. Erst durch eine Diskontierung auf den Bewertungsstichtag ist es möglich, die Einnahmeüberschüsse bei der Markenbewertung zu addieren und somit die monetäre Basis zu berechnen. Zur Bestimmung des Zinssatzes kann das Capital Asset Pricing Model (CAPM) oder der Weighted Average Cost of Capital (WACC) Ansatz herangezogen werden (wobei dieser das risikobehaftete Fremdkapital des Unternehmens adäquater berücksichtigt und somit vorzuziehen ist). Bei der Ermittlung des Zinssatzes ist zu beachten, dass der Diskontierungszinssatz erheblichen Einfluss auf die Höhe des zu ermittelnden Markenwerts besitzt. Über ihn wird die jeweilige Gewichtung festgelegt, mit der die zeitlich unterschiedlich anfallenden Einnahmeüberschüsse in den Markenwert einfließen. Da die zukünftige Ertragskraft der Marke Unsicherheiten unterliegt, wird zusätzlich zur Ermittlung des Diskontierungszinssatzes auf den risikofreien Zinssatz je nach zu bewertendem Markentyp eine unternehmens- oder produktmarkenspezifische Risikoprämie erhoben. Die skizzierte Vorgehensweise zur Markenbewertung bildet das Potenzial von Marken für eine Bilanzierung umfassender ab, als dies einfache Cashflow-Prognosen und Businesspläne ermöglichen (dieses Vorgehen erfolgt bisher bei der Bewertung von Marken im Rahmen eines Impairment-Tests).

⁵ Für längere Zeiträume unterliegt die Prognose der Cashflows hohen Unsicherheiten, da selbst Experten mit ausgeprägtem Branchenwissen nicht in der Lage sind, konkrete, begründbare Planungen für einen längeren Zeitraum vorzunehmen. Dies gilt vor allem für Marken in sich schnell wandelnden Branchen.

Projektteam zur Markenwertberechnung

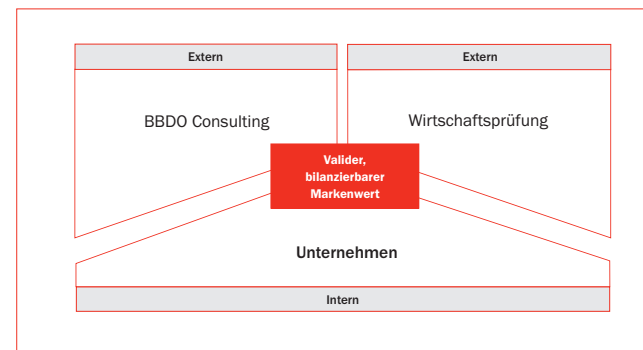


Abbildung 3

Steht die Bewertung von Markenwerten für eine Bilanzierung im Sinne des Impairment Only Approach an, können die Faktoren des Brand Equity Evaluator® als Basisfaktoren herangezogen werden. In Zusammenarbeit mit BBDO Consulting legt das Unternehmen dann fest, um welche Faktoren das Modell erweitert werden sollte. So ist gewährleistet, dass aus Sicht des Unternehmens alle relevanten und unternehmens-/branchenspezifischen Markenwerteinflussgrößen erfasst und strategische Vorgaben aus dem Unternehmen adäquat abgebildet werden. Die Auswahl und Festlegung dieser Faktoren erfolgt in enger Abstimmung mit der verantwortlichen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, um die Akzeptanz und somit Bilanzierbarkeit des Markenwerts zu garantieren (vgl. Abb. 3). Die einmal festgelegte Vorgehensweise ist dann in den Folgejahren beizubehalten.

4. Fazit

Über die hier skizzierte Vorgehensweise kann sichergestellt werden, dass die Bewertungsergebnisse unter Bilanzierungsgesichtspunkten genutzt werden können und dass dem Unternehmen gleichzeitig ein Tool zur Verfügung gestellt wird, mit dem turnusmäßig und mit vertretbarem Aufwand zukünftig die Markenbewertung für Zwecke der Bilanzierung bzw. Unternehmensberichterstattung durchgeführt werden kann.

Brand Performance Driver Analysis – Allokation von Marketingbudgets auf die wirklichen Treiber der Marken-Performance

Von Adel Gelbert, Dr. Patricia Schulz-Moll, Simon Thun, BBDO Consulting, München und Prof. Dr. Andreas Herrmann, Universität St. Gallen



Adel Gelbert

Prof. Dr. Andreas Herrmann

Dr. Patricia Schulz-Moll

Simon Thun

1. Einleitung
2. Der Brand Performance Driver Analysis-Ansatz von BBDO Consulting und der Universität St. Gallen
 - 2.1 Empirische Erhebung zur Erfassung von Marken-Performance-Indikatoren
 - 2.2 Kausalanalytische Erfolgsfaktorenanalyse
 - 2.3 Identifikation von Handlungsbedarfen
 - 2.4 Priorisierung von Maßnahmen
3. Einbindung der Brand Performance Driver Analysis in den Ansatz von BBDO-Consulting zur ganzheitlichen Messung und Optimierung von Marketingeffizienz
4. Zusammenfassung

1. Einleitung

Je schlechter die gesamtwirtschaftliche Situation und Stimmungslage, desto „lauter“ denken Unternehmen über Effizienzsteigerungen auch im Bereich Marketing nach. Ausgabenblöcke im Bereich Kommunikation sind oft die ersten „Kürzungsoffer“, da sie in der Regel schnell auf der Kostenseite wirksam werden, der Effekt auf der Marktseite aber mit einer gewissen Verzögerung erwartet wird. Daran scheinen auch die vielen Studien nichts ändern zu können, die die langfristige Vorteilhaftigkeit eines „langen Atems“ beim Ausgabeverhalten für Marketingkommunikation zu beweisen versuchen. Wer unter Gewinndruck steht, muss nun mal nach Effizienzpotenzialen suchen, die auch kurzfristiger wirken. Damit rücken zwei Fragestellungen in den Vordergrund:

1. Welche Ausgabenblöcke lassen sich herunterfahren, ohne einen (über-)proportionalen negativen Effekt auf der Marktseite zu verursachen?
2. Wie lassen sich Mittel auf diejenigen Parameter umschichten, die Markenperformance wirklich ausmachen?

Gefragt sind Entscheidungshilfen, die gleichzeitig valide (faktenbasiert) und praktikabel sind, um die oben beschriebenen Fragestellungen mit begrenztem Aufwand besser beantworten zu können.

Vor allem die Forderung nach Validität stellt hohe Ansprüche an solche Entscheidungshilfen:

- **Berücksichtigung von Geld und Inhalt:** Viele Ansätze verkürzen die Betrachtungsperspektive auf den Faktor Ausgaben. Erfahrene Marketing-Entscheider wissen, dass dies schlicht nicht zulässig ist. So kann zum Beispiel ein starkes zu Grunde liegendes Leistungsversprechen den Investitionsbedarf in Kommunikation um bis zu 20% reduzieren.
- **Ganzheitliche Abbildung von Marketingeffekten:** Die oft strapazierten Szenarienrechnungen von Werbeausgaben und resultierender Markenbekanntheit, Werbeerinnerung etc. führen bestenfalls zur „Optimierung im Suboptimum“. Gefragt ist eine Betrachtungsweise, die die unterschiedlichen Wirkungsdimensionen von Marketing entlang des gesamten Kundenbeziehungspfads (von der Markenbekanntheit bis zum Kauf/ zur Loyalität) konsistent abbildet.

2. Der Brand Performance Driver Analysis-Ansatz von BBDO Consulting und der Universität St. Gallen

Auf Basis einer detaillierten Analyse der typischen Problematiken bestehender Ansätze zur Marketingbudgetallokation sind BBDO Consulting und das Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen (unter der Leitung von Prof. Dr. Andreas Herrmann) eine Kooperation eingegangen, um einen wissenschaftlich fundierten und praktikablen Lösungsansatz für die identifizierten Problemstellungen zu erarbeiten. Gemeinsam wurde hierbei eine Methodik entwickelt, mithilfe derer über sämtliche Marketinginstrumente hinweg diejenigen konkreten Maßnahmen identifiziert werden können, welche die Marken-Performance am meisten beeinflussen. Die Marken-Performance wird dabei anhand des Brand Screens von BBDO Consulting gemessen, welcher die Dimensionen Markenbekanntheit, Image, Kaufbereitschaft, Kauf und Loyalität umfasst und somit den gesamten Kaufentscheidungsprozess abdeckt (Abb. 1).

Brand Screen-Ansatz zur Messung der Markenstärke entlang der relevanten Dimensionen des Kaufentscheidungsprozesses

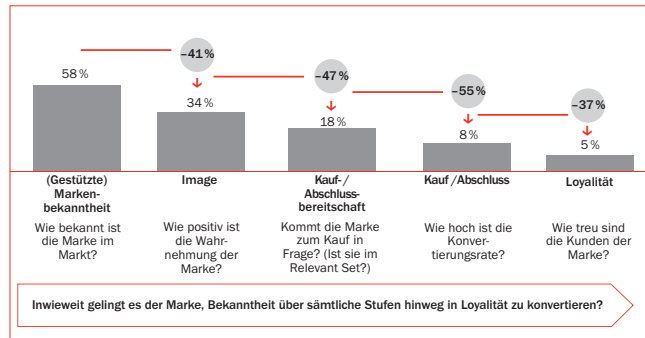


Abbildung 1

Je nach Zielsetzung entlang des Brand Screen (z. B. Image- oder Loyalitätssteigerung) lassen sich auf diese Weise die Marketingmaßnahmen entsprechend ihres Zielbeitrags zur Stärkung der Marke auf diesen Dimensionen und unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Kosten priorisieren. Diese Methodik liefert somit die Basis für eine zielsetzungsgerechte Marketingbudgetallokation und gibt dabei gleichzeitig wichtige Informationen zur Ausgestaltung der Einzelmaßnahmen. Die Brand Performance Driver Analysis gliedert sich in vier Phasen, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

2.1 Empirische Erhebung zur Erfassung von Marken-Performance-Indikatoren

Die Basis für die Brand Performance Driver Analysis bildet eine empirische Erhebung zu den in der betrachteten Branche eingesetzten Marketingmaßnahmen sowie der Bewertung derselben für das Unternehmen und relevante Wettbewerber:

Anhand eines Interviewleitfadens werden Personen aus der Zielgruppe des Unternehmens befragt, wie sie einzelne Marketingparameter (beispielsweise das Preis-Leistungsverhältnis oder die Versorgung mit Produktinformationen) für das betrachtete Unternehmen und relevante Wettbewerberunternehmen beurteilen. Darüber hinaus wird die Marken-Performance für die analysierten Unternehmen mittels des Brand Screen - Konzepts von BBDO Consulting erfasst. Der Erhebungsmethodik ist je nach Art der Zielgruppe und Anzahl der in die Befragung einbezogenen Unternehmen festzulegen; in der Regel lässt sich die Erhebung mittels einer überschaubaren Anzahl von Interviews durchführen.

Um sicherzustellen, dass der Interviewleitfaden die wesentlichen relevanten branchenspezifischen Marketingparameter beinhaltet, werden diese im Rahmen eines unternehmensinternen Workshops mit den Marketingverantwortlichen aus den Bereichen Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionsleistung identifiziert. Erste Anhaltspunkte für relevante Marketingparameter liefern die bisherigen Marketingausgaben des Unternehmens sowie vorhandene Marktstudien. Bei Bedarf lassen sich diese Parameter zusätzlich durch eine qualitative Marktforschung beispielsweise in Form von Fokusgruppen validieren.

2.2 Kausalanalytische Erfolgsfaktorenanalyse

Auf Basis der Erhebungsergebnisse wird mittels Kausalanalyse der Einfluss der verschiedenen Marketingparameter auf die einzelnen Dimensionen der Marken-Performance ermittelt (Abb. 2). Somit lässt sich bestimmen, welche Brand Screen-Dimensionen wie stark und primär durch welche der Marketingparameter beeinflusst werden. Der Einfluss auf die Brand Screen-Dimension „Bekanntheit“ wird dabei nicht ermittelt, da diese Dimension primär von den Kommunikationsmaßnahmen und der Distributionsquote beeinflusst wird, für deren Modellierung bestehende valide Ansätze aus der Mediaplanning herangezogen werden können (beispielsweise das OMD Metrics Modell).

Die kausalanalytische Erfolgsfaktorenanalyse zur Bestimmung des Einflusses der Marketingparameter auf die einzelnen Brand Screen-Dimensionen

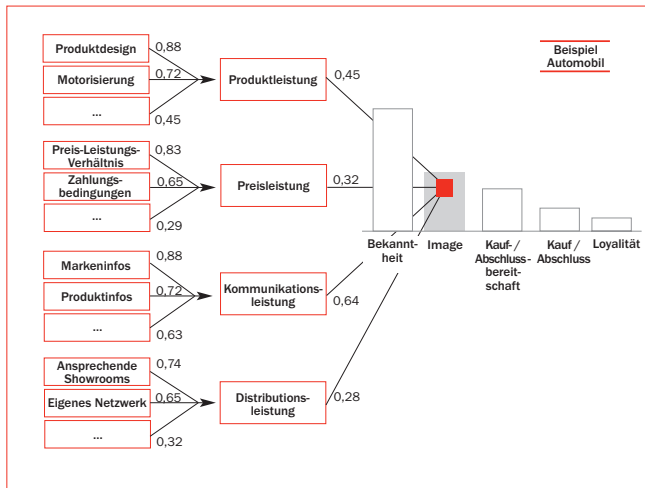


Abbildung 2

2.3 Identifikation von Handlungsbedarfen

Die kausalanalytische Erfolgsfaktorenanalyse liefert für alle Brand Screen-Dimensionen (außer Bekanntheit) eine Übersicht über die jeweiligen Marken-Performance-Treiber. Je nach Brand Screen-Dimension unterscheidet sich hierbei die Bedeutung der einzelnen Marketingparameter (Abb. 3).

Der Einfluss unterschiedlicher Marketingparameter auf die einzelnen Brand-Screen-Dimensionen

	Bekanntheit	Image	Kauf-/Abschlussbereitschaft	Kauf/Abschluss	Loyalität
Zur Modellierung der Einflussstärke auf die Dimension Bekanntheit (primär i.d.R. durch Kommunikationsleistung) werden Ansätze aus der Mediaplanung herangezogen					
		Markeninfos 0,56	Eig. Netzwerk 0,48	Produktdesign 0,35	Eig. Netzwerk 0,38
		Produktinfos 0,46	Motorisierung 0,41	P/L-Verhältnis 0,34	Markeninfos 0,36
		Produktdesign 0,40	P.-L.-Verhältnis 0,40	Produktinfos 0,33	Zahlungsbed. 0,32
		Motorisierung 0,33	Zahlungsbed. 0,36	Markeninfos 0,31	P.-L.-Verhältnis 0,32
		P.-L.-Verhältnis 0,27	Produktinfos 0,32	Motorisierung 0,29	Motorisierung 0,29
		Showrooms 0,21	Markeninfos 0,29	Eig. Netzwerk 0,24	Produktinfos 0,22
		Zahlungsbed. 0,21	Produktdesign 0,27	Showrooms 0,21	Produktinfos 0,18
		Eig. Netzwerk 0,18	Showrooms 0,23	Zahlungsbed. 0,18	Showrooms 0,16
	

Abbildung 3

Für eine Budgetallokation ist als Nächstes festzulegen, welche der verschiedenen Brand Screen-Dimensionen nun gestärkt werden soll. Hierzu lassen sich mittels eines Brand Screen-Benchmarking die Stärken und Schwächen der betrachteten Marke gegenüber den Marken der Wettbewerberunternehmen analysieren (Abb. 4). Die weitere Analyse wird dann auf diejenige(n) Brand Screen-Dimension(en) fokussiert, auf der bzw. denen der größte Handlungsbedarf besteht.

Identifikation von Verbesserungspotenzialen der Brand Screen-Dimensionen durch ein Benchmarking mit Wettbewerbermarken

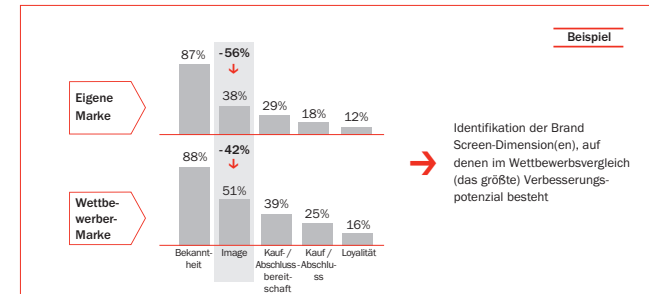


Abbildung 4

Die kausalanalytische Betrachtung der vorangegangenen Phase liefert Erkenntnisse darüber, welche Marketingparameter eine Brand Screen-Dimension in besonderem Maße beeinflussen. Für eine Priorisierung der Marketingparameter ist zusätzlich zu berücksichtigen, wie gut die einzelnen Marketingparameter bereits von der Marke eingesetzt werden. Denn eine Fokussierung in der Budgetallokation ist nur bei solchen Parametern erforderlich, die einerseits hoch relevant sind und die andererseits noch unterdurchschnittlich für die Marke eingesetzt werden. Um diese zu analysieren, wird mittels der Daten der Erhebung aus Phase 1 ein Relevanz-/Performance-Profil für die Marken-Performance-Treiber der betrachteten Dimension erstellt: Hierzu wird auf der Relevanz-Achse die Einflussstärke der einzelnen Marketingparameter auf die Brand Screen-Dimension abgetragen. Auf der Performance-Achse wird die Bewertung des jeweiligen Marketingparameters für das betrachtete Unternehmen abgetragen, wobei die Performance-Werte dabei relativ zu den Bewertungen für die Wettbewerber skaliert werden, sodass sich über- und unterdurchschnittliche Performance unterscheiden lässt.

Aus der Kombination von hohen und niedrigen Werten einerseits auf der Relevanz- und andererseits auf der Performance-Achse ergibt sich eine Vierfelder-Matrix; jedem dieser Felder lässt sich eine „grundsätzliche Normstrategie“ zuordnen: Hohe Relevanz bei gleichzeitig hoher Performance legen ein „Stabilisieren“ des jeweiligen Marketingparameters nahe, hohe Relevanz-Werte bei niedriger Performance ein „Verstärken“, hohe Performance bei niedriger Relevanz ein „Herunterfahren“ und niedrige Relevanz bei gleichzeitig niedriger Performance ein „selektives Fördern“ (Abb. 5).

Relevanz-/Performance-Profil zur Bestimmung von „Normstrategien“ für die einzelnen Marketingparameter

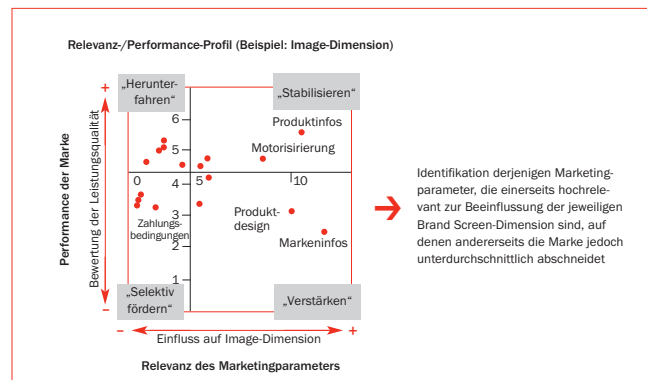


Abbildung 5

Durch dieses Relevanz-/Performance-Profil lassen sich nun diejenigen Marketingparameter identifizieren, die einerseits hochrelevant zur Beeinflussung der jeweiligen Brand Screen-Dimension sind, auf denen die Marke andererseits jedoch hinsichtlich der Performance (noch) unterdurchschnittlich abschneidet. Bezüglich dieser Marketingparameter besteht somit der größte Verbesserungs- und Handlungsbedarf, was bei der Priorisierung der Maßnahmen im Folgenden zu berücksichtigen ist.

2.4 Priorisierung von Maßnahmen

Diejenigen Marketingparameter, die einen hohen Einfluss auf die jeweilige Brand Screen-Dimension haben, bei denen jedoch aktuell eine unterdurchschnittliche Performance der Marke festzustellen ist, sind im Folgenden unter der Berücksichtigung von zwei Aspekten zu priorisieren (Abb. 6):

1. Differenzierungspotenzial gegenüber den Wettbewerberunternehmen

Durch einen Vergleich der Performance der eigenen Marke hinsichtlich eines Marketingparameters mit der Bewertung dieses Marketingparameters für die Wettbewerberunternehmen lässt sich das Differenzierungspotenzial ermitteln: Ist ein Parameter hochrelevant und besteht zwischen der Performance der eigenen Marke und der Performance von Wettbewerbermarken hinsichtlich dieses Parameters kaum ein Unterschied, dann bietet dieser Parameter ein besonderes Differenzierungspotenzial und ist (unter diesem Aspekt) zu priorisieren. Allerdings ist zu beachten, dass unter gewissen Umständen auch Marketingparameter, hinsichtlich derer Wettbewerber deutlich besser bewertet werden, ebenfalls in den Fokus gerückt werden sollten: Sofern es Aufwand und Positionierung der eigenen Marke ermöglichen, lässt sich auf diese Weise eine nachhaltige Profilierung der Wettbewerber über diesen Parameter verhindern.

2. Kosten für eine signifikante Verbesserung des Marketingparameters

Die Kosten für eine signifikante, d. h. von den Kunden auch deutlich wahrnehmbare Leistungssteigerung auf dem betrachteten Marketingparameter sind gemeinsam mit den Marketingverantwortlichen des Unternehmens zu ermitteln. Hierbei sind insbesondere Erkenntnisse aus bisherigen Variationen des Marketingparameters durch das eigene Unternehmen oder Wettbewerber (zur Identifikation von „Wahrnehmungsschwellen“ seitens der Kunden) und der Durchführung einer Elastizitätsanalyse sowie Erfahrungen aus anderen Branchen einzubeziehen.

Priorisierung von Maßnahmen durch einen Abgleich mit der Wettbewerber-Performance entlang der einzelnen Parameter sowie den jeweiligen Kosten

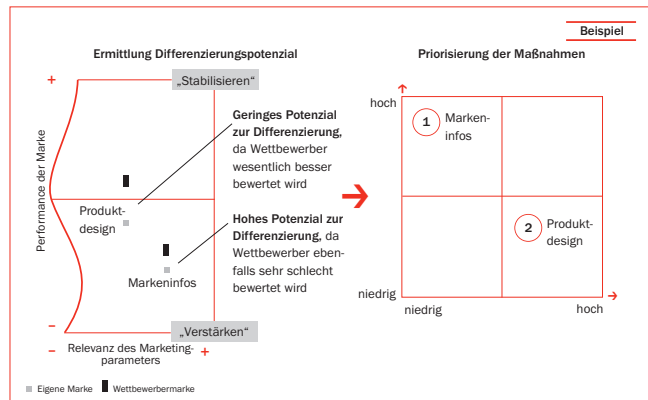


Abbildung 6

Unter Berücksichtigung von Differenzierungspotenzial und Kosten ergibt sich somit eine Priorisierung für die Marketingparameter zur gezielten Stärkung einzelner Brand Screen-Dimensionen. Neben diesen Informationen, die als Basis für die Budgetallokation auf die priorisierten Marketinginstrumente dienen, liefert der Ansatz somit auch Angaben zur konkreten Ausgestaltung der Marketinginstrumente (zum Beispiel Fokussierung auf Markeninformationen in der Kommunikation).

3. Einbindung der Brand Performance Driver Analysis in den Ansatz von BBDO Consulting zur ganzheitlichen Messung und Optimierung von Marketingeffizienz

Die Brand Performance Driver Analysis ist eine optimale Ergänzung zu dem bestehenden IMEC-Ansatz von BBDO Consulting. Während sich dieser Ansatz bisher zur Messung und Optimierung von Marketingeffizienz auf Kommunikationsmaßnahmen fokussierte und Empfehlungen zur Effizienzsteigerung primär auf der Ebene des Instrumenteneinsatzes, nicht jedoch der Ausgestaltung der Instrumente entwickelt wurden, ermöglicht die Einbindung der Brand Performance Driver Analysis eine Berücksichtigung sämtlicher Marketinginstrumente und liefert darüber hinaus auch Empfehlungen für die Ausgestaltung der Einzelmaßnahmen (Abb. 7).

Die Brand Performance Driver Analysis ermöglicht eine Erweiterung des bisherigen IMEC-Fokus auf sämtliche Marketingmaßnahmen*

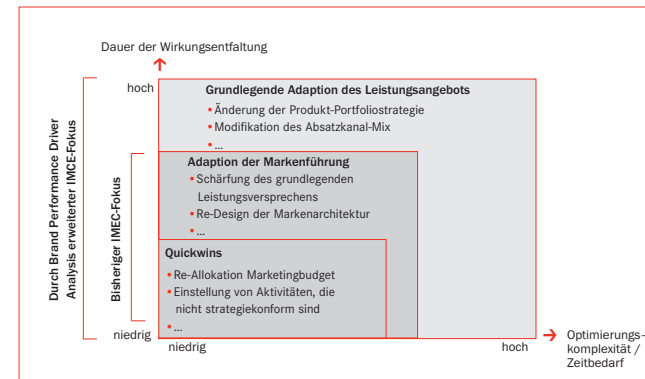


Abbildung 7

*Für eine detaillierte Beschreibung der IMEC-Methodik siehe den Artikel „Mit Integrated Marketing Efficiency Controlling die Kosten integrierter Kommunikation senken“ in BBDO Consultants INSIGHTS 2 (September 2002) oder den BBDO Consultants POINT OF VIEW 2 „Integrated Marketing Efficiency Controlling“ (Mai 2002) – beide Veröffentlichungen sind bei Interesse über BBDO Consulting erhältlich.

4. Zusammenfassung

Mit der Brand Performance Driver Analysis hat BBDO Consulting gemeinsam mit dem Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen eine Methodik entwickelt, welche die typischen Problematiken bestehender Ansätze zur Marketingbudgetallokation wirksam adressiert:

Ausgehend von der aktuellen, anhand mehrerer Leistungsdimensionen gemessenen Stärke einer Marke lassen sich hiermit über sämtliche Marketinginstrumente hinweg diejenigen konkreten Einzelmaßnahmen identifizieren, welche die verschiedenen Leistungsdimensionen in besonderem Maße beeinflussen (Marken-Performance-Treiber). Durch die Quantifizierung der Wirkung dieser Einzelmaßnahmen auf die Leistungsdimensionen lassen sich die einzelnen Marketingmaßnahmen entsprechend ihres Zielbeitrags zur Stärkung der Marke und unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Kosten priorisieren. Dabei berücksichtigt diese Methodik nicht nur sämtliche Marketinginstrumente, sondern gibt auch wichtige Informationen zur konkreten Ausgestaltung der Maßnahmen.

Nach der erfolgreichen Validierung des Ansatzes mit mehreren Unternehmen unterschiedlicher Branchen wurde die Brand Performance Driver Analysis in den bestehenden Ansatz von BBDO Consulting zur Messung und Optimierung von Marketingeffizienz integriert. Hierdurch wird nun eine ganzheitliche Messung und Optimierung über sämtliche Marketinginstrumente hinweg ermöglicht.

Kein Marketing – kein Konsum – kein Wachstum

Von Dr. Olaf Göttgens und Simone Wastl, BBDO Consulting, Düsseldorf



Dr. Olaf Göttgens

Simone Wastl

1. Die Talfahrt der Werbebranche
2. Standardverhalten in Krisenzeiten – die Ampel steht auf Rot für Deutschland
3. „Es geht auch anders“
4. Kernaussagen – die BBDO-Studie
5. Handlungsempfehlungen oder was deutsche Unternehmen besser machen könnten
6. Literaturverzeichnis

1. Die Talfahrt der Werbebranche

Der große Boom der deutschen Werbebranche ist vorbei, seit 2001 wurde auch sie von der Konjunkturfurche eingeholt: Die Gesamtwerbeinvestitionen gingen von 2000 bis 2002 um über 15%¹ zurück, was angesichts der finanziellen Situation der meisten Unternehmen durchaus nachvollziehbar ist. Oft wird versucht, durch Kürzungen der diskretionären Ausgaben das jeweils nächste Quartalsergebnis zu retten, ohne die langfristigen Auswirkungen zu beachten. Trotzdem gibt es Unternehmen, die auch in Krisenzeiten ihre Umsätze steigern, positive Aktienkursentwicklungen zeigen und Marktanteile gewinnen können. Diese Unternehmen waren Anlass für die von BBDO Consulting durchgeführte Studie „Kein Marketing – kein Konsum – kein Wachstum – Deutschlands Marketingverhalten im europäischen Vergleich“, in der das Marketingverhalten ausgewählter Unternehmen der wichtigsten Branchen aus acht europäischen Ländern untersucht wurde. Ziel war es, anhand des Marketingverhaltens Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die zur Erhöhung von Performance in rezessiven Zeiten führen. Besonders im europäischen Vergleich fällt auf, dass deutsche Manager scheinbar dazu tendieren, das Schlimmste anzunehmen. So fallen sie als besonders ängstlich und reaktiv auf, wodurch sie das Phänomen der Selffulfilling Prophecy begünstigen und in die Schleifen der Abwärtsspirale von Marketing, Nachfrage und Konsum einsteigen. Auch der GWA bestätigt den Negativtrend. Im GWA Herbstmonitor 2002, der als Index für das Geschäftsklima der deutschen Agentur- und Werbebranche gilt, bestätigt die anhaltende Tendenz, dass die Werbetreibenden ihre Investitionen in die Werbung weiter verringern: „91% der Agenturen konstatieren, dass Werbeinvestitionen verringert wurden (GWA Frühjahrsmonitor 2002: 79%)².“ Wie kann es also dazu kommen und wieso ist die Entwicklung in Deutschland gravierender als in anderen EU-Ländern? (Abb. 1).

Werbeausgaben in den Kernländern 1998 - 2002 (in %)³

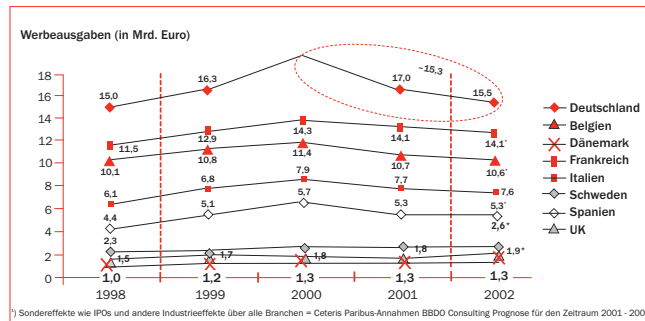


Abbildung 1

¹ AC Nielsen Werbespendings, OMD Research
² GWA - Gesamtverband Werbegesellschaften
³ Quelle: AC Nielsen Werbespendings, OMD Research

2. Standardverhalten in Krisenzeiten – die Ampel steht auf Rot für Deutschland

Die Rahmenbedingungen sind hinreichend bekannt: Insolvenzen, Gewinnwarnungen, Bilanzskandale, unterdurchschnittliches BIP-Wachstum und sinkende Konsumausgaben. In Zeiten schwacher Konjunktur diktieren Unternehmensräte harte Sparkurse. Die Sparmaßnahmen wirken sich jedoch allzu oft auf Marketingbudgets aus. Denn das wieder zunehmend vom Controlling geprägte Management verlangt von jedem ausgegebenen Euro den Nachweis eines konkreten Gewinnbeitrags, und dieser ist beim Marketing oft nicht eindeutig zurechenbar. Somit stehen diese Budgets oft für Einsparungen zur Disposition. Die Kürzung von Marketingbudgets bringt schnelle Entlastung und lässt sich schneller durchführen als zum Beispiel Personalkürzungen. Solche Maßnahmen, die kurzfristig die Rendite optimieren, können auf lange Sicht jedoch fatale Folgen für Markenwert und Shareholdervalue haben. Sobald Werbung nicht ständig an eine Marke erinnert, verschwindet diese aus dem Relevant Set des Kunden, Kaufbereitschaft und Loyalität der Konsumenten gehen leicht verloren. Den alten Zustand wiederherzustellen und Bekanntheit und Awareness erneut aufzubauen, kostet eine Menge Zeit und Geld. Kurzschlussaktionen, wie extreme Einsparungen im Werbe-/ Marketingbudget, verringern also nicht wirklich Kosten, sondern verlagern sie nur auf die Zukunft, in der sie leicht höher ausfallen können, wenn die Marke erst geschwächt ist und revitalisiert werden muss. Schon Henry Ford wusste: „Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen“ (Abb. 2).

Maßnahmen zu kurzfristigen Renditeoptimierung

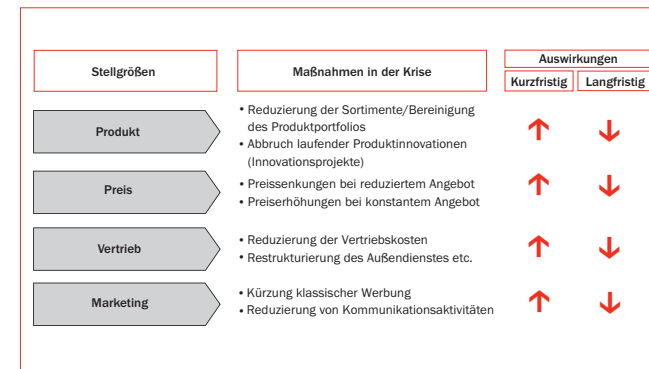


Abbildung 2

Die Bedeutung des Marketings für den Markterfolg ist seit langem kein Geheimnis mehr. Es schafft Vertrauen, beim Kunden, dient der Orientierung, macht Innovationen bekannt und auf Angebote aufmerksam etc. Fehlt diese Orientierung und das durch die Unternehmen kommunizierte Vertrauen, so geht der Konsum zurück, und zwar stärker, als allein aufgrund der wirtschaftlichen Lage nachvollziehbar wäre. Die Kaufzurückhaltung vieler Kunden ist nicht nur durch direkte wirtschaftliche Not, sondern vielmehr durch Unsicherheit begründet. Dadurch stagniert die Wirtschaft weiter und das Wachstum bleibt aus. Drastisch reduzierte Werbebudgets sind in mehrfacher Hinsicht fatal, da die Konsequenzen nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch die gesamte Werbebranche und sogar die allgemeine Wirtschaftslage treffen. Doch in Krisenzeiten scheint dieses Wissen in hektischen Panikreaktionen unterzugehen, etlichen Studien und Erfahrungen zum Trotz orientieren sich viele Unternehmen bezüglich ihrer Werbespendings passiv an Markt und Wettbewerb.

3. „Es geht auch anders“

Trotz der allgemeinen wirtschaftlichen Krise gibt es auch Unternehmen, die solche Durststrecken wie Wüstenblumen überwinden und durch aggressives Marketing ihre Stellung im Markt verbessern. Diese Unternehmen fallen durch bestimmte Strategien auf, die sie von anderen unterscheiden. Diese Verhaltens- und Erfolgsmuster hat die von BBDO Consulting durchgeführte „Kein Marketing – kein Konsum – kein Wachstum – Deutschlands Marketingverhalten im europäischen Vergleich“ analysiert und identifiziert. Dabei wurden auch deutsche Unternehmen im europäischen Vergleich betrachtet, wobei signifikant deutlich wurde, dass das oben beschriebene Ad-hoc-Verhalten hier zu Lande weit stärker praktiziert wird als in unseren europäischen Nachbarländern. Die Grafik zeigt, dass Länder wie Italien und Großbritannien weniger stark auf die Konjunkturlaute reagieren, mit dem Ergebnis, dass Werte wie das BIP dort weitaus stärkere Wachstumsraten verzeichnen als beispielsweise in Deutschland (Abb. 3).

Überblick CAGR-Werbeausgaben/BIP (in % für die Jahre 1997–2002)⁴

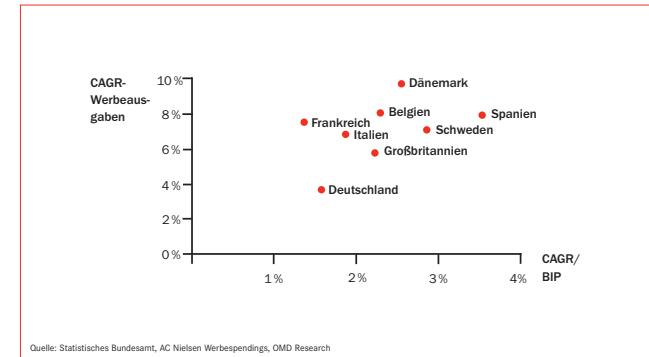


Abbildung 3

Marketingspending/Markterfolgsmodell⁵

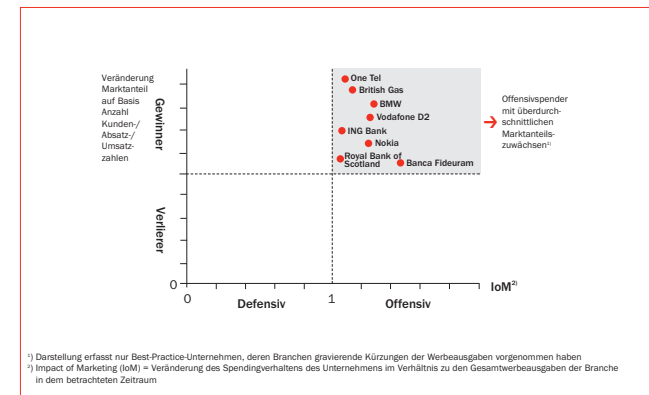


Abbildung 4

⁴⁾Quelle: Statistisches Bundesamt, AC Nielsen Werbespendings, OMD Research
⁵⁾Quelle: BBDO Consulting Berechnungen

Als länderübergreifend besonders erfolgreich stellten sich stets solche Unternehmen heraus, die auch in konjunkturell schwachen Zeiten kontinuierlich offensiv werben. Daraus lassen sich enge Zusammenhänge zwischen Markenpflege und Absatz- sowie Kapitalmarkt ableiten. Vermutung zu belegen, wurde die folgende Arbeitshypothese aufgestellt, die im Rahmen der Studie belegt werden sollte:

„Unternehmen, die in rückläufigen konjunkturellen Phasen ihre Werbeausgaben konstant halten/kontinuierlich steigern, werden sowohl während als auch nach den Krisenzeiten Umsätze und Marktanteile steigen können. Dies führt zur Schaffung von Nachfrageimpulsen und trägt mittelfristig zur Abwendung einer Rezession bei“ (Abb. 5).

Wirkungszusammenhänge Absatz/ Kapitalmarkt

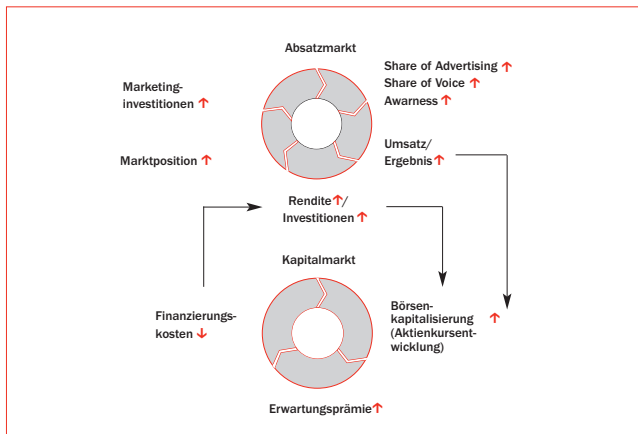


Abbildung 5

4. Kernaussagen – die BBDO-Studie

Im Rahmen der Studie wurden diverse Branchen der Gebrauchs- und Verbrauchsgüterindustrie sowie der Dienstleistungsbranche über unterschiedliche Länder Europas für einen Betrachtungszeitraum von acht Jahren analysiert (Abb. 6).

Durchschnittliche Veränderungen der Werbeausgaben 2000–2002 (in %)

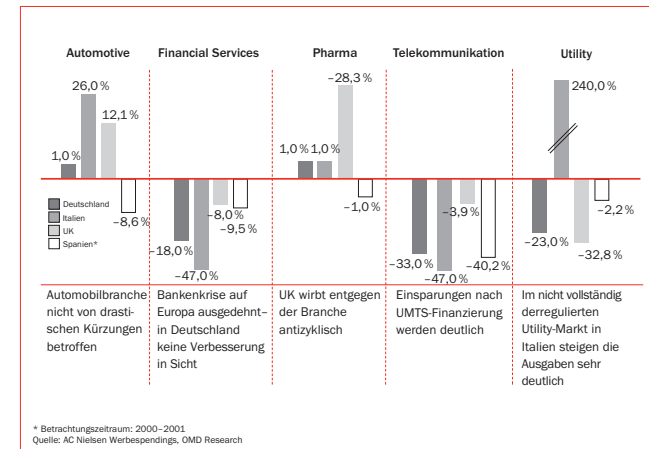


Abbildung 6

Die Studie basiert auf einer umfassenden Analyse der Wirtschafts- und Konjunkturdaten in den definierten Kernländern (Deutschland, Großbritannien, Spanien, Italien, Frankreich, Belgien, Dänemark, Schweden), wobei auch jeweilige Länderspezifika erhoben wurden. Aus diesen Ländern wurden die jeweiligen Top-Spender der entscheidenden Branchen identifiziert und allgemeine Branchentrends ermittelt. Aus den Geschäftsmodellen und Marketingstrategien, besonders des Marketinginvestitionsverhaltens dieser Top-Spender im Vergleich zu der jeweiligen Branche, wurden erfolgskritische (Unternehmens-) Strategien abgeleitet. Zur Auswertung der Analysedaten wurden relevante Kennzahlen erarbeitet die geeignet waren, die Relation von Marketinginvestitionen und Markterfolgen darzustellen, und so eine Beweisführung der Arbeitshypothese ermöglichen. Dabei wurde die Annahme getroffen, dass die Rahmenbedingungen in konjunkturell schwachen Phasen für alle Unternehmen gleich sei, besondere Industrieeffekte wie IPOs etc. wurden als konstant betrachtet (Ceteris Paribus-Annahme).

Damit konnte die eingangs aufgestellte Arbeitshypothese bestätigt und eine hohe Korrelation zwischen Marke, Markenpflege und Börsenkapitalentwicklung nachgewiesen werden. Demnach bildet eine kontinuierliche Entwicklung der Werbeinvestitionen die Basis für die Markenstärke sowie die Steigerung des Unternehmenswerts am Kapitalmarkt. Eine zeitlich begrenzte Kürzung diskretionärer Ausgaben – insbesondere der Werbeausgaben – kann den langfristig aufgebauten und gepflegten Markenwert nachhaltig schwächen und den Shareholdervalue aufs Spiel setzen. Kontinuierlich offensives Verhalten bietet hingegen gerade in Krisenzeiten Raum für neue Chancen, da gegen den Trend konstante oder gar erhöhte Werbeausgaben eine Stärkung der Marke gegenüber dem Wettbewerb ermöglichen. Darüber hinaus zeigt sich besonders anhand der anderen europäischen Länder, in denen weniger radikal mit Kürzungen umgegangen wird als in Deutschland, dass kontinuierlich offensive Werbeausgaben Nachfrageimpulse schaffen und zur Abwendung oder Schwächung von rezessiven Trends beitragen. Dies veranschaulichen einige Best-Practice-Beispiel wie zum Beispiel British Gas UK: Durch branchenüberdurchschnittliche Steigerung der Werbeausgaben in den Krisenjahren 1998/99 von 8 auf 12 Mio. Euro konnten sowohl Share of Advertising als auch die Aktienkurs-Performance positiv beeinflusst werden⁶ (Abb. 7).

Best-Practice-Beispiel British Gas⁷

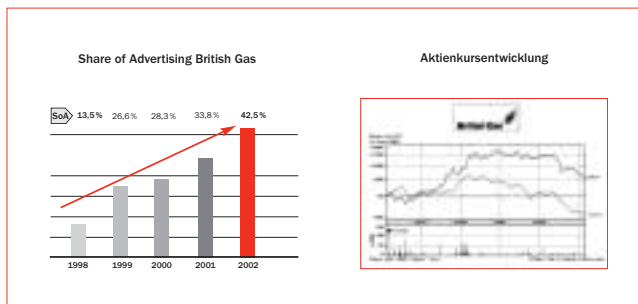


Abbildung 7

⁶) OMD Werbespendings, Yahoo Research
⁷) Quelle: OMD Werbespendings, Yahoo Research

Auch Nokia als weltweit führendes Mobilkommunikationsunternehmen konnte dank kundenorientiertem Produktangebot und kontinuierlicher Werbestrategie an den Börsenpunkten. Die signifikant gesteigerten Werbeausgaben – gerade in den Krisenjahren der Telekommunikationsbranche 2000/2001 – führten zu einem deutlichen Kursanstieg. Eine erfolgreiche Marketingstrategie wurde auch bei Vodafone D2 verfolgt. Das Unternehmen behauptete sich trotz des hohen Konsolidierungsdrucks durch seine konsequente Markenstrategie im schwierigen Wettbewerbsumfeld der Telekommunikationsbranche. Obwohl nach der Übernahme die starke Marke Mannesmann in die globale Marke Vodafone überführt wurde, konnte auch in den Krisenjahren 2000/2001 mit – entgegen dem Branchentrend – kontinuierlich gesteigerten Werbeausgaben ein überzeugendes Unternehmensergebnis erreicht werden (Abb. 8).

Best-Practice-Beispiel Vodafone D2

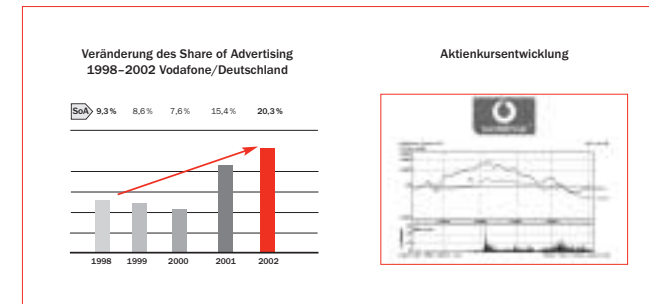


Abbildung 8

Auch Unternehmen wie die Bank of Scotland oder BMW konnten sich durch langfristige ausgerichtete und konsequent umgesetzte Marketingstrategien und entsprechend konstante Werbeausgaben auszeichnen. Beispiele wie diese zeigen, dass Unternehmen, die ein gegenüber ihrer Branche kontinuierlich offensives Marketingverhalten an den Tag legen, sich besser im Wettbewerb behaupten können. Dies äußert sich vor allem darin, dass Marktanteile, Umsatzentwicklung und die Bewertung am Kapitalmarkt im Vergleich zum Branchendurchschnitt wesentlich positiver ausfallen. Leider werben aber nur ca. 7 % der untersuchten Unternehmen im deutschen Markt kontinuierlich offensiv, während der Anteil dieser Unternehmen bei allen untersuchten Unternehmen bei immerhin 33 % lag (Abb. 9).

Analyse und Bewertung der Top-Spender

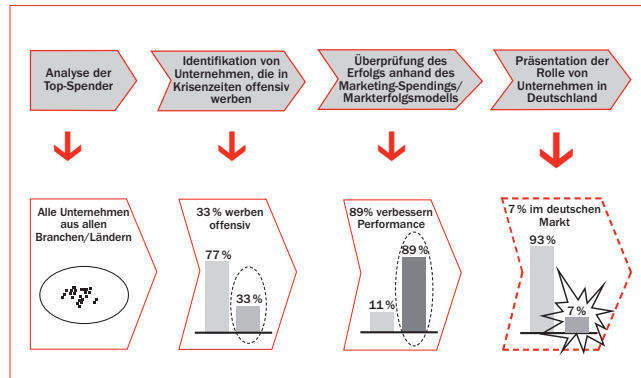


Abbildung 9

5. Handlungsempfehlungen oder was deutsche Unternehmen besser machen könnten

Kontinuierlich offensive Werbung bietet also gerade in Krisenzeiten eindeutige Wachstums- und Effizienzpotenziale, die große Vorteile bringen – vorausgesetzt, die übrigen Unternehmensvariablen wie Produkte, Innovationen, Preis und Vertrieb stimmen. (Deren Beitrag zum Erfolg ist natürlich unumstritten, dies war jedoch in dieser speziellen Studie nicht Untersuchungsgegenstand, da sie sich ausschließlich dem Einfluss des Marketings widmete.) Eine langfristige Marketingstrategie und die konsequente Markenpflege auch in konjunkturell schwachen Zeiten sind die passende Antwort auf wirtschaftlich schwierige Phasen (Abb. 10).

Key Findings

- Es herrscht eine signifikante Korrelation zwischen gesunkenen Werbeausgaben, stagnierendem Konsum und schwindendem Wirtschaftswachstum
- Hoher Wirkungszusammenhang zwischen Marke, Markenpflege und Börsenkapitalisierung
Kontinuierliche Entwicklungen der Werbeinvestitionen bilden die Basis für die Markenstärke sowie der Steigerung des Unternehmenswerts am Kapitalmarkt (Aktienkursentwicklung)
- Kurzfristige Kürzungen diskretionärer Ausgaben – insbesondere der Werbeausgaben – setzen Markenwerte und Shareholdervalue aufs Spiel
Die in der Krise unter Druck geratenen Werbebetats sorgen nur kurzfristig für Ergebnisverbesserungen – langfristig aufgebaute und gepflegte Werte können nachhaltig geschwächt werden
- Offensives Marketingverhalten sichert Chancen in Krisenzeiten
Gegen den Trend konstante oder gar erhöhte Werbeausgaben sorgen für eine Stärkung der Marke zum Wettbewerb – Krisenzeiten ermöglichen Marktanteile und Umsatzvorteile zu verschieben
- Offensive Werbeausgaben schaffen Konsumimpulse und tragen zur Abwendung der Rezession bei
Die mit der Krise aufkommende Unsicherheit kann durch Schaffung von Orientierungspunkten überwunden werden: Gerade in rezessiven Phasen sucht der Konsument nach Orientierung und Minimierung von Kaufrisiken. Marken, die in der Krise Kontinuität zeigen, werden präferiert und konsumiert

Abbildung 10

Offensichtlich sind hier die Effizienzvorteile: Dank des insgesamt gesunkenen Werbebudgets lässt sich der Share of Advertising mit vergleichsweise niedrigem Kapitaleinsatz erhöhen. Oft genügt schon ein kontinuierliches Werbebudget, um sich gegen den defensiven, die Werbung zurückschraubenden Wettbewerb durchzusetzen und einen prozentual höheren Share of Voice bei der Zielgruppe zu erreichen. Somit sind Marketing- und Budgetallokationen sehr effizient, da jeder investierte Euro im ruhigeren Markt eine größere Wirkung erzielt. Leider werden die Wachstumschancen im allgemeinen Klagelied der Krisenzeiten oft unterschätzt. Tatsächlich bieten sie die Gelegenheit, um sonst eher festgefahrene Marktanteile zum eigenen Vorteil zu verschieben und die eigene Position zu stärken. Angreifer können aufholen, große Unternehmen ihren Vorsprung ausbauen. Diese Chancen hat BBDO Consulting erkannt und empfiehlt ihren Kunden, nicht einfach die Werbebetats generell zu kürzen, sondern verstärkt gegen den Trend zu werben. Um Kosten zu sparen, befürworten sie stattdessen, die Etats auf weniger Kommunikationsdisziplinen zu reduzieren, Prioritäten zu setzen und auf preiswertere Kommunikationslösungen auszuweichen.⁸ Und der Verband deutscher Zeitschriftenverleger rät: „In guten Zeiten sollten Unternehmen werben, in schlechten Zeiten müssen sie werben.“⁹

Fazit: Krisenzeiten dürfen nicht zur Cost-Cutting-Falle werden, sondern müssen zur individuellen Potenzialbildung genutzt werden. Offensives, antizyklisches Handeln zahlt sich langfristig aus.

6. Literaturverzeichnis

- Studie der BBDO Consulting „Marketing in tough times“
- GWA Monitor
- Mitteilung des VDZ (Verband deutscher Zeitschriftenverleger)
- AC Nielsen Werbespendings (1994–2002)
- Statistisches Bundesamt
- Geschäftsberichte und Internetrecherchen zu folgenden Unternehmen:

- British Gas
- Vodafone D2
- Bank of Scotland
- BMW
- Nokia
- Banca Fideuram
- ING Bank
- One Tel

Bruhn, M.: Relationship-Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001.

Cornelsen, J.: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Erlangen-Nürnberg 2000 (Schriften zum Innovativen Marketing, Bd. 3).

Günter, B., Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, Wiesbaden 2001.

Hofmann, M., Mertiens, M.: Customer-Lifetime-Value-Management, Wiesbaden 2000, S. 9–29.

Krafft, M.: Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg 2002, insbes. S. 65–163.

Peter, S. I.: Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden: Gabler Verlag (1999).

Reinecke, S., Tomczak, T., Geis, G.: Handbuch Marketing-Controlling: Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg, Frankfurt/Wien 2001.

Rudolf-Sipötz, E., Tomczak, T.: Kundenwert in Forschung und Praxis, St. Gallen 2001.

Teichmann, R. (Hrsg.): Customer und Shareholder Relationship Management, Berlin, Heidelberg, New York, 2003.

Tomczak, T.: Relationship Marketing – Grundzüge eines Modells zum Management von Kundenbeziehungen, in: Tomczak, T., Belz, C.: Kundennähe realisieren, St. Gallen, S. 195–214.

Autorenverzeichnis



Dr. Christian Böing

Adel Gelbert

Dr. Christian Böing

Dr. Christian Böing wuchs in Bocholt/Nordrhein-Westfalen auf und studierte BWL mit den Schwerpunkten Marketing und Finanzierung an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster, an der er im Jahr 1996 seinen Abschluss zum Diplom-Kaufmann machte. Anschließend arbeitete er in Münster als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert am Institut für Marketing und promovierte im Jahr 2001 zum Dr. rer. pol.. Für seine Doktorarbeit mit dem Thema „Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce“ wurde Dr. Christian Böing mehrfach mit Wissenschaftspreisen ausgezeichnet, unter anderem mit dem ZMU-Preis für Dissertationen durch die WHU Koblenz. Seit Oktober 2001 arbeitet er für BBDO Consulting in Düsseldorf. Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in den Bereichen Brand Management und Customer Relationship Management.

Adel Gelbert

Jahrgang 1969, studierte Betriebswirtschaftslehre an der European Business School, Schloss Reichartshausen am Rhein. 1995 begann Adel Gelbert seine Karriere im Markenmanagement von Procter & Gamble, Schwalbach, wo er mit strategischer und operativer Führung verschiedener Marken (Lebensmittel, Papierprodukte) betraut war. 1998 wechselte er dann auf die Beratungsseite zu A.T. Kearney in Frankfurt, wo er mit der funktionalen Spezialisierung auf Marken- und Kundenwertmanagement Projekte für unterschiedliche Industrien (Automobil, Informationstechnologie) durchgeführt hat. Seit 2000 ist Adel Gelbert bei BBDO Consulting. Dort ist er verantwortlich für die Leitung der Practice Group Strategic Brand Management sowie für die Leitung des Münchner Büros. Seit Anfang 2002 ist er Managing Partner der BBDO Consulting.



Dr. Olaf Göttgens

Prof. Dr. Manfred
Harnischfeger

Prof. Dr. Andreas Herrmann

Dr. Olaf Göttgens

Jahrgang 1965, studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, Handel und Wirtschaftsinformatik an der Universität Saarbrücken, wo er mit „summa cum laude“ promovierte. Seine Dissertation trägt den Titel „Kritische Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten“ Gabler-Verlag. Dr. Olaf Göttgens erhielt ein Hochbegabtenstipendiat des deutschen Staats. Seine Berufslaufbahn begann 1991 bei der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung in München. Ab 1994 arbeitete er für Andersen Consulting, von wo aus er 1999 zu BBDO Group Germany wechselte. In 2000 war er Mitbegründer von BBDO Consulting als Managing Partner. Heute ist Dr. Olaf Göttgens Chief Executive Officer (CEO) der BBDO Consulting und Holding Partner der BBDO Germany.

Prof. Dr. Manfred Harnischfeger

Jahrgang 1944, in Lorsch (Hessen), ist Direktor und Leiter des Zentralbereichs Konzernkommunikation der Deutsche Post World Net, Bonn. Er verantwortet dort die Arbeitsbereiche Management- und Mitarbeiterkommunikation, Medien- und Wirtschaftsinformation sowie Werbung und Markenführung. Ihm zugeordnet ist zugleich die Kommunikationsarbeit von DHL weltweit und Postbank. Harnischfeger begann seine Laufbahn als Journalist bei Tageszeitungen, war Pressesprecher der CDU-Fraktion im Hessischen Landtag und drei Jahrzehnte, zuletzt als Bereichsvorstand, verantwortlich für die Unternehmenskommunikation der Bertelsmann AG, einem der global führenden Unternehmen der Medien- und Entertainmentindustrie. Mitte der 80er Jahre gehörte er als Geschäftsführer der Management-Holding Ufa-Film- und Fernseh GmbH, Hamburg, zu den Mitbegründern privatwirtschaftlichen Rundfunks in Deutschland. Harnischfeger ist Professor am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg und Dozent der Bayerischen Akademie der Werbung (BAW) in München. Ehrenamtlich engagierte er sich zudem zeitweise im Rahmen der kommunikationsstrategischen Arbeit der EU-Kommission in Brüssel und der UNESCO in Paris.

Prof. Dr. Andreas Herrmann

Er studierte und promovierte an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz (WHU). Nach seiner Habilitation in Mannheim übernahm er 1997 den Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in Mainz und wechselte von dort aus an die Hochschule St. Gallen als Direktor des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement. Von 1989 bis 1996 war Prof. Herrmann in verschiedenen Positionen in



Dr. Dirk Kall



Udo Klein-Böling

der Praxis (Audi AG, Ingolstadt) und in wissenschaftlichen Forschungsinstitutionen (Universität Mannheim) tätig. Daneben hatte er verschiedene Visiting Positions im Ausland inne (Northwestern University, University of Michigan, University of Connecticut). Der Forschungsschwerpunkt von Prof. Dr. Herrmann liegt auf dem Gebiet der Produktgestaltung. Weitere Schwerpunkte sind Markenbildung, Preisbildung und Marktforschung, die Prof. Herrmann auch im Rahmen von Projekten mit der Praxis vertieft.

Dr. Dirk Kall

Jahrgang 1967, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Unternehmensrechnung und Produktionstechnik an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, wo er 1991 seinen Abschluss mit „summa cum laude“ zum Diplom-Kaufmann machte. Von 1992 bis 1996 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmenspolitik und Marketing der RWTH Aachen und promovierte im Jahr 1996 mit „summa cum laude“ zum Dr. rer. pol. mit einer Dissertation zum Thema „Werbeetat- und Werbemix-Planung im Handel“. 1996 ging Dr. Dirk Kall als Projektmanager im Bereich Customer Care & Billing zur otelo communications GmbH, bevor er 1998 auf die Beratungsseite zu Droege & Comp. Internationale Unternehmer-Beratung wechselte. Dort führte er mehrere Beratungsprojekte mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten in der Telekommunikations-, Verkehrsdienstleistungs- und Chemiebranche durch. Seit Januar 2001 ist Dr. Dirk Kall bei der BBDO Consulting und verantwortet als Principal Projekte mit den Schwerpunkten Marketing und Customer Relationship Management vorwiegend in der Telekommunikationsbranche.

Udo Klein-Böling

Jahrgang 1962. Nach einer Lehre zum Industriekaufmann in der Automobilzulieferindustrie folgte ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Schwerpunkt Marketing und Statistik. 1990 Einstieg bei BBDO in Düsseldorf als Trainee, ab 1994 Mitglied der Geschäftsleitung. 1996 Wechsel nach Frankfurt/Main zu J. Walter Thompson als Geschäftsführer und Managing Director des Frankfurter Headoffice. 1999 Rückkehr an die Königsallee, Gründung der Management-Beratung BBDO Consulting als Mitgesellschafter und Geschäftsführer zum 1. Januar 2000. Seit April 2002 Holdinggeschäftsführer (CDO) der BBDO Group Germany. Publiziert regelmäßig zu den Themenbereichen Brand Management und Brand Equity. Lebt mit seiner Frau und den beiden Töchtern in Meerbusch bei Düsseldorf.



Almut Leitner

Tharek Murad Aga

Thilo Schotte

Almut Leitner

Jahrgang 1965, studierte Wirtschaftliche Staatswissenschaften und Empirische Sozialwissenschaften in Erlangen, Barcelona und Kiel. 1995 Magister-Abschluss mit „sehr gut“. Nach einem einjährigen Management-Trainee-Programm des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW), vier Jahre Projektleiterin bei Ipsos Deutschland, Ipsos France und bei GfK mit jeweils den Schwerpunkten CRM (Customer Satisfaction und Loyalty, Buyer Value Segmentation) und Finanzdienstleistungen. Seit 2001 als Projektleiterin bei BBDO Consulting in der Customer Equity Management Practice tätig und leitet dort den Bereich Segmentation & Strategies.

Tharek Murad Aga

Jahrgang 1972, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bielefeld sowie der Copenhagen Business School, Kopenhagen, Dänemark. Der Dipl.-Kfm. mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management begann seinen Berufsweg im Januar 2000 bei Capital Call Centers in Edinburgh, Schottland, im Data-based Marketing. Im August 2000 wechselte er zu BBDO Consulting in Düsseldorf. In dieser Zeit arbeitete er im strategischen Markenmanagement für führende Unternehmen der Branchen Finanzdienstleistungen und Utilities. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Marken- und Produktportfoliostrategien sowie Markencontrolling. Darüber hinaus arbeitet er im Brand Equity Team der BBDO Holding an der Entwicklung und Publikation zum Thema Markenbewertung in Kooperation mit der Wissenschaft („BBDO Brand Equity Excellence“).

Thilo Schotte

Er hat Betriebswirtschaft an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und der Universität des Sciences Sociales in Toulouse studiert. Seine berufliche Laufbahn startete er als Berater bei der IDS Scheer AG, für die er Vertriebsprozessprojekte in Deutschland, der Schweiz und den USA betreute. Später wechselte Thilo Schotte zur Unternehmensberatung Accenture (ehemals Andersen Consulting), wo er für den Bereich Strategic Services 6 Jahre lang Beratungsprojekte im Bereich Vertrieb und Marketing, vornehmlich in den Industrien Automotive und Travel & Tourism, leitete. Seit dem Jahr 2002 leitet Thilo Schotte nun die Customer Equity Management Practice bei BBDO Consulting.



Dr. Patricia Schulz-Moll

Simon Thun

Simone Wastl

Dr. Patricia Schulz-Moll

Dr. Patricia Schulz-Moll ist Principal bei BBDO Consulting und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Themen Brand und Customer Equity Management in der Finanzdienstleistungsindustrie und leitet in der Brand Equity Management Practice den Bereich Brand Investment Management. Nach ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit und Promotion zum Thema Dienstleistungsqualität war sie bei der Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants im Competence Center Aviation & Tourism beschäftigt. Von dort wechselte sie im Sommer 1998 in der Start-up-Phase zu Deutschlands größtem branchenübergreifenden Kundenbindungsprogramm Payback, bei dem sie das Direkt Marketing und den Aufbau des Prämienprogramms verantwortete.

Simon Thun

Jahrgang 1975, absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing-Kommunikation an der Fachhochschule Pforzheim. Nach freier Mitarbeit in mehreren Werbeagenturen und einer auf die „Life Science“-Branche spezialisierten Unternehmensberatung ist der ehemalige Stipendiat der Studienstiftung des Deutschen Volkes seit April 2001 für BBDO Consulting in Düsseldorf bzw. München tätig - vorwiegend im Bereich Brand Equity Management

Simone Wastl

Jahrgang 1973, studierte an der Universität Konstanz Verwaltungswissenschaften mit den Schwerpunkten Management und Internationale Beziehungen, wo sie 1998 ihren Abschluss zur Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin machte. Während ihres Studiums sammelte sie Erfahrungen in Unternehmen der Konsumgüter- und Luxusgüterindustrie, in Werbeagenturen sowie im Handel. Ihre Karriere begann Simone Wastl bei Roland Berger Strategy Consultants in München, wo sie dreieinhalb Jahre dem Competence Center „Consumer Goods & Retail“ angehörte. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit bildeten ebenfalls CRM- und Branding-Projekte in der Konsum- und Luxusgüterbranche sowie Handelsmarketingprojekte. Seit 2001 arbeitet Simone Wastl für die BBDO Consulting GmbH in Düsseldorf, wo sie überwiegend mit Projekten im Bereich Brand Management beschäftigt ist. Weiterhin ist Simone Wastl Mitglied der Retail-Practice von BBDO Consulting.

Kontakt

BBDO Consulting GmbH
Dr. Olaf Göttgens
Chief Executive Officer
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8304
F +49.211.1379-8742
E-Mail: olaf.goettgens@bbdo-consulting.com

Herausgeber

BBDO Consulting GmbH
Dr. Mark Esser
Adel Gelbert
Dr. Olaf Göttgens
Matthias Machnig
Marcus Osegowitsch
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8443
F +49.211.1379-8742

Gestaltung

Marion Alma, Grafik-Design-Büro
Jüchen-Hochneukirch

Druck & Litho

Hansa-Druckerei & Verlag
Grevenbroich