

INSIGHTS 11

Die „Outside-in-Perspektive“ – Marktorientierung
als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg

Markenaustauschbarkeit –
Die Brand Parity Studie 2009

Marketing in der Krise?

ASPIRATION – Ein Ansatz zum Employer
Branding in zunehmend volatilen Zeiten

Kunden verstehen statt zerlegen

Customer Insights Management (CIM) – wie
aus Marktinformationen Marktverständnis wird



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

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

Inhalt

- 4 Editorial

- 6 **Die „Outside-in-Perspektive“ –
Marktorientierung als Schlüssel zum
unternehmerischen Erfolg**
Udo Klein-Bölting, Prof. Dr. Christoph Burmann,
Katrin Friedrichs, Judith Vögtle

- 16 **Markenaustauschbarkeit –
Die Brand Parity Studie 2009**
Björn Sander, Katrin Friedrichs, Sven Hunfeld

- 28 **Marketing in der Krise?**
Udo Klein-Bölting, Dr. Susanne Neuber

- 36 **ASPIRATION – Ein Ansatz zum Employer
Branding in zunehmend volatilen Zeiten**
Adel Gelbert, Dr. Jan-Hendrik Völker-Albert,
Nadja Berkowitsch

- 46 **Kunden verstehen statt zerlegen**
Björn Sander, Dr. Christian von Thaden, Utta Wiese

- 58 **Customer Insights Management (CIM) –
wie aus Marktinformationen Markt-
verständnis wird**
Adel Gelbert, Kay Iversen, Tobias Göbbel

- 67 Autorenverzeichnis

- 71 Impressum

Editorial

Egal, ob man die Zeitung aufschlägt oder den Fernseher anstellt: Die Wirtschafts- und Finanzkrise beherrscht weiter die Nachrichten. Dabei scheint es beinahe so, als ob sich die düsteren Branchenprognosen gegenseitig überbieten wollen. Unbestritten ist die Lage insgesamt sehr ernst, aber sehen wirklich alle Entscheider 2009 so pessimistisch? Wie können Unternehmen die aktuelle Krise meistern, ohne zulasten der Zukunft zu sparen?

Die elfte Ausgabe unserer Schriftenreihe INSIGHTS möchte Denkanstöße dafür geben, wie sich mit einer Rückbesinnung auf alte Kaufmannstugenden und auf den ernsthaften Dialog mit Kunden und Mitarbeitern eine gesunde Balance finden lässt zwischen kurzfristig angemessener Reaktion auf die Krise und Wahrung bzw. Stärkung der mittelfristigen Wettbewerbsfähigkeit.

Der erste Beitrag befasst sich mit Marktorientierung als unternehmerischem Erfolgsfaktor. Darin beleuchten wir zunächst das theoretische Konzept der Marktorientierung, um anschließend die Kernergebnisse unserer diesjährigen Marktorientierungsstudie sowie die Gewinner des damit verbundenen BBDO Consulting Best Marketing Company Awards vorzustellen. Am Beispiel der drei Siegerunternehmen zeigen wir schließlich, wie sich Marktorientierung eindrucksvoll in Markterfolg niederschlägt.

Der zweite Beitrag beschäftigt sich mit der durch den Verbraucher wahrgenommenen Markengleichheit. Das Ergebnis der Neuauflage unserer Brand Parity Studie ist bedenklich: Zwei Drittel der Konsumenten nehmen Marken als austauschbar wahr. Und die Austauschbarkeit ist im Vergleich zur letzten Erhebung sogar noch branchenübergreifend gestiegen. Dabei sind die Probleme häufig hausgemacht, da statt auf konsequente, differenzierende Markenführung zu oft auf generische Nachahmerkonzepte und Preiskämpfe gesetzt wird.

Im dritten Beitrag geht es um Marketing in der Krise. In einer repräsentativen Studie hat BBDO Consulting die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf Geschäftserwartungen, Marketingaktivitäten und -budgets untersucht. Mit überraschendem Ergebnis: Über die Hälfte der Befragten geht von einem gleichbleibenden Umsatz in diesem Jahr aus, und fast 90 % planen eine Beibehaltung bzw. Erhöhung ihres Marketingbudgets. Doch es erfolgt eine Verschiebung der Mediabudgets hin zu kundenorientierten Maßnahmen im Onlinebereich, denn gerade vor dem Hintergrund der Krise haben Dialog und Vertrauen Hochkonjunktur.

Ebenfalls Mut macht der vierte Artikel, der sich mit den Anforderungen an Employer Branding in zunehmend volatilen Zeiten auseinandersetzt. Zunächst werden drei Megatrends beschrieben, die neue, konkrete Anforderungen an die Arbeitswelt der Zukunft stellen. Anschließend stellen wir unseren ASPIRATION-Ansatz vor, der die Attraktivität der Arbeitgebermarke daraus ableitet, welchem Anspruch sich das Unternehmen verschrieben hat und welche Chancen und Potenziale sich aus der Entwicklung in diese Richtung ergeben.

„Kunden verstehen statt zerlegen“ lautet der Titel des fünften Beitrags, der sich mit Kundensegmentierung als Instrument der Marktbearbeitung befasst. BBDO Consulting hat ein zweistufiges Vorgehen zur Entwicklung von unternehmensspezifischen Segmentierungsansätzen konzipiert, das alle zentralen Ansprüche an systematische Segmentierung erfüllt und mit dem zahlreiche ungenutzte Effektivitäts- und Effizienzpotenziale realisiert werden können. Denn mit der richtigen Segmentierung kann man bereits heute die Kunden von morgen sichern.

Der letzte Beitrag beschäftigt sich mit der Transformation von Marktinformationen in Marktverständnis. Dabei beleuchten wir zunächst die Diskrepanz zwischen der Vielzahl gesammelter Markt- und Kundendaten und dem mangelnden Wert dieses Wissens ohne Handlungsrelevanz. Anschließend stellen wir unseren Customer Insights Management-Ansatz (CIM) vor. Dieser kann eingesetzt werden, um zum einen ein konkretes Business-Problem zu lösen und zum anderen die gesamte Organisation hin zu mehr Marktorientierung zu steuern.

Zuhören und Verstehen sind heute wichtiger denn je. Darum laden wir Sie einmal mehr herzlich zum Dialog ein und freuen uns auf Ihr Feedback.



Udo Klein-Bölting



Adel Gelbert

KEEP





DRY

Udo Klein-Bölting, Prof. Dr. Christoph Burmann,
Katrin Friedrichs, Judith Vögtle

Die „Outside-in-Perspektive“ – Marktorientierung als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg

Ausgangssituation

Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise hat den Strukturwandel der letzten Jahre noch zusätzlich beschleunigt. Die Märkte werden immer dynamischer und wettbewerbsintensiver, die Kundenanforderungen immer differenzierter und komplexer bei gleichzeitig zunehmender Erwartungshaltung. Die Wettbewerbsintensität steigt bei hoher Technologieschwindigkeit und immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen. Vor diesem Hintergrund ist der Erfolgsfaktor Marktorientierung für Unternehmen heute wichtiger denn je.

Um in der Situation einerseits gesättigter und andererseits turbulenter Märkte erfolgreich bestehen zu können, sind marktnahes, kunden- und wettbewerbsorientiertes Denken und Handeln für den Unternehmenserfolg unabdingbar, denn eine starke Marktorientierung festigt die Kundenbindung und sichert Wettbewerbsvorteile. Agieren statt reagieren lautet das Gebot der Stunde!

Studiendesign und theoretische Fundierung

BBDO Consulting und der Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen (LiM[®]) haben 205 an deutschen Börsen notierte Unternehmen hinsichtlich ihrer Marktorientierung befragt. Die Forscher verknüpften die von Marketingvorständen oder Marketingleitern beantworteten Fragebögen mit den Jahresabschlüssen und der Börsenperformance des jeweiligen Unternehmens und ermittelten die Ertragskraft (EBIT-Marge, Umsatzrendite), die Wachstumskraft (Umsatzwachstum im Vergleich zum Marktwachstum) und den Total Shareholder Return der letzten fünf Jahre. Der Gesamt-Score der Marktorientierung ergibt sich zu zwei Dritteln aus der subjektiven Marktorientierung und zu einem Drittel aus der Ertragskraft, dem Wachstum und der Börsenperformance. Die Kombination aus subjektiven und objektiven Variablen wurde gewählt, weil ein den Grundsätzen professioneller Marktorientierung ver-

pflichtetes modernes Marketing die Performance des gesamten Unternehmens in nachhaltiger und positiver Weise beeinflusst.

Um festzustellen, wie stark sich Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg auswirkt, wurden die Top-Performer des Rankings mit den am wenigsten marktorientierten Unternehmen verglichen. Die Studie basiert somit auf Vergleichsmessungen zwischen den Top-30-Unternehmen im Verhältnis zu den letzten 30 der 205 befragten Unternehmen. Die Verteilung der befragten Unternehmen erfolgte gleichmäßig über alle Unternehmensgrößen aus DAX 30, M-DAX, S-DAX, TecDAX, Prime und General Standard. Anteilig sind der Finanzsektor, der Telko-, Hightech- und IT-Sektor sowie der Industriesektor am stärksten vertreten (siehe Abbildung 1 und Abbildung 2).

BBDO Consulting Best Marketing Company Award

Das Ranking ist die Grundlage für den BBDO Consulting Best Marketing Company Award, den Preis, mit dem die Managementberatung seit drei Jahren diejenigen Unternehmen auszeichnet, die im zurückliegenden Jahr am meisten von ihrer eigenen Markt-

orientierung profitiert haben. Die diesjährigen Sieger Volkswagen, Wüstenrot & Württembergische und Henkel wurden am 23. April in Düsseldorf im Rahmen einer feierlichen Preisverleihung geehrt.

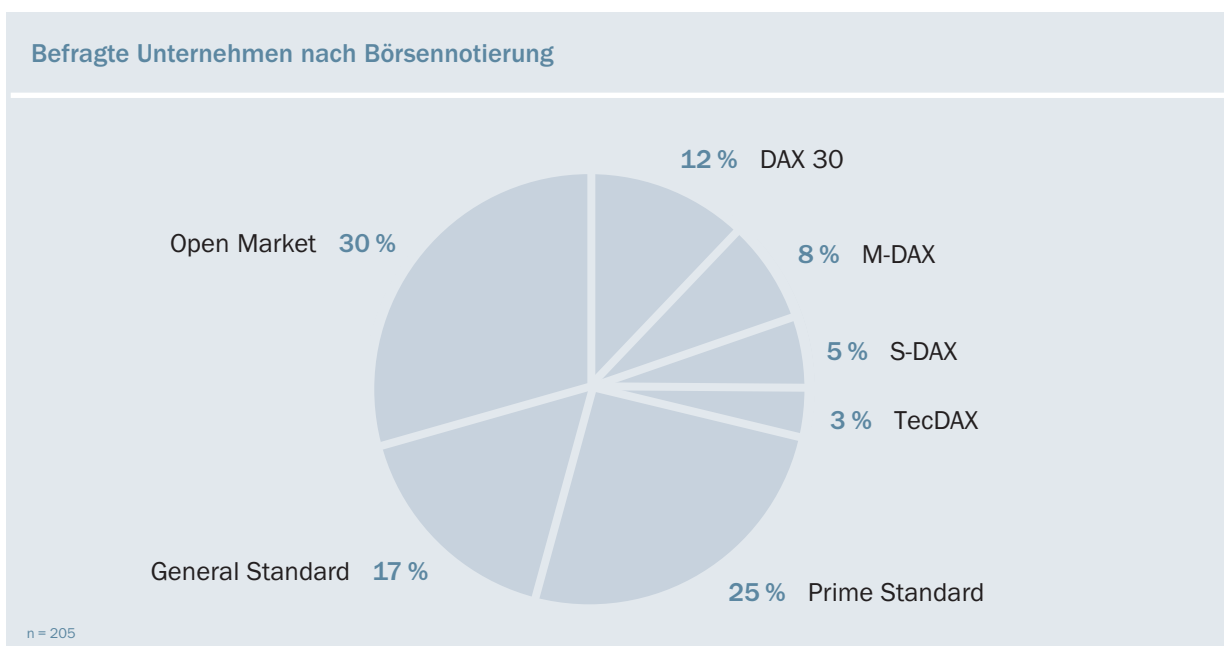


Abbildung 1: Befragte Unternehmen nach Börsennotierung

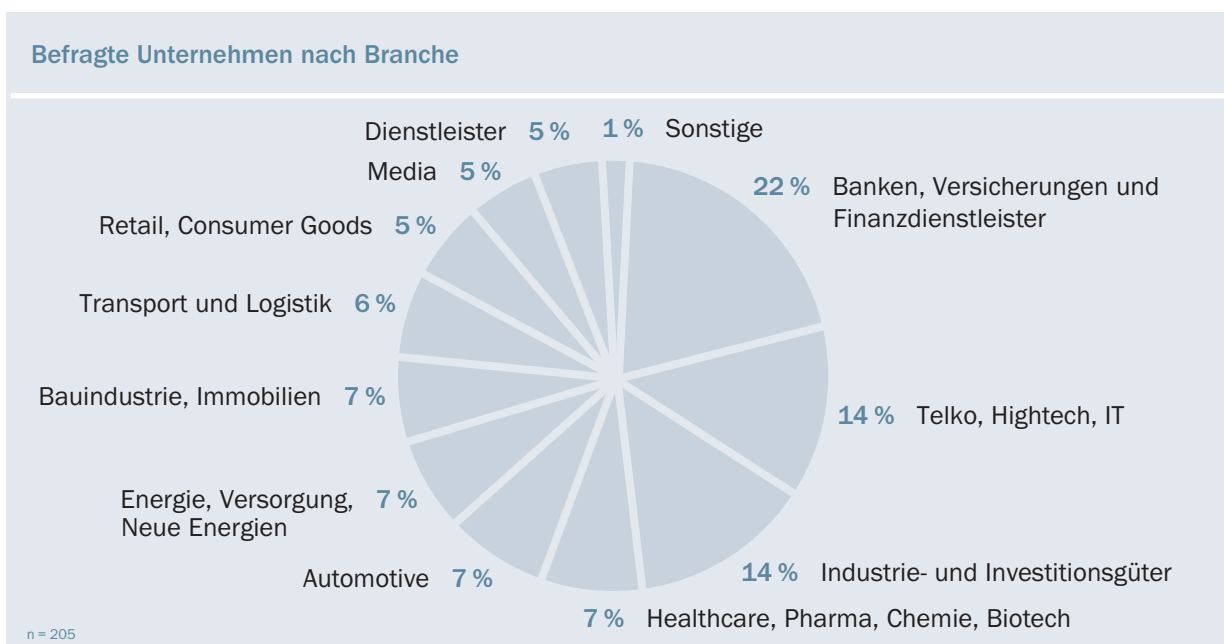


Abbildung 2: Befragte Unternehmen nach Branche

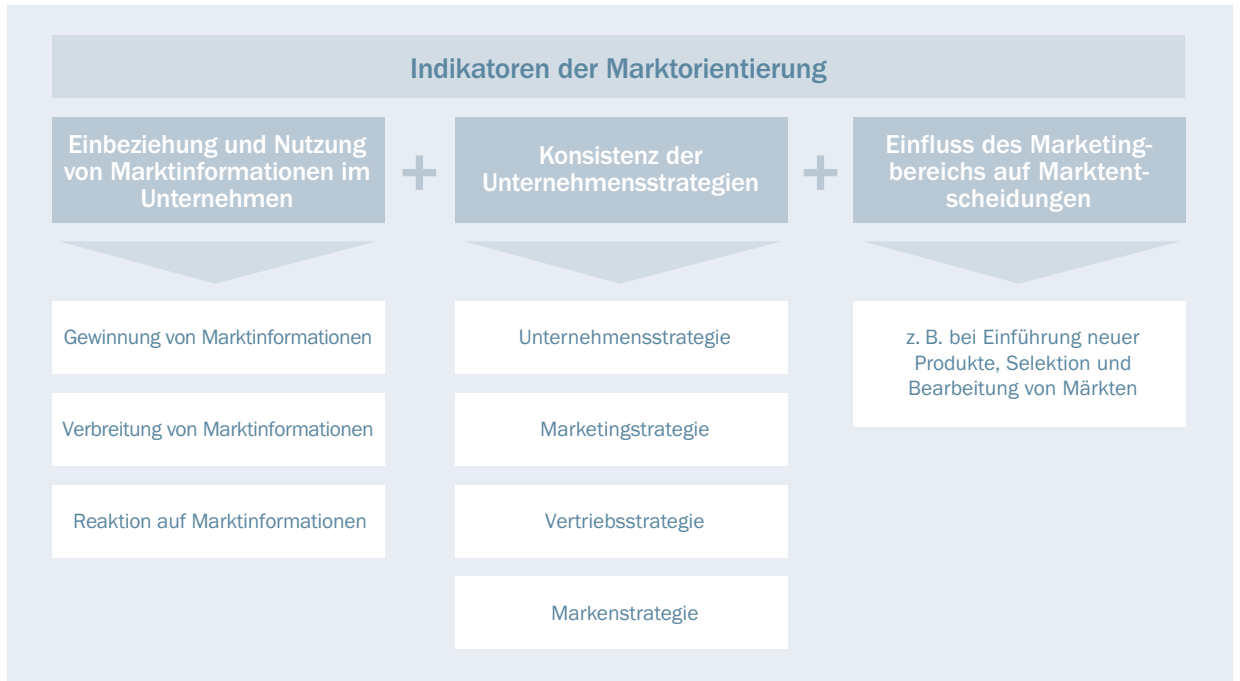


Abbildung 3: Ranking-Modell Marktorientierung

Das Konzept der Marktorientierung

Dem Marktorientierungskonzept liegen vielfältige Definitionen zugrunde.

Die von BBDO Consulting durchgeführte Studie basiert auf dem Verständnis von Marktorientierung als Kompetenz zur Aufnahme, Verbreitung und Reaktion auf Marktinformationen und auf einer konsequent marktorientierten Führung des gesamten Unterneh-

mens. Marktorientierte Unternehmensführung beginnt nicht bei der Produktion und endet nicht im Markt; Marktorientierung ist vielmehr eine Führungsphilosophie, die von den Anspruchsgruppen eines Unternehmens und ihren Bedürfnissen ausgeht, um echte Problemlösungen anzubieten (siehe Abbildung 3).

Marktorientierung in der Praxis

Wer Marktorientierung leben will, muss die Marktperspektive im Unternehmen verankern und erfolgreich in die Unternehmensstrategie einfließen lassen. Marktorientierung manifestiert sich in einer aktiven Umsetzung und Kommunikation auf Managementebene. Ein marktorientiertes Unternehmen konzen-

triert sich auf die Bedürfnisse seiner Kunden, kennt seine Konkurrenten und kann Marktinformationen interfunktionell verarbeiten und nützen. Ziel ist es, sich „am Markt zu orientieren“ und mit der richtigen Innovationsstrategie unternehmerische Leistungsfähigkeit zu dokumentieren.

Die drei Schritte zur optimalen Marktorientierung sind folgende:

- **Gewinnung von Informationen**

Gerade in frühen Phasen ist das Verständnis für die Ansprüche der Kunden und den Nutzen, den man bei den Kunden stiften will, extrem wichtig. Letztlich geht es darum, die Produkt-Markt-Kombination zu finden, die den größten wirtschaftlichen Erfolg verspricht.

- **Verbreitung von Informationen**

Auf die Sammlung von Informationen folgt die regelmäßige und systematische Verteilung im Unternehmen.

- **Reaktion auf Informationen**

Im dritten Schritt muss auf die gewonnenen und verteilten Informationen richtig reagiert werden. Je nach Ausgangslage müssen dabei gegebenenfalls die Preise gesenkt, neue Produkt-Markt-Kombinationen gefunden oder es muss die Werbung forciert werden. Es kommt darauf an, den richtigen Marketing-Mix zu entwickeln und umzusetzen.

Kernergebnisse der Studie

Marktwissen ist Macht

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist die hohe Bedeutung eines effektiven und transparenten Informationsmanagements. Marktorientierte Unternehmen hören ihren Kunden und ihrem Markt besonders gut zu und übersetzen die so gewonnenen Informationen in neue Produkte oder Dienstleistungen. Wo dies schnell und funktionsübergreifend geschieht, herrscht eine hohe Marktorientierung. Marktwissen ermöglicht schnelles Handeln, doch oft liegt dieses Wissen tief im eigenen Unternehmen verborgen. Die Verwendung eines professionellen, transparenten und unternehmensübergreifenden Marketinginformationssystems ist daher essenziell. Im Ranking manifestiert sich dies bei der Nutzung eines leistungsfähigen Informationssystems mit einer Differenz von 115 % zwischen den 30 besten und den 30 schlechtesten Unternehmen. Die Differenz bei den Marktforschungsaktivitäten liegt bei 85 %. Darüber hinaus informieren die Top-Performer ihre Mitarbeiter um bis zu 75 % regelmäßiger über die Produktzufriedenheit der Kunden. Auch bei dem abteilungs-

übergreifenden Austausch haben die Top-30-Unternehmen die Nase vorn: Hier sprechen Mitarbeiter der Marketingabteilung häufiger mit den Mitarbeitern anderer Abteilungen über Kundenwünsche (38 %).

Integration der Unternehmensstrategien

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist die hohe Konsistenz aller Unternehmensstrategien. So bewerten die 30 Studienbesten die Übereinstimmung von Unternehmens- und Markenstrategie in ihrem Unternehmen um 53 % und die Übereinstimmung der Unternehmens- und Marketingstrategie um 38 % besser als die Studienschlusslichter (siehe Abbildung 4).

Marktorientierung ist managementgetrieben

Auch im Bereich der Organisation lässt sich der Grad der Marktorientierung erkennen. Die Studie belegt,

dass eine hohe hierarchische Ansiedlung der Marketing- und Vertriebsverantwortung die Marktorientierung begünstigt.

Erfolgreiche Markenführung funktioniert nur mit einem hohen Management-Involvement. Gerade in der heutigen Zeit hat das Management eine wichtige Vorbildfunktion, es muss gewissermaßen die „Leitplanken für die Markenführung setzen“, den Mitarbeitern ein identitätsstiftendes Markenverständnis vorleben und mithilfe einer klaren und regelmäßigen Kommunikation die positiven Effekte von Marktorientierung veranschaulichen. Dass Marktorientierung und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens Chef-sache sind, belegen auch die folgenden Ergebnisse der Studie: Bei den Top 30 sind die Führungskräfte um 38 % mehr bereit, für eine Verbesserung des Markterfolgs größere finanzielle Risiken einzugehen, und setzen sich um 35 % mehr für innovative Marketingstrategien ein, auch auf das Risiko hin, dass manche davon nicht erfolgreich sind.

Darüber hinaus weist das Management der 30 besten Unternehmen seine Mitarbeiter um 27 % häufiger darauf hin, dass die Überlebensfähigkeit des Unternehmens insbesondere von der konsequenten Berücksichtigung der Markterfordernisse abhängig ist (siehe Abbildung 5).

Großer Einfluss der Marketingabteilung

Bei den am stärksten marktorientierten Unternehmen hat die Marketingabteilung einen hohen Einfluss auf alle relevanten Marktentscheidungen des Unternehmens, z. B. bei der Einführung neuer Produkte oder der Bearbeitung von Märkten. Den Einfluss ihrer Marketingabteilung bewerten die Top-Performer um bis zu 100 % höher als die schlechtesten 30 (siehe Abbildung 6).

Kooperation der Funktionsbereiche

Auch eine unternehmensübergreifende enge Zusammenarbeit des Bereichs Marketing mit anderen Funktionsbereichen wie z. B. dem Vertrieb sowie grundsätzlich flache Hierarchien sind förderlich für die Marktorientierung eines Unternehmens. Die Top 30 punkten bei der Aussage „Mindestens einmal im Quartal führen wir funktionsübergreifende Treffen mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen durch, um über Markt- und Konkurrenzentwicklungen zu diskutieren“ auch hier mit einer Differenz von 35 % im Vergleich zu den schlechtesten.

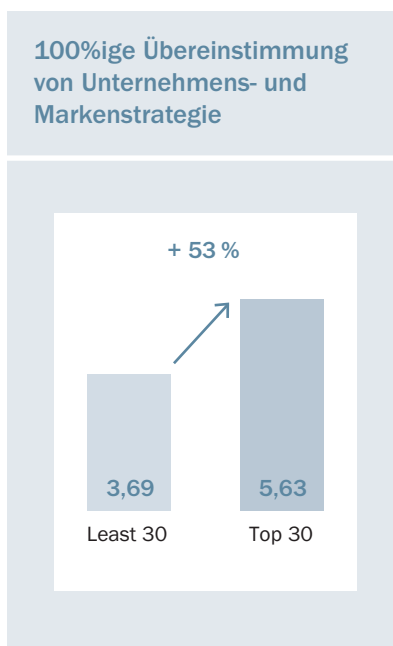


Abbildung 4

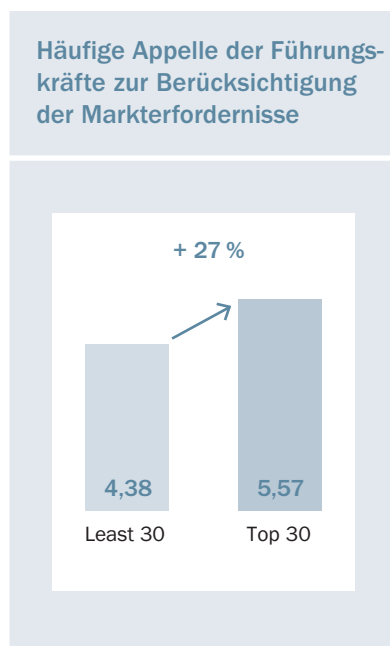


Abbildung 5



Abbildung 6

Die Top 20 der am stärksten marktorientierten Unternehmen Deutschlands in 2009

Rang	Unternehmen	Score
1.	Volkswagen AG	508
2.	Wüstenrot & Württembergische AG	494
3.	Henkel AG & Co. KGaA	484
4.	Kässbohrer Geländefahrzeug AG	479
5.	SMA Solar Technology AG	478
6.	Hawesko Holding AG	474
7.	Pfleiderer AG	471
8.	Siemens AG	469
9.	Sartorius AG	467
10.	adidas AG World of Sports	464
11.	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	463
12.	Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide	462
13.	Celesio AG	458
14.	ATOSS Software AG	457
15.	Geratherm Medical AG	456
16.	USU Software AG	455
17.	Daimler AG	454
17.	MLP AG	454
19.	BMW AG (BMW Group)	453
20.	Sixt AG	450

Die Studiensieger in 2009

Volkswagen

Nachdem der Automobilkonzern im letzten Jahr bereits Platz fünf belegte, gelang Volkswagen nun der Sprung an die Spitze des Rankings. Dabei punktet die traditionsreiche Marke in allen Bereichen marktorientierter Unternehmensführung. Vor nunmehr knapp drei Jahren erfolgten die Formulierung der Unternehmensvision „Volkswagen – die innovativste

Volumenmarke der Welt“ und die entsprechende Adaption des Markenleitbilds. Dieses Leitbild korreliert 1:1 mit der Unternehmensstrategie und wird in allen Unternehmensbereichen durchdekliniert. Markenwerte sind der zentrale Dreh- und Angelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten und geben Leitplanken für markenkonformes Handeln vor. Der neue Claim „Volkswagen. Das Auto“ ist integraler Bestandteil von Identität und Heritage der Marke und wird

weltweit verwendet. Der Claim ist die Essenz der Markenneuaustrichtung und dient der externen Kommunikation des neuen Markenverständnisses. Mit seiner „Strategie 2018“ hat sich Volkswagen zu einer nachhaltigen, auf langfristige Ziele ausgerichteten Unternehmensführung verpflichtet. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, investiert der Konzern unter anderem in umfassende Marktforschungs- und Analyseprozesse, die sich mit den Risiken des Klimawandels, mit Sicherheitsfragen und gesundheitlichen Aspekten des Individualverkehrs sowie den Auswirkungen der Globalisierung und Demografie beschäftigen. So können Trends frühzeitig erkannt werden, und die eigene Wettbewerbsfähigkeit wird dadurch gesichert. Ganz im Sinne der „Outside-in-Perspektive“ setzt das Unternehmen auf die direkte Kommunikation mit den Kunden, um deren Bedürfnisse zu antizipieren. Volkswagen realisiert auf verschiedenen Ebenen Dialoge mit Vertretern unterschiedlichster Kundengruppen. Zum sogenannten „lauten Denken“ werden beispielsweise potenzielle Kunden eingeladen, verschiedene neue Fahrzeugkonzepte direkt miteinander zu vergleichen, und es werden zudem offene, nicht standardisierte und zeitlich unbegrenzte Interviews geführt. Die anschließenden Analysen liefern Ergebnisse für Marktforschung und Produktentwicklung und bieten Orientierung für strategische Entscheidungen im Unternehmen. Ziel der Marke Volkswagen ist es, auch in Zukunft Mobilität möglichst vielen Menschen zugänglich zu machen. Volkswagen hat den Anspruch, sowohl in den etablierten als auch in den Emerging Markets Automobile anzubieten, die den jeweiligen Bedürfnissen der Menschen entsprechen – nämlich „Das Auto“.

Wüstenrot & Württembergische AG

Mit dem Platz auf dem Siebertreppchen beweist der Zweitplatzierte Wüstenrot & Württembergische (W&W), welcher wichtigen Beitrag die richtige Markenpositionierung und -strategie im Rahmen eines Reformprogramms leisten kann. Bereits 1999 erfolgte die Fusion von Wüstenrot und Württembergische zu einem gemeinsamen Konzern. Operativ im Markt agierte der Stuttgarter Finanzkonzern weiterhin mit

den beiden Traditionsmarken Wüstenrot und Württembergische. 2006 wurde ein umfassender Reformkurs unter der Bezeichnung „Wüstenrot & Württembergische 2009“ eingeleitet. Ziel des Erneuerungsprogramms: Umsatzwachstum durch die Nutzung der Potenziale von sechs Millionen Bestandskunden zu generieren, innovative Produkte zu schaffen und die Profitabilität deutlich zu steigern. Es wurde eine neue Positionierung für den Konzern erarbeitet. Wüstenrot & Württembergische verstehen sich als der Vorsorgespezialist, der seinen Kunden Vermögensbildung, Wohneigentum, finanzielle Absicherung und Risikoschutz in allen Lebenslagen bietet. Im Zuge dieser strategischen Neupositionierung erfolgte ein Relaunch des Markenauftritts. Seit Anfang 2008 treten die beiden operativen Marken Wüstenrot und Württembergische im partnerschaftlichen Markenverbund und mit einheitlichem Erscheinungsbild im Markt auf. Die Zusammengehörigkeit wird durch den jeweiligen Partnerzusatz für Kunden und Interessenten sichtbar. Somit wird deutlich, dass Wüstenrot & Württembergische das gesamte Leistungsspektrum an finanziellen Vorsorgelösungen aus einer Hand bietet. Das Wissen um diese Zusammengehörigkeit ist eine wichtige Voraussetzung zur Erreichung der Konzernziele. Parallel konnte die Cross-Selling-Bilanz deutlich verbessert und neue Produkte konnten erfolgreich im Markt platziert werden.

Henkel AG & Co. KGaA

Den Drittplatzierten Henkel zeichnet seine gewachsene Unternehmenskultur als offenes Familienunternehmen mit großer Innovationskraft aus, das stark marken- und marketinggetrieben ist. Die hohe Marktorientierung des Konsumgüterherstellers dokumentiert sich in den zehn Unternehmenswerten und einer Anzahl von „Codes“, die weltweit als Leitlinie gelten und hinter denen integrierte Managementsysteme und eine Organisationsstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten stehen. Sie definieren das Verhalten der Mitarbeiter und des Führungspersonals sowie die strategischen Prioritäten des Unternehmens, betonen seinen innovativen Fokus und fordern nachhaltiges und gesellschaftliches Wirtschaften

sowie eine aktive und offene Informationspolitik. In den letzten Jahrzehnten ist es Henkel wie kaum einem anderen Unternehmen im Bereich Kosmetik/Körperpflege und Wasch- und Reinigungsmittel gelungen, seine Marken durch Innovationen zum Glänzen zu bringen. Im Consumerbereich liegt die Innovationsrate bei ca. einem Drittel des Umsatzes. Und Innovation hat bei Henkel Tradition: Bereits 1929 wurde der erste Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters prämiert. Aus der Einrichtung des betrieblichen Vorschlagswesens hat sich eine interne Innovations- und Wettbewerbskultur entwickelt, in der gute Ideen gezielt gefördert werden. So können in

der digitalen „Innovationslounge“ alle Mitarbeiter weltweit, egal ob aus dem Bereich Marketing, Sales, Research & Development oder Supply, kreative Ideen einbringen und Konzepte vorstellen. Diese werden innerhalb von zehn Tagen vom Top-Management bewertet und anschließend gegebenenfalls im Rahmen eines Innovationsprozesses umgesetzt. Darüber hinaus verfügt Henkel über ein weltweites externes Forschungsnetz von Kooperationspartnern aus den universitären Bereichen, um Technologietrends frühzeitig zu erkennen und auf mögliche Geschäftspotenziale hin zu überprüfen. Bei Henkel ist das Marketing auf Vorstandsebene angesiedelt.

Fazit

Die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens am Markt führt zum Erfolg. Dafür ist eine hohe Korrelation von Unternehmensleitbild und Unternehmensstrategie unabdingbar. Die Fähigkeit, Trends frühzeitig zu identifizieren und Innovationen zu industrialisieren, spielt ebenfalls eine große Rolle.

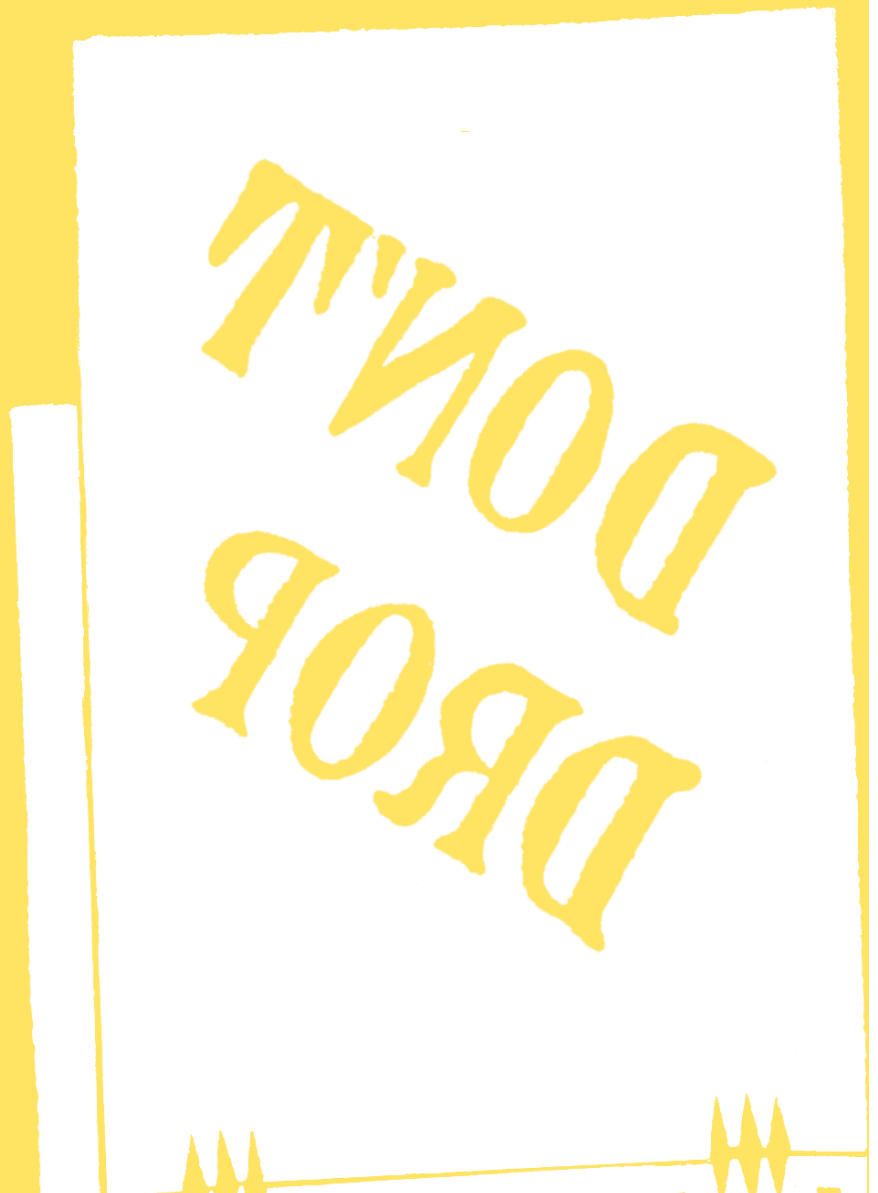
Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass Marktorientierung nicht nur Sache der Vertriebs- oder Marketingverantwortlichen ist, sondern das gesamte Unternehmen betrifft. Denn bei einer Veränderung in Richtung Marktorientierung geht es auch um Strukturen, Prozesse und um das Selbstverständnis der Mitarbeiter. Werden diese Veränderungen nicht täglich auf allen Hierarchieebenen gelebt und fest in der Unternehmenskultur verankert, sind alle externen Maßnahmen Makulatur.

Denn Marktorientierung ist eine Einstellung, die konsequent verinnerlicht, geschult und gepflegt werden muss. Erst dann lässt sich diese Veränderung nach außen hin vermarkten. Will man Marktorientierung in einem Unternehmen erfolgreich etablieren, muss die Firmenkultur angepasst werden, nicht lediglich die Imagebroschüre.

Das gesamte Unternehmen auf den Markt auszurichten bedeutet sämtliche Unternehmensressourcen (Mitarbeiter, Kultur, Organisationsstruktur, Führungssysteme) durch das Prisma der Marktorientierung zu durchleuchten und entsprechend zu orchestrieren. Last, but not least sind Managementtugenden gefragt, denn nur wenn die Führung den ordnungspolitischen Rahmen vorgibt und kontinuierlich über die Markterfordernisse informiert, kann Marktorientierung fester Bestandteil der Unternehmens-DNA werden.

DON'T
DROP





Björn Sander, Katrin Friedrichs, Sven Hunfeld

Markenaustauschbarkeit – Die Brand Parity Studie 2009

Ausgangslage

Die Finanzkrise hat die internationale Weltwirtschaft hart getroffen. Auch im deutschen Markt haben fast alle Branchen mit dramatischen Absatzrückgängen zu kämpfen. Verstärkt wird die Kaufzurückhaltung der Konsumenten durch die Tatsache, dass eine Orientierung im ständig komplexer werdenden „Angebotsdschungel“ ohnehin erschwert ist. Nicht nur die Produktvielfalt ist dabei hinderlich, sondern auch die ständig wachsende Zahl neuer Marken in Deutschland.

Gerade jetzt braucht der Konsument aber Vertrauensanker. Unternehmen müssen deshalb eine Neuausrichtung ihres Markenmanagements vornehmen, um die Kundenbeziehung nicht noch weiter zu erschüttern. Starke und besonders differenzierte Marken sind ein zentraler Wertschöpfungshebel und stehen gleichzeitig als unverwechselbares Kennzeichen für Produkte oder Dienstleistungen des jeweiligen Unternehmens. Für die Konsumenten sind Marken in erster Linie eine Orientierungshilfe in puncto Qualität und Leistungskompetenz. Den Unternehmen helfen Marken dabei, in Krisenzeiten Absätze zu sichern und Preise auch in einem wettbewerbsintensiven Umfeld stabil halten zu können, da Konsumenten bei starken Marken weniger preissensibel sind.

Der Computer- und Unterhaltungselektronikhersteller Apple hat das Jahr 2008 mit einem Rekordquartal abgeschlossen. Die Quartalsumsätze haben erstmals in der Firmengeschichte die 10-Mrd.-Dollar-Grenze überschritten, was einem Umsatzwachstum von 5,8 % entspricht.¹ Der Erfolg ist sowohl auf die Innovationskraft des Unternehmens zurückzuführen als auch auf die „strahlende“, differenzierte Marke Apple, die bei den Konsumenten Begehrlichkeiten weckt.

Eine ähnliche Entwicklung ist bei dem Elektronikhersteller Loewe zu beobachten, der es im Gegensatz zu anderen Herstellern geschafft hat, trotz unter Druck geratener Branche 2008 ein Rekordergebnis einzufahren.² Die international ausgerichtete Premium-Markenstrategie mit einem konsistenten Markenerlebnis hat die Kunden trotz Krise motiviert.

Der systematische Aufbau von Markenpräferenz ist somit die Kernaufgabe des Markenmanagements. Voraussetzung ist dabei allerdings, dass die Marken vom Wettbewerb differenziert werden und über ein eigenständiges Profil verfügen. Werden Marken im Wettbewerb hingegen als austauschbar wahrgenommen, kann sich keine Präferenz entfalten, schon gar nicht in Zeiten von Kaufzurückhaltung.

¹ Handelsblatt, 21. Januar 2009.

² Loewe AG, Pressemitteilung 26. Januar 2009.

Studiendesign

BBDO Consulting untersuchte die wahrgenommene Markengleichheit (Brand Parity) aus Konsumentensicht. Die aktuelle Studie basiert auf einer Online-Befragung von Dezember 2008, bei der über 1.000 Personen (repräsentativ für Frauen und Männer in Deutschland ab 14 Jahren) zu 29 verschiedenen Branchen bzw. Produktkategorien befragt wurden. Die Untersuchung wurde bereits zum fünften Mal durchgeführt.

Bislang wies die Automobilbranche die geringste Markenaustauschbarkeit auf, aber aufgrund der hohen Wettbewerbsdichte, des zunehmenden Preiskampfs und der aktuellen Absatzkrise wurde in der aktuellen Studie eine zusätzliche Detailanalyse für diese Branche vorgenommen. Diese untersucht die wahrgenommene Austauschbarkeit auf Ebene einzelner Marken, den Einfluss von Preis- und Rabattschlachten auf die Markengleichheit sowie Differenzierungskriterien aus Konsumentensicht.

Studienergebnisse

64 % der Konsumenten nehmen Marken als austauschbar wahr, d. h., zwei Drittel erkennen keine wesentlichen Unterschiede zwischen einer Marke und ihren Konkurrenzbrands. Im Vergleich zur letzten Erhebung in 2004 ist die Markengleichheit damit sogar noch um zwei Prozentpunkte gestiegen.

Die höchste wahrgenommene Austauschbarkeit der untersuchten Branchen weisen die Verbrauchsgüter-

marken mit 67,5 % auf. Bei den Dienstleistern liegt die Austauschbarkeit bei 62,6 %. Die Gebrauchsgüter schneiden etwas besser ab, werden aber immerhin noch von rund 55 %, also von über der Hälfte der Verbraucher, als austauschbar wahrgenommen. Selbst bei den insgesamt etwas stärker differenzierten Gebrauchsgütern ist ein deutlicher Anstieg der Markengleichheit gegenüber 2004 zu verzeichnen (siehe Abbildung 1).

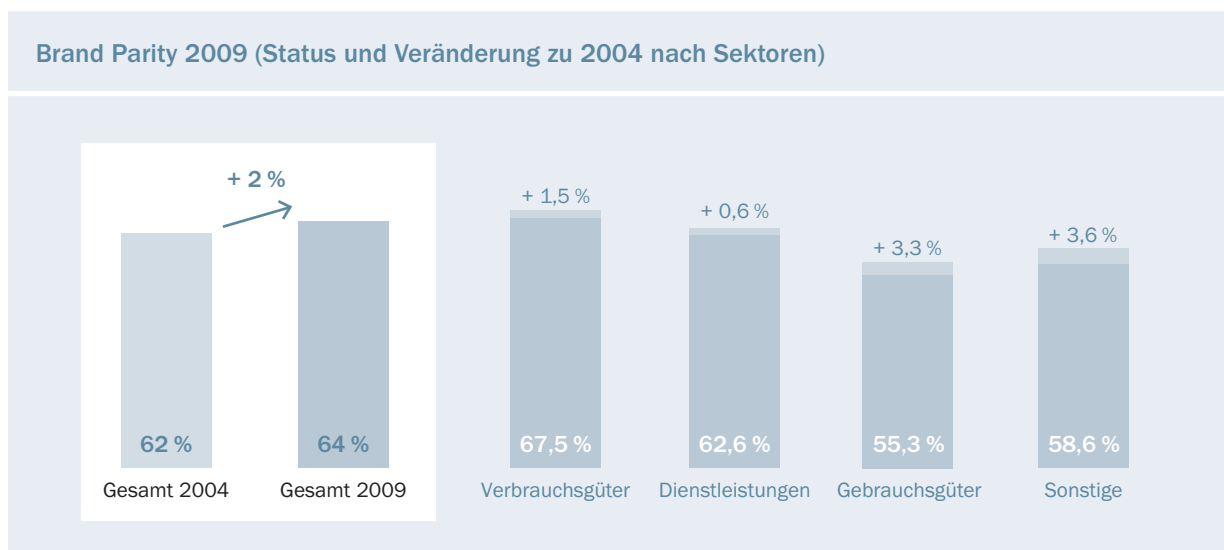


Abbildung 1: Wahrgenommene Austauschbarkeit von Marken über alle Sektoren

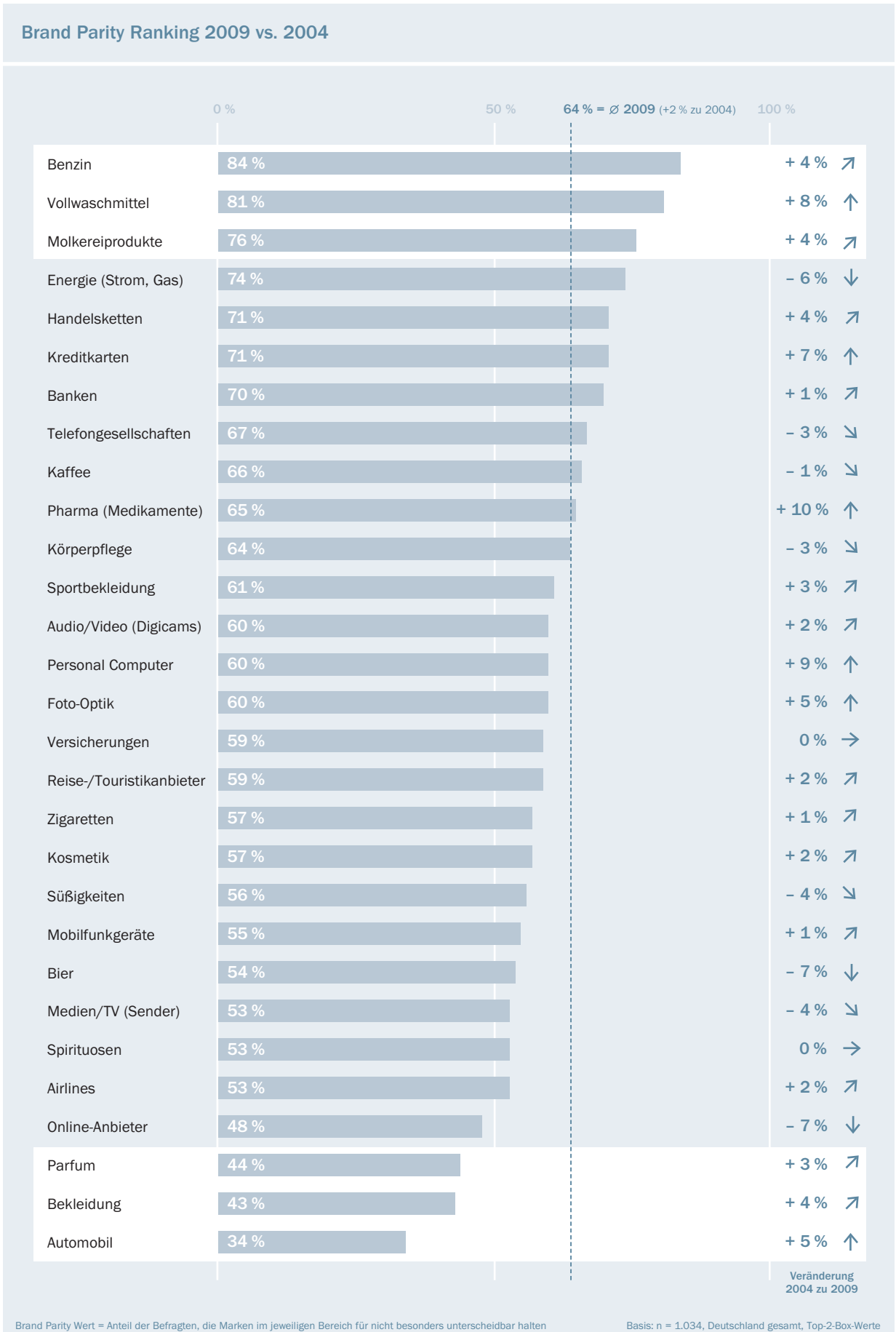


Abbildung 2: Wahrgenommene Markengleichheit in 29 Branchen bzw. Produktkategorien

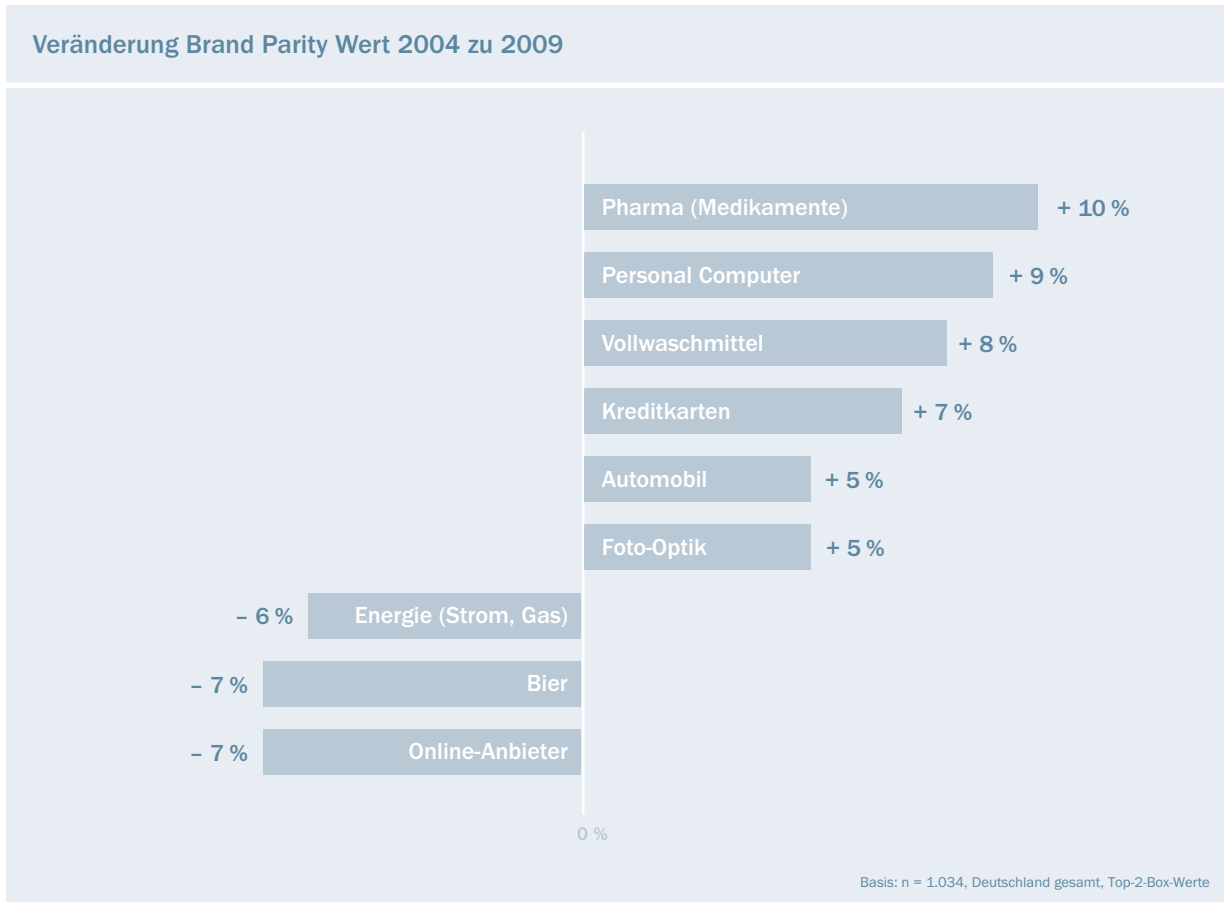


Abbildung 3: Veränderung Brand Parity Wert 2004 zu 2009

Das Ausmaß der wahrgenommenen Markengleichheit ist über die Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt. Die höchste Austauschbarkeit ist bei Benzin sowie bei Vollwaschmitteln und Molkereiprodukten (sogenannten „Commodities“ mit geringem Kaufrisiko) zu verzeichnen. So sehen zwischen 76 und 84 % der Befragten in diesen Produktkategorien kaum differenzierende Merkmale zwischen den einzelnen Brands.

Die geringste Austauschbarkeit weisen wie bereits in 2004 die Bereiche Automobil (34 %), Bekleidung (43 %) und Parfum (44 %) auf. In diesen Produktkategorien wird das Potenzial der Marken durch die

Vermittlung von Zusatznutzen, wie z. B. Status oder Prestige, im Branchenvergleich noch am besten ausgeschöpft. Zudem tragen im Fall von Parfums Markentransfers von Designern sicher auch zur stärkeren Differenzierung bei. Dennoch ist auch in diesen Produktkategorien eine deutliche Zunahme der Austauschbarkeit festzustellen (siehe Abbildung 2).

Die größte Zunahme der Austauschbarkeit ist in den Produktkategorien Pharma, Personal Computer und Vollwaschmittel zu verzeichnen, am stärksten abgenommen hat die wahrgenommene Markengleichheit bei Online-Anbietern, Bier und Energie (siehe Abbildung 3).

Brancheninsights

Pharma

Die größte Zunahme der Austauschbarkeit mit einem Anstieg von 55 auf 65 % verzeichnet die Pharmabranche. Mögliche Ursache hierfür ist die starke Verbreitung von günstigen Generika, deren Hersteller offensiv auf Nachahmerprodukte setzen und die die Markenarzneimittel zunehmend verdrängen. Wirkung und Preis rücken als Entscheidungskriterien immer mehr in den Vordergrund.

Die Anbieter von Markenprodukten haben hier offensichtlich noch keine effektive Strategie entwickelt, um sich differenzierend zu positionieren. Viele verstecken sich hinter der sogenannten „aut idem“-Regelung, die es dem Apotheker erlaubt, ein anderes, preiswerteres Medikament als das verschriebene abzugeben. Zudem führt eine erhebliche Reduktion der Marketingbudgets und -aktivitäten vieler Pharmakonzerne zum „Vergessen“ bestimmter Marken seitens der Ärzte.

Personal Computer

Im Bereich der Personal Computer hat die Austauschbarkeit um neun Prozentpunkte auf 60 % zugenommen. Der aggressive, laute Marktauftritt der großen Elektrofachmärkte (z. B. Media Markt, Saturn), die sich mit Rabatten und Sonderangeboten gegenseitig zu übertrumpfen versuchen, lässt die einzelnen PC-Marken in den Hintergrund treten. Doch anstatt sich konsequent und eigenständig zu positionieren, haben die Hersteller die Werbespendings für PCs von 2004 bis 2008 dramatisch um sogar fast 80 % gesenkt.

Die steigende Markengleichheit kann auch durch eine stärker sichtbar gewordene Angleichung der Produkte erklärt werden, so ist u. a. Ingredient Branding kein Alleinstellungsmerkmal mehr (z. B. Intel Inside).

Zudem besteht ein Trend zu Handelsware (z. B. PC von Aldi), die in Tests oftmals auf Niveau der Markenprodukte abschneidet. Die Marke verliert als Entscheidungstreiber somit zunehmend an Kraft.

Kreditkarten

Die Markengleichheit in der Produktkategorie Kreditkarten ist seit der letzten Erhebung auf 71 % gestiegen (+7 Prozentpunkte).

Neben nahezu allen Banken sind verschiedenste Non-Finanzdienstleistungsanbieter wie Lufthansa, VW, Amazon, eBay etc. in den stark wachsenden Markt eingetreten. Die stark gestiegene Zahl an Anbietern sowie die austauschbaren Angebote scheinen die Verbraucher zu verwirren. Die Produkte können nicht mehr klar typischen Finanzdienstleistungsanbietern zugeordnet werden. Die in den letzten Jahren deutlich gesunkenen Werbeausgaben verstärken diesen Effekt zusätzlich. Die Herausforderung besteht darin, sich wieder über einen echten Mehrwert für die Konsumenten in dieser Branche zu profilieren.

Handelsketten

Die hohe wahrgenommene Austauschbarkeit bei Handelsketten ist um weitere vier Prozentpunkte auf 71 % gestiegen.

Stark preisgetriebene Kommunikation sowie wenig eigenständige Ladenkonzepte und austauschbare Sortimente tragen sicherlich zu diesem Anstieg bei. Ein Mehrwert wird allenfalls über räumliche Nähe oder punktuelle Sonderangebote generiert, nicht über die Marke. Abgesehen von einigen Ausnahmen wie Aldi oder Ikea schaffen es Handelsketten nicht, sich nachhaltig zu profilieren.

Klar abgrenzbare Zielgruppen werden noch überwiegend unspezifisch bedient, die Chance besteht hier in mit segmentspezifischer Bedürfnisansprache gepaarten gezielten Investitionen in den Markenaufbau.

Banken

Der Bereich Banken weist mit 70 % nach wie vor eine hohe wahrgenommene Austauschbarkeit auf (+1 Prozentpunkt).

Unterschiede im Produkt- und Serviceangebot bestehen im Wesentlichen lediglich zwischen den drei Gruppen klassische Filialbanken, Direktbanken und Spezialbanken, wie z. B. Kreditshops. Nur ein geringer Teil der Kunden interessiert sich für komplexere Produkte, bei denen sich größere Unterschiede in der Leistung der Bank zeigen können. Zunehmende Angleichungen im Leistungsangebot sowie geringe Differenzierung in der Kommunikation durch engen Fokus auf Standardprodukte (z. B. Girokonto) begünstigen die Markengleichheit aus Konsumentensicht. Zudem sind die kommunizierten Leistungsversprechen der Banken vielfach ohne einen für den Kunden nachvollziehbaren Nachweis im Geschäftssystem.

Bier

In der Produktkategorie Bier ist die wahrgenommene Austauschbarkeit um sieben Prozentpunkte auf 54 % gesunken.

Die Verbesserung im Biersegment deutet darauf hin, dass es den Herstellern beispielsweise durch eine hohe Innovationsrate und steigende Produktvielfalt, speziell im Bereich der Bier-Mischgetränke, gelungen ist, ihre Marken aufzuladen und so eine Differenzierung zu erzielen.

Potenzial für eine weitere Differenzierung scheinen vor allem regionale Brauereien zu haben, die sich auf geografische und emotionale Kundennähe fokussieren.

Online-Anbieter

Bei den Online-Anbietern hat die ohnehin schon unterdurchschnittliche Austauschbarkeit noch weiter abgenommen. Die wahrgenommene Markengleichheit sank um sieben Prozentpunkte auf 48 %.

Die zunehmende Durchdringung von Breitbandverbindungen, die hohen Werbeausgaben sowie individualisierte Angebote können die verbesserte Unterscheidbarkeit der Marken bei Online-Anbietern begründen.

Energie

Im Energiesektor liegt mit 74 % insgesamt eine sehr hohe Austauschbarkeit vor, die jedoch seit der letzten Erhebung um sechs Prozentpunkte abgenommen hat.

Die zunehmende Differenzierung ist möglicherweise auf die gestiegene Präsenz (hohe Werbeausgaben, insbesondere bei Einführung neuer Marken) sowie auf die aktuelle Diskussion über erneuerbare Energien zurückzuführen. Zudem erhält der Kunde im direkten Kontakt verstärkt maßgeschneiderte und spezialisierte Angebote.

Telefongesellschaften

Die wahrgenommene Austauschbarkeit ist bei den Telefongesellschaften um drei Prozentpunkte auf 67 % gesunken. Telefongesellschaften werden nach wie vor als Commodity-Produkt wahrgenommen – der Preis ist wesentlicher Entscheidungsparameter

für den Produktkauf. Zu den eigentlichen Telefondienstleistungen werden jedoch zunehmend zusätzliche Services oder Produktbestandteile gebündelt (Online-Pakete, Installationservices etc.), wodurch Präferenzbildungen und abnehmende Austauschbarkeit gefördert werden. Auch die Investitionen in die Emotionalisierung der Marken, wie z. B. die Alice-Kampagne mit Brad Pitt oder der Telekom-Auftritt mit Paul Potts, scheinen sich auszuzahlen und ermöglichen einen Differenzierungsschub der Telefongesellschaften.

Zielgruppenspezifische Unterschiede

Während Männer eine etwas differenziertere Wahrnehmung von Marken in den eher „technikaffinen“ Bereichen Automobil, Online-Anbieter, Medien und

Mobilfunkgeräte haben, nehmen Frauen eine geringere Austauschbarkeit im „Genussbereich“ (Süßigkeiten, Zigaretten) sowie in der Kategorie „Reisen“ (Reiseanbieter/Touristik, Airlines) wahr.

Jüngere Personen (< 30 Jahre) sehen eine unterdurchschnittliche Austauschbarkeit bei Brands in Branchen der „modernen Informationsgesellschaft“ (Personal Computer, Mobilfunkgeräte, Online-Anbieter). Aufgrund höherer Informations- und Kommunikationsaffinität können sie Marken in diesen Produktkategorien vermutlich besser abgrenzen als ältere Konsumenten. Eine vergleichsweise hohe Austauschbarkeit nehmen die unter 30-Jährigen im Finanzdienstleistungs- (Banken, Versicherungen) und Touristik-Bereich (Reiseanbieter/Touristik, Airlines) wahr. Die über 50-Jährigen hingegen haben in diesen Kategorien ein differenzierteres Markenbild.

Kernergebnisse Automobil

Die geringste Austauschbarkeit erreicht nach wie vor die Automobilbranche mit einer wahrgenommenen Markengleichheit von 34 %. Jedoch selbst in diesem klassisch markengetriebenen Sektor hat die Austauschbarkeit seit der letzten Erhebung 2004 deutlich zugenommen (+5 Prozentpunkte), was einen steigenden Profilverlust signalisiert.

Automobilmarken verfügen traditionell über ein hohes Differenzierungspotenzial. Durch die Vermittlung von Zusatznutzen neben dem reinen Produkt, z. B. Status, Prestige und Fahrfreude, haben sich viele Automarken ein klares Profil erarbeitet.

Doch aufgrund der ansteigenden Wettbewerbsintensität und der zunehmenden Dynamik der Automobilbranche haben sich die verantwortlichen Manager, selbst im Bereich der Premium-Marken, auf Preiskämpfe und Rabattschlachten eingelassen. Als Er-

gebnis hat die Austauschbarkeit der Marken weiter zugenommen.

Insbesondere die Marken der Volumenanbieter weisen eine hohe Austauschbarkeit auf, aber auch bei Premium-Anbietern hat die Austauschbarkeit zugenommen.

Am differenziertesten werden die fokussierten Lifestyle-Anbieter wahrgenommen. Diese Wahrnehmung ist zum einen durch das eigentliche Car-Concept und zum anderen durch den profilierten Markenaufbau begründet („Gesicht in der Masse“) (siehe Abbildung 4).

Wesentliche Ursachen der Markengleichheit im Automobilbereich sind Rabatte und Preiskämpfe. 78 % der Konsumenten sehen in Preis- und Rabattschlachten die größten Treiber der Austauschbarkeit. Zudem

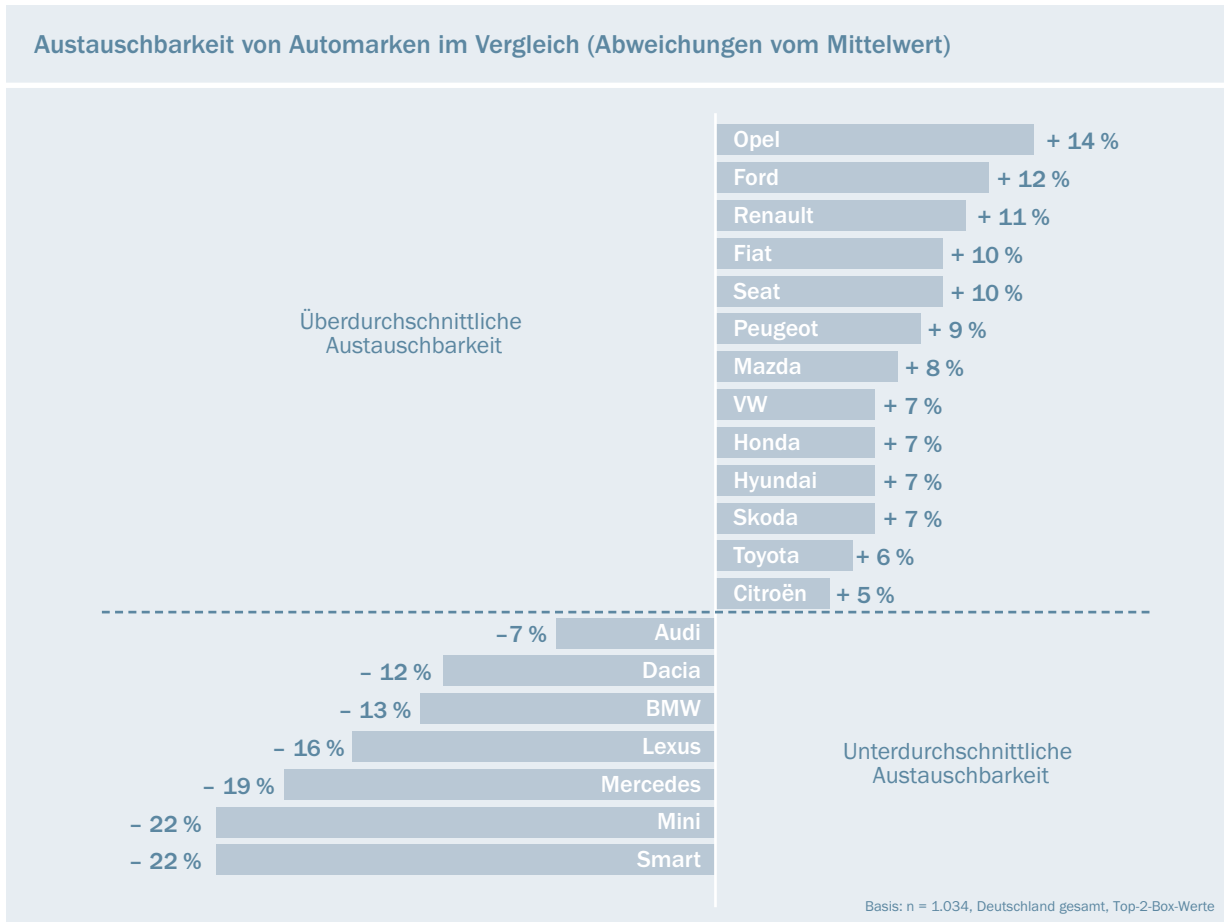


Abbildung 4: Austauschbarkeit von Automarken im Vergleich (Abweichungen vom Mittelwert)

sind 80 % der Meinung, dass verstärkte Preiskommunikation dazu führt, dass die Wertigkeit von Automarken langfristig leidet. 90 % wünschen sich stattdessen, dass die Hersteller besser die faktischen Leistungsvorteile ihrer Angebote kommunizieren sollten.

Stärkster Differenzierungstreiber ist aus Konsumentensicht das individuelle Eingehen auf Kundenbedürfnisse in Angebot und Betreuung. So geben 78 % der Befragten an, sich individuell zugeschnittene Serviceleistungen zu wünschen. Die Betreuung nach dem Kauf ist dabei noch entscheidender als die Beratung vor dem Kauf.

Technische Features und Innovationen werden im Vergleich zum Betreuungsaspekt als nicht so wichtig angesehen. Auch Design spielt mit 35 % eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

Für Automobilhersteller ist somit individuelles Eingehen auf spezifische Zielgruppenbedürfnisse der Schlüssel zum Erfolg sowohl in der Leistungserbringung als auch in der differenzierten Marktbearbeitung – ein Aspekt, der in der aktuellen Praxis oft vernachlässigt wird. Selbstverständlich ist ein solches Vorgehen um ein Vielfaches anspruchsvoller als das Kopieren von Kategorieklichs oder ein vermeintlich schnell wirkender Preiskampf, doch es ist der einzige Weg, die Marke nachhaltig zu differenzieren.

Schlussfolgerungen

Zentrales Ergebnis der Studie ist die Beobachtung, dass die Markenaustauschbarkeit seit 2004 weiter zugenommen hat. Somit wird die Marke auch in ihrer Funktion als Stabilisierungsanker in der Krise stark geschwächt. Dabei ist genau diese Markenleistung gerade jetzt wichtiger denn je.

Die Ursachen für den Anstieg der Austauschbarkeit sind vielfältig. In der Mehrzahl aber sind diese Probleme durch gravierende Fehler im Markenmanagement zu erklären und nicht durch externe Einflüsse begründet. Vom Management werden weder auf die veränderten Zielgruppeneinstellungen und -bedürfnisse noch auf die zunehmenden Produktangleichungen befriedigende Antworten gefunden. Aber genau hier muss das Markenmanagement gezielt ansetzen, um einen relevanten und differenzierenden Mehrwert zu schaffen.

Viele Unternehmen bedienen sich vermeintlich einfacher „Me-too-Konzepte“ oder branchentypischer Klischees. Schlimmstenfalls wird auf kurzfristig wirkende Preiskämpfe und Rabattschlachten gesetzt. Zur Differenzierung der Marke bzw. zu einer eindeutigen Abgrenzung vom Wettbewerb trägt jedoch keines dieser Konzepte bei. Im Gegenteil, es werden sogar Markenwerte vernichtet, die sich – wenn überhaupt – nur unter erheblichem zeitlichem und finanziellem Aufwand wieder aufbauen lassen.

Zur Stabilisierung des Markenwerts und zur Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs sind für Unternehmen mehrere Faktoren erfolgskritisch. In einem ersten Schritt sind die relevanten Zielgruppen genau zu verstehen. Bei Bedürfnissen und Ein-

stellungen der Konsumenten kommt es zunehmend zu großen Veränderungen, sie werden vielfältiger bzw. fragmentierter – nicht nur in Krisenzeiten. Das Markenmanagement muss identifizieren, welche Zielgruppenbedürfnisse relevant sind, perspektivisch Potenzial bieten und sich durch Angebot und Vermarktung effizient adressieren lassen.

Auf dieser Basis ist eine strategisch fundierte, differenzierte und präferenzbildende Markenpositionierung zu entwickeln. Diese lässt sich nicht durch eine gute Werbeidee ersetzen, sondern formuliert ein Nutzenversprechen, das für das eigene Leistungsportfolio tragfähig ist und auf die identifizierten Zielgruppenbedürfnisse ausgerichtet einen echten Mehrwert schafft.

Schließlich muss die Positionierung der Marke ganzheitlich umgesetzt werden, d. h. über die Kommunikation hinaus an allen Interaktionspunkten mit ihren Zielgruppen (also beispielsweise auch in Produkt, Vertrieb und Service, am POS, in der öffentlichen Meinung) glaubwürdig und konsistent erlebbar sein. Voraussetzung hierfür ist ein systematischer und integrierter Managementansatz, der alle Markenführungsaktivitäten synchronisiert und den Umsetzungserfolg nachhält.

Gelingt es einem professionellen Markenmanagement, über diese Hebel Präferenz bei seinen Zielgruppen zu erzeugen, kann die Marke einen signifikanten Wertschöpfungsbeitrag leisten und ihre Stabilisierungsfunktion auch und gerade in Krisenzeiten wahrnehmen.

HAUT

TOP

OBEN



Udo Klein-Bölting, Dr. Susanne Neuber

Marketing in der Krise?

Hintergrund

Krisenzeiten stellen besondere Anforderungen an das Marketing: Obwohl das Marketingbudget dringend benötigt wird, ist es aufgrund der nicht unmittelbaren Zurechenbarkeit von Erlösen stets von Kürzungen oder Streichungen bedroht.

Dabei sehen sich Marketingentscheider gerade jetzt vor besondere Herausforderungen gestellt: Wie kann auf die aktuelle Verbraucherunsicherheit und drohende Kaufzurückhaltung reagiert werden? Die Maschinen auf Stopp stellen und sämtliche Marketinginvestitionen einfrieren? Das heißt, zu riskieren, dass Wettbewerber die Krise nutzen, um am eigenen Unternehmen vorbeizuziehen.

Oder lieber eine ruhige Hand bewahren und weiter wie bisher? Auch dieser Weg scheint problematisch, da sich Verbraucherbedürfnisse in Krisenzeiten von den Bedürfnissen in der Hochkonjunktur unterschei-

den. Während die Verbraucher in wirtschaftlich guten Jahren nach Selbstverwirklichung und sozialer Anerkennung streben, erfolgt in Krisenzeiten eine Rückbesinnung auf Sicherheit und bleibende Werte. Aber welche Stellhebel können in der Krise helfen, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen und Sicherheit zu vermitteln?

Um diese Fragen zu beantworten hat BBDO Consulting eine repräsentative Befragung unter 300 Marketingentscheidern durchgeführt. Die Ergebnisse überraschen und lassen hoffen, dass aus vergangenen Krisen gelernt wurde.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie vorgestellt und interpretiert. Abschließend werden auf Basis der Studienergebnisse Ansatzpunkte für ein erfolgreiches ‚Krisenmarketing‘ abgeleitet.

Erkenntnisinteresse und Set-up

Für die Studie sind 300 Entscheider zu ihren geplanten Reaktionen auf die Krise befragt worden. Die repräsentative Befragung wurde im Rahmen von ca. halbstündigen computergestützten Telefoninterviews durchgeführt und im Januar 2009 abgeschlossen. Folgende Erkenntnisinteressen standen im Vordergrund:

- Vermutete Auswirkungen der Krise auf Geschäftserwartungen, Marketingaktivitäten und -budget
- Für 2009 geplante Maßnahmen und Investitionsschwerpunkte der Unternehmen
- Kritische Erfolgsfaktoren im Krisenjahr

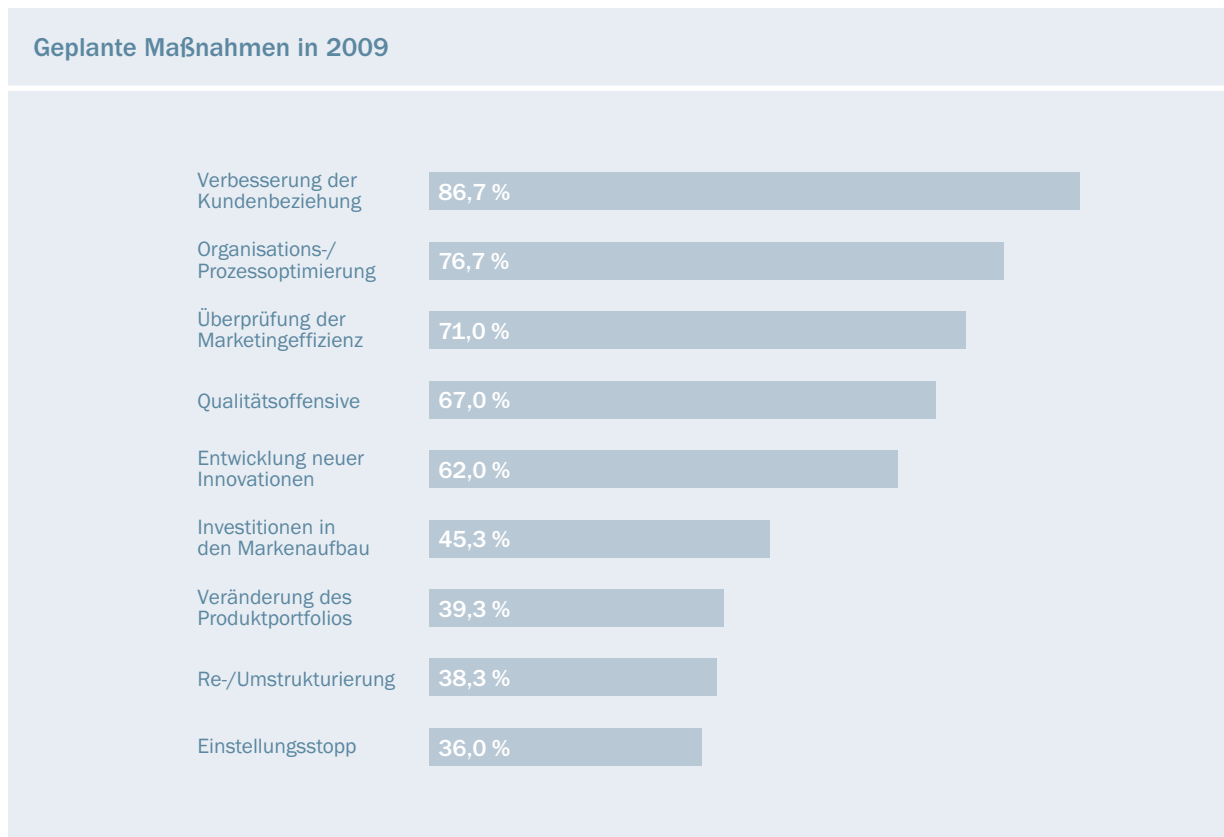


Abbildung 1: Geplante Maßnahmen in 2009

Zentrale Ergebnisse und Interpretation

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie dargestellt und interpretiert.

Marketingbudget trotz der Krise

Prinzipiell geht die Mehrheit der Unternehmen (68 %) davon aus, von der Krise zumindest „mehr oder weniger betroffen“ zu sein. Die weitere Entwicklung wird von den einzelnen Branchen unterschiedlich eingeschätzt: Die meisten Entscheider aus der Finanzdienstleistungsbranche glauben sich auf der Talsohle der Krise und erwarten steigende Umsätze für das neue Jahr (30 %). In der Industrie- (60 %), Konsumgüter- (45 %) und Automobilindustrie (42,5 %) hingegen gehen die meisten Entscheider von sinkenden Umsätzen aus.

Wie zu erwarten war, hält die Mehrheit den steigenden Kostendruck für die größte Herausforderung im Jahr 2009 (85,7 %). Es folgen die Bedrohung der Umsatz-/Ertragskraft (68,3 %) sowie der Rückgang der Konjunktur und die sinkende Kaufkraft (65 %).

Überraschend sind hingegen die Ergebnisse bezüglich der Entwicklung des Marketingbudgets: 88 % der Befragten planen keine Senkung des Marketingbudgets – 15 % sehen für 2009 sogar eine Erhöhung vor (siehe Abbildung 1).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen aus vergangenen Krisen gelernt haben – ein Stopp der Marketingausgaben führt zur Handlungsunfähigkeit des Marketings und erhöht das Risiko, hart erkämpfte Markt- und Mindshares zu verlieren. Gerade in Krisen-

zeiten muss sich das Marketing auf seine vertrauensbildende Funktion besinnen und mit konkreten Maßnahmen den Auswirkungen der Krise entgegensteuern. Wer an dieser Stelle spart, spart auf Kosten der Zukunft und stellt sich damit einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens in den Weg. Diese Erkenntnis scheint mittlerweile in den Köpfen der Entscheider angekommen zu sein.

Der Marketingeuro auf dem Prüfstand

Obwohl keine radikalen Kürzungen des Marketingbudgets vorgesehen sind, steigen die Anforderungen an die Messbarkeit und den nachweisbaren Erfolg des Marketings. Die Mehrheit der Entscheider plant, den Einsatz des aktuellen Budgets zu prüfen. 71 % planen, die Marketingeffizienz zu kontrollieren; allgemeine Organisations- und Prozessoptimierungen stehen sogar bei 76,7 % der Entscheider auf der Agenda der für 2009 geplanten Maßnahmen. Insbesondere in der ITK-Branche (87,5 %), im Handel (80 %) und in der Chemiebranche (80 %) sind Effizienzthemen gefragt.

Auch an dieser Stelle zeigt sich der Reifeprozess der Marketingentscheider im Umgang mit Krisen. Eine Überprüfung von Effektivität und Effizienz des Marketingbudgets ist gerade jetzt sinnvoll. Zum einen kann das Marketing auf diese Weise dazu beitragen, dem erhöhten Kostendruck durch eine gesteigerte Effektivität und Effizienz zu begegnen, zum anderen verändern sich die Anforderungen der Verbraucher in Krisenzeiten. Eine frühzeitige Überprüfung der Ausrichtung der Kommunikation auf die geänderten Verbraucherbedürfnisse (z. B. Sicherheit statt Selbstverwirklichung) vermindert die Gefahr von Effektivitätsverlusten. (siehe Abbildung 2).

Unternehmen rücken näher an ihre Kunden

Der wichtigste Trend ist die stärkere Orientierung am Kunden. Mit 86,7 % ist die Verbesserung der Kundenbeziehung die für 2009 am häufigsten geplante Maßnahme. Dieser Bereich ist einer der wenigen, für den in 2009 sogar Investitionen vorgesehen sind: So planen ca. 39,3 % der Entscheider, in den Vertrieb zu investieren, knapp gefolgt von Investitionen in das

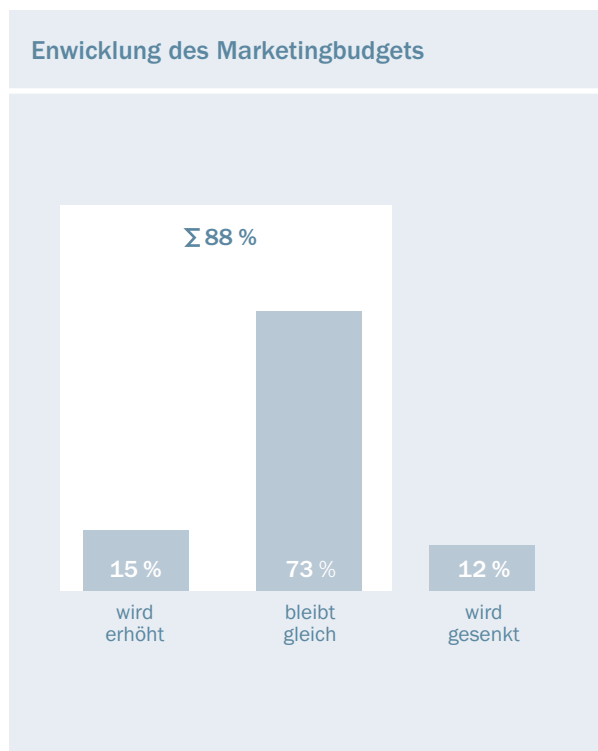


Abbildung 2: Entwicklung des Marketingbudgets

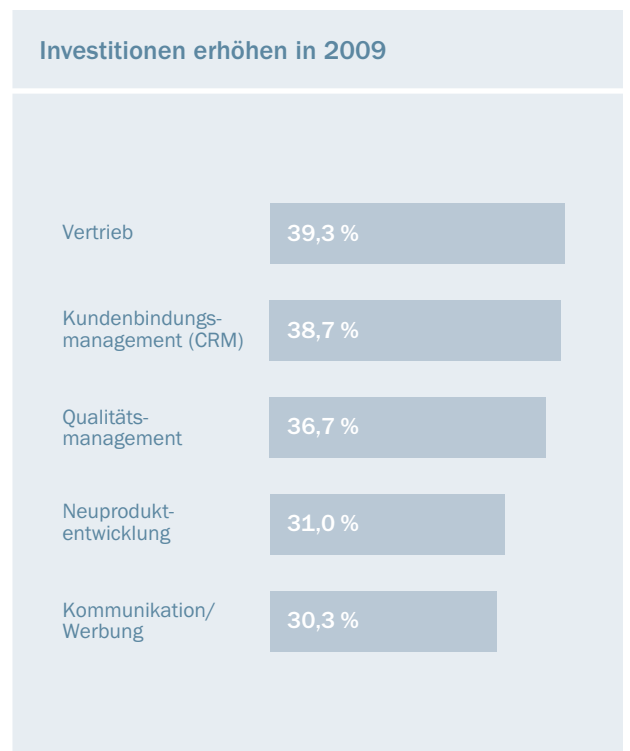


Abbildung 3: Investitionen erhöhen in 2009

Kundenbindungsmanagement (CRM) (siehe Abbildung 3).

Den kundennahen Maßnahmen wird auch kurzfristig die höchste Wirksamkeit zugesprochen. Auf die Frage nach Aktivitäten, die in der Krise zeitnahe Wirkung entfalten, nannten 46 % der Entscheider Maßnahmen zur Verbesserung des Dialogs mit dem Kunden und 41 % Maßnahmen zur Verstärkung der Vertriebsaktivitäten. Auf Platz drei folgt mit 38,7 % der Nennungen der Ausbau von Programmen zur Neukundengewinnung (siehe Abbildung 4 und Abbildung 5).

Betrachtet man die Maßnahmen im Bereich Kundenbeziehungsmanagement fokussiert, zeigt sich, dass an erster Stelle der kurz- und mittelfristig relevanten Maßnahmen die Verbesserung des Kundendialogs steht (86 % der Nennungen). Programme zur Gewinnung neuer Kunden (78 %) sowie zur Bindung bestehender Kunden (72,7 %) sind weitere Maßnahmen, die für kurz- und mittelfristig relevant erachtet werden.

Der Trend zum Fokus auf den einzelnen Kunden spiegelt sich auch in der Wahl der Werbeformen wider: Geplant ist, die Ausgaben für interaktive Kanäle wie

Web 2.0, den Online-Verkauf und Internet-/Online-Werbung im kommenden Jahr zu erhöhen. Dies geschieht am ehesten zulasten der klassischen Kanäle wie Radio, Fernsehen und Zeitschrift, für die rund ein Viertel der Entscheider im nächsten Jahr Senkungen plant (siehe Abbildung 6).

Diese Orientierung zum Kunden hin lässt sich auf zweierlei Weise erklären. Zum einen sucht der Kunde in wirtschaftlich unsicheren Zeiten Halt in bestehenden Beziehungen. Da er sich in Bereichen, die er nicht beeinflussen kann, mit einer erhöhten Komplexität konfrontiert sieht, strebt er innerhalb seines Einflussbereiches nach Komplexitätsreduktion. Bei seinen Kaufentscheidungen orientiert er sich an Partnern, auf die er sich in der Vergangenheit stets verlassen konnte. Gute Maßnahmen zur Intensivierung der Kundenbeziehung erinnern den Kunden an diese Verlässlichkeit, die er in der Vergangenheit erfahren hat und die er für die Zukunft erwarten darf. Die wahrgenommene Festigkeit und Intensität der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen werden somit erhöht, und das Unternehmen wird infolgedessen bei zukünftigen Kaufentscheidungen bevorzugt werden.

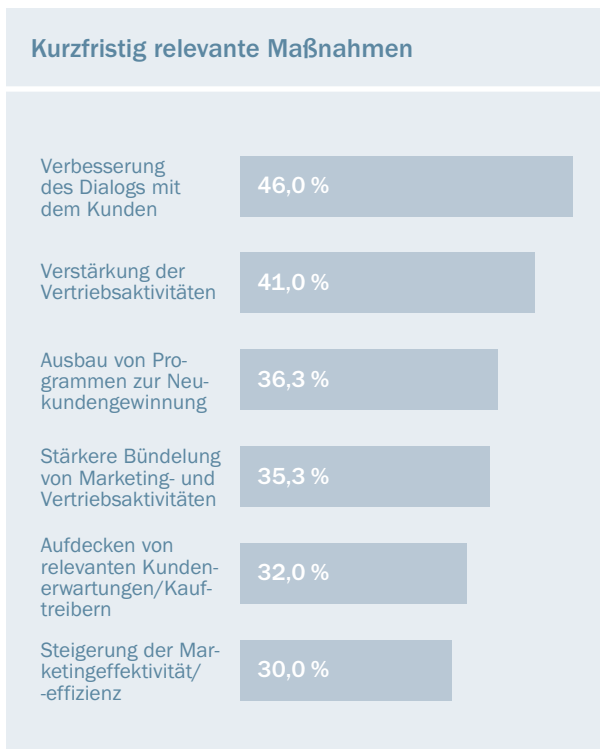


Abbildung 4: Kurzfristig relevante Maßnahmen



Abbildung 5: Kundenbeziehungsmanagement

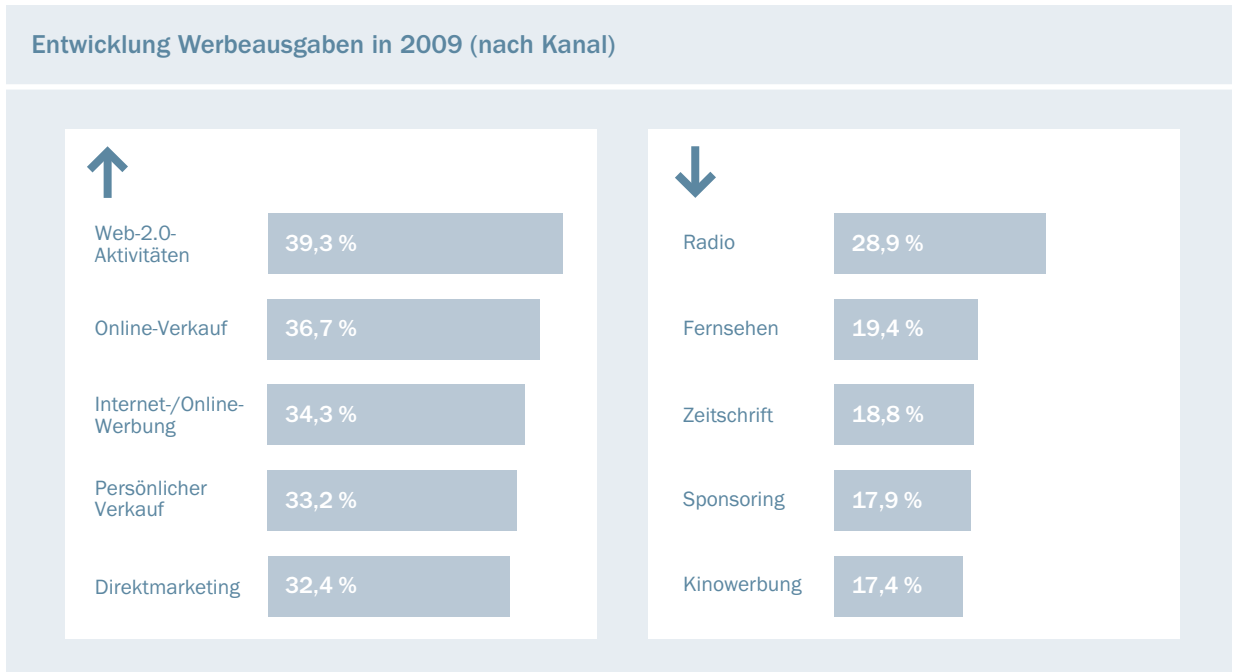


Abbildung 6: Entwicklung Werbeausgaben in 2009 (nach Kanal)

Zum anderen zielen die kundennahen Maßnahmen auf Bereiche des Kaufentscheidungsprozesses ab, die sehr nah am tatsächlichen – umsatzauslösenden – Kauf gelagert sind. Sind sie entsprechend gestaltet, gelingt es, bereits bestehendes Kundenvertrauen zu monetarisieren und so den Umsatz des Unternehmens zu stabilisieren. Voraussetzung ist, dass sich das Unternehmen in den vorhergehenden Jahren im Relevant Set einer ausreichenden Anzahl von Kunden etabliert hat.

Innovationen gegen drohende Umsatzeinbrüche

Der dritte erkennbare Weg aus der Krise wird von den Unternehmen in der Neuproduktentwicklung gesehen. So planen 62 % der befragten Unternehmen, sich im nächsten Jahr verstärkt der Entwicklung neuer Innovationen zu widmen – 30 % wollen konkret in diesen Bereich investieren.

Auch dieser Investitionsschwerpunkt zielt gegen drohende Nachfrageeinbrüche. In Krisenzeiten reduzieren Konsumenten ihre Ansprüche, sodass die

Nutzenschwelle sinkt, ab der Bedürfnisse durch Konsum befriedigt werden. Unternehmen müssen es daher schaffen, den durch ihr Produkt generierten Nutzen zumindest ebenso stark zu steigern, wie parallel die Konsumschwelle sinkt. Gelingt dies einem Unternehmen besser als seinen Wettbewerbern, kann auf diesem Weg sogar ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden.

Kernhandlungsfelder erkannt – Ratlosigkeit bei der konkreten Umsetzung

In einer offenen Frage wurde abschließend nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren und Marketingtreibern in 2009 gefragt. Bezeichnenderweise wurde darauf am häufigsten die Antwort „Weiß ich nicht“ gegeben (32,7 %) (siehe Abbildung 7).

Diese Antwort zeigt deutlich die Verunsicherung, in der sich Marketingentscheider derzeit befinden. Zwar haben sie die Stoßrichtung erkannt, in die die Maßnahmen zielen sollten und müssen, sind aber unsicher bezüglich konkreter nächster Schritte.

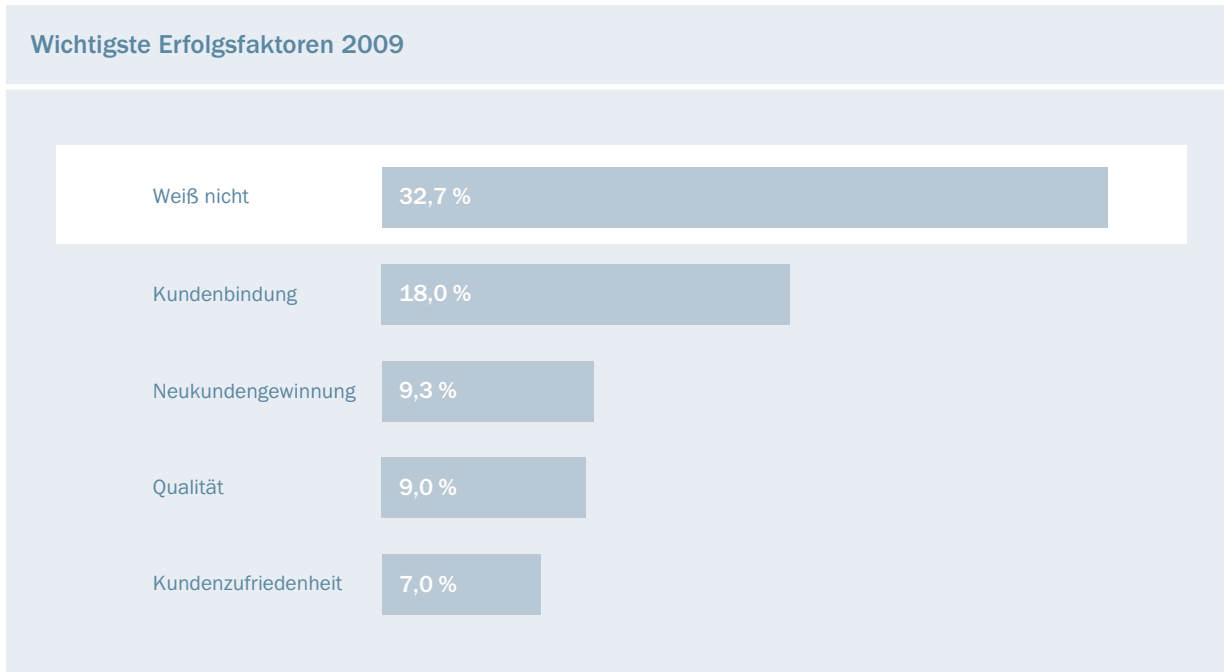


Abbildung 7: Wichtigste Erfolgsfaktoren 2009

Handlungsbedarf

Die Handlungsfelder Marketingeffizienz, Kundennähe und Innovation sind als probate Wege aus der Krise identifiziert und müssen zukünftig konsequent umgesetzt werden. Die Ergebnisse der Studie decken sich mit den aktuellen Projektschwerpunkten von BBDO Consulting. So konnten beispielsweise im Rahmen eines aktuellen Projekts zur Steigerung der Marketingeffizienz die Werbekosten eines führenden

Handelskonzerns bereits um 20 % gesenkt werden. In einem weiteren aktuellen Projekt galt es, die Kundenorientierung eines führenden deutschen Logistikdienstleisters zu verbessern. Dies wird zukünftig über eine bedürfnisorientierte Segmentierung der Gesamtbevölkerung in sieben nach ihrem Potenzial priorisierten Zielsegmente erreicht, die entsprechend ihrem Informations- und Konsumverhalten differenziert bearbeitet werden.

Zusammenfassung und Fazit

Die Studie zeigt, dass Marketingentscheider aus vergangenen Krisen gelernt haben und in der aktuellen Krisensituation mehrheitlich keine Reduktion des Marketingbudgets planen. Stattdessen stehen die Überprüfung der Marketingeffizienz, die Verbesserung des Kundendialogs sowie die Entwicklung

von Innovationen für 2009 auf der Agenda. Bezüglich konkreter Erfolgsfaktoren herrscht derzeit noch Unsicherheit – die Marketingentscheider arbeiten jedoch mit Hochdruck an konkreten Krisenstrategien, im Rahmen derer das Marketing seinen Beitrag zur Meisterung der Krise leisten kann.



USE HOOKS



Adel Gelbert, Dr. Jan-Hendrik Völker-Albert, Nadja Berkowitsch

ASPIRATION – Ein Ansatz zum Employer Branding in zunehmend volatilen Zeiten

Marke stiftet Orientierung – dies ist ihre ureigenste Funktion. Eine starke Marke tut dies auf Basis eines Markenleistungsversprechens, das dem Konsumenten klarmacht, was er von der Marke (in Abgrenzung zu anderen Marken) erwarten kann.

Gleiches gilt für eine Arbeitgebermarke: Sie muss Orientierung geben, wofür sie in Abgrenzung zu anderen Arbeitgebermarken steht und welches Versprechen sie abgibt. Ihre externe Funktion ist also, mithilfe eines attraktiven Arbeitgeberversprechens Talente für das Unternehmen zu gewinnen. Hinzu kommt die interne Funktion, auch mithilfe eines attraktiven Arbeitgeberversprechens Leistungsträger zu halten. Je mehr Veränderung es gibt, desto wichtiger wird Orientierung.

Nun leben wir in einer Zeit, die von in zunehmendem Maße schnellen und tief greifenden Veränderungen geprägt ist. Damit steigt das Bedürfnis nach Orientierung, also nach Haltepunkten. Dies gilt insbesondere auch für das Employer Branding: Mitarbeiter – aktuelle wie zukünftige – haben ein wachsendes Bedürfnis nach Berechenbarkeit. Allerdings agieren die meisten Unternehmen nicht nur in einem Umfeld, das sich immer schneller verändert, sondern sie

befinden sich häufig selbst in einem tief greifenden Veränderungsprozess. Gleichzeitig müssen sie aber als Arbeitgebermarke ihrer Orientierungsfunktion nach innen und außen gerecht werden. Dies stellt das Employer Branding vor immense Herausforderungen, denen mit traditionellen (meist statischen) Ansätzen aus heutiger Sicht nicht mehr zu begegnen ist. Gefragt sind Ansätze, die auch in zunehmend volatilen Zeiten mit wachsender Unsicherheit bestehen können. Genau hier setzt unser ASPIRATION-Ansatz an.

Im Folgenden werden wir zunächst am Beispiel ausgewählter Megatrends verdeutlichen, welche Auswirkungen diese auf Beschäftigungsverhältnisse haben und welche Herausforderungen sich daraus für das Employer Branding ergeben. Im zweiten Teil des Artikels gehen wir auf die sogenannte „Rationalitäts-Falle“ des Employer Brandings ein, dem Versuch also, emotionaler Verunsicherung mit rationaler Argumentation begegnen zu wollen. Im dritten Teil erläutern wir unseren ASPIRATION-Ansatz und die zugrundeliegende Vorgehensweise, um abschließend im vierten Teil unseren Wertbeitrag zur Umsetzung des ASPIRATION-Ansatzes zusammenfassend darzustellen.

Der Einfluss von Megatrends auf die Arbeitswelt

Dass Megatrends nicht nur Gesellschaft, Individuen und Unternehmen verändern, sondern auch neue, konkrete Anforderungen an die Arbeitswelt der Zukunft stellen, wird im Folgenden anhand von vier ausgewählten Megatrends beschrieben.¹

Megatrend „Exponentiell wachsende Computerleistungen“

Ein Megatrend ist ohne Zweifel die wachsende Computerleistung mit exponentiell steigenden Prozessorgeschwindigkeiten und Speicherkapazitäten. Dieser Trend gibt Impulse für weitere Veränderungen u. a. im ökonomischen und gesellschaftlichen Bereich. Es wird davon ausgegangen, dass es 2018 den ersten Computer geben wird, der nahezu die Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns besitzt und somit zukünftig in der Lage sein wird, vermehrt menschliche Dienstleistungen zu übernehmen.² Schon jetzt werden vereinzelt beispielsweise in Callcentern oder als Avatare im Internet menschliche durch digitale Aktionen substituiert. Nun gibt es ja eine lange Historie der Substitution von Menschen durch Maschinen in Arbeitsprozessen. So alt diese Entwicklung ist, so alt sind die Ängste der Menschen davor, von einer Maschine oder einem Computer ersetzt zu werden. Hier hat die Arbeitgebermarke eine wichtige Orientierungsfunktion zu erfüllen, indem sie zu erwartende Veränderungsprozesse und den Umgang damit transparent macht.

Megatrend „Wissensexplosion“

Aktuell verdoppelt sich die Menge an technischen Informationen alle zwei Jahre. Das Internet stellt pro Woche mehr Informationen zur Verfügung als sämtliche Medien zusammengenommen in den letzten

5.000 Jahren zuvor, und pro Monat werden über 9,9 Milliarden Suchvorgänge über Google gestartet, um dieses Wissen abzurufen.³ Für ein 4-jähriges technisches Studium bedeutet dies, dass die Hälfte des Wissens aus dem 1. Studienjahr im 3. Studienjahr bereits überholt sein wird. Man muss davon ausgehen, dass sich die Menge an Wissen weiter exponentiell entwickeln wird.⁴ Dies kann bedeuten, dass Schüler und Studenten heute für Berufe ausgebildet werden, die es zurzeit noch gar nicht gibt und in denen Technologien zum Einsatz kommen, die noch gar nicht erfunden sind, um Probleme zu lösen, von denen noch nicht einmal bekannt ist, dass es überhaupt Probleme sind. Entsprechend steigt der Druck auf Mitarbeiter, mit diesem Veränderungsprozess auch in Bezug auf ihre persönliche Weiterentwicklung Schritt zu halten. Für Unternehmen besteht hier die Herausforderung, lebenslanges Lernen und Weiterentwicklung als wesentliche Anforderung in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern.

Megatrend „Marktkonvergenz“

Die zunehmende Auflösung der Grenzen zwischen Märkten, Branchen und Unternehmen führt häufig zu einer grundsätzlichen Veränderung bestehender Unternehmensstrukturen. Unternehmen müssen sich, um den steigenden Anforderungen in Bezug auf Flexibilität und Agilität gerecht zu werden, zukünftig stärker zu Netzwerken und offenen Systemen hin entwickeln.⁵ Der strukturelle Wandel von Unternehmen verändert dabei maßgeblich auch den Arbeitsplatz. Arbeit an sich wird sich dynamisieren und immer mehr orts- und zeitungebunden stattfinden. Arbeit und Freizeit werden zukünftig immer weniger voneinander zu trennen sein. Mitarbeiter werden immer mehr während ihrer „Arbeitszeit“ ihren Freizeitinteressen nachgehen und immer häufiger wäh-

1 Vgl. BBDO Consulting, Research, 2009.

2 Vgl. o.V.: Zehn Jahre Zukunft, Technology Review, Heise Zeitschriften Verlag, Januar 2008.

3 Vgl. Nielsen: NetRatings, 2008; Interone, Research, 2008.

4 Vgl. Gilder, George: Telecosm: The world after bandwidth abundance, B & T, 2002.

5 Vgl. Z_punkt: Megatrends, 2008.

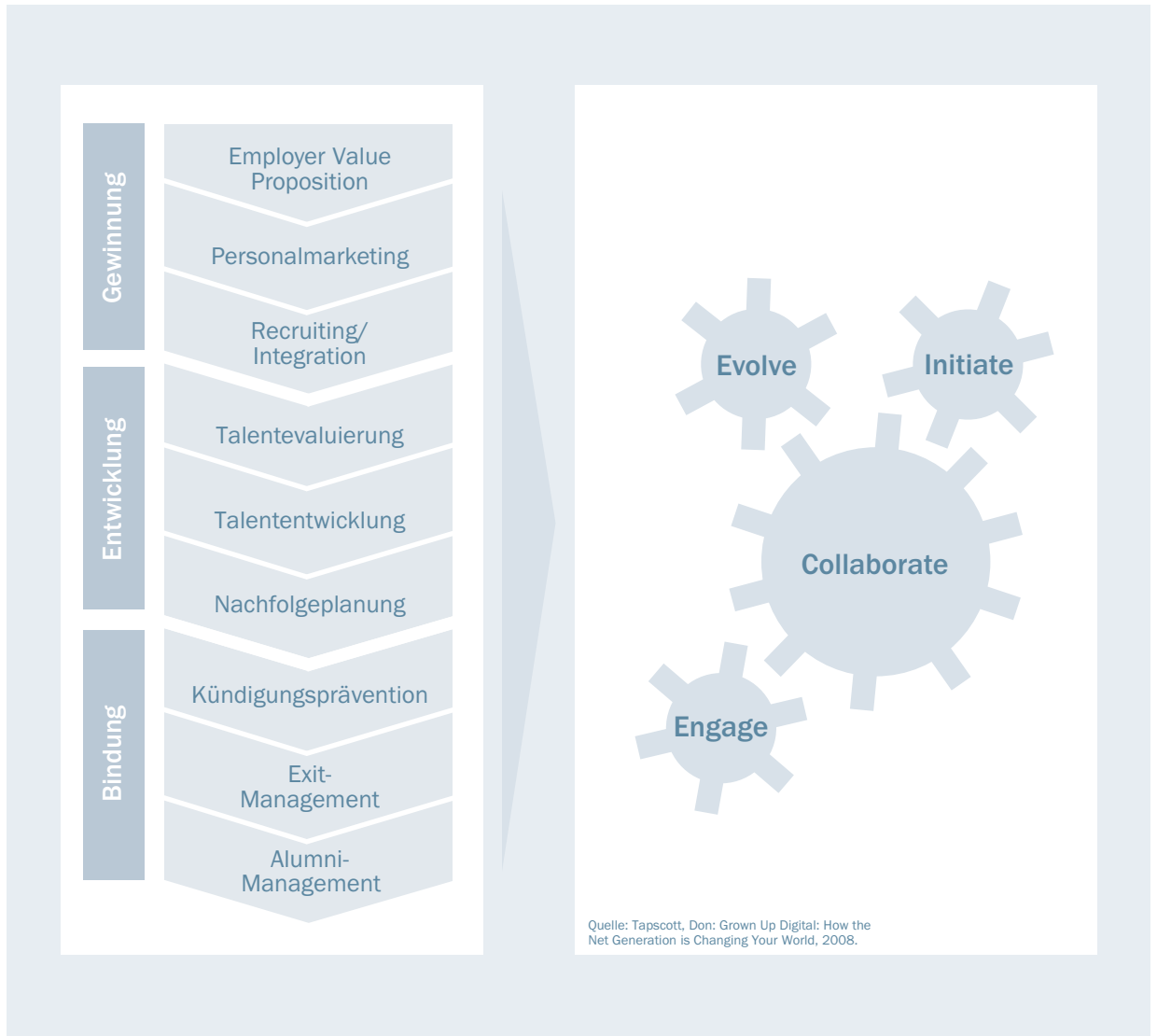


Abbildung 1: Vom aktuellen zum zukünftigen Mitarbeiterbeziehungsmanagement

rend ihrer „Freizeit“ über moderne Informations- und Kommunikationsmittel kontinuierlich in Verbindung zu ihrem Unternehmen stehen. Den Mitarbeitern wird dies zukünftig eine erhöhte Anpassungsfähigkeit und Eigenverantwortung abverlangen. Auf der einen Seite besteht die Herausforderung für Unternehmen darin, ihren Mitarbeitern diese neuen Anforderungen klar zu vermitteln. Auf der anderen Seite wird es notwendig sein, zu definieren, wie Profile zukünftiger Mitarbeiter aussehen müssen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden und um auch in Zukunft die wirklich „richtigen“ Mitarbeiter zu rekrutieren.

Megatrend „Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen“

Der Trend zur Ausübung mehrerer paralleler Jobs wird sich weiter fortsetzen. In den USA hat bereits jetzt jede Person der Generation der „Babyboomer“⁶ zwischen dem 18. und 42. Lebensjahr im Durchschnitt bereits 10,8 Jobs gehabt.⁷ Zukünftig wird es zur Normalität gehören, dass sich Mitarbeiter in mehreren Arbeitsverhältnissen gleichzeitig befinden und häufig auch noch parallel einer selbstständigen Tätigkeit nachgehen.⁸ Entsprechend wird sich zukünft-

6 Generation Babyboomer: zwischen 1946 und 1964 Geborene (USA).
 7 Vgl. Bureau of Labor Statistics of the U.S. Department of Labor, 2008.
 8 Vgl. Tapscott, Don: Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World, McGraw-Hill, Columbus, OH, 2008.

tig der Mitarbeiterentwicklungspfad, auch Employee-Life-Cycle genannt, flexibilisieren. Logische Konsequenz ist die Veränderung von einem klassischen Personalmanagement mit einer „On-Off-Beziehung“ hin zu einem Mitarbeiterbeziehungsmanagement, bei dem die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern das Kernelement darstellt.⁹ Unterneh-

men stehen also vor der Herausforderung, ein entsprechendes Beziehungsmanagement aufzubauen, bei dem die Bindung zu den Mitarbeitern schon vor deren Zugehörigkeit zum Unternehmen einsetzt und auch nach deren Verlassen des Unternehmens nicht abbricht (siehe Abbildung 1).

Die Rationalitäts-Falle: dem zunehmenden Bedürfnis nach Orientierung mit „handfesten“ Vorteilen begegnen

Aktuell verschärft die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise den Druck auf die Unternehmen, sodass viele ihre Veränderungsprozesse beschleunigen, sich also in eine noch schneller drehende Transformationsspirale begeben.

Intern nimmt die Verunsicherung zu, nach außen fällt es immer schwerer, ein scharfes Unternehmensprofil zu wahren. Potenzielle Mitarbeiter sind daher immer weniger in der Lage zu realisieren, wo genau das Unternehmen steht und in welche Richtung es sich entwickeln wird. Die Folge ist eine zunehmende Verunsicherung sowohl intern als auch extern und in der Konsequenz ein zunehmendes Bedürfnis nach Orientierung.

Und genauso häufig kann ein grundsätzliches Missverständnis beobachtet werden: Unternehmen versuchen, dem wachsenden (emotionalen) Bedürfnis nach Orientierung mit „handfesten“ Argumenten zu begegnen, also mit dem Herausstellen faktischer Vorteile als Arbeitgeber. Hierzu gehören Aspekte wie Weiterentwicklungsangebote, internationale Karriere-

möglichkeiten sowie schnelle Verantwortungsübernahme, Aspekte also, die zwar wichtig, aber immer weniger differenzierend sind. Intern haben solche Argumente häufig einen ausgesprochenen Bumerang-Effekt, so z. B. wenn Mitarbeiter, die unter dem Gefühl kontinuierlicher Überforderung leiden, zu hören bekommen, dass sie sich auf die Übernahme von noch größerer Verantwortung freuen dürfen. Diese Form der „Rationalisierung“ wird häufig den aktuellen Anforderungen nicht mehr gerecht. Nach innen birgt sie die Gefahr einer weiter sinkenden Motivation und einer sich verstärkenden Verunsicherung. Nach außen führt diese „Rationalisierung“ durch das Herausstellen faktischer Vorteile dazu, dass sich Angebote immer mehr angleichen. Diese Form der „Commoditisierung“, wie man sie auch aus dem Produktbereich kennt, führt im Resultat dazu, dass vermeintliche job- und unternehmensbezogene Vorteile immer mehr zu Hygienefaktoren ohne wirkliches Differenzierungspotenzial mutieren. Damit ist die „Rationalitäts-Falle“ des Employer Brandings zugeschnappt!

⁹ Vgl. Tapscott, Don: Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World, McGraw-Hill, Columbus, OH, 2008.

Unser ASPIRATION-Ansatz

Unserem ASPIRATION-Ansatz liegt ein wesentlicher Paradigmenwechsel des Employer Brandings zugrunde: den Veränderungsprozess eines Unternehmens von einem Treiber der Unsicherheit zu einer Quelle der Begeisterung zu machen. Das heißt, dass die Attraktivität der Arbeitgebermarke sich nicht mehr vor allem aus dem Status quo an Angeboten und Programmen für Mitarbeiter erklärt, sondern daraus, welchem Anspruch sich das Unternehmen verschrieben hat und welche Chancen und Potenziale sich aus der Entwicklung in Richtung dieses „Leuchtturms“ für ambitionierte und begeisterungsfähige Mitarbeiter ergeben.

Der Ansatz folgt im Kern einem Drei-Stufen-Modell (siehe Abbildung 2):

Listen – die Basis für die Definition des „Leuchtturms“ legen

Fokus der Phase „Listen“ ist das gemeinsame Verstehen. Zusammen mit unseren Kunden blicken wir in die Zukunft, verstehen aktuelle und zukünftige Mitarbeiter und analysieren die relevanten Wettbewerber.

Zu Beginn dieser Phase werden auf Basis der Megatrends Implikationen für die mögliche Geschäftsentwicklung der Zukunft erarbeitet und ausgehend hiervon die Anforderungen an zukünftige Mitarbeiter untersucht. Dies erfolgt in interdisziplinär besetzten Zukunfts-Workshops. Ergebnis ist ein „Zielbild“ für den Mitarbeiter der Zukunft. Wir wissen somit also, mit wem wir es in Zukunft zu tun haben bzw. zu tun haben möchten, wir wissen, wie die Mitarbeiter denken, fühlen und wie sie ihre Freizeit gestalten. Dazu generieren wir sogenannte Bedürfnis-Cluster.

Im nächsten Schritt beleuchten wir aktuelle und potenzielle Mitarbeiter im Hier und Jetzt. Hierfür haben sich Sekundärerhebungen, Fokusgruppen sowie

Einzelinterviews als Instrumente bewährt. Resultat dieser Analyse sind die relevanten job- und unternehmensbezogenen Bedürfnisse der definierten Zielgruppen. Zusammen mit den Bedürfnis-Clustern der Zukunft bilden die hier entwickelten Bedürfnisprofile (Insights) die Grundlage für die aktuelle und zukünftige Ausdifferenzierung des Arbeitgeberangebots.

Zum Abschluss der Phase „Listen“ werden die erarbeiteten Bedürfnisprofile aktueller und zukünftiger Mitarbeiter mit den Angeboten konkurrierender Arbeitgebermarken abgeglichen. Dies erfolgt in Form einer Benchmark-Analyse, bei der kommunizierte Angebote und Kommunikationsmaßnahmen relevanter Wettbewerber entlang der Bedürfniskategorien untersucht und bewertet werden. Ergebnis sind identifizierte Kernbedürfnisse, die aktuell und in Zukunft Potenzial für eine Differenzierung des Arbeitgeberangebots darstellen und Begehrlichkeit bei den „richtigen“ Mitarbeitern wecken.

In der Phase „Listen“ verstehen wir somit, wie aktuell und zukünftig ein Fit zwischen den Bedürfnissen der „richtigen“ Mitarbeiter und dem Unternehmen als Wunscharbeitgeber hergestellt werden kann. Diese Erkenntnisse bilden die Basis für die Entwicklung des „Leuchtturms“ in der Phase „Learn“ (siehe Abbildung 3).

Learn – den „Leuchtturm“ definieren

In der Phase „Learn“ wird entwickelt und evaluiert. Auf Basis unterschiedlicher Ideen wird das Konzept des finalen „Leuchtturms“ erarbeitet und mit relevanten Anspruchsgruppen auf seinen strategischen Fit und seine Umsetzungsfähigkeit hin evaluiert.

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Phase „Listen“ werden verschiedene „Leuchtturmideen“ entwickelt, die unterschiedliche Ausprägungen der identifizierten

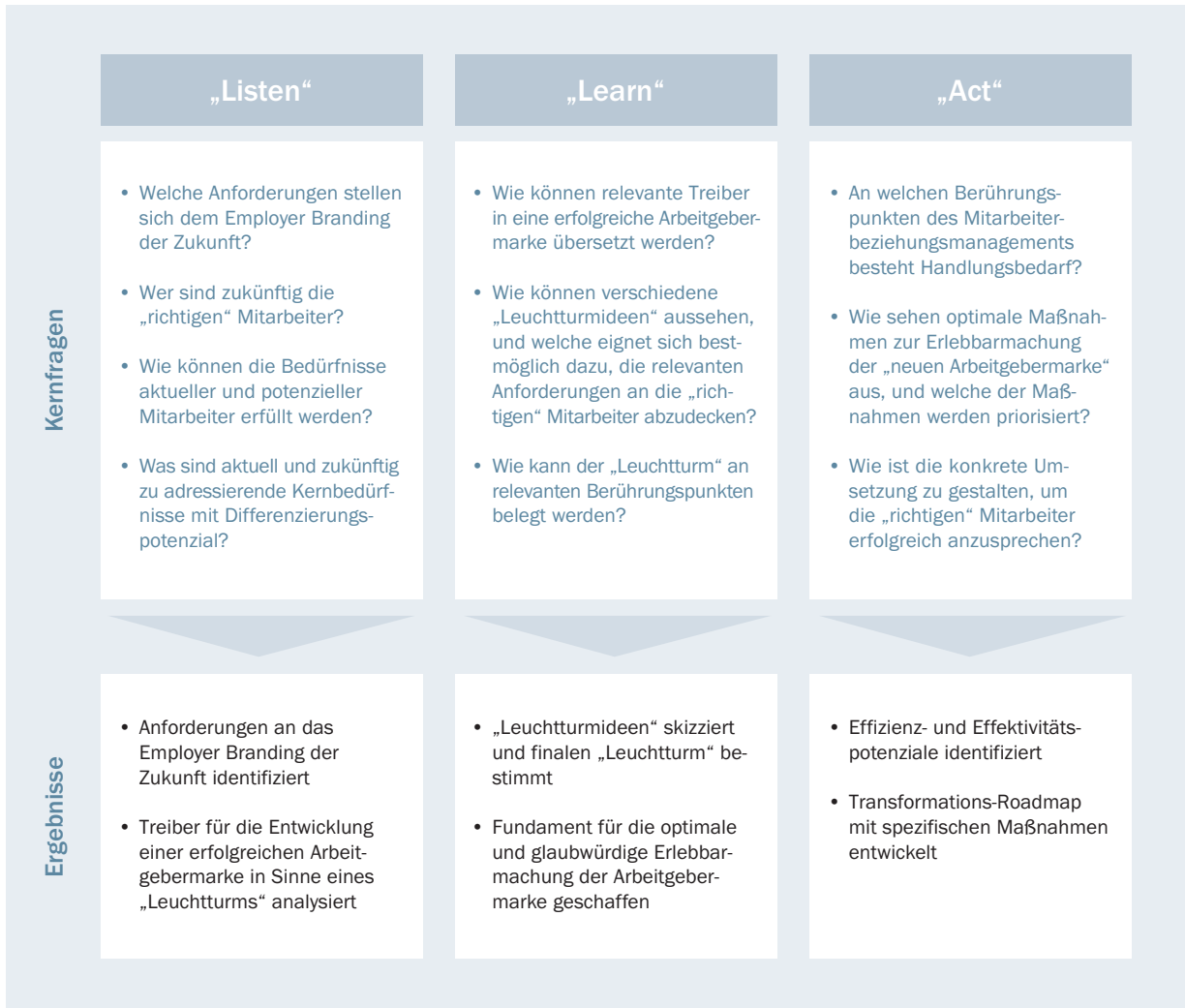


Abbildung 2: Dreiphasiger ASPIRATION-Ansatz: „Listen, Learn, Act“



Abbildung 3: Wunscharbeitgeber und „richtige“ Mitarbeiter: Grundlage des ASPIRATION-Ansatzes

Kernbedürfnisse abdecken. Diese Ideen werden, je nach Organisationsstruktur im Unternehmen, in Management-Workshops und/oder direkt mit relevanten Entscheidern abgestimmt. Ergebnis ist die Bestimmung des finalen „Leuchtturms“, der Potenzial bietet, aktuell und zukünftig auf umsetzbare Aktivitäten entlang des Mitarbeiterbeziehungsmanagements heruntergebrochen zu werden, und gleichzeitig geeignet ist, die zukünftig relevanten Anforderungen an die „richtigen“ Mitarbeiter optimal abzudecken.

Nach Selektion des finalen „Leuchtturms“ wird validiert, ob dieser zur zukünftigen Identität des Unternehmens passt und in welcher Form er an relevanten Berührungspunkten des Mitarbeiterbeziehungsmanagements konkret belegt werden kann. Dies erfolgt im Rahmen von internen und externen Experteninterviews und Fokusgruppen sowie auf Basis einer detaillierten Untersuchung bestehender und möglicher zukünftiger Angebote des Mitarbeiterbeziehungsmanagements. Resultat hieraus ist ein solides Fundament, auf das der „Leuchtturm“ gestellt wird und das die erforderliche Relevanz, Glaubwürdigkeit und Differenzierbarkeit der Arbeitgebermarke sicherstellt.

Der in der Phase „Learn“ entwickelte „Leuchtturm“ bietet zukünftigen Mitarbeitern dann auch „auf rauem See“ Halt und Orientierung.

Act – den „Leuchtturm“ erlebbar machen

In der Phase „Act“ wird umgesetzt. Hierzu werden zuerst Handlungsbedarfe und wesentliche Ansatzpunkte identifiziert. Alle Umsetzungsaktivitäten werden anschließend in einer übergreifenden Transfor-

mations-Roadmap gesteuert, um eine konsistente Erlebarmachung der neuen Arbeitgebermarke sicherzustellen.

Zu Beginn der Phase „Act“ wird erfasst, welche Aktivitäten dazu geeignet sind, aktuell und zukünftig auf den „Leuchtturm“ einzuzahlen, und es wird darüber hinaus erarbeitet, welche High-Impact-Themen die höchste Wirkung entfalten, um die Arbeitgebermarke zum Leben zu erwecken. Dies geschieht mithilfe eines Soll-Ist-Abgleichs entlang des Mitarbeiterbeziehungsmanagements.

Die Steuerung von spezifischen Angeboten an Berührungspunkten, Initiativen zur Veränderung von Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter sowie entsprechende Kommunikationsmaßnahmen stellen neben der Umsetzung der High-Impact-Themen die Grundlage für eine konsistente Erlebarmachung der neuen Arbeitgebermarke sicher. Diese erfolgt mithilfe einer detailliert abgestimmten Transformations-Roadmap. Parallel hierzu werden im Rahmen von Transformations-Workshops Mitarbeiter im Sinne eines „Behavioural Brandings“ zu Botschaftern gemacht, sodass sie selbst nachhaltig zum Aufbau der neuen Arbeitgebermarke beitragen.¹⁰ Insgesamt wird sichergestellt, dass mit diesem Transformationsprozess die wesentlichen Aktivitäten des HR-Managements auf die Zukunft ausgerichtet werden und gleichzeitig Effizienz- und Effektivitätspotenziale in der Umsetzung realisiert werden können.

Im Ergebnis des Gesamtprozesses soll ein Gefühl, eine „innere Überzeugung“ entstehen, die von den Mitarbeitern des Unternehmens glaubwürdig gelebt und die an allen Berührungspunkten spürbar wird.

¹⁰ Forster, Anja; Erz, Antonia; Jenewein, Wolfgang: Employer Branding – Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterbindung, Gabler, Wiesbaden 2008.

Weshalb mit uns?

Nach unserer Überzeugung bündeln wir die drei für dieses Thema wesentlichen Kompetenzen:

- *Wir verstehen Marken* – Der Aufbau von erfolgreichen Marken ist das Kerngeschäft von BBDO Consulting. Wir verstehen das Management von Marken. Von der Markenanalyse über die Positionierung und die Erlebarmachung von Marken bis hin zur Wirkungsmessung beherrscht BBDO Consulting das gesamte Spektrum der Markenführung. Dies gilt für Unternehmens- und Produktmarken ebenso wie für Arbeitgebermarken.
- *Wir verstehen es, Veränderungsprozesse zu gestalten* – Wir verstehen es, die Dynamik von Veränderungsprozessen und Zukunftsentwicklungen in Energie und Begeisterung zu transformieren und aus der Antizipation zukünftiger Anforderungen konkrete Handlungsoptionen für das Hier und Jetzt abzuleiten.
- *Wir haben unsere Expertise mehrfach in erfolgreichen Projekten nachgewiesen!*

BEAUTY IS

輕放勿



FRAGILE

責

Björn Sander, Dr. Christian von Thaden, Utta Wiese

Kunden verstehen statt zerlegen

Steigende Bedeutung von Kundensegmentierung als Instrument der Marktbearbeitung

Die zunehmende Austauschbarkeit von Produkten und Marken sowie die sich immer rascher verändernden und fragmentierten Kundenbedürfnisse stellen neue, stetig wachsende Anforderungen an die kundenorientierte Ausrichtung vieler Unternehmen. So erwarten Kunden zunehmend innovative Produkte, die möglichst spezifisch und passgenau ihren Bedürfnissen entsprechen, dabei möglichst preisgünstig sind und einen differenzierenden Mehrwert gegenüber Wettbewerbsprodukten bieten.¹

Gleichzeitig steigt auch die Komplexität aufseiten der Unternehmen. Die schon immer wichtige Thematik des effizienten Ressourceneinsatzes wird immer mehr – und gerade jetzt vor dem Hintergrund der Konjunkturkrise noch verstärkt – zu einer zentralen Forderung auch für das Marketing. Neben die Frage, was Marketing leistet, tritt mindestens gleichberechtigt die Frage, ob das gleiche Ziel nicht auch mit weniger Ressourcen hätte erreicht werden können. Viele Marketingentscheider stehen vor der Herausforderung, trotz steigenden Werbedrucks durch Wettbewerber mit geringeren Marketingbudgets auskommen zu müssen. Das verlangt zwangsläufig eine Fokussierung auf Vermarktungsaktivitäten mit höchstem ökonomischem Nutzen sowie gleichzeitig den maximal effizienten Einsatz von vornherein begrenzten Vertriebsressourcen.

Kundensegmentierung ist in diesem Zusammenhang erfolgskritisch, weil sie – richtig eingesetzt – zwei elementaren Zielen dient: zum einen der *Marktabgrenzung*, d. h. der fokussierten Definition relevanter Geschäftsfelder als Grundlage für die Erlangung tiefer Kenntnisse über relevante Zielkunden, und zum anderen der zielgerichteten *Marktbearbeitung*, d. h. der Definition effektiver und effizienter Instrumente zur konkreten Vermarktung des Angebots.

Kurz gesagt hilft eine gute Segmentierung, die richtigen Kunden zu definieren, diesen die richtigen („customized“) Produkte anzubieten und sie an den richtigen Kontaktpunkten mit den richtigen („präferenzbildenden“) Botschaften zu adressieren.

Notwendig dafür ist, dass Segmentierung in einem klaren und messbaren ökonomischen Mehrwert resultiert – sie darf nicht zum Selbstzweck und auch nicht als „intellektuelle Fingerübung“ verstanden werden. Gängige Segmentierungsansätze scheitern oft daran, konkrete Handlungsempfehlungen zur effektiven und effizienten Marktbearbeitung zu geben, da sie oftmals generisch entwickelt worden sind und die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens nicht *spezifisch* abbilden.

1. Vgl. BBDO Consulting: „Phänomen Fragmentierung – Chancen und Risiken für das Marketing“, Insights 10 (2009).

Erfolgreiche Kundensegmentierung erfüllt klar definierte Anforderungen

Auch heute noch sehen viele Unternehmen die *Gesamtbevölkerung* als potenzielle Zielgruppe. Neben dem immensen und in dieser Höhe unnötigen Aufwand kann das in bestimmten Fällen sogar kontraproduktiv wirken, weil viele Konsumenten Reaktanzen entwickeln gegen Angebote, die sie nicht interessieren (z. B. im Direktmarketing).

Notwendig ist hingegen, sich auf relevante, in sich homogene Kundensegmente zu konzentrieren, die sich von anderen Segmenten sinnvoll abgrenzen lassen.

Für die Unternehmenspraxis bedeutet das, dass vier Kernvoraussetzungen für erfolgreiche Segmentierung erfüllt sein müssen:

Ökonomisches Potenzial

Der Fokus von Unternehmen muss auf potenzialstarken Kunden liegen, die grundsätzlich willens und (finanziell) in der Lage sind, das Leistungsangebot eines Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Dies kann beispielsweise anhand des frei verfügbaren Haushaltseinkommens operationalisiert werden. Hilfreich ist, wenn Konsumenten zudem eine positive Markenaffinität aufweisen, da sich hieraus starke Implikationen auf die Akquisitionskosten ableiten lassen, die bei positiver Markenaffinität deutlich geringer ausfallen als bei Markenneutralität oder sogar -aversion.

Anhand von perspektivischen, einkommensbezogenen Kriterien und klar definierten, unternehmens- und markenspezifischen Affinitäten lässt sich das Potenzial von Kundengruppen bewerten, was die Grundlage zur anschließenden Priorisierung von strategischen Zielgruppen bildet.

Bedürfnisorientierung

Um für die Konsumenten präferenzbildende Produkte und Services zu entwickeln, reicht es nicht aus, die allgemeinen Bedürfnisstrukturen von Kunden, z. B. Werte und Grundeinstellungen, zu kennen. Ursache hierfür ist, dass nicht für alle Produktkategorien die gleichen Bedürfnisse kaufentscheidend und diese nicht immer gleich bedeutsam sind. So sind beispielsweise beim Kauf eines Autos bei einer Person andere Kriterien ausschlaggebend, als wenn dieselbe Person eine Versicherung abschließt.

Notwendig ist daher, über die Grundbedürfnisse hinausgehend zu untersuchen, welche branchen- und unternehmensrelevanten Bedürfnisstrukturen kaufentscheidend sind. Kurz gesagt: Was treibt den Kunden in einer bestimmten Produktkategorie an, ein Produkt zu kaufen oder nicht?

Adressierbarkeit

Um Streuverluste in Kommunikation und Vertrieb zu minimieren, muss für jede priorisierte Zielgruppe sichergestellt sein, dass eine spezifische Adressierung möglich ist. Dabei ist es notwendig, zu wissen, welche Kommunikations- und Vertriebskanäle in welcher Form und Intensität zur Information und Kaufabwicklung genutzt werden. Eingehende Analyse und Identifikation von Zielgruppenspezifika, z. B. soziodemografische Kriterien, Informationsverhalten oder geografische Kriterien, sind dabei Grundvoraussetzung. Im besten Fall hat das segmentierende Unternehmen Zugang zu einer Adressdatenbank, die eine direkte und kundenindividuelle Zuordnung der Zielgruppen zu Adressbeständen und somit gezieltes Direktmarketing ermöglicht.

Implementierbarkeit

Die frühzeitige Sicherstellung der Integrierbarkeit in bestehende IT-Systeme ist ebenfalls ein zentraler Erfolgsfaktor einer praktikablen Kundensegmentierung. Denn vielfach werden Segmentierungsmodelle entwickelt, die nicht mit der Infrastruktur der Unter-

nehmen kompatibel sind und aufgrund zusätzlicher Datenkomplexität nur eingeschränkt Nutzen bieten können. So sollte frühzeitig evaluiert werden, welche unternehmensspezifischen Strukturen genutzt werden können und wie eine möglichst pragmatische Integration erfolgen muss, damit die operative Anwendbarkeit sichergestellt ist.

Verbreitete Segmentierungsverfahren erfüllen diese Voraussetzungen unzureichend

Seit Beginn der 80er-Jahre ist Segmentierung bekanntermaßen ein populäres Thema der Marketingtheorie und -praxis und hat seitdem stetig an Bedeutung gewonnen. Ein umfassender Segmentierungsansatz existiert in der theoretischen Methodenentwicklung nach wie vor nicht, obwohl sich in der Praxis zahlreiche Verfahren etabliert haben. Ein Indiz dafür, wie komplex dieses Thema nach wie vor ist.

Die gängigen Segmentierungssystematiken verwenden in der Regel verschiedene Arten von Kriterien zur Trennung von Segmenten. Vereinfachend werden oftmals vier Kategorien unterschieden, die in Abbildung 1 dargestellt werden: verhaltensorientierte, psychografische, soziodemografische und geografische Kriterien.

Viele etablierte Ansätze basieren mit ihrer Systematik eindimensional auf nur *einer* der bereits genannten Kriterienkategorien, meistens entweder auf psychografischen Kriterien, also der Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen, Werten und Einstellungen (z. B. AIO-Ansatz), oder auf direkt adressierbaren Kriterien wie z. B. Alter, Bildungsgrad und Einkommen (z. B. Kaufkraftansatz).

Bei rein *bedürfnisorientierten Ansätzen* ist eine Ausrichtung des Leistungsangebots auf Kundenbedürfnisse

zwar grundsätzlich möglich, weil die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden bekannt sind. Die Kenntnis dieser Basisbedürfnisse allein reicht jedoch für die erfolgreiche Vermarktung nicht aus, weil in unterschiedlichen Produktkategorien unterschiedliche Bedürfnisse kaufentscheidend sein können. Neben der Kenntnis der Grundbedürfnisse müssen Produktmanager also auch Kenntnis der spezifischen Bedürfnisse in der entsprechenden Produktkategorie sowie – ganz entscheidend – der möglichen Zugänge zum potenziellen Kunden haben. Denn nur so kann segmentspezifisch entschieden werden, durch welche Vertriebskanäle und Kommunikationsmedien Konsumenten effektiv und effizient anzusprechen sind, sodass sich Streuverluste in der Kundenansprache verringern lassen.

Bei Ansätzen, die nach besser operationalisierbaren Dimensionen wie *Soziodemografika*, *verhaltensorientierten Kriterien* oder *geografischen Kriterien* segmentieren, entsteht das umgekehrte Problem: Hier kennt man zwar die „Rahmenbedingungen“, in denen ein Konsument lebt, kann also gut abgrenzen, wie man ihn medial erreichen kann, man kennt aber seine Bedürfnisse nicht und weiß nicht, welche Leistungselemente zur Kaufentscheidung führen. Häufig mündet das in generischen Produkten und Kommunikationsbotschaften.

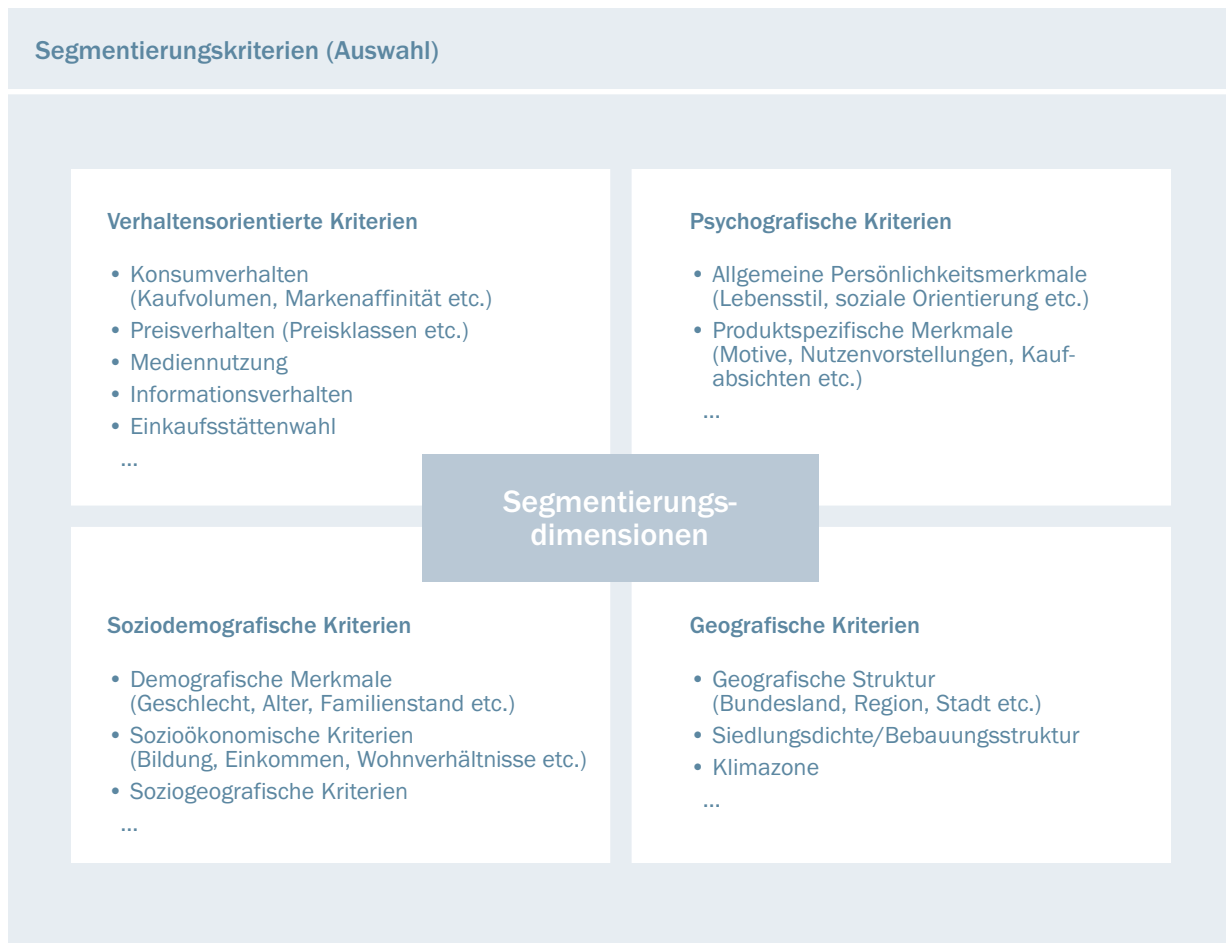


Abbildung 1: Segmentierungskriterien (Auswahl), BBDO Consulting

Dieser „Denkfehler“ ist weit verbreitet, ein gutes Beispiel dafür ist das sogenannte „Senioren-Marketing“. Hierbei wird vereinfachend davon ausgegangen, dass Menschen ab einem gewissen Alter untereinander sehr ähnliche und gegenüber anderen Altersgruppen unterschiedlichste Ansprüche an Produkte und Services haben. Solch eine altersabhängige Veränderung der Kundenbedürfnisse mag es zwar in einzelnen Branchen in Ansätzen sogar geben, wie z. B. in der Versicherungswirtschaft, in der Bedarfe oftmals entsprechend der Lebensphasen (z. B. Berufseinstieg, junge Familie, Rentner) entstehen, ist aber in der Verallgemeinerung zu stark vereinfacht und zu kurz gegriffen, weil auch innerhalb dieser Lebensphasen unterschiedliche Bedürfnisstrukturen für die Kaufentscheidung ausschlaggebend sind: So führt das einkommensstarke Senioren-Ehepaar (ohne Kinder

bzw. mit erwachsenen Kindern, die nicht mehr im elterlichen Haushalt wohnen) unter Umständen ein Leben, das dem von „typischen DINKs“² mit Mitte dreißig entspricht. Das „Seniorenpaar“ präferiert hierbei Produkte und Services, die man dem „klassischen“ Rentner nicht zuschreiben würde (wie Städtrips und Abenteuerurlaube, dynamische Autos etc.).³

Wenige *hybride Ansätze* versuchen dieses Problem zu adressieren: Sie erfüllen teilweise sowohl die Anforderung nach Bedürfnisorientierung als auch die Sicherstellung von Adressierungsmöglichkeiten (z. B. Milieuansätze).

Sie weisen jedoch die zentrale Schwäche auf, dass sie *nicht* unternehmens- bzw. branchenspezifisch

² DINKs = Double Income No Kids.

³ Vgl. BBDO Consulting: „Generation 50+ – viel Lärm um nichts?“, Insights 9 (2008).

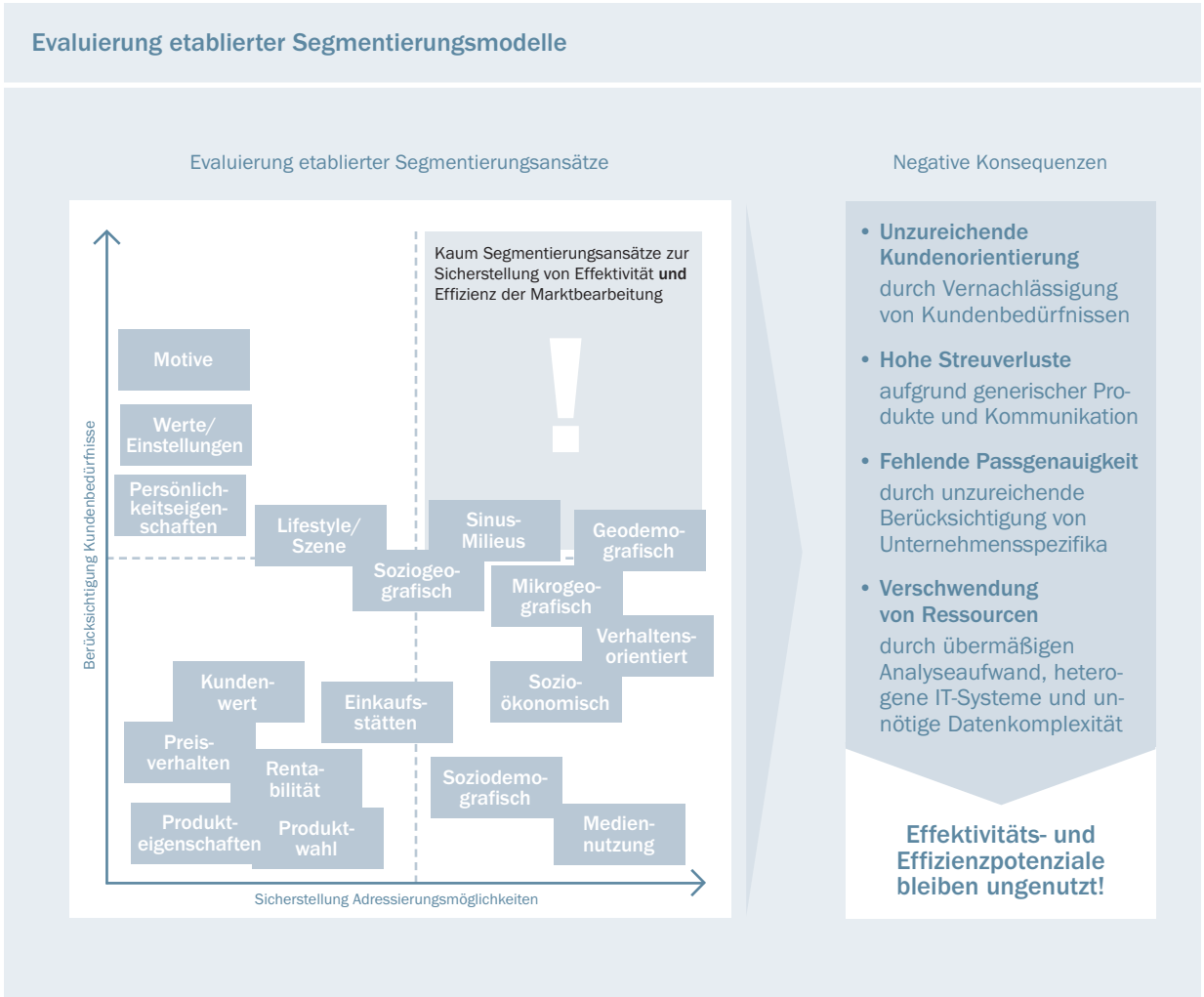


Abbildung 2: Evaluierung etablierter Segmentierungsmodelle, BBDO Consulting

entwickelt werden, sondern dem Prinzip „one size fits all“ folgen und somit alle Branchen und Unternehmen „über einen Kamm scheren“. Dadurch wird es für die jeweiligen Unternehmen schwierig, die Erkenntnisse auf unternehmensspezifische Fragestellungen anzuwenden.

Es zeigt sich, dass sich bis heute kein „klassischer“ Ansatz profilieren konnte, der die vier genannten Anforderungen an eine gute und erfolgreiche Segmentierung gleichermaßen erfüllt. Am Markt fehlen somit Ansätze, die gleichzeitig sowohl eine effektive als auch eine effiziente Marktbearbeitung ermöglichen (siehe Abbildung 2).

Bei „schlechter“ Segmentierung werden Effektivitäts- und Effizienzpotenziale nicht realisiert

Die Vernachlässigung der zentralen Anforderungen an eine zielorientierte Segmentierung führt mittelbar und zunehmend auch unmittelbar dazu, dass Effektivitäts- und Effizienzpotenziale der Marktbearbeitung ungenutzt bleiben.

Produktentwicklung

„It costs a lot to build bad products“ (N. R. Augustine, US-Manager). Diese Feststellung gilt heute mehr denn je, denn die Flopraten bei Produkteinführungen steigen in fast allen Branchen seit Jahren kontinuierlich an. Dies führt zu immensen Fehlinvestitionen – allein für die Konsumgüterindustrie wurde dieser Betrag für 2006 mit über zehn Milliarden Euro beziffert.⁴ Die sich stetig verkürzenden Produktlebenszyklen üben zusätzlich einen hohen Druck auf die Rentabilität von Produkten und Services aus. Denn für Unternehmen bedeutet das im Endeffekt, Produkte zu entwickeln, die absolut zielgenau auf die Bedürfnisse der Konsumenten abgestimmt sind, gleichzeitig flexibel auf neue Trends reagieren und innovativ sind sowie in einem kurzen, effizienten Prozess entwickelt werden, um auch bei sinkender Lebensdauer rentabel zu sein.

Professionelle Segmentierung kann zur Lösung dieser Schwierigkeit beitragen, wenn die daraus entwickelten Erkenntnisse konsequent berücksichtigt werden. Nur dann führen sie in der Produktentwicklung zu bedürfnisbasierten, also passgenauen Produkten.

Hierbei ist sicherzustellen, dass Segmentierung dynamisch erfolgt, also regelmäßig auf ihre Gültigkeit überprüft wird, sodass aktuelle, substantielle Entwicklungen nicht unberücksichtigt bleiben und Innovationspotenziale frühzeitig erkannt werden können.

Produktmanagement

Nicht nur die Innovationsentwicklung sollte an den Bedürfnissen definierter Zielgruppen ausgerichtet werden – oftmals birgt das *gesamte* bestehende Angebotsportfolio Optimierungspotenziale zur Realisierung von Marktchancen und gleichzeitig zur effizienten Verwendung vorhandener Ressourcen. Auch hierfür liefert eine systematisch durchgeführte Segmentierung eine belastbare Grundlage. Beispielsweise lassen sich durch wenige Handgriffe bereits eingeführte Produkte nachträglich für Zielgruppen spezifizieren und erhalten dadurch genügend Innovationskraft, um als Relaunch neben tatsächlichen Innovationen bestehen zu können. So können in hohem Maß Entwicklungskosten gegenüber Neuproduktentwicklungen eingespart werden.

Kommunikation und Vertrieb

„I know half the money I spend on advertising is wasted ... I just don't know which half!“ Dieses von John Wanamaker, dem Urvater moderner Kommunikation, stammende Zitat zeigt, dass das Problem der Streuverluste keinesfalls ein neues ist. Bis heute konnte es nicht zufriedenstellend gelöst werden, sodass es immer nur um eine Minimierung, realistischerweise aber nie um die vollständige Beseitigung von Streuverlusten in der Kundenansprache geht. Mithilfe von handlungsleitender Segmentierung kann eine solche Minimierung erreicht werden, indem das kommunizierende Unternehmen neben der Kenntnis der Kundenbedürfnisse möglichst fundierte Kenntnisse in Bezug auf das Informations- und Einkaufsverhalten seiner avisierten Zielgruppen erhält. Somit liefert sie eine Entscheidungsunterstützung bei der Auswahl von Vertriebskanälen (z. B. E-Commerce

4 Markenverband, GfK, Serviceplan (2006).

versus stationärer Handel), Informationsmedien (z. B. TV versus Tageszeitung versus Online) und weiteren Instrumenten, die geeignet sind, Botschaften durch das mediale „Grundrauschen“ zu transportieren.

Budget-Allokation

Ein weiteres altbekanntes Thema des Marketingmanagements ist die effiziente Allokation bestehender Mittel hinsichtlich verschiedener Marktsegmente. Oftmals wird gerade hier auf das „Bauchgefühl“ vertraut oder individuellen Interessen gefolgt, statt sich nach einer transparenten und kennzahlenbasierten Verteilungslogik zu richten. Mehrwertstiftende Segmentierung allein löst dieses Problem nicht, gibt aber neben der Definition fokussierter Zielgruppen Empfehlungen zur effizienten Allokation vorhandener Ressourcen, indem sie Zielgruppen entsprechend ihrer ökonomischen Potenziale bewertet und priorisiert. Hierbei sollten unterschiedliche Bewertungskriterien zugrunde gelegt werden, um zum einen kurz- und mittelfristige Marktpotenziale unter Berücksich-

tigung entstehender Kosten auszuschöpfen und zum anderen die langfristige Ausrichtung des Unternehmens zu berücksichtigen, z. B. indem auch zukünftige Potenziale von nachwachsenden Zielgruppen betrachtet werden.

Durch systematische Segmentierung lassen sich enorme Effektivitäts- und Effizienzpotenziale realisieren, sofern die Marktbearbeitung konsequent darauf ausgerichtet wird. Hierfür ist es grundlegend, dass Segmentierung als „Chefsache“ verstanden und bearbeitet wird und nicht als Markterfassungsinstrument der Marktforschungsabteilung allein überantwortet wird.

Zudem verlangt sie die intensive Einbindung von operativ mit der Segmentierung arbeitenden Schlüsselpersonen in den Entwicklungsprozess, um zum einen das erforderliche Commitment zu sichern und zum anderen eine reibungslose Implementierung und Nutzung zu gewährleisten. Gerade hieran scheitern viele Segmentierungsstrategien.

Effektive und effiziente Marktbearbeitung durch zweistufigen Segmentierungsansatz

BBDO Consulting hat ein Vorgehen zur Entwicklung von unternehmensspezifischen Segmentierungsansätzen konzipiert, das alle zentralen Ansprüche an systematische Segmentierung erfüllt und mithilfe dessen sich folglich die beschriebenen Effektivitäts- und Effizienzpotenziale realisieren lassen. Dieses Vorgehen erfolgt in zwei Schritten und wird in Abbildung 3 vereinfacht dargestellt. Der erste Schritt beinhaltet die Entwicklung entscheidender Kaufmotive auf Basis relevanter Kundenbedürfnisse und dient der Erlangung eines tiefen Verständnisses des relevanten Marktes. Der zweite Schritt ermöglicht die Ableitung, Priorisierung und Operationalisierung strategischer Zielgruppen als Grundlage zur Entwicklung fokussierter, segmentspezifischer Marktbearbeitungsstrategien.

Schritt 1: Entwicklung entscheidender Motive (Bedürfnisorientierung)

Ziel der ersten Phase ist es, die Orientierung des Unternehmens an relevanten Kundenbedürfnissen

sicherzustellen. Hierfür ist zunächst die Frage zu beantworten, welche spezifischen Kundenbedürfnisse für den Zielmarkt relevant sind, d. h., welche Kernbedürfnisse der Konsumenten das Angebot überhaupt befriedigen können muss. Basis hierfür können ebenso kundenbezogene Datenbanken sein wie auch Konsumententypologien, Wertvorstellungen, Kauftreiber und mittelfristige Trends. Dabei sind grundlegende Bedürfnisse klar von branchen- bzw. unternehmensspezifischen Kundenbedürfnissen zu differenzieren und entsprechend zu gewichten.

Auf Basis dieser ersten Analysen werden Hypothesen zur Bündelung der Bedürfnisse zu Kaufmotiven formuliert, die mithilfe von statistischen Verfahren empirisch untersucht und beschrieben werden. Sie bilden anschließend die Basis der eigentlichen Segmentierung und verlangen daher ein besonders hohes Maß an Sorgfalt und Genauigkeit. Zu eruieren ist hierbei u. a., ob und in welchem Umfang sich die definierten Kaufmotive durch vorhandene Unternehmensdaten abbilden lassen und ob der Zukauf bzw. die Anreicherung mit weiteren Daten notwendig

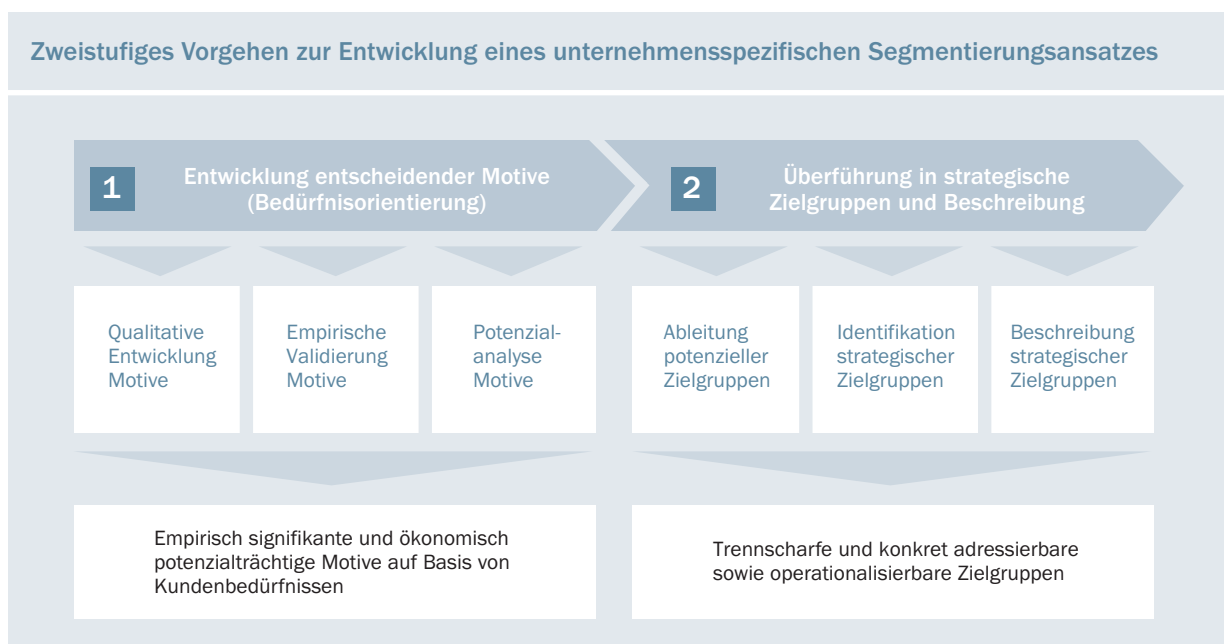


Abbildung 3: Zweistufiges Vorgehen zur Entwicklung eines unternehmensspezifischen Segmentierungsansatzes, BBDO Consulting

ist, um eine möglichst realitätsgetreue Darstellung bei gleichzeitiger Wahrung der Implementierbarkeit zu erreichen.

Bereits in diesem ersten Schritt wird eine Priorisierung der Kundenbedürfnisse entlang der ökonomischen Potenziale für das Unternehmen vorgenommen, um unrentable Kaufmotive frühzeitig zu eliminieren. Hierbei wird u.a. untersucht, wie viele Konsumenten die statistisch signifikanten Kaufmotive verfolgen, in welchen Zusammenhang diese Kaufmotive zueinander stehen (Überschneidungsgrad) und wie kaufkräftig dahinterstehende Konsumentengruppen im Vergleich zur Gesamtbevölkerung sind. Diese und weitere Kennzahlen ermöglichen die Auswahl strategisch relevanter Kaufmotive für den anschließenden Segmentierungsprozess.

Schritt 2: Überführung in strategische Zielgruppen und Beschreibung

Ziel des zweiten Schritts ist die Überführung der Kaufmotive in Zielgruppen, also die eigentliche Segmentierung. Da bei einem Konsumenten gleichzeitig mehrere der definierten Kaufmotive relevant sein können, geht es hierbei im Gegensatz zum ersten Schritt um die Bündelung von Personen mit ähnlichen Bedürfnisstrukturen zu Zielgruppen entlang der zuvor definierten Kaufmotive. Diese Bündelung erfolgt anhand statistischer Analyseverfahren, z. B. anhand einer Cluster- und anschließenden Diskriminanzanalyse, und dient dem Zweck, in sich möglichst homogene Zielgruppen zu definieren, die sich deutlich gegenüber anderen Zielgruppen abgrenzen lassen. Dabei sind detaillierte Methodenkompetenz und Erfahrung in der Anwendung von statistischen Analyseverfahren zwingend Voraussetzung, um die Anwendbarkeit und Operationalisierbarkeit der Segmentierung in der Praxis zu gewährleisten.

Auch in diesem Schritt nimmt die ökonomische Potenzialeinschätzung einen hohen Stellenwert ein. Sie erfolgt anhand der Evaluierung der nachhaltigen Tragfähigkeit der Zielgruppen, d. h. Größe, Kaufkraft, Markenaffinität etc., der strategischen Bedeutung für das Unternehmen im Rahmen definierter Unternehmensziele sowie anhand der Einschätzung des Aufwands bezüglich der Marktbearbeitung. Für jede potenzielle Zielgruppe werden hierbei unter der Annahme mittel- und langfristiger Parameter der Marktentwicklung (z. B. Wahrscheinlichkeiten von Marktwachstum versus Markteinbruch) unterschiedliche Szenarien im Rahmen von Business Cases gerechnet, die die Basis der anschließenden Priorisierung strategischer Zielgruppen bilden.

Nach dieser Entscheidung erfolgt die Operationalisierung der strategischen Zielgruppen für die operative Marktbearbeitung, sodass folgende zentrale Fragestellungen beantwortet werden können:

- Welche grundsätzlichen branchenspezifischen und unternehmensspezifischen Bedürfnisse haben die Zielgruppen jeweils?
- Welcher Produktnutzen ist für die einzelnen Zielgruppen kaufentscheidend?
- Durch welche Kernbotschaften können die Zielgruppen erreicht werden?
- Welche Vertriebskanäle bieten für welche Zielgruppen höchstes Umsatzpotenzial?
- Welche Kommunikationsmedien ermöglichen eine effektive und effiziente Kundenansprache?
- Welches ökonomische Potenzial verbirgt sich mittel- und langfristig in spezifischen Zielgruppeninvestitionen?

Um eine erfolgreiche Marktbearbeitung zu ermöglichen, kommt es vor allem darauf an, anhand einer möglichst genauen und von den anderen Zielgruppen klar unterscheidbaren Beschreibung der Segmente zu Handlungsempfehlungen für die Marktbearbeitung zu gelangen und diese möglichst schnell in bestehende Prozesse zu integrieren.

Mit der richtigen Segmentierung heute die Kunden von morgen sichern

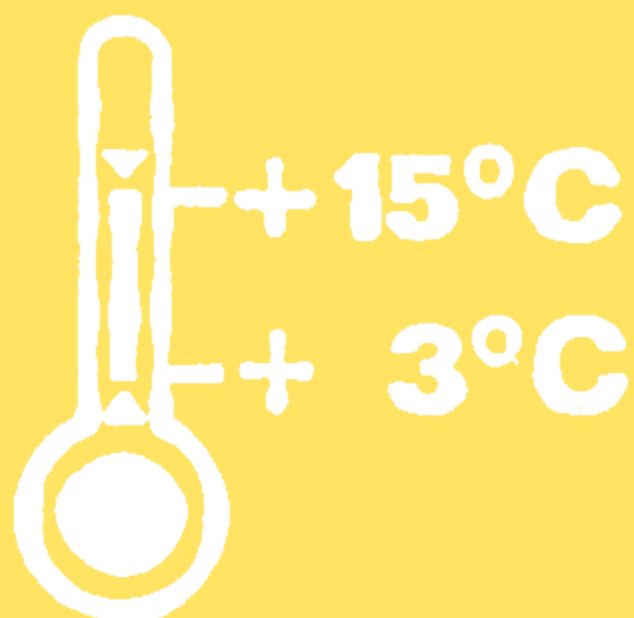
Bereits seit Langem wird Kundenorientierung als der zentrale Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten betrachtet – doch die Einrichtung eines Kundenprogramms reicht heute nicht mehr aus, um sich als kundenorientiertes Unternehmen zu bezeichnen und vom Wettbewerb abzugrenzen. Kundenorientierung ist mehr – es ist die detaillierte Kenntnis der relevanten Bedürfnisse potenzialstarker Kunden; es ist die Ausrichtung der Innovationen und des gesamten Angebotsportfolios auf diese Kundenbedürfnisse; es ist die fokussierte Ansprache der Zielgruppen mit spezifischen Botschaften, und es ist die segmentspezifische Ausrichtung der Kommunikation und des Vertriebs.

Um das zu erreichen, bedarf es einer systematischen und empirisch gestützten Segmentierung, die nicht nur die klassischen Anforderungen an eine Segmentierungslogik erfüllt, also vor allem tragfähige und trennscharfe Zielgruppen hervorbringt, sondern darüber hinaus 1. den Kunden mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellt, um die Effektivität der Marktbearbeitung zu garantieren, 2. operationalisierbar ist und klare Handlungsempfehlungen abgibt, um die Effizienz der Marktbearbeitung zu erhöhen, 3. spezifisch auf die Anforderungen des Unternehmens ein-

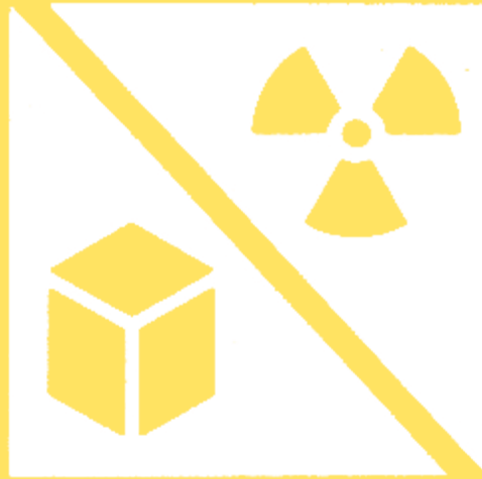
geht und keinem „one size fits all“-Ansatz genügt und 4. implementierbar ist, d. h. vorhandene Daten und Systeme nutzt, statt Parallelstrukturen zu entwickeln.

Durch konsequente Ausrichtung der gesamten Marktbearbeitung an den aus der Segmentierung hervorgehenden Zielgruppen lassen sich zahlreiche ungenutzte Effektivitäts- und Effizienzpotenziale realisieren. Denn noch ist Kundenorientierung kein Hygienefaktor. Noch können Wettbewerbsvorteile erzielt werden, indem Marketingentscheider ihre Entscheidungen am eigentlich zentralen Gegenstand ihrer Arbeit ausrichten – nämlich am Kunden selbst.

BBDO Consulting hat in der Vergangenheit unterschiedliche Unternehmen aus verschiedenen Branchen bei der Entwicklung eines individuellen Segmentierungsansatzes unterstützt. Hierbei waren vor allem das methodische Know-how in der statistischen Definition von Kundensegmenten, die fachliche Expertise in Fragestellungen der Marktbearbeitung und die tiefe Kenntnis unterschiedlicher Branchen und Märkte Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung, die den Spezifika der Unternehmen Rechnung trägt.



かならず両手で



湿気注意



Adel Gelbert, Kay Iversen, Tobias Göbbel

Customer Insights Management (CIM) – wie aus Marktinformationen Marktverständnis wird

Was wäre, wenn Sie Ihre Marktforschungsaktivitäten von heute auf morgen einstellen würden? Völliger Verzicht auf qualitative und quantitative Erhebungen, keine Fokusgruppen mehr, keine Umfragen, kein Einkauf externer Studien. Haben Sie nicht über die Jahre so viel Markt- und Kundendaten im Unternehmen angehäuft, dass diese für die nächsten 20 Jahre ausreichen müssten?

Die Frage ist natürlich nicht ernst gemeint. Aber sie scheint doch einen wunden Punkt bei vielen Unternehmen zu treffen: das Gefühl, einerseits in Markt- und Kundendaten zu ersticken, andererseits aber trotzdem zu wenig über Markt und Kunden zu wissen.

Daten sind eben noch kein Wissen. Sie werden erst dazu, wenn sie richtig interpretiert werden.

Wissen allein ist allerdings auch nicht viel Wert ohne Handlungsrelevanz. Dazu ist es erforderlich, dass alle diejenigen im Unternehmen, die markt- und kundenrelevante Entscheidungen treffen müssen, möglichst gut und umfassend mit Markt- und Kundenwissen versorgt werden. Möglichst gut heißt nicht möglichst viel, sondern möglichst die richtigen Informationen „richtig portioniert“.

Gelingt dies, dann steigt die Chance, ein marktfähiges Angebot zu definieren, exponentiell. Marktorientierung lohnt sich, weil sie mit Markterfolg belohnt wird, ab-

zulesen an den aktuellen Ergebnissen unserer Untersuchung zur Marktorientierung von Unternehmen und deren Relevanz für den Unternehmenserfolg (siehe den Beitrag zum Best Marketing Company Award in dieser Publikation).

Wie lässt sich aber nun ein Unternehmen „auf mehr Marktorientierung trimmen“? Über einen mehrjährigen Change-Prozess zur Bewusstseinschärfung für Markt- und Kundenbedürfnisse? Vielleicht.

„Auch die weiteste Reise beginnt mit dem ersten Schritt.“

Dies ist die Philosophie, die unserem CIM-Ansatz zugrunde liegt. Die weite Reise ist die zu einem konsequent markt- und kundenzentrierten Unternehmen (eine Reise übrigens, die sich in vielen formulierten Unternehmensvisionen findet). Der erste Schritt ist, das, was bereits an Markt- und Kundenverständnis vorhanden ist, zu systematisieren und effektiver zu nutzen.

Im Folgenden stellen wir zunächst die Ergebnissammenfassung einer Unternehmensbefragung zu den wesentlichen Gründen für mangelnde Marktorientierung vor. Anschließend erläutern wir unseren CIM-Ansatz und das zugrunde liegende Vorgehen. Abschließend präsentieren wir Ihnen unseren Vorschlag zum Einstieg in CIM.

Was hindert Unternehmen eigentlich daran, sich stärker am Markt zu orientieren?

Diese Frage haben wir 2008 gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Market Logic Software (MLS) 44 Führungskräften aus 33 Industrien gestellt (u. a.

Procter & Gamble, FujitsuSiemens, SC Johnson, Deutsche Telekom, Allianz und Linde).¹ Deren Antworten lassen sich zu sechs Hypothesen verdichten:

¹ Befragungen durch BBDO Consulting und/oder Kooperationspartner Market Logic Software (MLS).

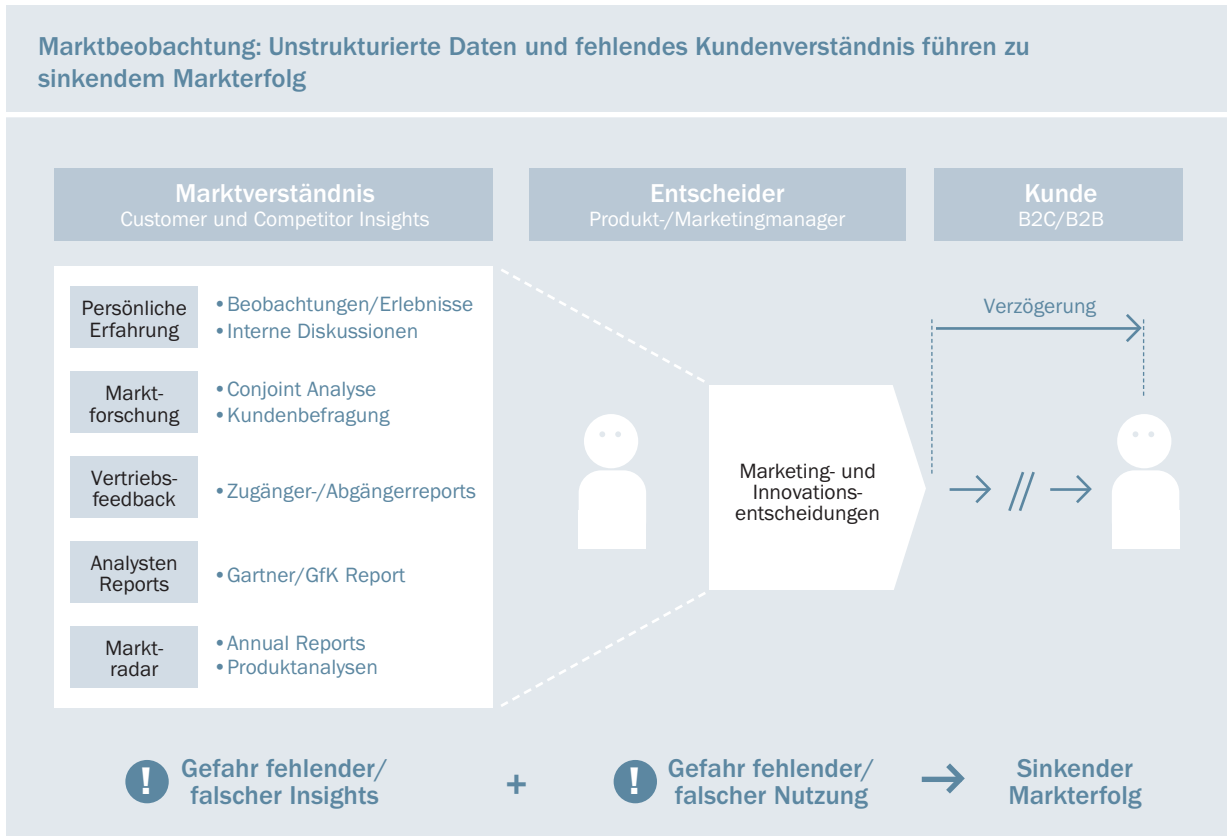


Abbildung 1: Marktbeobachtung

1. Zu viele Daten, zu wenig Wissen

Unternehmen ersticken in Informationen und Daten, aber es gelingt ihnen nur unzureichend, daraus wirkliche Insights zu generieren. Genau die brauchen sie aber, um differenzierende und marktfähige Angebote zu definieren.

2. Unzureichende Datenqualität

Zu häufig sind erhobene Marktinformationen in Bezug auf Datentiefe sowie statistische und repräsentative Belastbarkeit nicht ausreichend, um als stabile Entscheidungsbasis zu dienen. Ergebnis sind häufig aufwendige Neuerhebungen, die zu erneuten Irritationen durch ständig neue und konkurrierende Quellen führen.

3. Fehlendes Insights Management

Häufig erfolgt keine Systematisierung und individuell angemessene Versorgung unterschiedlicher Entscheider mit relevanten Informationen. Zusätzlich fehlt Entscheidern die Übersicht, über welche Daten sie letztendlich tatsächlich verfügen („Wir wissen weder wirklich, was wir wissen, noch, was wir nicht wissen“). Dies gilt insbesondere im B2B-Bereich, hier machen aktuell nur 25 % der Unternehmen ihre Marktforschungsergebnisse intern systematisch verfügbar.² Erhebungen zur gezielten Schließung von Wissenslücken erfolgen daher häufig nicht bedarfsgetrieben und verursachen unnötige Zusatzkosten.

2 EuPD Research: „B2B-Marktforschung in Deutschland“, 2009.

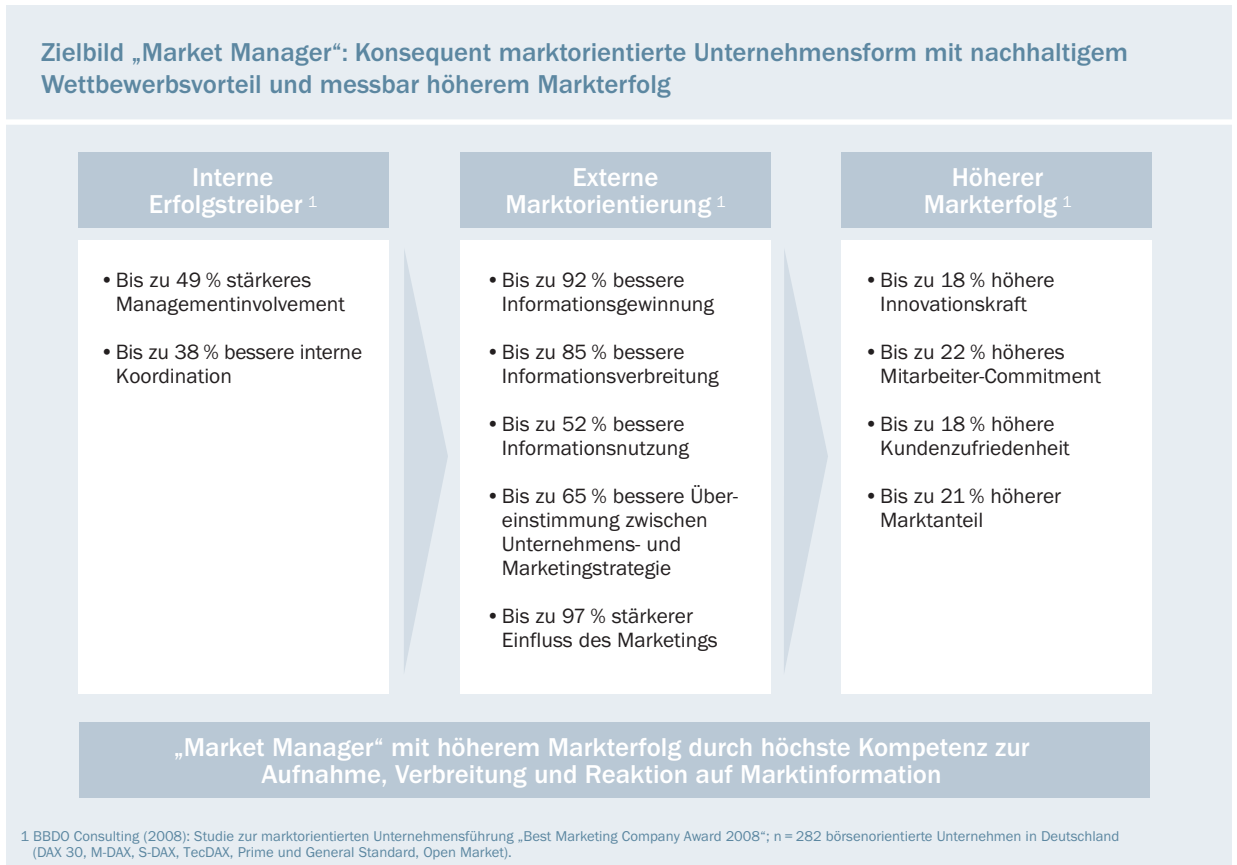


Abbildung 2: Zielbild „Market Manager“

4. Keine einheitliche Marktlogik

In den seltensten Fällen verfügen Unternehmen über eine organisationsweit einheitliche Definition und Sicht ihrer Märkte, Kunden, Marken und Produkte. Erhebung, Verwaltung und Verwertung von Customer Insights werden dadurch erheblich erschwert. Gleichzeitig führt diese Inkonsistenz zwischen Geschäftsbereichen, Abteilungen, Produktlinien und Ländern zu fragmentierten und häufig inkompatiblen Einschätzungen und Maßnahmen.

5. Unsystematische Entscheidungsprozesse

Die Entscheidungsfindung für neue Produkt-, Kommunikations- sowie Vertriebskonzepte ist in den wenigsten Fällen strukturiert oder standardisiert.

Häufig spielen das bekannte Bauchgefühl, politische Interessen und Zeitmangel unverhältnismäßig stark in diese Prozesse hinein.

6. Zu wenig „Return on Investment“

Jeder Investition sollte eine Abwägung der einzusetzenden Mittel im Vergleich zum erwarteten Nutzen zugrunde liegen. Bei Marketinginvestitionen scheint dies eher selten der Fall zu sein. Meist fehlen effektive KPIs zur Bewertung und Steuerung von Entscheidungen. Nur selten können die eingesetzten Instrumente den späteren Kundennutzen oder die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb effektiv quantifizieren. So werden z. B. im B2B-Bereich nur knapp 45 % der relevanten Entscheidungen in Vorstand, Vertrieb und Produktion durch verlässliche Marktinformationen gestützt.³

³ EuPD Research: „B2B-Marktforschung in Deutschland“, 2009.

Der BBDO Consulting CIM-Ansatz

Unser CIM-Ansatz hat zwei zentrale „Angriffspunkte“, die sich je nach Unternehmensbedarf unterscheiden:

Zum einen kann CIM dazu eingesetzt werden, ein konkretes Business-Problem zu lösen, d. h. eine kritische Produktneuentwicklung zu unterstützen oder eine unrentable Marke bzw. ein Produkt wieder markteffektiv zu machen. Zum anderen kann CIM dazu eingesetzt werden, die gesamte Organisation hin zu mehr Marktorientierung zu transformieren. Die Wahl der jeweiligen Option richtet sich nach den Bedarfen des Unternehmens. In den häufigsten Fällen adressiert der erste Einsatz von CIM ein konkretes Business-Problem. Diesen Fall möchten wir deshalb auch nachfolgend entlang der vier Schritte des CIM-Prozesses erläutern.

Schritt 1: Entwicklung der Marktlogik als zentrale „Insights DNA“

In Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner MLS hat BBDO Consulting das Grundgerüst einer Marktlogik bereits entwickelt. Dieses Grundgerüst umfasst alle Elemente, die zur Beschreibung des unternehmensindividuellen Geschäftssystems im Markt erforderlich sind, wie z. B. Märkte, Produktkategorien, Segmente bzw. Bedürfnisgruppen. Entlang dieser Elemente definieren wir gemeinsam mit Ihnen Ihre ganz individuelle „Sicht“ auf Ihren Markt. Was zunächst kompliziert klingt, ist im Kern einfach und kann bereits in wenigen Workshops erarbeitet werden. Das Ergebnis ist ein einheitlicher „Schnitt“ Ihres Geschäftsmodells im Markt, entlang dessen

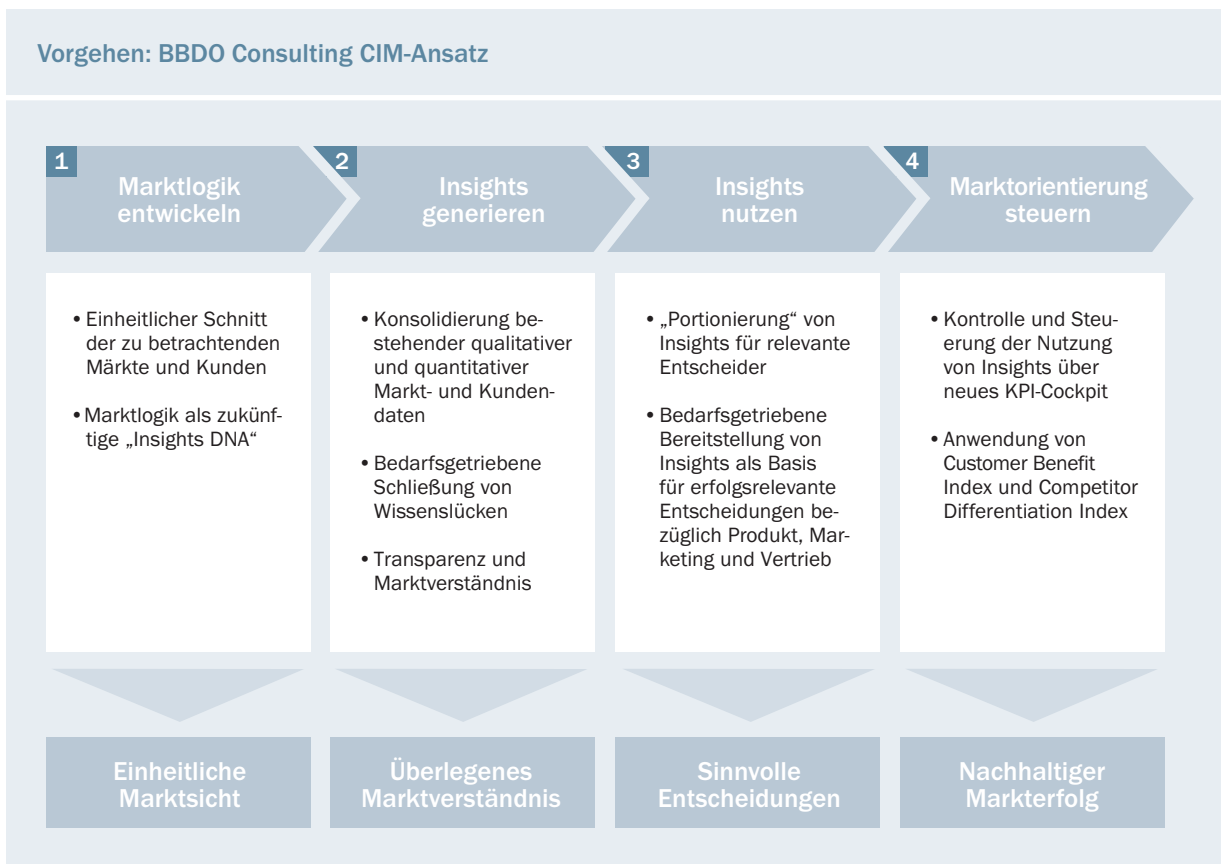


Abbildung 3: Vorgehen

Struktur Customer und Competitor Insights systematisch eingepflegt und später verfügbar gemacht werden. Erst über die Marktlogik wird der Grad des individuellen Kundenverständnisses häufig zum ersten Mal transparent. Wissenslücken und Qualität der Informationen werden sichtbar und können bedarfsgetrieben geschlossen werden.

Schritt 2: Generierung von Insights

Ist die unternehmensspezifische Marktlogik verfügbar, werden bestehende qualitative und quantitative Marktforschungsergebnisse ausgewertet, zu „Actionable Insights“ verdichtet und eingepflegt. Entsprechend den individuellen Anforderungen an das Marktverständnis (z. B. Fokus auf spezielle Kernzielgruppen) wird bestimmt, welche Art, Dichte und Tiefe von Insights in den jeweiligen Kategorien erforderlich sind, um als effektive Entscheidungsgrundlage zu dienen. Die Erfahrung zeigt, dass in den meisten Fällen ein Großteil an Insights (wenn auch ungenutzt) bereits im Unternehmen vorhanden und der Bedarf an Neuerhebungen häufig gering ist. Je nach Komplexität und Datenverfügbarkeit ist für die Entwicklung der Marktlogik sowie die Generierung relevanter Insights ein Zeitraum von wenigen Wochen zu veranschlagen, der insbesondere davon abhängig ist, ob die Marktlogik für ein einzelnes Produkt, eine Marke, einen Geschäftsbereich oder für das gesamte Unternehmen zu entwickeln und zu befüllen ist.

Schritt 3: Insights für Entscheider richtig „portionieren“

Sobald in der definierten Marktlogik Insights zur Verfügung stehen, gilt es, diese für Entscheider richtig zu „portionieren“ und systematisch in relevante Entscheidungsprozesse einzuspielen. Dabei erhalten Produkt-, Marketing- und Vertriebsmanager exakt die Informationen, die sie für die Bewertung und erfolgreiche Ausrichtung ihrer Marktkonzepte benötigen und auch verlangen. Beispielsweise würden Produktmanager den konkreten Kundennutzen geplanter Pro-

duktfeatures erfahren oder Marketingmanager die Kernbedürfnisse ihrer am stärksten abwanderungsgefährdeten Zielgruppen (jeweils abhängig von der entsprechenden Datenverfügbarkeit). Ziel ist dabei nicht, die bestehende Entscheidungsgewalt einzuschränken oder eingespielte Abläufe zu irritieren, vielmehr erfolgen durch die bedarfsgerechte Bereitstellung von Insights die Stärkung der individuellen Entscheidungsgrundlage und die Erleichterung der täglichen Arbeit durch belastbare und eindeutige Daten. Seitens Marktforschung und operativen Entscheidern wird dieses Vorgehen gleichermaßen begrüßt und bewirkt oftmals bereits kurzfristig eine deutlich verbesserte Zusammenarbeit.

Je nach Anzahl betroffener Prozesse und beteiligter Entscheider bietet BBDO Consulting die Versorgung mit Insights auf zwei Wegen an: CIMbooks liefern Insights im Rahmen von „Customer Fact Books“, die den jeweiligen Entscheidern eindeutige und belastbare Profile ihrer Zielgruppen und deren Anforderungen zur Verfügung stellen. Dagegen beschreibt CIMbase die softwarebasierte Bereitstellung von Customer Insights, über die Entscheider relevante Informationen vom Arbeitsplatz aus jederzeit abrufen und entsprechend ihrer Bedarfe auswerten können. In beiden Fällen ist das Ergebnis eine gesteigerte Effektivität, Belastbarkeit und Erfolgsquote der Entscheidungen. Die Gewissheit, die eigenen Aktivitäten auf eine valide Entscheidungsgrundlage stützen zu können und den Kunden dabei immer „am Tisch zu haben“, steigert zum einen die eigene Entscheidungssicherheit und ermöglicht zum anderen eine belastbare Argumentation gegenüber dem Management.

Schritt 4: Marktorientierung nachhaltig steuern

Wie erfolgreich sich das Unternehmen in Richtung einer stärkeren Marktorientierung bewegt, machen wir an drei KPIs fest:

1. Customer Benefit Index (CBI)

Quantifiziert den tatsächlichen Kundennutzen eines

Zielbild Customer Insights Management: Systematische Steigerung des Markterfolgs durch höheren Kundennutzen

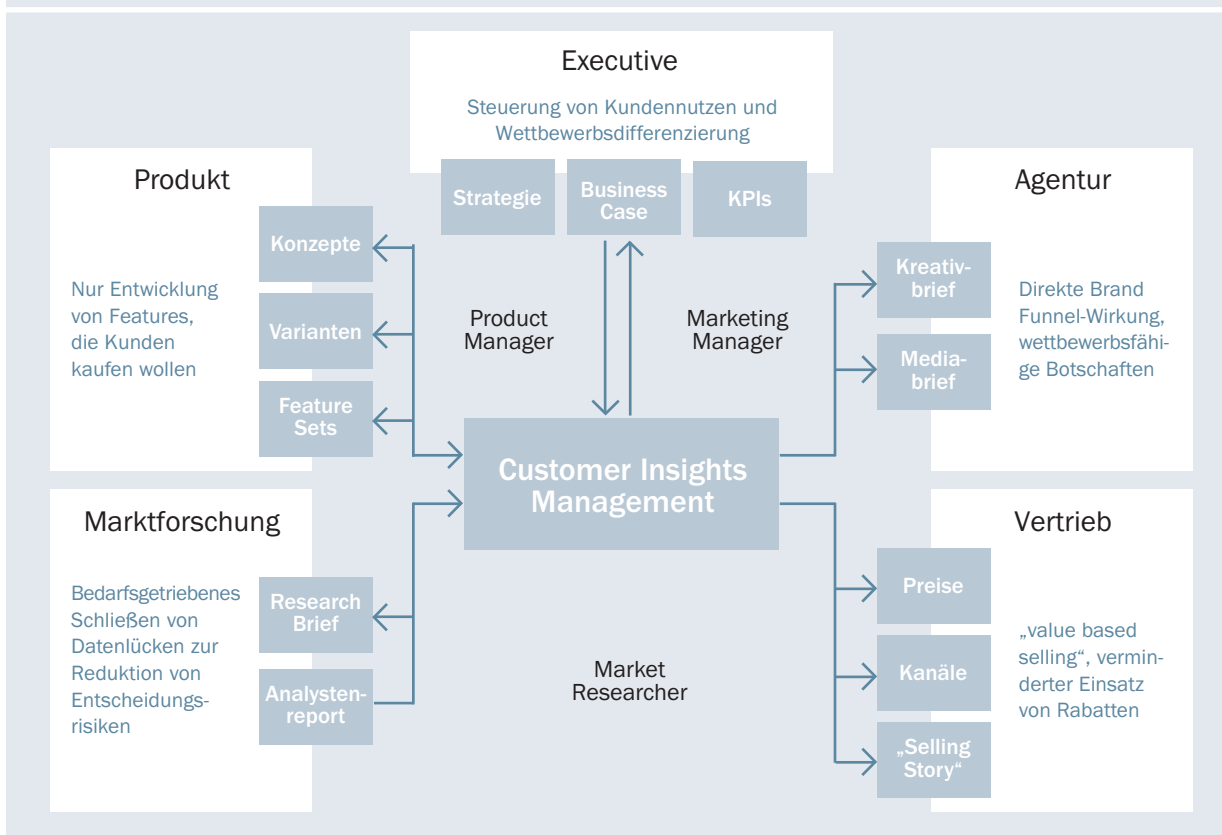


Abbildung 4: Zielbild Customer Insights Management

Produkts, eines Service oder einer Marke. Auf dieser Basis lassen sich „echte“ Investitionsentscheidungen treffen, weil jeder Veränderung des Marktangebots eine Veränderung des Kundennutzens gegenübersteht.

2. Competitor Differentiation Index (CDI)

Quantifiziert den tatsächlichen Differenzierungsgrad in Bezug auf den Wettbewerb bzw. dessen Produkte, Marken und Kommunikation. Investments können entsprechend der größtmöglichen Differenzierung direkt in Wettbewerbsvorteile kanalisiert werden.

3. Market Understanding Index (MUI)

Bildet den Grad des Marktverständnisses über alle Kategorien der Marktlogik ab und macht die Entwicklung des Markt- und Kundenwissens transparent.

Die genannten KPIs geben sowohl dem Management als auch der operativen Ebene entscheidende Kontrollinstrumente an die Hand, um Marketinginvestitionen richtig zu steuern. Entsprechend den unternehmensspezifischen Anforderungen kann das genannte KPI-Set sowohl als Software-Cockpit als auch als regelmäßiges Fact Sheet angelegt werden.

Zusammenfassung: Was CIM macht

- Definiert die Marktlogik, die der Unternehmens-tätigkeit zugrunde liegt
- Systematisiert bestehende Markt- und Kundendaten entlang einer einheitlichen Marktlogik zu echten Customer Insights

- Senkt und kanalisiert Marktforschungskosten bei gleichzeitiger Erhöhung des Kundenverständnisses
- Steigert Effizienz und Effektivität relevanter Entscheidungsprozesse durch bedarfsgerechte Versorgung von Entscheidern mit Customer Insights
- Macht den Erfolg von Marketing- und Innovationsinvestments kalkulierbar, messbar und vergleichbar
- Gibt faktenbasierte Entscheidungshilfen zur Erhöhung des Kundennutzens in Bezug auf Produkte, Services und Kundenbeziehungsmanagement
- Ermöglicht die Steuerung und Kontrolle von Marktverständnis und Entscheidungsprozessen anhand eines einfachen Cockpits

Der Einstieg in die CIM-Pilotierung

Für interessierte Unternehmen bietet BBDO Consulting die Option eines CIM-Piloten an. Im Rahmen des Piloten wird für eine einzelne Marke, ein Produkt oder einen Service ein konkretes Business-Problem gelöst. Im ersten Teil wird die Marktlogik entwickelt, bestehende Daten werden zu Insights verdichtet sowie Wissenslücken geschlossen. Für die meisten Unternehmen liefern diese Schritte bereits einen nachhaltigen Mehrwert für das Verständnis ihrer Kunden, die Optimierung ihrer Marktforschung und die Verbesserung ihrer Marktbearbeitung. Im zweiten Teil der Pilotierung erfolgen die Portionierung und Bereitstellung von Insights für relevante Entscheider, die Unterstützung bei der Nutzung von Insights in Marktmethoden sowie der Einsatz des CIM-KPI-Sets. Der Markterfolg des pilotierten Bereichs kann über

diese Maßnahmen erfahrungsgemäß bereits in kurzer Zeit messbar gesteigert werden, er refinanziert die Pilotierungskosten und liefert darüber hinaus handfeste Ergebnisse sowie unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren für die weitere Implementierung.

„Setzen Sie sich mit uns an einen Tisch“ – die CIM-Round Tables

BBDO Consulting bietet in regelmäßigen Abständen Round Tables für interessierte Unternehmen an, um über den CIM-Ansatz zu informieren und den Austausch mit Referenzkunden zu ermöglichen. Ansprechpartner ist Adel Gelbert, Managing Partner von BBDO Consulting.

Autorenverzeichnis

Nadja Berkowitsch

Nadja Berkowitsch, Jahrgang 1983, studierte Betriebswirtschaft/International Business an der Hochschule Pforzheim und an der ESC Dijon. Seit 2007 ist sie als Beraterin für BBDO Consulting tätig, insbesondere in den Bereichen Brand Management sowie Marketing und Kommunikation. Zu ihren Beratungsschwerpunkten gehören u. a. Employer Branding Projekte in verschiedenen Branchen sowie Projekte zur Steigerung von Effizienz und Effektivität mit Fokus auf Kommunikation.

Prof. Dr. Christoph Burmann

Prof. Burmann, Jahrgang 1962, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster mit den Schwerpunkten Marketing und Bankbetriebslehre. Er arbeitete 1985 und 1986 bei der amerikanischen Werbeagentur Ogilvy & Mather in Kapstadt/Südafrika in der strategischen Marketingplanung. Ab 1989 war er Mitarbeiter von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert am Institut für Marketing des Marketing Centrums Münster (MCM). Im Februar 2002 habilitierte er sich an der Universität Münster im Fach Betriebswirtschaftslehre. Prof. Burmann hat zahlreiche Fachbeiträge und Bücher zu einem breiten Spektrum an Marketingfragestellungen publiziert (Auszüge unter www.lim.uni-bremen.de) und als Projektleiter an zahlreichen Beratungs- und Forschungstransferprojekten mit mittelständischen Unternehmen und internationalen Konzernen mitgewirkt. In den letzten Jahren war Prof. Burmann als Gastforscher u. a. an der Harvard Business School, am Judge Institute of Management Studies der Universität Cambridge und an der Birmingham Business School tätig.

Seit 2002 ist Prof. Burmann der erste Inhaber des neu eingerichteten Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®) an der Universität Bremen. Der Lehrstuhl wurde von den Unternehmen InBev (Brauerei Beck & Co), Mars, Kraft Foods, Kellogg's Deutschland, Frosta und Basler Securitas Versicherungen gestiftet und 2006 in einen regulären, unbefristeten Lehrstuhl überführt. Die Forschungsschwerpunkte von Prof. Burmann liegen in den Bereichen Markenmanagement, Sponsoring und Eventmanagement, strategisches Marketing sowie in der Konsumentenverhaltens- und Marktforschung.

Katrin Friedrichs

Katrin Friedrichs, Jahrgang 1976, studierte nach ihrer Ausbildung zur Fremdsprachenkorrespondentin International Business mit den Schwerpunkten Strategisches Marketing und Internationales Management in Dortmund sowie in Dundee, Schottland. Im Anschluss an ihr Studium war Katrin Friedrichs vier Jahre für die neckermann.de GmbH im strategischen Marketing tätig. Dort war sie mit der Durchführung von Positionierungsprojekten und Marktanalysen betraut. Mitte 2006 wechselte sie als Research Analystin zu BBDO Consulting. Hier liegt ihr Fokus insbesondere auf der Konzeption und Durchführung von Studien und Marktanalysen.

Adel Gelbert

Adel Gelbert, Jahrgang 1969, studierte Betriebswirtschaftslehre an der European Business School, Schloss Reichartshausen am Rhein. 1995 begann er seine Karriere im Markenmanagement von Procter & Gamble, Schwalbach, wo er mit der strategischen und operativen Führung verschiedener Marken aus den Bereichen Lebensmittel und Papierprodukte betraut war. 1998 wechselte Adel Gelbert auf die Beratungsseite zu A. T. Kearney in Frankfurt, wo er sich auf Marken- und Kundenwertmanagement spezialisierte und Projekte in unterschiedlichen Industrien, u. a. Automobil und B2B, durchführte. Seit 2000 ist er bei BBDO Consulting. Zunächst war er als Manager verantwortlich für die Practice Group Strategic Brand Management. Seit 2002 ist er Managing Partner von BBDO Consulting und publiziert regelmäßig zu Themen der Markenführung.

Tobias Göbbel

Tobias Göbbel, Jahrgang 1977, absolvierte nach dem Abitur eine Ausbildung zum Kaufmann für audiovisuelle Medien und studierte parallel Marketing- und Kommunikationswirtschaft in Bremen und Hamburg. 1999 gründete er den später marktführenden Hamburger Onlinedienst „photo-gen“ und stieg im Jahr 2000 als Assistent der Geschäftsleitung bei der Hamburger Marketingberatung C:MM ein, wo er bis 2002 strategische Kooperationsprojekte im B2B-Bereich betreute. Von 2002 bis 2007 studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und an der Katholieke Universiteit Leuven in Belgien mit den Schwerpunkten Internationales Management und Marketing. Während seines Studiums betreute er u. a. studentische Beratungsprojekte für Porsche Consulting und Siemens und war als Freiberufler für die Growth Practice von A. T. Kearney in Osteuropa aktiv. Seit Ende 2007 ist Tobias Göbbel als Senior Consultant für BBDO Consulting tätig und spezialisiert sich hier auf die Themen Innovationsmarketing, Market Engineering und Customer Insights Management.

Sven Hunfeld

Sven Hunfeld, Jahrgang 1981, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Dortmund sowie an der Victoria University of Wellington in Neuseeland. Seine Studienschwerpunkte lagen in den Bereichen Marketing, International Management und Controlling. Seit 2008 ist er als Berater für BBDO Consulting tätig und dabei insbesondere in den Feldern Brand Management sowie Marketing- und Kommunikationseffizienz tätig. In diesem Kontext bearbeitet er schwerpunktmäßig Projekte aus den Branchen Handel und Telekommunikation.

Kay Iversen

Kay Iversen ist Mitbegründer und CEO von Market Logic Software (MLS), einem Unternehmen, das seit seiner Gründung im Jahre 2006 neue Market Insight Management Solutions für das Marketing- und Produktmanagement entwickelt. Vor der Gründung von MLS war Iversen Mitbegründer und CEO von VPI Systems, dem marktführenden Anbieter von Programmen zur Entwicklung von optischen Komponenten und Systemen sowie von Netzwerkplanung. Er startete das Unternehmen 1996 als einer der Gewinner des McKinsey Business Plan-Wettbewerbs. Seitdem wuchs es durch die Akquisition von über 150 Kunden, die u. a. große Kommunikationsausrüstungsanbieter wie Cisco, Alcatel und Nortel sowie globale Anbieter wie AT&T, Deutsche Telekom und NTT einschlossen. Iversen begann seine Karriere am Heinrich-Hertz-Institut (heute Fraunhofer-Gesellschaft), wo er eine neue Funkkommunikationsgruppe aufbaute. Er graduierte als Dipl.-Ing. an der RWTH Aachen und als Dr.-Ing. an der TU Ilmenau. Darüber hinaus erhielt er 1995 den ersten Forschungspreis des Landes Thüringen für angewandte Technologie.

Udo Klein-Bölting

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

Dr. Susanne Neuber

Dr. Susanne Neuber, Jahrgang 1978, studierte Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bayreuth, an der CERAM Sophia Antipolis, Frankreich, sowie an der Ruhr-Universität Bochum, wo sie anschließend am Lehrstuhl von Prof. Hammann zum Thema Innovationsmarketing promovierte. Seit 2006 ist sie als Beraterin für BBDO Consulting tätig. Projekte zum Markenaufbau und Markenwertmanagement im Dienstleistungs- und Business-to-Business-Bereich gehören zu ihren Kompetenzschwerpunkten.

Björn Sander

Björn Sander, Jahrgang 1966, studierte Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkt Marketing und Internationales Management) an der Universität Saarbrücken und begann seine Karriere bei Procter & Gamble, wo er sechs Jahre als nationaler und internationaler Brand Manager tätig war. Anfang 2000 stieß Björn Sander zu BBDO Consulting. Hier betreut er als Managing Partner Projekte des strategischen Marketings für Bluechip-Klienten verschiedenster Industrien. Sein Beratungsspektrum erstreckt sich von Markenportfolio- und Positionierungsstrategien über Organisations- und Controllingfragestellungen bis hin zur ganzheitlichen operativen Implementierung. Zuletzt leitete er die Practice Group Brand Equity Management und war für die Entwicklung und Publikation von Methoden, Instrumenten und Studien des strategischen Markenmanagements verantwortlich. Björn Sander publiziert regelmäßig zu Themen der strategischen Markenführung.

Dr. Christian von Thaden

Dr. Christian von Thaden, Jahrgang 1972, studierte Wirtschaftswissenschaft (Schwerpunkt Marketing, Monetäre Ökonomik und Wirtschaftswissenschaft) an der Ruhr-Universität Bochum und promovierte anschließend am Lehrstuhl für Marketing (Prof. Büschken) an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Anfang 2004 stieß Dr. von Thaden zu BBDO Consulting. Hier betreut er als Principal Projekte des strategischen Marketings für Bluechip-Klienten verschiedenster Industrien (Fokus: Automotive und Financial Services) und beschäftigt sich mit quantitativen Methoden des Marketings.

Judith Vögtle

Judith Vögtle, Jahrgang 1975, studierte Anglistik, Film- und Fernsehwissenschaften und Pädagogik an der Ruhr-Universität Bochum sowie amerikanische, britische Literatur und Politik an der Coventry University. Im Anschluss an ihr Studium absolvierte Judith Vögtle eine Ausbildung zur „Journalistin für Pressestellen“ im Journalisten-Zentrum Haus Busch in Hagen. Von 2003 bis 2005 war sie als PR-Beraterin für die Brainship KG, Agentur für Marketing-Kommunikation, in Düsseldorf tätig, wo sie für die Betreuung der Kunden Carlsberg Breweries A/S, LTU, Privatbrauerei Frankenheim, Gehring-Bunte Getränke Industrie und Radisson SAS-Hotels verantwortlich war. Anfang 2006 wechselte sie in die Kommunikationsabteilung von BBDO Germany, wo ihr Fokus auf dem Agenda-Setting für die Holding und die Agenturen der deutschen BBDO-Gruppe, der Erstellung und Vermarktung von Studien und der Pflege der Journalistenkontakte lag. Seit Februar 2009 arbeitet Judith Vögtle als PR-Beraterin für BBDO Consulting und unterstützt die Managementberatung bei der PR-Vermarktung ihrer Themen.

Dr. Jan-Hendrik Völker-Albert

Dr. Jan-Hendrik Völker-Albert, Jahrgang 1977, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und stieß nach seiner Promotion im Jahr 2004 zu BBDO Consulting. Hier betreut er als Manager Kunden aus verschiedensten Industrien im Bereich Brand Management und verantwortet Employer Branding Projekte für nationale und internationale Kunden.

Utta Wiese

Utta Wiese, Jahrgang 1981, studierte Volkswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, an der HEC Liège sowie an der Sydney University mit den Schwerpunkten Marketing, Internationale Wirtschaftsbeziehungen und International Management. Seit 2006 ist sie als Beraterin für BBDO Consulting tätig, insbesondere im Bereich strategisches Brand Management. Hier begleitete Utta Wiese zahlreiche Kunden aus verschiedenen Branchen. Zu ihren Beratungsschwerpunkten gehören dabei Fragestellungen zur Entwicklung und ganzheitlichen Implementierung von Markenpositionierungen, Anpassungen von Markenportfolios sowie die kundenspezifische Entwicklung von Kundensegmentierungen und deren Umsetzung in Produktentwicklung und Vermarktung.

Herausgeber

BBDO Consulting GmbH

Udo Klein-Bölting

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

T +49.211.1379-8539

F +49.211.1379-8742

Gestaltung

Claus Koch™

Düsseldorf

ISSN 1614-0915

April 2009

BBDO Consulting Düsseldorf
BBDO Consulting GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8539
F +49.211.1379-8742
www.bbdo-consulting.com

BBDO Consulting München
BBDO Consulting GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2174
F +49.89.54243-2173
www.bbdo-consulting.com