

INSIGHTS 12

BudgetScale – ein Ansatz zur Marketingbudgetierung in volatilen Zeiten

Das „Eff Eff“ der Handelskommunikation

Monetäre Markenbewertung als strategische Entscheidungshilfe – Fallstudie zur Optimierung einer Markenarchitektur

„Customer Journey“ – die Kunst, den Wert des Kundenstamms nachhaltig zu steigern

Pathway Planning im Digital Age – der neue Kaufentscheidungsprozess und wie Sie Marketinginvestitionen gezielter einsetzen können

Batten & Company wurde im Jahr 2000 als BBDO Consulting gegründet. Das Unternehmen operiert seitdem als unabhängige internationale Managementberatung innerhalb der BBDO-Gruppe. Seit 2010 kommt diese Unabhängigkeit bei gleichzeitigem Zugriff auf die Ressourcen eines globalen Netzes auch in der Firmenbezeichnung zum Ausdruck. Namensgeber George Batten gründete 1891 die Batten Company, aus der dann im Jahr 1928 Batten, Barton, Durston & Osborne, kurz BBDO, entstand. BBDO Worldwide ist eines der führenden internationalen Agenturnetzwerke mit über 290 Büros in 77 Ländern.

Der Schwerpunkt der Beratungsleistungen von Batten & Company liegt auf Marken- und Marketingberatung. Gemeinsam mit seinen Kunden entwickelt und implementiert das Beratungsunternehmen Strategien zur Marktbearbeitung und übersetzt sie in konkrete Handlungsgrundsätze und Programme. In den vergangenen zehn Jahren wurden gemeinsam mit den Kunden über 1000 Projekte erfolgreich durchgeführt.

Internationale Bluechip-Kunden und Marktführer vertrauen der Expertise des Unternehmens in den Bereichen strategisches Marken- und Kundenmanagement. Batten & Company kombiniert das umfassende Know-how von Mitarbeitern aus Beratung und Industrie. Die tiefe Kenntnis lokaler Märkte, verbunden mit einer globalen Perspektive, ist ein wesentlicher Teil des Unternehmenserfolgs. Über das BBDO-Netz ist Batten & Company weltweit vertreten. An wesentlichen Wirtschaftsstandorten verfügt das Unternehmen über eigene Hubs.

Inhalt

- 4 Editorial
- 6 BudgetScale – ein Ansatz zur Marketingbudgetierung in volatilen Zeiten
Adel Gelbert, Jan-Philipp Dörner
- 18 Das „Eff Eff“ der Handelskommunikation
Udo Klein-Bölting, Benjamin Dammertz,
Roman Reichelt
- 28 Monetäre Markenbewertung als strategische Entscheidungshilfe – Fallstudie zur Optimierung einer Markenarchitektur
Alexander Granz, Markus Pfründer,
Vanessa Zenses
- 36 „Customer Journey“ – die Kunst, den Wert des Kundenstamms nachhaltig zu steigern
Alexander Granz, Vanessa Zenses
- 46 Pathway Planning im Digital Age – der neue Kaufentscheidungsprozess und wie Sie Marketinginvestitionen gezielter einsetzen können
Udo Klein-Bölting, Christian Witte,
Frank Händler, Dr. Elmar Klemm
- 59 Autorenverzeichnis
- 62 Impressum

Editorial

Ist die Wirtschaftskrise überwunden, oder liegt das Schlimmste noch vor uns? Wer ein wenig recherchiert, wird für jede gewünschte Antwort die passende Expertenmeinung finden. Eines aber ist sicher: Märkte und Verbraucherverhalten verändern sich schneller denn je. Hohe Reaktionsgeschwindigkeit ist gefragt, gleichzeitig muss die strategische Orientierung im Auge behalten werden. Von der erfolgreichen Bewältigung dieses Balanceakts hängt die Zukunft der Unternehmen ab.

In dieser zwölften Ausgabe unserer Schriftenreihe Insights zeigen wir Beispiele, wie Unternehmen durch Besinnung auf ihre eigenen Stärken und Werte ihre Position im Markt deutlich verbessern können. Außerdem stellen wir eine Methode vor, wie Planung in unsicheren Zeiten effektiver werden kann.

Unser erster Beitrag zeigt einen Weg, wie die Marketingplanung trotz unsicherer Zeiten auf ein solides Fundament gestellt werden kann. Die BudgetScale-Methode macht eine systematische und gleichzeitig flexible Anpassung der Marketingausgaben an die jeweiligen Erfordernisse des Marktes möglich. Pauschale Kürzungen können damit ebenso der Vergangenheit angehören wie die Mittelverteilung nach dem Gießkannenprinzip.

Der zweite Beitrag beleuchtet das Spannungsfeld zwischen Image- und Preiswerbung im Handel. In den letzten zwei Jahren hat sich hier das Denken deutlich gewandelt. Die etablierten Handelsunternehmen haben erkannt, dass sie im reinen Preiswettbewerb gegen die Discounter nicht gewinnen können. Es bedarf also eines genau austarierten Mix zwischen Preis- und Imagekommunikation, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Durch eine Optimierung der Budgetallokation lassen sich hier Effizienzgewinne bis zu 20 % erreichen.

Im dritten Beitrag steht der Wert der Marke im Mittelpunkt. Wie lassen sich Markenportfolios so auf den Prüfstand stellen, dass einerseits die Kosten für die Markenführung reduziert und andererseits der Gesamtwert der Markenarchitektur eines Unternehmens gesteigert wird? Entlang unseres 5-Stufen-Modells werden Gesamtscores für die einzelnen Marken ermittelt. So entsteht eine sichere Grundlage für die Bewertung der Marken, und es ergibt sich eine klare Handlungsempfehlung zum künftigen Aufbau der Markenarchitektur eines Unternehmens.

Der vierte Beitrag stellt eine der wertvollsten Ressourcen eines Unternehmens in den Mittelpunkt: den Kundenstamm. Das Konzept der „Customer Journey“ beruht auf einem dreistufigen Vorgehen, ausgehend von einer intensiven Bestandsanalyse der im Unternehmen vorhandenen Tools und Daten. Es führt zu einer nachhaltigen Stärkung der Kundenbeziehungen und damit zu einer erheblichen Erhöhung durchschnittlicher Umsätze und Deckungsbeiträge je Kunde.

Im fünften Beitrag beschäftigen wir uns mit dem veränderten Auswahlprozess bei Kaufentscheidungen. Entschied früher die Bekanntheit einer Marke bereits zu Anfang des linearen Auswahlprozesses darüber, ob sie berücksichtigt wird oder nicht, ist das heute anders. Unter anderem durch die Vergleichsplattformen im Internet können unmittelbar vor der Kaufentscheidung Marken ins Spiel kommen, die dem Kunden zu Beginn gar nicht präsent waren. Der dreidimensionale Ansatz BTI (Brand - Time - Informationen) wird dieser Herausforderung gerecht.

Wir hoffen, dass wir Ihnen auch mit dieser Ausgabe von Insights wieder interessante Denkanstöße vermitteln können, und freuen uns auf Ihre Reaktion.



Udo Klein-Bölting



Adel Gelbert



Adel Gelbert, Jan-Philipp Dörner

BudgetScale – ein Ansatz zur Marketingbudgetierung in volatilen Zeiten

Das Problem: Marketingplanung bei immer größerer Unsicherheit

Schon immer war Marketingplanung eine Aufgabe, die unter der Prämisse großer Unsicherheit zu leisten war. Das Bonmot „Ich weiß, dass die Hälfte meines Marketingbudgets rausgeschmissenes Geld ist – leider weiß ich nicht, welche Hälfte“ ist deshalb ebenso alt wie valid. Welche Entwicklung die Weltwirtschaft in den nächsten Jahren tatsächlich wirklich nehmen wird, können nicht einmal die besten Ökonomen mit Sicherheit prognostizieren. Vor diesem Hintergrund stehen Unternehmen vor einer maßgeblichen Herausforderung: Marketingplanung im Spannungsfeld zwischen wackeligen Konjunkturvorhersagen und ambitionierter Marktstrategie.

Was macht nun die steigende Unsicherheit für Marketingentscheider aus? Dies lässt sich im Kern an drei Determinanten festmachen:

1. Die Konjunktur-Kongruenz

In einer längerfristigen Betrachtung von gesamtwirtschaftlicher Entwicklung und Werbeausgaben zeigt sich zunächst, dass die beiden eine deutliche Korrelation aufweisen, und zwar mit einer kleinen Zeitverzögerung. Das heißt: Zieht die Wirtschaft an, folgt ein Anstieg der Werbeinvestitionen. Schwächelt die Wirtschaft, gehen auch die Werbeinvestitionen zurück. Ein Einbruch der Wirtschaftskraft, wie z. B. nach der geplatzten New-Economy-Blase 2001, führt demnach zu gleichermaßen heftigen „Dellen“ in den Kommunikationsausgaben. In der Regel reagieren dabei die Spendings für Print-Kommunikation besonders sensibel, während TV- und Radio-Werbung zunächst weiter geschaltet wird.¹

Die aktuelle Rezession ist da keine Ausnahme und wirft bereits ihre Schatten auf die Kommunikationsausgaben: Die fünf traditionell umsatzstärksten

Branchen haben ihre Werbeausgaben in den ersten vier Monaten 2009 bereits um 3,7 % zurückgefahren.²

Umgekehrt kommt es in Boom-Phasen zu einer Ausweitung der Investitionen, wie die Jahre von 2002 bis 2007 zeigen.

Diese Korrelation impliziert zunächst gute Planbarkeit für Marketingentscheider, weil die Intensität des kommunikativen Wettbewerbs aufgrund der Korrelation mit der Wirtschaftsentwicklung vorhersehbar scheint. Aber: Die Wirtschaftsentwicklung selbst ist eben immer schwieriger zu prognostizieren. Und: Eine Gesamtbewegung in den Werbeinvestitionen kann sich aus sehr unterschiedlichen Einzelbewegungen zusammensetzen, wie wir im nächsten Abschnitt zeigen werden.

2. Schwer zu prognostizierende Reaktionsmuster von Wettbewerbern

Ein Blick in das vergangene Jahr zeigt, dass Unternehmen der Budgetierungsaufgabe im aktuellen Kontext äußerst unterschiedlich begegnen. Im Jahr 2008 senkten sechs der zehn größten werbetreibenden Unternehmen in Deutschland ihre Kommunikationsbudgets um bis zu 21%.³ Edeka fuhr die Ausgaben um 20,8 % (ca. 50 Mio. €) zurück, während Volkswagen, trotz der schon abflauenden Kfz-Nachfrage, sein Budget um lediglich 2,8 % senkte. Ganz im Gegenteil die vier verbleibenden Unternehmen: Sie erhöhten ihre Budgets kräftig. Aldi (+80 Mio. €) und Lidl (+ 40 Mio. €) investierten ganze 27 % mehr in Werbung (s. Abb. 2).

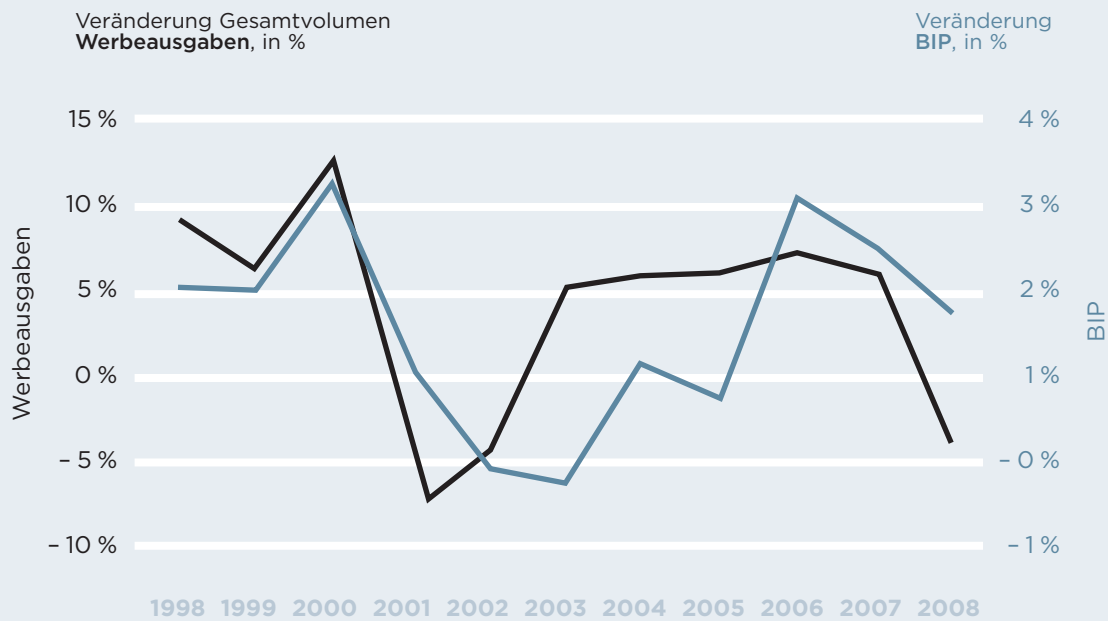
Wo lässt sich also hier ein Muster erkennen? Entweder wurden Marketing-Budgets antizyklisch drastisch erhöht oder aber prozyklisch deutlich

¹ Tellis, G. J./Tellis, K.: „A critical review and synthesis of advertising in a recession“, 2009.

² WARC News: „German advertisers cut back“, 2009.

³ AC Nielsen Media Research: ATL-Werbeinvestitionen 2008, 2008.

Marketingbudgetierung in zunehmend volatilen Zeiten



Quellen: AC Nielsen Media Research, Ifo/Institut für Wirtschaftsförderung

Abbildung 1: Veränderung von Werbeausgaben versus Bruttoinlandsprodukt in Deutschland

Veränderung Kommunikationsbudgets Top-10-Spender

	Unternehmen	Veränderung 2008/2007 (%)	2008 kum. (Mio. €)	2007 kum. (Mio. €)
1.	Saturn/Media Markt	↓ - 5	480,2	502,6
2.	Procter&Gamble	↓ - 3	385,5	399,0
3.	Aldi Nord/Aldi Süd	↑ + 27	362,4	284,6
4.	Ferrero	↑ + 25	343,4	273,9
5.	L'Oréal	↑ + 16	286,9	246,5
6.	Lidl	↑ + 27	284,9	225,0
7.	Axel Springer	↓ - 10	245,5	271,9
8.	Unilever	↓ - 19	230,9	284,4
9.	Volkswagen	↓ - 3	201,3	207,2
10.	Edeka	↓ - 21	193,7	244,7

Quelle: AC Nielsen Media Research: ATL-Werbeinvestitionen 2008

Abbildung 2: Veränderung der Top-10-Kommunikationsbudgets 2008/2007 in Deutschland (in %)

reduziert. Teilweise sind diese Veränderungen strategisch gewollt, teilweise wie bei Volkswagen wohl auch notwendig, um das Finanzergebnis kurzfristig zu stabilisieren. Auch in diesem Jahr werden sich viele Unternehmen äußerst unterschiedlich verhalten. E-Plus kündigte an, dass der Anteil des Marketingbudgets für TV-Werbung künftig gegen Null tendieren werde.⁴ Ganz anders entscheidet sich Audi: In Schlüsselmärkten wie den USA wird sich Audi in der Krise antizyklisch verhalten, da Wettbewerber weniger investieren werden.⁵

Somit wird es für Marketingentscheider immer schwieriger, das Verhalten des Wettbewerbs in die eigenen Planungsüberlegungen mit einzubeziehen, weil die Reaktionsmuster der Wettbewerber bei gleichen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich ausfallen können und auch tatsächlich ausfallen.

3. Sinkende Werberenditen

Ob nun mehr oder weniger Budget zur Verfügung steht – die Effizienz des Mitteleinsatzes ist häufig mangelhaft. Misst man z. B. den Erfolg von Marketingkampagnen anhand ihres Effekts auf POS-Verkehr, Absatzvolumen und Leads, offenbart sich ein trübes Bild: Circa 60 % der weltweiten Werbeausgaben generieren keinen direkten Mehrwert und sind nutzlos verschwendetes Geld.⁶ Gerade die Business-to-Consumer-Industrie tendiert dazu, stark in Bekanntheit und Image zu investieren. Die Hoffnung, damit auch das andere Ende des Kundenbeziehungspfads zu stärken, um POS-Verkehr sowie Absatz-Levels zu erhöhen, erfüllt sich allzu häufig nicht: Der allgemeine werbliche „Overkill“ ist einfach zu hoch, um durch reine Image-Werbung eine gezielte Erhöhung des Absatzes zu erreichen.

Die Herausforderung: Volatilität meistern UND Effizienz erhöhen

Konstante Volatilität meistern

Die bisherigen Ausführungen haben eines deutlich gemacht: Ein heute noch festes Budget kann morgen schon drastisch gekürzt oder ebenso drastisch erhöht werden müssen. Die aktuelle Wirtschaftskrise ist nur ein Beispiel dafür, wie schnell sich konjunkturelle Rahmenbedingungen wandeln können. Dieses geradezu naturgegebene Auf und Ab gab es immer und wird es auch immer geben. Neu ist, dass die Veränderungszyklen immer kürzer zu werden scheinen.

Zusätzlich verändern kulturelle und soziale Megatrends in immer kürzer werdenden Abständen die

Konsumentenpräferenzen.⁷ Boomende Gesundheit durch umfassende medizinische Versorgung, neue Mobilitätsmuster oder die Konvergenz von Technologien: Was heute für den Konsumenten noch gut war, kann morgen schon wieder ganz falsch sein. Der intensive Austausch über digitale Medien (wie z. B. Facebook oder Twitter) katapultiert neue Präferenzen, auch über Landesgrenzen, von Konsument zu Konsument. Im Zuge dieser Entwicklung werden innovative Kommunikationskonzepte für die Werbung schlagartig hochattraktiv, sodass Marketingbudgets kurzfristig umgeschichtet werden müssen: Denn welches Unternehmen hätte noch vor einem halben Jahr seine Produkte über Twitter beworben?⁸

4 Horizont: „E-Plus steigt komplett aus der TV-Werbung aus“, 2009.

5 Handelsblatt: Audi: „Wir bauen unsere Position aus“, 2009.

6 WARC News: „Sixty percent of global adspend is wasted, claims report“, 2009.

7 BBDO Consulting Insights 9: „Marktorientierte Unternehmensführung in globalisierenden Märkten“, 2008.

8 Heise Online: „Werbebranche stürzt sich auf Twitter“, 2009.

Die S-Kurve des Marketings

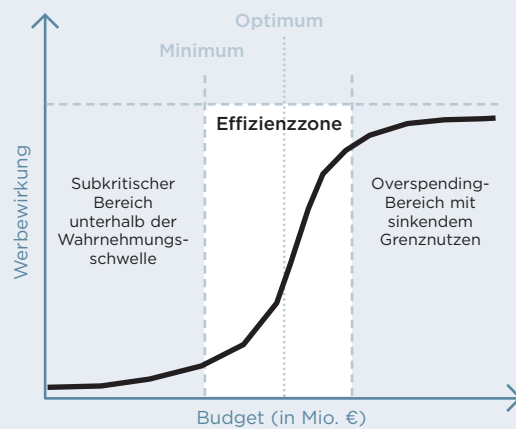


Abbildung 3: Wirkungsverlauf von Marketinginvestitionen

Dennoch müssen auch bei kurzen Planungszyklen die verfügbaren Mittel strategisch sinnvoll und mit einer langfristigen Perspektive eingesetzt werden. Dabei sollten Kurzschlussreaktionen, z. B. die Schaltung einer TV-Kampagne im Internet bei einer kurzfristigen Budgeterhöhung, vermieden werden. Die heutige Marketingbudgetierung muss demnach kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten auf der Ausgabenseite bieten, um auf die schwankende Mittelverfügbarkeit zu reagieren. Gleichzeitig dürfen aber auch langfristige Marketingziele nicht außer Acht gelassen werden, um einen nachhaltigen Marktauftritt zu gewährleisten. Sollten kurzfristige Marktentwicklungen (z. B. Umweltprämie in der Automobilbranche) eine Anpassung der Ausgaben erfordern, so muss dies immer vor dem Hintergrund eines übergreifenden strategischen Ordnungsrahmens erfolgen. Das heißt: Auch kurzfristige Investitionen oder Des-Investitionen zahlen auf konkrete, zuvor festgelegte Dimensionen der Marketingstrategie ein.

Marketingeffizienz sicherstellen

Die zweite Herausforderung besteht darin, die verfügbaren Mittel im Marketing möglichst effizient einzusetzen. Der hohe Anteil an den Gesamtinvestitionen eines Unternehmens rückt die Mar-

ketingausgaben immer stärker in den Fokus des Top-Managements, sodass gerade in diesem Bereich der Wertschöpfungskette immer wieder ein gewinnbringender Mitteleinsatz gefordert wird. Diese Forderung lässt sich anhand einer einfachen Logik abbilden: Die angewandten Marketinginstrumente wirken zwar sehr unterschiedlich, allerdings lohnt sich ihr Einsatz meist nur innerhalb von bestimmten Investitionsgrenzen (s. Abb. 3). Ab einer gewissen Spendinghöhe wird entweder zu viel oder zu wenig Geld investiert. Die Herausforderung für Unternehmen besteht somit darin, für jedes Marketing- oder Kommunikationsinstrument (z. B. Print, TV etc.) die „effiziente Zone“ zu erreichen.

Die meisten verwendeten Planungsmethoden erfüllen beide Ansprüche nur unzureichend: Bei über 50% der Unternehmen wird die Budgetierung einmal pro Jahr durch das Unternehmenscontrolling anhand des Vorjahresbudgets für jedes Profitcenter vorgenommen oder ähnliche Ansätze mit einer maßgeblichen vergangenheitsorientierten Perspektive angewandt.⁹ Auch potenzialorientierte Ansätze, die sich am angestrebten oder erwarteten Umsatz und damit einer Ex-ante-Perspektive orientieren, greifen zu kurz. Umsatzgrößen spiegeln nur unzureichend die zukünftigen Marketingziele wider, da sich nicht jedes Ziel hin-

reichend über einen Planumsatz quantifizieren lässt.

Unternehmen mit einem hohen Return on Marketing Investment weisen häufig folgende Merkmale der Marketingbudgetierung auf, die somit als Erfolgsfaktoren der Marketingbudgetierung gelten dürfen:¹⁰

1. Höherer Grad an Flexibilität der Budgetierung bzw. Einsatz von Frühwarnfunktionen
2. Höherer Grad an systematischer Analyse von Budgetabweichungen
3. Häufigere Anwendung innovativer Budgetierungsverfahren (Zero-Base-Budgeting, Target Costing, Gegenstromverfahren)
4. Stärkere Verknüpfung der Marketingbudgetierung mit Marketingzielen und -strategien
5. Umfassendere Berücksichtigung unterschiedlicher Planungsszenarien (rollierende Budgetierung)

Auch hier zeigt sich: Gerade die erhöhte Flexibilität und die damit verbesserte Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen in den branchen- und marktspezifischen Rahmenbedingungen sind ein zentraler Erfolgsfaktor für die Marketingbudgetierung. Ein innovativer Budgetierungsansatz und dessen Vorgehensmodell müssen sich aus unserer Sicht insbesondere an diesen Kriterien orientieren.

Die Lösung: BudgetScale

Um den Anforderungen einer effizienten Marketingbudgetierung in zunehmend volatilen Zeiten zu genügen, hat Batten & Company die „BudgetScale“-Methode entwickelt, die als flexible Planungsmethode voll zukunftsorientiert arbeitet: vom zukünftigen Bedarf zum Budget. Die BudgetScale-Methode nimmt strategische Marketing- und Kommunikationsaufgaben als Ausgangspunkt für die Budgetplanung, um eine systematische Marktbearbeitung zu erreichen. Durch die Anwendung eines übergreifenden strategischen Planungsrahmens können Marketingziele mit einer adäquaten Mittelzuteilung bearbeitet werden. Der strategische wie auch operative Budgetierungsprozess

nach der BudgetScale-Methode folgt vier Schritten:

1. Eingrenzung der wesentlichen Handlungsfelder
2. Identifizierung von Optionen pro Handlungsfeld
3. Bewertung der Handlungsfelder
4. Definition des Gesamtbudgets

Schritt 1: Die Marketingaufgaben definieren

Im ersten Schritt werden die wesentlichen strategischen Handlungsfelder anhand der BudgetScale-Analysematrix eingegrenzt. Die Matrix bildet auf einer Dimension die Kategorien des Kundenbeziehungspfads (z. B. Markenbekanntheit – Markenimage – Relevanz – Kauf – Loyalität) ab. Auf der anderen Dimension können Zielgruppen, Regionen, Produktsegmente oder auch einzelne Produkte abgetragen werden. In der Kombination lassen sich so systematisch verschiedene strategische Marketingaufgaben identifizieren. Ein Handlungsfeld könnte z. B. die Verbesserung des Markenimage in der Zielgruppe der Generation 50 + sein.

Liegt der strategischen Planung im Unternehmen primär eine produktorientierte Perspektive zugrunde, so lässt sich diese ebenfalls über die Matrix operationalisieren. Zum Beispiel könnte die Verbesserung der Kaufrelevanz der Produktgruppe B ein wesentliches Handlungsfeld sein. Eine Strukturierung der Marketingaufgaben nach geografischen Regionen wird nach gleichem Schema durchgeführt.

Die Identifizierung der Marketingaufgaben anhand der BudgetScale-Matrix bietet entscheidende Vorteile. Zunächst können auf diesem Weg die Marketingaufgaben trennscharf voneinander abgegrenzt werden. Die verfügbaren Mittel werden somit effizienter eingesetzt, da sie gezielt konkreten strategischen Aufgaben zuordenbar sind. Der allgemeinen Effizienzforderung wird auf diesem Weg schon bei der Marketingplanung nachgekommen. Im Nachgang kann zudem die Wirkung der Marketinginvestitionen einfach kon-

Die BudgetScale-Matrix

Brand Screen Zielgruppen/ Regionen/ Produkte/...	Bekanntheit	Image	Relevanz	Kauf	Loyalität
	Marken-/ Produkt- bekanntheit aufbauen	Markenprofil schärfen	Markenstärke in Kauf-/Ab- schlussrelevanz „übersetzen“	Potenzial zu Umsatz machen	Kunden- schwund minimieren
A		Das Markenprofil im Segment 18-25 Jahre schärfen *			
B					Den Kunden- schwund bei Kunden im Segment 50 + reduzieren *
C			Die Konver- tionierung von Imagestärke zu Kaufrelevanz bei Wettbe- werbskunden verbessern *		

* Beispiele

Abbildung 4: Die BudgetScale-Matrix

trolliert werden. Eine Veränderung der relevanten Werte (z. B. Veränderung des Markenimage in der Zielgruppe 50+) gibt Auskunft darüber, wie effektiv die Ausgaben gewirkt haben. In vielen Unternehmen werden diese Daten bereits heute standardmäßig erhoben. Auch frei zugängliche Studien (z. B. Verbraucheranalyse von Axel Springer/Bauer Media oder Stern Markenprofile von Gruner+Jahr) bieten Anhaltspunkte für eine Kontrolle.

Schritt 2: Pro Aufgabenfeld Handlungsoptionen eruieren

In diesem Schritt werden für jedes Handlungsfeld unterschiedliche mögliche Marketingaktivitäten festgelegt, die auf die Zielsetzung des Handlungs-

felds einzahlen. Für unser Beispiel der Zielgruppe 50+ könnte dies eine Image-Kampagne über die Kommunikationskanäle TV und Print oder ähnliche imagebildende Maßnahmen aus dem Kommunikationsmix sein, um das Markenprofil in diesem Segment zu schärfen.

Die Aktivitäten werden zum einen auf der „grünen Wiese“ neu geplant, um einen möglichst hohen Zielerreichungsgrad zu gewährleisten. Zum anderen werden bereits bestehende Maßnahmen und Engagements übernommen. Beide Vorgehen sollten in enger Einbindung mit den zuständigen Fachabteilungen im Unternehmen erfolgen, um die erforderliche Motivation der operativen Einheiten aufrechtzuhalten. Am Ende dieses Arbeitsschritts steht jeweils eine konsolidierte Aktivitätenliste pro Handlungsfeld.

Die Konvertierung von Imagestärke zu Kaufrelevanz bei Wettbewerbskunden verbessern *

Den Kundenschwund bei Kunden im Segment 50 + reduzieren *

Das Markenprofil im Segment 18-25 Jahre schärfen *

Aktivität	Medien	Inhalt
Image-Kampagne	TV	30" Hauptsendezeit-Spot, Emotionen
Image-Kampagne	Print	Einseiter in relevanten Magazinen
FIFA-Weltcup	TV	30" Halbzeitwerbung
Formel 1	Bandenwerbung	...
Online-Flight	Internet	...
CSR-Kampagne	Poster	...

* Beispiele

Abbildung 5: Identifikation von Handlungsoptionen

Schritt 3: Handlungsoptionen quantifizieren und priorisieren

In diesem Schritt werden die einzelnen Aktivitäten zunächst mit Budgeteinschätzungen unterlegt. Jeder Aktivität wird eine minimale sowie eine optimale Budgethöhe zugeordnet, innerhalb deren Grenzen eine adäquate Werbewirkung und damit ein effizienter Einsatz der finanziellen Mittel gewährleistet sind.

Die Werbewirkung ist je nach Aktivität und gewähltem Medium unterschiedlich, wobei die Wirkung innerhalb eines Mediums (TV, Print etc.) vor allem durch die Ausgaben des Wettbewerbsumfelds bestimmt wird. Je höher der Werbeindruck von Wettbewerbsunternehmen in einem Medium, desto höher liegt auch die Budgetgren-

ze mit einer optimalen Werbewirkung. Ein niedriges Investment unterhalb einer minimalen Budgethöhe ist hingegen nutzlos, da die Wirkung der Maßnahme im „werblichen Grundrauschen“ verpufft und nicht wahrgenommen wird. In der Praxis lassen sich diese Grenzen pro Medium durch ein Benchmarking der Kommunikationsausgaben der Wettbewerber ermitteln. Ebenso ist die Relevanz des Mediums für die Zielgruppe zu beachten. Im Rahmen unseres Beispiels mit der Zielgruppe 50+ wäre die Wirkung einer imagebildenden Maßnahme über das Internet eher unterdurchschnittlich.

Jede Aktivität wird zusätzlich anhand ihrer Umsetzbarkeit und ihres Beitrags zur Zielsetzung des Handlungsfeldes bewertet. Die Umsetzbarkeit wird z. B. anhand von Kriterien wie Kompetenz der Fachabteilung oder grundsätzlichem Marken-

fit gemessen. Differenzierungspotenzial und Glaubwürdigkeit im Kontext des Handlungsfelds bestimmen die Wirkung der Aktivität. Anhand der Bewertung von Wirkung und Umsetzbarkeit wird ein Ranking erstellt, das die Aktivitäten priorisiert.

Ergebnis des dritten Arbeitsschritts ist eine Aktivitätenliste je Handlungsfeld mit priorisierten Maßnahmen und deren minimalen und optimalen Budgethöhen. Dieses Vorgehen legt das Fundament für eine flexible Zuteilung des Gesamtbudgets.

Schritt 4: Planung des Gesamtbudgets

Die strukturierte Herangehensweise der Budget-Scale-Methode bietet die Möglichkeit, in einem vierten Schritt die Höhe des gesamten Mittel-

bedarfs flexibel zu variieren. Dafür besteht bei einer Budgetreduktion zunächst die Möglichkeit, in jedem Handlungsfeld das minimale Budget geringer priorisierter Maßnahmen anzusetzen. Sollte danach immer noch zu viel Budget benötigt werden, können einzelne Aktivitäten gestrichen werden. Bei einer drastischen Budgetkürzung können (und müssen!) ganze Handlungsfelder, die zuvor in der Analysematrix identifiziert wurden, herausgenommen werden. Anpassungen in diesem Umfang müssen jedoch stets in Abstimmung mit anderen Marketingzielen erfolgen, weil es letztlich immer um die Optimierung der Gesamtwirkung, also des Return on Marketing Investments geht.

Die Budgetierungslogik funktioniert natürlich auch in die andere Richtung: Bei einer Erhöhung des Marketing-Gesamtbudgets in ökonomischen

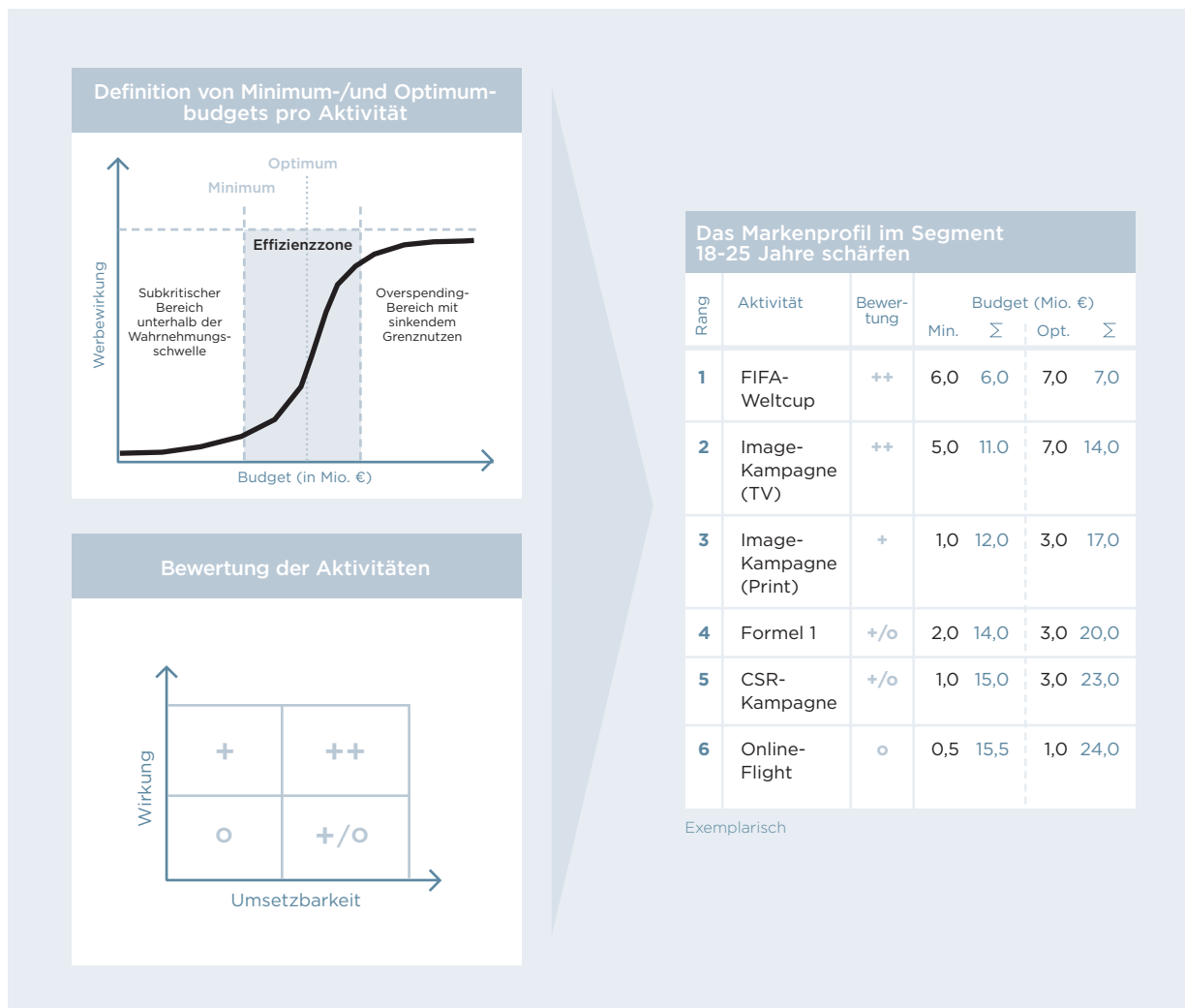


Abbildung 6: Bewertung der Handlungsoptionen

Boom-Zeiten können alle Aktivitäten mit optimalem Budget realisiert werden oder zusätzliche Aufgabenblöcke bearbeitet werden. Entgegen einer unkoordinierten Ausweitung von Marketingmaßnahmen bietet die Methodik in dieser Situation den Vorteil, strategische Marketingziele systematisch weiterzuverfolgen – und unterstützt einen konsistenten Markenauftritt.

Durch die variable Gesamtbudgetplanung der BudgetScale-Methode wird der zentrale Anspruch einer flexiblen Budgetierung erfüllt, sodass auf die Volatilität des Marktes optimal reagiert werden kann.

Das Fazit

Unter dem Strich bietet eine flexible Budgetierung nach der BudgetScale-Logik beachtliche Vorteile. Durch die Festlegung einer Budgetspanne je Aktivität werden sowohl subkritische Investitionen (zu geringe Ausgaben im Vergleich zum Wettbewerb) wie auch „Overspending“ (zu hohe Ausgaben im Vergleich zum Wettbewerb) vermieden. Im Ergebnis ist die BudgetScale-Methode dadurch deutlich effizienter als herkömmliche Ansätze.

Gleichzeitig können die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel flexibel eingeteilt werden, ohne dabei wesentliche Marketingziele aus den Augen zu verlieren. Eine Budgetverteilung nach dem Gießkannenprinzip oder pauschale Kürzungen werden durch die Systematisierung der Marketingaufgaben vermieden. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Volatilität von Marktbedingungen und Kundenpräferenzen ist dieser Aspekt wichtiger denn je.

Die systematische Analyse von Handlungsfeldern und die darauf aufbauende Budgetierung machen zudem die Marktbearbeitung deutlich effektiver. Da sich die BudgetScale-Methode bei der Mittelzuteilung an den Aufgaben orientiert, werden ziellose Ausgaben vermieden und die Investitionen auf die wesentlichen Marketingaufgaben konzentriert.

Unser Angebot an Sie

Zum Kennenlernen unserer BudgetScale-Methode bieten wir Ihnen einen kostenlosen Workshop an, in dessen Rahmen wir die Methode und einige Anwendungsbeispiele erläutern und gegebenenfalls auch gleich den ersten der vier Schritte gemeinsam erarbeiten können. Sprechen Sie uns an.

Flexible Methodik für Budgetanpassungen

Das Markenprofil schärfen im Segment 18-25 Jahre				
Rang	Aktivität	Auswahl		Σ
		Min.	Opt.	
1	FIFA-Weltcup		✓	7,0
2	Image-Kampagne (TV)		✓	14,0
3	Image-Kampagne (PRINT)		✓	17,0
4	Formel I	✓		2,0
5	CSR-Kampagne	✓		3,0
6	Online-Flight	✓		3,5

Festlegung von Budgethöhen (Optimum/Minimum) pro Marketingaufgabe und Aktivität

Das Markenprofil schärfen im Segment 18-25 Jahre					
Rang	Aktivität	Bewertung	Budget (Mio €)		Σ
			Min.	Opt.	
1	FIFA-Weltcup	++	6,0	7,0	7,0
2	Image-Kampagne (TV)	++	5,0	11,0	14,0
3	Image-Kampagne (PRINT)	+	1,0	12,0	3,0 17,0
4	Formel I	+/-	2,0	14,0	3,0 20,0
5	CSR-Kampagne	+/-	1,0	15,0	3,0 18,0
6	Online-Flight		15,5	1,0	24,0

„Abschneiden“ von Aktivitäten pro Marketingaufgabe aufgrund von Budgetrestriktionen

	Marken-/Produkt-Image stärken aufbauen	Markenprofil schärfen	„Kauf-/Absatzsteigerung überlegen“	Potenzial für Umsatz steigern	Kunden-Beziehung managen
A					
B					
C			X		

Definition von Marketingaufgaben, die im gegebenen Gesamtbudgetrahmen aufgrund der Budgetrestriktion unbearbeitet bleiben müssen

Abbildung 7: Flexible Methodik für Budgetanpassungen



Udo Klein-Bölting, Benjamin Dammertz, Roman Reichelt

Das „Eff Eff“ der Handelskommunikation

Auf den Handel abgestimmte Marketingmaßnahmen –
Batten & Company unterstützt bei der signifikanten
Steigerung von Effektivität und Effizienz

Ausgangslage

Die DNA des Handels

Niemand verkörpert das Prinzip des Verkaufens so sehr wie der Handel. Seine direkte Kundenbeziehung, die unmittelbare Messbarkeit von Abverkaufserfolgen sowie die permanente Angebotsoptimierung sind Ausdruck einer leidenschaftlichen, pragmatischen Marktorientierung. Diese Unmittelbarkeit aber lässt den Handel Erfolge und Misserfolge an der Kundenfront direkt spüren. Kommunikationsverantwortliche müssen hier mehr noch als in anderen Branchen kurzfristig flexibel auf den Markt reagieren können. Dabei müssen sich aber alle kurz- und mittelfristigen Maßnahmen standardisiert in das langfristige Gerüst der Handelskommunikation konsistent einfügen.

Den Kunden mit allen Mitteln für sich gewinnen zu wollen liegt im bildlichen Sinne in der DNA eines Händlers. Doch genau diese intuitive Stärke birgt ein zunehmend größeres Gefahrenpotenzial: In

immer mehr professionalisierten, internationalisierten Handelsmärkten ist die Kundenansprache in vielen Handelsunternehmen zunehmend zu einer Frage der Intuition und Erfahrung geworden. Dabei sollte sie vielmehr strikt nach den Kriterien optimierter Effektivität und Effizienz aufgebaut sein. Die zentralen Fragen lauten: „Wie kann der Share of Wallet der Kunden im Vergleich zum Wettbewerb nachhaltig erhöht werden? Und wie kann dieses Ziel auch noch mit deutlich weniger Mitteln für die Marketingkommunikation erreicht werden?“ Batten & Company (BC) hat in vielen nationalen und internationalen Handelsprojekten bewiesen, dass signifikante Kostensenkungen von bis zu 20 % bei gleichzeitiger Effektivitätssteigerung erreichbar sind. Um diese Potenziale ausschöpfen zu können, braucht der Handel maßgeschneiderte Lösungen, die ihm und seinem direkten Marktumfeld und damit seinen Kunden gerecht werden.

Herausforderung

Image versus Preis?

Am Beispiel des Einzelhandels soll deutlich werden, dass die vielfältigen und häufig wechselnden Kommunikationslösungen im Einzelhandelsmarkt ein sicheres Zeichen für eine Unsicherheit über die effizienteste Form und den verkaufsförderndsten Inhalt sind. Welche klaren Vertrauensanker sollten im Zentrum der Kommunikationsstrategie stehen, welche Angebote erzeugen nur quantitativen Umsatz (Absatz), welche dauerhaft qualitativen (Marge)? Mit welchen kosteneffizienten Medien und Maßnahmen vermittelt exzellentes Marketing dem Kunden auch in Krisenzeiten Orientierung und Sicherheit sowie das Gefühl der richtigen Einkaufsstättenwahl?

Bislang war Handelskommunikation insbesondere auf Preis- und Angebotswerbung in BTL-Formaten wie Handzetteln, Ladenplakatierung oder Hauswurfsendungen fokussiert. Der „Schweinebauch“ war das Mittel der Wahl, und über Jahre wurde das Image der Vertriebsmarke (Retail Brand), also die eigentliche Dachmarke des Händlers, vernachlässigt.

Die letzten zwei Jahre zeugen nun aber von einer Kehrtwende in der Handelskommunikation, da die etablierten Handelsunternehmen keine langfristige Kosten-/Preisführerschaft gegenüber den Discountern erreichen konnten. Wie die Kampagnen von Retail Brands wie Hornbach, real,- oder Edeka zeigen, versuchen sie sich aus den Preiskämpfen zu befreien und ein differenzierendes, beim Kun-

den präferenzbildendes Brand-Image aufzubauen. Einen großen Beitrag zu einer kundenorientierten Profilierung der größten Einzelhändler leisten zunächst die Werbeagenturen mithilfe von kreativen Pointen und markigen Claims. Von „Es gibt immer was zu tun“ über „Einmal hin. Alles drin.“ bis zum Liebesbekenntnis von Edeka zu ihrem Lebensmittelsortiment – die Retail Brands werden derzeit mit allen Mitteln positiv aufgeladen und mit Merkmalen abseits einer überlegenen Preispolitik ausgestattet. Das alles kann aber letztlich nur der Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses dienen.

BC hilft, klare Kosten-Nutzen-Relationen der Marketing- und Kommunikationsstrategie aufzuzeigen und so markt- und unternehmensindividuell die nutzenoptimalen Investitionen in Preis- und imagezentriertes Marketing zu ermitteln.

Bauch statt Fakt?

Das Gegensatzpaar Preis-Image stellt den etablierten Handel dabei vor eine Grundsatzfrage: Wie verbindet ein Händler seine Image- mit seiner Preis-/Angebotswerbung und vor allem in welchem Verhältnis? Welchen Nutzen kann der eine Inhalt für den anderen stiften, wenn sie kombiniert auftreten? Oder anders gefragt: Sollte man beides überhaupt vermengen?

Die Fülle an Lösungsansätzen, die aus der gesamten Handelswelt kommt, ist ein Indiz für ein strategisches Vakuum. Sieht man sich nationale und internationale Beispiele einer innovativen Kombination an (s. Abb 1: Lidl, real-, Albert Heijn, Tesco), so zeugt der stetige Wechsel der Kombinationsversuche unverkennbar von einer Unsicherheit darüber, welches die effektivste und somit letztlich auch die effizienteste Strategie darstellt.

Beispiele für Kombinationen von Preis- und Imagekommunikation

			<p>Lidl (D)</p> <p>Neu: Lidl emotionalisiert den Preis im TV-Spot und macht ihn zum Teil der Geschichte</p>
			<p>real,- (D)</p> <p>Praktisch: Die Kampagne verbindet „Einmal hin. Alles drin.“ mit günstigen Angeboten</p>
			<p>Albert Heijn (NL)</p> <p>Kult: Die Preispolitik wird über ein imagebildendes Testimonial verankert</p>
			<p>Tesco (GB)</p> <p>Schlicht: Auf der Tonspur wird dem preisaggressiven TVSpot eine witzige, markenbildende Note verliehen</p>

Abbildung 1: Kombinationen von Preis- und Imagekommunikation

Kreative Ideen scheinen bei der Wahl der Formatmischung das Maß der Dinge zu sein. Diverse Versuche, die Kampagnen bereits nach dem ersten Flight essenziell zu überholen oder gar einzustellen, deuten auf die suboptimalen betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Verhältnisse hin.

Taugt das reichweitenstarke, aber kostenintensive Medium TV zur Preiswerbung? Lässt sich die Kosteneffizienz des Hauswurfprospekts nutzen, um mit ihm die Retail Brand zu positionieren? Die Beantwortung ist für viele Handelsunternehmen noch mehr Bauch- als Faktenentscheidung.

Lösungsweg

Strategische Leistungsdiagnose deckt Potenziale auf

BC hat ein Verfahren entwickelt und in der Handelspraxis immer weiter verfeinert, das nachweislich bis zu 20 % der Marketingkosten senken kann. Zugleich hilft die strategisch konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten bezüglich Preis- und Image-Botschaften, den Werbeeffect wesentlich zu steigern. Die „Strategische Leistungsdiagnose Marketing und Kommunikation“ bietet eine umfassende Analyse aller relevanten Aspekte der Marketingkommunikation und geht nach dem Baukastensystem auf die verschiedenen Anforderungen der unterschiedlichen Handelsbranchen ein. Dabei schließt BC den Kreis: Von der Positionierung der Retail Brand über die Hierarchie und Positionierung der Fremd- und Eigenmarken und deren Kommunikation bis an den POS bis hin zu den dafür gewählten Medialkanälen. Zwischen ihnen schafft das ganzheitliche Verfahren der strategischen Leistungsdiagnose Stringenz und Synergien, die sich in erhöhter Durchschlagskraft bei vereinfachten Kostenstrukturen und gesenkten Gesamtbudgets niederschlagen. So kann Handelskommunikation systematisch, strategisch und zugleich doch pragmatisch vereinfacht werden (s. Abb. 2).

Integration von der Dachmarke bis zum Regal-Layout

Das Verfahren ermittelt schnell und erfolgreich die Optimierungshebel der einzelnen Dimensionen, um so für den Kunden Potenziale bezüglich Effektivität („Tun wir die richtigen Dinge?“)

und Effizienz („Tun wir diese Dinge richtig?“) aufzudecken und zu nutzen. Vor allem in den fünf zentralen Bereichen „Retail Brand und Handelseigenmarken“, „Kommunikation/POS“, „Media“, „Kostenstrukturanalyse“ sowie „Aufbau- und Ablauforganisation“ sind seitens BC wie folgt Optimierungshebel zu identifizieren.

Retail Brand und Handelseigenmarken: Die Bedeutung der Retail Brand als Qualitäts- und Vertrauensanker wächst – eine klare Positionierung mit differenzierenden Markenwerten ist damit zunehmend unerlässlich. Dabei geht es ganz und gar nicht um unhaltbare Versprechungen. Im Mittelpunkt muss die kreative Umsetzung eines unverwechselbaren, differenzierenden und kaufentscheidungsrelevanten Leistungsversprechens stehen. Es geht für den Händler vor allem darum, dem Kunden aus dessen Sicht differenzierende Mehrwerte anzubieten und sie an allen Kundenkontaktpunkten glaubhaft zu inszenieren. Dazu gehört auch die Botschafterrolle, die jeder einzelne Mitarbeiter übernehmen muss. Allerdings macht vor allem das Sortiment des Händlers die Positionierung der Retail Brand erlebbar, ja im wörtlichen Sinne kaufbar. Die Marke des Händlers erlebt auch deshalb gerade im Lebensmitteleinzelhandel durch die Neukonzeption von zielgruppenspezifischen Eigenmarken eine Renaissance. Nach englischem und schweizerischem Vorbild versuchen nun auch deutsche Händler langfristige Konzepte zu entwickeln, um die Retail Brand für den Kunden erlebbar zu machen und ihn emotional an die Einkaufsstätte zu binden. Mit „real,- Quality“ und „real,- Selection“ assoziiert beispielsweise die SB-Warenhauskette ihren Markennamen mit



Abbildung 2: Sechs strategische Handlungsfelder zur Steigerung von Kommunikationseffizienz und -effektivität

hochwertigere und vorzeigbare Mittelklasse- und Premiumprodukte. Neben positiven Margeneffekten auf Artikelebene stärkt dies auch nachhaltig die Position der Retail Brand, die nun ihre Produktkompetenz auch oberhalb des Discount-Segments beweisen kann.

BC ermittelt in einem dreistufigen Verfahren zunächst die idealen Markenwerte (Leistungs- und Wertversprechen) der Retail Brand. Hierauf basierend wird dann eine konsequent handlungsleitende Markenarchitektur entwickelt. Der Kern der Retail Brand wird hinterher Leitfaden für übergeordnete Marketing- und Marktbearbeitungsmaßnahmen. Dafür werden die interne wie externe Glaubwürdigkeit und insbesondere die Relevanz für den Kunden geprüft und mit dem Potenzial zur Differenzierung vom Wettbewerb abgeglichen. Im bewährten Markenpositionierungsverfahren von BC werden am Schluss stringent herausgefilterte Markenwerte definiert. Diese spiegeln ebenfalls die Verknüpfung von Marken- und Sorti-

mentssicht wider, indem sie sich in Leistungsversprechen (sortiments-/produktbezogen) und Wertversprechen (markenbezogen) aufteilen. Die Markenwerte müssen als tragende Säule der Markenarchitektur dienen und später auch für die Inhalte der Kommunikation bis zum POS strukturgebend sein.

Die Markenarchitektur muss nun kurz-, mittel- und langfristigen Umsatz-/Gewinnzielen dienen und zugleich strategisch die Retail Brand profilieren. Die Einkaufsstätte muss erste Wahl innerhalb der jeweiligen Handelsbranche werden.

Wenn die Markenarchitektur die Markenwerte des Händlers (explizit und implizit) stützt, wird aus einem marketingstrategischen Gedankenspiel ein auf der Fläche kaufbares, reales Produkterlebnis. Konkret heißt das: Marken und Sortimente, die das gewünschte Retail-Brand-Image stützen, müssen kommunikativ und am POS eine dominante und aufmerksamkeitsstarke Rolle einneh-

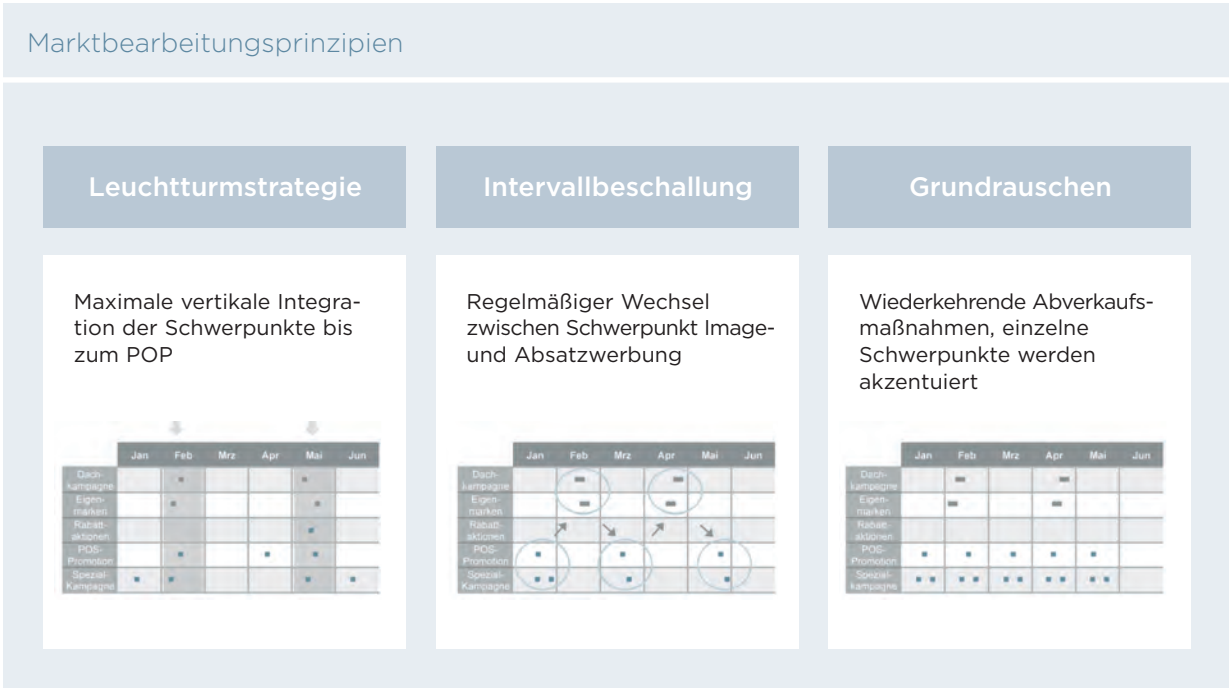


Abbildung 3: Leitthemen für inhaltliche und formelle Konsistenz

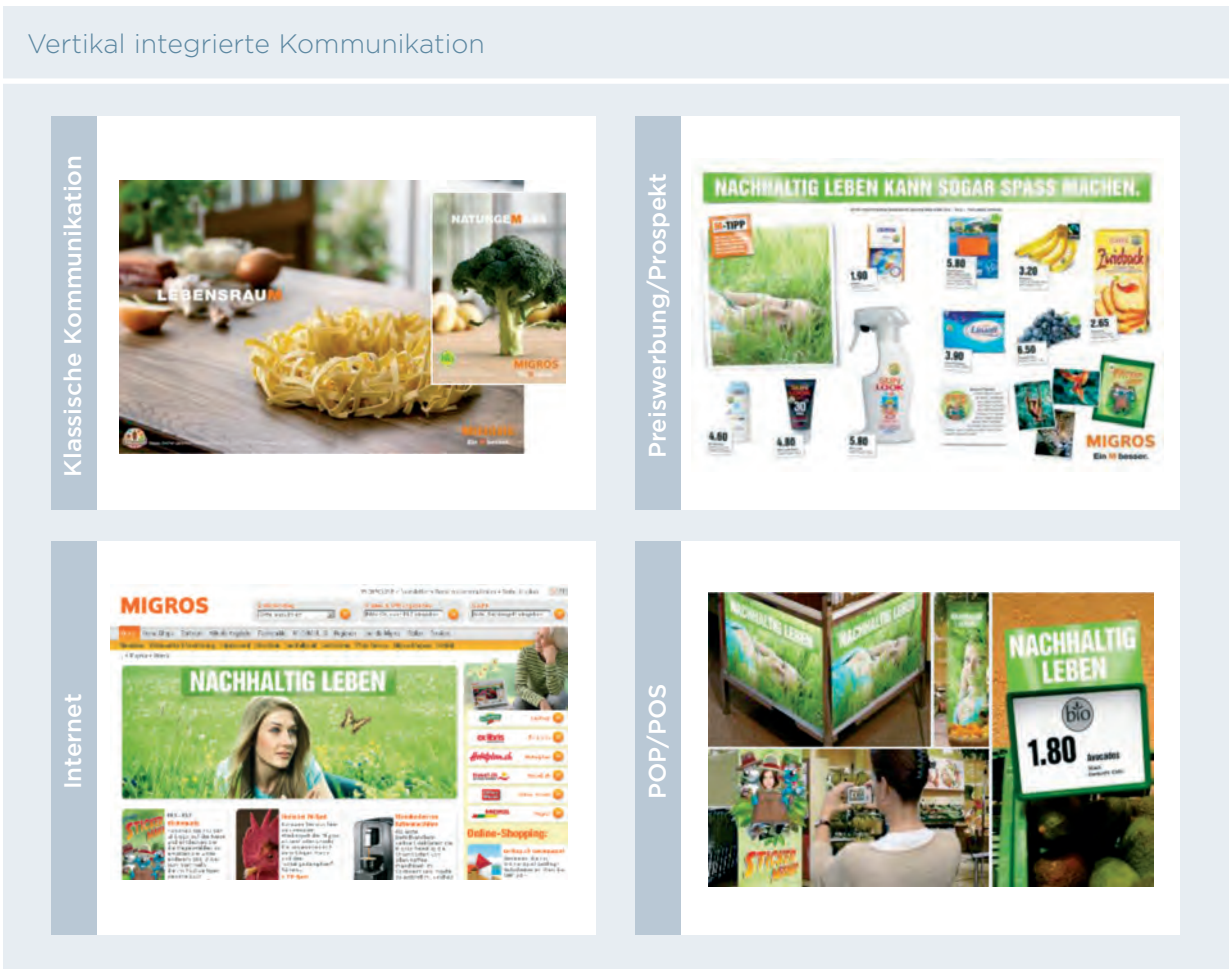


Abbildung 4: Die vollständig integrierte Dachkommunikation zahlt auf die Kernwerte ein – hier: Nachhaltigkeit.

men. Denn durch einen höheren Anteil am Durchschnittsbögen kann mit diesen Produkten neben kurzfristigen Margeneffekten vor allem auch ein direkter Kontakt zur Retail Brand hergestellt werden, um diese dann auch langfristig im Kopf des Kunden positiv zu verankern.

BC führt dafür eine zweistufige gewichtete Multifaktorenanalyse durch. Der „BC Markenfilter“ prüft dabei zunächst die Wirtschaftlichkeit des Portfolios mit einer Mischung aus statischen und dynamischen, absoluten und relativen Erfolgskennzahlen („Ist die Marke stark im Markt?“). In einem zweiten Schritt erfolgt eine präzise Hierarchisierung aufgrund einer Analyse der Markenstärke („Ist die Marke stark im Kopf?“). Diese ergibt sich aus den Faktoren Markenbekanntheit, rationaler Markennutzen, emotionaler Markennutzen und Markenklarheit sowie dem Fit zu den definierten Markenwerten der Retail Brand. So entsteht eine Markenauswahl und -priorisierung, die schlank und effizient nur die effektivsten Marken in den Mittelpunkt rückt und damit zugleich die zu profilierende Retail Brand klar zu zeichnen hilft. Dies kann ebenso aus einem Portfolio von Eigenmarken wie aus einem fremdmarkendominierten Portfolio abgeleitet werden.

Kommunikation/POS: Internationale Benchmarks zeigen, dass sich klar voneinander getrennte Kommunikationsschwerpunkte für die verschiedenen Zwecke Image und Preis durchgesetzt haben. Darüber hinaus lässt sich eine klare highlightorientierte Marktbearbeitungsstruktur als zentraler Erfolgsfaktor identifizieren. Denn genau hier – man spricht von „Leuchttürmen“ – kann das Zusammenwirken von Preis- und Image-Maßnahmen für den Kunden intuitiv erlebbar gemacht werden (s. Abb. 3).

Die vermittelten Botschaften müssen sich dabei an den Wünschen der Kunden ausrichten. Diese Kundenorientierung muss sich – für den Handel noch bedeutender als für andere Branchen – bis hinein in jeden einzelnen Laden und die Layouts fortsetzen und auf diese Weise „sprechende Regale“ hervorbringen. So lassen sich erwiesenermaßen erhebliche Umsatzeffekte erzielen. Der Grund ist klar: Wer sich zurechtfindet bei der Suche nach seinen Plankäufen, findet eben auch noch

mehr im Regal, was er auf das Kassenband legen will. Die strategische Leistungsdiagnose von BC hilft somit also, die Marketingstrategie bis auf die Ladenfläche zu führen.

Immer mehr Händler leben ihre Marke „bis ins Regal“: So scheint auch der marktführende Schweizer Lebensmittelhändler Migros in diesem Jahr seine Kommunikation ganz der Profilierung über zentrale Markenwerte des „orangefarbenen M“ verschrieben zu haben. Soll beispielsweise „Nachhaltigkeit“ als Markenkern von Migros verankert werden, sind alle Marktbearbeitungsmechanismen darauf abgestimmt. In Print- und TV-Kampagnen werden nur noch die Bio-Siegel-Motive verwendet, am POS dominieren Naturmotive, in Kooperation mit dem WWF gibt es Sammelbilder für die Kinder zu jedem Einkauf, und entsprechend nachhaltige Produkte werden in Zweitplatzierung preisreduziert (s. Abb. 4). Der „Leuchtturm“ gewinnt so an Strahlkraft. Im konkreten Beispiel wurde, dies zeigen erste Marktforschungsdaten, die Wahrnehmung des Händlers als „nachhaltig“ signifikant erhöht.

Es bleibt somit festzuhalten, dass Preis- und Image-Kampagnen formal zu integrieren, aber an unterschiedlichen Kundenkontaktpunkten zu fokussieren sind. Für eine emotionale Bindung ist eine konsistente und stringente Argumentationskette gegenüber dem Kunden unerlässlich, um glaubwürdig Image und Preis zu kommunizieren.

Media: Durch detaillierte ökonomische Berechnungsmodelle ermittelt BC zudem den optimalen Mix der Media-Instrumente. Besonders effizient ist die Errechnung sogenannter Halo- oder auch Abstrahleffekte, bei denen eine Kommunikationsmaßnahme so nachhaltig beim Kunden wirkt, dass eine andere davon profitiert und deshalb in der (Kosten-)Intensität heruntergefahren werden kann. So lassen sich durch dieses Modell direkte Einsparungen bei Marketinginvestitionen realisieren. Nicht selten werden mit dieser Methodik unerwartete Abstrahlbeziehungen aufgedeckt und nutzbar gemacht. So zeigen verschiedene Studien bei Lebensmitteleinzelhändlern, dass sich etwa Schokoladentafeln generell besser verkaufen, wenn die Retail Brand für ihr Weihnachtsgeschäft wirbt – egal, ob Schokolade in der jeweiligen

Maßnahme eine Rolle spielt oder nicht. Dieses Sortiment wird als sehr generisch mit der Einkaufsstätte zu diesem Anlass verbunden und erfährt allein durch die kommunikative Präsenz der Retail Brand eine Beförderung ins Relevant Set. Ganz konkret bedeutet dies, dass während der Kampagne der Retail Brand weniger gesonderte Image-Schokoladenbewerbung stattfinden muss. Die frei werdenden Gelder können somit in die Bewerbung weniger profitierender Sortimente re-investiert werden.

Kostenstrukturanalyse: Wenn dann die richtigen Gegenstände der Kommunikation, die Instrumente und deren Anwendung/Kombination optimiert sind, müssen noch die effizientesten Verhältnisse von Kostenträgern und Kostenarten sichergestellt werden. BC bereitet in Detailanalysen „offene“ und „versteckte“ Kostenblöcke auf und vergleicht die Relation von Kurations-, Produktions- und Streukosten mit internen und externen Benchmarks (s. Abb. 5). Oftmals zeigt die Analyse auf, welche Dienstleisterstrukturen nicht effizient ausgerichtet sind. Daraus leitet BC direkte Implikationen für eine optimale Struktur externer Partner ab. Aufbauend auf existierenden internen Verfahren wird so die nachhaltige Durchsetzung effizienter Kostenstrukturen sichergestellt. Die hier skizzierte Kostenerfassung wird somit zur entscheidenden Grundlage der Kostenkontrolle und vor allem der Kostensteuerung.

Aufbau- und Ablauforganisation: Um die nun aufgezeigten strategischen Potenziale auch nachhaltig im Unternehmen verankern zu können, bedarf es einerseits einer eindeutigen Festlegung von Funktionen und der klaren Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Andererseits müssen transparente und insbesondere verbindliche Prozessstrukturen gewährleistet werden. Im Rahmen der strategischen Leistungsdiagnose ist somit auch die ganzheitliche Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation ein zentraler Bestandteil.

Bei der Aufbauorganisation ist die entscheidende Herausforderung, die richtige Balance zwischen flachen Hierarchien und breiter Leitungsspanne zu finden, um eine möglichst schlanke Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten und kurzen

Entscheidungswegen leben zu können. Denn nur so kann der Spagat zwischen strategischem Marketing und operativer Marktbearbeitung dauerhaft gelingen. Hierbei sieht der handelspezifische Ansatz seitens BC vor, zwischen „Steuerung“, „Produktion“ und „Sortiment“ zu unterscheiden. Die „Steuerung“ stellt in diesem Zusammenhang sicher, dass die strategische Markenführung sowie die Konzeption der Marketing-, Kampagnen- und Mediaplanung aus einer Hand vorgenommen werden. Bei der „Produktion“ handelt es sich hingegen um die operative Umsetzung dieser geplanten Kampagnen, um die Durchsteuerung aller Maßnahmen bis zum POS sicherzustellen. Das „Sortiment“ behandelt die übrigen klassischen Marketingdisziplinen Produkt-, Preis- und Distributionspolitik hinsichtlich der Eigen- und Fremdmarken. Das heißt konkret, welche Eigen- und Fremdmarken werden mit welchen Neuheiten und Differenzierungen zu welchen Preisen in welchem POS-Format an welcher Stelle im Regal aufgenommen?

Prozessual bedeutet dies aber auch, dass eine enge Verzahnung zwischen diesen Bereichen notwendig ist, um eine schlagkräftige Angebotskommunikation unter einer konsistenten Markenführung zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang sind für klare und effiziente Abläufe selbstredend systematische Regelungen bezüglich der individuellen Rollen unverzichtbar.

Zu diesem Zweck werden die Prozesse anhand eindeutig definierter Kriterien auf Plausibilität, Vollständigkeit und Qualität hin untersucht: Neben den Bewertungen nach dem DEMI-Modell (Durchführung, Entscheidung, Mitarbeit, Information), der Schnittstellen sowie der In- und Outputs gilt es, eventuelle Redundanzen zu vermeiden.

Zuletzt muss das zuvor eingeführte Controlling im Aufbau und in den Abläufen der Organisation berücksichtigt werden. Denn durch eine Vereinheitlichung der Reportingstruktur, der Systeme und Routinen können diverse KPIs auf weitere Effektivitäts- und Effizienzpotenziale hin geprüft werden, sodass die strategische Leistungsdiagnose Marketing und Kommunikation als ein ganzheitliches strategisches Tool im Unternehmen verankert werden kann.

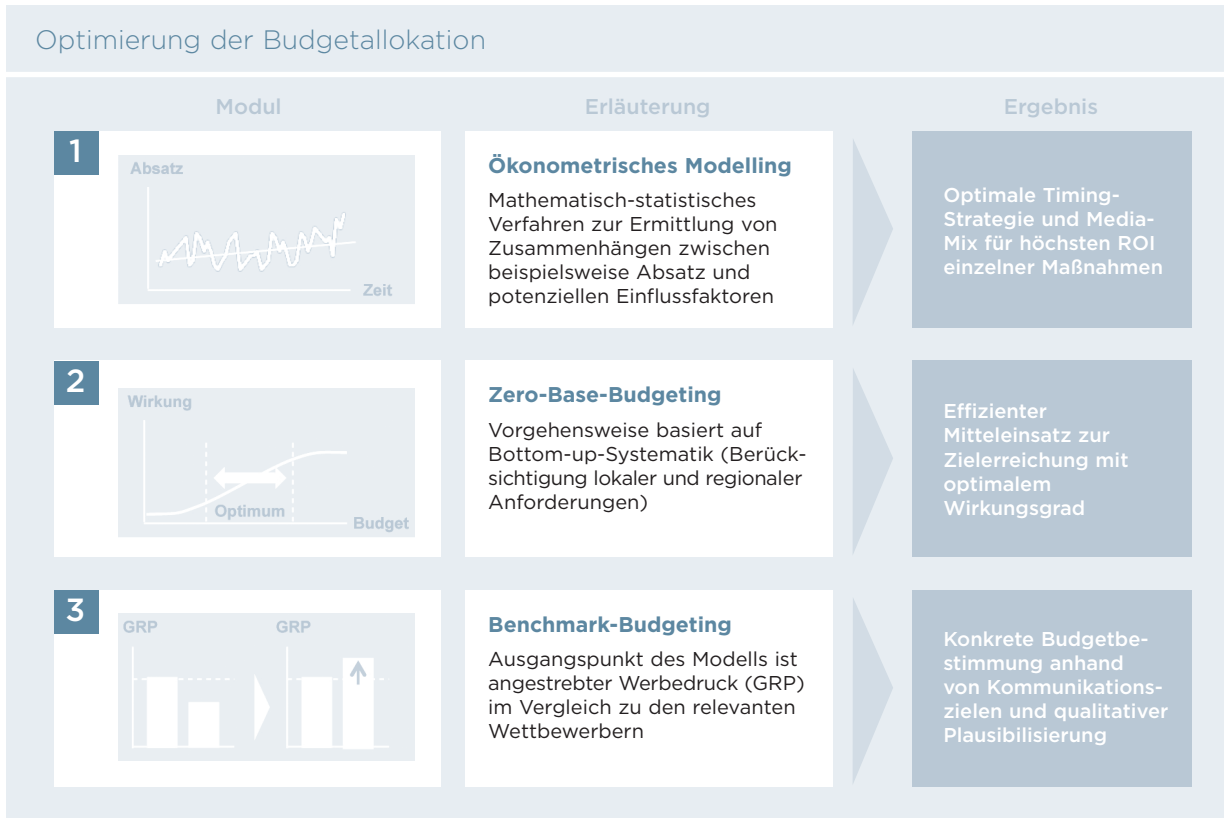


Abbildung 5: Kombination dreier Verfahren für höchstmögliche Präzision

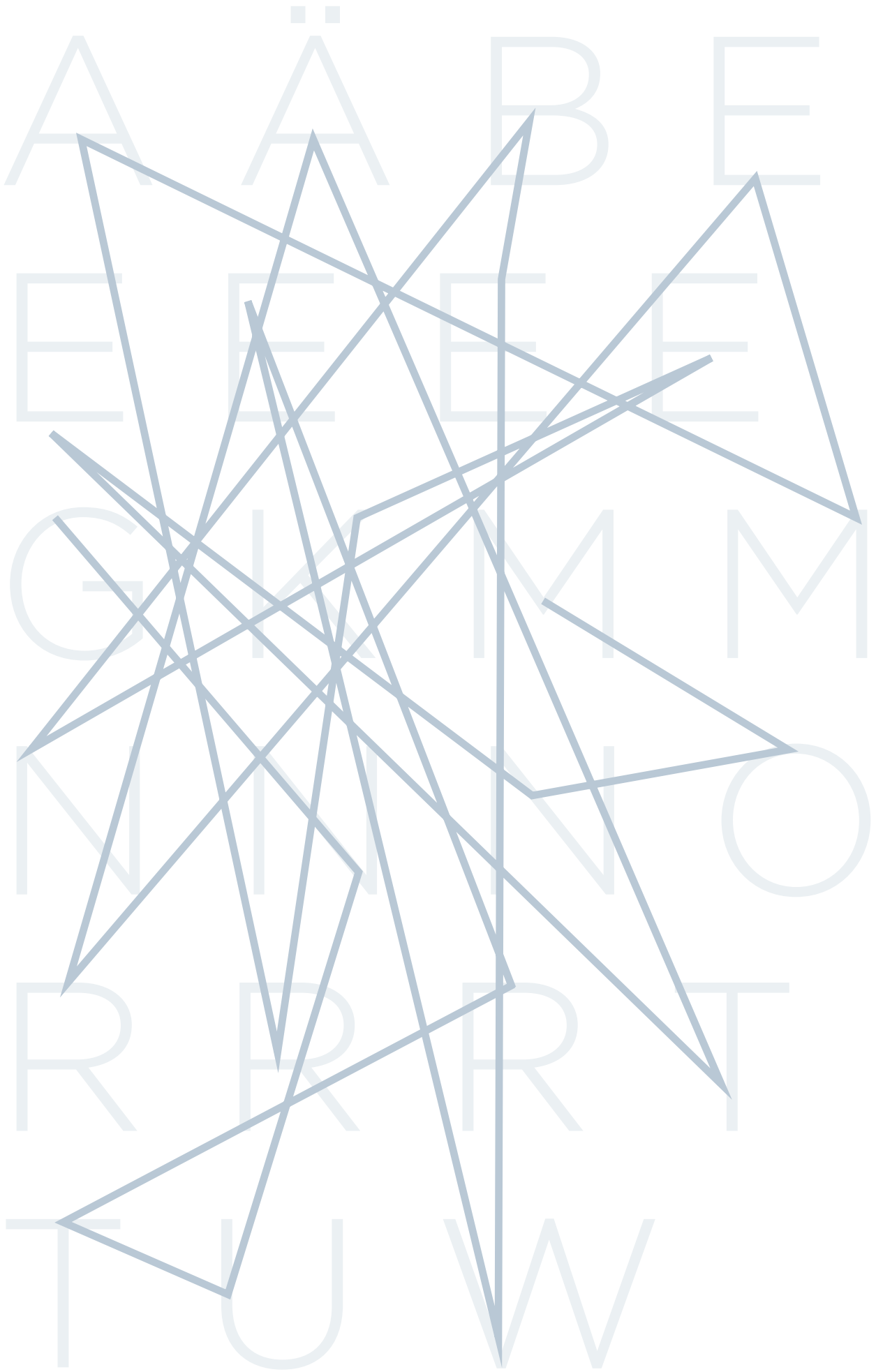
Das Ergebnis

Erwiesen: Mit weniger mehr erreicht!

Schon mehrfach konnte BC bei einigen der größten Handelsunternehmen Europas den Beweis antreten, dass auch oder gerade unter verschärften Wettbewerbsbedingungen eine Effektivitätssteigerung bei sinkenden Kosten im Rahmen von bis zu 20 % realistisch zu erreichen ist. Als allgemeines Fazit lassen sich die sogenannten fünf goldenen Regeln der strategischen Leistungsdiagnose Marketing und Kommunikation im komplexen Prozess der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung im Handelsmarketing festhalten:

Die fünf goldenen Regeln der strategischen Leistungsdiagnose Marketing und Kommunikation lauten:

1. Die Retail Brand muss die tragende Säule aller marketingstrategischen Überlegungen sein, so dass auch die Markenarchitektur und Positionierung der Handelseigenmarken stringent auf die Markenwerte der Retail Brand einzahlen.
2. Eine vertikale Integration bis zum POS ist das tragende Gerüst der Marktbearbeitung, die auf diese Weise Image und Preis vereint, da vorrangig aktioniert wird, was die Retail Brand im profilierenden Sinne nutzt.
3. Die Mediaplanung muss zentral und hochprofessionell geführt werden, um endogene und exogene Faktoren in Abstrahleffekt-Berechnungen zur Effizienzsteigerung zu berücksichtigen und konsequent zur Freisetzung von Mitteln zu nutzen.
4. Transparente Kostenstrukturen sind als ein zentrales strategisches Controlling-Tool zu nutzen.
5. Eine klare organisatorische Gliederung nach „Steuerung“, „Produktion“ und „Sortiment“ stellt neben einer möglichst schlanken Organisation sicher, dass jeder Bereich in seiner Kernkompetenz seine Stärken ausspielt.



Alexander Granz, Markus Pfründer, Vanessa Zenses

Monetäre Markenbewertung als strategische Entscheidungshilfe – Fallstudie zur Optimierung einer Markenarchitektur

Heutzutage verfügen zahlreiche Unternehmen, insbesondere Bluechip-Unternehmen, über eine Vielzahl an Marken. Die Gründe für diese Akkumulation sind unterschiedlich, so kann sich beispielsweise das vorhandene Markenportfolio, bzw. die bisherige Markenarchitektur schrittweise erweitern durch

- den Kauf und Verkauf von Marken,
- „Mergers and Acquisitions“ ganzer Unternehmensteile im Zuge aktueller Branchenkonsolidierungen oder
- die Etablierung weiterer Submarken zur Ansprache neuer Zielgruppen.

Diese Erweiterung kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Ertrags- und Kosten­seite des Unternehmens haben. So können zum

einen neue Zielgruppen adressiert und in der Folge Absatzpotenziale erhöht werden. Zum anderen stehen diesen Mehrerträgen gestiegene Kosten für die Differenzierung von Kommunikation und Markenführung sowie fragmentierte Kommunikationsbudgets gegenüber. Im Zuge der aktuellen Effizienzdiskussion in vielen Industrien lohnt es sich daher besonders, einen kritischen Blick auf die Markenarchitektur zu werfen. Eine übereilte „Optimierung“ birgt jedoch die Gefahr der Vernichtung von Markenwert, während eine Fortführung eines ökonomisch suboptimalen Markenbestands Kostennachteile nach sich zieht. Wie dieses Dilemma gelöst und eine Entscheidung mithilfe der monetären Markenbewertung auf ein faktenbasiertes, nachvollziehbares Fundament gestellt werden kann, zeigt Batten & Company anhand des folgenden Beispiels.

Ausgangssituation

Ob Ferrero und Ferrero Rocher, Lufthansa und Lufthansa CityLine oder Deutsche Bank und Deutsche Bank 24 – in zahlreichen Branchen haben bekannte Marktteilnehmer mindestens ein Mal im Laufe ihrer Unternehmenshistorie ihre Markenarchitektur verändert. Dabei wurden Markenbestandteile ergänzt oder Elemente aus einer gewachsenen Markenarchitektur wieder entfernt. Oft werden dabei allerdings keine adäquaten Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen mit einbezogen, um die Vorteile einer Handlungsoption zu messen. Meist fehlen eine entsprechende Bewertungslogik und somit auch objektivierbare Werte, um Entscheidungen zwischen unterschiedlichen Szenarien bzw. möglichen Markenarchitekturveränderungen ökonomisch zu rechtfertigen. Aber gerade unter Shareholder-Value-Gesichtspunkten steht ein wertoptimales Markengefüge zunehmend auf der Agenda des Top-Managements.

Insbesondere im Bankensektor häufen sich in den letzten Jahren entsprechende Fallbeispiele: UBS (Wegfall von Marken wie z. B. UBS Warburg oder UBS PaineWebber) oder auch Dresdner Bank (Erweiterung um Dresdner Bank direct 24) zeigten Migrationsbewegungen von einem Markenarchitekturszenario zum nächsten (s. Abb. 1).

Der folgende Beitrag beschreibt den Praxisfall eines internationalen Finanzdienstleisters, dessen Markenarchitektur mithilfe monetärer Markenbewertung optimiert wurde. Dabei werden neben der Vorgehensweise auch die Vorteile unterschiedlicher Szenarien skizziert.

Falldarstellung

Im Wesentlichen beantwortet der vorliegende Fall die Frage, welchen Wert eine Markenarchitektur im *ursprünglichen Zustand* sowie im *optimalen Sollzustand* besitzt. Die Ausgangsarchitektur stellt sich aufgrund der Unternehmensgröße sowie der zahlreichen Segmente und Zielgruppen sehr komplex dar. Aus diesem Grund soll im möglichen Zielszenario eine Konsolidierung des Markengefüges geprüft werden. Unter ökonomischen Aspekten ist hier eine mögliche Reduktion des Gesamtwerts des Markengefüges durch Wegfall von Submarken und deren Erträgen bzw. Preis-Premien zu betrachten. Ferner stehen den geringeren Erlösen auch die reduzierte Prozesskomplexität und Kosteneinsparungen aufgrund wegfallender separater Markenführung gegenüber.

Diese beiden Sichtweisen werden für die Geschäftsfelder Retail (= Privatkundengeschäft) und Wealth- bzw. Vermögensmanagement (= Segment besonders vermögender Kunden) untersucht. Dabei verwendet die ursprüngliche Markenarchitektur für das Retailgeschäft die Dachmarke und für vermögende Kunden die Kombination „Dachmarke + Vermögensmanagement“. Kern der Aufgabenstellung ist die Quantifizierung des Wertverlusts durch den möglichen Wegfall der Markenerweiterung „Vermögensmanagement“ (sogenannter Marken-Deskriptor). Als Arbeitshypothese gilt, dass sich aufgrund der Markierung mit einem Deskriptor und des damit ausgestrahlten Prestiges ein eigenes Preis- und Mengen-Premium realisieren lässt, das die Dachmarke im gehobenen Segment allein nicht erwirtschaftet

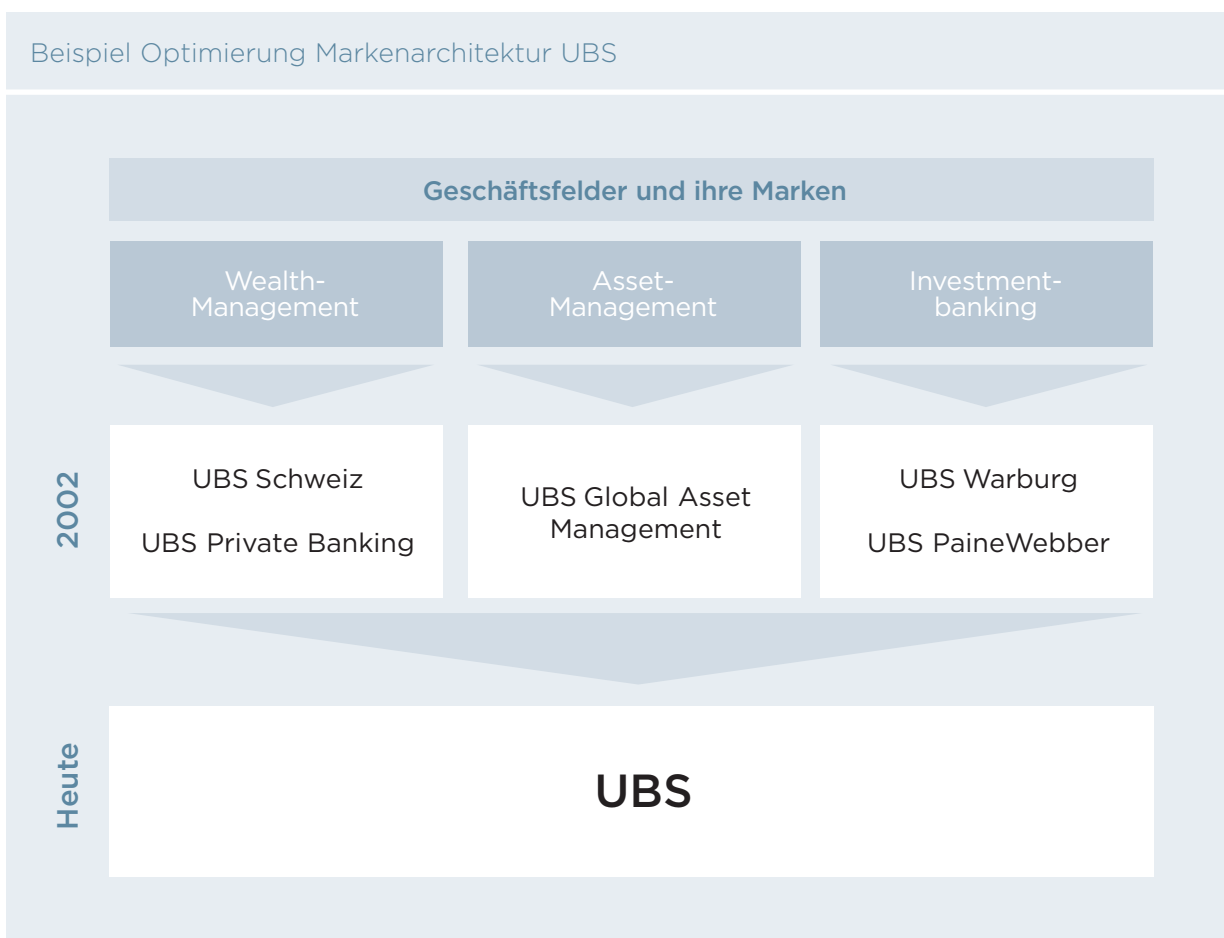


Abbildung 1: Beispiel Markenarchitektur UBS

hätte. Fraglich ist jedoch, in welchem Verhältnis der inkrementale (Mehr-)Wert der Markenerweiterung zu

- den Zusatzkosten für getrennte Markenführung,
- dem Wert der Kombinationsmarke „Dachmarke + Vermögensmanagement“
- sowie dem Gesamtwert der Markenarchitektur steht.

Zur Evaluierung des Sachverhalts kommt das Verfahren „Brand Equity Valuation for Accounting“ (kurz: BEVA) zum Einsatz. Dabei wird in drei Phasen vorgegangen (s. Abb. 2):

1. Messung der Markenwerte in den einzelnen Geschäftsbereichen
2. Wertmäßige Differenzierung der Bestandteile der kombinierten Marke (Wert von Markenstamm bzw. Dachmarke versus Wert der Markenerweiterung)
3. Messung der relativen Bedeutung des Werts der Markenerweiterung

In der ersten Phase wird der qualitative, d. h. nicht-monetäre Markenstatus der Markierung in beiden Geschäftsbereichen erhoben. Dabei findet im Rahmen einer Primärmarktforschung ein Tracking wesentlicher Markenattribute der betrachteten Bank statt. Diese Attribute lassen sich in fünf Stufen klassifizieren (Scoring-Modell: BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung – s. Abb. 3). Auf den ersten Stufen werden rationale Merkmale wie Verbreitung, Bekanntheit oder Leistungsfähigkeit der Angebote einer Marke abgefragt. Die höheren Stufen weisen psychografische Merkmale wie z. B. Einzigartigkeit oder besonderes Vertrauen in eine Marke auf. Die letzten Stufen beinhalten darüber hinaus Attribute wie Zeitlosigkeit/Tradition einer Marke oder verkörpertes Prestige. Dabei gehen die Merkmale der höheren Stufen mit stärkerer Gewichtung in den Gesamtpunktwert ein als die Merkmale der ersten Stufen.

Der Gesamtscore entlang aller Merkmale ist ein Indikator für die Intensität der emotionalen Bindung

der Zielgruppe an die Marke (sogenannte Markenstärke) und korreliert auch mit ihrer Preisbereitschaft und Kauf-/Wiederkaufabsicht.

Entlang des BBDO 5-Stufen-Modells werden Gesamtscores sowohl für die Retail- als auch für die Wealth-Management-Marke ermittelt. Diese aus der Sicht der jeweiligen Zielgruppe manifestierte Stärke der beiden Marken (Marketingperspektive) wird über eine Lizenzpreisanalogie¹ mit den über die Lebensdauer² prognostizierten markenbezogenen Gewinnen zusammengeführt (finanzwirtschaftliche Perspektive). Im Ergebnis lassen sich die über die Lebensdauer angefallenen und abgezinsten markenbezogenen Preis- und Mengenpremiën für beide Geschäftsbereiche ermitteln – sprich die Markenwerte für die beiden Geschäftsbereiche. Dabei wurde die Marke des Retailsegments mit rund 4 Mrd. €, die des Segments Vermögensmanagement mit 990 Mio. € bewertet.³

In der zweiten Phase erfolgt die Differenzierung der einzelnen Wertbestandteile der Markenarchitektur. Während der Wertbeitrag der Dachmarke im Retailsegment für sich steht, gilt es im Bereich Vermögensmanagement, den Wertbeitrag von Markenstamm und Markenerweiterung zu unterscheiden. Um dies zu untersuchen, wurde im Praxisbeispiel die sogenannte Conjoint-Analyse genutzt (hier: quantitative Erhebung zur Bestimmung von Bedeutungsgewichten einzelner Faktoren im Rahmen einer Kaufentscheidung). Sie lieferte eine prozentuale Verteilung sämtlicher für die Zielgruppe nutzenstiftender Elemente beim Kauf bzw. Abschluss von Finanzprodukten. Diese Nutzenstiftung kann z. B. von der Leistungsstärke von Produkten, der Beratungsqualität oder der persönlichen Betreuung herrühren, aber auch durch Marken und einzelne Markenelemente wie Markenstamm oder Zusatzmarkierung (Vermögensmanagement) generiert werden.⁴ Anhand dieser Verteilung wird der Markenwert im Segment vermögender Kunden entsprechend dem Verhältnis der Markenbestandteile aus der Conjoint-Analyse ermittelt (hier rund 1 : 10 zu Lasten des

¹ Im Rahmen der verwendeten Lizenzpreisanalogie werden Marken mit hohem Scoring-Wert höhere Lizenzraten zugeordnet als Marken mit niedrigem Scoring-Wert. Die Spannweite bildet sich aus den am Markt beobachtbaren Lizenzraten einer Branche.

² Beispielhafte Annahme: unendliche Lebensdauer.

³ Die dargestellten Werte sind illustrativ.

⁴ Diese Erhebung stand bereits als Bestandteil des jährlichen Markentrackings zur Verfügung.



Abbildung 2: 3-stufiger Prozess zur Optimierung der Markenarchitektur durch monetäre Markenbewertung

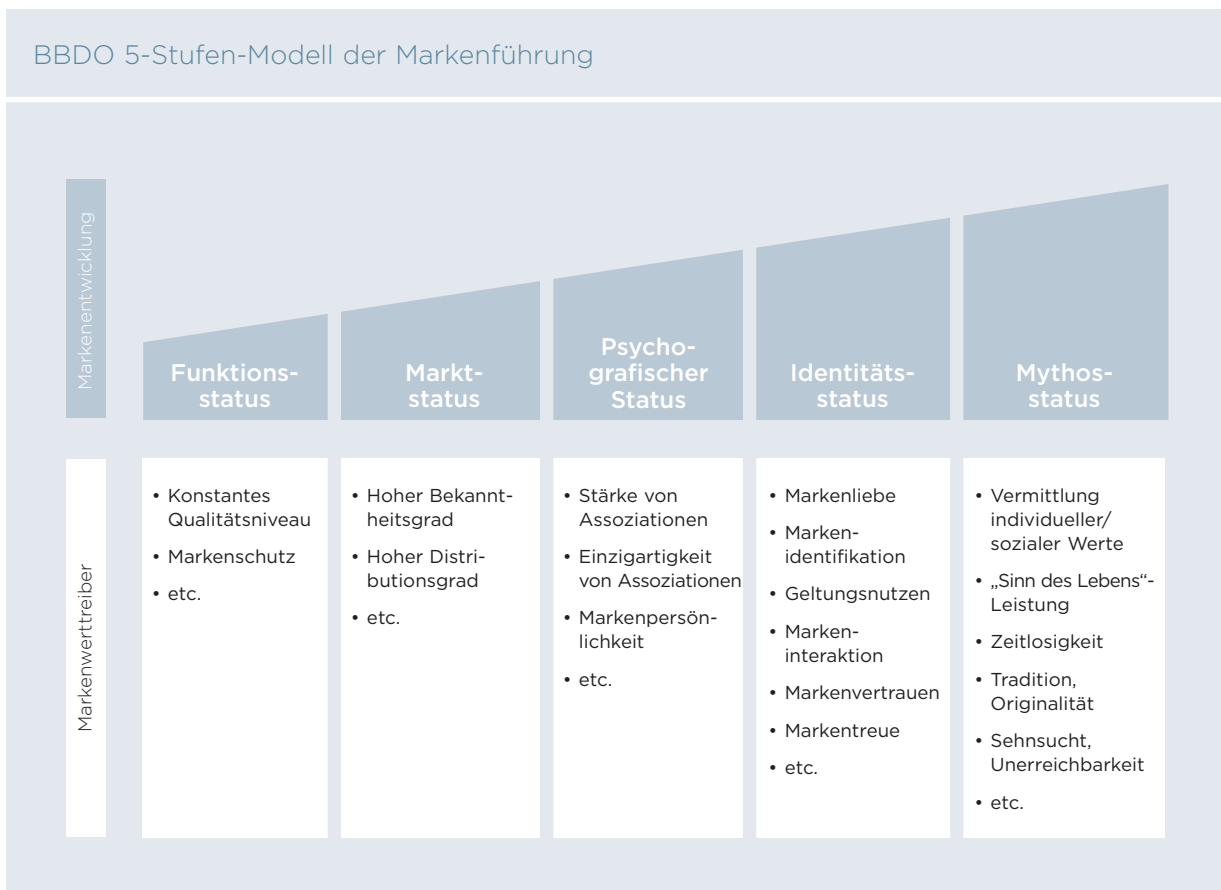


Abbildung 3: BBDO 5-Stufen-Modell der Markenführung

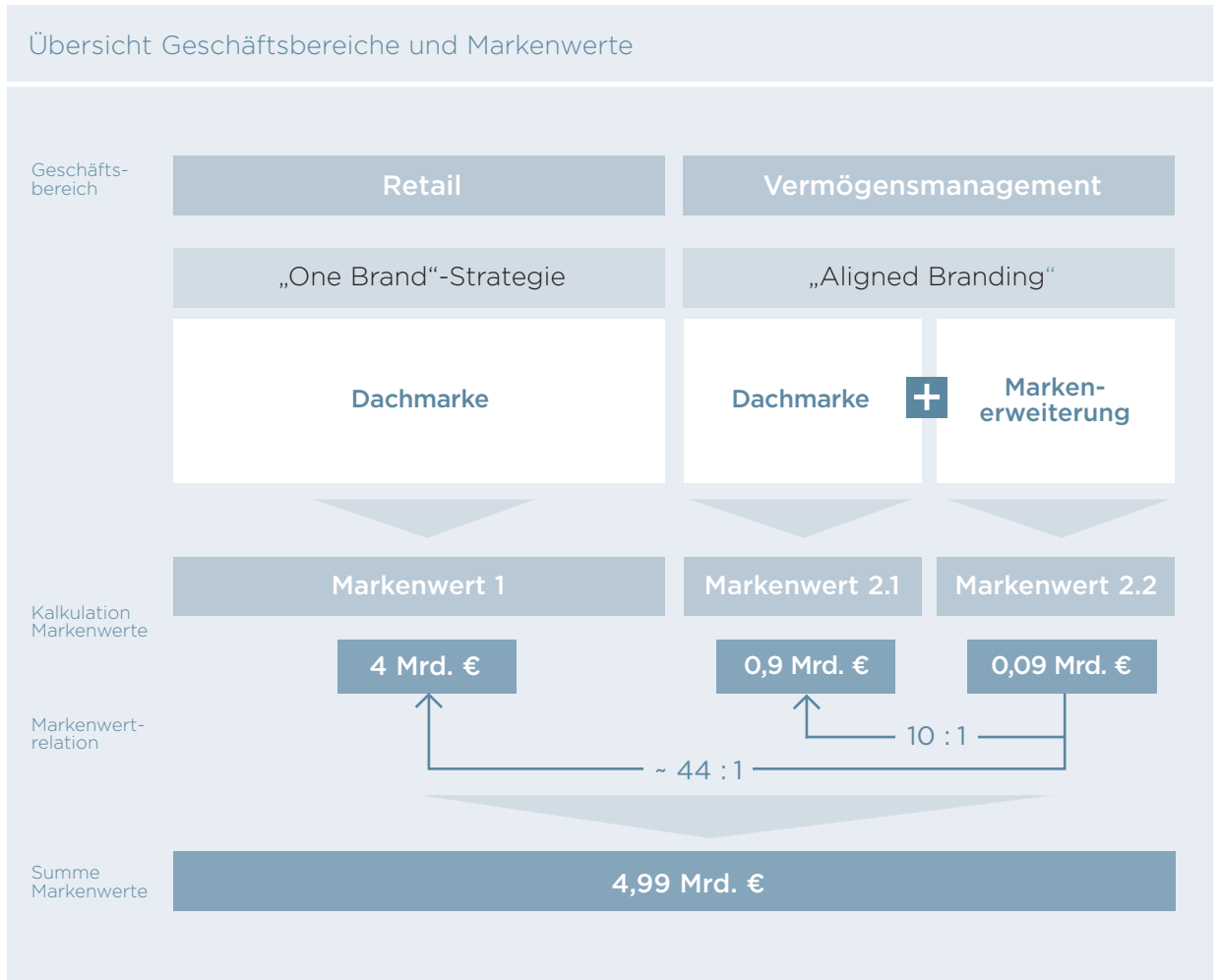


Abbildung 4: Übersicht Geschäftsbereiche und Markenwerte

Anteils der Markenerweiterung). Im Ergebnis stiftet der Markenstamm einen Wertbeitrag von rund 900 Mio. €, während die Markenerweiterung lediglich 90 Mio. € zum Markenwert im Segment besonders vermögender Kunden beiträgt (s. zusammenfassend Abb. 4).

In der dritten Phase werden Wertverzicht und Benefit einer möglichen Umstrukturierung der Markenarchitektur verglichen. Hier stehen dem Wertbeitrag der Markenerweiterung (90 Mio. € über die prognostizierte Lebensdauer) Kosten in Höhe von rund 15 Mio. € jährlich gegenüber. Letztere speisen sich beispielsweise aus exklusiven Kommunikationspositionen (eigene Formate für klassische Werbung, Events, Sponsoring etc.), aber auch aus gesonderten Humanressourcen für die getrennte Markenführung (z. B. zum Monitoring

der eigenen CD-/CI-Richtlinien). Diese eher ernüchternde Relation von notwendigen Marketingbudgets zu generiertem Wertbeitrag des Markenbestandteils „Vermögensmanagement“ wird auch durch den Vergleich der Werte der Markenerweiterung und der des Gesamtwerts der Markenarchitektur gestützt: 90 Mio. € im Verhältnis zu rund 5 Mrd. € Markengesamtwert für die beiden betrachteten Segmente zeigen die geringe relative Wertstiftung auf.⁵ Dabei ist die erhöhte Komplexität z. B. durch notwendige Abstimmungsprozesse zwischen den markenverantwortlichen Bereichen aufgrund schwerer Quantifizierbarkeit noch nicht berücksichtigt. Entgegen der Ausgangshypothese wurden somit keine überdurchschnittlichen Preis-/Mengen-Premien durch die exklusive Markierung generiert.

5 Die dargestellten Werte sind illustrativ.

Als Handlungsoptionen bieten sich sowohl die Konsolidierung der Markenarchitektur (Wegfall der Markenerweiterung „Vermögensmanagement“) als auch die Aufwertung der Marke im gehobenen Segment an. Im letztgenannten Fall wäre eine Überarbeitung der Sollpositionierung und der verkörperten Markenwerte vorstellbar, die mit weiteren Kommunikationsaufwendungen zur Etablierung am Markt einhergehen würde.

Schließlich wird die Konsolidierung und somit der Weg der „One Brand“-Strategie als ökonomisch sinnvoller erachtet. Dabei wird empfohlen, die Positionierung der Dachmarke zu prüfen und gegebenenfalls zu schärfen, um allen Zielgruppen – auch der vermögenden Klientel – gerecht zu werden.

Nutzen und Fazit

Der Nutzen der dargelegten Bewertung umfasst aus der Sicht des Auftraggebers zwei Dimensionen. Zum einen werden markenstrategische Entscheidungen auf eine belegbare, quantitative Grundlage gestellt. Zum anderen ist die Methodik und Herangehensweise nachvollziehbar und anerkannt:

- Das Vorgehen kombiniert quantitative Marktforschungserhebungen mit finanzwirtschaftlicher Bewertungsmechanik. Aus diesem Grund verfügt es in Fachkreisen über eine hohe Reputation und findet bei den Marketing- und Controlling-Experten breite Zustimmung.
- Aufgrund dieser Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und wertbasierten Empfehlung wird die finale Entscheidung für die neue Markenarchitektur auch vom Top-Management zumeist einhellig getragen. Erfahrungen zeigen, dass rein marktforschungsbasierte Entscheidungsvorlagen deutlich längere Abstimmungsprozesse zur Folge haben.

- Die Ergebnisse und die daraus resultierenden Markenarchitektur-Entscheidungen ermöglichen einen effizienteren Mitteleinsatz für Markenführung und Kommunikation sowie einen konsistenten Marktauftritt.

Das in diesem Fallbeispiel verwendete BEVA-Verfahren erfüllt bereits heute die zehn Grundsätze der monetären Markenbewertung des „Brand Valuation Forums“, einem Expertengremium aus Wirtschaftsprüfern und Marketingfachleuten zur Standardisierung der Markenwertermittlung. Dabei liefert BEVA sowohl valide Aussagen bei der Bewertung von Marken im Rahmen einmaliger Markentransaktionen als auch ein hohes Maß an Reliabilität beim Einsatz als Planungs-, Steuerungs- und Controlling-Tool. Bewertungsobjekte können dabei einzelne Marken oder wie im dargestellten Fallbeispiel ganze Markenarchitekturen sein.



Alexander Granz, Vanessa Zenses

„Customer Journey“ –
die Kunst, den Wert des
Kundenstamms nachhaltig
zu steigern

Während sich die Ausgaben für Dialogmarketing mit 29,9 Mrd. €¹ nach wie vor auf hohem Niveau bewegen, ist die Kundenloyalität in vielen Branchen rückläufig. Selbst in Branchen, die bislang als Vorbild für Kundentreue gegolten haben (Banken, Versicherungen, Energieanbieter etc.), steigt die Wechselbereitschaft der Kunden weiter an. Zunehmende Markttransparenz z. B. durch Online-Preisvergleiche und wachsende Ansprüche beim Konsumenten tragen dazu bei, dass Kunden zunehmend zu „Offer-Hoppfern“ werden: Dabei werden Produkte oder Dienstleistungen eines Sortiments von unterschiedlichen Anbietern bezogen. Kundenbindung und Abverkauf gestalten sich daher zunehmend komplexer. Die nachhaltige Loyalisierung von Kunden wird gleichzeitig immer wichtiger, da je nach Industrie Neukundenakquise bis zu siebenmal teurer ist als „Cross-/Up-Selling“ bei Bestandskunden. Zentraler Vorteil eines erfolgreichen Bestandskundenmanagements ist die Verstärkung des Umsatzes – insbesondere bei geringer Neukundenquote in volatilen Zeiten. Um den Kundenstamm als einen der wichtigsten Unternehmens-Assets zu wahren, beschäftigen sich Marketing- und Customer Relationship Manager aktuell insbesondere mit folgenden Fragen:

- Was sind tatsächliche Kundenbedürfnisse und Loyalitätstreiber, um hybride und sprunghafte Kunden langfristig zu binden?
- Reichen bisher eingesetzte Tools (z. B. Kündiger-Prognosemodells) aus, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen?
- Was sind inner- und interbranchenspezifische Benchmarks für optimale Kundenbindungs- und Abverkaufsmaßnahmen?

Der nachfolgend dargestellte dreistufige CRM²-Entwicklungspfad zeigt, wie die Leistungsfähigkeit des unternehmenseigenen CRM auf ein hohes Effektivitäts- und Effizienzniveau gesteigert werden kann.

Zielbild ist dabei für viele Branchen das sogenannte „Customer Journey“-Level: Dabei dient eine lebenszyklusspezifische bzw. (bei Geschäftsmodellen ohne Vertragsbindung) bedürfnisorientierte Kundenansprache der fortlaufenden Entwicklung des Kundenstammwerts. Das Ergebnis sind nachhaltig loyale und ertragreiche Kunden.

¹ Dialog Marketing Monitor Studie 21.

² CRM = Customer Relationship Management.

Die Situation – Status quo des Leistungsvermögens des unternehmenseigenen Customer Relationship Managements

Die Idee nachhaltiger Kundenbindung ist keineswegs neu, allerdings stellt sie heute für Unternehmen eine zunehmende Herausforderung dar. Viele CRM-Maßnahmen können die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen, und knapp 50 % werden sogar als gescheitert bewertet.³ Veränderte Rahmenbedingungen, wie steigende Markttransparenz oder hybrides Kaufverhalten der Konsumenten, stellen zwar Herausforderungen dar, das Kernproblem liegt allerdings oft an ganz anderer Stelle: Viele der eingesetzten CRM-Maßnahmen adressieren gar nicht die tatsächlichen Bedürfnisse oder Wünsche der Kunden, weil sie überwiegend Unternehmensziele fokussieren und nur selten die Kundensicht in den Vordergrund stellen. Klassische CRM-Maßnahmen, wie Kundenkarten oder Standard-Mailings mit Abverkaufsintention, verlieren immer stärker an Akzeptanz: Kunden zeigen sich zunehmend reaktant bei der Preisgabe persönlicher Daten und durchschauen immer häufiger die rein ökonomischen Ziele des Unternehmens. In der Folge sinkt die Wirkung von Direktmarketing-Kampagnen. Als Reaktion wird unternehmenseitig die Kontaktzahl erhöht, wodurch die Kunden innerhalb weniger Wochen mithilfe von Anschreiben, E-Mails, Newsletter oder SMS-Nachrichten mehrfach adressiert werden. Dies reduziert abermals die Konversionsquote (und somit das betriebswirtschaftliche Ergebnis) dieser Angebote und schwächt die Kundenbindung.

Vorzeigebeispiele wie das Geschäftsmodell von Apple oder Nespresso zeigen jedoch, dass es auch anders und erfolgreicher geht. Im Fall von Nespresso erzeugt eine initiale Kampagne (klassische Werbung) zunächst Bekanntheit und Sympathie und weckt dabei Interesse für die Marke. Die potenziellen Kunden informieren sich ihrerseits via E-Mail-Newsletter über aktuelle Angebote von Nespresso (Vielfalt der Kaffee-

sorten, neue Maschinen etc.). Bei (Online-)Kauf der subventionierten Hardware (hier: Nespresso-Automat) wird der Kunde faktisch über das System der Kaffeekapseln gebunden.

Die Subvention der Maschine erfolgt jedoch nur bei Teilnahme am Nespresso-Club. Club-Mitglieder erhalten nachfolgend Maßnahmen zur Pflege der Kundenbeziehung (z. B. kostenlose Reinigungssets, ausgegeben in der Filiale) und werden so emotional loyalisiert. Bei Abholung des kostenlosen Incentives im Shop darf der Kunde neue Kaffeesorten verkosten – dem Cross-Selling zusätzlicher Kaffeekapseln wird somit der Weg geebnet. Weitere E-Mail-Kontakte, die beispielsweise eine Vorschau des neuen TV-Spots mit Top-Schauspielern bieten, erhöhen die Sympathie mit der Marke und die Kampagnenwirkung der später folgenden klassischen TV-Kommunikation. Eine Folge ist die Erhöhung der Weiterempfehlungsbereitschaft von Bestandskunden gegenüber potenziellen Neukunden. Dieses Beispiel zeigt eine gelungene Kombination aus klassischer Kommunikation und abgestimmten CRM-/Dialogmaßnahmen; Letztere stehen im weiteren Verlauf dieses Artikels im Fokus der Betrachtung.

Wie können aus diesem Vorzeigebeispiel für Dialogstrategie zentrale Erfolgsfaktoren für andere Branchen abgeleitet werden? Dass es nicht *das* Erfolgsrezept im Dialogmarketing gibt, belegt die Tatsache, dass sich viele Unternehmen und ganze Branchen in Bezug auf ihre CRM-Leistungsfähigkeit auf völlig unterschiedlichen Entwicklungsstufen befinden. Es gibt somit kein CRM-Patentrezept. Manchen Unternehmen fehlen technische Basisvoraussetzungen oder valide Datenbestände, bei anderen ist mangelndes Wissen über den Kunden (Customer Insights) das Hauptproblem. Grundvoraussetzung für die Optimierung der eigenen CRM-Leistung ist also zunächst die

³ Holland, H.: „CRM erfolgreich einsetzen“, 2004.

Kenntnis des aktuellen CRM-Leistungsniveaus kombiniert mit denkbaren Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Kenntnis ist bei vielen Unternehmen allerdings nicht oder nur ansatzweise vorhanden, wodurch in vielen Branchen das Potenzial von CRM lediglich begrenzt ausgeschöpft wird.

Einen Lösungsansatz hierfür bietet das Modell des CRM-Entwicklungspfads, der

- zum einen eine Verortung des eigenen Unternehmens im Branchenumfeld (brancheninterner Leistungsvergleich) sowie zu Best Practices anderer Industrien ermöglicht,

- zum anderen konkrete Optimierungsansätze zur Weiterentwicklung der eigenen CRM-Strategie aufzeigt. Dabei werden konkrete Handlungsbedarfe zur Erreichung des Zielbilds „Customer Journey“ (als optimale Ausprägung von CRM-Aktivitäten) verdeutlicht.

Im folgenden Abschnitt werden die Stufen des CRM-Entwicklungspfads sowie die damit verbundenen Herausforderungen und Managementhebel näher erläutert.

Der CRM-Entwicklungspfad – Benchmarking und Entwicklungsmanagement von CRM-Aktivitäten

Der CRM-Entwicklungspfad systematisiert unterschiedliche CRM-Entwicklungsstufen, damit verbundene Herausforderungen und mögliche Handlungsoptionen; auf dieser Basis lassen sich ein generelles strategisches Grundgerüst und unternehmensindividuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Hierbei werden die drei wesentlichen Entwicklungsstufen entlang des denkbaren CRM-Leistungsspektrums unterschieden:

- Etablierung von Basisvoraussetzungen für CRM
- Anwendung klassischer CRM-Tools sowie
- „Customer Journey“ (= Zielbild) als aus Unternehmenssicht ökonomischste und aus Kundensicht bedürfnisspezifischste Entwicklungsstufe

Durch die Zuordnung von Branchen zu den einzelnen Stufen des CRM-Entwicklungspfads wird es möglich, das eigene Unternehmen im Branchenvergleich zu verorten und mit anderen Industriebeispielen zu vergleichen. Das Modell dient darüber hinaus als langfristige Basis-

strategie zur Weiterentwicklung des eigenen CRM-Leistungsniveaus, da grundsätzliche Herausforderungen zur Erreichung der nächsten Stufe ersichtlich sind. Konkrete unternehmensspezifische Defizite und Handlungsfelder ergeben sich aus einer ergänzenden, individuellen Tiefenanalyse des unternehmenseigenen Customer Relationship Managements.

Die typischen Merkmale und Branchen einer jeden Stufe sowie Entwicklungsmöglichkeiten werden im Folgenden erläutert (s. Abb. 1):

Stufe 1: Etablierung Basisvoraussetzungen

Auf der ersten Stufe des CRM-Entwicklungspfads stehen die Schaffung grundlegender technischer und organisatorischer Voraussetzungen für effektives CRM sowie die Durchführung einfacher Analysen im Vordergrund. Vielen Unternehmen,

die zwar über einen umfangreichen Kundendatenbestand verfügen, mangelt es jedoch an Systemen und Instrumenten, um die Daten verarbeiten und analysieren zu können. Des Weiteren können die Daten oft nicht effektiv genutzt werden, da keine kundenseitige Erlaubnis zur Ansprache (sogenannte „Permission“) vorliegt. Die Kundenansprache erfolgt in vielen Fällen eher unsystematisch; häufig bestehen erhebliche Qualitätsdefizite in Kernprozessen des CRM (z. B. nicht auf Kundenwert basierende Kampagnensteuerung). Darüber hinaus sind Kundenbedürfnisse bei der Ausgestaltung von Dialogmarketing-Aktivitäten nur selten im Fokus. Typische Branchen auf dieser Stufe sind Energieunternehmen oder Konsumgüterhersteller. Sie wissen wenig über den eigenen Kundenbestand (lückenhafte Datenerfassung) und setzen

eher vereinzelt zielgruppenspezifische CRM-Maßnahmen ein. Ferner sind auf dieser Stufe kleine und mittelständische Unternehmen anzutreffen, denen es häufig an Ressourcen und Kenntnis der möglichen Potenzialausschöpfung von Kundendaten mangelt (defizitäre Analysemöglichkeiten).

Die fehlende Systematisierung der Kundendaten kann durch die Einführung einer Kundendatenbank sowie einer Segmentierung der wichtigsten Kundengruppen gelöst werden. Um „Permissions“ für die Ansprache von Kunden einzuholen und so Kundenkontakte wirkungsvoll in Interessenten weiterzuentwickeln, müssen geeignete vorbereitende Maßnahmen durchgeführt werden (z. B. Aktionen mit attraktiven Kooperationspartnern). Das Aufsetzen adäquater interner Analyseroutinen

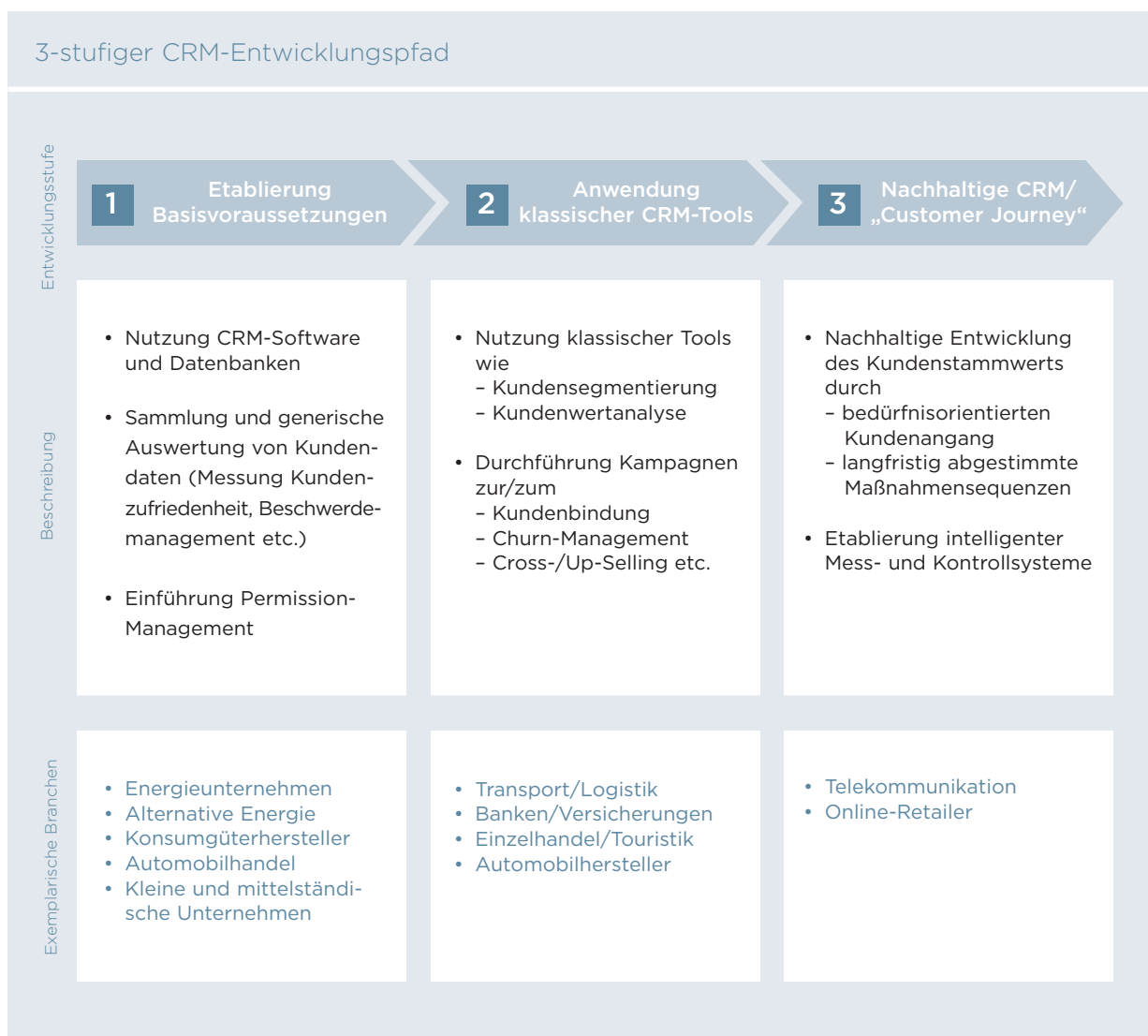


Abbildung 1: Der CRM-Entwicklungspfad

hilft in der Folge, die grundlegende Frage zu beantworten:

*„**Wer** (welche Kundengruppe) wird **wann** (Zeitpunkt der Kommunikation) und **wie** (Tonalität) mit **welchen** Botschaften aktiv angesprochen?“*

Ein abgerundetes Bild auf dieser Stufe ergibt sich durch eine anlassspezifische Kundenbetreuung, z. B. ein wirkungsvolles Beschwerdemanagement zur Reduzierung der Kündigerquote.

Stufe 2: Anwendung klassischer CRM-Tools

Unternehmen auf der zweiten Entwicklungsstufe setzen (im Vergleich zu Unternehmen der Stufe 1) zwar verstärkt auf Kundenbindung, jedoch oftmals ohne Berücksichtigung von tatsächlichen Kundenbedürfnissen. Stattdessen werden vergünstigte Produktnutzung (z. B. Freiminuten in der Telekommunikation) oder Meta-Währungen (Punkte auf Kundenkarte) zur Bonifizierung genutzt. Beide Varianten verzichten jedoch auf bedürfnisorientierte Benefits. Ferner besteht häufig ein für den Kunden „teurer“ Umrechnungskurs zwischen getätigtem Kundenumsatz und gesamtem Guthaben.

Werden dann noch Kundenbindungsmaßnahmen weder zeitlich noch inhaltlich mit den regelmäßigen Abverkaufskampagnen abgestimmt, besteht die Gefahr, dass das Kundenbindungsniveau drastisch fällt (bzw. die Kündigungsgefahr steigt). Darüber hinaus leidet auch die Effektivität von Sales-Kontakten. Typische Branchenbeispiele in diesem Zusammenhang sind Transportunternehmen, der Einzelhandel sowie Banken und Versicherungen. Hier wird oft die Pflege der kurzfristigen Kundenloyalität und ökonomischer Erfolg als Widerspruch empfunden.

Die Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen der zweiten Entwicklungsstufe fokussieren zum einen die Identifikation und Tiefenanalyse echter Customer Insights. Ziel dabei ist es, die Kundenbedürfnisse mit Produktangeboten oder Loyali-

sierungsmöglichkeiten in Einklang zu bringen. In der betriebswirtschaftlichen Anwendung bedeutet dies, den Kundenstamm mithilfe der vorliegenden Kundendaten sowie einer Marktforschung in relevante Kundentypen zu segmentieren. Mit einer segmentspezifischen Kundenansprache wird folglich die Ansprachequalität verbessert, und Streuverluste durch irrelevante Botschaften werden deutlich reduziert.

Zum anderen kann das CRM-Leistungsniveau der Unternehmen der genannten Branchen durch die verstärkte Nutzung etablierter Analyse- und Prognose-Instrumente weiterentwickelt werden: Denkbar in diesem Zusammenhang ist die Implementierung eines

- Churn-Audits auf Basis eines Kündiger-Prognosemodells zur Bestimmung der Wechselgefahr im Kundenstamm sowie die eines
- Kundenwertmodells auf Einzelkundenbasis.

Diese Instrumente sind essenziell für die Entwicklung schlagkräftiger CRM-Maßnahmen, die letztlich nicht nur Kundenabwanderung verhindern, sondern auch bei Penetration von Laufzeitverträgen oder Prolongation bestehender Vertragslaufzeiten dienlich sind.

Stufe 3: Nachhaltiges CRM – Customer Journey

Die dritte Stufe des Entwicklungspfads („Customer Journey“) stellt die höchste Form und damit das Zielbild des CRM-Entwicklungspfads dar. Der Kunde wird auf eine Reise mitgenommen, bei der er sich schrittweise stärker an die Anbietermarke gebunden fühlt. In der Folge steigt die emotionale Loyalität, und die Wechselgefahr sinkt. Gleichzeitig weisen Cross- und Up-Selling-Maßnahmen ein hohes Maß an Effektivität auf, sodass der Kundenwert (Wert auf Einzelkundenbasis) und der Customer Equity (Wert des Kundenstamms) sukzessive steigen.

Voraussetzungen hierfür sind neben einem exzellenten operativen Kampagnenmanagement auch

Herausforderungen und Erfolgspotenziale auf den einzelnen Stufen des CRM-Entwicklungspfads

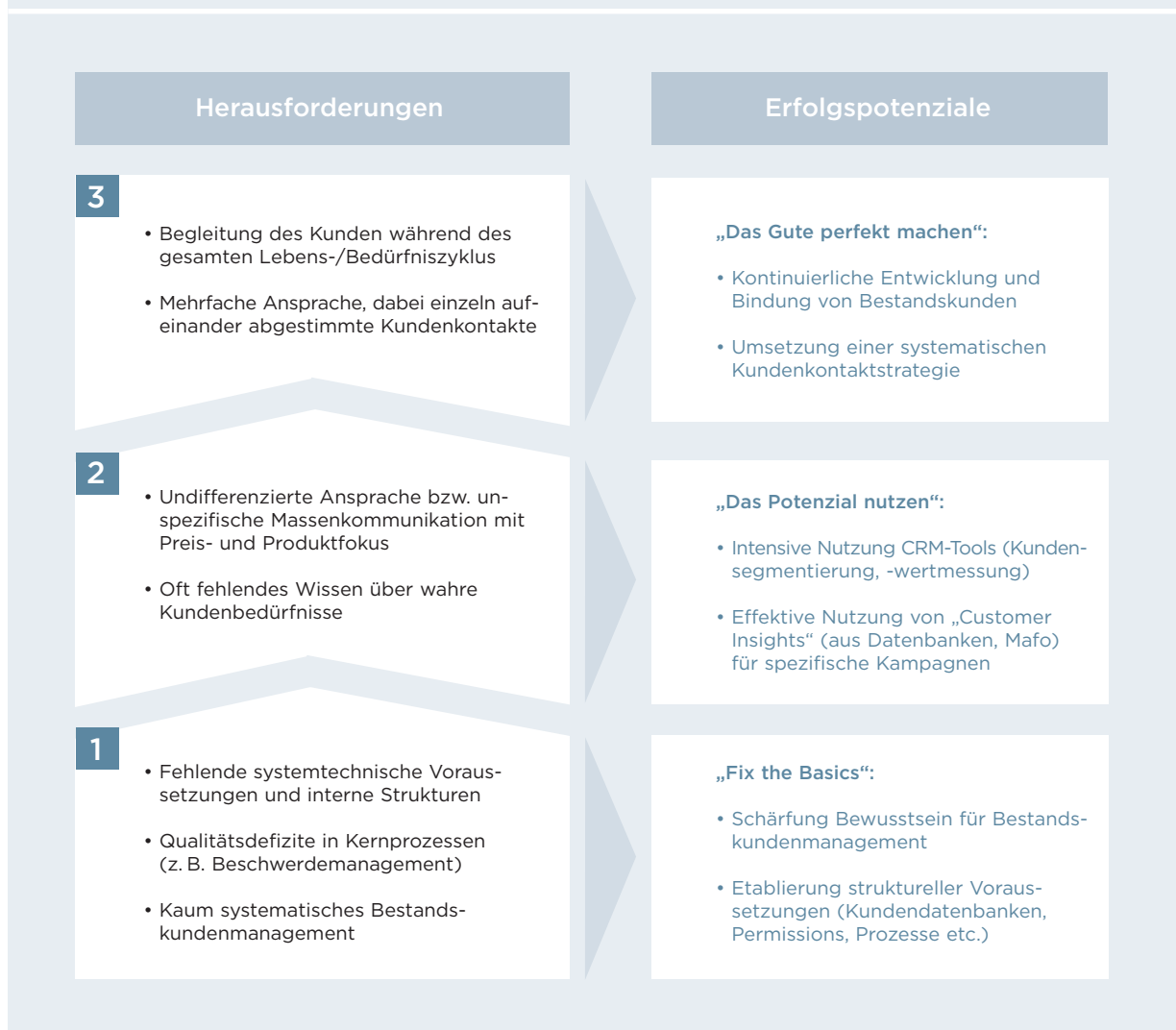


Abbildung 2: Zusammenfassung von Herausforderungen und Erfolgspotenzialen auf den einzelnen Stufen des CRM-Entwicklungspfads

- eine optimale Kontaktstrategie (bezüglich zeitlicher Ansprachelogik, maximaler Kontaktzahl je Kontaktkanal), um Reaktanz und Verärgerung durch multiple Ansprachen zu vermeiden,
- eine kundenwertspezifische Segmentierung sowie die Adressierung durch segmentspezifische Produktangebote, die Kundenwert aufbauen (und nicht vernichten),
- sowie geeignete Benefit-Maßnahmen als Wegbereiter für gestärkte Kundenloyalität (ohne direkte Vertriebsintention).

Ein weiteres Merkmal der dritten Stufe ist eine professionelle Erfolgskontrolle der eingesetzten CRM-Maßnahmen. Die hierbei verwendeten Kennzahlen dokumentieren nicht nur den absoluten Erfolg von Direktmarketing-Kampagnen (z. B. per Abwanderungs- oder Abverkaufsquoten), sondern erlauben auch das Monitoring des Kundenbindungsniveaus als Indikator für Loyalität des Kundenstamms oder die Prognose des durchschnittlichen Jahresertrags auf Einzelkundenbasis. Auf dieser Entwicklungsstufe sind häufig Unternehmen aus den Branchen Online-Retail oder Telekommunikation anzutreffen (s. Abb. 2).

Die Würdigung – Vorzüge und Anwendbarkeit von „Customer Journey“ in der Praxis

„Customer Journey“ vereint vielseitige Vorteile:

- Steigerung der Kampagneneffektivität durch
 - konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, basierend auf spezifischen Kundensegmenten
 - emotionale Bindung und somit verbesserte Grundhaltung des Kunden gegenüber dem Unternehmen
 - innovative Dialogstrategie aus zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmten Kundenkontakten
- Steigerung der Kampagneneffizienz durch Vermeidung von Kosten aufgrund von Mehrfachansprachen des Kunden und verringerten Streuverlusten
- Stetig weiterentwickelte Kampagnen auf Basis des Monitorings von Abverkaufserfolg und Kundenbindung
- Systematische Steigerung des Kundenwerts durch schrittweise Erhöhung durchschnittlicher Umsätze und Deckungsbeiträge je Kunde

Zur Realisierung dieser Vorzüge gilt die Synchronisierung aller CRM-Kontakte (sowohl Produktkampagnen als auch Kundenbindungsmaßnahmen) als zentrale Voraussetzung. Die Ansprache erfolgt entlang einer perfekt abgestimmten Kontaktstrategie über alle Kontaktkanäle und beinhaltet gezielte Benefit-Elemente, die die emotionale Bindung des Kunden stärken. In Deutschland sind innovative Kampagnen zur Kundenbindung bislang eher selten anzutreffen. Das Beispiel Orange Mobile aus Großbritannien zeigt hingegen, welche Kreativität bei der Auswahl derartiger Benefit-Elemente in anderen Ländern existiert. Hier werden rabattierte Kinogutscheine als Strichcode per SMS aufs Handy versendet. Adressiertes Segment sind dabei junge Kunden mit einem überdurchschnittlichen Kundenwert, zum Teil auch mit abonnierten Entertainment-Applikationen. Die gesteigerte Sympathie und in der Folge die erhöhte Loyalität zur Anbietermarke haben in der Vergangenheit die Kündigerate im mit dieser Aktion angesprochenen Kundensegment signifikant verringert.

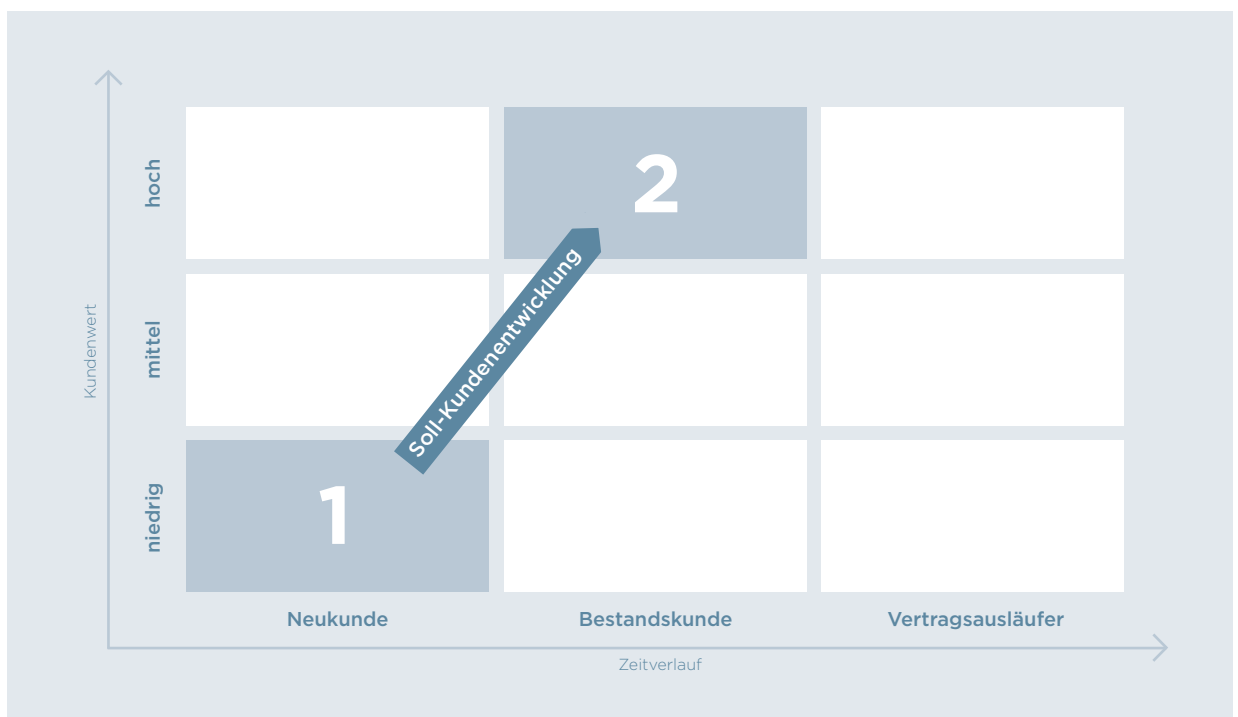


Abbildung 3: Zielbild „Customer Journey“

Fazit und Ausblick

Rahmenbedingungen wie der Verdrängungswettbewerb und das Krisenjahr 2009 stellen viele Unternehmen vor große Herausforderungen und verdeutlichen einmal mehr die Wichtigkeit eines treuen Bestandskundenstamms. Daher sollte gerade jetzt die Chance genutzt werden, durch innovative Maßnahmen des Customer Relationship Managements Kunden langfristig zu binden. CRM entlang „Customer Journey“ ermöglicht, die Kundenbindung zu erhöhen und Produktkampagnen zu unterstützen.

Um den ökonomischen Erfolg sicherzustellen, müssen bisherige CRM-Maßnahmen einer Effektivitäts- und Effizienzprüfung unterzogen werden. Nachdem wenig effektive und ineffiziente Maßnahmen aus Kampagnen ausgeschlossen worden sind, erfolgt die konsequente Abstimmung von Abverkaufs- und Loyalitätsmaßnahmen. Im Ergebnis kann von konzertierter Marktbearbeitung gesprochen werden. Dies hilft nicht nur,

Kündiger- bzw. Wechsleraten zu senken, auch Kunden, die bereits einen hohen Kundenwert haben, erfahren eine bislang noch seltene Form der Wertschätzung und werden emotional involviert.

„Customer Journey“ kann somit einen Weg in die Zukunft von CRM zeigen. Dabei stehen eine eher längerfristige Planung von CRM-Aktivitäten sowie die Fokussierung der Kundensicht der bisher favorisierten kurzfristigen und angebotsorientierten Praxis gegenüber. Dieser Paradigmenwechsel generiert langfristig treue Kunden und steigert die Rentabilität von CRM-Kampagnen, z. B. durch längere Verweildauer im Kundenbestand, erfolgreiches Cross-Selling weiterer Produkte oder die Etablierung des Kunden als Markenbotschafter. Ein überzeugter und weiterempfehlender Kunde ist schließlich das beste Argument bei der Auswahl eines Anbieters.



Udo Klein-Bölting, Christian Witte, Frank Händler, Dr. Elmar Klemm

Pathway Planning im Digital Age – der neue Kaufentscheidungsprozess und wie Sie Marketinginvestitionen gezielter einsetzen können

Einleitung

Mehr denn je stehen Marketinginvestitionen auf dem Prüfstand. Nur wer die Effektivität und Effizienz von Marketingausgaben sicherstellt und laufend optimiert, kann auch im sich immer weiter verstärkenden Verdrängungswettbewerb ein überdurchschnittliches Geschäftsergebnis erzielen und einen langfristigen Markterfolg sicherstellen. Dabei ist das Verständnis des Kaufentscheidungsprozesses des Kunden der Schlüssel zum Erfolg. Denn Unternehmen, die den Kaufentscheidungsprozess bestehender und potenzieller Kunden verstehen, können diesen zu ihren Gunsten beeinflussen und so die Poleposition im Kopf bestehender sowie potenzieller Kunden einnehmen.

Doch die Art und Weise, wie Kunden ihre Kaufentscheidung treffen, hat sich in den letzten Jahren signifikant verändert. Während Kunden früher auf die Markenkommunikation von Unternehmen zur

Entscheidungsfindung angewiesen waren, können sie heute mithilfe digitaler Medien aktiv und autonom auf die Suche nach Informationen gehen, anhand derer sie die Markenangebote evaluieren und die Entscheidung für oder gegen ein Angebot treffen.

Die hieraus resultierenden Dynamiken der Kaufentscheidungsfindung des Kunden im Digital Age stellen Marketiers heute und in Zukunft vor große Herausforderungen. Nur durch ein tief greifendes Verständnis des neuen Kaufentscheidungsprozesses können Marketingbudgets optimal eingesetzt werden, indem die richtigen Informationen am richtigen Ort platziert werden, damit diese von den richtigen Personen zur richtigen Zeit wahrgenommen werden und sie in ihrer Marktwahl positiv beeinflussen.

Wie sich der Blickwinkel des Marketings auf den Kaufentscheidungsprozess verändern muss

Seit vielen Jahren existieren die verschiedensten Ansätze, anhand derer versucht wird, das Kundenverhalten bei der Markenwahl zu erklären. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie die Entscheidung für eine bestimmte Marke als einen Prozess ansehen, in dem sich die Anzahl der infrage kommenden Marken mit zunehmender Nähe zum Kauf immer mehr beschränkt (ähnlich eines Trichters oder „Funnel“), bis am Ende die Entscheidung für eine Marke fällt. Viele dieser Ansätze basieren auf dem AIDA-Modell (Attention, Interest, Desire, Action) der Werbewirkung. Als Resultat dieser kausalen Abfolge stellen sie den Kaufentscheidungsprozess nur eindimensional bzw. statisch dar, z. B. über die gängige Stufenabfolge „Bekanntheit > Sympathie > Käuferwägung > Kauf > Loyalität“. Seit jeher wurden Marketiers gelehrt, ihre Marketinginvestitionen in die jeweiligen Funnelstufen zu „pumpen“, um so ihre Marke von der Bekanntheit bis zum Kaufakt und zur Loyalität des Kunden „durchzudrücken“.

Doch die Kaufentscheidung des modernen Kunden im Digital Age verläuft nicht mehr so statisch eindimensional, wie die bisherigen Funnelansätze suggerieren. Beispielsweise müssen Marken, die sich in der Initialphase der Kaufentscheidung nicht im Relevant Set des Kunden befanden, nicht zwangsläufig auf verlorenem Posten für einen Kaufakt sein. Durch die aktive Informationssuche des modernen Kunden mithilfe digitaler Medien können Marken auch zu einem späteren Zeitpunkt als der Initialphase in das Relevant Set eindringen und bisher relevante Konkurrenzmarken verdrängen. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Nutzung von Online-Preisvergleichen, bei denen der Kunde unmittelbar vor dem Kaufakt mit relevanten Marken in Berührung kommen kann, die er in der Initialphase seiner Kaufentscheidung für einen Kaufakt gar nicht in Erwägung gezogen hatte.

Aufgrund dieser drastischen Veränderungen in der Art und Weise, wie der moderne Kunde seine Kauf-

entscheidung fällt, sind die bisherigen statisch eindimensionalen Funnelansätze nur noch für Grobanalysen der Markenperformance geeignet. Sie geben nach wie vor einen ersten Überblick über die Stärken und Schwächen einer Marke, indem sie die Relevanzverluste einer Marke von einer statischen Prozessstufe zur nächsten deutlich machen.

Für eine nutzenoptimale Aussteuerung von Marketinginvestitionen sind sie jedoch nicht mehr geeignet. Zum einen werden die Gründe für die Relevanzverluste einer Marke entlang der Stufen des Kaufentscheidungsprozesses nur rudimentär abgebildet, und somit können keine konkreten handlungsleitenden Aspekte aufgezeigt werden. Zum anderen lassen sich über die bisherigen eindimensionalen Ansätze die neuen Dynamiken der Kaufentscheidung nicht im Digital Age abbilden, denn wie bereits erwähnt, verläuft der Kaufentscheidungsprozess nicht eindimensional bzw. linear, wie es bislang suggeriert wurde. Der moderne Kunde im Digital Age trifft seine Kaufentscheidung vielmehr im Spannungsfeld der drei dynamischen Dimensionen „Brand“, „Time“ und „Information“ (BTI-Betrachtung).

Deswegen reichen die bisherigen Ansätze zur Feinsteuerung der Marketingbudget-Allokation nicht mehr aus, und so lassen viele Unternehmen einen großen Teil ihrer Investitionen in Marke und Kommunikation ins Leere verpuffen, indem sie bares Geld an potenziellen Kunden vorbeinvestieren.

Nur jene Unternehmen, die in Zukunft die Dynamiken des Kaufentscheidungsprozesses potenzieller Kunden im Digital Age verstehen, können Marketinginvestitionen gezielter einsetzen und sich so durch eine hohe Effektivität und Effizienz von Marketingaktivitäten nachhaltige Vorteile im zunehmenden Wettbewerb verschaffen. Für ein ganzheitliches/tieferes Verständnis der Kaufent-

scheidung und zur Sicherstellung des nutzenoptimalen Einsatzes von Marketinginvestitionen bedarf es einer dreidimensionalen Betrachtung, die auch die neuen Dynamiken der Kaufentscheidung entlang der Dimensionen „Zeit“, „Marke“ und „Information“ mit berücksichtigt.

Um die Veränderungen im modernen Kundenverhalten bei der Markenwahl operationalisierbar und die Erkenntnisse für die Markenführung nutzbar zu machen, hat Batten & Company in Zusammenarbeit mit BrandScience (Spezialisten für Kaufentscheidungsforschung der Omnicom

Gruppe) den Pathway als Planungs- und Steuerungstool für Marketinginvestitionen im Digital Age entwickelt. Der Pathway ist ein dreidimensionaler Ansatz, der die modernen Dynamiken der Wirkungsdimensionen im Kaufentscheidungsprozess „Zeit“, „Marke“ und „Information“ ganzheitlich berücksichtigt. So kann der „Pathway“ die Bildung von Markenpräferenzen und die entscheidenden Faktoren zur Markenwahl des Kunden im Digital Age umfassend erklären und hierdurch als dynamisches Planungsinstrument den Wirkungsgrad von Markenführungsaktivitäten signifikant steigern.

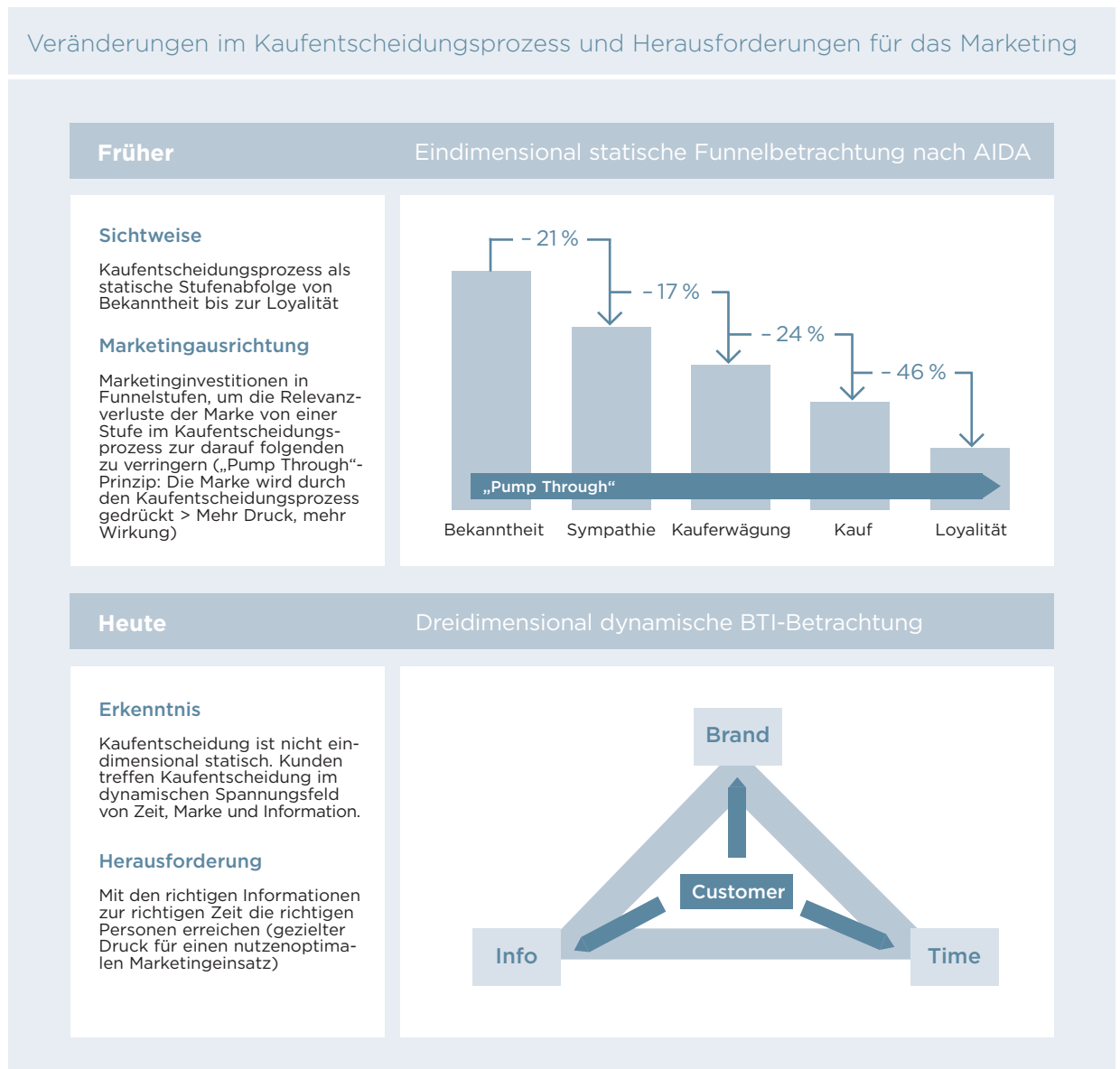


Abbildung 1: Veränderungen im Kaufentscheidungsprozess und Herausforderungen für das Marketing

Pathway-Analyse als mehrdimensionaler BTI-Ansatz

Für einen nutzenoptimalen Einsatz von Marketinginvestitionen im Digital Age ist für die Markenführung folgende Fragestellung zum Kaufentscheidungsprozess von zentraler Bedeutung:

„Wie können zur richtigen Zeit die richtigen Informationen an die richtigen Personen gerichtet werden, sodass die eigene Marke im komplexen Kaufentscheidungsprozess des modernen Kunden am Ende der Entscheidungsfindung präferiert wird?“

Um diese Schlüsselfrage beantworten und den neuen Kaufentscheidungsprozess des Kunden ganzheitlich abbilden zu können, werden durch den Pathway die BTI-Dimensionen tiefenanalysiert:

- Die *zeitliche Dimension* verortet insbesondere, wie weit der Konsument/Kunde in seinem individuellen Kaufprozess bereits fortgeschritten ist.
- Die *Markendimension* beleuchtet, wie die eigene Marke und die Konkurrenten in den individuellen Relevant Sets der Konsumenten/Kunden positioniert sind.
- Die *Informationsdimension* ermittelt die Empfänglichkeit des Kunden für Markenkommunikation im Kaufprozess sowie sein aktives Suchverhalten nach Informationen, anhand derer er seine Kaufentscheidung fällt.

Pathway-Tiefenanalyse der Dimension „Zeit“

Wie bereits erwähnt, zeichnen die bisherigen am Markt existierenden Funnelansätze ein statisch eindimensionales Bild des Kaufentscheidungsprozesses. Für eine zielgerichtete Aussteuerung von Marketinginvestitionen ist jedoch die Betrachtung zeitlicher Dynamiken bei der Kaufentscheidung des Kunden essenziell. Um diese Dynamiken im Spannungsfeld der BTI-Dimensionen abbilden zu können, nimmt der Pathway eine genaue zeitliche Verortung des Kunden im

Kaufentscheidungsprozess vor. Diese Verortung ist für die Markenführung von höchster Bedeutung, da sich das Kundenverhalten mit zunehmender Nähe zum Kaufakt insbesondere in Bezug auf die Informationssuche des Kunden und die Relevanz einzelner Informationen signifikant verändert.

Beispielsweise machen sich Personen, die in nächster Zeit keinen Kauf planen, keine Gedanken darüber, ob eine Marke für einen Kauf infrage käme oder nicht. Es interessiert sie nicht, und sie würden nicht auf die Suche nach Informationen zur Produktkategorie gehen. Mit zunehmender Nähe zum Kaufakt jedoch steigt die Vorstellung davon an, welche Marken für einen Kauf infrage kommen. Je näher der Kauf rückt, desto klarer kristallisieren sich wenige Marken heraus, zwischen denen sich der Käufer letztendlich entscheidet, und dies vor allem auf Basis zuvor gesammelter und evaluierter Informationen.

Um eine genaue zeitliche Verortung des Kunden im komplexen Kaufprozess vornehmen zu können, wird bei der Pathway-Analyse eine mehrstufige Fragemechanik angewandt. Hierbei wird vornehmlich durch eine Trichterfrage mit zugrund liegender 10er-Skalierung die Nähe zu einem Kaufakt ermittelt. Bei der Pathway-Analyse der zeitlichen Dimension bedeutet eine Bottom-Box-Antwort (1), dass sich die befragte Person aus diesem Bereich sicher nie etwas kaufen wird und somit „out of market“ ist. Eine Top-Box-Antwort (10) hingegen bedeutet, dass sich der Proband aus diesem Bereich mit Sicherheit sehr bald etwas kaufen wird. Hier steht der Kaufakt unmittelbar bevor, und somit stellen diese Personen das unmittelbar realisierbare Käuferpotenzial dar.

Doch die rein zeitliche Verortung potenzieller Kunden stellt nur die Basis für die Abbildung der Kaufentscheidungs-dynamiken dar. Bei der Analyse der Dimension „Zeit“ spielt zudem insbesondere die Frage, wie sich Marken innerhalb des Zeitraums

der Kaufentscheidung im Relevant Set des potenziellen Kunden entwickeln, eine große Rolle.

Die Relevanz der Markenentwicklung im zeitlichen Kontext lässt sich gut am Beispiel des Strommarkts verdeutlichen (s. Abb. 2). Während die Bedeutung aller Marken im Laufe des Kaufprozesses steigt, verschiebt sich die relative Bedeutung der Marken innerhalb der einzelnen zeitlichen Stufen des Kaufprozesses jedoch deutlich. So steigt im vorliegenden Beispiel die Marke von Anbieter 1 relativ hoch ein, zeigt aber im Laufe des Kaufprozesses eine recht schwache Performance. Diesem Anbieter gelingt es also nicht, die hohe Markenattraktivität, über die er zu Beginn des Funnels verfügte, über den gesamten Prozess hinweg zu halten bzw. noch auszubauen. Die Gründe für diesen Relevanzverlust können sehr vielfältig sein. Zum Beispiel könnten bestimmte Attribute, wie z. B. der Preis etc. bei der aktiven Suche des Kunden über digitale Medien als weniger attraktiv bewertet worden sein als die der Konkurrenz (z. B. bei der Informationssuche über Vergleichsplattformen).

Der gleiche Grund könnte auch dafür verantwortlich sein, dass Anbieter 5 mit einer deutlich schlechteren Ausgangsposition im Laufe des zeitlichen Kaufprozesses nicht nur Boden gutmacht, sondern Stromanbietermarke 1 in der letzten Phase sogar überholt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen würden sich nun für die Markenführung von Anbieter 1 insbesondere folgende Fragestellungen ergeben:

- Welche Markenattribute sind nicht ausreichend attraktiv ausgeprägt, spielen aber in der finalen Phase der Kaufentscheidung des potenziellen Kunden eine besonders große Rolle (z. B. der Preis)?
- Wie und wo nehmen potenzielle Kunden in der Phase der Kaufentscheidung relevante Markeninformationen wahr, bzw. wie und wo gehen sie selbst aktiv auf die Informationssuche?

Um die dynamischen Zusammenhänge dieser Fragestellungen ermitteln zu können, werden nun Tiefenanalysen der BTI-Dimensionen „Marke“ und „Information“ vorgenommen und den Ergebnissen der zeitlichen Pathway-Analyse gegenübergestellt.

Pathway-Tiefenanalyse der Dimension „Marke“

Die Analyse und Darstellung der Markendimension im Kaufentscheidungsprozess erfolgt im Pathway ebenfalls über eine 10er-skalierte Trichterfrage. Hierbei wird vor allem identifiziert, ob und in welchem Ausmaß eine Marke für einen Kauf infrage kommt. Diese Information wird zunächst dazu verwendet, das dynamische Relevant Set des Befragten im Zeitverlauf der Kaufentscheidung abzubilden.

Darüber hinaus wird die Information der Markenrelevanz im zeitlichen Kontext mit Image-Statements kombiniert, die für potenzielle Kunden im jeweiligen Marktsegment wichtig sind. Bei einer Gegenüberstellung der Erkenntnisse aus der Markenanalyse mit den Ergebnissen der zeitlichen Tiefenanalyse können nun wichtige Aufschlüsse über die sich während des Kaufentscheidungsprozesses verändernden Stärken und Schwächen einer Marke im Wettbewerb gewonnen werden.

Eine Analyse zum Thema Lebensversicherungen verdeutlicht dies besonders gut. Hier wurden jene Image-Aspekte von Marken analysiert, die Personen zu „Markenfreunden“ werden lassen. Markenfreunde sind Befragte, die für eine bestimmte Marke angeben, dass diese beim nächsten Kauf für sie mit Sicherheit infrage kommt.

Aber welche Image-Merkmale bringen eine Marke im Kaufentscheidungsprozess des modernen Kunden zur Markenpräferenz und zum Kauf? Die Beantwortung dieser zentralen Frage kann durch die Abbildung des Image von Marken erfolgen, die in der heißen Phase der Kaufentscheidung für den potenziellen Kunden besonders relevant sind. Schaut man sich die Bewertung der zu analysierenden Marke im Vergleich mit den Image-Merkmalen der Top-Marken an, werden Schwachstellen sofort offensichtlich.

Im vorliegenden Beispiel zum Markt für Lebensversicherungen wurde der zu analysierende Anbieter im Vergleich zu den Top-3-Marken im Pathway-Funnel als „zu teuer“ und „zu wenig modern“ angesehen. Außerdem wies er Schwachpunkte in den

Markenattraktivität im Kaufentscheidungsprozess, Beispiel Strommarkt

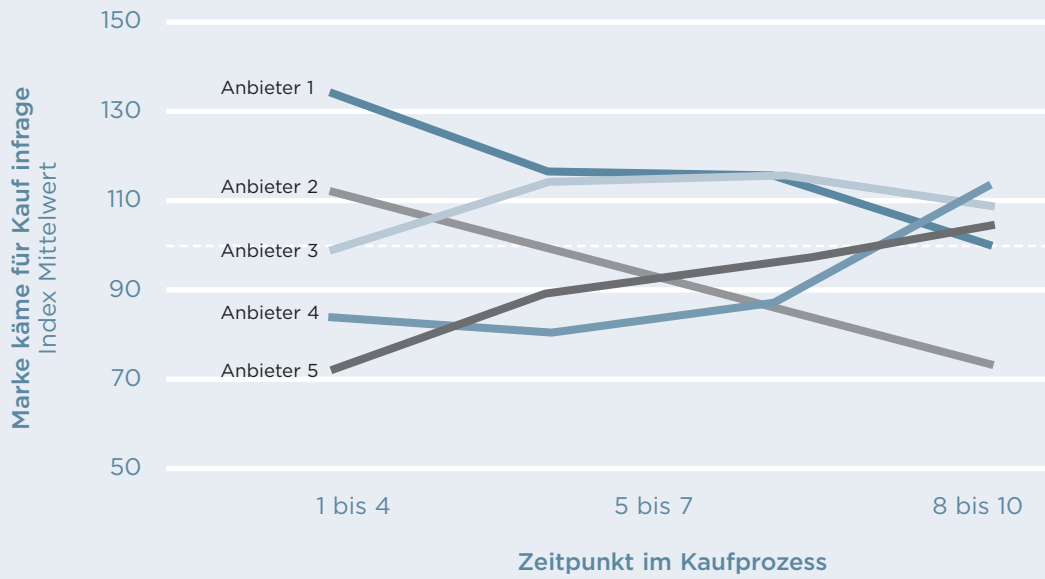


Abbildung 2: Markenattraktivität im Kaufentscheidungsprozess, Beispiel Strommarkt

Markentreiber am Beispiel Lebensversicherungen

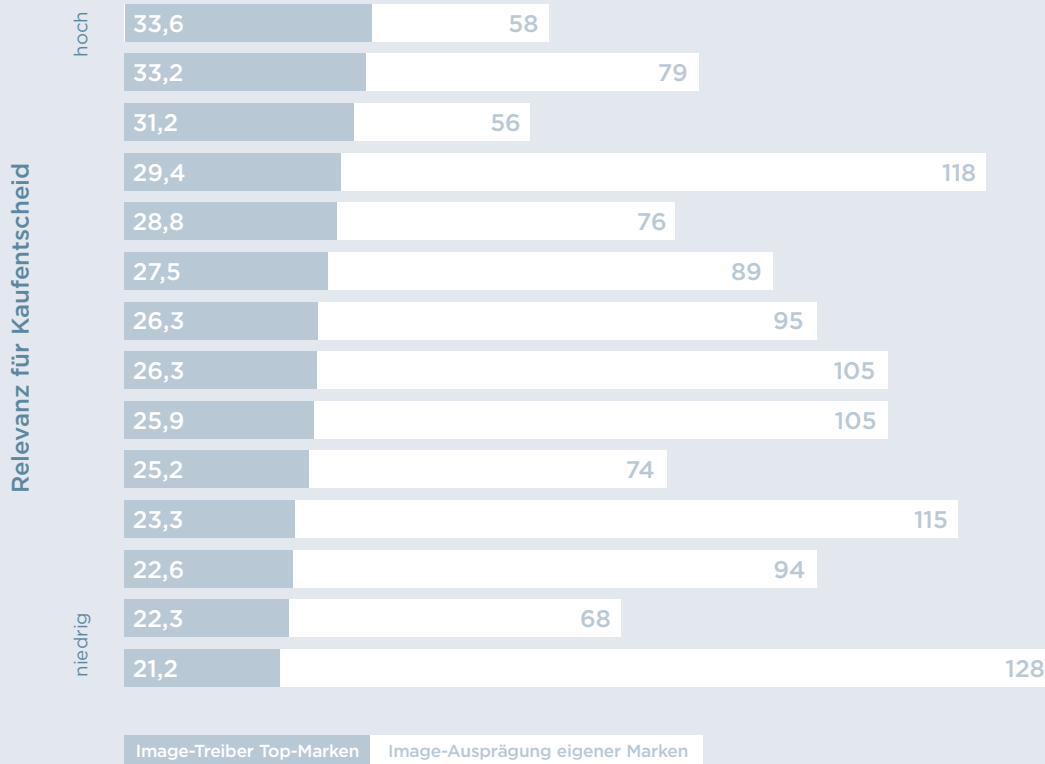


Abbildung 3: Markentreiber am Beispiel Lebensversicherungen

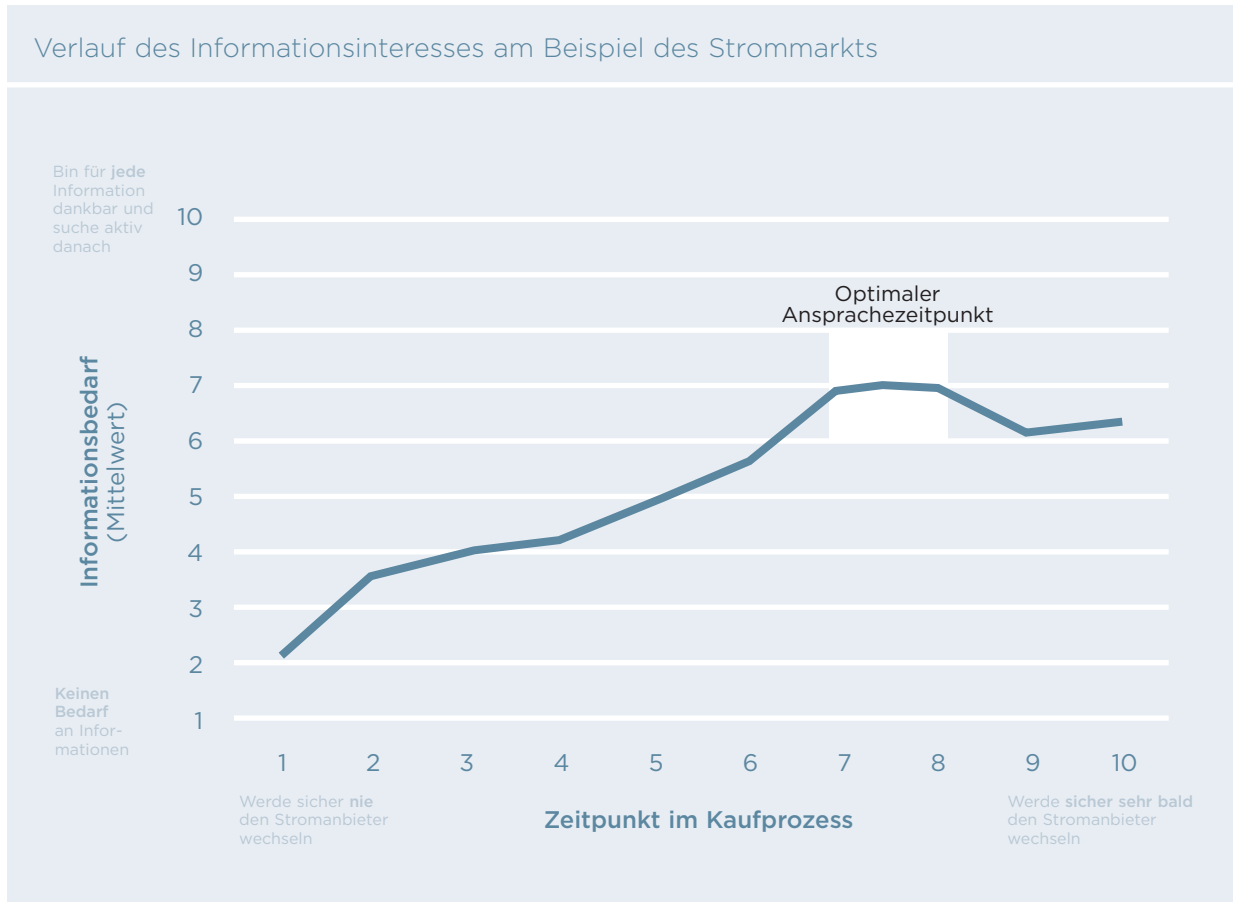


Abbildung 4: Verlauf des Informationsinteresses am Beispiel des Strommarkts

- jedoch weniger bedeutsamen - Image-Aspekten „aktiv“, „dynamisch“ und „serviceorientiert“ auf (s. Abb. 3). Eine gute Performance zeigte der Anbieter hingegen in der Image-Dimension „bodenständig“, die für die Kaufentscheidung des Kunden in diesem Segment jedoch relativ bedeutungslos ist. Somit wären weitere Investitionen in den Image-Ausbau der Dimension „bodenständig“ wenig sinnvoll, hingegen Investitionen in die Verbesserung der wahrgenommenen Preiswürdigkeit der Marke unerlässlich.

Über die Pathway-Tiefenanalyse der Dimension „Marke“ lässt sich sehr deutlich abbilden, welche Image-Komponenten einer Marke zu einem bestimmten Zeitpunkt im Kaufprozess besonders relevant für potenzielle Kunden sind. Mithilfe dieser Erkenntnisse ist es der Markenführung nun möglich, auf identifizierte Schwächen der Marke im Kaufentscheidungsprozess zu reagieren und diese über gezielte Marketinginvestitionen zu eliminieren.

Pathway-Tiefenanalyse der Dimension „Information“

Mit zunehmender Nähe zum Kaufakt steigt in Abhängigkeit vom Marktsegment auch der Bedarf an Informationen, denen der Kunde seine Kaufentscheidung zugrunde legt. Dem Informationsbedarf der Konsumenten trägt der Pathway in dreierlei Weise Rechnung:

- Zum einen wird der quantitative Informationsbedarf für die jeweilige zeitliche Stufe des Kaufprozesses mittels einer 10er-skalierten Trichterfrage ermittelt.
- Zum anderen wird das Ergebnis mit zusätzlichen inhaltlichen Fragen kombiniert, beispielsweise mit Themen, mit denen sich der Kunde aktuell beschäftigt. So kann auch der qualitative Informationsbedarf potenzieller Kunden aufgezeigt werden (also welche Informationen über Kategorie und Angebote der Kunde seiner

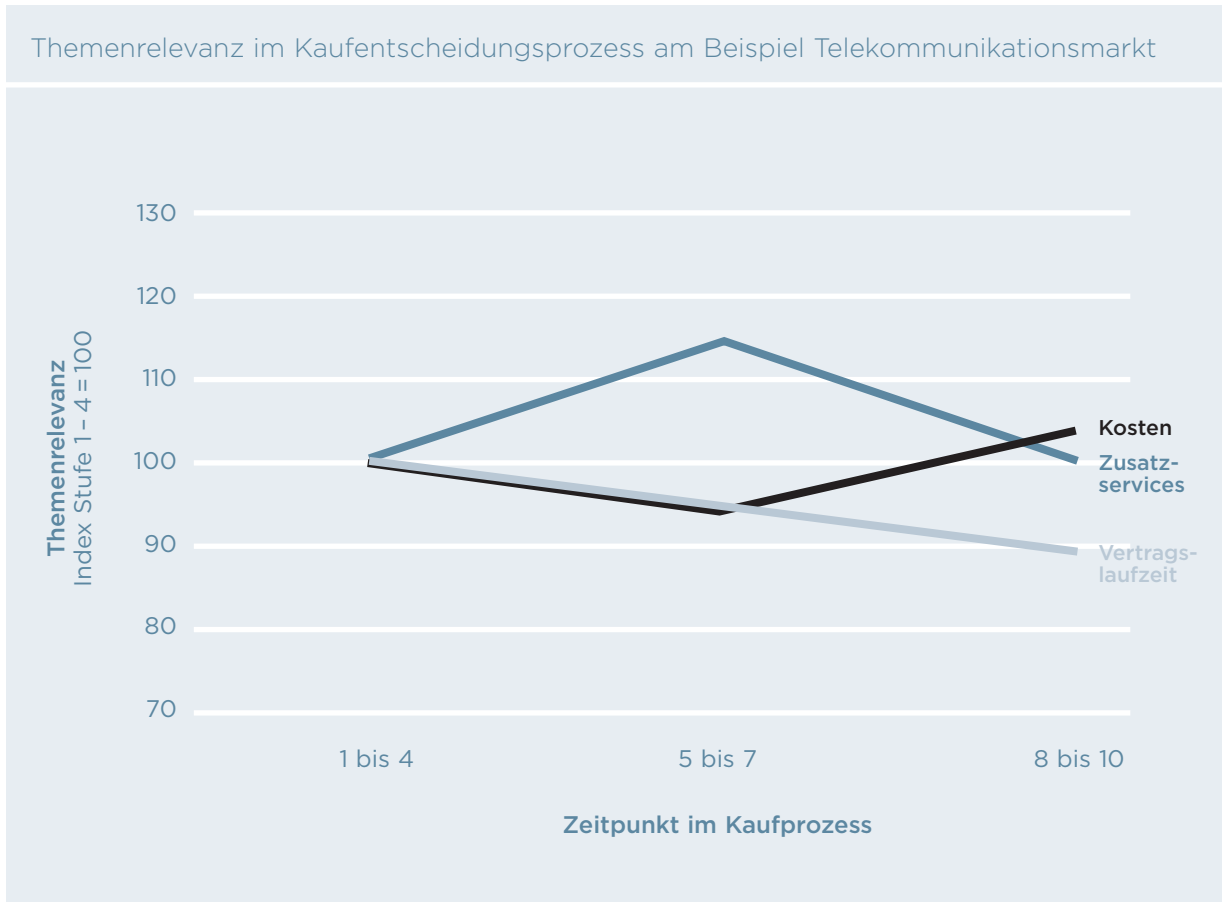


Abbildung 5: Themenrelevanz im Kaufentscheidungsprozess am Beispiel Telekommunikationsmarkt

Kaufentscheidung zugrunde legt).

- Zudem wird in der informationsbezogenen Tiefenanalyse identifiziert, wo potenzielle Kunden die für sie relevanten Informationen wahrnehmen bzw. wo sie aktiv nach Informationen suchen.

Wichtig hierbei ist, dass der Bedarf an Informationen im Laufe des Kaufprozesses nicht kontinuierlich zunimmt, wie es das Beispiel des Strommarkts illustriert (s. Abb. 4).

Im Beispiel des Strommarkts gaben ca. 30 % der Befragten an, für jede Information zum Thema Stromanbieter dankbar zu sein. Somit haben Marketingmaßnahmen bei dieser Gruppe die höchsten Erfolgsaussichten. Schaut man sich in diesem Beispiel an, wie sich das Informationsbedürfnis im Zeitverlauf entwickelt, zeigt sich, dass der Informationsbedarf mit der Nähe zum Abschluss fortwährend ansteigt, kurz vor Abschluss jedoch wieder

sinkt (s. Abb. 4). An diesem Punkt ist die Entscheidung des Kunden für einen Anbieter bereits gefallen, und der Kaufakt muss nur noch ausgeführt werden. Die Bedeutung dieses Sachverhalts für die Aussteuerung von Marketingaktivitäten ist evident. Marketiers müssen Marketinginvestitionen in der Art planen, dass insbesondere diejenigen Personen adressiert werden, die einen Kauf planen, ohne sich bereits entschieden zu haben, und dies mit den für die Kaufentscheidung relevantesten Informationen. Wie aber können potenzielle Kunden in dieser offenen Phase der Entscheidungsfindung erreicht werden? Und mit welchen Inhalten müssen sie angesprochen werden, damit die eigene Marke auch kurz vor Abschluss oder Kauf noch zu den Favoriten gehört und am Ende präferiert wird? Die mehrdimensionale Pathway-Analyse liefert auch auf diese wichtigen Fragestellungen handlungsleitende Antworten.

Im nachfolgenden anonymisierten Beispiel aus dem Telekommunikationsmarkt (s. Abb. 5) wurden potenzielle Kunden gefragt, mit welchen Themen sie sich gerade beschäftigen. Hierbei wurde festgestellt, dass sich die Befragten ganz gezielt mit bestimmten Themen wie Vertragslaufzeiten, Minutenpreise etc. beschäftigen, und die verschiedenen Anbieter hinsichtlich dieser Themen vergleichen.

Dabei können verschiedene Konstellationen bezüglich inhaltlicher Themen auftreten. Manche Themen verlieren entlang des Kaufentscheidungsprozesses kontinuierlich an Relevanz, manche gewinnen in der mittleren Kaufphase an Bedeutung, wohingegen andere vor allem in der Phase unmittelbar vor dem Kauf punkten.

Durch die mithilfe des Pathways gewonnenen Kenntnisse der unterschiedlichen dynamischen Themenrelevanz für die Kaufentscheidung können nun marken- und kauftreibende Inhalte formuliert und zeitlich gezielt eingesetzt werden.

Ein rein inhaltlich und zeitlich präziser Einsatz von Marketingaktivitäten ist heutzutage jedoch nicht mehr ausreichend, um eine hohe Effizienz von Marketinginvestitionen zu gewährleisten. Aufgrund des sich im Zeitverlauf der Kaufentschei-

dung verändernden Suchverhaltens potenzieller Kunden müssen Marketinginvestitionen zudem unter starker Berücksichtigung der sich im Zeitverlauf veränderten Relevanz von Kundenkontaktpunkten ausgesteuert werden. Denn abhängig davon, an welchem Punkt des Kaufprozesses sich eine Person befindet, reagiert sie unterschiedlich auf Markenkommunikation und ist über unterschiedliche Kanäle zu erreichen. Wer sich beispielsweise gerade eine Lebensversicherung zugelegt hat, wird nicht mit derselben Intensität nach Informationen über Lebensversicherungen suchen wie jemand, der gerade im Kaufprozess steckt. Der Kaufplaner hingegen wird Werbung für Lebensversicherungen nicht nur aufmerksam verfolgen, sondern sich auch selbst auf die Suche nach den Informationen machen, die ihm zur Kaufentscheidung noch fehlen. Diese gezielte Suche des Kunden kann heute, im Digital Age, vollkommen autonom über Blogs, Foren und sonstige digitale Kanäle geschehen, die leicht zugänglich sind und vor allem eine hohe Glaubwürdigkeit besitzen.

Somit müssen Kommunikationsmaßnahmen nicht nur die richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt vermitteln, sondern Personen auch dort erreichen, wo sie nach relevanten Informationen suchen.

Fazit

Den modernen Kaufentscheidungsprozess potenzieller Kunden im Digital Age zu verstehen ist der Schlüssel zu optimaler Markenführung und überdurchschnittlichem Markterfolg. Wer über empirisch gewonnene Erkenntnisse im jeweiligen Marktsegment verfügt, kennt nicht nur die Stärken und Schwächen der eigenen Marke und der Konkurrenten, sondern weiß auch

- wann (Zeitfunnel) im Kaufprozess
- was (welche Inhalte/Themen)
- wo (über welchen Kanal) kommuniziert werden muss,

um strategische Wettbewerbsvorteile im Kopf des Verbrauchers zu erringen und zu festigen.

Der dreidimensionale Pathway ist ein strategischer Ansatz, der die in diesem Kontext der Markenführung zentralen Fragen beantwortet. Der Pathway hilft dabei, die Schwächen einer Marke zu identifizieren und zu vermeiden sowie Stärken zu benennen und auszubauen.

Durch die mehrdimensional dynamische Abbildung der Kaufentscheidung des modernen Kunden im Digital Age ist der Pathway die Grundlage für einen nutzenoptimalen Einsatz ihrer Marketinginvestitionen (s. Abb. 6).

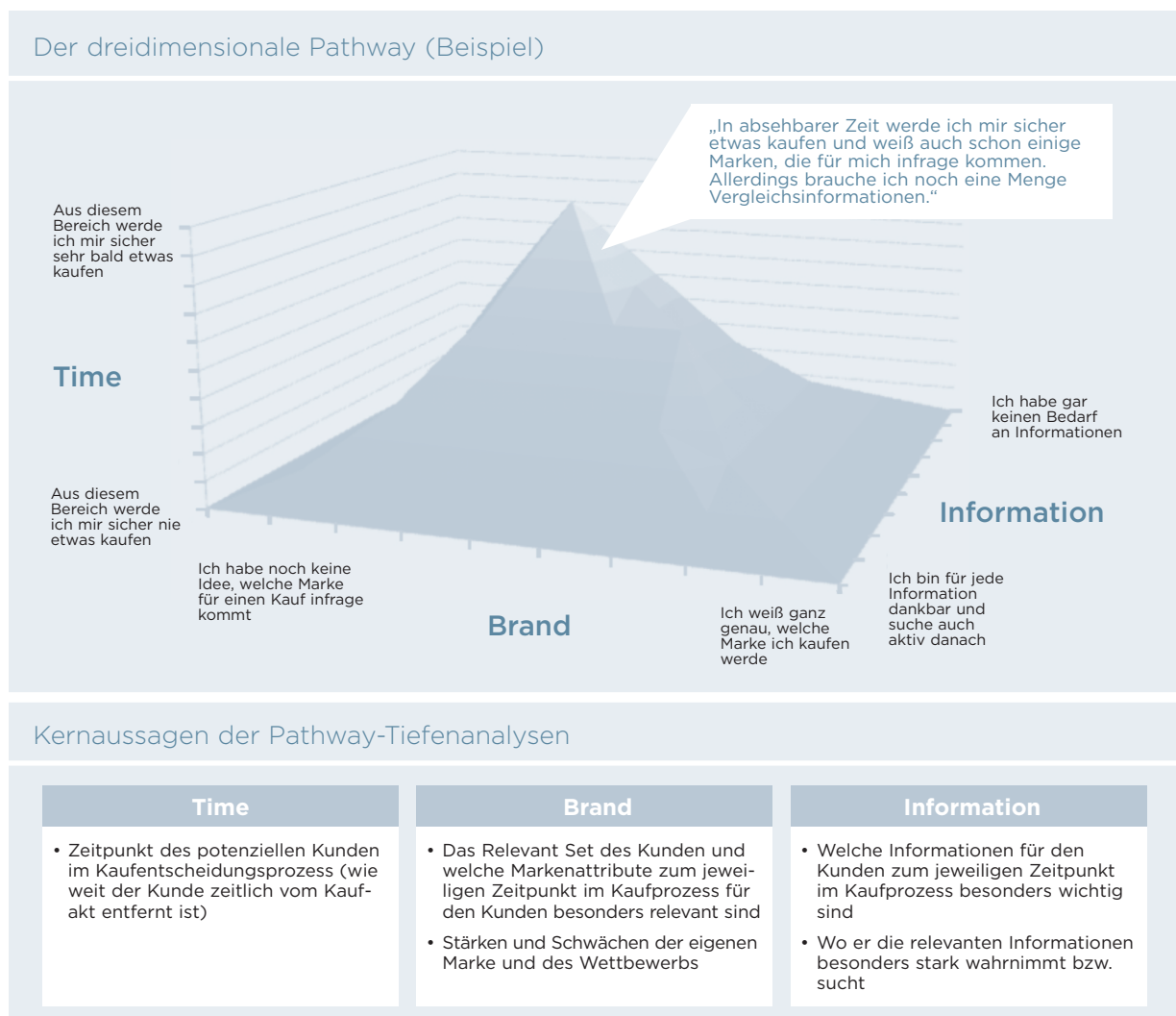


Abbildung 6: Der Pathway als Planungsgrundlage für nutzenoptimale Marketinginvestitionen

Autorenverzeichnis

Benjamin Dammertz

Benjamin Dammertz, Jahrgang 1980, studierte Volkswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmenskooperation, Marketing und internationales Management an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und an der BI Norwegian School of Management Oslo. Bei BBDO Consulting lag sein Fokus auf Markenmanagement, Markenportfoliobewertung und Handelsmarketing. Seit Ende 2009 ist er Projektleiter in der Unternehmensentwicklung im Marketing eines marktführenden Handelsunternehmens.

Jan-Philipp Dörner

Jan-Philipp Dörner, Jahrgang 1982, studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Ingolstadt, San Diego und Hongkong. Seine bisherige Forschungstätigkeit konzentriert sich auf Change Management und Marketing-Controlling. Seine Arbeitsschwerpunkte bei BBDO Consulting sind strategisches Markenmanagement, strategische Vertriebsplanung und Marketing-Controlling.

Adel Gelbert

Adel Gelbert, Jahrgang 1969, studierte Betriebswirtschaftslehre an der European Business School, Schloss Reichartshausen am Rhein. Nach den ersten Berufsjahren im Brand Management von Procter & Gamble und dem Wechsel in die Beratung zu A. T. Kearney, wo er sich auf Marken- und Kundenwertmanagement spezialisierte, stieß er 2000 zu BBDO Consulting und ist seit 2002 Managing Partner und Leiter des Standortes in München.

Alexander Granz

Alexander Granz, Jahrgang 1973, absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Steuerlehre/Wirtschaftsprüfung und Marketing an der Universität Bayreuth. Er ist u. a. an der Konzeption und Entwicklung aktuell eingesetzter Markenbewertungsverfahren beteiligt und vertritt BBDO Consulting im Expertenkreis Brand Valuation Forum.

Frank Händler

Frank Händler, Jahrgang 1964, absolvierte eine Ausbildung zum Kommunikationswirt. Seit 1989 arbeitet er bei der Omnicom Media Group im Bereich BrandScience, seit 1996 als Direktor.

Udo Klein-Bölting

Udo Klein-Bölting, Jahrgang 1962, studierte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und Statistik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Er ist Gründer und CEO der internationalen Management-Beratung BBDO Consulting und geschäftsführender Gesellschafter von BBDO Germany.

Dr. Elmar Klemm

Dr. Elmar Klemm, Jahrgang 1962, studierte Soziologie und Ethnologie an der Universität Tübingen. Er promovierte in Sozialwissenschaften an der TU Berlin. Schwerpunkte seines Studiums waren empirische Forschungsmethoden und statistische Verfahren. Gegenstand seiner Promotion waren Segmentierungsverfahren. Seit 2005 leitet er BrandScience, Schwesteragentur von BBDO Consulting, mit Fokus auf angewandter Markt-/Mediaforschung.

Markus Pfründer

Markus Pfründer, Jahrgang 1970, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Strategische Unternehmensführung an den Universitäten Augsburg und London. Seine spezifischen Kompetenzfelder sind Marketing- und Sales-Strategie, Produktmarketing und CRM.

Roman Reichelt

Roman Reichelt, Jahrgang 1982, studierte Medienwirtschaft an der Universität Siegen mit Schwerpunkt Kommunikationswirtschaft. Sein Projektschwerpunkt ist die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung von Markenkommunikation. Seit Anfang 2010 ist er Projektleiter im Marketing eines marktführenden Handelsunternehmens, zuständig für die vertikale Integration aller Marketingmaßnahmen.

Christian Witte

Christian Witte, Jahrgang 1982, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management an der privaten Hochschule Fresenius in Köln. Seine Arbeitsschwerpunkte bei BBDO Consulting sind strategisches Marken- und Vertriebsmanagement, Marketing Business Planung und Change Management.

Vanessa Zenses

Vanessa Zenses, Jahrgang 1983, studierte Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Marketing an der Universität Wuppertal. Bei BBDO Consulting ist sie vor allem in den Bereichen Kommunikationseffizienz und -effektivität, strategische Markenpositionierung und CRM tätig.

Impressum

Herausgeber

Batten & Company GmbH

Udo Klein-Bölting

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

T +49.211.1379-8539

F +49.211.1379-8742

Gestaltung

Patrick Koch

ISSN 1614-0915

April 2010

Batten & Company Düsseldorf

Batten & Company GmbH

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

T +49.211.1379-8539

F +49.211.1379-8742

www.batten-company.com

Batten & Company München

Batten & Company GmbH

Theresienhöhe 12

Gebäude A

80339 München

T +49.89.54243-2174

F +49.89.54243-2173

www.batten-company.com