

INSIGHTS 3



**Effektives Marketing mit Brand
Investment Controlling**



**BEES 2: Markenbewertung für
den DAX 30 und EURO-STOXX 50**



**„Kundenentwicklung ist das Gebot
der Stunde“ – Interview mit Uwe Bergheim,
CEO E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG**



**Markenmanagement im
Multikanalvertrieb**



**Interaktives Fernsehen:
Vom Massenmedium zum Dialoginstrument**

BBDO Consulting – wer wir sind

BBDO Consulting besetzt das Feld der auf marktorientierte Unternehmensführung fokussierten Strategieberatung. Beratungsschwerpunkte sind insbesondere Markenwertmanagement und Kundenwertmanagement. Die über 80 Berater an den Standorten Düsseldorf, Madrid, München und New York verfügen über ein umfassendes Know-how aus Beratung und Industrie. Über das internationale BBDO Worldwide Network mit über 345 Büros in 76 Ländern werden zahlreiche Blue-Chip-Klienten national und international betreut.

Inhalt

1. Effektives Marketing mit Brand Investment Controlling	4
2. BEES 2: Markenbewertung für den DAX 30 und EURO-STOXX 50	14
3. „Kundenentwicklung ist das Gebot der Stunde“ – Interview Uwe Bergheim, CEO E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG	21
4. Markenmanagement im Multi- kanalvertrieb – identitätsorientierte Markenführung über alle Absatz- kanäle	25
5. Interaktives Fernsehen: Vom Massenmedium zum Dialoginstrument	44
Autorenverzeichnis	55

→ Effektives Marketing mit Brand Investment Controlling

Von Dr. Mark Esser, Udo Klein-Bölting und Dr. Patricia Schulz-Moll,
BBDO Consulting



Dr. Mark Esser



Udo Klein-Bölting



*Dr. Patricia
Schulz-Moll*

1. Marketingausgaben zunehmend im Fokus des Vorstandes
2. Wertvernichtung durch pauschale Kürzungen
3. Kritische Erfassung und Bewertung aller Aktivitäten
4. Neuausrichtung des Marketingbudgets auf reduzierter Basis

1. Marketingausgaben zunehmend im Fokus des Vorstandes

In den meisten Branchen sind die Werbebudgets in der letzten Dekade kräftig angestiegen. So hat etwa die AC Nielsen Werbeforschung ermittelt, dass die Ausgaben für klassische Werbung zwischen 1990 und 2000 um insgesamt 65 Prozent gewachsen sind – über alle von ihr betrachteten Industrien hinweg. Allerdings waren die Entwicklungen in den jeweiligen Branchen sehr unterschiedlich: Während in der Konsumgüterindustrie Marketing traditionell einen hohen Stellenwert einnimmt, was durch entsprechend hohe Marketingausgaben dokumentiert wird, wies der Dienstleistungssektor in den letzten Jahren einen geradezu explosionsartigen Anstieg auf. Besonders stark wuchsen die Ausgaben dabei in den Bereichen Energie, Telekommunikation und Finanzdienstleistungen (Abb. 1).

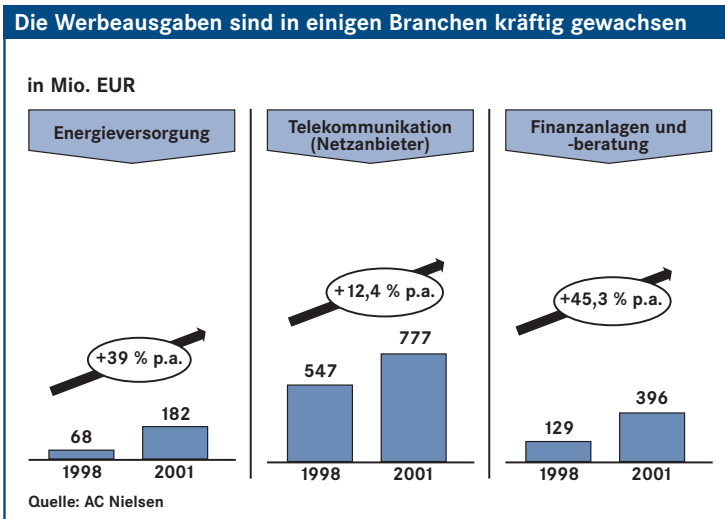


Abbildung 1

Die Werbeausgaben im Dienstleistungsbereich, die jahrzehntelang vergleichsweise gering waren, wurden zur Einführung neuer Marken und zur Penetration bestehender Marken auf zweistellige Mio.-Euro-Beträge angehoben.

Doch um das gesamte Marketingbudget zu erfassen, reicht der alleinige Blick auf die Werbeausgaben nicht aus. Hinzu kommen weitere Kosten – etwa für vertriebsbezogene Marketingmaßnahmen, Direktmarketing oder Sponsoring. Erfahrungsgemäß müssen je nach Branchengegebenheiten noch einmal zwischen 100 und 250 Prozent auf die klassischen Werbeausgaben aufgeschlagen werden, um eine realistische Schätzung des Gesamtbudgets zu erreichen. Die Folge: In nahezu allen Branchen nimmt das Marketingbudget mittlerweile einen bedeutenden Anteil an den Gesamtkosten der Unternehmen ein – und rückt damit zwangsläufig in den Blickpunkt des Vorstands.

Das durch schwierige konjunkturelle und weltpolitische Rahmenbedingungen gekennzeichnete Jahr 2001 zeigt allerdings auch, dass viele Unternehmen mit Aktionismus auf veränderte Situationen reagieren. So wurden bei zahlreichen Unternehmen quasi über Nacht die Werbeausgaben völlig gestoppt und häufig durch Preisaktionen mit zweistelligen Prozentsätzen ersetzt. Im Folgenden sollen einerseits mögliche Gefahren aufgezeigt werden, die durch kurzfristige Reaktionen für das Brand Management entstehen, und andererseits soll auf einen Ansatz zur optimalen Gestaltung des Marketingbudgets eingegangen werden.

2. Wertvernichtung durch pauschale Kürzungen

Es steht außer Frage, dass zahlreiche Marketingbudgets in den späten 90er-Jahren über ein nachvollziehbares ökonomisches Maß hinaus aufgebläht wurden. Treibend für solche Entwicklungen waren häufig unrealistische Einschätzungen der Markt- und Wettbewerbsdynamik, übersteigerte Vorstellungen der Bedeutung von Marken für Kaufentscheidungen oder auch mangelnde Brand-Management-Erfahrung in zahlreichen Branchen. Die angesprochene gegenläufige Tendenz zu kurzfristigen und pauschalen Reduktionen des Marketingbudgets, wonach etwa „alle Marketingaktivitäten zum nächstmöglichen Zeitpunkt um 15 Prozent zu reduzieren sind“ oder „das Marketingbudget auf den Branchendurchschnitt einzustellen ist“, ist problematisch und kollidiert mit zwei zentralen Erkenntnissen der effektiven Markenführung:

2.1 Die eingesetzten Marketinginstrumente wirken nicht nur sehr unterschiedlich, sie weisen auch deutlich voneinander abweichende Schwellenwerte, also Unter- bzw. Obergrenzen der Wirksamkeit, auf.

Dieser Sachverhalt wird durch das Konzept der „Marketing-S-Kurve“ deutlich (Abb. 2). Zahlreiche empirische Untersuchungen belegen, dass beispielsweise bei der Fernsehwerbung ein Unterschreiten des unteren Schwellenwertes in der Regel zu überproportionalen Wirkungsverlusten führt; die Kampagne geht unter im „Grundrauschen des Werbemarktes“. Für bundesweit angelegte Kampagnen mit einer breiten Zielgruppe siedeln wir diesen Schwellenwert gegenwärtig bei etwa 7,5 Mio. Euro an. Entsprechend kann an der S-Kurve aber auch die mangelnde Effektivität zu üppig bemessener Etats für TV-Kampagnen gezeigt werden. Der Bereich, wo der Nutzen weiterer Werbemittelkontakte auf der Ebene des einzelnen Umworbenen abflacht, beginnt in zahlreichen Branchen bei etwa 15 Mio. Euro.

„Marketing-S-Kurve am Beispiel TV-Werbung“

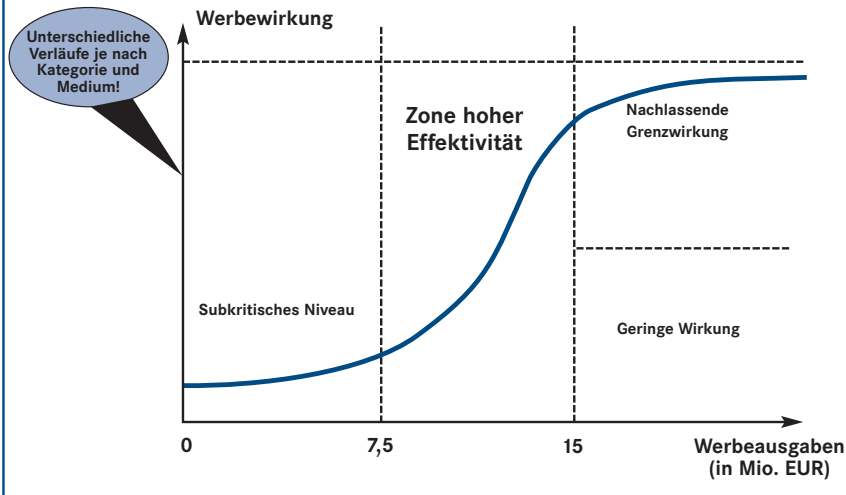


Abbildung 2

Von der hier dargestellten Wirkungsmechanik der TV-Werbung sind nun andere Marketinginstrumente abzugrenzen, die deutlich abweichend optimal eingesetzt werden können. So liegen etwa die Schwellenwerte beim Direktmarketing deutlich niedriger, da Maßnahmen für spezifische Zielgruppen bereits zu geringen absoluten Kosten durchgeführt werden können. Damit wird klar, dass jedes Marketinginstrument getrennt betrachtet werden muss, um die Effizienz der gesamten Marketingaktivitäten zu ermitteln. Diese Detailanalyse kann etwa den Verzicht auf einzelne Maßnahmen bei gleichzeitiger Intensivierung anderer Aktivitäten nahe legen. Bei einer pauschalen Kürzung um einen festgelegten Prozentsatz kann dagegen die Wirksamkeit der gesamten Marketingaktivitäten riskiert werden.

2.2 Das ideale Marketingbudget als allgemeingültige Planungsgröße ist eine Fiktion.

Der notwendige und sinnvolle Umfang von Investitionen richtet sich vielmehr nach dem tatsächlichen Status der einzelnen Marke im Verhältnis zu den relevanten Wettbewerbern. Ebenso steht außer Frage, dass in eine Marke in der Einführungs- und Ausbauphase deutlich mehr investiert werden muss als in eine etablierte Marke in der gleichen Kategorie. Entsprechend hat ein kurzfristiges Absetzen der Werbeaktivitäten in beiden Fällen völlig unterschiedliche Konsequenzen: Während etablierte Marken kurzfristig weniger sensibel auf schwankende Budgets reagieren, zeigen Werbetracking-Studien, wie schnell mühsam aufgebautes Markenguthaben in der Einführungsphase wieder wegbrechen kann: So können etwa Markenbekanntheit oder -sympathie binnen Monaten um zweistellige Prozentsätze zurückfallen. Neben der übergeordneten Strategie des Unternehmens, die letztlich über die notwendige Ausstattung des Werbebudgets entscheidet, beeinflussen weitere Faktoren das Marketingbudget:

- Der Werbedruck in der jeweiligen Branche
- Die Anzahl von Geschäftsfeldern, die mit einer Marke abgedeckt wird
- Aspekte der Zielgruppenstruktur und -erreichbarkeit

3. Kritische Erfassung und Bewertung aller Aktivitäten

Sind die unterschiedlichen Wirkungen der jeweiligen Marketinginstrumente bekannt, stehen der praktischen Bearbeitung häufig scheinbar profane Hemmnisse entgegen: In vielen Unternehmen herrscht keine Transparenz bezüglich der gesamten Marketingaktivitäten. Marketing wird in den Kostenrechnungssystemen häufig unangemessen abgebildet. Entsprechende Kosten werden auf den unterschiedlichsten Kostenstellen gebucht. Oft werden die jeweils zulässigen Kosten- bzw. Verwendungsarten außerdem nicht inhaltlich aufgeschlüsselt. So erweist sich die vermeintlich einfache Vorstellung, „auf Knopfdruck“ die Summe der Marketingkosten ausgewiesen zu bekommen, häufig genug als Wunschdenken.

Ungleich schwerer wiegen allerdings strukturelle Aspekte: Oft sind die unterschiedlichsten Abteilungen, Bereiche oder sogar Einzelunternehmen für Marketingthemen zuständig. So verantworten in vielen Unternehmen des Dienstleistungssektors zentrale Marketingeinheiten die allgemeinen Imagekampagnen, während dezentrale Marketingthemen vertriebsnah oder unmittelbar in einer Vertriebsseinheit angesiedelt werden. Aufgaben des Direktmarketings oder des E-Marketings werden in vielen Fällen hingegen von Vertriebs-/IT-Abteilungen übernommen. Einher mit dieser organisatorischen Disparität gehen zumeist entkoppelte Planungsprozesse. Das bedeutet, die entsprechenden Einheiten gestalten, planen und dimensionieren ihre Marketingausgaben häufig autonom.

In vielen Unternehmen der Konsumgüterindustrie gehört es grundsätzlich zu den zentralen Aufgaben des Produktmanagements, die Querschnittskoordination bei der Budgetierung zu leisten. Dennoch werden auch hier häufig Probleme deutlich: Der Produktmanager hat unter Umständen andere Vorstellungen hinsichtlich der Höhe „seines“ Budgets, der einzusetzenden Instrumente und ihrer Wirkung als etwa die Controllingabteilung oder die Unternehmensleitung.

Letztlich ist es eine erhebliche Herausforderung für nahezu jedes Unternehmen, alle laufenden und geplanten Marketingaktivitäten vollständig abzubilden. Typischerweise werden daher bei einer gezielten Untersuchung etwa zwei bis drei Wochen benötigt, um tatsächlich alle Maßnahmen zu erfassen und in geeigneter Form aufzubereiten. Das Ergebnis einer solchen Aufbereitung verschafft dem Topmanagement jedoch bereits anhand einfacher Analysen zahlreiche wertvolle Erkenntnisse. Neben der tatsächlichen absoluten Höhe verblüfft häufig die Aufteilung des Gesamtbudgets – sowohl zwischen zentralen und dezentralen Maßnahmen als auch zwischen vertriebsnahen und nicht vertriebsbezogenen Maßnahmen. Außerdem wird

der Anteil langfristiger Aktivitäten deutlich, die ohne jährliche Bewertung oder Anpassung scheinbar „automatisch weitergelaufen“ sind und den Etat kräftig belasten.

4. Neuausrichtung des Marketingbudgets auf reduzierter Basis

Detaillierte Erkenntnisse erbringt dann die Profilierung der Marketingmaßnahmen gegen den tatsächlichen Status der Marke. Das heißt, durchgeführte bzw. geplante Aktivitäten werden den markentechnischen Erfordernissen gegenübergestellt. Als wirksamer Bezugsrahmen hat sich dabei der „Brand Screen“-Ansatz erwiesen (Abb. 3).

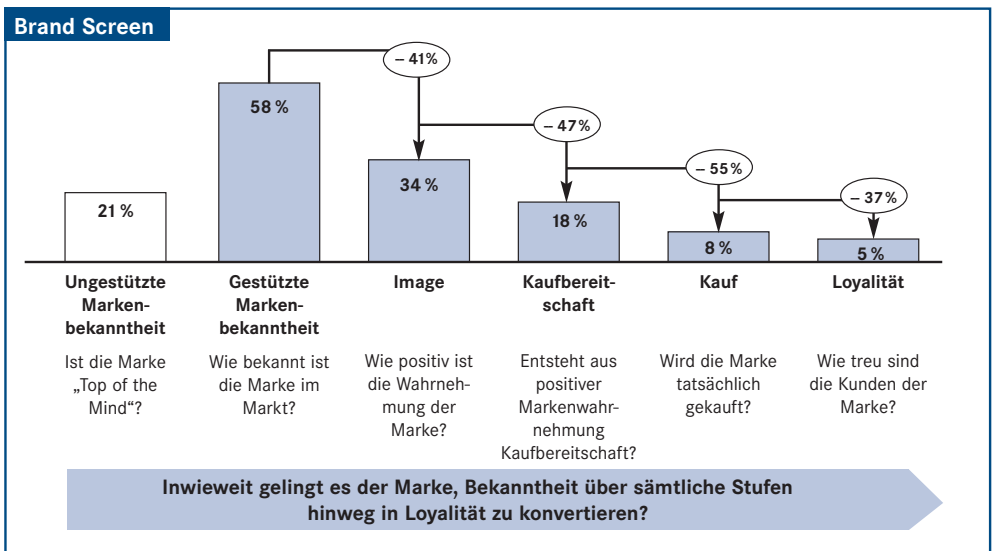


Abbildung 3

Mit diesem Modell kann anhand von Marktforschungsdaten der Status der Marke anhand einiger zentraler Indikatoren der Markendimension eindeutig bestimmt werden. Dabei werden nicht nur die absoluten Ausprägungen der entsprechenden Indikatoren wie Markenbekanntheit, Image oder Kaufbereitschaft im Verhältnis zu relevanten Wettbewerbsmarken betrachtet. Vielmehr ermöglicht die Evaluation der so genannten „Abschmelzraten“ von Stufe zu Stufe die Identifizierung von Ansatzpunkten. „An welchen Stellen verliere ich besonders viele meiner potenziellen Kunden, und mit welchen Maßnahmen kann ich diesen Verlusten gezielt entgegenwirken?“, lauten hier die Fragen für den Markenverantwortlichen. Den entsprechenden Ansatzpunkten können dabei die verschiedenen Marketinginstrumente zugeordnet werden. Aus der unterschiedlichen Wirkung der jeweiligen Instrumente ergibt sich die Eignung für spezifische Markenherausforderungen. So ist etwa Imagewerbung nicht geeignet, um eine spürbare Verbesserung der Kaufbereitschaft zu erreichen, während Mailings nicht auf die grundsätzliche Bekanntheit einer Marke im Massenmarkt durchschlagen. Anhand dieser Logik können nun alle Marketingmaßnahmen systematisch bewertet

werden. Sind die strategischen Ziele für die zukünftige Marktbearbeitung formuliert, können alle Maßnahmen entlang der beiden Achsen „Beitrag zur Zielerreichung“ und „Investitionsbedarf“ klassifiziert werden (Abb. 4).

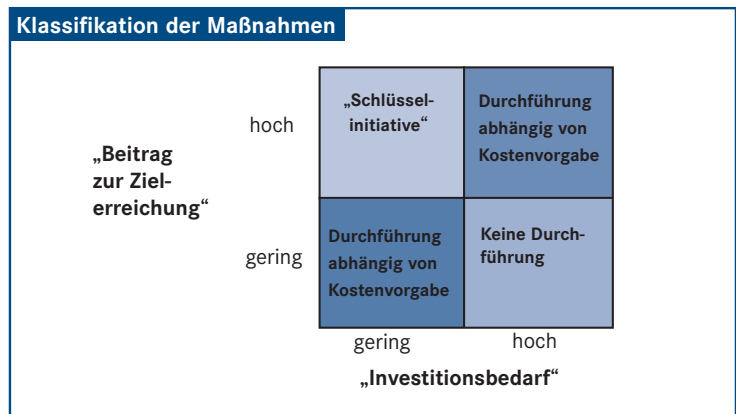


Abbildung 4

Diese einfache Darstellung erlaubt eine wirksame Priorisierung der Aktivitäten. Je nach unternehmerischer Vorgabe können dabei in vielen Fällen Kosten in Höhe von 15 bis 35 Prozent gespart werden. Entscheidend ist jedoch, dass das hier vorgestellte Konzept nicht einseitig auf Kostenreduktion durch den Verzicht auf bestimmte Marketingmaßnahmen abzielt. Es geht vielmehr darum, die Effektivität des gesamten Marketingprogramms deutlich zu verbessern. Zunächst wird analysiert, welche Wirkung sich durch die Stärkung der Marke erzielen lässt, also: Wie viele zusätzliche Erträge können erzielt werden, wenn über eine Erhöhung der Kaufbereitschaft zusätzliche Kunden gewonnen werden? Die Beantwortung dieser Frage zieht häufig eine Neuverteilung innerhalb des Marketingbudgets nach sich. Denn es wird deutlich, welche Kombination der Marketinginstrumente eine optimale Wirkung verspricht. Auf diese Weise kann die relative Markenstärke innerhalb eines Kalenderjahres um bis zu 30 Prozent gesteigert werden.

Die nachfolgende Abbildung zeigt am anonymisierten Beispiel einer Dienstleistungsmarke, wie das Endprodukt eines derartigen Vorgehens aussehen kann (Abb. 5).

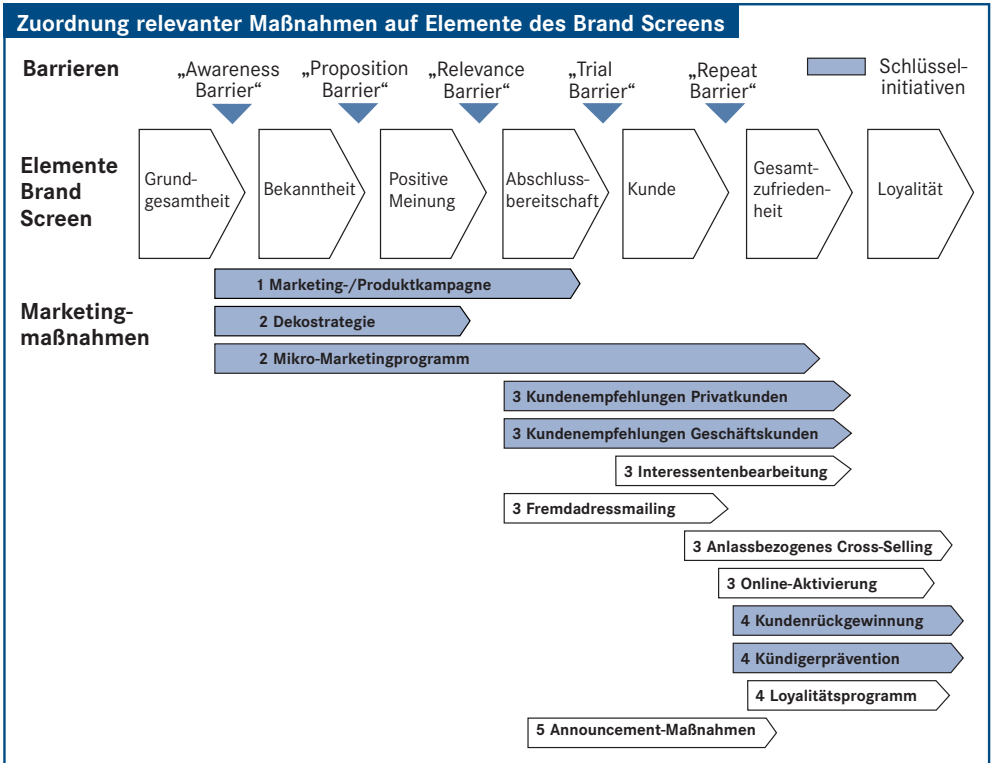


Abbildung 5

Neben den genannten unmittelbaren Effekten ergeben sich aber beim Brand Investment Controlling auch weitere Vorteile: Der pragmatische und faktenorientierte Ansatz fördert den konstruktiven Dialog zwischen verschiedenen Fachbereichen und hilft, wechselseitiges Misstrauen abzubauen.

Marketingleiter, die auf Basis robuster Modelle eine Aussage zum Return von Marketinginvestitionen vornehmen können, befinden sich also in einer ungleich vorteilhafteren Verhandlungsposition als diejenigen, die auf rein qualitative Argumentation vertrauen. Brand Investment Controlling bietet einfache Simulationen entlang des faktengestützten Brand Screens, die die Konsequenzen unterschiedlicher Investitionsentscheidungen deutlich machen.

Neben der Simulation der Marketinginvestitionen dient das Brand Investment Controlling insbesondere auch der Etablierung eines gesteuerten Brand-Management-Prozesses. Brand Investment Controlling ist gleichermaßen Kristallisationspunkt eines konsistenten Steuerungsprozesses bewertet am Faktor Mitteleinsatz (Abb. 6).

Umsetzung des Brand Investment Controlling

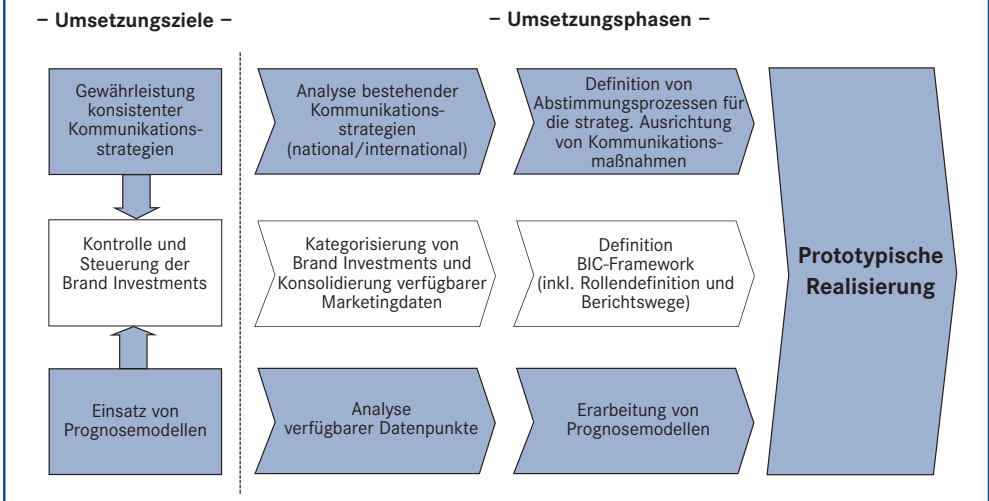


Abbildung 6

Hinsichtlich der konkreten Implementierung eines derartigen Prozesses erfolgt nach der Analyse bestehender Kommunikationsstrategien und dem Auditing der aktuellen Kommunikationsmaßnahmen die Festlegung eines zukünftig allgemein verbindlichen Datenspeichers, der die Grundlage für die zukünftige inhaltliche Bewertung aller Kommunikationsmaßnahmen darstellt. Das heißt, dass die Organisation durch die konsistente Ausrichtung an einer verbindlichen und hinreichend robusten Systematik über die Jahre ein pragmatisches Expertensystem in Sachen Marketingeffizienz anreichert: Welche quantitativen Effekte entlang des Brand Screens hatte eine dreimonatige Produktkampagne im Vergleich zu entsprechenden Maßnahmen in vorangegangenen Jahren?

Auf Basis des derart definierten inhaltlichen Kanons erfolgt die Ausgestaltung von konkret nutzbaren „guides & manuals“ der Markenführung sowie von Abstimmungs- und Eskalationsmechanismen, die gewährleisten, dass das Konzept des ganzheitlichen Brand Investment Controllings tatsächlich in Führung umgesetzt werden kann. Konkret muss etwa geregelt werden, welche Einheiten den Anstoß zur Entwicklung einer Kampagne geben sollen, mit welchen Funktionen innerhalb des Hauses eine Abstimmung zu erfolgen hat und wer letztlich bei Konflikten entscheidet.

Die Anforderungen an die Organisation mögen zunächst hoch erscheinen, da Disziplin und durchgängige Faktenorientierung gefragt sind und bestehende Prozesse angepasst bzw. erweitert werden müssen; letztlich ist ein solches Vorgehen auf Grund der ansteigenden Wettbewerbsintensität jedoch unumgänglich. Insbesondere im multinationalen oder multilokalen Bereich müssen die spezifischen Marktbearbeitungsstrategien abgestimmt und verdichtet werden. Geschäftsmodell und Markenmodell müssen sich hierbei sowohl an übergeordneten Erfordernissen als auch lokalen

Gegebenheiten orientieren. Strategische Positionierung des Gesamtunternehmens, die Ausrichtung an zukünftigen Markenszenarien sowie Pragmatismus beim Aufbau neuer Marken müssen mit den Erfordernissen kurzfristiger Vertriebsmaßnahmen in Einklang gebracht werden.

Je nach Reifegrad und Stabilität der Marketingorganisation ist zu empfehlen, bereits in der Konzeptphase konkret die prototypische Realisierung des Brand Investment Controlling Systems im Rahmen eines Piloten voranzutreiben. So kann es für ein international tätiges Unternehmen sinnvoll sein, Vorteilhaftigkeit und Umsetzbarkeit in einer überschaubaren Landesorganisation zu demonstrieren, bevor man eine flächige Implementierung über alle Länder und Divisionen vorantreibt (Abb. 7).

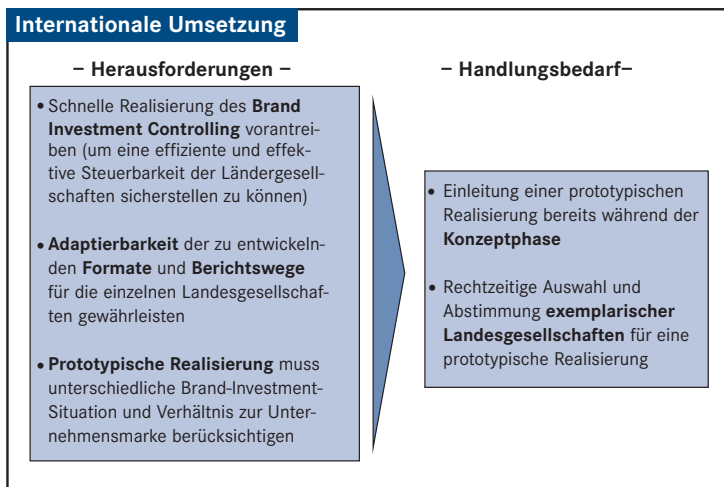


Abbildung 7

Insgesamt kann das Topmanagement mit dem hier skizzierten Vorgehen sehr rasch große Wirkung bei Marketingeffizienz und -effektivität erzielen. Insbesondere durch die pragmatische Anlage der Analysen macht es sich daher bezahlt, den begrenzten zusätzlichen Aufwand im Vergleich zu pauschalen Kürzungen in Kauf zu nehmen. Der Ausschluss von fundamentalen Risiken für die Markenstärke ist dabei mehr als ein Nebenaspekt für die Bewahrung und den Ausbau von Unternehmenswerten.

→ **BEES: Markenbewertung für den DAX-30 und EURO-STOXX 50**



Dr. Olaf Göttgens



Tharek Murad-Aga



*Prof. Dr. Bernd
W. Wirtz*

Von Dr. Olaf Göttgens, Tharek Murad-Aga, BBDO Consulting,
Prof. Dr. Bernd Wirtz, Universität Witten/Herdecke

1. Relevanz von Markenwerten
2. Bewertung von Corporate Brands mit dem BBDO Brand Equity Evaluation System (BEES)
3. Markenwerte im DAX-30
4. Markenwerte im EURO-STOXX 50
5. Zusammenfassung

1. Relevanz von Markenwerten

Die Marke – das ist weit mehr als nur der Name, unter dem ein Produkt vertrieben wird oder ein Unternehmen am Markt auftritt. Die Corporate Brand zählt längst zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Immer häufiger berücksichtigen das auch Analysten und Investoren: Immaterielle Werte wie die Kraft einer Marke spielen heute eine große Rolle bei der Bewertung von Anlagealternativen. Starke Marken werden dementsprechend honoriert. Was sich auch in der Kursentwicklung börsennotierter Markenartikelunternehmen widerspiegelt: Betrachtet man den Kursverlauf der letzten drei Jahre, so lag die Wertsteigerung von Markenartikelunternehmen um ca. 60 Prozent über der von Nichtmarkenartikelunternehmen. Ähnliche Relevanz besitzen Marken im Bereich von Mergers & Acquisitions.

Wichtig sind immaterielle Werte, allen voran der Markenwert, vor allem bei der Festlegung des Kaufpreises für Unternehmen: In markengetriebenen Märkten werden Price-Earning-Ratios von 20 bis 25 für Unternehmen gezahlt. Marken haben sich somit zu einem zentralen Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen entwickelt. Der „Erfolg“ der Marke drückt sich vor allem in den für Marken ermittelten monetären Werten aus. So wird beispielsweise der Wert der Marke X mit X Mrd. Euro beziffert, Y soll als Marke Y Mrd. Euro wert sein. Die langfristige Steigerung von Markenwerten hat sich deshalb zu einem zentralen Teilgebiet in der strategischen Unternehmensführung entwickelt.

2. Bewertung von Corporate Brands mit dem BBDO Brand Equity Evaluation System (BEES)

Im Jahr 2000 hat BBDO zusammen mit Professor Wirtz von der Universität Witten/Herdecke ein mehrstufiges Indikatorenmodell zur Bewertung von Unternehmensmarken entwickelt: das Brand Equity Evaluation System (BEES). Mithilfe dieses Tools hat BBDO Consulting ein Markenwert-Ranking für die DAX-30-Unternehmen aufgestellt. Der Bewertungsansatz bezieht die für den Markenwert relevanten Einflussgrößen, sowohl aus dem direkten wie auch aus dem indirekten Umfeld der Marke, in die Analyse mit ein. Acht Faktoren werden dabei als markenwertdeterminierende Größen berücksichtigt (Abb. 1).¹

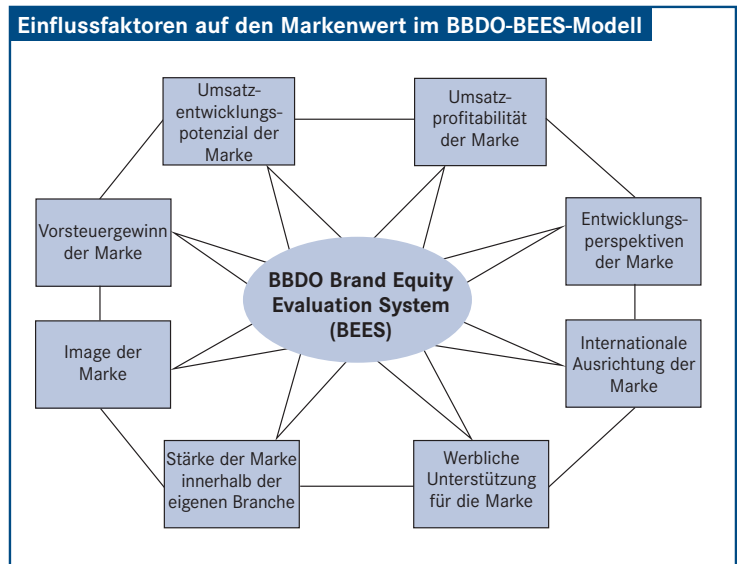


Abbildung 1

Bei diesen Markenwertdeterminanten handelt es sich sowohl um finanzielle Unternehmensgrößen als auch um direkt die Marke betreffende Parameter. Die Faktoren werden zum Teil nach Branchen differenziert bewertet – eine interbranchenorientierte Betrachtung würde bei einigen von ihnen zu erheblichen Verzerrungen des Ergebnisses führen. Die Abbildung 2 verdeutlicht schematisch den Bewertungsablauf, nach dem das BBDO-BEES DAX-30- und das EURO-STOXX 50-Ranking aufgestellt wurden.

¹Vgl. für eine ausführliche Erläuterung der einzelnen Faktoren: BBDO Consulting INSIGHTS 1, 2001, S.13ff.

Ablauf des Bewertungsverfahrens BBDO-BEES

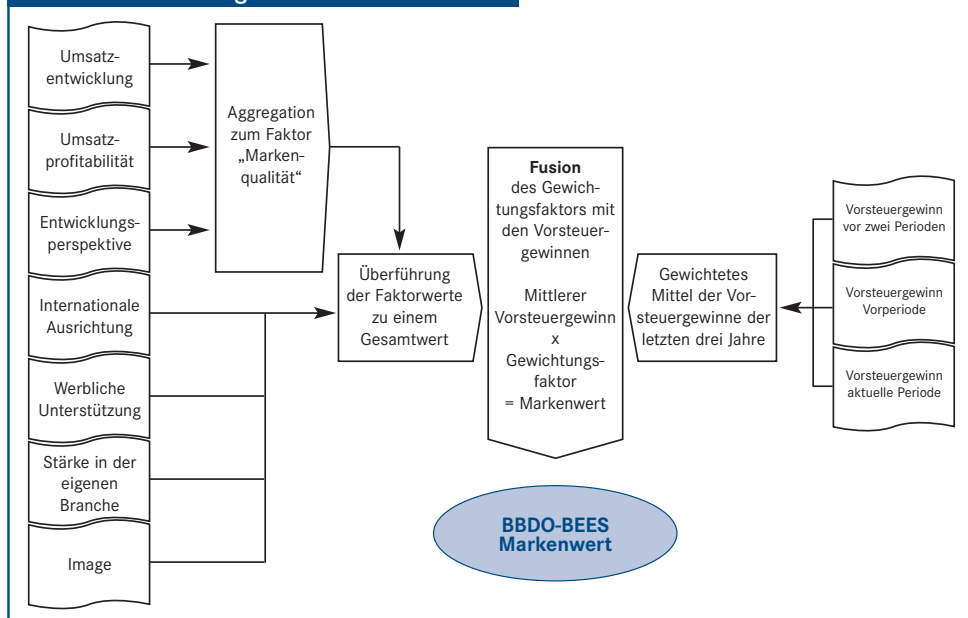


Abbildung 2

Der Markenwert der Corporate Brands wird bei diesem Modell in mehreren Stufen bestimmt. Zunächst werden die das Markenumfeld charakterisierenden Faktoren erhoben: Umsatzentwicklung, Umsatzprofitabilität und Entwicklungsperspektive der Marke. Sie werden entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet und dann in den Faktor Markenqualität überführt. Auf der nächsten Stufe wird dieser neue Faktor Markenqualität mit den verbleibenden vier Faktoren internationale Ausrichtung, werbliche Unterstützung, Stärke in der eigenen Branche und Image zu einem Gesamtfaktorwert verbunden. Dieser Gesamtfaktorwert dient als Gewichtungsfaktor für den letzten verbleibenden Basisfaktor Vorsteuergewinn der Marke. Im letzten Schritt erfolgt die „Monetarisierung des Markenwerts“, das heißt, es wird der tatsächliche monetäre Wert der Marke berechnet. Dafür wird der mittlere Vorsteuergewinn der letzten drei mit dem zuvor ermittelten Gesamtfaktorwert multipliziert. Das Ergebnis ergibt den BBDO-BEES Markenwert.

3. Markenwerte im DAX-30

Im dritten Jahr in Folge hat BBDO mithilfe des Brand Equity Evaluation Systems eine Markenbewertung für die deutschen DAX-30-Unternehmen durchgeführt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Markenwertentwicklung der DAX-30-Werte über die letzten drei Jahre (Abb. 3).

Der Finanzdienstleister Allianz, im Ranking des Jahres 2001 noch auf Platz 2, führt das aktuelle Ranking mit einem Markenwert von 28,7 Mrd. Euro an. Knapp dahinter platziert ist der Chemiekonzern BASF mit einem Markenwert von 21,9 Mrd. Euro. Der Technologiekonzern Siemens liegt mit rund 20,9 Euro auf dem dritten Platz. Beide Unternehmen konnten sich im Vergleich zum Vorjahr von Rang acht bzw. Rang neun deutlich verbessern. Die Verbesserung im Ranking der beiden Konzerne liegt darin begründet, dass diese innerhalb ihrer Branche deutlich an Gewicht und somit auch im Wert zugelegt haben.

DAX Markenwert-Ranking mit BBDO-BEES (2000–2002)					
Rang 2002	Rang 2001	Rang 2000	Unternehmen	Markenwert in Mio. EUR	Branche
1	2	3	Allianz	28.706	Versicherungen
2	8	8	BASF	21.952	Chemie/Pharma/Gesundheit
3	9	5	Siemens	20.984	Technologie
4	1	2	DaimlerChrysler	19.739	Automobil
5	5	-	E.ON	19.504	Versorger
6	4	4	Deutsche Bank	19.316	Banken
7	6	7	Volkswagen	16.543	Automobil
8	11	12	Bayerische Motoren Werke	13.396	Automobil
9	3	1	Deutsche Telekom	12.951	Telekommunikation
10	10	13	RWE	11.899	Versorger
11	7	6	Bayer	10.884	Chemie/Pharma/Gesundheit
12	15	14	Bayerische HypoVereinsbank	9.441	Banken
13	-	-	Deutsche Post	6.633	Transport/Verkehr
14	18	11	ThyssenKrupp	5.919	Industrie
15	19	16	Henkel	5.743	Chemie
16	21	19	Metro	4.274	Diverse
17	13	10	SAP	4.100	Software
18	26	24	Schering	2.637	Chemie/Pharma/Gesundheit
19	25	22	Preussag	2.609	Diverse
20	22	18	Adidas-Salomon	2.126	Konsumgüter
21	24	23	Linde	2.084	Industrie
22	14	15	Deutsche Lufthansa	1.993	Transport/Verkehrssektor
23	17	20	Münchener Rück	1.837	Versicherungen
24	16	17	Commerzbank	1.721	Banken
25	27	25	Degussa	1.699	Chemie/Pharma/Gesundheit
26	20	21	MAN	1.603	Industrie
27	29	27	EPCOS	1.284	Technologie
28	30	-	Infineon	729	Technologie
29	-	-	MLP	725	Finanzdienstleistungen
30	23	26	Fresenius	538	Chemie/Pharma/Gesundheit

Abbildung 3

4. Markenwerte im EURO-STOXX 50

Erstmalig hat BBDO Consulting in diesem Jahr auch die Markenwerte für die im EURO-STOXX 50 gelisteten Unternehmen berechnet, sodass ein Vergleich der DAX-30-Markenwerte im europäischen Wettbewerbsumfeld vorgenommen werden kann (Abb. 4). Auffällig ist die dominante Stellung der deutschen DAX-Unternehmen im europäischen Vergleich:

EURO-STOXX Markenwert-Ranking mit BBDO-BEES (2002)				
Rang 2002	Unternehmen	Markenwert in Mio. EUR	Branche	Land
1	ENI	36.905	Versorger	Italien
2	ING Group	33.940	Versicherungen	Niederlande
3	Allianz	28.706	Versicherungen	Deutschland
4	Kon. Philips Electronics	26.224	Technologie	Niederlande
5	BASF	21.952	Chemie/Pharma/Gesundheit	Deutschland
6	Siemens	20.984	Technologie	Deutschland
7	DaimlerChrysler	19.739	Automobil	Deutschland
8	Nokia	19.693	Technologie	Finnland
9	E.ON	19.504	Versorger	Deutschland
10	Deutsche Bank	19.316	Banken	Deutschland
11	BNP Paribas	18.635	Banken	Frankreich
12	Unilever	18.542	Konsumgüter	Niederlande
13	AXA	17.110	Versicherungen	Frankreich
14	Volkswagen	16.543	Automobil	Deutschland
15	ABN Amro	14.180	Banken	Niederlande
16	Total Fina Elf	14.092	Energie/Rohstoffe	Frankreich
17	Enel	13.088	Versorger	Italien
18	Deutsche Telekom	12.951	Telekommunikation	Deutschland
19	RWE	11.899	Versorger	Deutschland
20	Suez	10.950	Versorger	Frankreich
21	Bayer	10.884	Chemie/Pharma/Gesundheit	Deutschland
22	BCO Santander	10.791	Banken	Spanien
23	Aegon	10.407	Versicherungen	Niederlande
24	Bayerische HypoVereinbank	9.441	Technologie	Deutschland
25	Carrefour	9.359	Handel	Frankreich
26	Société Générale	9.210	Banken	Frankreich
27	Telefonía	9.154	Telekommunikation	Spanien
28	Compagnie de Saint-Gobain	8.829	Bauindustrie	Frankreich
29	Vivendi Universal	8.026	Versorger	Frankreich
30	Ahold	7.716	Handel	Niederlande
31	Assicurazioni Generali	7.580	Versicherungen	Italien
32	Banco Bilbao	7.461	Banken	Spanien
33	Telekom Italia Mobile	7.285	Telekommunikation	Italien
34	Repsol	6.072	Energie/Rohstoffe	Spanien
35	Unicredito	5.553	Banken	Italien
36	France Telekom	5.517	Telekommunikation	Frankreich
37	Kon. Ned. Petroleum Mij.	5.425	Energie/Rohstoffe	Niederlande
38	Endesa	5.378	Versorger	Spanien
39	L'Oreal	5.333	Konsumgüter	Frankreich
40	Fortis	5.007	Versicherungen	Belgien
41	Group Danone	4.827	Konsumgüter	Frankreich
42	Sanofi-Synthelabo	4.540	Chemie/Pharma/Gesundheit	Frankreich
43	Telekom Italia	4.035	Telekommunikation	Italien
44	Avantis	3.662	Chemie/Pharma/Gesundheit	Frankreich
45	Air Liquide	3.570	Chemie/Pharma/Gesundheit	Frankreich
46	LVMH Moët Hennessy Luis Vuitton	3.474	Konsumgüter	Frankreich
47	Pinault-Printemps-Redoute	2.818	Handel	Frankreich
48	Sanpaolo IMI	1.866	Banken	Italien
49	Münchener Rück	1.837	Versicherungen	Deutschland
50	Alcatel	1.239	Telekommunikation	Frankreich

Abbildung 4

Unter den Top-Ten der EURO-STOXX-50-Markenwerte finden sich allein sechs deutsche Markenwerte. Angeführt wird das Ranking vom italienischen Versorgungsunternehmen ENI. Es erreichte eine Umsatzrendite von über 20 Prozent und verfügt über eine überdurchschnittliche Stärke innerhalb der Branche. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen mit der ING und der Allianz zwei Versicherungsunternehmen.

5. Zusammenfassung

Mit dem Brand Equity Evaluation System BEES hat BBDO Consulting ein Markenbewertungsmodell entwickelt, das eine Bewertung von Unternehmensmarken und die Aufstellung eines Markenwert-Rankings ermöglicht. Betrachtet man die Rankings über die letzten drei Jahre für die DAX-30-Unternehmen, so lassen sich deutliche Aufwärts- bzw. Abwärtstrends einzelner Markenwertplatzierungen erkennen. Erstmals wurde auch ein Ranking der EURO-STOXX-50-Markenwerte vorgenommen, bei dem die Top-Ten deutlich von deutschen DAX-Unternehmen dominiert wird.

„Kundenentwicklung ist das Gebot der Stunde“

Das Interview mit Uwe Bergheim, CEO E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG, führten Dr. Olaf Göttgens und Herbert Schmid, BBDO Consulting

Uwe Bergheim, 46, ist seit September 2000 Chief Executive Officer des drittgrößten deutschen Mobilfunkanbieters E-Plus. In diesen zwei Jahren erlebte die ganze Branche erst ein beispielloses Marktwachstum und dann eine massive Vertrauenskrise an den Finanzmärkten. Im BBDO-Consulting-Interview erläutert Bergheim die Zukunftsperspektiven von E-Plus und das zentrale Ziel, den Wert der Kundenbasis durch gezieltes Bestandskundenmarketing zu steigern.

BBDO Consulting:

Herr Bergheim, da nun schon fast jeder Deutsche ein Mobiltelefon hat, ist es mit dem rasanten Marktwachstum erst einmal vorbei – und die Schlagzeilen der Branche sind doch eher ernüchternd als euphorisch. Gibt es ein Licht am Ende des Tunnels?

Bergheim:

So dunkel ist es in dem Tunnel gar nicht! Der Branche ist es in kürzester Zeit gelungen, Millionen Menschen als Kunden zu gewinnen. Die Markteintrittsbarriere wurde ganz bewusst mit subventionierten Endgeräten gesenkt – damit haben wir in langfristige Kundenbeziehungen investiert. Gleichzeitig sind sehr leistungsfähige Kundenmanagement- und Abrechnungssysteme entstanden, die es uns ermöglichen, diese Kundenbeziehungen nun ganz gezielt auszubauen. Manch andere Branche wäre froh, jeden einzelnen Kunden mit Namen und Adresse zu kennen. Das Gebot der Stunde ist nun, jedem Kunden den Nutzen der neuen mobilen Datendienste zu vermitteln und zu verkaufen. Dazu haben wir uns organisatorisch neu positioniert. Unser Marketing ist nun nach Kundensegmenten aufgestellt. Das gewährleistet eine zielgruppenaffine Ansprache.

BBDO Consulting:

Woran liegt es denn Ihrer Ansicht nach, dass die mobilen Datendienste im Regal liegen bleiben? WAP gibt es ja schon seit geraumer Zeit – und hat bis jetzt nicht zu den erhofften Umsatzsprüngen geführt.

Bergheim:

Bei der Einführung von WAP hat die gesamte Mobilfunkbranche Fehler gemacht. Sie hat durch vollmundige Versprechungen beim Kunden



Uwe Bergheim

Erwartungen geweckt, die sie nicht erfüllen konnte. Bevor überhaupt Geräte verfügbar waren, wurde WAP schon beworben und in Konsequenz erst einmal mit „Where Are the Phones?“ übersetzt. Später war dann die Konfiguration der Geräte für viele potenzielle Kunden eine überwindbare – und auch unzumutbare – Hürde. Außerdem wurde WAP als „mobiles Internet“ angepriesen, aber schwarze Zeichen auf einem grünen Display lassen kein Internet-Feeling aufkommen. Lange Einwahlzeiten und häufige Übertragungsabbrüche haben ihr Übriges getan, um für Frust zu sorgen, sodass WAP in der Wahrnehmung vieler Kunden zu „Wait And Pay“ mutierte. Aber aus Fehlern kann man lernen.

BBDO Consulting:

Wie hat denn E-Plus diese Erfahrungen im Marketing mittlerweile umgesetzt?

Bergheim:

Mit i-mode haben wir da ein sehr gelungenes Beispiel. Wir sind erst in den Markt gegangen, als das gesamte System stabil und jede einzelne Seite getestet war. Das i-mode-Portal ist klar gegliedert und gibt zusammen mit den starken Marken der Content-Anbieter eine sehr gute Orientierung über die Angebote. Die Preisstruktur ist fair und einfach: Einige Inhalte sind kostenlos, andere werden in monatlichen Abonnements zu Preisen zwischen einem Viertel und zwei Euro abgerechnet. Auf welcher technologischen Plattform i-mode basiert, ist aus Kundensicht irrelevant; wenn unsere UMTS-Infrastruktur ausgebaut ist, bekommt der i-mode-Kunde das höchstens dadurch mit, dass seine gewohnten Dienste noch schneller funktionieren und die i-mode-Welt noch vielfältiger geworden ist, beispielsweise durch bewegte Bilder. Darüber hinaus haben wir die Erfahrung gemacht, dass unsere Kunden bei mobilen Inhalten bekannten Marken vertrauen. Entsprechend haben wir ein Marktmodell entwickelt, bei dem unsere Content-Partner an den erzielten Umsätzen beteiligt sind und wir als Vermarktungspartner agieren – in einer ähnlichen Konstellation wie Hersteller und Händler. Aus Kundensicht genial einfach: Schon bisher hat er Nachrichten bei „Spiegel“ oder „FAZ“ bekommen; und genau dieselben Marken nutzt er nun ganz selbstverständlich und intuitiv bei i-mode.

BBDO Consulting:

Nun sehen wir ja in der E-Plus-Werbung, wie potenzielle Neukunden angesprochen werden. Aber Sie sagten ja selbst schon, dass in den letzten Jahren in die Kundenbasis investiert wurde, um die Kundenbeziehungen jetzt auszubauen. Wie gehen Sie da ganz konkret vor?

Bergheim:

Zunächst einmal erreicht die klassische Werbung ja auch die Bestandskunden. Hier ist wichtig, dass man diese Wirkung auch berücksichtigt und nicht nur Neukunden vor Augen hat. Heisst: Auch jemand, der längst E-Plus-

Kunde ist, entdeckt im TV-Spot oder auf dem Plakat etwas Neues für sich. Dazu kommen die Möglichkeiten des Bestandskunden- und Dialogmarketings. Natürlich setzen uns das Datenschutzgesetz und das Telekommunikationsgesetz hier gewisse Grenzen. Dennoch sind wir durch Kundenwert- und Verhaltenssegmentierung in der Lage, unsere Zielgruppen ohne Streuverluste anzusprechen, was das Ausmaß, die Inhalte und den Stil solcher Maßnahmen betrifft. Ganz konkretes Beispiel für erfolgreiches Direktmarketing: In den ersten Monaten wurde die Mehrzahl der i-mode-Kunden aus dem E-Plus-Kundenbestand gewonnen, und der durchschnittliche Umsatz pro Kunde ist hier erwartungsgemäß gestiegen.

BBDO Consulting:

Das i-mode-Geschäftsmodell kann man ja aus zwei Perspektiven interpretieren: Aus E-Plus-Sicht verkaufen Sie die Inhalte und Dienste markenstarker Partner. Aus Sicht der Partnerunternehmen wird Mobilfunk zu einem Vermarktungskanal, mit dem man Ihre Bestandskunden erreichen kann. Wie sieht denn künftig das Geschäftsmodell aus?

Bergheim:

Mobilfunkunternehmen wie E-Plus waren bis jetzt mehr oder weniger Ein-Produkt-Unternehmen; der Schwerpunkt lag auf der Sprachkommunikation. Und auch bei SMS hat der Kunde den Inhalt produziert und E-Plus hat transportiert. Dritte hat man dazu noch nicht wirklich gebraucht. Wenn man mittels der neuen technischen Möglichkeiten den Mobilfunk künftig als Vermarktungskanal sieht, so gibt es zwei Modelle: Entweder E-Plus selbst ist Absender der Inhalte, oder eben ein Dritter. Man kann eine Parallele ziehen zu Markenartikel-Herstellern, die Teil des Sortimentes eines Händlers sind – und dort manchmal auch mit den Eigenmarken des Händlers konkurrieren. Aus Sicht von E-Plus geht es darum, den Sortiments-Mix so zu optimieren, dass das Wertpotenzial der Kundenbasis bestmöglich ausgeschöpft wird.

BBDO Consulting:

Ist denn hier nicht auch das "one face to the customer" ein wesentlicher Erfolgsfaktor? Oder akzeptiert der Kunde, dass über sein Handy mal dieser, mal jener Anbieter mit ihm kommuniziert?

Bergheim:

Wir sind nicht so vermessen zu glauben, dass wir alle Inhalte selbst am besten produzieren könnten. Sicher haben wir als Netzbetreiber einige wertvolle Bausteine wie z. B. die Lokalisierungsinformationen, die es uns erlauben, den resultierenden Mehrwert auch selbst abzuschöpfen. Wenn es aber um Wirtschaftsnachrichten oder um Last-Minute-Reisen geht, vertrauen die Kunden in erster Linie auf andere, etablierte Marken. Ein einheitlicher Marktauftritt bleibt bei i-mode dennoch gewährleistet, denn das i-mode-Sortiment wird jeweils zielgruppengerecht beworben und vermarktet.

BBDO Consulting:

Wie kann ich denn mit E-Plus ins Geschäft kommen, wenn ich Dienste über Mobilfunk vermarkten möchte?

Bergheim:

Wir bieten unseren Content-Partnern sehr attraktive Geschäftsmodelle, um bei E-Plus „ins Regal“ – sprich: ins i-mode-Portal – zu kommen: E-Plus behält lediglich 14 Prozent der i-mode-Abogebühren für Vermarktung und Inkasso; 86 Prozent dieser Umsätze gehen an den Content-Partner. Außerdem entwickelt E-Plus Wholesale-Angebote, bei denen starke Vermarktungspartner direkt an die E-Plus-Netzinfrastruktur angebunden werden können. Hier hat dann der Vermarktungspartner die direkte Beziehung zum Endkunden, und E-Plus ist eine Art Zulieferer. Wichtig ist aus Sicht von E-Plus, dass wir das Geschäftsmodell Mobilfunk insgesamt partnerschaftlich zum Erfolg führen wollen und dabei alle Vermarktungswege berücksichtigen.

BBDO Consulting:

Herr Bergheim, bitte noch einen Blick in die Zukunft: Wird in unserer mobilen Informationsgesellschaft nicht bald schon der echte Mehrwert darin liegen, das Handy auch einmal auszuschalten?

Bergheim:

Die Technik darf uns nicht fernsteuern, da haben sie Recht. Das Handy ist für viele Millionen Menschen zu einem unverzichtbaren Begleiter geworden. Wichtig ist aber, dass der Kunde bestimmen kann, wann ihn welche Informationen erreichen. Ansonsten kann das Handy tatsächlich zum Stressfaktor werden. E-Plus bietet schon heute intelligente Lösungen, die den Kunden bei der Organisation des Alltags helfen und dadurch Stress gar nicht erst entstehen lassen. Filterfunktionen, selektive Rufumleitungen, Online-Kalender und E-Mails übers Handy sind nur einige Beispiele. Damit kontrollieren Sie Ihr Handy und nicht umgekehrt.

BBDO Consulting:

Herr Bergheim, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Markenmanagement im Multikanalvertrieb – identitätsorientierte Markenführung über alle Absatzkanäle

Von Dr. Christian Böing, Andreas Huber und Thilo Schotte, BBDO Consulting

1. Markenmanagement als Herausforderung im Multikanalvertrieb
2. Die Marke in Multikanalsystemen – Status quo und Problemfelder
 - 2.1 Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung
 - 2.2 Problemfelder der identitätsorientierten Markenführung im Multikanalvertrieb
3. Prozess der identitätsorientierten Markenführung im Multikanalvertrieb
 - 3.1. Analyse
 - 3.2. Ziele und Strategien
 - 3.3. Maßnahmen
 - 3.4. Implementierung und Kontrolle
4. Zusammenfassung und Ausblick
5. Literaturverzeichnis



Dr. Christian Böing



Andreas Huber



Thilo Schotte

1. Markenmanagement als Herausforderung im Multikanalvertrieb

Das Markenmanagement ist seit langem in Wissenschaft und Praxis ein besonders intensiv diskutiertes Thema der marktorientierten Unternehmensführung, denn die Markierung von Produkten und Dienstleistungen erfüllt sowohl für Verbraucher als auch für Unternehmen wichtige Funktionen (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9f.; Adjouri 1993; Henning-Bodewig/Kur 1988). Für Verbraucher stellt die Marke, verstanden als ein in der Psyche des Konsumenten fest verankertes und unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002), zum einen eine Orientierungshilfe bei der Kaufentscheidung dar, da markierte Leistungen vom Konsumenten schneller identifiziert werden als unmarkierte Leistungen. Zum anderen erfüllen Marken für den Verbraucher eine Entlastungsfunktion: Wurde einmal ein Markenprodukt gewählt, und war der Verbraucher mit dem Produkt zufrieden, sinkt mit großer Wahrscheinlichkeit die Anzahl der Alternativen beim nächsten Kauf. Der Kaufprozess beim Wiederkauf wird damit aus Verbrauchersicht erheblich beschleunigt. Der Verbraucher wird „entlastet“. Des Weiteren wird Markenartikeln auf Grund ihrer Bekanntheit und ihrer Verfügbarkeit großes Vertrauen entgegengebracht. Eine starke Marke signalisiert in der Regel automatisch eine hohe oder zumindest gleich bleibende Qualität und mindert somit das Risiko eines Fehlkaufs für den Verbraucher. Im Zusammenhang zum sozialen Umfeld kann der Besitz einer Marke zudem eine Prestigefunktion erfüllen, während die Erfüllung einer Identifikationsfunktion dann gegeben ist, wenn der Verbraucher bestimmte Eigenschaften einer Marke auf sich selbst überträgt und somit sein Selbstbild bestimmt.

Angesichts der aufgezeigten Funktionen der Marke aus Verbrauchersicht liegen die Funktionen einer Marke aus Unternehmenssicht auf der Hand: Einerseits trägt der Besitz einer starken Marke zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb und zur Präferenzbildung bei den Verbrauchern bei. Andererseits fördern Marken die Kundenbindung und können im Vergleich zu nicht markierten Produkten mit einem Preisaufschlag („Preispremium“) angeboten werden. Somit knüpfen sich an die Markierung von Produkten auf Grund der höheren Kundenloyalität im Vergleich zu nicht markierten Produkten ein erhöhtes Umsatzvolumen, eine höhere Gewinnmarge und letztlich auch eine Unternehmenswertsteigerung. Belegt werden kann dieses beispielsweise anhand einer umfassenden Untersuchung zu Markenwerten aus dem Jahre 1999 (Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 19). Der Studie ist zu entnehmen, dass bei mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen der Markenwert zum Untersuchungszeitpunkt mehr als 50 Prozent der Marktkapitalisierung entsprach (vgl. auch BBDO Consulting 2001a, BBDO Consulting 2001b).

Angesichts der aufgezeigten herausragenden Bedeutung des Erfolgsfaktors Marke ist es als sehr erstaunlich anzusehen, dass sich die Diskussion über

die effektive und effiziente Ausgestaltung eines Multikanalvertriebs bislang nur unzureichend mit der gemeinsamen Betrachtung des Markenmanagements auf der einen Seite und Multikanalstrategien auf der anderen Seite beschäftigt hat, obwohl zahlreiche Berührungspunkte und Problemfelder durchaus offenkundig sind. So sind beispielsweise zahlreiche Markenprodukte nur über bestimmte Vertriebswege zu erhalten (z. B. Exklusivvertrieb von Designermode). Des Weiteren kann der gewählte Vertriebskanal einen großen Einfluss auf die Bildung des Markenimages eines Produktes besitzen, und umgekehrt kann auch das Vorhandensein bestimmter Marken zur Imagebildung eines Absatzweges beitragen.

Der vorliegende Aufsatz soll einen ersten grundlegenden Beitrag leisten. Hierzu werden zunächst im zweiten Kapitel die Grundlagen des identitätsorientierten Markenverständnisses vorgestellt, um ein gemeinsames Verständnis vom Gegenstand der Markenführung zu schaffen. Darauf aufbauend können dann Problemfelder bei der Formulierung von Markenstrategien im Kontext des Multikanalvertriebs skizziert werden. Anschließend wird im dritten Kapitel ein idealtypischer Prozess des Markenmanagement im Multikanalvertrieb hergeleitet. Dieser Managementprozess zeigt die zu beachtenden Rahmenbedingungen und Entscheidungstatbestände des Markenmanagements im Multikanalvertrieb auf.

2. Die Marke in Multikanalsystemen – Status quo und Problemfelder

2.1 Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung

In der Kommunikation ist seit vielen Jahren der Trend zu beobachten, dass ein bedeutender Teil des Kommunikationsbudgets ausschließlich in die Bewerbung der Marke (und nicht für ein konkretes Produkt) investiert wird. Beispielsweise beträgt der Anteil der reinen Markenkommunikation im Mobilfunkmarkt nahezu 40 Prozent, obwohl gerade in diesem Markt die Bewerbung von Tarifen, Produkten, Services etc. eine besondere Bedeutung besitzt (Quelle: BBDO Consulting Research). Vor dem Hintergrund branchenweit steigender Investitionen in die Entwicklung, Pflege und Führung von Marken ist es als erstaunlich anzusehen, dass es bislang dennoch vergleichsweise wenigen Unternehmen gelungen ist, ein dominantes und klares Markenimage bei allen relevanten Adressaten über einen längeren Zeitraum aufzubauen und zu stabilisieren. Ein zentraler Grund hierfür kann in einer einseitigen Orientierung an den Absatzmärkten bei der Konzeption der Markenkommunikation gesehen werden. Im Gegensatz zu diesem „älteren“ Markenführungsverständnis, bei dem ausschließlich die Absatzmärkte im Vordergrund der markenpolitischen Aktivitäten stehen, erweitert das Konzept der identitätsorientierten Markenführung, das im deutschsprachigen Raum insbesondere von Meffert/Burmann bzw. Kapferer vorangetrieben wurde (vgl. Meffert/Burmann 1996, Kapferer 1992), die absatzmarktbezogene Sichtweise („Outside-In-Perspektive“) um eine innengerichtete Perspektive („Inside-Out-Perspektive“).

Die wichtigsten konstituierenden Merkmale der Markenidentität stellen die beiden Konstrukte „Selbstbild“ und „Fremdbild“ dar (Abb. 1). Das Selbstbild erfüllt dabei die Inside-Out-Sichtweise des Unternehmens und umschreibt das Selbstbild der Marke, welches auf den Kernkompetenzen des Unternehmens basieren sollte („Markenphilosophie“). Insofern kann das Selbstbild einer Marke auch als Aussagenkonzept bezeichnet werden. Idealerweise manifestieren sich in dem Selbstbild einer Marke Aussagen zu den zentralen Eigenschaften des Produktes bzw. einer Dienstleistung, zum Corporate Design, zur Markenhistorie etc. Das Fremdbild der Marke („Markenimage“) ist hingegen das Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung, Dekodierung und Akzeptanz der von einer Marke gesendeten Impulse. Im Markenimage manifestieren sich konkrete materielle Markeneigenschaften bzw. bestimmte Leistungscharakteristika, abstrakte Nutzendimensionen, bestimmte Assoziationen etc. Somit kann beim Fremdbild einer Marke auch vom Akzeptanzkonzept gesprochen werden.

Zentraler Grundgedanke beim Management der identitätsorientierten Markenführung ist es, eine möglichst große Kongruenz von Selbst- und Fremdbild zu erzielen, denn je niedriger die Abweichung zwischen Selbst- und Fremdbild desto stärker ist die am Markt wahrgenommene Markenidentität. Nur bei einer weit gehenden Kongruenz dieser Faktoren kann die eine Marke Vertrauen seitens der Konsumenten hervorrufen. Vertrauen wiederum ist die Basisvoraussetzung für Kundenbindung und Markentreue, welche die zentralen Ziele eines Markenherstellers darstellen. Somit sollte es das explizite Ziel jeglicher Markenführungsaktivitäten sein, einen möglichst großen Fit zwischen Selbst- und Fremdbild der Marke zu generieren.

Komponenten der Markenidentität

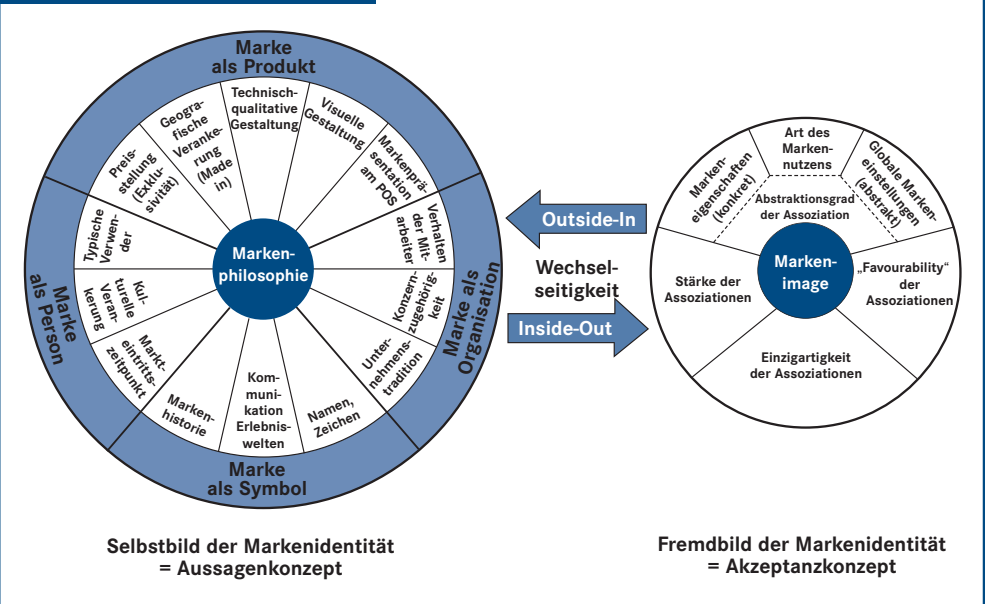


Abbildung 1

2.2 Problemfelder der identitätsorientierten Markenführung im Multikanalvertrieb

Mit dem skizzierten Zusammenhang zwischen Selbstbild und Fremdbild im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung liegen einige zentrale Problemfelder auf der Hand. Zunächst ist festzuhalten, dass im Rahmen eines Multikanalvertriebs eine komplexe Situation verschiedenartiger Selbst- und Fremdbilder der Markenidentität entstehen kann. Es können sich bei den mit der Markenführung in den verschiedenen Absatzkanälen betrauten Personen unterschiedliche Selbstbilder herausbilden. Beispielsweise können Mitarbeiter eines Uhrenherstellers, die mit der Betreuung des Internet-Shops betraut sind, ihre Marke als innovativ, emotional und einzigartig positioniert ansehen, während die Mitarbeiter, die sich um den Vertrieb über den klassischen Einzelhandel befassen, ihrer Marke eher traditionelle Werte zusprechen. Da die einzelnen Absatzkanäle für den Verbraucher in sehr unterschiedlichen Situationen genutzt werden, ist eine unterschiedliche Positionierung aus Sicht der betreuenden Mitarbeiter sogar sehr logisch. Beim Angebot von Waren über das Internet sind aus Verbrauchersicht die einfache Bestellabwicklung sowie die Lieferzeit und Lieferbereitschaft zentrale Kaufvoraussetzungen. Demgegenüber könnte sich das Image einer Uhrenmarke im stationären Handel (oder im Fachhandel) insbesondere dadurch auszeichnen, dass bestimmte Uhren nur nach erfolgter Bestellung und entsprechender Produktionszeit an Kunden ausgeliefert werden und dass somit die traditionelle Fertigung und Auslieferung die zentralen Stützen der Markenidentität sind.

Die verschiedenartigen Anforderungen können zu sehr unterschiedlichen Ansätzen der Markenführung in den einzelnen Absatzkanälen führen. Aber auch eine leicht abweichende Markenführung kann schon bewirken, dass die Marke von den Konsumenten in den verschiedenen Absatzkanälen sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Letztlich kann dieses zu voneinander abweichenden Fremdbildern der Markenidentität bei unterschiedlichen Zielgruppen führen. Insbesondere im Zusammenhang mit Ressortegoismen verschiedener Bereiche ist ein wenig abgestimmtes Verhalten der verschiedenen Kanalmanager zu erwarten.

Die komplexe Situation von verschiedenen Selbst- und Fremdbildern birgt somit generell die Gefahr in sich, dass durch wenig abgestimmtes Vorgehen die Kommunikationseffizienz verloren geht, oder aber im Extremfall die verschiedenen Maßnahmen sich gegenseitig vollständig in ihrer Wirkung aufheben. Anstatt eine eindeutige Markenidentität durch die Integration aller Markenführungsmaßnahmen zu erreichen, kann durch die Existenz eines Mehrkanalvertriebs somit grundsätzlich die Substanz einer Marke gefährdet werden.

Ein weiteres Problemfeld der Markenführung in Multikanalsystemen ist in dem Koordinationsaufwand zu sehen, selbst wenn die aufgezeigten Probleme bezüglich der Entstehung mehrerer inkonsistenter Selbstbilder gelöst sind. Durch die Vielzahl der Absatzkanäle bestehen neben den schon zahlreichen Kommunikationskanälen weitere im Sinne einer stringenten und identitätsorientierten Markenführung zu koordinierende Faktoren. Wird eine Marke lediglich über einen Absatzkanal vertrieben, z. B. über eigene Stores, ist die einheitliche Gestaltung der Markenwelt und der damit zu vermittelnden Werte einfacher, da sie nicht mit anderen Maßnahmen abzustimmen sind. Steigt die Zahl an Absatzkanälen, steigt dementsprechend auch die Zahl der „Customer Touch Points“ und somit auch die Zahl an Markenerfahrungspunkten, welche miteinander in Einklang zu bringen sind.

Festzuhalten ist schließlich, dass die Markenidentität eines Produktes auch wesentlich über das Image eines Absatzkanals geformt werden kann. So werden beispielsweise die meisten Luxusgüter über einen Exklusivvertrieb verkauft, während bei Gütern des täglichen Bedarfs insbesondere die Ubiquität (Überallerhältlichkeit) im Vordergrund steht und somit eine möglichst breite Distributionsform gewählt wird (z. B. Lebensmitteleinzelhandel: Supermärkte, Discounter etc.). Fest steht, dass der Distributionskanal aus Konsumentensicht zu einem festen Bestandteil des Produktnutzens werden kann. Renommierete Unternehmen für Herrenmode wie Boss, Daniel Hechter, Roy Robson etc. selektieren ihre Outlets eindeutig danach, ob die infrage kommenden Stores das geeignete luxuriöse Ambiente bieten, um die genannten Marken zu verkaufen (vgl. hierzu Lasslop 2002, S. 344 f.). Die Wahl zusätzlicher, nicht markenadäquater Absatzkanäle kann somit zu einer suboptimalen Situation führen.

3. Prozess der identitätsorientierten Markenführung im Multikanalvertrieb

Vor dem Hintergrund der hohen Komplexität markenpolitischer Entscheidungen ist eine Systematisierung der vielschichtigen Aktivitäten der identitätsorientierten Markenführung notwendig. Besonders geeignet erscheint dabei eine Systematisierung in Form eines entscheidungsorientierten Prozesses, wie in der Abbildung 2 dargestellt ist.

Ausgangspunkt des aufgeführten Prozesses ist die Analysephase, in der die für die Markenentscheidungen notwendigen Informationen zusammengetragen und analysiert werden. Nach der Konkretisierung der markenpolitischen Zielsetzungen schließen sich die Basisfragestellungen zur Markenstrategie und Markenpositionierung an. Danach können detailliertere Entscheidungen hinsichtlich der Maßnahmen getroffen werden. Hiermit sind einerseits die Gestaltung der markenspezifischen Grundparameter und andererseits die Abstimmung der Markenführung mit den anderen Marketing-Mix-Instrumenten sowie die Durchsetzung am Markt gemeint.

Abgerundet wird dieser idealtypische Prozess durch die Phase der Implementierung und Kontrolle (Adaption und Controlling).

Zur systematischen Erläuterung der Besonderheiten der Markenführung im Multikanalvertrieb kann auf diesen „klassischen Prozess“ der Markenführung zurückgegriffen werden. Im Weiteren wird daher dieser Prozess systematisch erläutert, und es werden die Besonderheiten für das Markenmanagement in Multikanalsystemen verdeutlicht. Im Gegensatz zu dem in der Abbildung skizzierten Prozess sollen jedoch vereinfachend nur die vier Phasen „Analyse“, „Ziele und Strategien“, „Maßnahmen“ und „Implementierung und Kontrolle“ unterschieden werden.

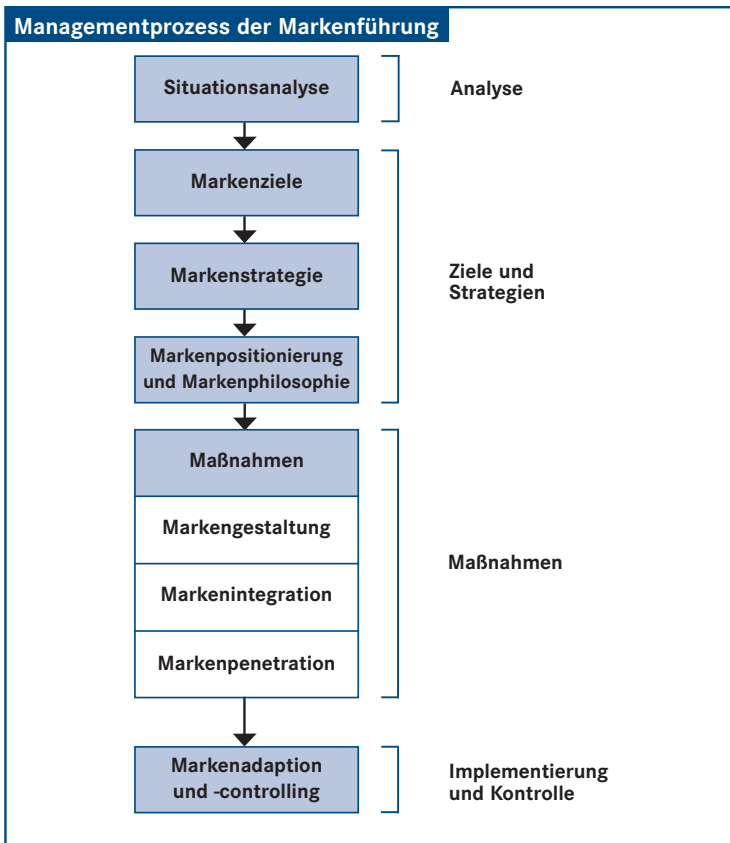


Abbildung 2

3.1 Analyse

Ausgangspunkt der Analysephase sollte grundsätzlich eine detaillierte Untersuchung der Kundenbedürfnisse und der Markenidentität sein. Durch die Analyse der Kundenbedürfnisse wird nicht nur offenkundig, welche Parameter bei der Gestaltung von Marketingprogrammen von besonderer Wichtigkeit sind, sondern es können ferner Zielgruppen im relevanten Markt identifiziert werden. Zwei weitere, grundsätzlich im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung zu analysierende Elemente sind das Selbstbild und das Fremdbild der Markenidentität. Durch einen Vergleich

von Selbstbild und Fremdbild einer Marke lassen sich Unterschiede und Gemeinsamkeiten feststellen, sodass die zentralen Handlungsnotwendigkeiten transparent werden: Insbesondere bei gravierenden Unterschieden zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild der Marke besteht großer Handlungsbedarf.

Besonders hilfreich in der Analysephase des Managementprozesses der identitätsorientierten Markenführung ist die Anwendung des von BBDO Consulting entwickelten „Brand Screen Model“ zur detaillierten Analyse des Fremdbildes einer Marke. In diesem Modell werden – gemäß der klassischen AIDA-Werbewirkungsformel – verschiedene Phasen des Kaufes unterschieden. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Elemente des Brand Screen Model:

- **Gestützte Markenbekanntheit:**

Wie hoch ist die gestützte Markenbekanntheit im Markt? Wie viele Personen haben von der Marke schon gehört?

- **Image:**

Wie positiv ist das Image der Marke (Fremdbild der Markenidentität), das heißt bei wie viel Prozent der befragten Personen wird die Marke positiv wahrgenommen?

- **Kaufbereitschaft:**

Bei wie viel Prozent der befragten Personen kommt ein Kauf der Marke grundsätzlich in Frage?

- **Kauf:**

Wieviel Prozent der Personen haben die Marke bereits gekauft?

- **Loyalität:**

Wie viel Prozent der befragten Personen haben die Marke schon mehrfach gekauft bzw. empfehlen die Marke weiter? Wie viel Prozent sind treue Kunden?

Wenngleich das Brand Screen Model auf den ersten Blick relativ „banal“ zu sein scheint, lassen sich durch eine genaue Analyse der Niveauunterschiede zwischen den einzelnen Elementen interessante Rückschlüsse auf Stärken und Schwächen einer Marke, aber auch auf die Notwendigkeit eines Multi-kanalsystems ziehen. Ein sehr großer Unterschied zwischen den Elementen „Kaufbereitschaft“ und „Kauf“ deutet beispielsweise darauf hin, dass die Marke zwar grundsätzlich sehr attraktiv erscheint, allerdings scheint eine nicht ausreichende Distribution (zu geringe Verfügbarkeit) bzw. eine nicht ansprechende Distribution (schlechte Distributionsqualität) gegeben zu sein. Somit werden Schwächen der Distribution durch eine einfach zu berechnende Kennzahl transparent, und es kann auf die grundsätzliche Notwendigkeit zum Mehrkanalvertrieb geschlossen werden.

Besonders aussagekräftig wird die Analyse eines Brand Screens, wenn neben der eigenen Marke auch die Marken der zentralen Wettbewerber analysiert werden. So finden auch Marktbesonderheiten Berücksichtigung: Beispielsweise haben nahezu alle Luxusmarken einen sehr gravierenden Unterschied zwischen den Elementen „Image“ und „Kaufbereitschaft“, da Luxusmarken grundsätzlich mit einem besonders positiven Image behaftet sind, jedoch aufgrund des hohen Preisniveaus für viele Konsumenten nicht infrage kommen. Insofern können die Höhe der Niveauunterschiede zwischen den Elementen des Brand Screens bzw. die Intensität der Interpretation erst dann richtig eingeschätzt werden, wenn Zahlen der Wettbewerber als Vergleich vorhanden sind.

Neben der Analyse des Selbstbildes und des Fremdbildes der Markenidentität auf einer aggregierten Ebene sollte des Weiteren eine Analyse differenziert nach einzelnen Absatzkanälen erfolgen. Dieses kann geschehen, indem typische Nutzer bestimmter Absatzwege befragt werden. Auch hier kann wieder das Analyseinstrument „Brand Screen Model“ von BBDO Consulting zum Einsatz kommen und wertvolle Hinweise liefern. Beispielsweise werden zur Analyse der Absatzwege „Internet“ und „Einzelhandel“ die Elemente des Brand Screens sowohl bei Konsumenten erhoben, die ausschließlich über das Internet bestellen, als auch bei Konsumenten, die ausschließlich im Einzelhandel die untersuchte Marke kaufen. So stehen absatzkanalspezifische Brand Screens zur Verfügung. Durch den Vergleich der Brand Screens können Vor- und Nachteile der einzelnen Absatzwege erhoben werden, und es ist möglich, den Marken-Fit der einzelnen Absatzwege zu bestimmen. Maßgeblich ist dabei ein weiteres Mal der prozentuale Unterschied zwischen „Kaufbereitschaft“ und „Kauf“: Je größer dieser prozentuale Unterschied, desto weniger ist ein Distributionsweg geeignet, das untersuchte Markenprodukt zu verkaufen. Hilfreich bei der Bestimmung des Marken-Fit der einzelnen Absatzkanäle ist zudem eine Untersuchung hinsichtlich einiger zentraler Imagedimensionen, die sowohl für das Markenprodukt als auch für die untersuchten Absatzkanäle Relevanz besitzen. Beispielhaft seien an dieser Stelle Imagedimensionen wie Attraktivität, Design, Akzeptanz in der breiten Öffentlichkeit, Exklusivität, Serviceorientierung etc. genannt.

Schließlich werden im Rahmen der Analysephase auch alle weiteren und als relevant zu erachtenden Daten und Fakten gesammelt und analysiert, die in unmittelbarem Zusammenhang zu den aktuellen und potenziellen Absatzkanälen stehen. Hierzu zählen beispielsweise das Umsatzpotenzial der jeweiligen Absatzwege, die anzutreffenden Zielgruppen, das grundsätzliche Preisniveau und die Preisbandbreite, der Koordinationsaufwand, Kosten der Absatzkanalerschließung etc.

3.2 Ziele und Strategien

Im Rahmen der Phase „Ziele und Strategien“ werden die grundlegenden marken- und absatzkanalpolitischen Entscheidungen getroffen, die eine besondere Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg bzw. die Positionierung eines Unternehmens besitzen. Für den Kontext „Branding in Multikanalsystemen“ wird in der Phase „Ziele und Strategien“ vor allem die folgende Frage beantwortet:

„Welche Marken sollen langfristig in welchen Absatzkanälen und mit welchen Zielen vertrieben werden?“

Zur Beantwortung dieser Frage ist es zunächst notwendig, das Potenzial einzelner Absatzkanäle abzuschätzen. Erst wenn das Potenzial bestimmt ist, lassen sich ökonomische und psychographische Ziele in geeigneter Weise formulieren. Als problematisch bei der Bestimmung der optimalen Zusammensetzung des Absatzkanalmixes erweist es sich allerdings, dass bei der Berechnung eine Vielzahl positiver und negativer Faktoren berücksichtigt und quantifiziert bzw. ökonomisiert werden müssen. Ohne eine Quantifizierung und Ökonomisierung ist eine fundierte Entscheidung nicht möglich. Damit bei der Investitionsentscheidung, das bestehende Distributionssystem um einen weiteren Absatzkanal ergänzt werden kann, müssen beispielsweise die folgenden zentralen und positiv wirkenden Faktoren (als Einzählungen) berücksichtigt werden: zusätzlicher Umsatz im neuen Absatzkanal, zusätzlicher Umsatz in den bestehenden Absatzkanälen, Änderung des Käuferverhaltens, Verbesserung von Markenidentität und Markenwert, Kundenbindung und -loyalität, Customer Lifetime Value und Customer Equity.

Neben den aufgezeigten positiven Einflussgrößen müssen negative Faktoren (Auszahlungen) bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden: Kosten der Absatzkanalerschließung, fixe/variable Kosten, Koordinationskosten, Komplexitätskosten, Kannibalisierung, Konflikte mit den bestehenden Absatzkanälen, Veränderung des Selbstbildes der Markenidentität, Verwässerung des Markenimages (Fremdbild).

Aus den Aufzählungen der vielfältigen positiven und negativen Einflussfaktoren wird deutlich, dass die Entscheidungsfindung bei der Absatzkanalerweiterung eine sehr komplexe Aufgabe darstellt. Besondere Brisanz besteht bei dieser Aufgabe jedoch auch dadurch, dass die aufgeführten Elemente nicht unabhängig voneinander sind und zeitliche Interdependenzen bestehen. Beispielsweise wird der Umsatz in den bestehenden Absatzkanälen langfristig durch Veränderungen der psychographischen Größen wie Bekanntheit und Image beeinflusst. Diese komplexe Entscheidungssituation führt bei vielen Unternehmen dazu, dass die Entscheidung für oder gegen den Aufbau eines weiteren Absatzkanals nicht auf Basis quantitativer Daten, sondern durch Profilvergleiche oder Vorteils- bzw. Nachteilsabwägungen getroffen wird. Des Weiteren ist häufiger festzustellen, dass

aus Vereinfachungsgründen ausschließlich „harte Zahlen“ bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden; Faktoren wie psychographische Größen und markenrelevante Aspekte werden aus dem Kalkül explizit ausgeschlossen. Welche Konsequenzen eine Vernachlässigung der markenrelevanten Daten haben, wurde in den obigen Ausführungen schon umfassend deutlich gemacht. Fest steht, dass es zu verfälschten oder vollständig falschen Ergebnissen kommen kann, wenn die genannten Faktoren nicht oder nur unzureichend berücksichtigt werden.

Einen Ausweg aus der komplexen Situation, bei der Absatzkanalentscheidung auch Aspekte der Markenführung bzw. psychographischer Größen zu berücksichtigen, liefert wiederum das von BBDO Consulting entwickelte Brand Screen Model. Durch die Analyse des Brand Screens im Zeitablauf und unter Berücksichtigung der Investitionen zur Veränderung der Elemente des Brand Screens lassen sich relativ exakte Aussagen über Werbewirkung und Kosten der Markenführung herleiten. Dabei sind sowohl der eigene Brand Screen als auch die Brand Screens der zentralen Wettbewerber in der Branche zu berücksichtigen. Wie im Vorkapitel gezeigt, lassen sich durch eine absatzkanalspezifische Erhebung von Brand Screens dann auch Aussagen über den Fit zwischen der Marke und unterschiedlichen Absatzkanälen machen. Ein eindeutiges Ergebnis hinsichtlich der Veränderung des gesamten Brand Screens durch eine Veränderung der Absatzkanalstruktur lässt sich jedoch nur durch eine Testmarktsimulation herbeiführen (Erichson 1998). Durch diese Simulation wird es möglich, neue Absatzkanäle und deren Konsequenzen auf den Brand Screen zu testen. Aus der Veränderung des Brand Screens lassen sich dann genaue Zahlen über zusätzliche (bei negativen Konsequenzen für den Brand Screen durch die Absatzkanalerweiterung) oder frei werdende Beträge (bei positiven Konsequenzen für den Brand Screen) der Markenführung ableiten. Selbst wenn sich die Kosten für die Durchführung einer Testmarktsimulation auf Grund des geringen prognostizierten Potenzials des analysierten Absatzkanals nicht tragen, ist die Erhebung des Brand Screens von Vorteil, da durch die Anwendung des Brand Screen Models zu erfahren ist, welche monetären Konsequenzen eine Veränderung zentraler Größen wie Bekanntheit, Image, Kaufbereitschaft, Kauf und Loyalität besitzt. Die Investitionsentscheidung kann so zusätzlich untermauert bzw. auf Gefahren für den Status der Marke kann so hingewiesen werden.

Zusätzlich zu den aufgeführten Überlegungen müssen Produktbesonderheiten bzw. Markenbesonderheiten berücksichtigt werden, denn bei Gütern, deren Markenidentität insbesondere durch das Image des Absatzkanals geformt wird, muss sehr genau abgeschätzt werden, dass sich Image des Absatzkanals und Markenimage weitestgehend entsprechen und somit zu einem synergetischen Ganzen wachsen. Tendenziell kann auch festgehalten werden, dass bei Gütern, die bislang ausschließlich über einen Exklusivvertrieb distribuiert werden und deren Markenimage sehr mit dem

Absatzkanal verhaftet ist, die Einführung eines weiteren Absatzkanals in der Regel so problematisch ist, dass die Markteinführung letztlich nur unter einem neuen Markennamen gelingen kann.

Festzuhalten ist auf jeden Fall, dass markenstrategische Gesichtspunkte bei der Auswahlentscheidung von Absatzkanälen explizit in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden müssen, da ansonsten entweder wesentliche Stellgrößen des Erfolges nicht beachtet werden oder das Markenimage langfristig geschädigt wird, was durch die zusätzlichen Umsätze eines weiteren Absatzweges häufig nicht überkompensiert werden kann. Ein illustratives Beispiel eines Unternehmens, bei dem markenstrategische Überlegungen die Absatzkanalwahl wesentlich beeinflusst, ist der Uhrenhersteller Breitling. Breitling setzt bei seinen Absatzkanalentscheidungen ausschließlich auf höchstqualifizierte Fachgeschäfte, um einen hohen Beratungsstandard und eine einwandfreie Abwicklung bei Beanstandungen oder Reparaturen zu garantieren. Konsequenterweise war Anfang des Jahres 2001 der Internet-Seite von Breitling der Hinweis zu entnehmen, dass es keinen einzigen autorisierten Händler gibt, der Breitling-Produkte über das Internet verkaufen darf. Somit sollte einerseits der Exklusivcharakter und das hohe Serviceniveau und andererseits auch das exklusive Markenimage gewahrt bleiben. Die Sicherung des Images der Marke „Breitling“ wurde somit als wichtiger eingeschätzt als mögliche zusätzliche Umsätze über neue zusätzliche Absatzkanäle (hier: das Internet).

Aus dem Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung wird deutlich, dass neben der Formulierung von Markenzielen und der Wahl einer geeigneten Markenstrategie auch die Markenphilosophie und die Markenpositionierung festgelegt werden müssen. Insbesondere bei dezentral organisierten Systemen – wie es im Fall von Multikanalsystemen grundsätzlich der Fall ist – stellt die Festlegung einer gemeinsamen und von allen internen und externen Stakeholdern nachvollziehbaren Markenpositionierung eine wichtige gemeinsame „Klammer“ zur Integration aller markenpolitischen Aktivitäten dar. Ohne diese gemeinsame Klammer drohen Ineffizienzen in der Markenführung durch wenig aufeinander abgestimmte Aktionen.

Auf Grund der besonderen Bedeutung der Markenpositionierung als Integrationselement in der Markenführung wurde bei BBDO Consulting mit dem so genannten „Value Proposition Framework“ eine Methodik geschaffen, die Unternehmen eine wertvolle Hilfestellung bei der Formulierung der angestrebten Positionierung gibt. Durch die Anwendung des Value Proposition Frameworks in zahlreichen Beratungsprojekten wurde nicht nur die große Praxistauglichkeit dieser Methodik unter Beweis gestellt, sondern es wurde ferner eine schrittweise Optimierung des Tools durchgeführt. Mittlerweile steht mit dem Value Proposition Framework bei BBDO Consulting ein

Basisgerüst zur Verfügung, das es ermöglicht, diese Methodik in unterschiedlichsten Branchen und unter unterschiedlichsten Bedingungen anzuwenden, wobei zahlreiche individuelle Gestaltungsräume – in Abhängigkeit von den vorhandenen unternehmensspezifischen Anforderungen – gegeben sind.

Eine Value Proposition stellt grundsätzlich das Nutzenversprechen einer Marke dar und definiert die angestrebten Kernmarkenassoziationen. Die Kernfrage, die mit der Bildung einer Value Proposition beantwortet werden muss, lautet somit: „Wofür soll eine Marke in der Wahrnehmung der Zielgruppe stehen?“

Da die Kunden eines Unternehmens gemäß der Marketingphilosophie als die zentralen Werttreiber und damit als Basis des wirtschaftlichen Erfolges zu sehen sind, ist der Ausgangspunkt bei der Erstellung einer Value Proposition in der Herleitung und Formulierung der so genannten Consumer Value Proposition zu sehen. Bei der Consumer Value Proposition erfolgt eine Definition des Nutzenversprechens der Marke und der angestrebten Kernmarkenassoziationen ausschließlich unter Berücksichtigung der Konsumenten als Zielgruppe. Die Consumer Value Proposition kann als Fundament für eine holistische Value Proposition angesehen werden, das heißt konkret: Auf Basis der Consumer Value Proposition kann für weitere Zielgruppen (Mitarbeiter, Kapitalmarkt etc.) die Value Proposition individuell ausformuliert werden (Abb. 3). Für die Markenführung ist jedoch insbesondere die Ausformulierung für den Stakeholder „Kunde“ von Bedeutung, denn der Konsument ist als wichtigster Adressat der Markenführung anzusehen.

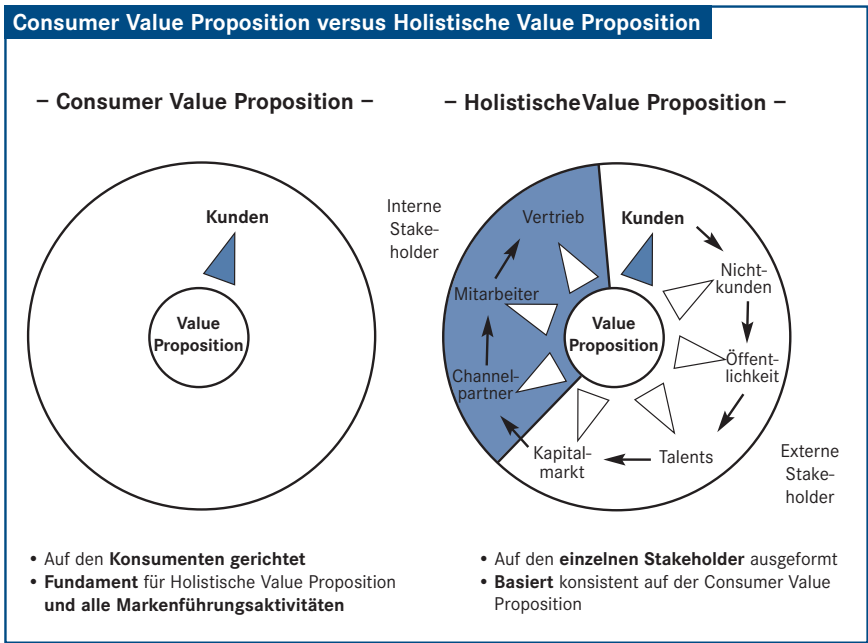


Abbildung 3

In der Terminologie der identitätsorientierten Markenführung kann die Value Proposition als „Soll-Selbstbild der Markenidentität“ angesehen werden, das heißt unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der aktuellen und potenziellen Verbraucher, des aktuellen Fremdbildes der Markenidentität (Markenimage) sowie der Wahrnehmung der zentralen Wettbewerbsmarken durch die Verbraucher wird definiert, wofür die Marke aus Sicht der eigenen Mitarbeiter stehen soll. Die Value Proposition stellt damit eine angestrebte Position der Marke und somit ein Ziel dar, an dem sich alle markenpolitischen Aktivitäten der Mitarbeiter bzw. der weiteren ausführenden Organe (Werbeagenturen etc.) zu orientieren haben (Soll-Selbstbild). Dieses Soll-Selbstbild soll dazu führen, dass sich langfristig sowohl das Ist-Selbstbild als auch das Ist-Fremdbild der Markenidentität der Value Proposition annähern. Auf eine lange Perspektive gesehen kann die Value Proposition somit auch als Soll-Fremdbild angesehen werden.

Die Bestandteile einer Value Proposition sind das Kernnutzenversprechen sowie funktionale und emotionale Markenattribute (Abb. 4). Somit wird eindeutig festgelegt, für welches einzigartige Nutzenversprechen die Marke in der Wahrnehmung ihrer Zielgruppe stehen soll. Unterstützt wird diese Argumentation, indem ferner die zentralen Leistungsdimensionen (funktionale Attribute der Marke bzw. „reasons to believe“), die das Versprechen der Marke stützen, explizit in der Value Proposition festgelegt werden. Darüber hinaus werden auch die zentralen emotionalen Charakteristika einer Marke festgeschrieben.

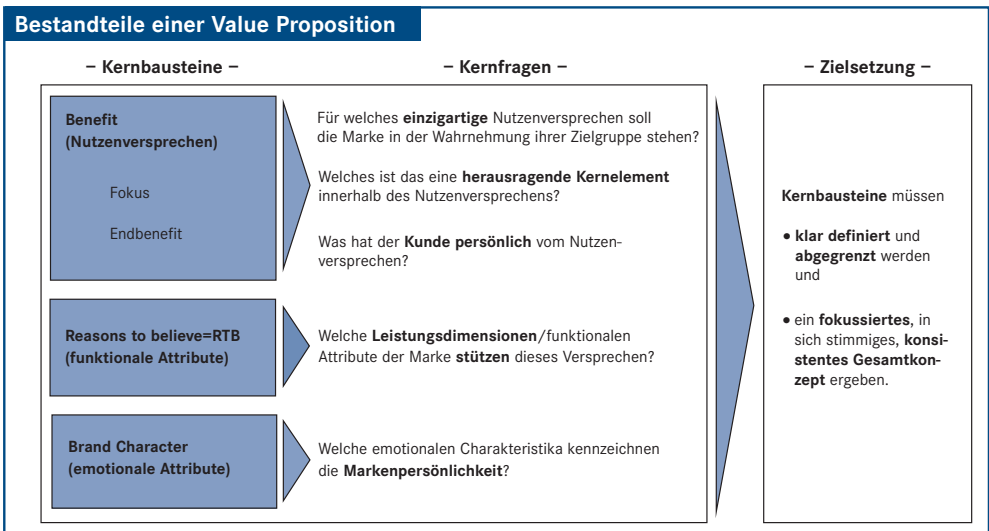


Abbildung 4

Der zentrale Vorteil der Festlegung einer Markenpositionierung bzw. der Bildung einer Value Proposition ist darin zu sehen, dass dem Management eines Multikanalsystems ein formales Instrument zur Steuerung aller Markenaktivitäten vorliegt. Die Value Proposition gibt die Richtung aller Maß-

nahmen eines Unternehmens im Allgemeinen und aller Maßnahmen der Markenführung im Speziellen vor und wird somit zur zentralen Orientierungshilfe bzw. zum zentralen Koordinationsinstrument der markenspezifischen Maßnahmen in den Absatzkanälen. Bei der Herleitung einer Value Proposition sollte jedoch besonderer Wert auf die Fokussierung auf eine zentrale Botschaft gelegt werden. Denn nur wenn sich die Value Proposition auf eine zentrale Botschaft konzentriert, ist ein integriertes Vorgehen bei allen Maßnahmen und damit auch in allen Absatzkanälen sichergestellt. Eine wenig fokussierte bzw. durch mehrere Botschaften gekennzeichnete Value Proposition lässt bei der Gestaltung der markenpolitischen Aktivitäten einen zu großen Spielraum zu, sodass sich im Kopf der Konsumenten kein eindeutiges Vorstellungsbild von einer Marke durchsetzen lässt.

Ferner ist es wichtig zu beachten, dass die Formulierung einer Value Proposition nicht als „leere Worthülse“ oder wenig beachtetes und nicht implementiertes Konzept verkommt. Im Rahmen der von BBDO Consulting gesteuerten Value-Proposition-Einführungen nehmen deshalb die Implementierung und damit die Übersetzung der Value Proposition in konkrete Detailziele sowie konkrete Maßnahmen im gesamten Marketing-Mix einen Großteil der Projektzeit in Anspruch. Nur so kann sichergestellt werden, dass der angestrebte Sollzustand langfristig auch erreicht wird.

3.3 Maßnahmen

Zu den Maßnahmen der identitätsorientierten Markenführung sind die Markengestaltung, die Markenintegration und die Markenpenetration zu zählen. Im Rahmen der Markengestaltung geht es dabei um die zielgerichtete Beeinflussung der einzelnen Bestandteile der Markenidentität (vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 80). Es ist somit die Aufgabe, die durch die Value Proposition festgelegte Soll-Positionierung durch konkrete Maßnahmen umzusetzen. Wichtig ist dabei, herauszustellen, dass sich die Markengestaltung nicht nur auf kommunikative Elemente (Werbung etc.) beschränkt, sondern dass bei der Markengestaltung alle Marketinginstrumente gleichermaßen berührt sind. So sind einerseits formale Gestaltungsparameter festzulegen (Markenname, Logo, Design etc.), andererseits sind durch die Gestaltung von Preis (Preisstellung, Rabatte etc.), Produkt (technische und qualitative Merkmale, Ausstattungsvarianten etc.) und insbesondere auch der Distribution (Wahl der Vertriebsform bzw. der Absatzkanäle) wesentliche Eckpfeiler der Markenidentität zu bestimmen. Hilfreich für eine stringente Umsetzung ist es, die betroffenen Bereiche und Abteilungen in Workshops für die Value Proposition zu sensibilisieren und mögliche Pfade und Maßnahmen zur Umsetzung der Value Proposition zu diskutieren bzw. konsequent festzulegen.

Während im Rahmen der Markengestaltung somit die zentralen Bestandteile und die konkrete Ausgestaltung der Markenidentität festgelegt werden, gilt es im Rahmen der Markenintegration, sämtliche Maßnahmen aus den

Marketing-Mix-Bereichen miteinander zu verbinden, sodass ein synergetisches Ganzes entsteht. Für den Kontext des Branding in Multikanalsystemen ist zudem ein weiterer Bestandteil der Markenintegration anzuführen. Im Rahmen der Markenintegration muss im Zusammenhang mit Multikanalsystemen neben der Abstimmung zwischen den Marketing-Mix-Bereichen zudem eine Abstimmung der verschiedenen Absatzkanäle erfolgen. Dabei ist darauf zu achten, dass über alle Absatzwege hinweg möglichst keine Abweichungen und Unterschiede in der Markengestaltung auftauchen.

Wenngleich an einigen Stellen sicherlich eine leichte Modifikation von Elementen der Markenidentität kaum zu verhindern ist, muss dennoch im Großen und Ganzen die stringente uniforme Umsetzung im Vordergrund aller Maßnahmen stehen. Beispielsweise wird es Herstellern, die ihre Produkte gleichzeitig über den klassischen Lebensmitteleinzelhandel und über Discounter wie Lidl oder Wal Mart verkaufen wollen, kaum gelingen, am POS die gleichen Preise bei gleichen Füllmengen durchzusetzen, sodass als Ergebnis kein einheitliches Erscheinungsbild im Handel durchgesetzt werden kann. Im gewissen Rahmen ist diese Heterogenität durchaus zu vertreten, problematisch wird es jedoch dann, wenn der Konsument durch die Heterogenität verwirrt wird bzw. die Marke in den unterschiedlichen Absatzkanälen sehr unterschiedlich wahrgenommen wird (Inkongruenz der absatzkanalspezifischen Markenidentitäten). Als Konsequenz bieten viele Hersteller ihre Waren in Discountmärkten unter einem vollständig anderen Markennamen an. Dieses soll dazu führen, dass der Verwässerung der Stammmarke Einhalt geboten wird.

Die Phase der Markenpenetration ist dadurch gekennzeichnet, dass über einen längeren Zeitraum hinweg die Marketingmaßnahmen, die zur Erreichung der gewünschten Positionierung im Markt eingesetzt werden, relativ konstant und ohne große Modifikationen eingesetzt werden. Durch Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, auf den Kapitalmärkten, im Verbraucherverhalten o.Ä. wird es kaum zu verhindern sein, Anpassungen bei den Maßnahmen vorzunehmen (Markenadaption). Dennoch sollte das Handeln unter der Maxime stehen: „So viel Flexibilität wie nötig, so viel Konstanz wie möglich“.

3.4 Implementierung und Kontrolle

Innerhalb der Implementierungsphase ist insbesondere festzulegen, wie die identitätsorientierte Markenführung bei Unternehmen mit einem Multikanalsystem organisatorisch verankert werden sollte. Es stellt sich somit die Frage, auf welcher Ebene Markenmaßnahmen gestaltet und koordiniert werden sollten. Möglich sind dabei grundsätzlich das Topmanagement, das Markenmanagement sowie das Management der Absatzkanäle.

Dem Topmanagement sollte es vorbehalten sein, die generelle Unternehmensstrategie (Geschäftsfeldstrategie, Markenportfoliostrategie, Corporate

Identity, Value Proposition, Markenstrategie) zu bestimmen und die organisatorischen Voraussetzungen für eine effiziente Markenführung zu schaffen sowie die Prioritäten hinsichtlich der Markeninvestitionen festzulegen (vgl. Meffert/Burmann 2002b, S. 83 ff.). Demgegenüber sollte sich das Markenmanagement mit der innen- und außengerichteten Verankerung der Markenidentität sowie mit dem Monitoring der Markenidentität befassen.

Dem Absatzkanalmanagement sollten demgegenüber ausschließlich operative (ausführende) Aufgaben der Markenführung übertragen werden, um ein synergetisches und aufeinander abgestimmtes Vorgehen sicherzustellen. Es wird sicherlich auch Situationen geben, in denen das Absatzkanalmanagement auf notwendige Modifikationen im Markenauftritt aufmerksam macht. Allerdings besteht bei einer Kompetenzverteilung auf die Absatzkanäle die Gefahr des nicht abgestimmten Vorgehens. Dem Ideal einer über alle (Absatz-)Kanäle integrierten Markenführung wäre eine Verlagerung von Kompetenzen in diesem Bereich jedoch wenig zuträglich. Insofern sollten Markenfragen grundsätzlich auf der Ebene des Topmanagements respektive des Markenmanagements verankert sein.

Absatzkanalspezifische Markenaktivitäten sollten demnach grundsätzlich vom Markenmanagement kontrolliert bzw. autorisiert werden.

Im Rahmen der Kontrolle der Markenaktivitäten gilt es, Soll-Ist-Abweichungen zu identifizieren. Zum einen ist es dabei notwendig, das Selbst- und das Fremdbild der Markenidentität kontinuierlich zu überprüfen und somit die Annäherung an die definierte Value Proposition sicherzustellen. Zum anderen sind Selbst- und Fremdbild auf absatzkanalspezifischer Ebene fortwährend einem Tracking zu unterziehen. Schließlich sollten auch sämtliche Elemente des Brand Screens kontinuierlich einer umfassenden Prüfung unterzogen werden, da sich der Erfolg markenpolitischer Aktivitäten insbesondere in einer Erhöhung von Bekanntheit, Markenimage, Kaufbereitschaft, tatsächlichem Kauf und Loyalität widerspiegelt. Hilfreich könnte dabei des Weiteren die Anwendung einer Balanced Score Card sein (vgl. hierzu ausführlich: Koers 2002).

4. Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag hat gezeigt, dass bei der Konzeption und Steuerung von Multikanalsystemen Markenthemen eine besondere Beachtung besitzen. Ohne eine explizite Beachtung der Marke bzw. der Auswirkungen eines stark diversifizierten Absatzkanalsystems auf die Markenidentität können vermeintliche Vorteile einer Absatzkanalerweiterung und der dadurch kurzfristig zu erzielende Mehrumsatz jedoch langfristig durch ein Nachlassen der Markenperformance überkompensiert werden. Im Rahmen eines Managementprozesses der identitätsorientierten Markenführung wurde deutlich gemacht, wie die Markenidentität bei Entscheidungen über Absatzkanäle in

den Bereichen Analyse, Ziele und Strategien, Maßnahmen sowie Implementierung und Kontrolle berücksichtigt werden kann.

Aus den Ausführungen wurde ferner deutlich, dass die tatsächliche Wirkung, die von absatzkanalpolitischen Entscheidungen auf die Marke ausgeht, nur schwer (durch Testmarktsituationen) quantifiziert werden kann. Diese Problematik darf jedoch keineswegs dazu führen, dass Markenentscheidungen ausschließlich „aus dem Bauch heraus“ in der Hoffnung getroffen werden, dass die Marke langfristig keinen Schaden durch Veränderungen im Absatzkanalsystem nimmt.

Festzuhalten ist zudem, dass neben der steigenden Relevanz der Marke die Thematik „Multikanalvertrieb“ in Zukunft eine zunehmende Bedeutung erlangen wird. Beispielsweise bereiten sich schon jetzt Unternehmen intensiv auf den M-Commerce via UMTS vor, indem sie in das multimediale Portal des Mobilfunkanbieters E-Plus „i-mode“ investieren und dort den Verkauf von Waren und Dienstleistungen über mobile Endgeräte „üben“. Des Weiteren wird sich auch mit einer zunehmenden Digitalisierung der TV-Infrastruktur langfristig das interaktive Fernsehen als neuer Kanal etablieren. Insofern werden auch zunehmend Markenfragen im Zusammenhang mit dem Multikanalvertrieb zu diskutieren sein.

5. Literaturverzeichnis

- Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2000), Brand Leadership, New York u. a.
- Adijouri, N. (1993), Die Marke als Botschaft: Die kommunikative Funktion der Marke und ihre Interdependenzen zur Werbung, Münsterschwarzach.
- BBDO Consulting (2001a), INSIGHTS 1, Düsseldorf/München.
- BBDO Consulting (2001b), Brand Equity Review, in:
BBDO (Hrsg.), Brand Equity Excellence, Band 1,
Düsseldorf/München.
- Erichson, B. (1998), Dimensionen der Testmarktsimulation, in:
Erichson, B., Hildebrandt, L. (Hrsg.), Probleme und Trends in der Marketing-Forschung, Stuttgart.
- Hennig-Bodewig, F., Kur, A. (1988), Marke und Verbraucher:
Funktionen der Marke in der Marktwirtschaft, Weinheim.
- Kapferer, J. N. (1992), Die Marke: Kapital des Unternehmens,
Landsberg/Lech.

- Koers, M. (2001), Steuerung von Markenportfolios: ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, Frankfurt a.M.
- Lasslop, I. (2002), Identitätsorientierte Markenführung bei Luxusmarken, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 327–350.
- Meffert, H., Burmann, C. (1996), Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.
- Meffert, H., Burmann, C. (2002a), Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 35–72.
- Meffert, H., Burmann, C. (2002b), Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 73–97.
- Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (2002), Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 3–14.

→ **Interaktives Fernsehen:
Vom Massenmedium zum
Dialoginstrument**



Adel Gelbert



Herbert Schmid



Simone Wastl

Von Adel Gelbert, Herbert Schmid und Simone Wastl,
BBDO Consulting

1. Einleitung
2. Ende der Negativschlagzeilen über Digital- und Bezahlfernsehen
3. Indizien eines bevorstehenden Durchbruchs im interaktiven Fernsehen
4. Potenziale des interaktiven Fernsehens für Markenführung und Kundendialog
5. Kurzfristige pragmatische Handlungsoptionen für Werbetreibende
6. Mittel- bis langfristige Perspektiven neuer interaktiver Fernsehformate
7. Hintergrundinformationen zu Technik und Geschäftsmodellen
8. Handlungsbedarf für Werbetreibende, Sender und Politik

1. Einleitung

Der Knopfdruck auf der Fernbedienung wird in Zukunft mehr erlauben als das Ein- und Ausschalten des Fernsehers, das Wechseln der Programme oder das Regulieren der Lautstärke. Schon bald wird auch in Deutschland das am weitesten verbreitete Unterhaltungs- und Informationsmedium mehr sein als ein reines Übertragungsgerät von Inhalten. Interaktive TV-Dienste erlauben dem bisher passiven Zuschauer, über seine Fernbedienung künftig Zusatzinformationen abzurufen, Broschüren oder Produktproben zu bestellen, einzukaufen, SMS zu schreiben oder eMails zu verschicken exemplarisch zeigt Abbildung 1 die Möglichkeit, einen regionalen Immobilienmarkt im interaktiven Fernsehen darzustellen.



Abbildung 1

Angekündigt wird die Revolution des Fernsehens in Deutschland durch interaktive Inhalte schon lange. Durchsetzen konnte sich die Technik bisher jedoch nicht. Zahlreiche Gründe sind dafür ausschlaggebend: Spektakuläre Pleiten, zersplitterte Infrastrukturen bei den Kabelnetzen sowie die nach dem Internet-Hype einsetzende starke Zurückhaltung von Investoren gefährdeten die Entwicklung neuer Projekte. Dennoch hat sich viel bewegt: Die Technik wird weiterentwickelt, Marktteilnehmer haben aus Fehlern gelernt, irrationale Börsenbewertungen wurden – wenn auch schmerzhaft – in den Bilanzen korrigiert, und die Politik hat neue, vielversprechende Rahmenbedingungen geschaffen.

Es ist daher nun an der Zeit, dass sich alle Akteure sachlich mit dem Thema interaktives Fernsehen (iTV) auseinandersetzen: Werbetreibende erhalten ganz neue Möglichkeiten, gezieltere und messbare Werbung zu platzieren. Agenturen müssen sich entsprechend rechtzeitig mit ihrem Angebot auf die neuartige Form von Werbung und Werbewirksamkeit einstellen. Die Politik kann die Akteure zusammenbringen und den Innovationsprozess moderieren, um einem zukunftssträchtigen Wirtschaftssektor auch in Deutschland den Weg zu ebnen.

2. Ende der Negativschlagzeilen über Digital- und Bezahlfernsehen

In den letzten Monaten wurde die öffentliche Wahrnehmung der Medienlandschaft in Deutschland, insbesondere die des Fernsehens, geprägt von Negativschlagzeilen.

Die Kirch-Pleite und die damit verbundenen Auswirkungen auf den Pay-TV-Sender Premiere haben zu einer allgemeinen Skepsis gegenüber neuartigen TV-Formaten und Geschäftsmodellen geführt. Außerdem sorgen die anhaltenden Probleme beim Verkauf der Kabelnetze der Deutschen Telekom und die finanziellen Schwierigkeiten einiger Kabelnetzbetreiber im In- und Ausland für eine Lähmung der Branche. Hinderlich für eine frühzeitige Entwicklung des interaktiven Fernsehens war schließlich auch eine übermäßige Konzentration der Investitionen und Hoffnungen auf das „Fernsehen übers Internet“ über die schnell ausgebauten DSL-Netze.

In keinem anderen europäischen Land gibt es ein so großes Angebot an kostenlos zu empfangenden „Free-TV“-Sendern wie in Deutschland; dadurch sinkt hier automatisch die Zahlungsbereitschaft für Fernsehprogramme. Innovationshemmend für den TV-Markt wirken sich auch der schrumpfende Werbemarkt und der damit einhergehende Rückgang der Investitionen aus, die für die Entwicklung einer tragfähigen iTV-Plattform nötig wären.

Die überzogenen Visionen in der Medien- und Hightechbranche haben letztlich bei allen Beteiligten, vom Kleinaktionär bis zum Unternehmensführer, zu großen Enttäuschungen geführt. Daher ist es nun an der Zeit, Chancen realistisch einzuschätzen, Machbares von Unsinnigem zu trennen und pragmatisch den Weg zum interaktives Fernsehen zu ebnen.

3. Indizien eines bevorstehenden Durchbruchs im interaktiven Fernsehen

Ein Grund für die Vielzahl von Pleiten und Rückschlägen in der TV-Branche waren und sind die während des Internet-Hypes überteuert eingekauften (Kabel-)Infrastrukturen und Inhalte (vor allem Fußballübertragungsrechte). Diese werden nun im Zuge einer Neuordnung und Neuorientierung der Branche realistischer bewertet und nachverhandelt.

Dass es grundsätzlich durchaus profitable Geschäftsmodelle für interaktives Fernsehen gibt, zeigt ein Blick über die Landesgrenzen Deutschlands. Frankreich, Großbritannien, Spanien und die skandinavischen Länder haben bereits heute einen erheblichen Vorsprung im Bereich digitales/interaktives Fernsehen. So machen z. B. in Großbritannien bereits heute etwa ein Drittel der Haushalte Gebrauch von interaktiven Fernsehdiensten, und Werbetreibende sowie Händler nutzen dieses Medium regelmäßig als Informations-, Kommunikations- und Distributionskanal. Abbildung 2 illustrierte mögliche Applikationen und Nutzervorteile des interaktiven Fernsehens.

Applikationen und Nutzervorteile des interaktiven Fernsehens



Abbildung 2

Dies zeigt, dass nicht nur die Konsumenten in diesen Ländern die Vorteile von bisher relativ einfachen Formen des iTV schätzen, sondern dass auch die Industrie, von den Sendern über Werbetreibende bis zum Handel, das interaktive Fernsehen als profitables Feld erkannt hat.

Prognostizierter Anteil der Haushalte in Westeuropa, die iTV nutzen

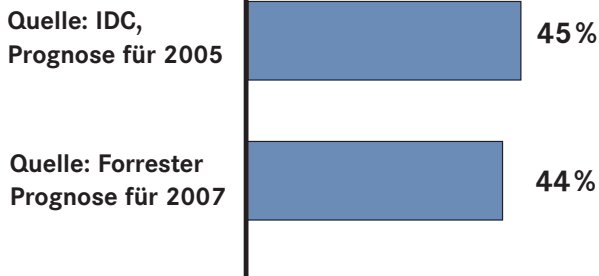


Abbildung 3

Neben den positiven Beispielen aus anderen europäischen Ländern ist das Interesse ausländischer Investoren am deutschen Markt ein Indiz dafür, dass auch hier zu Lande digitales und interaktives Fernsehen eine viel versprechende Zukunft haben wird. Die Prognosen in Abbildung 3 zeigen Marktdurchdringungsraten oberhalb 40 Prozent innerhalb von fünf Jahren.

Bislang verfügen nur acht Prozent der deutschen Haushalte über digitales Fernsehen (Stand Ende 2001). Damit ist Deutschland in Europa eines der Schlusslichter der Branche. Die Landesmedienanstalten müssen aber nicht tatenlos zuschauen: Initiativen, die durch einen gesunden Wettbewerb zwischen den Bundesländern erste iTV-Pilotprojekte ermöglichen, können treibende Impulse geben.

Auch den staatlichen e-Government-Projekten eröffnen sich durch interaktives Fernsehen attraktive neue Perspektiven.

Lange Zeit haben insbesondere die privaten Fernsehsender eine Bedrohung ihres Geschäftsmodells durch digitales und interaktives Fernsehen gesehen und entsprechende Initiativen nur halbherzig unterstützt. Die Suche nach neuen Einnahmequellen, die sinkenden TV-Werbeausgaben und der erhöhte Druck der werbetreibenden Industrie zur Bereitstellung neuer, effizienterer Werbeformate veranlassen derzeit die Sender, das Thema iTV konsequenter zu besetzen.

Auch die deutschen Konsumenten haben die Vorteile interaktiver Medien mittlerweile nutzen und schätzen gelernt, was sich in der hohen Nutzung von Mobilfunk, Internet und Homeshopping widerspiegelt und sich im interaktiven Fernsehen fortsetzen wird.

4. Potenziale des interaktiven Fernsehens für Markenführung und Kundendialog

Traditionell war Fernsehen ein Medium, mit dem eine breite Masse ohne die Möglichkeit der Interaktion erreicht werden konnte und mit dem ein Nachfragesog („Pull“) erzeugt wurde. iTV ändert diese Parameter und verwandelt das Fernsehen in ein „Push“-Medium. Durch die Möglichkeit, einen Dialog zwischen Sender und Empfänger von Inhalten zu schaffen, wird die Wandlung des Mediums Fernsehen vollzogen und führt zu einem Zusammenwachsen von „above-the-line“- und „below-the-line“-Aktivitäten. Abbildung 4 illustriert die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des interaktiven Fernsehens im Vergleich mit anderen Medien.

Interaktives Fernsehen im Vergleich mit anderen Medien						
	Massenmärkte	Anspruchsvolle Audio-Video-Ansprache	Gezielte persönliche Ansprache	Dauerhafte Kundenbeziehung	Direktvertrieb	Lokalisierung
Traditionelles Fernsehen	✓	✓				
Internet				✓	✓	
Lokal-Presse						✓
Direkt-Marketing			✓	✓	✓	✓
Interaktives Fernsehen	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Abbildung 4

Durch eine „One-to-One“-Relation werden Zuschauerreaktionen im Rahmen einzelner Marketing- und Kommunikationsaktivitäten messbar, sodass Werbespittings effizienter eingesetzt werden können. iTV bietet die Möglichkeit, die Anonymität der Zuschauer zu durchbrechen und diese individualisiert anzusprechen, was nicht nur interessant für gezielte Kommunikationsmaßnahmen ist, sondern auch neue Möglichkeiten des Customer Relationship Management eröffnet.

Praktisch alle Haushalte in Deutschland haben einen Fernseher. Diese Reichweite wird das Internet über den PC nie erreichen – und damit viele Zielgruppen immer auslassen.

Integrierte, kanalübergreifende Kampagnen erhalten durch interaktives Fernsehen ein neues, starkes Bindeglied. Neben neuen und effizienteren Möglichkeiten der Markenführung und des Kundendialogs ergeben sich durch die Transaktionsfähigkeit des Mediums auch neue Wachstumsfelder für den Handel.

Wird das Thema iTV besetzt, müssen die entsprechenden Prozesse im Unternehmen abgebildet werden; es entsteht ein neuer Zuständigkeitsbereich zwischen Werbung, CRM und e-Commerce-Abteilungen. Oft entscheidet eine schnelle Besetzung des Themas durch eine der genannten Abteilungen, wo das Thema langfristig im Unternehmen angesiedelt wird.

5. Kurzfristige pragmatische Handlungsoptionen für Werbetreibende

Umfassende multimediale und transaktionsfähige iTV-Formate wurden schon seit längerem immer wieder vollmundig von Optimisten angekündigt. In Deutschland hat das Ausbleiben bis zum heutigen Zeitpunkt viele Vorschusslorbeeren verspielt und zu viel Skepsis geführt. Dabei zeigen die Entwicklungen im Ausland, dass am Anfang keine komplexen Anwendungen nötig sind, um den Konsumenten für iTV zu begeistern und das neue Medium für Unternehmen attraktiv zu machen. Anfänglich sollte daher die Devise lauten: „keep it simple“ – einfache Anwendungen, die leicht verständlich sind. Auch wenn noch kein Rückkanal vorhanden ist, besteht die Möglichkeit, durch das Ausstrahlen von Zusatzinformationen wie Produktbeschreibungen, Händleradressen, Verweise auf Websites oder Testergebnisse eine lokale Interaktivität zu erzeugen. Diese führt dazu, dass der Konsument nicht nur passiv den 30-Sekunden-Werbespot sieht, sondern sich einige Minuten aktiv und intensiv mit dem Produkt oder der Marke auseinandersetzt. Auch für Dialogzwecke ist nicht zwingend ein systemimmanenter Rückkanal erforderlich. Um Kundendaten zu generieren, können im ersten Schritt beispielsweise auch Gewinnspiel- oder Umfrage-mechanismen implementiert werden, die z. B. SMS als Response-Kanal verwenden. Wenn in der nächsten Entwicklungsphase des interaktiven Fernsehens ein Rückkanal vorhanden

ist, werden die Möglichkeiten des Mediums noch umfassender. So können Transaktionen ohne Medienbruch direkt über Fernbedienung und Fernseher abgewickelt werden. Dies ermöglicht umfassende Shoppingangebote für Händler und bedeutet eine hohe Effizienz bei Produktsamplings und Adressgenerierung.

Beispielsweise bietet interaktives Fernsehen Automobilherstellern die Möglichkeit, direkten Endkundenkontakt zu bekommen und diesen in die etablierten Kanäle zu überführen. Und zwar von vorne herein segmentiert, da das Sendeumfeld genau bekannt ist, in dem der Zuschauer auf einen interaktiven Spot reagiert.

Ein weiteres Beispiel: Produktproben können – beispielsweise in der Parfümbranche – direkt „aus der Werbung heraus“ an interessierte Kunden verschickt werden – ohne dass ein Großteil der Proben in den Handelskanälen verschwindet.

6. Mittel- bis langfristige Perspektiven neuer interaktiver Fernsehformate

Je austauschbarer die Produkte werden, desto wettbewerbsentscheidender sind die Marken: Sie bleiben das wesentliche Differenzierungsmerkmal. Das Fernsehen ermöglichte schon immer, eine Marke im Bewusstsein des Konsumenten zu platzieren und aufzubauen sowie Orientierungshilfen anzubieten. Aber die Interaktivität des Mediums schafft neue Möglichkeiten, um den Konsumenten beim Aufbau eines Markenbildes zu involvieren – die Marke wird greif- und erlebbar. Dies kann neben interaktiver Werbung auch durch eigene Sendeformate oder die Verknüpfung mit Sponsoringinhalten erreicht werden. (z. B. Automobil mit Formel 1, Sportsponsoring). Die langfristige Perspektive sind eigene virtuelle Markenwelten im interaktiven Fernsehen.

Neben dem großen Potenzial für die Kommunikation eröffnen sich parallel neue Möglichkeiten der Transaktion durch interaktives Fernsehen. tCommerce (Television Commerce) ermöglicht dem Konsumenten, direkt über die Fernbedienung ohne Medienbruch Produkte zu bestellen. Hierbei sind die Werbetreibenden nicht länger auf spezielle Shoppingformate angewiesen, sondern können Produkte direkt in der TV-Werbung oder in den TV-Inhalten platzieren, was Impulskäufe stimuliert.

Im Gegensatz zum PC-basierten eCommerce wird im interaktiven Fernsehen der Endkonsument in einer persönlichen und entspannten Atmosphäre von einem vertrauten Medium erreicht, was die Kaufneigung stimulieren kann. Weiterhin bietet sich die Möglichkeit, Umsätze durch interaktiven, gebührenpflichtigen Content im Fernsehen zu generieren, z. B. für persönliche Wettervorhersagen oder Special-Interest-Themen.

7. Hintergrundinformationen zu Technik und Geschäftsmodellen

Interaktives Fernsehen, digitales Fernsehen, Pay-TV: Die Begrifflichkeiten in Bezug auf die neuen Fernsehdienste werden oft verwechselt und führen in nicht wenigen Fällen zu Konfusion. Die folgenden Begriffserklärungen können Abhilfe schaffen:

- **Digitales Fernsehen:** Ist die Übertragungsweise von Fernsehinhalten, die auf digitaler Technologie aufbaut. Diese steht im Gegensatz zur traditionellen analogen Technik, ermöglicht das Senden großer Datenmengen und kann entweder über Satellit, Kabel oder terrestrisch (über Antenne) erfolgen. Um digitales Fernsehen zu empfangen, benötigt der Konsument eine Set-Top-Box, die die digitalen Signale entschlüsselt und auf dem Fernseher darstellbar macht. In Deutschland wird bis zum Jahr 2010 die analoge terrestrische Ausstrahlung von Fernsehprogrammen eingestellt; ab dann ist digitales Fernsehen die exklusive Übertragungstechnik für alle TV-Inhalte.
- **Pay-TV:** Hingegen bedeutet, dass der Zuschauer für bestimmte Inhalte wie Spielfilme oder Sportübertragungen bezahlen muss. Dies kann entweder über ein vordefiniertes Abonnement (zum Beispiel Premiere) oder als Pay-Per-View (Zahlung der tatsächlich genutzten Inhalte) geschehen. Um Pay-TV zu nutzen, muss der Konsument im Besitz eines Decoders sein, der das speziell codierte Programm entschlüsselt. Pay-TV kann auf Basis analoger oder digitaler Übertragungstechnik bereitgestellt werden.
- **Interaktives Fernsehen:** Basiert auf der digitalen Übertragungstechnik und kann, muss aber nicht in Verbindung mit kostenpflichtigen Inhalten stehen. In erster Linie definiert es sich über das aktive Eingreifen des Zuschauers in TV-Inhalte.

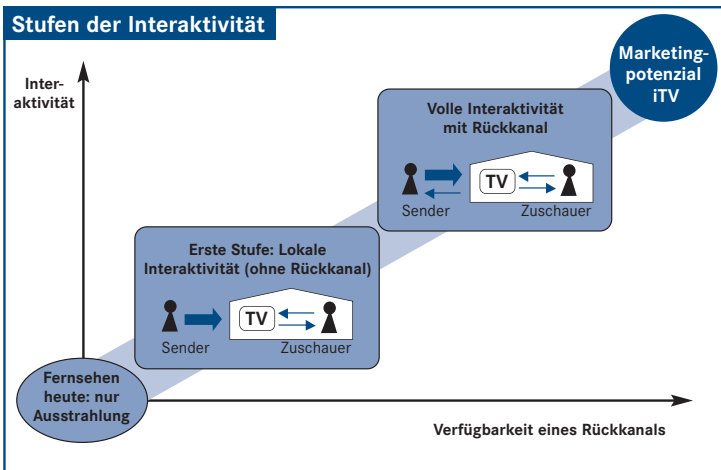


Abbildung 5

Grundsätzlich lassen sich mehrere Interaktivitätsstufen definieren: Umschalten zwischen Kanälen im einfachsten Fall, Aufrufen von Zusatzinformationen, z. B. über Videotext, und schließlich die Nutzung der Fernbedienung als Rückkanal ohne Medienbruch (Abb. 5).

Der Rückkanal ist zwar die Grundlage für die umfassendste Form des interaktiven Fernsehens, allerdings muss nicht erwartet werden, bis alle Kabelnetze dafür ausgerüstet sind. So funktioniert in Großbritannien beispielsweise der Hinkanal über Satellit, der Rückkanal oft über ein Telefonkabel, das in die Set-Top-Box eingesteckt wird. Hier wird dann per Modem eine Wählverbindung aufgebaut. Ebenfalls möglich ist eine in die Set-Top-Box integrierte SIM-Karte, die ein Mobilfunknetz als Rückkanal nutzt und zusätzlich einen individuellen Hinkanal bereitstellen kann.

Auch wenn ein Rückkanal vorhanden ist, wird die Nutzung des interaktiven Fernsehens nicht mit der des Internets zu vergleichen sein. Gründe hierfür werden sichtbar, wenn man die räumlichen Gegebenheiten und die physische Distanz zwischen Zuschauer und dem jeweiligen Medium betrachtet (Abb. 6).

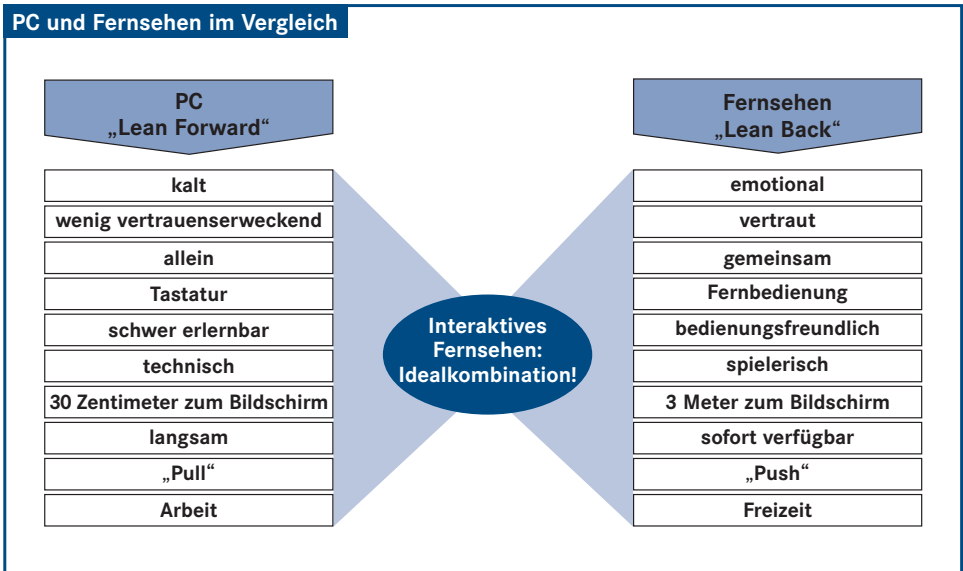


Abbildung 6

Während bei der „Lean-Forward“-Nutzung des PCs, in den meisten Fällen in einem dafür eingerichteten Arbeitszimmer oder dem Büroplatz, der Anwender keinen halben Meter vom Monitor entfernt sitzt, erreicht iTV den Zuschauer im vertrauten und entspannten Umfeld des Wohn- oder Fernsehzimmers.

Bei dieser „Lean-Back“-Nutzung steht der Fernseher drei bis vier Meter vom Zuschauer entfernt und ermöglicht dadurch nur schwerlich das Ablesen von längeren Texten oder das Erkennen kleiner Symbole und Grafiken. Trotzdem ist eine rege Nutzung von Inhalten und Applikationen zu erwarten, die

eigens für iTV und dessen besondere Parameter zugeschnitten sind. Für breitbandige TV-Inhalte wird das PC-basierte Internet nie eine vergleichbar attraktive und komfortable Plattform darstellen. Für die Ausstattung der Konsumenten mit Empfangsgeräten für iTV gilt: Nur einfache, subventionierte Geräte werden Massenmärkte erschließen. Ähnlich dem Handysubventionsmodell hat Rupert Murdochs iTV-Dienst SkyDigital in Großbritannien das Gerät praktisch kostenlos zur Verfügung gestellt und damit die Eintrittsbarriere massiv gesenkt. In Deutschland ist diese Gerätesubventionierung noch nicht üblich, was dazu führt, dass es einen Mangel an Applikationen gibt, der sich wiederum in geringem Konsumenteninteresse niederschlägt.

Vom anspruchsvollen Konsumenten werden – die Preisdimension einmal ausgeklammert – multimediale Alleskönner gewünscht, die in den Vereinigten Staaten bereits zu erhalten sind. Diese Geräte ermöglichen dem Zuschauer, sich vollständig vom gesendeten Programm zu lösen, Filme auf einer Festplatte zu speichern und Werbeblöcke zu überspringen. Auch Unternehmen wie Microsoft, die traditionell in einem anderen Kerngeschäft als dem Fernsehen und Broadcasting tätig sind, planen das Angebot entsprechender Geräte. So wird beispielsweise die Spielkonsole X-Box neben den Spiefeatures zukünftig auch in der Lage sein, die oben genannten Konsumentenwünsche zu erfüllen.

Einige Branchen, von Sendern bis zur Filmindustrie, sehen berechtigterweise durch solche multimedialen Alleskönner ihre traditionellen Geschäftsmodelle gefährdet, weil durch diese Geräte Inhalte wesentlich leichter kopiert und weitergegeben werden können. Daher werden langfristig sicherlich einige massive Änderungen in den betroffenen Branchen stattfinden – ähnlich wie in der Musikindustrie, die herbe Umsatzeinbußen durch im Internet verbreitete Musik zu verzeichnen hatte.

Der Widerstand der Filmindustrie auf der einen Seite und die Präferenz der Konsumenten für niedrige Eintrittsbarrieren auf der anderen Seite wird letztlich dazu führen, dass sich bis auf Weiteres das Marktmodell mit einfachen, subventionierten Set-Top-Boxen durchsetzt.

Die bislang geringe Verbreitung interaktiver Fernsehdienste scheitert in Deutschland auch an der mangelnden Kommunikation des Konsumentenmehrwertes. So bieten beispielsweise „ARD Digital“ und „ZDF Vision“ ein durchaus ansehnliches Programm mit vielen interaktiven Zusatzfunktionen, die auf dem Markt jedoch so gut wie unbekannt sind.

8. Handlungsbedarf für Werbetreibende, Sender und Politik

Um die Barrieren zu überwinden, die momentan eine schnelle Entwicklung des iTV behindern, müssen in erster Linie die Werbetreibenden das Thema konsequent besetzen und vorantreiben. Werbetreibende, die den finanziellen Grundstein für das Geschäftsmodell der privaten Sender gelegt haben, müssen von eben diesen Sendern konsequent die Bereitstellung von interaktiven Formaten einfordern. Was in einigen Nachbarländern schon „business as usual“ ist, sollte in Deutschland in der ersten Phase durch Pilotprojekte realisiert werden. Hierfür müssten sich Werbetreibende zusammenschließen, um in Kooperation mit einem oder mehreren Sendern, einem Gerätelieferanten und einem Kabel- oder Mobilfunknetzbetreiber einen Business Case zu erstellen und erste Erfahrungen zu sammeln. Auch für die Home-Electronic-Industrie ist eine Pilotierung der Schlüssel für einen zukunftsträchtigen Wachstumsmarkt. Die jeweiligen Landesmedienanstalten können in Pilotprojekten eine große Unterstützungs- und Koordinationsfunktion einnehmen und dabei als Moderatoren, Teilfinanziers und Antreiber agieren.

Langfristig müssen Modelle gefunden werden, die möglichst niedrige finanzielle Barrieren für den Konsumenten darstellen, z. B. durch Subventionierung der Endgeräte oder die Entwicklung preisgünstiger Geräte. Außerdem gilt es, den Mehrwert für den Konsumenten wesentlich deutlicher aufzuzeigen.

Für werbetreibende Unternehmen ist es wichtig, das Thema frühzeitig zu besetzen und intern anzusiedeln, den Markt zu verstehen, erste Erfahrungen zu sammeln und schließlich das interaktive Fernsehen in die Gesamtkommunikation mit einzubeziehen.

Autorenverzeichnis

Dr. Christian Böing

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

Dr. Mark Esser

Jahrgang 1963, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und Absatz sowie Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit bei der Henkel KGaA (1989–96) promovierte er 1995 „summa cum laude“ mit einer werbepsychologischen Arbeit. 1996 wechselte Dr. Mark Esser zu McKinsey & Company in die Unternehmensberatung, wo er im Verlauf seiner Beratungstätigkeit einen Schwerpunkt auf dem Gebiet Marketing und Strategie in der europäischen Finanzdienstleistungsindustrie entwickelte. Diesen Schwerpunkt behielt er bei seinem Wechsel 2002 zu BBDO Consulting bei, wo er nun als Managing Partner den Finanzdienstleistungssektor vertritt.

Adel Gelbert

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



Dr. Christian Böing



Dr. Mark Esser



Adel Gelbert



Dr. Olaf Göttgens

Dr. Olaf Göttgens

Jahrgang 1965, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Saarbrücken, wo er mit „summa cum laude“ promovierte. Seine Dissertation trägt den Titel „Kritische Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten“ (Gabler-Verlag). Er erhielt ein Doktorandenstipendium des deutschen Staates. Dr. Olaf Göttgens begann seine Berufslaufbahn 1991 bei der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung in München. 1994 wechselte er zu Andersen Consulting. Heute ist Dr. Olaf Göttgens Chief Executive Officer (CEO) der BBDO Consulting und Holding Partner der BBDO Group Germany.



Andreas Huber

Andreas Huber

Andreas Huber, Jahrgang 1973, wuchs in Spanien und Südamerika auf, studierte BWL mit Schwerpunkt Marketing, internationales Management und Distribution und Handel an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster, wo er im Frühjahr 2000 seinen Abschluß zum Diplom-Kaufmann mit Prädikat machte. Während des Studiums sammelte er Erfahrungen in Werbeagenturen, der Automobil- und der Elektroindustrie. Seit November 2000 arbeitet er für die BBDO Consulting GmbH in München, wo er überwiegend mit Projekten im Bereich Brand Management beschäftigt ist. Weiterhin ist Andreas Huber Mitglied der Automotive Practice von BBDO Consulting.



Udo Klein-Bölting

Udo Klein-Bölting

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

Tharek Murad-Aga

Jahrgang 1972, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bielefeld, sowie der Copenhagen Business School, Kopenhagen, Dänemark. Der Diplom Kaufmann mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management begann seinen Berufsweg im Januar 2000 bei Capital Call Centers in Edinburgh, Schottland, im Data-based Marketing. Im August 2000 wechselte er zu BBDO Consulting in Düsseldorf. Seitdem ist er im Strategischen Brand Management in verschiedenen Branchen sowie im CRM-Bereich tätig. Als Mitglied des Projektteams Brand Equity (Markenwert und -bewertung) erstellt Tharek Murad-Aga außerdem interne Studien.



Tharek Murad-Aga

Herbert Schmid

Herbert Schmid leitet seit 2001 die Telecom & Media Practice bei BBDO Consulting. Zuvor war er bei A.T. Kearney in der Top-Management-Beratung (seit 1998) und bei der VIAG-Gruppe im Bereich Telekommunikation (1993 - 1997) tätig. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität in Augsburg.



Herbert Schmid

Thilo Schotte

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



Thilo Schotte

Dr. Patricia Schulz-Moll

Dr. Patricia Schulz-Moll ist seit 2001 Projektleiterin bei BBDO Consulting mit den Schwerpunkten Brand und Customer Equity Management in der Finanzdienstleistungsindustrie. Weiterhin leitet sie in der Strategic Brand Management Practice die Bereiche Brand Analysis und Brand Strategy. Nach Ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit und Promotion zum Thema Dienstleistungsqualität war sie seit 1997 bei der Unternehmensberatung Roland Berger & Partner beschäftigt. Von dort wechselte sie 1998 in der Start up Phase zu Deutschlands größtem branchenübergreifenden Kundenbindungsprogramm Payback, wo sie das Direkt Marketing und den Aufbau des Prämienprogramms verantwortete.



Dr. Patricia Schulz-Moll



Simone Wastl

Simone Wastl

Simone Wastl, Jahrgang 1973, studierte an der Universität Konstanz Verwaltungswissenschaften mit den Schwerpunkten Management und Internationale Beziehungen, wo sie 1998 ihren Abschluss zur Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin machte. Während ihres Studiums sammelte sie Erfahrungen in Unternehmen der Konsumgüter- und Luxusgüterindustrie, in Werbeagenturen sowie im Handel. Ihre Karriere begann Simone Wastl bei Roland Berger Strategy Consultants in München, wo sie 3,5 Jahre dem Competence Center „Consumer Goods & Retail“ angehörte. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit bildeten ebenfalls CRM- und Branding-Projekte in der Konsum- und Luxusgüterbranche sowie Handelsmarketingprojekte. Seit 2001 arbeitet Simone Wastl für die BBDO Consulting GmbH in Düsseldorf, wo sie überwiegend mit Projekten im Bereich Brand Management beschäftigt ist. Weiterhin ist Simone Wastl Mitglied der Retail-Practice von BBDO Consulting.



*Prof. Dr.
Bernd W. Wirtz*

Prof. Dr. Bernd W. Wirtz

Studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Köln, London und Dortmund. Heute ist er Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung (Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen) an der Universität Witten/Herdecke und Direktor des Euro Lab for Electronic Commerce & Internet Economics (größtes Universitäts-Kompetenz-Center für E-Business in Europa). Daneben arbeitet er als Unternehmensberater für Roland Berger & Partners, München und als Manager für Andersen Consulting, Strategic Competency Group, Frankfurt mit den Beratungsschwerpunkten Electronic Commerce und New Media. Prof. Dr. Bernd W. Wirtz verfügt über langjährige Beratungserfahrungen in Electronic Commerce/Internet Economic-Projekten für international führende Medien-/Telekommunikationsunternehmen und für die Europäische Kommission. Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich der strategischen Unternehmensführung, der Organisationsberatung und des Electronic Commerce. Davon zeugen umfangreiche Veröffentlichungen sowie zahlreiche Zeitschriftenbeiträge in wissenschaftlichen und praxisorientierten Publikationen (Handelsblatt, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Wirtschaftswoche, Financial Times). Prof. Dr. Wirtz ist Autor des eCommerce-Buches der Deutschen Bank und der Bücher „Electronic Business“ und „Medien- und Internetmanagement“ im Gabler Verlag.

BBDO Consulting GmbH

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

Telefon: +49 (0) 211-1379-0

Telefax: +49 (0) 211-1379-8742

www.bbdo-consulting.de

Sandstraße 33

80335 München

Telefon: +49 (0) 89-54243-0

Telefax: +49 (0) 89-54243-259

BBDO Consulting S. A.

Calle Mesena, 22

28033 Madrid

Spain

Telefon: +34 - 91-384-0000

Telefax: +34 - 91-384-0011

Columbia Advisory Group

1285 Avenue of the Americas

New York, New York 10019

United States of America

Telefon: +1 - 212-459-5000/5323

Telefax: +1 - 212-459-6645