

BBDO Consulting GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.13 79-84 43
F +49.211.13 79-87 42
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Hausvogelplatz 2
10117 Berlin
T +49.30.34 00 03-380
F +49.30.34 00 03-385
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Sandstraße 33
80335 München
T +49.89.5 42 43 0
F +49.89.5 42 43-259
www.bbdo.de

BBDO Consulting UK
151 Marylebone Road
London NW1 5QE
United Kingdom
T +44.20.7616-39 37
F +44.20.7616-36 00

BBDO Consulting S.A.
Calle Mesena, 22
28033 Madrid
Spain
T +34.91.384-00 00
F +34.91.384-00 11

Columbia Advisory Group
1285 Avenue of the Americas
New York 10019
United States of America
T +1.212.459-63 23
F +1.212.459-66 45

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich
Switzerland
T +41.1.457 56 56
F +41.1.457 56 50



NOVEMBER 2003

POINT OF VIEW 4

Regelmäßiges Markenwert-Benchmarking
– Markenbewertung der DAX-30- und
Euro-Stoxx-50-Unternehmen mittels BEES

Anwendungsfelder für Commitment-basiertes
Marketing in der Automobilindustrie

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

Inhalt

- 4 **Regelmäßiges Markenwert-Benchmarking – Markenbewertung der DAX-30- und Euro-Stoxx-50-Unternehmen mittels BEES**
 - 1. Die Ermittlung von Brand Equity als zentrale Herausforderung für Theorie und Praxis
 - 2. Das Brand Equity Evaluation System von BBDO (BEES)
 - 2.1 Die Methodik
 - 2.2 Möglichkeiten und Grenzen des Ansatzes
 - 3. Ergebnisse der BEES-Analysen
 - 3.1 Das Ranking der Dax-30-Unternehmen
 - 3.2 Das Ranking der Euro-Stoxx-50-Unternehmen
 - 4. Abschließende Würdigung von BBDO-BEES
- 15 **Anwendungsfelder für Commitment-basiertes Marketing in der Automobilindustrie**
 - 1. Herausforderungen für das Marketing
 - 2. Was bedeutet Commitment?
 - 3. Anwendungsfelder des Commitment-Modells
 - 4. Fazit und Ausblick
- 23 **Impressum**

Regelmäßiges Markenwert-Benchmarking

1. Die Ermittlung von Brand Equity als zentrale Herausforderung für Theorie und Praxis

Dem Thema Marke und deren Bewertung wird gerade in jüngerer Zeit ein beträchtliches Interesse seitens der Forschung wie auch der Praxis entgegengebracht. Diese verstärkte Aufmerksamkeit rührt dabei nicht zuletzt von dem Umstand, dass ein erheblicher Teil des Shareholder Values von Marken generiert wird.¹ Leitet sich bereits hieraus implizit die Notwendigkeit zur regelmäßigen Berechnung und zum Tracking des Markenwerts ab, so gilt es, weitere, konkretere unternehmensinterne und -übergreifende Anwendungsfelder anzuführen,² die ein solches Vorhaben als äußerst erstrebenswert erscheinen lassen. Aus unternehmensinterner Perspektive kommt dem Aspekt des Markenwerts als Planungsinstrument eine große Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang bietet es sich bei Mehrmarkenunternehmen beispielsweise an, den bestehenden Wert einer Marke als Grundlage der Allokation des Marketingbudgets heranzuziehen. Zudem ist es möglich, Markenwertvorgaben als Zielgröße für das Produktmanagement zu etablieren. Dementsprechend vermag auf der Kontrollseite die Veränderung des Werts einer Marke als Erfolgsmaßstab für die Leistung des Brand Managements, als Evaluationsinstrument des gesamten Marketingkonzepts oder auch als Entlohnungsgrundlage zu dienen.

Im Rahmen der unternehmensübergreifenden Anwendungsbereiche gilt es, den Markenwert insbesondere als einen in hohem Maße preisbestimmenden Faktor bei der Akquisition von Unternehmen anzuführen. Dies wird vor allem daran ersichtlich, dass Unternehmen, die kaum einen substanziellen oder bilanziellen Wert besitzen, bei der Akquisition dennoch erhebliche Erlöse generieren können. Auch die Ermittlung der Höhe von Lizenzzahlungen bei der vertraglichen Einräumung von Markennutzungsrechten oder auch beim Franchising gehört zu den zentralen Feldern, in denen die Kenntnis der Höhe des Markenwerts von zentraler Relevanz ist. Des Weiteren sei auf die Anwendungsfälle der Berechnung von Schadenersatzansprüchen bei einem Missbrauch fremder Markenzeichen und bei Markenrechtsverletzungen sowie die Möglichkeit der Kreditsicherung durch Marken hingewiesen. Schließlich soll die Wichtigkeit der Markenbewertung im Kontext der externen Berichterstattung, d.h. der Bilanzierung, erwähnt werden. Im Gegensatz zu den USA und Großbritannien ist es hier zu Lande (noch) nicht möglich, originäre, selbstgeschaffene Marken zu bilanzieren; indes besteht für derivative, also akquirierte Marken auch in Deutschland eine diesbezügliche Option. Nicht zuletzt auch vor diesem Hintergrund kommt der Etablierung eines validen, einheitlichen und für jeden Markt-

¹Vgl. Zimmermann et al. (2002), S. 6.
²Vgl. hierzu Sattler (1995), S. 669.

teilnehmer transparent nachzuvollziehenden Markenbewertungsmodells eine entscheidende Bedeutung zu.

Zwar gibt es bereits eine Vielzahl an Lösungsansätzen, diese weichen jedoch erheblich voneinander ab, beruhen zum Teil auf intransparenten Methoden und weisen eine Vielzahl an Schwächen auf.³ Die im Folgenden vorgestellte Methode, die als Basis für das ebenfalls im vorliegenden Buch vorgestellte anlassbezogene Markenbewertungsmodell BBDO Brand Equity Evaluator dient, zeichnet sich durch ein hohes Maß an Leistungsfähigkeit aus. Dabei handelt es sich um ein so genanntes monetäres Verfahren.⁴ Mithilfe des darauf beruhenden Rankings kann sodann – auch im Sinne einer Längsschnittstudie – ein anschaulicher Vergleich der Entwicklung von Markenwerten im Zeitablauf erfolgen.⁵ Zunächst aber gilt es, den Markenbewertungsansatz BEES von BBDO vorzustellen.

2. Das Brand Equity Evaluation System von BBDO-BEES

2.1 Die Methodik

Das BBDO Brand Equity Evaluation System BEES ist ein mehrstufiges Faktormodell zur Bewertung von Corporate Brands. Es zeichnet sich bei dafür sinnvollen Größen durch eine branchendifferenzierende Vorgehensweise aus. Insgesamt determinieren in diesem System annahmegemäß neun Faktoren den Markenwert: Zum einen handelt es sich dabei um finanzielle Größen, zum anderen werden aber auch solche Daten berücksichtigt, die die Marke direkt betreffen. Die nachfolgende Grafik spiegelt das Brand Equity Evaluation System wider.

System der Einflussfaktoren auf den Markenwert nach BBDO

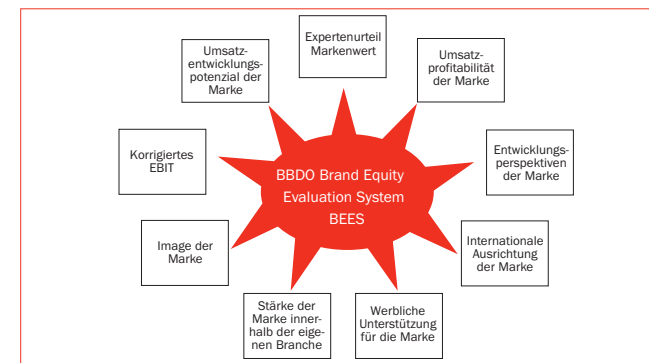


Abbildung 1

³Vgl. hierzu ausführlich Wirtz/Göttgens/Dunz (2001).
⁴Im Unterschied zu nichtmonetären Varianten. Vgl. hierzu Göttgens/Sander/Wirtz/Dunz (2001), S. 5.
⁵Vgl. zu dieser Funktion von Rankings auch Grauel (2003).

Als erste der neun als relevant identifizierten Determinanten soll hier das „Umsatzentwicklungspotenzial der Marke“⁶ betrachtet werden. Dieses dient als Indikator für die zukünftige Entwicklung des Umsatzes, wobei die Faktorwerte für die Umsatzentwicklung in einem branchenübergreifenden Kontext bewertet werden. Die „Umsatzprofitabilität der Marke“ als zweiter Faktor fließt als Mittel über die vergangenen drei Jahre in die Bewertung ein. Diese Größe dient der Ermittlung der Werthaltigkeit des Umsatzes und wird aus sachlogischen Gründen ebenfalls branchenübergreifend erfasst. Zur Bestimmung der dritten Determinante in Gestalt der „Entwicklungsperspektiven der Marke“ werden die Meinungen von Analysten über die Zukunft der Branche als Indikator der markenbezogenen Wertentwicklung herangezogen. Hierbei gilt es zunächst, die Analystenempfehlung für das Marktsegment, in dem das im Zentrum der Analyse stehende Unternehmen tätig ist, heranzuziehen, um dann eine branchenübergreifende Evaluation durchzuführen. Der Faktor „Internationale Ausrichtung der Marke“ widmet sich dem Anteil des im Ausland erbrachten Umsatzes der Marke. Diese Stellgröße vermag als Indikator für die globale Entwicklungsfähigkeit einer Marke zu dienen und wird wiederum branchenübergreifend bewertet. Die fünfte Determinante stellt die „Werbliche Unterstützung für die Marke“ dar, die sich aus dem für letztere verwendeten Werbebudget ergibt. Diese Größe spiegelt wider, wie stark die Marke durch das Unternehmen am Markt gefördert wird. Die Bewertung erfolgt branchenintern unter Verwendung des prozentualen Anteils der Werbeausgaben am „Korrigierten EBIT“. Des Weiteren bezieht sich der Faktor „Stärke der Marke innerhalb der eigenen Branche“ auf die Umsatzstärke der Marke relativ zu unmittelbaren Konkurrenzunternehmen. Die Größe dient als Indikator für das Dominanzpotenzial der Marke innerhalb des relevanten Marktes. Wie beim zuvor beschriebenen Faktor erfolgt auch hier die Bewertung branchenintern, und zwar auf Basis des Umsatzes der zu bewertenden Marke relativ zum Umsatz des Branchenführers. Einen weiteren Faktor bildet die Stellgröße „Image der Marke“. Dieser bringt die Anziehungskraft und die Attraktivität der Marke aus der Perspektive der in diesem Zusammenhang relevanten Stakeholder zum Ausdruck, wobei die Bewertung branchenübergreifend erfolgt. Das „Expertenurteil Markenwert“ als vorletzter betrachteter Faktor stellt abermals eine branchenübergreifende Kenngröße dar. Diese Determinante des Markenwerts reflektiert die Einschätzung der Marke durch die Fachwelt und greift explizit auf die Erfahrung von Experten zurück. Schließlich sei auf den Faktor „Korrigiertes EBIT“ der letzten drei Jahre hingewiesen, der als Indikator für das Wertpotenzial der Marke zu dienen vermag.⁷

Der konkrete Ablauf des Bewertungsverfahrens zeichnet sich durch seine Mehrstufigkeit aus. So werden zunächst die Faktoren „Umsatzentwicklung“, „Umsatzprofitabilität“ und „Entwicklungsperspektiven“, die das Umfeld der Marke charakterisieren, zum Faktor „Markenqualität“ aggregiert. Im nächsten Schritt wird dieser neu entstandene Faktor mit den verbliebenen Determinanten „Internationale Ausrichtung“, „Werbliche Unterstützung“, „Stärke in der eigenen Branche“ und „Image“ verschmolzen und in einen Gesamtfaktor

⁶Für Finanztitel werden entsprechend Bilanzsumme (Banken) bzw. Beiträge (Versicherungen) verwendet.
⁷Im Vergleich zum Vorsteuergewinn werden beim „Korrigierten EBIT“ Korrekturen um Zinsaufwendungen, Erträge, Goodwillabschreibungen, weitere Sondereffekte aus Beteiligungen und Restrukturierungsaufwendungen vorgenommen.

überführt. Sowohl bei der Ermittlung des übergreifenden Faktors „Markenqualität“ als auch bei der Bestimmung des Gesamtfaktorwerts gehen dabei die einzelnen Faktoren der untersten Ebene ihrer Bedeutung entsprechend gewichtet in die Berechnung ein. Der so ermittelte Gesamtfaktorwert wird im Sinne eines Gewichtungsfaktors für den übrig gebliebenen Basisfaktor „Korrigiertes EBIT“ interpretiert. Ebenso fließt das „Expertenurteil“ über den Markenwert in die Berechnung als Gewichtungsfaktor ein. Diese drei Größen dienen nun in einem letzten Schritt der Identifikation des tatsächlichen monetären Werts der Marke. Hierzu werden die beiden Gewichtungsfaktoren mit dem gewichteten Mittel des „Korrigierten EBIT“ der letzten drei Jahre derart fusioniert, dass sich der monetäre Markenwert als Produkt aus diesen drei Größen ergibt. Bezüglich des „Korrigierten EBIT“, der wie gezeigt die Basis für die Ermittlung des monetären Markenwerts bildet, gilt es, eine Reihe von Besonderheiten anzumerken. So zeichnet sich diese Größe dadurch aus, dass ihr mittlerweile der Status eines internationalen Standards zukommt. Zudem werden diskretionäre Bilanzierungs- und Finanzierungseffekte auf die Unternehmensgewinne eliminiert. Die Ermittlung des Markenwerts ist darüber hinaus frei von exogenen, temporär auftretenden Sondereffekten. Des Weiteren fließen bei Nicht-Hochtechnologieunternehmen die EBIT-Ergebnisse der letzten drei Jahre ein, um eine homogenere finanzielle Basis sicherzustellen. Der Unterschiedlichkeit der Bedeutung von Gewinnen, die zu differierenden Perioden entstanden sind, wird Rechnung getragen, indem jüngere Gewinne mit einem höheren Gewichtungsfaktor einfließen als solche, die weiter in der Vergangenheit liegen. Bei Hochtechnologieunternehmen wie z. B. Infineon, Philips, Alcatel und Nokia, bedarf es aufgrund ihrer teilweise extremen Konjunkturabhängigkeit jedoch einer besonderen Vorgehensweise: So hat sich gezeigt, dass Unternehmen dieser Branche Zyklen unterliegen, die sich über drei Jahre hinaus erstrecken. Dem wurde insofern Rechnung getragen, als der Betrachtungszeitraum zum einen auf fünf Jahre ausgedehnt wurde und zum anderen eine Gleichgewichtung über alle Perioden hinweg erfolgte. Die Abbildung auf Seite 8 vermag den Bewertungsablauf schematisch darzustellen, wobei zur Vermeidung von Redundanz lediglich die Variante für Nicht-Hochtechnologieunternehmen eine Darstellung erfährt.⁸

⁸Die Grafik für Hochtechnologieunternehmen stellt sich mit Ausnahme der herangezogenen „Korrigierten EBIT“ – es kommen in diesem Falle zwei „Korrigierte EBITs“ für die Jahre 1999 und 1998 hinzu, die mit einem Gewichtungsfaktor von jeweils 0,2 einfließen – identisch dar.

Ablauf des Bewertungsverfahrens BBDO-BEES für Nicht-Hochtechnologieunternehmen

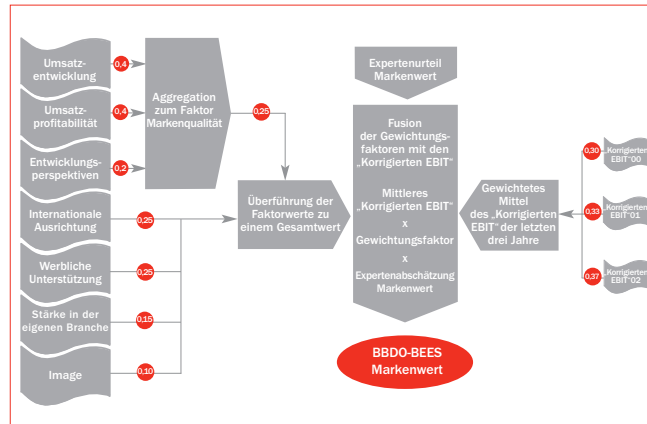


Abbildung 2

2.2 Möglichkeiten und Grenzen des Ansatzes

Der BBDO-BEES-Ansatz birgt eine Reihe von Vorzügen gegenüber anderen Ansätzen der Markenbewertung.⁹ Zunächst gilt es, auf den Umstand hinzuweisen, dass sich das hier im Zentrum stehende Bewertungssystem bei dafür geeigneten Größen durch eine branchendifferenzierende Vorgehensweise auszeichnet. Dies erscheint z. B. im Kontext der werblichen Unterstützung der Marke besonders wichtig, da diese bei einer interbranchenorientierten Betrachtung erheblichen Abweichungen unterliegt und somit keine direkte Vergleichbarkeit der Befunde gegeben ist. Eine Nichtbeachtung dieses Aspekts hätte eine erhebliche Verzerrung der Ergebnisse zur Folge. Zudem bezieht BBDO-BEES einen umfangreichen Katalog von für den Wert einer Marke relevanten Einflussgrößen sowohl aus dem direkten als auch aus dem indirekten Umfeld der Marke in die Analyse ein. Darüber hinaus handelt es sich um einen flexiblen, erweiterungsfähigen Ansatz, der durch Anpassung bzw. Integration der relevanten Kennzahlen auch in der Lage ist, Marken aus dem Finanzbereich zu bewerten und vergleichbar zu machen. Ein weiterer Vorteil des Verfahrens besteht in der expliziten Aufnahme zukunftsorientierter Größen, die das Entwicklungspotenzial und die Entwicklungsperspektiven der Marke erfassen. Darüber hinaus erweist sich aus operativer und durchführungsbezogener Sicht die leichte Verfügbarkeit und Zugänglichkeit der für die Markenbewertung erforderlichen Daten als sehr vorteilhaft. Dies ermöglicht im Allgemeinen eine schnelle, effektive und somit auch vergleichsweise kostengünstige Bewertung der Marke. Zudem eliminiert dieses Verfahren weitestgehend auch Größen, die keinen Einfluss auf den ermittelten Wert einer Marke haben sollten, da sie sich der direkten

und auch indirekten Kontrolle durch die markensteuernden Organe gänzlich entziehen. Dieser Forderung wird insbesondere dadurch Rechnung getragen, dass anstelle des Nachsteuergewinns – wie dies beispielsweise beim Markenbewertungsansatz von Interbrand der Fall ist – das „Korrigierte EBIT“ herangezogen wird. Hierdurch werden diskretionäre Bilanzierungs- und Finanzierungseffekte auf die Unternehmensgewinne sowie exogene, temporär auftretende Sondereffekte eliminiert. Zudem zeichnet sich das Verfahren durch eine valide Abbildung der Markenwerte von Unternehmen in zyklischen Märkten aus.

Es bleibt jedoch anzumerken, dass trotz der Vielzahl der skizzierten Vorteile auch das BBDO-BEES nicht alle Defizite anderer Markenbewertungsansätze ausgleichen kann. Dies liegt darin begründet, dass es nicht möglich ist, allgemein akzeptierte, objektive Maßstäbe zu definieren bzw. ein „richtiges“ Verfahren zu identifizieren. Vielmehr kann nur versucht werden, bekannte Defizite zu eliminieren und potenzielle Fehlerquellen auszuschließen, um ein System zu entwickeln, das aufgrund seiner Vorteile und nur geringen Zahl an Defiziten potenziell in der Lage ist, breite Anerkennung zu finden. Diese Voraussetzungen werden von BEES weit gehend erfüllt, da es nur den geringsten möglichen subjektiven Einfluss im Rahmen der Auswahl sowie der Gewichtung der Faktoren zulässt und auf weitere subjektive Störgrößen, wie z.B. die S-Kurve zur Multiplikatorbestimmung bei Interbrand, gänzlich verzichtet. Ebenso ist die Tatsache zu nennen, dass die Werbeausgaben als Bestimmungsgröße des Markenwerts herangezogen werden. Dies kann aufgrund des Umstands, dass hier eine inputorientierte Bewertung vorgenommen wird, der Wert einer Marke jedoch aus dem Output resultiert, als angreifbar betrachtet werden. Da dennoch ein Zusammenhang zwischen der werblichen Unterstützung für die Marke und dem Wert der Marke ausgegangen werden kann, scheint diese Vorgehensweise berechtigt zu sein. Abschließend bleibt festzuhalten, dass BEES in der hier vorgestellten Form nur Corporate Brands zu bewerten im Stande ist. Dies war jedoch im Hinblick auf das nachfolgend skizzierte Corporate Brand Ranking als Zielvorgabe definiert. Die Bewertung von Sub-Marken kann im Bedarfsfall durch eine leichte Modifikation des Ansatzes erfolgen.

⁹Vgl. hierzu ausführlich Wirtz/Göttgens/Dunz (2001).

3. Ergebnisse der BEES-Analysen

2.3 Das Ranking der DAX-30-Unternehmen

Das in Tabelle 1 dargestellte Ranking basiert auf Markenwerten, die mittels BEES ermittelt wurden. Für 2003 galt es dabei beispielsweise, Datenmaterial aus den Jahren 2002, 2001 und 2000 heranzuziehen.¹⁰ Ohne das Ranking detailliert darstellen zu können, fällt die Dominanz von DaimlerChrysler auf. Dieses Unternehmen vermochte sich in puncto Markenwert im Vergleich zum Vorjahr von Rang 4 auf Rang 1 zu verbessern und damit die Spitzenposition aus dem Jahre 2001 zurückzuerobern. Damit konnte das Automobilunternehmen die zweitplatzierte Deutsche Telekom (Nr. 2 in 2002, Nr. 3 in 2001) sowie die in 2002 führende Allianz (jetzt Nr. 3, Nr. 2 in 2001) oder auch die aktuell viertplatzierte Deutsche Bank (Nr. 3 in 2002, Nr. 4 in 2001) hinter sich lassen. Betrachtet man die Veränderung der Positionen aller Unternehmen zwischen 2001 und 2003, so fällt auf, dass insbesondere TUI und Metro zu den größten relativen Gewinnern gehören: Sie konnten in diesem Zeitraum 9 resp. 8 Positionen gutmachen. Auch Thyssen Krupp ist mit einer Verbesserung um 6 Ränge als sehr erfolgreich einzustufen. Die größten relativen Verluste mussten jedoch in derselben Zeitspanne Commerzbank (11 Ränge), Bayer (7 Ränge) und MAN (11 Ränge) hinnehmen. Ergänzend sei an dieser Stelle noch ein Hinweis zur Spannweite der Markenwerte im Ranking des Jahres 2003 angeführt. Wie das nachfolgende Beispiel zeigt, vermag diese Kennziffer eine eindrucksvolle Größenordnung anzunehmen: So müsste MLP als letztplatziertes Unternehmen seinen Markenwert um mehr als das 90fache steigern, um im aktuellen Ranking die Spitzenposition einnehmen zu können.

Schließlich kann in Bezug auf die Branchenzugehörigkeit 2003 gemäß Tabelle 1 konstatiert werden, daß der Finanzsektor mit 7 Unternehmen am stärksten im DAX-30 vertreten ist; die Automobilindustrie weist jedoch im Vergleich mit der zuvor genannten Branche nicht nur 2, sondern gleich alle 3 Vertreter unter den Top 10 auf. Auch der Branche Chemie/Pharma/Gesundheit kommt mit 6 Vertretern ein bedeutendes Gewicht im DAX-30 zu.

DAX-Markenwert-Ranking mit BEES (2001–2003)

Rang 2003	Rang 2002	Rang 2001	Unternehmen	Markenwert in Mio. € (2003)	Branche
1	4	1	DaimlerChrysler	25.299	Automobil
2	2	3	Deutsche Telekom	20.019	Telekommunikation
3	1	2	Allianz	15.758	Finanzsektor
4	3	4	Deutsche Bank	15.719	Finanzsektor
5	6	6	Volkswagen	15.699	Automobil
6	9	11	Bayerische Motoren Werke	15.679	Automobil
7	7	9	Siemens	15.370	Technologie
8	8	10	RWE	10.878	Versorger
9	5	5	E.ON	10.790	Versorger
10	15	-	Deutsche Post	8.791	Transport/Verkehr
11	10	8	BASF	8.742	Chemie/Pharma/Gesundheit
12	13	18	Thyssen Krupp	8.729	Industrie
13	14	21	Metro	8.661	Diverse
14	11	7	Bayer	8.168	Chemie/Pharma/Gesundheit
15	16	19	Henkel	6.367	Chemie/Pharma/Gesundheit
16	17	25	TUI	5.845	Diverse
17	12	15	HVB	5.620	Finanzsektor
18	18	13	SAP	5.297	Software
19	19	14	Deutsche Lufthansa	4.251	Transport/Verkehr
20	21	22	Adidas-Salomon	3.884	Konsumgüter
21	22	24	Linde	3.639	Industrie
22	23	17	Münchner Rück	3.388	Finanzsektor
23	20	26	Schering	3.099	Chemie/Pharma/Gesundheit
24	27	23	Fresenius	2.811	Chemie/Pharma/Gesundheit
25	29	30	Infineon	1.372	Technologie
26	25	20	MAN	1.319	Industrie
27	24	16	Commerzbank	1.232	Finanzsektor
28	-	-	Altana	1.051	Chemie/Pharma/Gesundheit
29	-	-	Deutsche Börse	970	Finanzsektor
30	30	-	MLP	269	Finanzsektor

Tabelle 1

Interessant erscheint des Weiteren die Frage, welchen Beitrag Marken zum Unternehmenserfolg zu leisten vermögen. Zu diesem Zweck wurden die Dax-30-Unternehmen erneut einer Analyse unterzogen. Hierbei zeigt sich, wie aus Abbildung 3 hervorgeht, dass Marken einen wesentlichen Anteil am Unternehmenserfolg haben. Die Grafik spiegelt dabei den Zusammenhang zwischen der Veränderung der Marktkapitalisierung im Zeitablauf und dem Markenwert wider. Gemäß Abbildung 3 weist dasjenige Drittel an Dax-30-Unternehmen, bei dem der Markenwertanteil im Vergleich zum Unternehmenswert in den Jahren 2000 bis 2002 das höchste Maß annimmt (im Durchschnitt 71 %), einen ausgeprägten Markenbonus auf. Dieser manifestiert sich in einer Differenz von 17 Prozentpunkten in 2001 resp. 6 in 2002

¹⁰ Für Hochtechnologieunternehmen zusätzlich die Daten aus 1999 und 1998.

Veränderung der Marktkapitalisierung in Abhängigkeit vom Markenwertanteil

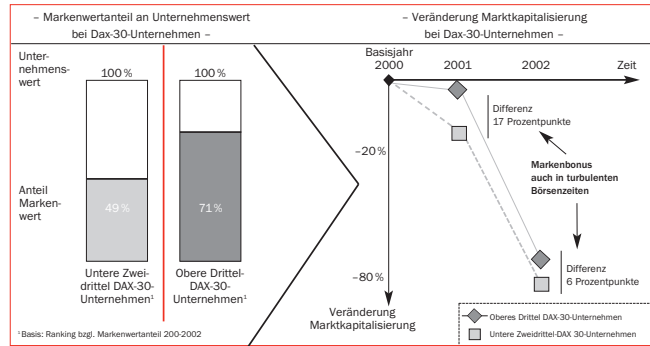


Abbildung 3

weniger Marktkapitalisierungsverlust im Vergleich zum Basisjahr 2000 als bei den übrigen DAX-Repräsentanten. Investitionen in die Marke scheinen somit auch eine stabilisierende Wirkung auf den Unternehmenswert zu entfalten.

Das Ranking der Euro-Stoxx-50-Unternehmen

Erstmals sollen an dieser Stelle auch die Ergebnisse des Rankings für die Euro-Stoxx-50-Unternehmen präsentiert werden. Auch hier flossen zur Ermittlung der Markenwerte 2003 – analog zum DAX-Ranking - Daten aus den Jahren 2002, 2001 und 2000 ein; entsprechend wurden zur Ermittlung der Markenwerte 2002 Informationen aus 2001, 2000 und 1999 herangezogen. Wie Tabelle 2 zeigt, führt die niederländische ING Group die Liste mit einem Markenwert von ca. 47 Mrd. € an, gefolgt von der ebenfalls niederländischen Unilever mit ca. 41 Mrd. € und der italienischen ENI mit ca. 40 Mrd. €. DaimlerChrysler als Spitzenreiter des DAX-30-Rankings findet sich im europäischen Umfeld auf Platz 7 wieder. Zu den relativen Gewinnern des Rankings 2003 zählt das Bauunternehmen Saint-Gobain, das im Vergleich zum Vorjahr 13 Ränge gutmachen konnte. Auch die Société Générale konnte mit einer Verbesserung um 11 Plätze Zugewinne im zweistelligen Bereich erzielen. Verluste in Bezug auf die europäische Position mussten hingegen E.ON (16 Positionen), Allianz (12 Positionen), AXA und Deutsche Bank (jeweils 11 Ränge) hinnehmen. Auffällig am Euro-Stoxx-50-Ranking ist zudem die starke Stellung französischer und deutscher Unternehmen: So befinden sich unter den Top-20 (Top-50)-Unternehmen sieben (16) bzw. sechs (12) Vertreter aus diesen beiden Ländern. Lenkt man den Blick auf die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen auf den Spitzenpositionen, so fällt das Primat des Finanzsektors auf. Neben dem 1. Platz können Unternehmen dieses Industriezweigs weitere sechs Top-20-Positionen für sich verbuchen und stellen mit insgesamt 16 Vertretern die mit Abstand größte Branchengruppierung. Schließlich fällt bei einem Vergleich des absoluten Markenwerts der führenden ING Group mit dem der letztplatzierten Alcatel auf, dass der Spitzenreiter den ca. 40fachen Markenwert auf sich vereinen kann; die Spannweite der Markenwerte divergiert also erheblich.

Euro-STOXX-Markenwert-Ranking mit BEES (2002–2003)

Rang 2003	Rang 2002	Unternehmen	Markenwert in Mio. € (2003)	Branche	Land
1	1	ING Groep	46.743	Finanzsektor	Niederlande
2	7	Unilever	40.628	Konsumgüter	Niederlande
3	2	ENI	40.299	Versorger	Italien
4	11	Shell	30.357	Energie/Rohstoffe	Niederlande
5	9	BNP Paribas	27.763	Finanzsektor	Frankreich
6	12	Nokia	26.268	Technologie	Finnland
7	8	DaimlerChrysler	25.299	Automobil	Deutschland
8	4	Deutsche Telekom	20.019	Telekommunikation	Deutschland
9	10	France Telecom	19.246	Telekommunikation	Frankreich
10	19	Carrefour	19.186	Handel	Frankreich
11	24	Saint-Gobain	18.922	Bauindustrie	Frankreich
12	21	Total	18.237	Energie/Rohstoffe	Frankreich
13	14	Aventis	17.576	Chemie/Pharma/Gesundheit	Frankreich
14	16	BSCH	17.520	Finanzsektor	Spanien
15	3	Allianz	15.758	Finanzsektor	Deutschland
16	5	AXA	15.720	Finanzsektor	Frankreich
17	6	Deutsche Bank	15.719	Finanzsektor	Deutschland
18	15	Volkswagen	15.699	Automobil	Deutschland
19	18	Siemens	15.370	Technologie	Deutschland
20	22	ABN Amro	14.904	Finanzsektor	Niederlande
21	17	Fortis	14.864	Finanzsektor	Belgien
22	31	BBVA	14.662	Finanzsektor	Spanien
23	23	Telecom Italia	14.218	Telekommunikation	Italien
24	20	Suez	13.933	Versorger	Frankreich
25	30	Vivendi Universal	13.313	Diverse	Frankreich
26	37	Société Générale	13.174	Finanzsektor	Frankreich
27	25	Telefonica	11.141	Telekommunikation	Spanien
28	27	RWE	10.878	Versorger	Deutschland
29	13	E.ON	10.790	Versorger	Deutschland
30	36	Endesa	10.780	Versorger	Spanien
31	26	Aegon	9.784	Finanzsektor	Niederlande
32	-	Lafarage	9.392	Bauindustrie	Frankreich
33	32	BASF	8.742	Chemie/Pharma/Gesundheit	Deutschland
34	28	ENEL	8.669	Diverse	Italien
35	42	Danone	8.324	Konsumgüter	Frankreich
36	33	Bayer	8.168	Chemie/Pharma/Gesundheit	Deutschland
37	38	Sanofi-Synthelabo	8.074	Chemie/Pharma/Gesundheit	Niederlande
38	46	L'Oréal	7.904	Konsumgüter	Frankreich
39	45	Telecom Italia Mobile	7.776	Telekommunikation	Italien
40	39	Generali	7.629	Finanzsektor	Italien
41	44	LVMH	6.795	Konsumgüter	Frankreich
42	41	UniCredito	6.545	Finanzsektor	Italien
43	40	Philips	6.404	Technologie	Niederlande
44	35	HVB	5.620	Finanzsektor	Deutschland
45	34	Repsol	5.072	Energie/Rohstoffe	Spanien
46	47	Air Liquide	3.785	Chemie/Pharma/Gesundheit	Frankreich
47	49	Münchner Rück	3.388	Finanzsektor	Deutschland
48	50	Sanpaolo IMI	2.380	Finanzsektor	Italien
49	48	Alcatel	1.186	Technologie	Frankreich

Für Alcatel konnte aufgrund fehlender Bilanzen noch kein Markenwert 2003 berechnet werden.

Tabelle 2

4. Abschließende Würdigung von BBDO-BEES

Mit BEES wurde ein leistungsfähiger Markenbewertungsansatz vorgestellt, der zahlreiche Schwächen konkurrierender Ansätze zu beheben vermag. Er bezieht sowohl harte Finanzdaten als auch Imagedaten in die Analyse ein, bedient sich zudem der Hilfe von Prognosen, wobei stets darauf geachtet wird, Subjektivität weitestgehend zu reduzieren. Des Weiteren werden Faktoren, die zwar objektiv sind, aber einem „fairen“ Vergleich z.B. aufgrund ihrer mangelnden Beeinflussbarkeit nicht zuträglich sind, vermieden. Darüber hinaus ermöglicht die mehrstufige Vorgehensweise eine Erfassung einer Vielzahl an Parametern, ohne dabei die Nachvollziehbarkeit des Systems zu gefährden. Die branchendifferenzierende Vorgehensweise ist besonders im Hinblick auf ein Benchmarking mit den relevanten Konkurrenten des bearbeiteten Markts ein sehr hilfreiches Instrument. Zudem wurde durch die Berücksichtigung der Entwicklungen der relevanten eingehenden Größen die Statik vieler Modelle überwunden und dynamische Prozesse erfasst. Dem Ziel einer realitätskonformen Abbildung der Unternehmenssituation trägt der vorliegende Ansatz in hohem Maße Rechnung.

Die konkreten Ergebnisse manifestieren sich im vorliegenden Beitrag insbesondere in Gestalt der vorgestellten Rankings. Im Falle der Dax-30 wie auch der Euro-Stoxx-50 Unternehmen zeigt die Rangfolge neben den absoluten Markenwerten für das Jahr 2003 auch die Veränderung der Ränge im Vergleich zu den Vorjahren. Das Monitoring der Entwicklung der relativen Markenstärkeposition im Wettbewerbsvergleich kann für Entscheider in den Unternehmen als „Teaser“ für tiefergehende Ursachenforschung und nachfolgende Optimierungsanstrengungen dienen. Es bleibt die spannende Frage, wie die Unternehmen in den nächsten Rankings abschneiden werden.

Literatur

Göttgens, O., Sander, B., Wirtz, B., Dunz, M.: Markenbewertung als strategischer Erfolgsfaktor, Whitepaper, Düsseldorf 2001.

Grauel, R.: Die Pein der Weisen, in: brand eins online, http://www.brand-eins.de/magazin/archiv/2003/ausgabe_02/schwerpunkt/artikel5.html, Abruf vom 12. Juli 2003.

Sattler, H. (1995), Markenbewertung, in: ZfB, 65. Jg., Heft 6, S. 663–682.

Wirtz, B. W., Göttgens, O., Dunz, M. (2001), Ansätze zur Markenbewertung, in: der markt, Heft 159/2001, S. 159–167.

Zimmermann, R., Klein-Bötting, U., Sander, B., Murad Aga, T. (2002), BBDO Brand Equity Evaluator®, in: BBDO (Hrsg.), Brand Equity Excellence®, Band 2.

Anwendungsfelder für Commitment-basiertes Marketing in der Automobilindustrie

1. Herausforderungen für das Marketing

Marketing- und Vertriebsmanager in der Automobilindustrie sind bisweilen nicht zu beneiden. Auf ihnen lastet der Druck, ein über mehrere Jahre entwickeltes Fahrzeug, das mit hohen spezifischen Investitionen in Milliardenhöhe belastet als Hoffnungsträger in die Produktion geht, erfolgreich zu vermarkten. Dabei müssen sie gerade im Vorfeld des Launches mit erheblichen Unsicherheiten umgehen können:

- Sind die angestrebten Volumenziele realistisch?
- Werden realisierbare Potenziale mit den gewählten Zielgruppen maximiert?
- Von welchen Wettbewerbern können wie viele Neukunden erobert werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass diejenigen potenziellen Kunden angesprochen werden, die auch tatsächlich erreichbar, also wechselbereit sind?
- Ist die angestrebte Positionierung im Wettbewerberumfeld differenzierend und von hoher Relevanz für die Zielgruppe?
- Wie kann bei Marketingmaßnahmen eine differenzierte Ansprache, die den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen entspricht, ermöglicht werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass auch auf Retalebene die erreichbaren Kunden angesprochen werden und die richtige Verkaufsargumentation umgesetzt wird?

Natürlich stehen den Managern für die Beantwortung mancher dieser Fragen erprobte methodische Ansätze und Instrumente zur Verfügung, wie z. B. mehrdimensionale Marktprognosemodelle und Lifestyle-orientierte Marktsegmentierungen. Dennoch stimmt die mit neu eingeführten Modellen erreichte Kundschaft häufig kaum mit der anvisierten Zielgruppe überein. Im Extremfall kommt es sogar dazu, dass das neue Modell 1 bis 2 Jahre nach der Einführung wieder vom Markt genommen wird. Die vorhandenen Marketinginstrumente und -methoden scheinen also in der Anwendung systematischen Fehlern zu unterliegen. Die Hauptgründe für die Unzulänglichkeit dieser Instrumente liegen in der Vergangenheitsbezogenheit und der mangelnden Aussagekraft der erklärenden Variablen für Kundenverhalten. So ist z. B. Kaufaffinität allein kein guter Indikator für zukünftige Marktanteile und Kundenzufriedenheit kein guter Indikator für Wechselbereitschaft. Im Endeffekt hat dies zur Folge, dass Maßnahmen häufig deshalb nur geringe Wirkung erzielen, weil Kunden angesprochen werden, die für einen Hersteller überhaupt nicht erreichbar sind bzw. kein Interesse am Produkt oder der Marke haben. Wir sind davon überzeugt, dass das Wissen

um das „Commitment“ des Kunden – also der persönlichen Identifikation mit dem Produkt bzw. der Marke – hier zu deutlich besseren Handlungsempfehlungen und Ergebnissen führen kann.

2. Was bedeutet Commitment?

Der Commitment-Ansatz wurde in den späten 80er-Jahren von Jan Hofmeyr (Universität Kapstadt) aus der Religionstheorie entwickelt und von BBDO Consulting in Zusammenarbeit mit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt zu einem anwendungsstarken Verfahren für das Marketing in verschiedenen Industrien weiterentwickelt.

Commitment misst die emotionale Verbundenheit eines Kunden mit einer Marke oder einem Produkt und hat sich als sehr guter mehrdimensionaler Indikator für Kundenverhalten herausgestellt. Es lässt sich nachweisen, dass die Korrelation zwischen Commitment und zukünftigem Marktanteil branchenübergreifend etwa 80 % beträgt.¹

Erkenntnisse aus Commitment-basierter Segmentierung

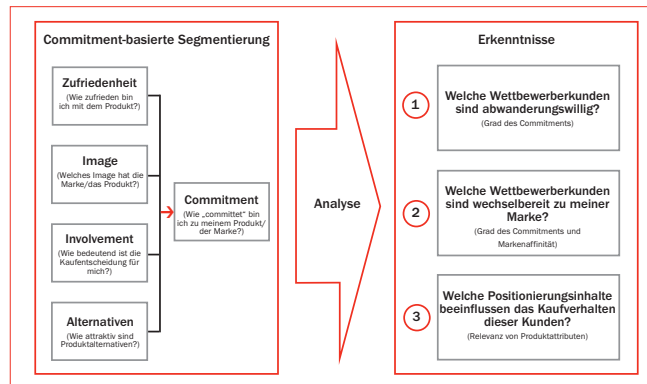


Abbildung 1

Aufgrund der hohen Erklärungskraft für das tatsächliche Kundenverhalten ist Commitment für Marketingmanager somit eine deutlich wertvollere Information als z. B. die einfache Information zum Image einer Marke oder der Kaufaffinität zu einem Produkt an sich. Aus der Analyse des Commitments verschiedener Kundengruppen wird deutlich, auf welche Wettbewerberkunden es sich zu fokussieren lohnt. Tatsächlich erreichbare Wettbewerberkunden können identifiziert und sogar in ihrem Volumenpotenzial quantifiziert werden (vgl. Abb.1).

¹ S. Hofmeyr, Jan/Rice, Butch: Commitment Marketing, Verlag Moderne Industrie 2002.

Fallstudie Opel Signum²

Ein interessantes Beispiel für die Relevanz von Wechselbereitschaften liefert der Opel Signum. Die Markteinführung des Signum stellt die Marketingverantwortlichen bei Opel vor eine besonders herausfordernde Aufgabe. Die Schwierigkeit liegt darin, dass der Signum zum einen den Omega ersetzen, aber zusätzlich auch noch völlig neue Kundengruppen aus den Premiumsegmenten (Fahrer von A4, C-Klasse, 3er) ansprechen soll. Laut Opel sollen ca. 40 % der Neukunden primär aus diesem Wettbewerbsumfeld stammen. Ist diese Zielsetzung realistisch? Bieten diese Segmente tatsächlich ausreichend Eroberungspotenzial? Oder fokussiert Opel seine Aktivitäten auf Wettbewerbskunden, die eine geringe generelle Wechselbereitschaft haben oder nicht zu Opel wechseln würden? Unsere auf dem Commitment-Ansatz basierende Studie hat gezeigt, dass Opels Manager vor einer erheblichen Herausforderung stehen, die geplanten Absatzziele von 35.000 Einheiten p. a. in Deutschland zu erreichen.

Kernerkenntnisse aus der Fallstudie Launch des Opel Signum

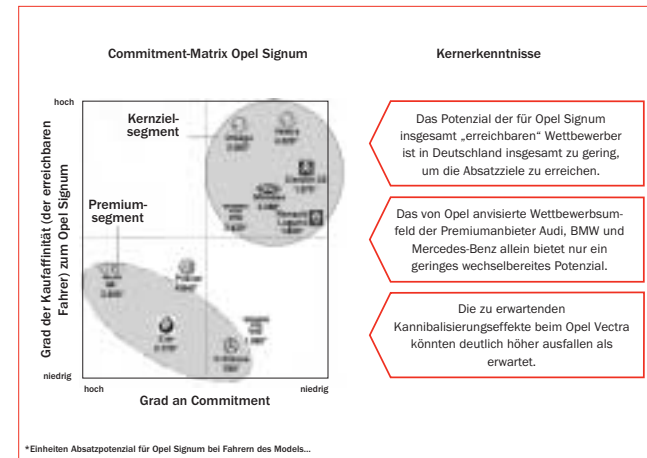


Abbildung 2

² Eine detailliertere Beschreibung der Fallstudie findet sich in BBDO Consulting Point of View: „Commitment-basiertes Marketing: Der Schlüssel zu Wachstum in stagnierenden und gesättigten Märkten“, September 2003 – erhältlich über „automotive@bbdo-consulting.com“.

Auch im Rahmen der Mediaplanung der Launch-Kommunikation findet Commitment eine interessante Anwendung, da es mit der Aufmerksamkeit des Konsumenten für Kommunikation korreliert. So erreicht klassische Werbung vor allem bereits „committete“ Kunden, wohingegen nicht „committete“ Kunden der Kommunikation sehr viel geringere Aufmerksamkeit widmen (gemessen z. B. in der durchschnittlichen Betrachtungszeit einer Anzeige). Das bedeutet, dass sich mithilfe des Commitments bestimmen lässt, welche Zielgruppen eher mit Above-the-Line (ATL)- und welche eher mit dialogorientierten Below-the-Line (BTL)-Maßnahmen erreicht werden können. Durch eine daraus abgeleitete Optimierung der ATL-BTL-Budgetallokation können Effizienz und Effektivität von Kommunikationsmaßnahmen deutlich gesteigert werden.

Akquisitionsprogramme

Mit Beginn der Vermarktungsphase findet das Commitment-Modell sein Hauptanwendungsfeld in der konkreten Ausgestaltung von Akquisitionsprogrammen. Über die anonyme Commitment-basierte Segmentierung des Markts lassen sich Zielgruppen anhand von diskriminierenden Schlüsselindikatoren beschreiben (z. B. aktuelles Fahrzeug, Alter, Beruf, und Lifestyle etc.). In Akquisitionskampagnen lassen sich diese einfach zu identifizierenden bzw. abzufragenden Indikatoren für eine signifikant verbesserte Pre- bzw. Post-Qualifizierung von Adressen bzw. Programmteilnehmern nutzen. Zielgruppenprofile, die auf Commitment-Segmenten beruhen, sind deswegen vorteilhaft, weil sie von Beginn an eine höhere Wahrscheinlichkeit für die Erreichbarkeit des Kunden implizieren. Aufgrund dieses verbesserten Kriterienkatalogs für den Adresskauf (Pre-Qualifizierung) ist eine deutlich höhere Response-Rate zu erwarten, die zwischen 40 und 100 % höher liegt als bei klassischen Zielgruppenbeschreibungen. Während des Lead-Management-Prozesses dient Commitment weiterhin als Qualifikationskriterium und ermöglicht eine bessere Abschätzung von Kaufwahrscheinlichkeiten der Interessenten (Post-Qualifizierung). So können Interessenten (Leads) selektiver im Prozess an den Händler weitergeleitet werden.

Aus der Beschreibung der Commitment-basierten Zielgruppen lassen sich in der Folge insbesondere bei Kanälen mit hohem Differenzierungspotenzial zielgruppenspezifische Positionierungsinhalte kommunizieren, die als Verhaltenstreiber identifiziert wurden (im Falle des Opel-Signum z. B. Fokus auf Raumangebot bei Citroën-Kunden; Fokus auf Wertbeständigkeit bei Mercedes-Benz-Kunden (vgl. Abbildung 4). Während heutzutage z. B. eine Onlinekampagne in der Regel allen Zielgruppen die identische Vorteilhaftigkeitskommunikation nach dem Gießkannenprinzip anbietet, können aufgrund der Erkenntnisse über zielgruppenspezifische Bedürfnisse Kommunikationsinhalte stark differenziert werden: Gibt sich z. B. ein Internetbesucher auf der Opel-Signum-Page als Besitzer eines Citroën C5 zu erkennen, so könnte die Argumentation von Produktattributen entsprechend der identifizierten relevanten Attribute gestaltet werden.

Weiterhin liefert eine Commitment-basierte Segmentierung Zielgruppenprofile, die die Aktivitätenplanung für Guerilla-Marketing und Events optimieren. Während das Briefing

für solche Below-the-Line-Maßnahmen üblicherweise auf einem sozio-demografischen Profil erfolgt, liefert gerade die zusätzliche Information über die Erreichbarkeit der Kunden den entscheidenden Quantensprung in der Effektivität. So kann man gemäß dem Commitment-Profil entsprechende Personen z. B. auf Konzerten oder Events auf das Interesse an einer Probefahrt ansprechen.

Analog können die Erkenntnisse des Commitment-Modells dort genutzt werden, wo der Umsatz entsteht, nämlich beim Händler. Dieselben Erkenntnisse, die zentralen Akquisitionsprogrammen zum Vorteil reichen, dienen den Händlern zur Verbesserung ihrer eigenen Akquisitionstätigkeiten. Die Bereitstellung einfach aufbereiteter Analyseergebnisse zum Commitment einzelner Zielgruppen ermöglicht so dem Händler, die Marktbearbeitung in seinem Verkaufsgebiet zu optimieren. Zum Beispiel ist es für Opel-Händler eine wertvolle Information, dass im Fall des Signums die Wahrscheinlichkeit, einen Citroën-C5-Fahrer zu akquirieren, deutlich höher ist als bei einem C-Klasse-Fahrer (vgl. Abbildung 2). Darüber hinaus können dem Händler z.B. konkrete „Selling Points“ an die Hand gegeben werden, welche Verkaufsargumente in Abhängigkeit des aktuell gefahrenen Modells des Kunden am vielversprechendsten sind. Somit wird die Commitment-Segmentierung zu einem wichtigen Instrument der Retail-Steuerung.

Erste Tests haben gezeigt, dass die Konvertierungsrate von Akquisitionsprogrammen aufgrund der Commitment-basierten Profilbeschreibung von Zielsegmenten sowie über die Abfrage des individuellen Commitments im Dialog signifikant gesteigert werden kann (siehe Beispiel in Abbildung 5).

Vorteile in zentralen Akquisitionsprogrammen (anonymisiertes Beispiel)

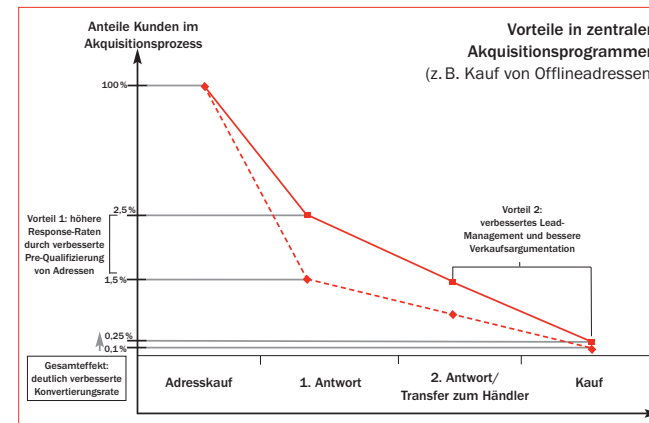


Abbildung 5

Loyalitätsprogramme

Über die Akquisition von Wettbewerberkunden hinaus bietet Commitment auch in der Konzeption und konkreten Ausgestaltung von Loyalitätsprogrammen Anwendungsgebiete. Grundsätzlich sollten Loyalitätsprogramme aufgrund der hohen Korrelation von Commitment und Kaufverhalten darauf ausgerichtet sein, das Commitment des einzelnen Kunden gezielt zu erhöhen. Dazu ist es zunächst wichtig zu verstehen, was Commitment konkret treibt. Studien von BBDO Consulting haben gezeigt, dass sich Loyalität vor allem durch unmittelbar fahrzeugprozessbezogene Maßnahmen beeinflussen lässt (z. B. Erleichterungen beim Service-Handling). Diese segmentspezifischen Commitment-/Loyalitätstreiber gilt es zu identifizieren und individuell zu managen. Somit bietet das Commitment-basierte Loyalitätsmanagement die Möglichkeit der zielgerichteten Adressierung unzufriedener bzw. latent wechselbereiter Kunden, während heutige Loyalisierungsmaßnahmen bisweilen Kunden betreffen, deren Commitment ohnehin bereits sehr hoch ist. Die Fokussierung auf jene gefährdeten Kunden bzw. die Antizipation von Abwanderungsbereitschaft ermöglicht frühzeitige Recovery-Programme, bevor der Kunde für die nächste Halteperiode von 3 bis 5 Jahren verloren wird. Diese Art von präventiven Loyalitätsprogrammen ermöglicht ein differenziertes Management von Loyalität.

4. Fazit und Ausblick

Obwohl Commitment-basiertes Marketing sicherlich nicht die Neuerfindung des Marketings an sich ist, so bietet dieser Ansatz doch zahlreiche Anwendungsfelder während des gesamten Produkt- und Kundenlebenszyklus. Das Wissen um die Wechselbereitschaften von Kunden ermöglicht eine deutlich verbesserte Fokussierung sämtlicher Marketingaktivitäten. Dies ist eine zwingende Notwendigkeit im intensiven Verdrängungswettbewerb des Neufahrzeuggeschäfts in der Automobilindustrie. Die hohe Erklärungskraft von Commitment in Hinblick auf das Kundenverhalten legt somit nahe, dass die Zukunft des Automobilmarketings von einer gesteigerten Bedeutung des konsequenten Managements vom Commitment der Kunden geprägt sein wird.

Herausgeber

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

Gestaltung

Marion Alma, Grafik-Design-Büro
 Jüchen-Hochneukirch

Druck & Litho

Hansa-Druckerei & Verlag
 Grevenbroich

Kontakt

BBDO Consulting GmbH

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