

Interview mit Andreas Lippert, Kodak



Volles Programm auf allen Kanälen

Kodak hat bei der Einführung seiner Tintenstrahldrucker exklusiv auf die Großfläche gesetzt und hat beim Kamera-Service Nachholbedarf. FOTOwirtschaft sprach mit Andreas Lippert, Geschäftsführer Kodak Deutschland

■ Herr Lippert, hat der Fotofachhandel bei Kodak ausgedient?

Keinesfalls. Vielleicht waren wir da nicht gut genug in der Kommunikation im Vorfeld der Einführung. Es ist nicht unser Ansinnen, einem etwas zu geben und dem anderen nichts. Wir sind in einem neuen Produktfeld gestartet und dabei in einen für uns neuen Markt eingetreten, der bereits zwanzig Jahre etabliert ist. Dort müssen wir uns als Newcomer erst einmal positionieren. Obendrein sind wir mit einem Geschäftsmodell gestartet, das völlig neu ist. Dessen Erfolg steht und fällt damit, dass der Konsument versteht, welchen Mehrwert Kodak ihm mit diesem Produkt bietet.

■ Was ist das Neue an diesem Geschäftsmodell und worin besteht die Schwierigkeit, dies dem Verbraucher zu vermitteln?

Wir müssen ihm deutlich machen, dass wir nicht nur ein Gerät anbieten, das schöne Bilder und hervorragende Dokumente druckt, sondern dass wir ihm ein Modell anbieten, bei dem er signifikant Verbrauchskosten – sprich bis zu 50 Prozent – einsparen kann. Und das mit dem Qualitätsversprechen der Marke Kodak. Dies ist ein Geschäftsmodell, mit dem wir nicht einmal eben so in den Markt gehen wollten. Wir haben dafür weltweit eine dreijährige Einführungsphase für die gesamte Kategorie geplant.

■ Warum hat der Fotofachhandel in dieser Planung gefehlt?

Der hat nicht gefehlt, aber irgendwo muss man ja anfangen. Wir haben uns diesbezüglich im Vorfeld sehr intensiv mit dem Markt beschäftigt. Es war uns wichtig, in dieser

Einführungsphase über die Kommunikationswege zu lernen, über die wir den Endkonsumenten am besten überzeugen können. Wir wollten lernen, wie wir uns im Wettbewerb mit der etablierten Konkurrenz positionieren müssen, um die Kunden zu erreichen, die viel und gern zuhause drucken. Genau für die haben wir das interessanteste Angebot.

■ Kodak peilt als Zielgruppe die privaten Vieldrucker an?

Wenn Sie einen Drucker kaufen mit der Absicht, sporadisch, wenn es nicht anders geht auch zuhause etwas ausdrucken zu können, ist Kodak wahrscheinlich nicht das beste Angebot. Das war ja bisher das Schizophrene in der ganzen Industrie. Diejenigen, die das Produkt am wenigsten nutzten, erhielten

„Von unserem Geschäftsmodell profitieren vor allem die Vieldrucker“

das beste Angebot. Das liegt daran, dass die Drucker sehr stark subventioniert sind und die Hersteller bisher alle darauf aufbauten, dass im Nachgang zu günstigen Druckern hochpreisige Tinten verkauft werden, die das Geschäftsmodell rentabel machen. Das war das Prinzip seit über zwanzig Jahren. Wir drehen nun den Spieß um. Wir wissen, dass jede Stunde viele Millionen Fotos weltweit gemacht werden. Wir müssen dem Kunden nur anbieten, ohne dabei Angst vor einer Kostenlawine haben zu müssen, diese Bilder auch ausdrucken zu können.

■ Wird Kodak denn nach der Einführungsphase das Distributionsnetz er-

weitern?

Natürlich, wir sind ja heute schon einen Schritt weiter in unseren ersten Erfahrungen. Wir haben zunächst in den USA, in England und in Deutschland die Produkte eingeführt. Auch hier hatte ich mit den Nachbarländern heiße Diskussionen bezüglich der Bevorzugung von Deutschland. Das war die gleiche Diskussion, die ich hier im Handel mit Partnern hatte, die eben nicht in der ersten Stufe der Vermarktung mit dabei waren. Sondern möglicherweise erst in der zweiten oder dritten Stufe dazukommen.

■ Warum nicht alle gleichzeitig?

Es ist für uns sehr wichtig, dass wir wohl-dosiert arbeiten. Weil wir in dieser für uns komplett neuen Kategorie erst einmal lernen

müssen, haben wir uns für das erste Jahr sehr realistische Ziele gesteckt. Uns war wichtig, dass wir vom ersten Tag an den richtigen Kunden erreichen. Unser Geschäftsmodell steht und fällt für uns und unsere Partner damit, dass wir das Angebot genau den Kunden unterbreiten, die zuhause gerne viel drucken.

■ Gab es da nicht Kritik und Unmut im Fotofachhandel?

Es ging uns anfangs in erster Linie darum, sicher zu stellen, dass unser Modell im Markt durchgesetzt werden kann. Wenn wir den Kreis derer, die es verkaufen können, von Anfang an zu breit aufsetzen, ist die

Frage der Unterstützung eines einzelnen Handelspartners natürlich schwierig. Wir müssen sicherstellen, dass in dieser sehr komplexen Kommunikationsaufgabe jeder Partner von uns auch die nötige Unterstützung bekommt. Darum haben wir gesagt, einer nach dem anderen. Ich selbst habe bisher keine nachhaltigen kritischen Kommentare von unseren Fotofachhandelspartnern bekommen. Gleichzeitig ist aber die Erwartung unserer Partner im deutschen Fotofachhandel, dass sie zukünftig natürlich an diesem Geschäft partizipieren werden. Wir sind mit den Einkaufskooperationen und großen Distributoren in Deutschland bei der Vorbereitung der Markterweiterung. Wir brauchen unsere Fotopartner nicht nur für die bekannten Kodak-Volumenmärkte wie Film und Papiergeschäft, sondern wir benötigen sie vor allem auch bei dem Feuerwerk an Innovationen, das wir in den nächsten Monaten und Jahren für alle Produktsegmente auf den Markt bringen werden. Wir möchten dem Fotofachhandel anbieten, mit uns gemeinsam den Weg nach vorne zu gehen.

■ Das heißt also nicht, dass die selektive Einführung der Drucker als Vorbote zu einer neuen Vertriebsstrategie zu deuten ist, die auf die bevorzugte Bedienung eines Kanals ausgerichtet ist?

Nein, absolut nicht. Das ist ja gerade das Schöne an der deutschen Handelslandschaft, die Vielfalt, die Dezentralität und die Koexistenz vieler Handelspartner, die unterschiedlich ausgerichtet sind, in der Art und Weise, wie sie im Markt agieren. Wir haben die Großflächen, die natürlich in ihrer Sortimentsbreite eine Plattform für die Industrie sind, wir haben den spezialisierten Facheinzelhandel, der mit einem klar abgegrenzten Spezialsortiment, vor allem Mehrwertprodukten anbieten kann.

■ Wo sehen sie die besondere Stärke des Fachhandels als Partner?

Der Facheinzelhandel kann seinen Kunden weit mehr bieten, als nur zu sagen, hier ist das ganze Portfolio, jetzt such dir mal aus, was du willst und wenn du dann weißt, was du willst, kannst du dann da vorne zahlen. Hier werden mehr und mehr Mehrwertprodukte angeboten, inklusive individueller

Kundenberatung. Hier laufen nicht nur Bedarf deckende Verkaufsaktivitäten, sondern wird Bedarf weckende Analyse betrieben.

■ Wo sehen Sie denn in Ihrem Portfolio die Produkte für den Fachhandel?

Wir haben nach wie vor das Verständnis, dass Kodak in der Imaging-Industrie eine Sonderstellung hat, durch die wir die gesamte Wertschöpfungskette, die für den Handel möglich ist, anbieten können. Von der Aufnahme des Bildes, sei es mit analoger oder digitaler Technik, über die Verarbeitung von Bildern und ihre Verwaltung bis zur

Fachhändlern immer auch über die Vermarktungsstrategien.

■ Hat sich nicht die direkte Zusammenarbeit mit dem Fachhandel zu Gunsten einer Vertriebsstruktur, die auf Distributoren setzt, verändert?

Es hat sich allerdings einiges in der Art und Weise verändert, wie wir inzwischen mit unseren Handelspartnern zusammenarbeiten. Gehen wir nur fünf Jahre zurück, da war Kodak dazu in der Lage, auch auf Grund der Marktgröße, mit hunderten Fotofachhändlern vor Ort sehr intensiv zusam-

„Wir sind in den Zentralen mit sehr interessanten Modellen vorstellig“

Ausgabe und bis zu weiteren Produkten wie digitale Bilderrahmen, die übrigens sehr erfolgreich im Fotofachhandel angelaufen sind und die dem Fotofachhandel neue Umsatz- und Ertragsmöglichkeiten liefern.

■ Also Kodak-Produkte überall?

Wir sind mit sonst allen Produkten in allen Kanälen präsent und haben speziell für den Fachhandel gerade jetzt zum Weihnachtsgeschäft besonders attraktive Angebote. Wir sind in den Kooperationszentralen augenblicklich mit sehr interessanten Modellen vorstellig, mit Produkten mit einem sehr guten PreisLeistungsverhältnis. Wir wollen natürlich unsere Partner im Fotofachhandel ermuntern, mit kritisch wachsamem Auge das Sortiment von Kodak zu prüfen und mit uns gemeinsam Lösungen anzubieten, die in ihrer ganzheitlichen Betrachtung sicher nicht von vielen Anbietern in dieser Breite angeboten werden können.

■ Wie sieht es bei diesen Angeboten mit der Unterstützung des Fachhandels für den Abverkauf aus?

Wenn wir heute mit unseren Partnern über die Vermarktung – egal welchen Produktes – sprechen, ob das jetzt eine Kiosklösung oder eine Kamera ist oder ein digitaler Bilderrahmen – sprechen wir mit den Kooperationen, aber auch vor Ort mit den großen

menarbeiten zu können, gemeinsam Werbekonzepte zu entwickeln und wir hatten eine sehr intensive, individuelle Betreuung des Handels. Aus dieser sehr intensiven Betreuungsfunktion mussten wir uns im Zuge einer radikalen Veränderung des Marktes bis zu einem gewissen Maß zurückziehen. Die Wertschöpfung, die wir heute mit digitalen Produkten als Hersteller generieren können, ist bezüglich Margen und Gewinnpotenzialen eine andere als die, die in der analogen Welt möglich war.

■ Welche Folgen hatte das für Kodak?

Das alles hat einen erheblichen Einfluss auf die Vertriebsstrukturen. Wir haben den Bereich, den wir glauben, bestmöglich managen zu können, nämlich unser Produkt-Know-how und unser Verständnis für die Wünsche des Kunden, den Bereich der Entwicklungsarbeit, wie wir ein Produkt gestalten können, praktisch alles, was unsere Kernkompetenzen betrifft, weiter geführt. Wir müssen aber nicht notwendigerweise – wie in der Vergangenheit – Waldwirtschaft betreiben, um Papier herzustellen. Und wir müssen nicht notwendigerweise gelbe LKWs durch Deutschland schicken, um das Papier auch noch beim Handel persönlich von Fahrern, die von Kodak beschäftigt werden, auszuliefern. Das heißt, es gibt viele Prozesse in unserem

heutigen Geschäftsmodell, die von anderen Partnern besser gemacht werden als von uns selber, weil sie sich darauf spezialisieren.

■ **Betrifft das auch den Vertrieb?**

Nehme ich das Beispiel Handelslandschaft in Deutschland. Es gibt Distributoren, Einkaufsverbände, die im Tagesgeschäft eine sehr hohe Effizienz in der Distribution von Ware, in der direkten Verteilung zum Point-of-Sale haben und es deutlich billiger können als wir selber. Daher haben wir unser Geschäftsmodell von einer sehr direkten Distribution mit dem Ziel umgewandelt, dass wir unseren Handelspartnern zu jeder Zeit ein sehr attraktives PreisLeistungsverhältnis anbieten können. Das geht nur mit extrem gutem Kostenmanagement.

■ **Dadurch haben die Partner aber ihren direkten Kontakt zum Unternehmen verloren. Wer ist dann der Ansprechpartner für den Service und das von Ihnen zitierte Markenversprechen?**

Sie sprechen hier einen wichtigen Punkt an. Auch der Servicebereich ist etwas, das wir externen Partnern überlassen haben. Damit sind wir in der Vergangenheit im Hinblick auf den gesamten After-Sales-Service mit Kundenreklamationen, Reparaturen und so weiter sehr gut gefahren. Wir haben hier tatsächlich im Frühjahr einige Probleme gehabt, die im Wesentlichen darin lagen, dass wir eine schlechtere Erreichbarkeit in unserer Kunden-Hotline hatten, die aus nichts anderem herrührte als der extrem dynamischen Wachstumsentwicklung des Kameraportfolios. Und das übrigens europaweit. Wir wachsen dieses Jahr deutlich zweistellig. Je mehr Kameras wir verkaufen, umso mehr wächst auch der Aufwand im After-Sales-Bereich. Und hier hatten wir eine Unterdeckung in den Ressourcen. Das muss ich fairerweise zugeben.

■ **Das kann ja nicht so bleiben?**

Wir haben hier auch so früh wie möglich ge-

gengesteuert und haben massiv in eine bessere Erreichbarkeit des Callcenters investiert, die sich jedoch nicht von heute auf morgen bemerkbar gemacht hat.

Wenn man mehr Mitarbeiter in diese Aufgabe einarbeitet, dauert es Wochen, zum Teil Monate, bis man die volle Leistungsfähigkeit für das erhöhte Potenzial sicher stellen kann. Deswegen haben wir hier Nachholbedarf gehabt. Ich

„Beim Service haben wir definitiv Nachholbedarf – was wir ändern“

gehe daher auch sehr zuversichtlich ins Weihnachtsgeschäft, denn wir haben die Weichenstellungen sehr frühzeitig vorgenommen.

■ **Wie wirken sich die aus?**

Wir haben ja eigentlich klare Richtlinien für die Abwicklung bei Reklamationen zu defekten Neugeräten mit Garantieansprüchen. Diese gehen per Gutschrift an den Distributor zurück und werden von da aus an das Reparaturcenter geschickt. Der Handelspartner kann ja nicht tagelang mit nichts anderem beschäftigt sein, als zu versuchen, bei unserer Hotline eine Retournummer zu beantragen. Auch dies war eine temporär aufgetretene Erscheinung auf Grund des sehr hohen Wachstums bei der Vermarktung unserer Digitalkameras. Zusätzlich zum Ausbau der Ressourcen werden wir dem Handel aber in absehbarer Zeit eine komfortable Online-Lösung anbieten können.

Ich bin schon der Meinung, dass Kodak hier ein Markenversprechen abgibt. Es ist unangenehm genug, wenn es einmal ein Problem mit einem Produkt gibt, aber die eigentliche Qualität eines Unternehmens im After-Sales-Service liegt darin, wie dieses Problem gelöst wird. Hier haben wir definitiv Nachholbedarf – das will ich gar nicht schön reden

– haben aber – wie ich eingangs sagte – die Zeichen relativ frühzeitig erkannt und haben massiv investiert, um die notwendigen Ressourcen in unserer Kundendienstabteilung auszubauen und aufzustocken.

■ **Alles wird gut?**

Wir sind jetzt an dem Punkt, wo wir unsere Hausaufgaben hinsichtlich der Neuausrich-

tung unseres Konzerns und unseres Produktportfolios gemacht haben. Und eins darf ich Ihnen versichern: Sie werden von Kodak in den nächsten Jahren vieles hören, was unter der Überschrift massives Wachstum festzumachen ist.