

Battlefield-Analysen – Basis erfolgreicher Marketingstrategien

36
SMS-JAHREBUCH 2004



Dr. Christoph Joho
Dr. oec. publ.,
Consultant TrustMark CFI,
Zollikon



Stefan Ruf
lic. rer. pol.,
Consultant TrustMark CFI,
Zollikon

Anmerkung: Der Autor arbeitet heute bei der Anovum GmbH in Zürich, www.anovum.com

In Zeiten sinkender Marketingbudgets stellt sich immer mehr die Frage, welche Marketingstrategien den höchsten Return on Investment versprechen. Erschwerend wirkt, dass schwache Strategien vom Markt nicht mehr toleriert werden. Die Märkte gleichen zunehmend einem Battlefield, auf dem das Prinzip des «survival of the fittest» gilt. Für das Marketing ist es entscheidend, die Konkurrenten mit ihren Stärken und Schwächen sehr genau zu kennen, und zwar aus Optik der Konsumenten.

Die Rolle der Marktforschung muss vor diesem Hintergrund überdacht werden. Denn trotz umfangreicher Marktforschung bleiben oft vier für das Marketing grundlegende Fragen unbeantwortet:

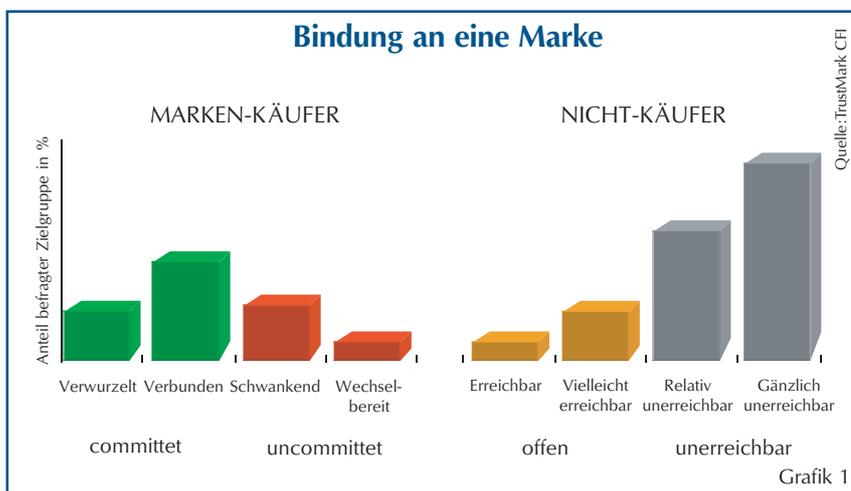
- **Was denken Kunden wirklich?**
Warum entscheiden sich Konsumenten für Produkte von bestimmten Marken?
- **Wie sind die Marken im Battlefield strategisch positioniert?**
Wie hoch ist der Anteil committeter Kunden bzw. erreichbarer Nicht-Kunden der eigenen Marke im Vergleich zu den Mitbewerbern?
- **Wie charakterisiert sich die taktische Ausgangslage im Battlefield?**
Welches sind die interessantesten Mitbewerber und wie lassen sich diese angreifen bzw. welches sind die gefährlichsten Konkurrenten und wie kann eine Verteidigung aufgebaut werden?
- **Welches ist die erfolgsversprechendste Battlefield-Strategie, welche einen maximalen Return on Investment der Marketingausgaben verspricht?**

Die Antworten auf diese Fragen sind Voraussetzung für die systematische Entwicklung einer effizienten Battlefield-Strategie.

Der Schlüssel zum Erfolg steckt in den Köpfen der Kunden

Im Zentrum der Battlefield-Analyse steht das Commitment der Kunden gegenüber den einzelnen Marken. Diese emotionale Markenbindung bestimmt grundlegend, wie leicht sich neue Konsumenten in Zukunft gewinnen bzw.

an bestimmte Marken binden lassen. Der springende Punkt ist, dass aus kaufpsychologischer Sicht der Kunden und nicht auf Basis von bestehenden Verhaltenszahlen (wie z. B. Verkaufszahlen) die Wettbewerbsposition und die damit verbundenen Chancen und Risiken für die einzelnen Marken eruiert werden. Denn Verhaltenszahlen alleine geben nur die halbe Wahrheit wieder. Sie sind vergangenheitsbezogen und deshalb kein ausreichendes Mass für den zukünftigen Erfolg der Marken.



Das Commitment von Kunden zu einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung kann mit dem Conversion Model™ zuverlässig gemessen werden. Dieses baut auf der Commitment-Theorie und der Psychologie von Kaufverhalten auf. Im Rahmen der Analyse werden die vier wichtigsten Einflussfaktoren für Kauf- bzw. Nutzungsentscheidungen berücksichtigt: Zufriedenheit, Involvement, Attraktivität von Alternativen und Ambivalenz. Unter Verwendung dieser vier Dimensionen werden Kunden und Nicht-Kunden in jeweils vier Segmente eingeteilt und zwar in Abhängigkeit davon, wie stark sie an eine Marke gebunden bzw. committed sind (siehe Grafik 1). Starke Marken haben viele committede (verwurzelte oder verbundene) Kunden und üben eine starke Anziehungskraft auf Nicht-Kunden aus (hoher Anteil an für die Marke erreichbaren Nicht-Kunden).

Die konsequente Nutzung dieser Informationen birgt grosses Potenzial: Wenn das zukünftige Verhalten der Konsumenten vorhergesehen werden

Conversion Model™ – Ein kompaktes und aussagekräftiges Forschungstool

Die Battlefield-Analyse beruht auf der Anwendung des Conversion Model™.

Das Conversion Model™

- baut auf der Psychologie von Kaufverhalten auf (Wie entscheiden sich Konsumenten für den Kauf von Produkten oder die Nutzung von Dienstleistungen?)
- schafft ein grundlegendes Verständnis des zukünftigen Kaufverhaltens von Kunden und Nicht-Kunden im Wettbewerb der verschiedenen Anbieter
- durchleuchtet alle wichtigen Umgebungsbedingungen für Marketing-Kampagnen (Akquisitions-, Cross-Selling- und Risikopotenziale)
- führt zu klaren Strategien, um die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens zu verbessern und Marktanteile zu gewinnen
- ist international in allen wichtigen Branchen erprobt und validiert (mehr als 5000 Projekte weltweit)

kann, können Strategien entsprechend entworfen oder angepasst werden. Dieser Informationsvorsprung ist bares Geld wert, denn der ROI der meisten Marketing-Aktionen kann damit gesteigert werden!

Ausgangsbasis für Marketingstrategien – die Wettbewerbsposition im Battlefield

Im ersten Schritt wird ein fundierter Überblick über die Wettbewerbspositionierung der verschiedenen Marken gewonnen, und zwar nicht einfach auf Umsatzgrössen, sondern auf Basis des Commitments sowie der Affinitäten der Konsumenten zu den einzelnen Marken. Dabei kommt vier Schlüsselinformationen eine zentrale Rolle zu:

- **Commitment-Index:** Der Commitment-Index gibt an, ob der Anteil committeder Kunden einer Marke über- (>0) oder unterdurchschnittlich (<0) gross ist. Ein hoher Wert bedeutet geringe Abwanderungsgefahr der Konsumenten bzw. hohe Sicherheit gegenüber den Marketing-Attacken der Mitbewerber.
- **Potenzial-Index:** Der Potenzial-Index drückt aus, wie gross der potenzielle Verlust durch Abwanderung von bestehenden Kunden im Vergleich zum potenziellen Zustrom neuer Kunden ist. Ein positiver Index weist auf zu erwartende zukünftige Marktanteilsgewinne hin.
- **Attraktivitäts-Index:** Der Attraktivitäts-Index zeigt, wie attraktiv die Marke für Nicht-Kunden ist. Ein positiver Wert weist auf eine überdurchschnittliche Anziehungskraft hin.

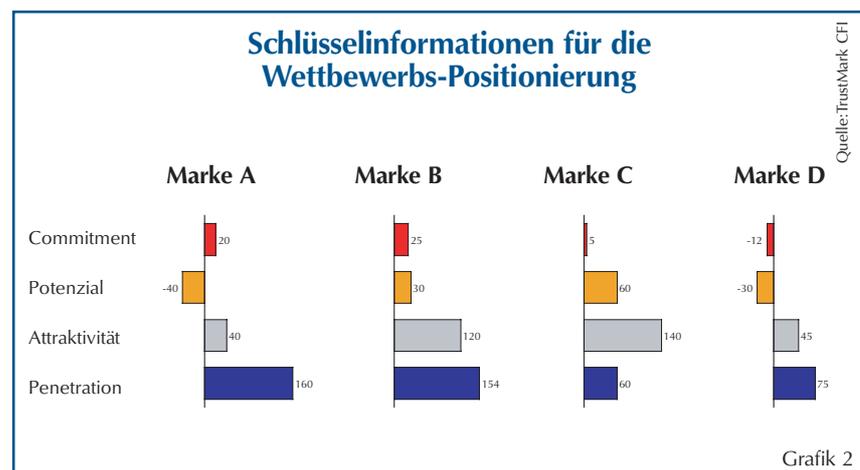
- **Penetrations-Index:** Der Penetrations-Index zeigt die Marktdurchdringung der Marken, d. h. den Kundenanteil im Markt im Vergleich zu den Mitbewerbermarken.

Marketingstrategie – Gezielte Kundengewinnung oder fokussierte Kundenbindung?

Auf einen Blick wird ersichtlich, ob die eigene Marke in Gefahr ist oder ob gute Chancen für eine Marktausweitung bestehen (vgl. Grafik 2):

Marke A: Ist Marktführer (Penetration). Die Marke strahlt eine gewisse Attraktivität aus, andere Marken sind jedoch bedeutend attraktiver. Aus dem relativ ungünstigen Verhältnis von Attraktivität zu Commitment und unter Berücksichtigung der absolut gesehen hohen Anzahl Kunden (Penetration) resultiert ein negatives Potenzial. Die Marke befindet sich in der Sättigungsphase. Der zu erwartende Verlust von bestehenden Kunden ist grösser als der potenzielle Zustrom von Neukunden. Der strategische Fokus für Marke A sollte deshalb in erster Linie auf der Kundenbindung (Customer Retention) und dem Ausbau bestehender Kundenbeziehung (Customer Migration) liegen.

Marke C: Aus der hohen Attraktivität und der noch geringen Marktpenetration resultiert ein überdurchschnittliches Potenzial. Der strategische Fokus sollte kurz- und mittelfristig auf einer aggressiven Kundenakquisition liegen, um von der momentanen Offenheit und Affinität potenzieller Konsumenten zu dieser Marke zu profitieren.



Präzise Angriffs- und Verteidigungstaktik gegenüber den Konkurrenten im Battlefield

Für die Umsetzung einer erfolgreichen Kundenakquisition oder einer sicheren Kundenbindung reichen die gewonnenen Informationen noch nicht aus. Es werden weitere Erkenntnisse zu folgenden Fragestellungen benötigt:

- Wie können wechsellustige Kunden erkannt und angesprochen werden (Kundenprofil)?
- Zu welchen Marken werden die abwanderungsgefährdeten Kunden wahrscheinlich abwandern?
- Welche Stärken/Schwächen haben Produkte und Dienstleistungen gegenüber den Konkurrenten?
- Welche Stärken sollten ausgebaut und welche Unique Selling Propositions (USP) sollen kommunikativ in den Vordergrund gestellt werden?
- Welche Schwächen gilt es vorrangig zu beseitigen, da diese Commitment untergraben bzw. verhindern, neue Kunden zu gewinnen?

- Welche Kundenbedürfnisse werden durch Produkte-/Dienstleistungen nicht oder ungenügend erfüllt?

Für strategisch wichtige Zielgruppen bzw. Mitbewerber werden spezifische Stärken-Schwächen-Analysen erstellt, um den Informationsbedarf für eine Gewinnungs- bzw. Bindungsstrategie in optimaler Weise zu decken (vgl. Grafik 3).

Erhöhung des ROI von Marketingstrategien mittels Battlefield-Analysen

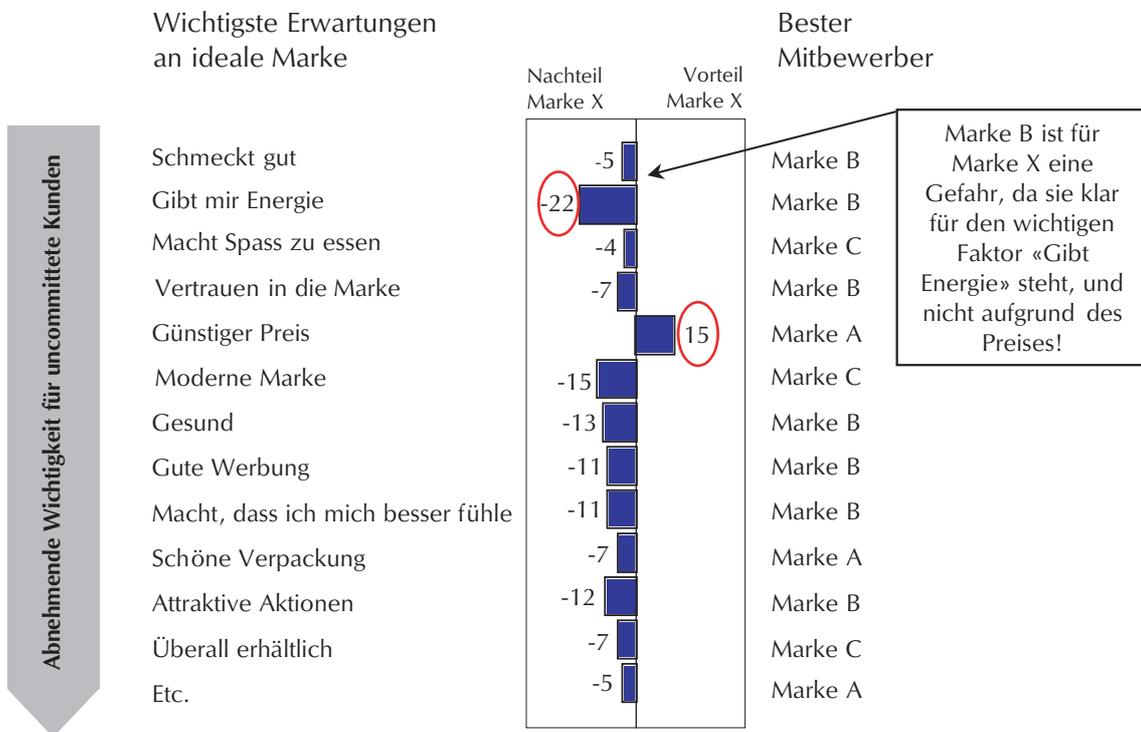
Die Battlefield-Analyse mit dem Conversion Model™ schafft damit eine fundierte Ausgangslage für die Formulierung von Marketing-Strategien. Die Battlefield-Analyse zeigt auf,

- wie Ihre Marke im Battlefield positioniert ist
- ob eine aggressive Akquisitions- oder eine Retention-Strategie Erfolg versprechender ist
- von welchen Marken sich am leichtesten neue Kunden gewinnen

- lassen bzw. von welchen Mitbewerbern die grösste Gefahr ausgeht
- welche Kernkompetenzen Ihnen von den Kunden/Nicht-Kunden attestiert werden
- welche Leistungen bzw. welche Botschaft Sie in den Vordergrund stellen müssen
- welche Kommunikations- und Werbeformen am Erfolg versprechendsten sind und wie Streuverluste minimiert werden können.

Durch die konsequente Orientierung am Konsumenten, der Antizipation ihres zukünftigen Kaufverhaltens sowie dem Einbezug der Wahrnehmung von Mitbewerbern wird die Fokussierung auf Erfolg versprechende Marketingmassnahmen erleichtert und damit der Markterfolg Ihres Unternehmens deutlich gesteigert.

Stärken-Schwächen-Analysen



Bewertungen von uncommittierten Konsumenten der Marke X

Grafik 3