

Marketingstrategien mit Battlefield-Analysen



Christoph Joho
Dr. oec. publ., Consultant TrustMark CFI, Zürich
Stefan Ruf
Ilic. rer. pol., Consultant TrustMark CFI, Zürich

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

Kompetitive Märkte gleichen zunehmend einem Battlefield, auf dem das Prinzip des «survival of the fittest» gilt. Deshalb ist es unabdingbar, die Konkurrenten mit ihren Stärken und Schwächen sehr genau zu kennen, und zwar aus Optik der Konsumenten. Verhaltenszahlen alleine geben nur die halbe Wahrheit wieder. Sie sind vergangenheitsbezogen und deshalb kein ausreichendes Mass für den zukünftigen Erfolg der Marken.

Trotz umfangreicher Daten und Infos der Marktforschung bleiben oft drei 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?

Die Antworten auf diese Fragen sind Voraussetzung für die systematische Entwicklung einer effizienten Battlefield-Strategie und die Ableitung der geeigneten Battlefield-Taktik, welche maximalen Return on Investment verspricht.

The Key to Brand Profits is in the Customer's Mind

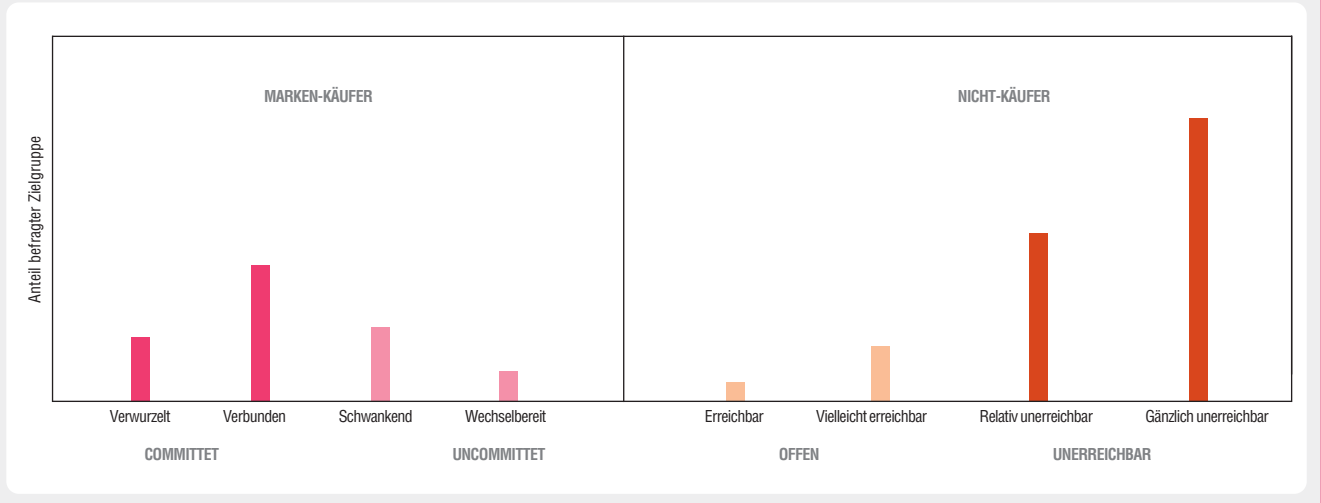
Battlefield-Analysen eruieren die Wettbewerbsposition und die damit verbundenen Chancen und Risiken für die einzelnen Marken aus kaufpsychologischer Sicht der Kunden und nicht auf Basis von bestehenden Verhaltenszahlen (wie z.B. Verkaufszahlen). Im Zentrum der Battlefield-Analyse steht

deshalb 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.

Es liegt auf der Hand, dass die konsequente Nutzung dieser Informationen enormes Potenzial birgt: Wenn das zukünftige Verhalten der Konsumenten vorhergesehen werden 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!

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: Zufrieden-

ABBILDUNG 1: ZIELGRUPPEN-ANALYSE



DAS COMMITMENT VON KUNDEN ZU EINER MARKE KANN ZUVERLÄSSIG GEMESSEN WERDEN.



⊗ Kompetitive Märkte gleichen zunehmend einem Battlefield, auf dem das Prinzip des «survival of the fittest» gilt.

heit, 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. committet sind. Starke Marken haben viele committete (verwurzelte oder verbundene) Kunden und üben eine starke Anziehungskraft auf Nicht-Kunden aus (hoher Anteil an für die Marke erreichbaren Nicht-Kunden).

Strategische Position im Battlefield

Auf Basis des Commitments sowie der Affinitäten der Konsumenten zu den einzelnen Marken lässt sich ein fundierter Überblick über die Wettbewerbs-Positionierung der verschiedenen Marken gewinnen. Dabei kommt vier Schlüsselinformationen eine zentrale Rolle zu:

- **Commitment-Index:** Der Commitment-Index gibt an, ob der Anteil committeter

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.

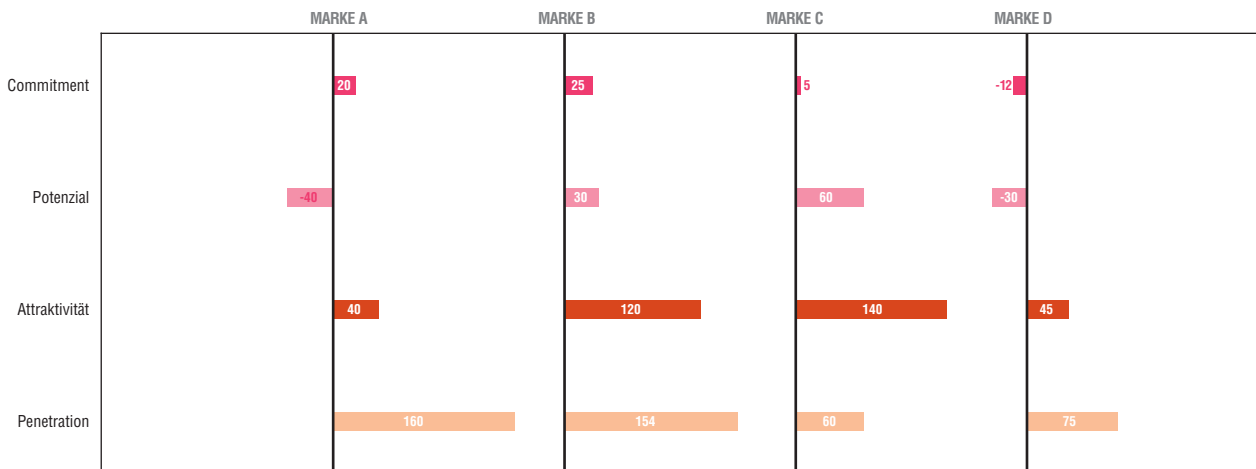
- **Potenzial-Index:** Der Potenzial-Index drückt aus, wie gross der potenzielle Verlust durch Abwanderung von bestehenden Kunden im Vergleich zum potenziellen Zustrom neuer Kunden ist. Ein positiver Index weist auf zu erwartende zukünftige Marktanteilsgewinne hin.
- **Attraktivitäts-Index:** Der Attraktivitäts-Index 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 Mitbewerber-Marken.

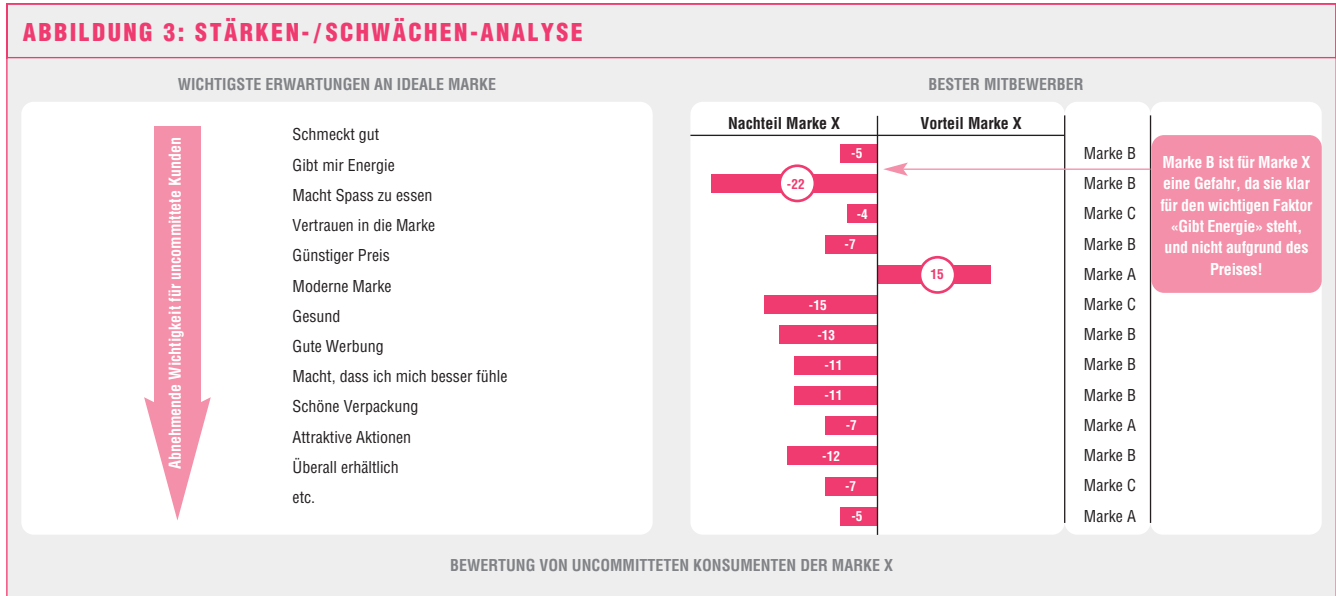
Aggressive Kundengewinnungs- oder fokussierte Kundenbindungsstrategie?

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

ABBILDUNG 2: CHANCEN ZUR MARKTAUSWEITUNG





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.

Angriffs- und Verteidigungstaktik gegenüber den wichtigsten Herausforderern 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 wechselbereite 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 vordringlich 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. Abb. 3).

Fundierte Marketingstrategien auf Basis von Battlefield-Analysen

Die Battlefield-Analyse zeigt auf,

- wie Ihre Marke im Battlefield positioniert ist,
- ob eine aggressive Akquisitions- oder eine Retentions-Strategie erfolgsversprechender 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 Werbemaßnahmen am erfolgsversprechendsten sind und wie Streuverluste minimiert werden können.

Die Battlefield-Analyse mit dem Conversion Model™ schafft damit eine fundierte Ausgangslage für die Formulierung von Marketing-Strategien. Durch die konsequente Orientierung am Konsumenten, der Antizipation ihres zukünftigen Kaufverhaltens sowie dem Einbezug der Wahrnehmung von Mitbewerbern wird die Fokussierung auf erfolgsversprechende Marketingmassnahmen erleichtert und damit der Markterfolg Ihres Unternehmens deutlich gesteigert. ::

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).