



Der **best brands award**, zuletzt am 14. Februar 2008 verliehen, ist inzwischen zum „Marken-Oscar“ in Deutschland geworden. Dies war Veranlassung, die seit Jahren bekannten Roadshows von GfK, Serviceplan und dem Markenverband, künftig unter der Marke **best brands academy** durchzuführen. Das Ziel: anhand von empirisch aufbereiteten Studien zu zeigen, wie man zu einer best brand wird. Das Thema der ersten Roadshow:

Die Stammkunden wandern ab. Schicksal oder Versäumnis?

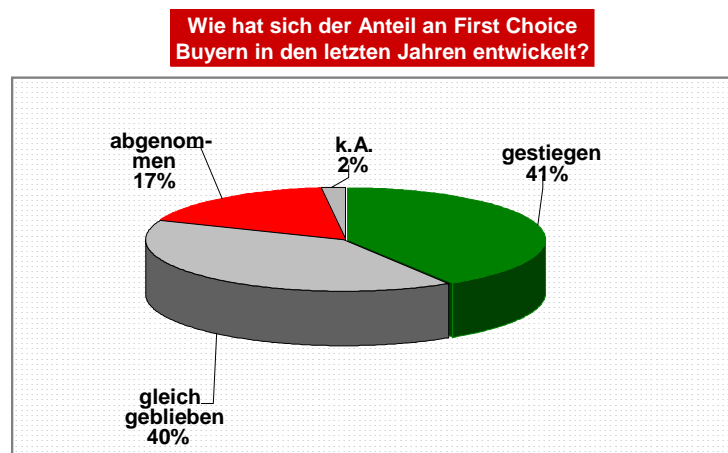
Kurzfassung

Dr. Peter Haller, Geschäftsführer der Serviceplan Agenturgruppe und Wolfgang Twardawa, Marketingdirektor der GfK, zeigen anhand von 160 Marken auf, wie dramatisch sich die Markenloyalität in den letzten Jahren verschlechtert hat – und dies in einer Zeit eines seit Jahren stagnierenden Konsums. Mittels Handlungsempfehlungen und erfolgreichen Fallbeispielen wird dargestellt, wie man dieser Entwicklung in Zukunft begegnen kann, eben, im Sinne einer best brand.

Fatale Fehleinschätzung

Die 50 größten Werbungtreibenden aus dem Bereich der Fast Moving Consumer Goods sind aktuell danach befragt worden, wie sie die Entwicklung der Anteile ihrer First Choice Buyer (FCB), gleichzusetzen mit den Stammverwendern und ihrer Second Choice Buyer (SCB), also ihrer Gelegenheitsverwender einschätzen: 40 % halten die Entwicklung ihrer FCB für stabil und 41 % gehen sogar von steigenden Anteilen aus. Für gut 80 % ist also die Welt der Stammkunden in Ordnung. Eine verhängnisvolle Fehleinschätzung.

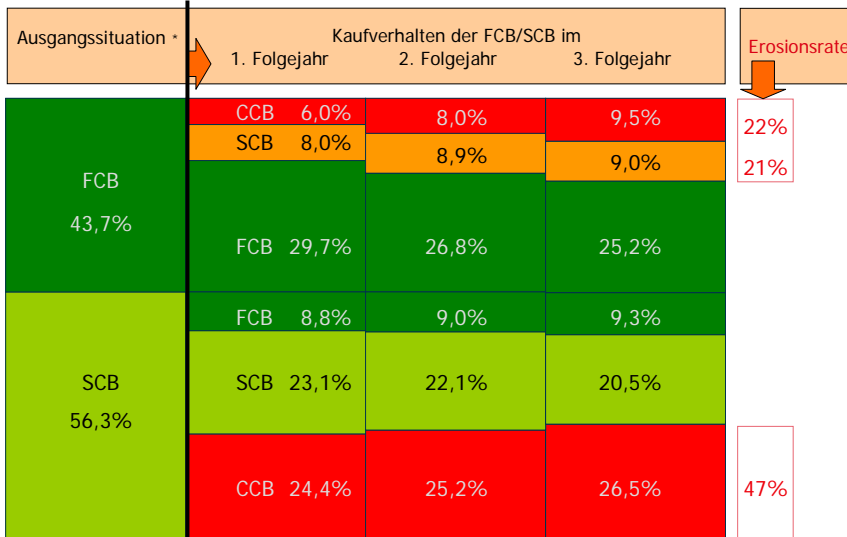
Fehleinschätzung des Trends



Die auf tatsächlichem Verhalten basierenden Paneldaten der GfK zeigen eine ganz andere Realität: pro Marke werden im Durchschnitt nach drei Jahren 43 % der FCB eingebüßt und 47 % der SCB. Die FCB machen aber, wie GfK nachweist, 60 – 80 % des Umsatzes einer Marke aus. In Zeiten stagnierender Nachfrage und ständig wachsendem Kommunikationsaufwand eine existenziell gefährdende Entwicklung.

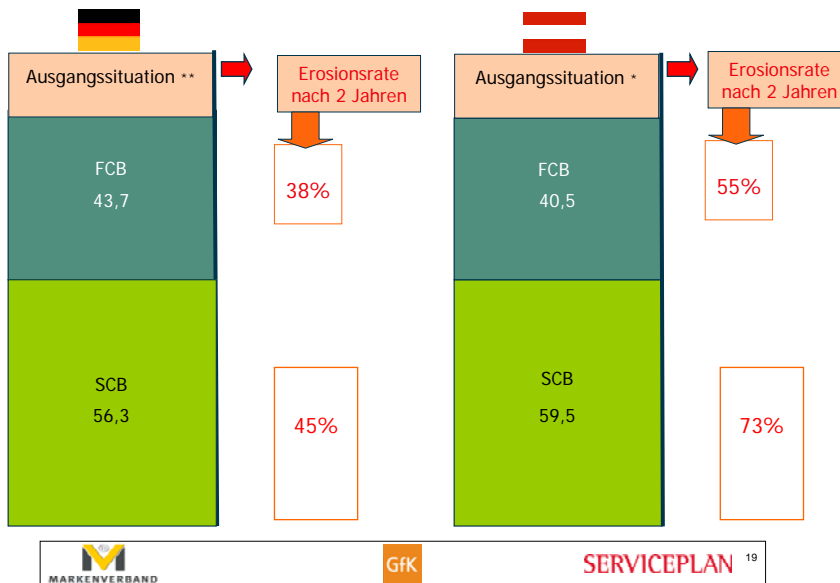
In Österreich beträgt die Erosionsrate bei den FCB in nur zwei Jahren 55 % und bei den SCB 73 % (wesentlich auf Preisaktionen zurückzuführen).

Die Markenerosion zeigt sich bei fast jedem zweiten First- und Second-Choice-Buyer



Quelle: 20.000er GfK Haushaltspanel ConsumerScan, 2004,2005,2006,2007. * © aus 160 Marken in 32 Warengruppen, CCB (Competitive Choice Buyer)

Im Vergleich zu Deutschland liegt die Markenerosion in Österreich deutlich höher



* Quelle: 2.800er GfK Haushaltspanel ConsumerScan, 2004,2005,2006. © aus 160 Marken aus 42 Kategorien
 ** Quelle: 20.000 GfK Haushaltspanel ConsumerScan, 2005, 2006, 2007. © aus 160 Marken in 32 Kategorien

Hausgemachte Abwanderung

Richtig ist, dass die soziale Bindungsbereitschaft der Bevölkerung in relativ kurzer Zeit dramatisch gesunken ist: Gewerkschaften, Kirchen, politische Parteien usw. haben in den letzten Jahren Abgänge im Millionenbereich. Daraus aber zu schließen, dass deshalb auch die Markenloyalität zurückgehen müsse, ist ein Fehlschluss. Das vielfältige Markenangebot ist in den meisten Branchen längst auf unterschiedlichste Konsumentenwünsche zugeschnitten und wird zunehmend individualisiert. Die Gründe für die Abwanderung sind im Wesentlichen hausgemacht:

1. Die alten Zielgruppen stimmen nicht mehr. 90 % aller TV Briefings positionieren auf Altersklassen zwischen 20 bis 49 Jahre, womit man, wie GfK immer wieder anhand ihrer Paneldaten zeigt, vor allem bei Premiumprodukten nicht einmal 50 % der Nachfrage abdeckt.
2. Es gibt zwar viele neue Produkte, aber der Differenzierungsgrad ist zu gering. Dies führt zu enttäuschten Erstkäufern, verhindert Wiederholungskäufe und steigert das Floprisiko.
3. Die Zahl der Preispromotions ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Promotionkäufer tendieren aber, wie man empirisch zeigen kann dazu, zu Handelsmarkenkäufern zu konvertieren.
4. Klassische Kampagnen, insbesondere für Konsumgüter, aber auch für Gebrauchsgüter, sind sehr häufig „Einbahnstraßenkampagnen“, d.h. bieten keinen Dialog an, verzichten auf Interaktivität und damit in hohem Maße auf Effizienz.
5. Die größte Kommunikationslücke im Medienmarkt ist trotz hoher, zweistelliger Zuwachsraten nach wie vor das Medium Online, insbesondere in Branchen, wie dem Handel, der Konsumgüterbranche, aber auch im Automarkt: einer Mediennutzung von 18 % in der Bevölkerung steht ein Spendinganteil von durchschnittlich nur 6 % gegenüber.

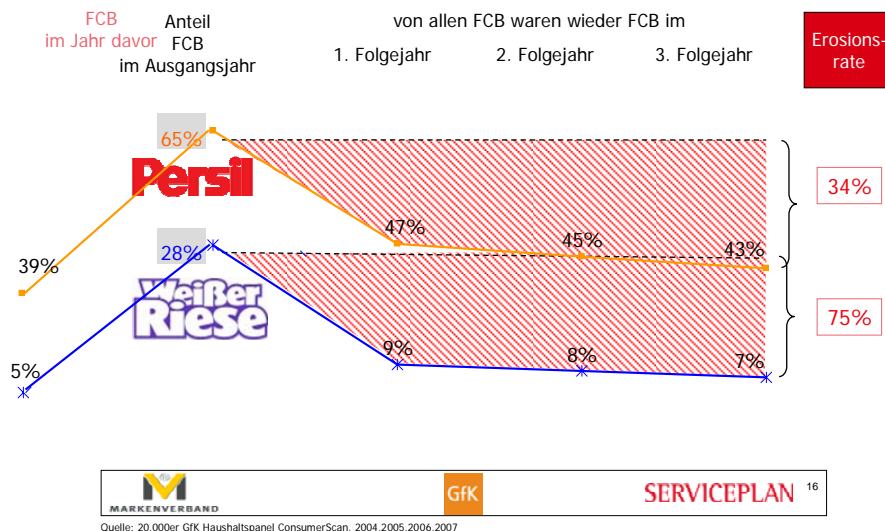
Überfälliger Paradigmenwechsel

Die Markenführung ist heute überwiegend auf Eroberung neuer Verwender ausgerichtet. Die dramatische Stammkundenerosion ist in der Hauptsache nach wie vor hausgemacht. Voraussetzung für eine Anhebung der Markenloyalität ist die Einsicht, dass die Stärke einer Marke und die Effizienz der Markenführung nicht von der Gewinnung möglichst vieler Neukäufer abhängt, sondern von einem hohen und stabilen First Choice Buyer Anteil.

Kommunikationsstrategische Ansätze

Je höher der First Choice Buyer Anteil, desto geringer die Erosionsrate, desto stärker die Marke und desto effizienter die Markenführung. Am Beispiel Persil und Weißer Riese kann man das unschwer erkennen: Persil mit einem First Choice Buyer Anteil von 65 % verliert in drei Jahren 34 % und der Weiße Riese, mit einem Ausgangswert von 28 % büßt gar 75 % seiner First Choice Buyer in der gleichen Zeit ein.

Je höher der FCB-Anteil, desto geringer die Erosionsrate, desto stärker die Marke



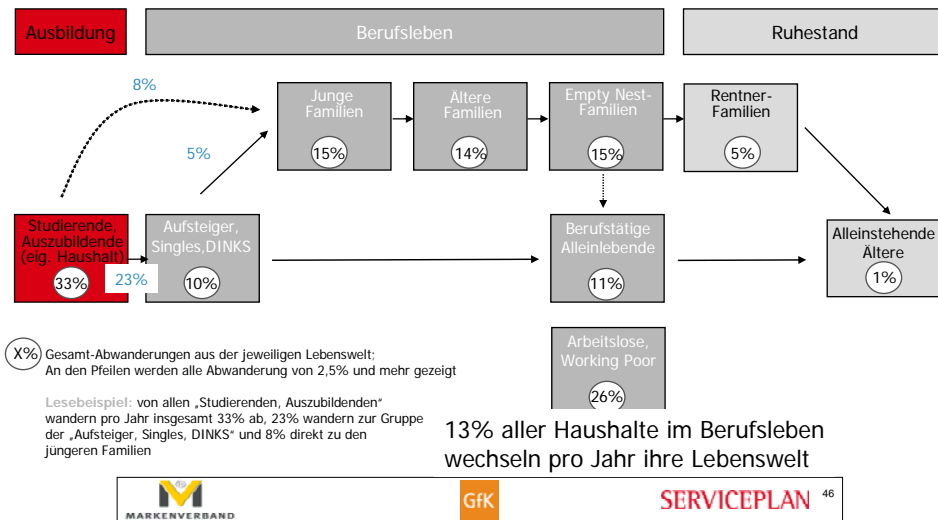
Insbesondere in Zeiten stagnierenden Konsums muss bei einem Umsatzanteil von 60 bis 80 % der **First Choice Buyer zur Leitwährung der Markenführung** werden. Wir müssen uns darauf konzentrieren, die Kundenabwanderung zu reduzieren, möglichst viele Second Choice Buyer zu First Choice Buyer zu konvertieren, mehr Umsatz mit weniger Kunden zu erzielen und dadurch höhere Deckungsbeiträge und mehr Planungssicherheit und Stabilität herbeizuführen. Und das sind die vier wichtigsten Ansätze:

1. Von pauschalen Zielgruppendefinitionen zu differenzierten, markenspezifischen Käufer- und Verwendergruppen

Ein 20.000er Haushaltspanel für Konsumgüter, aber auch für Gebrauchsgüter erlaubt einen differenzierten Ausweis pro Marke nach First Choice Buyern, Second Choice Buyern und Competitive Choice Buyern. Dabei kann man unterscheiden nach Käufern der eigenen Marke und der relevanten Konkurrenzmarken. Diese Zielgruppenprioritäten festzulegen ist nicht allein Sache der Media- oder Werbeagentur, sondern in allererster Linie der Verantwortlichen für die Markenführung und das ist in der Regel das Marketingmanagement auf Seiten der Auftraggeber.

Dieser Prozess darf nicht statisch, sondern muss dynamisch betrachtet werden und zwar nach der Veränderung der Lebenswelten. Geht man von den drei Hauptphasen: Ausbildung, Berufsleben und Ruhestand aus und differenziert innerhalb dieser drei Phasen nach den wichtigen Lebenswelten, wechseln 13 % aller im Berufsleben stehenden Haushalte pro Jahr ihre Lebenswelt. Dies ist sehr häufig mit einem Markenwechsel verbunden ist, z.B. durch Geburt eines Kindes, Berufswechsel, Wohnortveränderung, Heirat, Einkommensverschiebungen usw.

Übergänge zwischen den Familien-Lebenswelten Bruchstellen in der Markenbindung



Quelle: 20.000er GfK Haushaltspanel ConsumerScan, Mittel der Abwanderungen aus den Jahreswechseln 2003/04, 2004/05, 2005/06, 2006/07

2. Mediaplanung auf Basis von Käufergruppen

Viele Jahre haben wir die große Lücke zwischen Marketingzielgruppen und Mediazielgruppen beklagt, da in den klassischen Mediauntersuchungen Marken nicht nach Käufer- bzw. Verwenderguppen differenziert werden. Diese Phase ist heute überwunden, da es durch Datenfusion zwischen Paneldaten und den klassischen Mediauntersuchungen nun möglich ist, z.B. im Fernsehen zu bestimmen, in welchen Sendern, Sendungen und Blocks, man wie viele der angestrebten First Choice Buyer, Second Choice Buyer und Competitive Choice Buyer erreicht. Empirische Untersuchungen über viele Marken haben gezeigt, dass das Mediennutzungsverhalten sogar bei der Mediengattung zwischen First Choice Buyern und Second Choice Buyern überraschend unterschiedlich ist und erst recht bei der Betrachtung der einzelnen Medien. Generalisierende Regeln sind hier nicht möglich, sondern der optimale Mediaplan muss für jede Marke differenziert ermittelt werden. So liegen z.B. bei einer Marke wie Becks die Fernsehinteressen der First Choice Buyer primär bei Science Fiction- Filmen, Talkshows am Abend, Popmusik, Comedysows und Wissenschaft, während die Second Choice Buyer von Becks Gameshows, Unterhaltungsserien, Sportsendungen, Nachrichtenjournalen und Komödien bevorzugen.



Fernsehinteressen der Beck's First Choice Buyer



Quelle: Befragung in GfK ConsumerScan
Basis: TV Genre schalte gerne/sehr gerne/extra ein



Fernsehinteressen der Beck's Second Choice Buyer



Quelle: Befragung in GfK ConsumerScan
Basis: TV Genre schalte gerne/sehr gerne/extra ein

Ein entscheidender Unterschied zur bisherigen Planung auf Altersklassen von 20 bis 49 Jahren liegt darin, dass Marken, die ihre Mediapläne mit Hilfe von differenzierten Käufergruppen, respektive Verwendergruppen bilden, zu ganz **anderen Mediaplänen** kommen als der Wettbewerb, während man sich ganz zwangsläufig bei uniformen Zielgruppenvorgaben 20 bis 49 Jahre in den gleichen Sendungen trifft und sich so wechselseitig neutralisiert.

3. Zweistellige Leistungsverbesserungen im Mediabudget und gleichmäßige und gesicherte Käuferansprache

Eines der am intensivsten beworbenen Segmente des Konsumgütermarktes ist der Joghurtbereich. 7,6 Mio. Euro wurden pro Produkt in neun Monaten investiert und pro Woche wurden 2.340 Spots ausgestrahlt. Für eine willkürlich ausgewählte Joghurtmarke erreicht man bei einer Planung auf Haushaltführende 20 bis 49 Jahre nur 65,6 % der tatsächlichen Käufer, aber bei einer Planung auf Käufern 85,2 %. Und das bei gleichem Budget. Das allein entspricht einem Effizienzvorsprung von 30 %.

Bei einer Aussteuerung des TV-Einsatzes auf Käufer wird die Zielgruppe um 30 % besser ausgeschöpft: bei gleichem Budget, rascher und gleichmäßiger

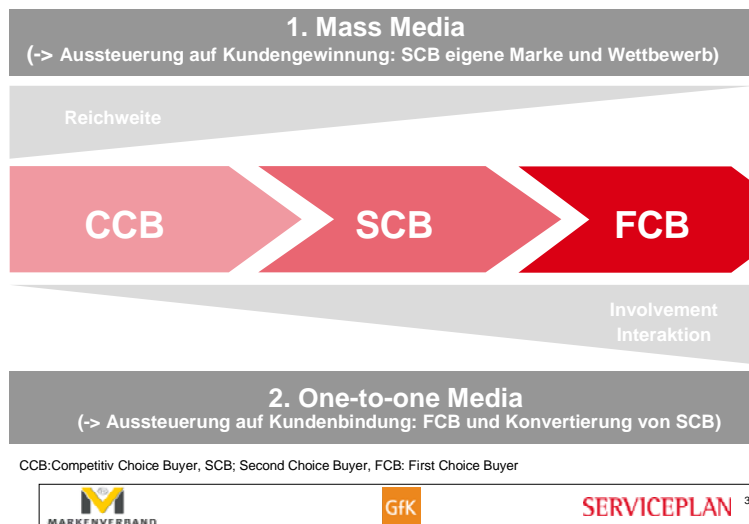
Leistungs- werte	Planung Status Quo ex post 2007*		Auf Käufer optimierte Planung
	HHF 20-49J..	HHF Käufer Mopromarke A	HHF Käufer Mopromarke A
▪ NRW	73,6%	65,6%	85,2%
▪ Kontakte	86,26 Mio.	18,52 Mio.	21,95 Mio.
▪ GRP	518	410	494
▪ OTS	7	6,3	5,8
▪ CpG	1.917 €	2.422 €	2.010 €

4. Aufbau eigener Reichweiten

Auch Marken mit einem Millionenpublikum müssen zur Pflege ihrer First Choice Buyer mit diesen in einen Dialog eintreten. Nur dann besteht die Chance, den Übergang von einer Lebenswelt in die andere bei den verschiedenen Käufergruppen überhaupt zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren und außerdem den Stammkunden das Gefühl zu vermitteln, sie individuell zu behandeln und Markenloyalität zu belohnen. Dazu ist eine Zweisäulenstrategie im vertikalen Sinne notwendig, d.h. ein Stufenkonzept, beginnend mit Massenmedien, die vor allem auf Competitive Choice Buyer und Second Choice Buyer zielen, konsequent integriert mit einer one-to-one-Mediastrategie, also dem Aufbau eines Datenpools mit Hilfe der neuen Medien, vor allem des Internet. Dieser Datenpool hat die Aufgabe, Second Choice Buyer in First Choice Buyer zu konvertieren und Stammkunden zu stabilisieren. Geht man von einem durchschnittlichen First Choice Buyer Anteil von 45 % aus, so ist das in etwa auch die Größenordnung, die der Datenpool pro Marke, gemessen am Käuferpotenzial auch anstreben sollte. Durch attraktive Aktionen, mit entsprechenden Incentives, ist es, wie z.B. im Fall Haribo, Mc Donalds oder Coca Cola durchaus möglich, pro Aktion mehr als eine Million interessante Leads zu gewinnen und diese dann über ein Permissionsprogramm und ein Relationship-Programm mit Hilfe von e-CRM Spezialisten kontinuierlich zu pflegen. Einige der führenden globalen Markenunternehmen haben mit dieser Methode hervorragende

Erfahrungen gemacht und investieren zum Teil bereits einen zweistelligen Anteil ihrer Spendings in den internetbasierten Aufbau und die Pflege eines Datenpools zur Stabilisierung der Markenloyalität.

Die zwei Säulenstrategie zum Aufbau eigener Reichweiten



Jede Marke steht in den nächsten Jahren vor der Herausforderung ihre Zielgruppendefinitionen auch in Massenmedien auf Käufer, respektive Verwender zu konzentrieren, sich aber auch von diesen durch den Aufbau eigener Reichweiten etwas unabhängiger zu machen - im Hinblick auf einen aktiven Dialog mit ihren Stammkunden. Solange diese Hausaufgaben nicht gemacht sind, ist die erschreckend hohe Erosionsrate, die mit Hilfe der Paneldaten von GfK unanzweifelbar nachgewiesen wird, nicht Schicksal, sondern Versäumnis.

gez. Dr. Peter Haller

Wolfgang Twardawa