

# Der moderne Verbraucher ist preissensibel und kenntnisreich

Rückkehr zu den „alten Tugenden“ der Markenführung und des Marketings – Unterschiede zum Billiglabel klarer herausstellen – Qualitätsniveau halten

Hamburg, 15. April. Mit Kosteneinsparungen durch Senkung des Qualitätsanspruches, überflüssigen, unechten Innovationen und dem undifferenzierten Ausbau von Dachmarken hat die Markenartikelindustrie schon früh den Private Labels den Boden bereitet. Nur durch Rückkehr zu den alten Werten des Marketings ist den Marken wieder langfristig anhaltender Erfolg beschieden.

Als Aldi gegründet wurde, wurde das Unternehmen von den Markenherstellern eigentlich nicht richtig ernst genommen. Das änderte sich erst in den 70er-Jahren. Als vor rund dreißig Jahren die ersten Handelsmarken eingeführt wurden, nahm sie kaum ein Hersteller richtig ernst. Viele Markenanbieter konnten sich einfach nicht vorstellen, dass sich die Konsumenten mehr am Preis als an anderen Faktoren orientieren. Und sie konnten sich eigentlich auch nicht vorstellen, dass die Konsumenten merken, dass mancher Hersteller die Qualität seiner Produkte herunterfuhr. Denn man fing damals auf vier Weisen an, Kosten zu sparen:

□ Verschlechterung der Qualität, unmerklich zwar in jedem einzelnen Schritt, aber im Laufe der Jahre doch merkbar – Wenn man zehnmal in zehn Stufen Produkte unmerklich verschlechtert und der Verbraucher es in keinem Produkttest merkt, dann stimmt das eben nur bei jedem einzelnen Test. Aber nicht mehr nach zehn Tests.

□ Weniger echte Innovationen – Man führte „Scheininnovationen“ ein nach dem Motto, eine kleine Packungsänderung kann man auch als Innovation und Produktverbesserung verkaufen. Natürlich wurden unendlich viele neue Produkte eingeführt, aber eben auch unendlich viele Scheininnovationen und Imitationen. Auch das hat der Verbraucher gemerkt. Immer mehr Produkte wurden für ihn austauschbar.

□ Wegen des Mengendrucks brauchte man Geld für höhere Promotion-Etats. Die Vertriebsleute bestimmten – und bestimmten noch heute – im Grunde das Geschehen. Aber woher das Geld nehmen? Natürlich aus dem Kommunikationsetat. Die Werbung wurde immer teurer, die Aufwendungen pro Produkt im-



Leistungsversprechen: Starke Marken leben von ihrem Innovations- und Qualitätsvorsprung. Die Werbung sorgt dann für emotionalen Zusatznutzen. Foto: P & G

mer geringer, also nahm die Wirkung ab. Der Aufbau von Marken kostet Geld, auch in Form von Werbung.

□ Man spare Marketinggeld durch den Ausbau der Monomarken zu Dachmarken. Richtig, es war ein guter Weg – oft, aber nicht immer. Denn Dachmarken sind sehr kompliziert zu führen. Und das gelingt eben nicht jedem Unternehmen, schon gar nicht den beratenden Werbeagenturen, die als kompetente Partner inzwischen weitgehend ausgefallen sind.

Natürlich gibt es noch weitere Punkte, die das Leben der Marken erschweren. Zum einen bei den Verbrauchern:

□ Stagnierende Einkommen – das steigert natürlich die Preissensibilität. Der „Preiskäufer“ und der „hybride Käufer“ bestimmen immer stärker das Bild. Entsprechend wird immer mehr beim Discounter gekauft und immer mehr Handelsmarken.

□ Einkaufsverhalten – das Einkaufen bei Aldi und beim Discounter ist nicht erst, seit „Geiz geil“ ist, salonfähig geworden.

□ Immer stärkere Verbraucher-Seg-

mentierungen – dadurch wird es immer schwerer, alle Bedürfnisse optimal mit wenigen Produkten zu befriedigen.

Auch auf Seiten des Handels ergeben sich Erschwernisse für die Marke:

□ Stagnierende Märkte wegen stagnierender Einkommen – der Wettbewerb innerhalb des Handels findet fast ausschließlich über den Preis statt, als Verdrängungswettbewerb. Eigentlich muss man es noch härter formulieren: Es herrscht Krieg – um Käufer, um Marktanteile respektive Standorte, um bessere Konditionen.

□ Ergebnis des intensivierten Preiswettbewerbs ist eine äußerst schlechte Umsatzrendite in Deutschland. Die Einführung von CRM, wie es Tesco getan hat, ist in Deutschland noch gar nicht wirklich absehbar.

□ Ein weiterer Punkt verschlechterte die Rahmenbedingungen für die Unternehmen: der Siegeszug der Discounter. Aldi ist etabliert und eine der stärksten Marken in Deutschland. Und die anderen Discounter sind auf dem Wege dorthin.

□ Die Handelsmarken sind etabliert,

weil die Handelsunternehmen gelernt haben, sie besser zu führen. Der Handel führt immer stärker „Gestalt“-Handelsmarken ein (beispielsweise Balea oder Erlenhof), die vor allem C- und D-Marken gefährden. Die Handelsmarken fangen an, im Bewusstsein der Verbraucher markenähnlich zu werden. Und der Verbraucher lässt sich von schwachen Marken immer weniger übertölpeln nach dem Motto: „Der emotionale Zusatznutzen macht es schon.“

Was sind die Folgen für die Marken-Unternehmen?

□ Es werden zwar immer mehr neue Produkte eingeführt, aber immer weniger wirklich echte Innovationen. Weniger Innovationen heißt aber weniger echte Produktdifferenzierung, eine absolute Voraussetzung für erfolgreiche Markenpolitik.

□ Relativ gesehen (zum Wettbewerber „Handelsmarken“) eine immer schlechtere objektive Produktqualität, weil kaum noch Preise erhöht werden können. Aber die Renditeziele bleiben bestehen. Dadurch ist wiederum weniger objektive Produktdifferenzierung möglich.

□ Weiterhin immer weniger Investitionen in Markenkommunikation, immer mehr in Preispromotions. Auch das fördert nicht die Einstellung, dass Marken sich differenzieren.

□ Immer mehr Dachmarken, aber immer schlechtere Strukturierung der Marken und dadurch immer schlechtere Positionierungen für die Produkte beziehungsweise Marken.

□ Die Jagd nach dem so genannten „emotionalen Zusatznutzen“ verführt zu falschen Entscheidungen im Hinblick auf die Produktqualität, die Definition der Positionierungen und den Inhalt der Werbebotschaften. Emotionen sind ohne Frage wichtig, aber bei weitem nicht der einzige Faktor, um starke Marken zu entwickeln.

Die Konsequenz kann nur sein: Zurück zu den „alten Tugenden“ im Marketing. Es gibt keine Alternative. In der Vergangenheit wurden erfolgreiche Marken gemacht und erfolgreich neue Produkte eingeführt, weil die folgenden fünf Forderungen ganz selbstverständlich immer erfüllt wurden:

□ Die Artikel müssen sich objektiv dif-

ferenzieren. Der Nutzen oder zumindest der „Reason why“ muss eigenständig und einzigartig sein. Der so genannte „emotionale Zusatznutzen“ entwickelt sich dann automatisch.

□ Produkte müssen eine dem Nutzen entsprechende, der Konkurrenz möglichst überlegene Qualität haben. Dies hilft, das Produktversprechen glaubwürdig zu machen und die Produkte zu differenzieren.

□ Marken beweisen ihre Überlegenheit immer wieder durch Innovationen – objektive, wahrnehmbare Innovationen, um die Marken immer besser und wieder differenziert erleben zu lassen, keine Schein-Innovationen, wie sie heute so häufig üblich sind.

□ Markenprodukte werden durch Werbung unterstützt. Werbung, damit die Zielgruppe erfahren kann, dass die Produkte sich von den Wettbewerbern differenzieren, eine gute Qualität haben und wirklich einzigartig in ihrem Nutzenversprechen sind.

□ Und fünftens: Produkte sowie Marken müssen klar, eindeutig und einzigartig positioniert und strukturiert werden. Dies war die Voraussetzung für gutes und erfolgreiches Marketing.

Es gibt viele erfolgreiche Marken und Unternehmen, die dies alles natürlich auch heute noch beherzigen. Sie sind gegenüber dem Handel stark aufgestellt. Aber es werden immer weniger. Deshalb gilt: Zurück in die Zukunft! Denn nur so wird man gewinnen.

Joachim Kellner/Andreas Luppold



Prof. Joachim Kellner (l.) lehrt Marketing am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg. Andreas Luppold ist geschäftsführender Gesellschafter der Innobrand GmbH, Neu-Isenburg, die Unternehmen verschiedener Branchen in Marketing, Markenführung und Innovation berät.