

# Markenführung in Krisenzeiten

In wirtschaftlichen Krisenzeiten schauen die Konsumenten auf ihren Geldbeutel und kaufen Handelsmarken oder No-Names beim Discounter anstelle teurerer Markenartikel. Gleichzeitig droht dem Marketing-Budget unternehmensintern der Rotstift.

**MARKENARTIKLER STEHEN UNTER ENORMEN DRUCK** – nicht erst seit der Wirtschaftskrise. Discounter sind auf dem Vormarsch und bauen ihre Marktposition durch massiven Werbeeinsatz aus. Inzwischen kaufen über 70 Prozent der Bevölkerung bei Aldi, Lidl & Co. ein. Der Marktanteil von Handelsmarken steigt in den meisten Warenklassen. Für gute Qualität zu einem günstigen Preis nehmen die Verbraucher bereitwillig Abstriche bei der Aufmachung und beim Prestige in Kauf. Die Predigten von Stiftung Warentest und anderen Verbraucherportalen, dass Handelsmarken qualitativ nicht schlechter seien als teure Marken, haben sich in den Köpfen der Verbraucher festgesetzt. Außerdem wissen die Konsumenten inzwischen nur zu gut, dass Handelsmarken oftmals in denselben Fabriken und auf denselben Fließbändern wie bekannte Markenartikel hergestellt werden. Warum also Buttermilch von Müller oder Fruchtgummis von Katjes kaufen, wenn man mit Milsani Buttermilch und Sweetland Fruchtgummis bei Aldi angeblich genau dasselbe bekommt und das zu einem viel geringeren Preis?

## Druck durch die Wirtschaftskrise

Die Wirtschaftskrise verschärft das Problem. Die Menschen haben Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren oder Lohnneinbußen zu erleiden. Manche haben Geld an den Kapitalmärkten verloren oder fürchten um ihre Ersparnisse. Dies alles hat Folgen für Denken, Einstellungen und Verhaltensweisen der Konsumenten: Das Vertrauen in die Zukunft sinkt. Man zieht sich in die eigenen vier Wände zurück, umgibt sich lieber mit alten Freunden und Verwandten, verschiebt größere Anschaffungen und Reisen. Die Verbraucher sind vorsichtiger beim Konsum und noch preisbewusster. Für Markenartikler ist es daher noch-

mals schwerer geworden, ihre höheren Preise bei den Konsumenten durchzusetzen. Was bedeutet das also für die Markenführung?

## »Augenblick der Wahrheit«

Das Kaufverhalten der Konsumenten folgt generell bestimmten Mustern: Sie gehen fast immer in dieselben Geschäfte, drehen dort ihre gewohnte Runde und greifen bei Alltagsprodukten immer zu denselben Marken oder eben Handelsmarken. Diese Routinen zu durchbrechen ist für Hersteller oder Händler ein äußerst schwieriges Unterfangen, insbesondere wenn man den Konsumenten nicht mit einem Preisnachlass verführen möchte. Eine strategische Chance dazu bieten erfahrungsgemäß so genannte »Moments of Truth«, wenn sich nämlich die Lebenssituationen von Konsumenten so grundlegend ändern, dass sie auch ihre Budgets umkrempeln. Jeder Mensch erlebt solche »Augenblicke der Wahrheit« – wenn er auszieht, umzieht, wenn er heiratet oder das erste Kind bekommt. Angesichts der derzeitigen Wirtschaftskrise sehen sich derzeit immer mehr Konsumenten mit einem unplanbaren »Augenblick der Wahrheit« konfrontiert. Sei es, weil sie Kurzarbeit, Arbeitslosigkeit oder Lohnkürzungen erleben. Oder auch nur, weil sie sich davor fürchten.

## Geänderte Prioritäten eröffnen Chancen

Viele Verbraucher priorisieren deshalb ihre Ausgaben neu und arrangieren ihre Konsumgewohnheiten anders. Einerseits werden für die Verbraucher neue Produktkategorien relevant: Die Angst vor Inflation und Misstrauen gegenüber den Banken macht Sparen für den kurzarbeitenden Mitarbeiter eines mittelständischen Automobilzulieferers unattraktiv. Lieber steckt er seine Ersparnisse in Farbe, Kacheln und

## GELDWERTER VORTEIL KRISEN-REZEPT – EIN BEISPIEL AUS HOLLAND

Ein Beispiel aus der internationalen Markenpraxis von Procter & Gamble zeigt, wie die Umsetzung dieser Empfehlungen zum Erfolg führt. Dreft, der Marktführer bei Geschirrspülmitteln in Holland und das Pendant zu Fairy in Deutschland, sah sich Anfang der 90er Jahre mit einem wachsenden Preisbewusstsein der Konsumenten konfrontiert. Die Marke war als absolutes Premium-Produkt positioniert: Dreft löst besser Fett und spült sauberer als andere Produkte, weil es höher konzentriert ist. Dies rechtfertigte auch, dass der Preis mehr als doppelt so hoch war wie der Preis konkurrierender Handelsmarken. Diese erfolgsverwöhnte Marke musste sich der wachsenden Preissensibilität ihrer Käufer stellen.



Die Lösung dieses Problems war eine duale Strategie bei der Kommunikation: Weiterhin stellte man heraus, dass Dreft besser Fett löst als die Konkurrenz. Neu war, dass man zusätzlich auf den geldwerten Vorteil des Konzentrats für den Kunden hinwies. Da dieses Produkt hoch konzentriert ist, kommt man bei richtiger Dosierung länger damit aus. Im Ergebnis spart der Kunde trotz des höheren Preises Geld. Mit Münztürmen und einem Sparschwein verdeutlichte die Werbung den positiven Effekt für den Geldbeutel. Das Resultat dieser Strategie war durchwegs positiv: Der Marktanteil von Dreft stieg – genauso wie die Preisdistanz zur Konkurrenz.

Auslegeware vom Baumarkt und renoviert seine Wohnung. Das hatte er schon lange vor, ihm fehlte nur die Zeit dafür. Andererseits werden neue Produktvorteile und somit neue Marken für die Konsumenten interessant: Die freiberuflich tätige Werbe-Grafikerin sieht sich infolge der schlechten Auftragslage zum Sparen gezwungen. Da sie bei Kleidung nicht sparen will und nicht so schnell in eine billigere Wohnung ziehen kann, schränkt sie ihre Ausgaben für Essen, Trinken und Kosmetik ein. Das eingestaubte Rezeptbuch, das die Großmutter ihr zum Abitur geschenkt hatte, und das Einkaufen bei Netto machen das Abendessen bei Vapiano überflüssig. Anstelle eines Coffee to go von Starbucks trinkt sie morgens ihren Kaffee daheim. Sie verzichtet auf ihre teure Body-Lotion von Lancôme und kauft die deutlich billigere Lotion von Nivea. Im Augenblick der Krise können also vormalig stabile Muster des individuellen Konsum- und Anschaffungsverhaltens zerbrechen. Und neue Muster sich bilden. Die Konsumenten kaufen Produkte, zu denen sie vor einem Jahr noch nicht gegriffen hätten. Ist die Krise vielleicht sogar mehr Chance als Bedrohung für Markenartikler?

### Markenführung in Krisenzeiten

Wir haben Empfehlungen für die Markenführung in Krisenzeiten zusammengestellt. Diese Tipps sollen Markenmanagern helfen, die aktuelle Situation als einen »Moment of Truth« zu nutzen und daraus unternehmerischen Erfolg zu generieren.

#### 1. Verbringen Sie jetzt viel Zeit mit Ihren Kunden

Momentan ist es noch wichtiger als sonst, seinen Kunden zu kennen beziehungsweise kennen zu lernen. Welche neuen Probleme, Wünsche und Erwartungen

hat er, die ich mit meinem Produkt lösen kann? Welche Produkteigenschaften sind für ihn durch die Krise wichtiger geworden? Welche unwichtiger? Für welche Produkte und für welche speziellen Produkteleistungen gibt er sein Geld weiterhin gerne aus? Worauf verzichtet er jetzt lieber? Da sich die Verbraucher momentan neu orientieren, sollten sich Markenartikler intensiv mit ihren Kunden befassen. Hiermit ist nicht Marktforschung gemeint, sondern persönliches Kennenlernen. Nur so erfährt man schnell und unverstellt, für welche Leistungen die Konsumenten weiterhin Geld ausgeben und welche Produkteigenschaften man daher jetzt kommunizieren sollte.

#### 2. Stellen Sie die Vorteile Ihres Produktes heraus – und zeigen Sie deren Wert

In der Krise möchte der Verbraucher noch genauer wissen, wofür er sein Geld ausgeben soll. Reale Eigenschaften eines Produktes werden für die Kaufentscheidungen der Menschen wichtiger, emotionale Zuschreibungen hingegen unwichtiger. Markenmanager müssen sich also darauf konzentrieren, den Konsumenten geschickt die nachvollziehbaren Gründe für den Kauf des Produktes zu vermitteln. In der Krise sollten die verschiedenen Maßnahmen der Markenkommunikation insbesondere geldwerte Vorteile einer Marke für den Käufer ausweisen.

Ein geldwerter Vorteil sollte sich für fast jedes Produkt finden lassen: Die Wäsche wird mit nur einem Waschgang sauber, die Hausfrau spart also Waschmittel. Die Windeln halten besser trocken, die Mutter spart deshalb Windeln und muss Babys Kleidung seltener waschen. Die Käseverpackung lässt sich wieder verschließen, der Konsument muss also keine ver-

HANDEL

RECHT

SERVICE

trockneten Käsescheiben mehr wegwerfen. Die Hosen einer Textilmarke werden in mehreren Längen ausgeliefert, der untersetzte, eher kleine Herr spart sich das Kürzen der Hose in der Änderungsschneiderei. Alle Artikel eines Mode-Labels für berufstätige Frauen lassen sich in der Waschmaschine waschen, die Kosten für die chemische Reinigung entfallen damit. Auf eine Miele-Waschmaschine gibt es neuerdings eine 10-Jahresgarantie. Diese Beispiele folgen stets dem gleichen Muster: Der höhere Preis wird durch einen spezifischen geldwerten Vorteil für den Kunden mehr als überkompensiert.

Drei Regeln sollten Markenmanager dabei beachten. Erstens muss dieser zusätzliche Vorteil nahe am existierenden Produktvorteil sein: Die höhere Fettlösekraft macht das Geschirrspülmittel einzigartig unter den Wettbewerbern und eben diese Eigenschaft begründet auch den Sparvorteil für den Kunden. Zweitens muss dieser geldwerte Vorteil in Relation zum Kaufpreis hoch sein: Bei einem Preis von 76 Euro für eine Hose stellen zehn Euro, die man für das Kürzen bei der Schneiderin zahlen müsste, eine deutliche Ersparnis dar. Drittens muss man den Verbrauchern die Ersparnis auch vor Augen führen: Die Mutation einer Flasche Geschirrspülmittel zu einem Sparschwein im Werbespot macht den Zuschauern die Ersparnis unmissverständlich deutlich.

*3. Konzentrieren Sie sich bei der Markenkommunikation jetzt auf Wesentliches*

Dass Unternehmen, die ihre Marketing-Ausgaben nicht kürzen, während und nach der Krise Marktanteile gewinnen, gehört zum betriebswirtschaftlichen Grundwissen. Die meisten Markenmanager sehen sich

momentan dennoch mit Budget-Kürzungen konfrontiert. Sie sollten sich daher darauf konzentrieren, die Kommunikation so effizient wie möglich zu gestalten. Das knappe Budget sollte gezielt für die Verbreitung von Neuigkeiten, Innovationen und Produktverbesserungen verwendet werden. Je besser eine Marketing-Aktion die Produktvorteile herausstellt und je mehr sie den geldwerten Vorteil für den Käufer betont, desto größer sind ihre Erfolgsaussichten. Die Markenkommunikation sollte den Konsumenten möglichst klar und direkt ansprechen. Ein Werbespot, der auf emotionalen Schnick-Schnack verzichtet und die Produktvorteile eindeutig kommuniziert, ist oftmals wirksamer. Außerdem ist er kürzer.

*4. Erhöhen Sie den Wert, ohne den Gewinn zu verringern*

Eine Preissenkung sollte das letzte Mittel sein. Denn der Marktumfang ist in jeder Kategorie begrenzt: Die Hausfrau kauft nicht mehr Waschmittel oder Nuss-Nougat-Creme, als sie braucht, nur weil sie billiger geworden sind. Markenmanager sollten daher besser Packungsgrößen und Preise so gestalten, dass der Kun-



Dr. Luise Althanns ist als Markenberaterin bei Brandmeyer Markenberatung tätig. Sie forschte und lehrte zu Konsumverhalten und Markenbewusstsein mit Schwerpunkt Russland und arbeitete als qualitative Marktforscherin.



Peter Pirck ist Mitbegründer und Gesellschafter der Brandmeyer Markenberatung und berät Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größenordnungen. Er hat das Erfolgsmuster zahlreicher Marken analysiert und Strategien entwickelt, wie man Marken zum Erfolg führt.



Henk Spoon war Vice President Global Sales und General Manager bei Procter & Gamble. Seit 2005 ist er als Investor von jungen Unternehmen und Marketing-Berater selbständig tätig. Er ist assoziiertes Mitglied der Brandmeyer Markenberatung.

de einen Sparvorteil für sich sieht. So kann man beispielsweise deutlich mehr Inhalt zu einem mäßig erhöhten Preis verkaufen. Richtig kalkuliert, dürfte dies den Gewinn nicht schmälern. Oder man führt eine Variante ohne die üblichen »Zusatzausstattungen« ein. Als »basic-« oder »regular-Version« erhält der Käufer dann ein Produkt mit allen wesentlichen Eigenschaften zu einem günstigen Preis. Angesichts der Krise verfolgt Procter & Gamble eine solche Strategie, indem der Konzern sein Markenportfolio im niedrigen Preissegment ausbaut. Man kann kleine Packungsgrößen einführen, die sich dann auch arme Menschen leisten können. Nestlé folgt dieser Strategie schon längere Zeit in Emerging Markets wie Brasilien oder den Philippinen und wird dies nun auch in Großbritannien, Frankreich oder den USA praktizieren.

## Fazit

Gerade in Krisenzeiten müssen sich Markenmanager auf die Kunden konzentrieren. Denn deren Geld ist das einzige, was sie jetzt über Wasser hält. Alle Aktionen und auch die Organisation des Geschäfts sollten sich am Kunden – an seinen derzeitigen Wünschen, seinen akuten Problemen, Erwartungen und Sorgen – ausrichten. Werbung muss auf die Vorteile, die das Produkt für den Konsumenten hat, fokussieren. Den Verbrauchern muss deutlich gemacht werden, welchen konkreten Nutzen sie aus dem Erwerb eines Markenproduktes ziehen. Die Konsumenten sollten explizit auf den geldwerten Vorteil hingewiesen werden, der dem Produkt innewohnt. Markenführung in Krisenzeiten kann eine Marke auch aus der Krise herausführen.

**Peter Pirck, Henk Spoon, Dr. Luise Althanns**