

Geiz ist ungeil

Markenkommunikation jenseits aggressiver Preisstrategien

Um die Nachfrage kurzfristig anzukurbeln, lassen Handel und Hersteller nichts unversucht: Lockpreise und Rabatte sollen die Kunden zum Kauf bewegen und führen zu einem aggressiven Preiskampf. Oft bleibt dabei der Preis das einzige Merkmal der Differenzierung. Mag eine solche Strategie kurzfristig von Erfolg gekrönt sein, bleiben oft die langfristigen Folgen für die Marke unberücksichtigt.

Frederik Bernard



Sonderangebote, Rabatte, Bonussysteme und Sammelkarten, Produktzugaben, »Kaufe 1, nimm 3«... die Zahl der preisbrechenden Werbemaßnahmen – sowohl beim Handel als auch bei den Herstellern – hat in den letzten Jahren enorm zugenommen. Der Grund für dieses zunächst absurde Verhalten liegt auf der Hand: In wirtschaftlich angespannten Zeiten versuchen Handel und Industrie, die lahmende Nachfrage durch Spezialangebote und Lockpreise anzukurbeln, um so den Umsatz zumindest auf einem erträglichen Niveau zu halten.

Aktuelle Discount-Angebote der Handelsketten und »Geiz ist geil«- Kampagnen heizen zusätzlich den Preiskampf unter den Anbietern an. Doch leider werden im Dumping-Vollrausch der Marketingschlacht die tragischen Folgen für die Unternehmens- und Produktmarken übersehen oder bewusst ignoriert. Die Folge: Verwässerung der

Markenidentität und rücksichtsloses Verbrennen von jahrelang aufgebauten Marken- und damit Unternehmenswerten.

Der Preis ist kein Differenzierungskriterium für Marken

Wie kommt es eigentlich dazu, dass so viele Unternehmen – große Konzerne und Handelsketten, Mittelständler, aber auch kleinere Betriebe und Dienstleistungsunternehmen – derart oft ihre Produkte und Leistungen über den Preis verkaufen? Drastische Preisreduktionen, umfangreiche Bundleangebote und diverse Bonussysteme kommen schließlich nicht nur von den großen Schnäppchenverfechtern, sondern finden auch bei immer mehr Mittelständlern Einzug in Werbung und Kommunikation. Die Antwort mag auf den ersten Blick verblüffend klingen, doch der Grund

Frederik Bernard ist Inhaber der *Frederik Bernard Kommunikationsberatung (FBKB)*, zu deren Schwerpunkten die integrierte Markenkommunikationsberatung sowie die Konzeption und Umsetzung von Kommunikationsstrategien zählt.

für die vielerorts anzutreffenden Preisstrategien liegt in der Einfachheit solcher Aktionen. Wird der wirtschaftliche Druck stärker, der Wettbewerb härter und werden die Kunden wechselfreudiger, individueller und demokratischer hinsichtlich ihrer Markenpräferenzen, verfallen viele Unternehmen der reizvollen Idee, über die Preisreduktion Umsatz und Marktanteil zu halten.

Der Preis als Differenzierungsmerkmal ist jedoch ein völlig unbrauchbares Kriterium für eine erfolgreiche Markenführung: Aggressive Preisstrategien und die Einzigartigkeit einer Marke widersprechen sich regelrecht. So sollte dem Verbraucher eine Markenbesonderheit, d.h. das differenzierende Leistungsversprechen der Marke etwas wert sein. Das differenzierende Markenversprechen von *Volvo* ist beispielsweise Sicherheit und Stabilität. Und das seit Jahren. Und selbstverständlich wird ein Kunde, der auf dieses Kriterium besonderen Wert legt, für diese Marke einen höheren Preis zahlen. Dafür hat er dann auch einen besonderen Nutzen erworben. Marken ohne Gesicht, d.h. in diesem Fall Autos ohne besonderes, differenzierendes Kennzeichen sind vergleichbar und können sich so nur (scheinbar) über den Preis vom Wettbewerb absetzen. Und schon beginnt die Preisschlacht, bei der es nur Verlierer gibt.

Raus aus der Vergleichbarkeit!

Um nicht in die Vergleichbarkeit und damit in die Preisfalle zu geraten, muss die eigene Marke mit einem differenzierenden Leistungsversprechen ausgestattet werden. Das ist schwer – aber nicht unmöglich. Man kann nahezu jedes Produkt differenziert positionieren, auch wenn es ein steiniger Weg ist. Die scheinbare Differenzierung über den Preis ist natürlich verlockend – da viel einfacher. Zusätzlich muss schließlich das ganze Unternehmen, angefangen bei den Mitarbeitern und Kunden bis zu Partnern und Dienstleistern, auf diese Positionierung ausgerichtet werden. Darüber hinaus ist die Kommunikation zu intensivieren. Die Marke muss mit ihren differenzierenden Eigenschaften den Markt nahezu penetrieren und das Markenversprechen nachhaltig in die Köpfe der Zielpersonen bringen.

Sind Rabattaktionen und Bonussysteme vielleicht besser geeignet, um als Markendifferenzierungskriterium herzuhalten? Im Grunde handelt es sich hierbei um nichts anderes als versteckte Preisreduktionen, die ebenfalls der Marke schaden. Das Hauptargument, den Verkauf anzukurbeln und so den Absatz zu steigern, greift höchstens kurzfristig. Preisaktionen sind auch kein funktionierendes Instrument, um neue Kunden zu gewinnen und an eine Marke zu binden. Neue Käufer erwerben vielleicht in Ausnahmefällen dieses Produkt, bleiben der Marke aber nicht generell treu. Also erreicht man mittel- bis langfristig mit Preisaktionen keinen Umsatzzuwachs – wohl aber den ungeliebten Markenverwässerungseffekt.

(Wer kennt sie nicht: zahlreiche Luxustextilmarken versuchen in regelmäßigen Abständen durch zusätzliche Niedrigpreisprodukte in Kaufhäusern und sogar Supermärkten den Absatz zu steigern. Das Ergebnis: Das Differenzierungskriterium »Exklusivität« wird ausgehebelt – der Markenkern wird verwässert oder sogar zerstört.)

Markenwachstum – aber ohne Preisschraube

Wie kann nun eine Marke zum Umsatzwachstum des Unternehmens beitragen ohne die Produktpalette dramatisch zu erweitern und so das Risiko eines Bauchladens einzugehen bzw. den Absatz über eine Preisreduktion (Discounting) zu erzeugen?

Der Erfolg einer Marke kann zum einen durch die Fokussierung auf die Kernkompetenzen der Marke erreicht werden, zum anderen aber auch durch ständige Innovationen, die sich allerdings innerhalb der Markenwelt bewegen müssen. Dazu gehören auch Verpackungsinnovationen und neue Services zu den Produkten. Eine Steigerung des Umsatzes durch eine aggressive Preispolitik schadet nicht nur dem Ansehen der eigenen Marke, sondern führt mittelfristig zu einer Verwässerung bis zu einer Zerstörung des Markenkerns und zu einer dramatischen Gefährdung des Unternehmens. Eine Marke muss zeigen, dass sie lebt und nicht nur eine statische Konstruktion darstellt. Sie wird – genauso wie die Zielpersonen, Mitarbeiter des Unternehmens und die breite Öffentlichkeit – täglich beeinflusst durch Trends sowie gesellschaftliche, wirtschaftliche und auch politische Entwicklungen.

Der Preis als Differenzierungskriterium - und es geht doch?

Wie oben bereits dargestellt, ist der Preis ein ungeeignetes und kontraproduktives Differenzierungskriterium – mit einer Ausnahme: Das Unternehmen fokussiert alle Anstrengungen auf eine aggressive Preispolitik. Dazu gehört, dass von vornherein die Organisationsstruktur des Unternehmens flach strukturiert ist und der Absatz mehr oder minder durch »Selbstbedienung« erfolgt. Darüber hinaus müssen Skaleneffekte genutzt werden, um so mit einem geringen Preis noch wettbewerbsfähig zu sein.

Auf der anderen Seite muss die Kostenstruktur auf diese Unternehmung ausgerichtet werden – und zwar permanent. Kostensparpotentiale müssen permanent identifiziert und genutzt werden, neue Märkte für den Absatz erobert und die Einkaufspreise gedrückt werden. Überhaupt muss das gesamte Unternehmen von den Kosten und Preisen her gesteuert werden.

Diese Strategie als zentralen Markenbestandteil nachhaltig und dauerhaft zu implementieren gelingt nur wenigen (und passt auch nur zu sehr wenigen Marken). Der Computer-Direktversender

Dell oder die Handelsketten *Aldi* und *WalMart* sind Beispiele dafür. Sie haben es geschafft – allerdings auch durch die Tatsache, dass sie die ersten auf ihrem jeweiligen Markt waren und mit ihren Ideen das bisherige Selbstverständnis der Branche umgekehrt haben.

Fazit

Statt mit immer neuen, scheinbar attraktiven Angeboten und Sonderpreisen sowie Rabatten und Bonussystemen einer Marke vollends den Rest zu geben, sollten sich Marketing-Verantwortliche in den Unternehmen vielmehr auf die wirklich relevanten Differenzierungsmerkmale einer Marke konzentrieren. So müssen sich Werber, Marketer und PR-Profis stets die Frage stellen, was Ihre Marke herausragend, anders, besser macht. Welcher zusätzliche Nutzen ist mit dem Produkt verbunden? Was differenziert meine Produkte von denen des Wettbewerbs? Was macht mein Unternehmen besser? Die traditionellen Wurzeln können ein Differenzierungsmerkmal sein. Analog eignen sich auch Marktführerschaft in einem bestimmten Bereich, einzigartige Produktinnovationen, nachweisbare Verkaufserfolge oder aber die Spezialisierung auf einen konkreten Markt zur Markendifferenzierung.

Der Preis als Differenzierungsmerkmal ist zur nachhaltigen Positionierung der Marke kaum geeignet (von einigen Ausnahmen abgesehen – unter der Voraussetzung einer entsprechenden Organisations- und Kostenstruktur) und schadet sowohl dem Unternehmen als auch der Branche. Der Grund: die Markendifferenzierung über den Preis kann von nahezu allen Mitbewerbern adaptiert werden und so eine Abwärtsspirale in Gang setzen, an dessen Ende es nur Verlierer gibt. Nur Unternehmen, denen es gelingt, ein klares, differenzierendes Profil aufzubauen und zu kommunizieren und sich von Preisschlachten fernzuhalten, haben die Chance, zu einer starken Marke zu werden und die größten Gewinne und höchsten Marktanteile zu sichern. ■