

## 51. MHV des BDSI

Deutsche Süßwaren-  
industrie trifft sich in  
Weimar

## Jubiläum

Das Traditionsunterneh-  
men Dr. Soldan feiert sein  
110-jähriges Bestehen

## BLL

Bund für Lebensmittel-  
recht und Lebensmittel-  
kunde tagt in Berlin

■ ■ TECHNIK + WIRTSCHAFT

# SÜSSWAREN

OFFIZIELLES ORGAN DES BUNDESVERBANDES DER DEUTSCHEN SÜSSWARENINDUSTRIE



# Internationaler Markentransfer von Value-for-Money-Marken: Erfolgreiche Ansprache der wachsenden Zielgruppe der Smart Shopper

Die Finanzkrise wird einen erheblichen Einfluss auf das Einkaufsverhalten von Konsumenten haben. Laut einer Studie von Ernst & Young achten schon zwei Drittel der Verbraucher stärker auf den Preis und auf Sonderangebote. Zu den Gewinnern der Wirtschaftskrise werden preislich aggressive Anbieter zählen – davon geht auch der Handelsexperte der Unternehmensberatung A.T. Kearney, Mirko Warschun, aus.

Dr.  
Annette Bruce

Gründerin und  
Geschäftsführerin  
der Marketing-  
Strategieberatung  
Creative Advantage



Valentina  
Glubokovskaya

Diplom-Kauffrau und  
Senior Consultant bei  
Creative Advantage.



**Mit ähnlichen Entwicklungen** ist außerdem nicht nur in Deutschland zu rechnen.

**Welche strategischen** Positionierungsalternativen stehen Markenartikelherstellern angesichts solcher Perspektiven zur Auswahl? Wie kann man vom Trend zum Smart Shopping profitieren, ohne dabei durch bloße Niedrigpreispolitik Beschädigungen am Markenkern zu riskieren? Als Erfolg versprechende Strategie bietet sich hier die Positionierung als bzw. die Einführung einer Value-for-Money-Marke an. Um allerdings auch international preissensible Kunden erfolgreich zu bedienen, müssen Value-for-Money-Strategien genau auf jeden Zielmarkt angepasst werden.

## Hintergrund

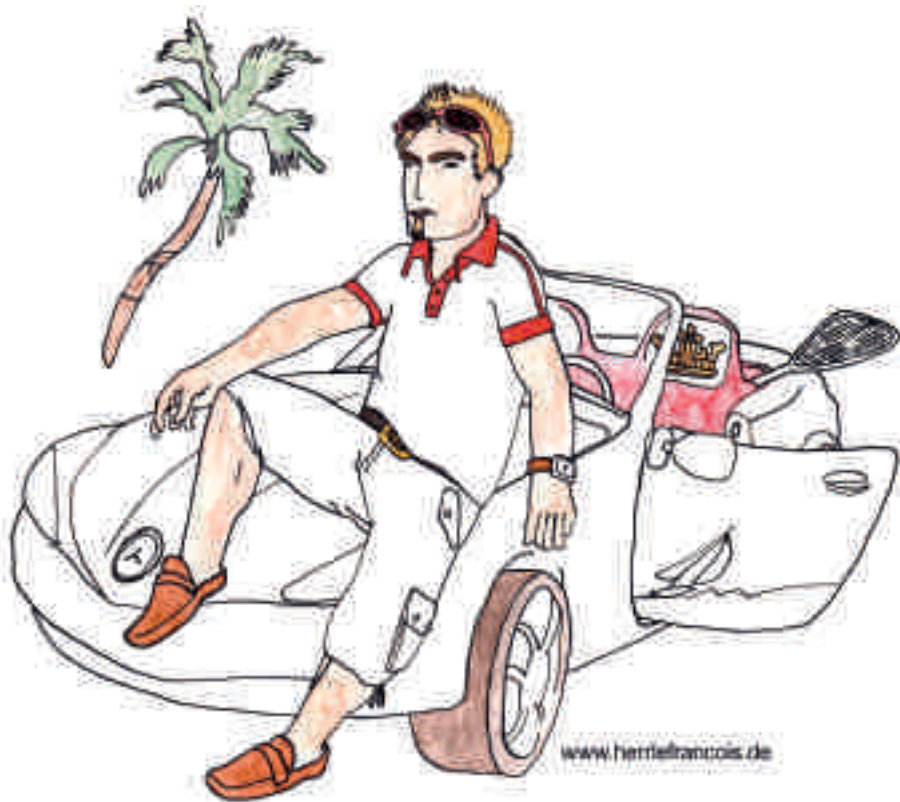
Um die Strategie hinter einer Value-for-Money- (VFM-) Marke und ihr Potenzial zu verstehen, muss man sich zunächst einen Überblick über das Preis- und Markengefüge verschaffen. Auf der einen Seite stehen klassische hochpreisige Markenartikel, deren Name für Premiumqualität und Image bürgt. Dem gegenüber steht das Segment niedrigpreisiger Alternativen. Dieses setzt sich aus mehreren Markentypen zusammen: Billigere Herstellermarken sind hier schon lange etabliert. Als Preisbrecher sind im Laufe der letzten Jahrzehnte Discountmarken dazugekommen, die sehr erfolgreich Marktanteile erobern konnten. Auf diese Entwicklung reagierte der Handel mit Eigenmarken, die der dritte Markentypus im Niedrigpreissegment sind.

**Zwischen diesen beiden** Preissegmenten tut sich nun eine strategische Lücke auf, in die etliche Markenartikelhersteller mit einer Value-for-Money-Strategie vorstoßen. Diese Strategie der „neuen Mitte“ kombiniert das Qualitäts- und Imageversprechen höherpreisiger Marken mit einem attraktiven Preis. VFM-Marken positionieren sich also nicht allein über den Preis, sondern bieten durchaus einen „Added Value“ im Imagebereich, da sie – zwar auf niedrigerem Niveau – doch geführt werden wie klassische Markenartikel. Aus Verbrauchersicht werden also in diesem Segment nicht nur monetäre Faktoren, sondern auch Effizienz- und Effektivitätsaspekte bei der Bewertung des Einkaufs berücksichtigt.

**Mit der korrekten Ansprache** der richtigen Zielgruppe kann die Einführung einer VFM-Marke sehr lukrativ sein, da man idealerweise die Konsumenten „abschöpfen“ kann, die sich Premium-Produkte nicht leisten können oder wollen, aber sich mit Handels- oder Discountmarken nicht zufriedengeben.

**Als Zielgruppe** für VFM-Marken kommt besonders der „Smart Shopper“ infrage. Poth/Poth definieren den Smart Shopper als „einen qualitätsbewussten, informierten Käufer, der maximale Qualität zum niedrigsten Preis nachfragt“. Diese Definition trifft z. B. auf Deutschland bezogen stark zu. In anderen europäischen Ländern verhält sich der Smart Shopper aber oft anders.

**Creative Advantage** hat basierend auf zahlreichen internationalen Beratungsstudien zwei Haupttypen von Smart Shoppers identifiziert. Grundsätzlich kann zwischen dem Bargainer (s. Abbildung 1) und dem Optimizer unterschieden werden. Beim Bargainer (Schnäppchenjäger) spielt das Markenimage die entscheidende Rolle. Bargainer greifen oft auf reduzierte Markenwaren aus dem Premium-Bereich zurück oder suchen nach den besten Angeboten, z. B. im Internet. Beim Optimizer spielt einerseits der Preis eine entscheidende Rolle, andererseits ist er nicht bereit, Niedrigpreis-Qualität zu akzeptieren. Diese Einstellung macht den Optimizer zu einer besonders attraktiven Zielgruppe für VFM-Strategien.



**Der Bargainer (Schnäppchenjäger)**

- Bevorzugt hochpreisige Marken
- Sonnt sich im Prestige von Premiumprodukten
- Versucht immer das beste Angebot für seine bevorzugten Marken zu finden

hatte JPS 2004 mit einer neuen, edlen Packung im Premium-Look preislich im VFM-Segment positioniert. Der Marktanteil von JPS lag damals bei etwa 0,4 Prozent. Dank der konsequenten VFM-Positionierung steigerte die Marke ihren Marktanteil bis 2008 auf stolze 7,8%. Eine Illustration des Optimizers im Zigarettenmarkt, der Kernzielgruppe für JPS, und seine Haupteigenschaften sind in Abbildung 2 zu finden.

**Die Kommunikation** ging dabei von Anfang an konsequent über den Preis. Eine solche Strategie ist allerdings nicht in jedem Land Erfolg versprechend. In Frankreich beispielsweise reicht eine optisch ansprechende Packung nicht aus, um einer Zigarettenmarke Prestige zu verleihen. Sie muss auch entsprechend hochpreisig sein, da die Mehrheit der französischen Konsumenten der Ansicht ist: „Was nichts kostet, ist nichts wert!“

**Der Optimizer**

- Unterliegt Budgetbeschränkungen
- Achtet auf den Preis, sucht aber gleichzeitig nach attraktiven Qualitätsversprechen
- Andere Dinge im Leben – wie z. B. ein Urlaub oder die Ausbildung der Kinder – sind wichtiger als die Verwendung von Premium-Marken

**Soziokulturelle Einflüsse: Ländervergleich**

Weitere Erkenntnisse von Creative Advantage zeigen, dass marktspezifische Einflussfaktoren entscheiden, ob in einem Land unter den Smart Shoppers der Bargainer oder der Optimizer dominiert. Märkte, in denen die Optimizer in der Mehrzahl sind, bieten ein größeres Absatzpotenzial für VFM-Marken. Aber auch Länder, in denen noch relativ wenige Verbraucher ein Einkaufsverhalten wie der Optimizer zeigen, bieten Chancen, da es dort in der Regel weniger Konkurrenz im VFM-Segment gibt und man so die „Neue Mitte“ aktiv mit aufbauen kann. Darüber hinaus haben auch landesspezifische Faktoren Einfluss auf das relative Preisniveau von VFM-Marken. Sie können sich also im Rahmen der „neuen Mitte“ eher nach oben Richtung Premium-Marken orientieren oder sich preislich nah am Niedrigpreissegment positionieren.

**Beispiele für Strategien** von VFM-Marken in verschiedenen geografischen Märkten und die dazugehörigen Erfolgsfaktoren stellt der folgende Ländervergleich dar.

**Deutschland**

Die Stärke des Niedrigpreissegments in Deutschland ist weithin bekannt. Die Qualität der Produkte dieses Segments wird von den meisten Verbrauchern nicht angezweifelt. Nicht zuletzt erhielt der Discounter-Hype seine Initialzündung in Deutschland. Diese Entwicklungen

zeugen von guten Möglichkeiten zur Ansprache von Optimizern mittels einer VFM-Strategie.

**Ein Beispiel** für eine besondere VFM-Erfolgsgeschichte ist die Zigarettenmarke John Player Special (JPS). Sie konnte sich im Zeitraum von 2004 bis 2008 zur Nummer 2 im Zigarettenmarkt entwickeln. Der Hersteller Imperial Tobacco



## Frankreich

Im Gegensatz zu Deutschland dominieren in Frankreich die Bargainer unter den Smart Shoppers. Denn Prestigestreben nach Premium-Marken spielt eine entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung, auch bei denjenigen, die sich Premium-Marken nicht immer leisten können. Discounter sind daher in Frankreich noch vergleichsweise schwach.

**Da Optimizer** (noch) relativ selten sind, müssen VFM-Marken zu einer anderen Positionierungsstrategie greifen: Sie müssen zur „Best Copy“ einer beliebten Premium-Marke werden. Durch bewusst nahe Positionierung und ein ähnliches Erscheinungsbild können hier starken Premium-Marken Käufer abgenommen werden, da der Preis der Best Copy deutlich niedriger ist als der des Originals.

**Dazu ein Beispiel** aus der Produktkategorie Käse. Das Non-Plus-Ultra unter den Roqueforts ist die Marke Société. Wenn Franzosen Gäste zum Essen einladen, wird beim Servieren der Käseplatte jeder Käse einzeln erläutert, regelrecht präsentiert. Nicht nur die Sorte, sondern auch Herkunft und Marke. Dabei können durchaus Diskussionen entflammen, ob nun der Société oder der Pr  sident besser ist. Das Best-Copy-  quivalent zu diesen Premium-Marken ist der Roquefort vom Handelsriesen Carrefour. Verbraucher bestätigen das im Test: „Un Roquefort valable! Presque aussi bon que le Société.“ Zu Deutsch: „Der Roquefort von Carrefour ist ein sehr guter Käse. Fast so gut wie der von Société!“

## Russland

In Russland bestimmt der Schein das Sein mit einem erheblichen Einfluss auf die Produktwahl. Preis wird mit Prestige und Qualität einer Marke gleichgesetzt. Je höher der Preis, desto mehr Prestige verspricht das Produkt und desto besser wird die Qualität wahrgenommen. Bargaining

erfreut sich daher großer Beliebtheit, besonders wenn man ein prestigetr  chtiges Premiumprodukt zu einem ungewöhnlich günstigen Preis erwerben kann.

**Smart Shopping** nach der Logik des Optimizers steht zwar in Russland erst am Anfang seiner Entwicklung, möchte man aber eine VFM-Marke einführen, hat man als ausländischer Hersteller gute Chancen. Denn Produkte internationaler Marken oder internationaler Herkunft genießen eine deutlich höhere Qualit  tswahrnehmung. Grund dafür ist das hohe Vertrauen russischer Konsumenten in die Qualitätskontrolle ausländischer Firmen. Es gibt nur wenige Produktkategorien, wie z. B. Lebensmittel, in denen nationale Marken ein gutes Image haben und deren Qualität nicht angezweifelt wird.

**So hat z. B.** Henkel nach dem Erwerb von „Losk“, einer russischen Waschmittel-Marke, die Verbindung zu Henkel betont. Auch in der Werbung wurde Henkel mit seiner Wirkung als bekannte westliche Marke herausgestellt. Im Jahr 2007 erfolgte eine Re-Positionierung mit einem Internationalisierungs-Versuch. Der Markenname wurde nun mit lateinischen Buchstaben geschrieben, was die Qualit  tswahrnehmung der Marke weiter erhöhen sollte.

## Fazit

Die Verfolgung einer VFM-Strategie stellt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten für Unternehmen eine Option dar, vom Trend zu günstigeren Produkten mit einer vollwertigen Marke zu profitieren. Die attraktivste Zielgruppe für VFM-Marken sind Smart Shopper. Allerdings ist nicht jeder Smart Shopper VFM-Marken gegenüber aufgeschlossen und auch im internationalen Vergleich ist die Zielgruppe nicht homogen – wie die oben beschriebenen Beispiele gezeigt haben. Um eine VFM-Strategie zum Erfolg zu führen, ist es daher nötig, zunächst festzustellen, welcher Typ Smart Shopper im Zielmarkt vorherrscht. Auf

Basis dessen können dann die Positionierung und das relative Preisniveau im Marktgef  ge abgeleitet werden. ■

## Literaturverzeichnis:

- 1 Ernst&Young: „Verbraucher in Deutschland: Aktuelle wirtschaftliche Lage und Ausblick 2008, Umfrage zur Konsumentenstimmung“
- 2 Financial Times Deutschland, 13.08.2008, Birgit Dengel und Steffen Klusmann, „Imperial Tobacco baut Billigsegment aus“, [http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/Angriff\\_auf\\_Discountprodukte\\_Imperial\\_Tobacco\\_baut\\_Billigsegment\\_aus/398729.html](http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/Angriff_auf_Discountprodukte_Imperial_Tobacco_baut_Billigsegment_aus/398729.html)
- 3 Philip Kotler et al. (1999) „Grundlagen des Marketing“, 2. Aufl.
- 4 Handelsblatt, „Die starken Marken hinter den Aldi-Etiketten“, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/die-starken-marken-hinter-den-aldi-etiketten;2032441>
- 5 Dr. Beatrix Esser (2002), „Smart Shopping – Eine theoretische und empirische Analyse des preis-leistungsorientierten Einkaufsverhaltens von Konsumenten“, Lohmar-Köln
- 6 Handelsblatt, 25.11.2008, „Imperial Tobacco profitiert von Billigmarken“, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/imperial-tobacco-profitiert-von-billigmarken;2097290>
- 7 Hannoversche Allgemeine Zeitung, 10.01.2009, „Edeka will nach Plus-Übernahme 8000 neue Arbeitsplätze schaffen“
- 8 Süddeutsche Zeitung, 09.01.2009, „Weihnachtsgeschäft der Discounter: Gewinner in Zeiten der Krise“
- 9 Advertology.ru, 16.10.2007. Henkel LOSK, <http://www.advertology.ru/articles53362.htm>
10. BusinessDictionary.com, Definition von „Value for Money“, <http://www.businessdictionary.com/definition/value-for-money-VFM.html>