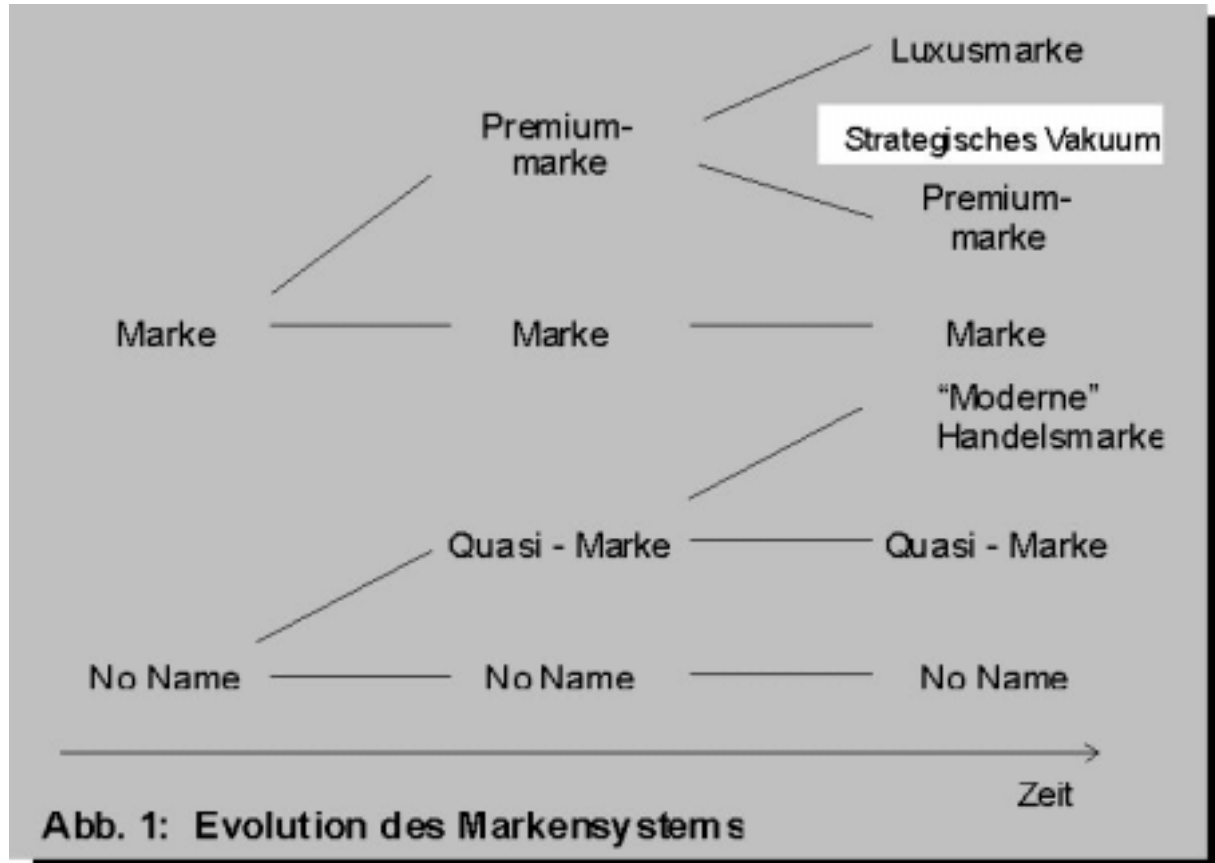


Premiummarke – quo vadis?

Angesichts sich polarisierender Märkte erschien die Entscheidung für eine Premiummarke lange Zeit als der Königsweg für Markenhersteller. Der ausgeprägte, auf Genuß und Geltung ausgerichtete Wandel des Konsumverhaltens in Verbindung mit einer gestiegenen, frei verfügbaren Kaufkraft – so die Überlegung – ließe sich mit einer auf betont hohe Qualität und Preise ausgerichteten Strategie in überdurchschnittliche Erträge transformieren. Zahlreiche Unternehmen müssen jedoch immer deutlicher erkennen, daß ein solches Vorgehen nicht *per se* zum Erfolg führt, sondern – im Gegenteil – mit zunehmenden Schwierigkeiten verbunden ist. Insofern stellt sich die Frage, welche erfolgsträchtigen strategischen Optionen Markenherstellern im Premiumbereich derzeit und in Zukunft offenstehen.

Um diese Frage zu beantworten, ist es zweckmäßig, zunächst einen Blick auf die zahlreichen strategierelevanten Herausforderungen zu werfen, denen sich diejenigen Hersteller gegenübersehen, die eine Premiumstrategie verfolgen oder zu verfolgen beabsichtigen: Innerhalb immer stärker ausdifferenzierter marktbezogener Markensysteme (s. Abb. 1) nimmt der Druck auf Premiummarken sowohl „von unten“ als auch „von oben“ zu.



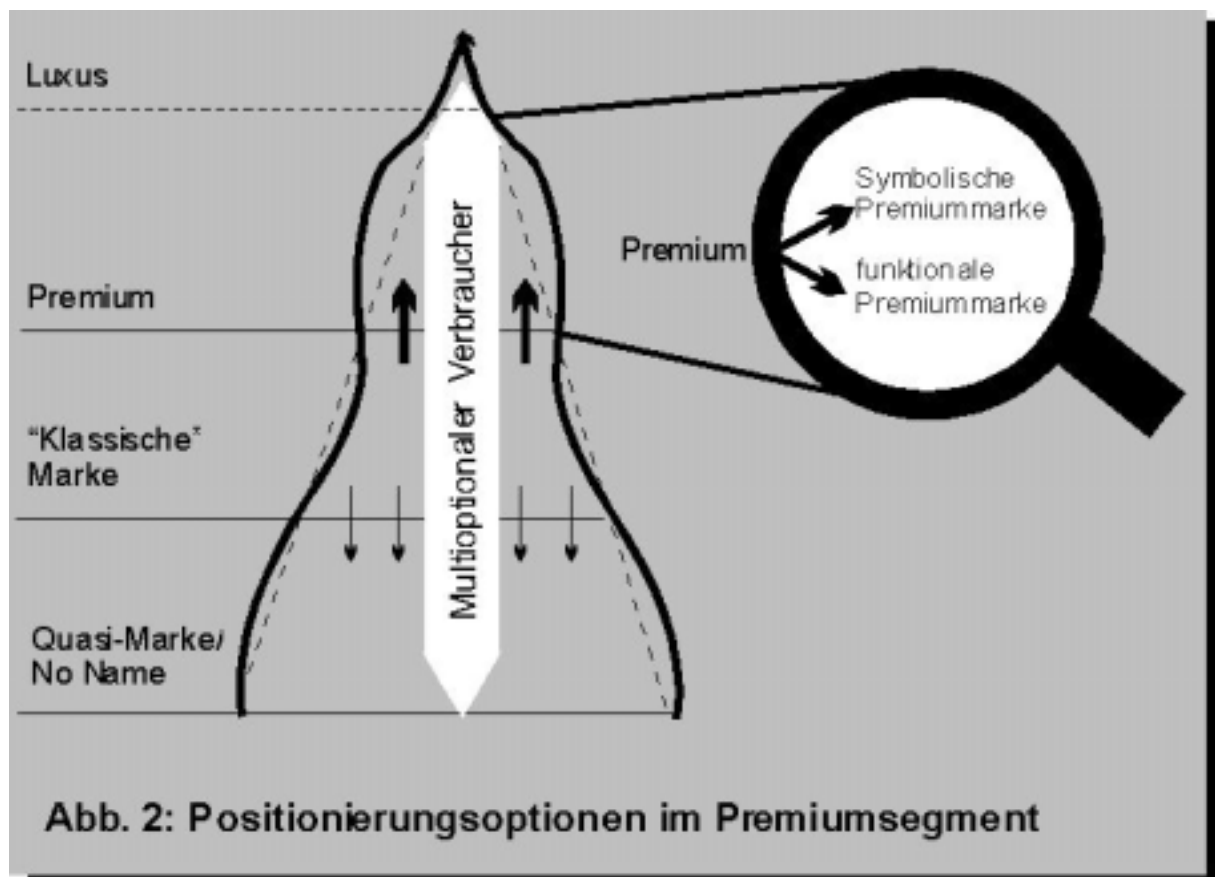
Der erste Aspekt verweist auf die steigenden Probleme bei der qualitativen Abgrenzung von Premium- und Handelsmarken. Denn im Zuge der wachsenden Professionalität des Handelsmarketings nutzen die Handelsunternehmen die unter eigener Führung stehenden Marken nicht mehr nur zur Demonstration der preislichen Leistungsfähigkeit, sondern verstärkt zur Profilierung über Qualität und Image – wie die Handelsmarken der sog. dritten und vierten Generation zeigen, die sich als Dachmarken bzw. segmentierte Marken an die Verbraucher wenden.

Der Druck „von oben“ umfaßt dagegen profilierungs- und preisbezogene Probleme der Premiummarken: Die Profilierung von Premiummarken wird zum einen durch die immer dichtere „Besiedelung“ des Premiumbereichs erschwert. Viele Unternehmen sahen nämlich in Premiumstrategien eine reizvolle Möglichkeit der Marktbearbeitung und drangen als Folge bereits in der Vergangenheit in den Premiummarkt ein. Zum anderen läßt sich inzwischen recht häufig beobachten, daß mehrere Marken unter einem Dach zusammengefaßt und geführt werden. Das dann mögliche *umbrella advertising* führt zwar speziell bei der Einführung neuer Marken zu geringeren Kosten; diese werden allerdings nicht selten zum Preis schwächerer Markenpersönlichkeiten erkaufte.

Zur Erhöhung des Preisdrucks auf Premiummarken tragen zunächst die Wettbewerber selbst bei – und zwar sowohl durch temporär angelegte Preisaktivitäten als auch durch auf Dauer verfolgte preisbetonte Strategien, die etwa in Form von sog. Vorteilsstrategien mit einem überdurchschnittlich guten Preis-Leistungsverhältnis typische Angriffsbahnen auf den Marktführer darstellen. Daneben sorgt der Handel durch Price Promotions als Beweis der eigenen Leistungskraft dafür, daß auch Premiummarken verstärkt dem Preiswettbewerb ausgeliefert sind. Zudem erweisen sich die Preisforderungen der Discounter, die den Kunden des entsprechenden Marktes häufig als Benchmark dienen, als „Fußfessel“, da sie den Preisspielraum nach oben begrenzen. Im Zeitalter des Internet leistet dieser Entwicklung schließlich auch das steigende Informationsangebot Vorschub, das der aufgeklärte und zunehmend erfahrene Verbraucher zu Preisvergleichen nutzen kann, um die ihrem Wesen nach standardisierten Premiummarken letztlich preisbasiert zu kaufen.

Insgesamt führen die skizzierten Entwicklungen dazu, daß die Premiummarken mehr und mehr mit den „klassischen“ Marken sowie den „modernen“ Handelsmarken konkurrieren. Als Konsequenz droht der Verlust eines eigenständigen Nutzenversprechens als Voraussetzung

einer aktiven Marktbearbeitung. Um diesem Risiko zu begegnen, gilt es, auf die Chancen abzustellen, die sich aus den veränderten Wettbewerbsbedingungen ergeben. So entsteht zum einen unterhalb der ausgesprochenen Luxusmarken ein strategisches Vakuum – und zwar um so ausgeprägter, je stärker die Premiummarken an Profil verlieren. Zum anderen hat sich im Zuge der Polarisierung des Kaufverhaltens inzwischen auf nicht wenigen Märkten ein auch mengenmäßig interessanter Premiummarkt entwickelt – zusätzlich angereichert durch die Käufe der sog. multioptionalen Verbraucher. Beide Veränderungen öffnen den Raum für differenzierte premiumstrategische Überlegungen (s. Abb. 2).



Sieht man von der Frage nach der optimalen Anzahl von Marken ab, knüpfen die alternativen strategischen Optionen zur Bearbeitung des Premiummarktes aus Herstellersicht zum einen an den grundsätzlich offenstehenden positionierungsbezogenen Stoßrichtungen („Höhe der Premiumkompetenz“), zum anderen an der Art der Markenführung an. Unbeschadet der Notwendigkeit, eine Premiummarke aufzubauen, ergibt sich die erste Unterscheidung aus der Möglichkeit, bei der Positionierung entweder die sachlich-funktionalen oder aber die emotional-symbolischen Aspekte zu betonen. Die Betonung der sachlich-funktionalen Aspekte zielt auf die Käufer ab, bei denen der Value-Aspekt im Vordergrund steht, wie es

etwa bei den aus der „Mittelschicht“ in das Premiumsegment wechselnden Käufern verstärkt zu erwarten ist. Diese Käufer wollen für den von ihnen bezahlten Preis nicht einfach „nur“ ein Premiumprodukt, sondern ein Premiumprodukt, welches das produktspezifisch gegebene Leistungsversprechen in besonderer Weise erfüllt. Im Falle der primär symbolischen Positionierung drückt der Markenkern dagegen einen mehr oder minder umfangreichen Teil des eigenen Lebensgefühls und Wertesystems aus. Durch die Marke definiert man sich als zu einem Kreis Gleichgesinnter gehörig und grenzt sich dadurch von anderen Personengruppen ab.

Die Frage nach der Art der Markenführung verweist dagegen auf die Unterscheidung, ob der Hersteller die Marke autonom oder in Kooperation mit den jeweiligen Handelspartnern, als Eigenmarke, führt. Da Eigenmarken exklusiv für das entsprechende Handelsunternehmen verwendet werden, erfolgt dann dessen mehr oder minder starke Einbindung in die Markenführung. Kombiniert man die zwei genannten Dimensionen, erhält man eine Vierfelder-Matrix, welche die herstellerseitig vorhandenen strategischen Optionen einer Marktbearbeitung mit Premiummarken anzeigt (s. Abb. 3). Diese lassen sich anhand von Beispielen aus der Unternehmenspraxis verdeutlichen: Während es etwa Apple mit dem iMac gelungen ist, eine Marke jenseits der für die Produktkategorie Computer typischen funktional orientierten Positionierung aufzubauen (symbolische Premiummarke), hat Toyota den anderen Weg beschritten und den Lexus in den USA mit einem vergleichsweise günstigen Preis und einer stark auf „sachliche“ Leistungseigenschaften abzielenden Premiumpositionierung gegen Mercedes in Stellung gebracht. So wurde auf einem Informationsvideo beispielsweise die überlegene Laufruhe des Lexus veranschaulicht – im konkreten Beispiel dadurch, daß gezeigt wurde, wie das Wasser in einem damit gefüllten, auf den Motorenblöcken abgestellten Glas beim Anlassen der Motoren im Falle des Mercedes geschüttelt wurde, im Falle des Lexus dagegen nicht.

Markenführung Primäre Positionierung	Autonom	Kooperativ (mit Handel)
Symbolisch	Symbolische Premiummarke z.B. "iMac"	Hybrid- Premiummarke z.B. "Sandra Pabst"
Funktional	Funktionale Premiummarke z.B. "Lexus"	Premium- Eigenmarke z.B. "Decadent Chocolate Chip Cookie"

Abb. 3: Strategische Optionen für Premiummarken

Die Option der Premium-Eigenmarke verbindet das Bestreben der Hersteller, mit Premiummarken am „Mengengeschäft“ zu partizipieren, mit dem Wunsch des Handels, sich auf nicht-preislicher Ebene von der Konkurrenz abzuheben. So hat der Kekshersteller Colonial Cookie für die kanadische Lebensmittelkette Loblaws die Marke „Decadent Chocolate Chip Cookie“ entwickelt, die in den „objektiven“ geschmacklichen Eigenschaften das damalige Premiumprodukt des Marktes übertraf. Obwohl nur in 20 Prozent der Geschäfte angeboten, wurde „Decadent“ zum Marktführer – bei gleichzeitig hohen Erträgen für Colonial. Schließlich kann man Premiummarken mit einer primär symbolischen Positionierung entwickeln, deren Markenkern die Belange des Herstellers sowie des Handelspartners gleichwertig berücksichtigt. Dadurch läßt sich eine Imageaura aufbauen, von der beide Seiten profitieren und die sich durch gezielte komplementäre Marketingaktivitäten der beteiligten Unternehmen nach und nach verstärkt. Marketingträger sind in diesem Fall also sowohl der Hersteller als auch das Handelsunternehmen als gleichberechtigte Partner. Entsprechend kann man von Premium-Hybridmarken sprechen; aus Handelssicht lassen sich diese Marken als „Handelsmarken der fünften Generation“ bezeichnen. Als Beispiel möge die Marke „Sandra Pabst“ dienen, unter der die Gerhard Pabst GmbH hochwertige Damenoberbekleidung ausschließlich bei Peek & Cloppenburg anbietet. So wurde im Zusammenhang mit dem Sponsoring des Tennisturniers German Open 97 durch Sandra Pabst

eine besondere Kollektion entwickelt und gezielt im exklusiveren P&C in Berlin unter Einsatz erheblicher verkaufsfördernder Maßnahmen (Sonderfläche, Hostessen etc.) beworben.

Als Gesamtergebnis läßt sich festhalten, daß im Premiumbereich zukünftig differenzierte strategische Überlegungen nötig sind, um das auf Premiummarken gründende Erfolgspotential umfassend erschließen zu können. Denn die früher „gültige“ Entscheidung, sich im Vergleich zu den „einfachen“ Marken als Premiummarke zu positionieren, greift nicht mehr. Statt dessen gilt es, zwischen den Alternativen einer betont funktional oder aber primär symbolisch angelegten Premiumstrategie zu wählen, ohne von vornherein die Zusammenarbeit mit geeigneten Handelsunternehmen auszuschließen. Damit nimmt die Führung von Premiummarken zwar eine deutlich komplexere Struktur an. Gleichzeitig bietet sich den Herstellern jedoch die Möglichkeit, ihren jeweiligen Markt aktiv zu bearbeiten: Indem sie eine bewußte strategische Entscheidung treffen und diese mit dem darauf abgestimmten Marketing-Mix konsequent umsetzen, lassen sich die vergangenen Erfolge der Premiummarken – trotz der veränderten Vorzeichen – auch in der Zukunft fortsetzen. Dabei eröffnen sich gerade mit den Premium-Eigenmarken und insbesondere mit den Hybrid-Premiummarken reizvolle Ansatzpunkte, um dauerhaft partnerschaftliche Beziehungen i.S. des Beziehungsmarketing zu etablieren und somit die Konkurrenten nachhaltig auszustechen.