

Bettina Lorenz und Ulrike Hauser

**Herstellermarke**

**vs.**

**Handelsmarke**

AP – Nr. 07/02

Technische Universität Braunschweig

Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abt. BWL, insbes. Marketing

Braunschweig 2007

ISBN 3 – 933628 – 68 – 7

## **Zusammenfassung**

Im Mittelpunkt des vorliegenden Arbeitspapier steht die Gegenüberstellung von Herstellermarken und Handelsmarken. Dazu wird zunächst der Begriff der Marke definiert. Wichtige Funktionen, die sie inne hat, werden beschrieben und ihre Erfolgsprinzipien erläutert, bevor näher auf die Hersteller- und Handelsmarken eingegangen wird. Nach einer Definition dieser Begriffe folgt eine Abgrenzung zwischen Hersteller- und Handelsmarke. Mit der Betrachtung der Vor- und Nachteile der Handelsmarke gegenüber der Herstellermarke schließt die Grundlagenlegung ab. Im dritten Kapitel werden die Hersteller- und Handelsmarken klassifiziert, es werden verschiedene Markentypen erläutert und mit anschaulichen Beispielen unterlegt. Näher betrachtet werden dabei die Individual- oder Einzelmarke, Warengruppen- oder Segmentmarke, Sortiments- und Hausmarke, Hersteller-Dachmarke sowie die Einzelhändlermarke. Abschließend erfolgt eine Erläuterung der markenstrategischen Kombinationsmöglichkeiten der unterschiedlichen Markentypen. Das vierte Kapitel befasst sich mit der Herstellermarke – mit ihrer Entstehung, Entwicklung, möglichen Positionierung und Einsatz durch den Einzelhandel. Ausführlicher betrachtet werden dabei der klassische Markenartikel, die Luxusmarke und der Markenartikel als Zweit- bzw. Drittmarke. Im fünften Kapitel wird die Handelsmarke unter den Gesichtspunkten ihrer Funktionen, Formen, Entstehung sowie der Ziele und Strategien, die mit ihr verfolgt werden können, betrachtet. Abschließend werden auch hier mögliche Positionierungen und Einsatzmöglichkeiten aufgezeigt, dazu gehören, neben der klassischen Handelsmarke, die Gattungs- und Premiummarke. Ein Fazit schließt dieses Arbeitspapier ab.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Der Begriff der Marke	2
2.1	Das grundlegende Markenverständnis	2
2.2	Die Herstellermarken	3
2.3	Die Handelsmarken	4
2.4	Die Abgrenzung der Herstellermarke zur Handelsmarke	6
2.5	Die Vor- und Nachteile der Handelsmarke gegenüber der Herstellermarke	8
3	Klassifizierung der Hersteller- und Handelsmarken	12
3.1	Die Individual- oder Einzelmarke	12
3.2	Die Warengruppen- oder Segmentmarke bzw. Familienmarke	13
3.3	Die Sortiments- und Hausmarke im Handel	13
3.4	Die Hersteller-Dachmarke	14
3.5	Die Einzelhändlermarke	15
3.6	Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten der unterschiedlichen Markentypen	16
4	Perspektiven der Herstellermarke	18
4.1	Die Entstehung und Entwicklung der Herstellermarke	19
4.2	Die Ziele und Strategien der Herstellermarkenpolitik	20
4.3	Positionierung und Einsatz der Herstellermarke	21
4.3.1	Der klassische Markenartikel	22
4.3.2	Die Luxusmarke	24
4.3.3	Der Markenartikel als Zweit- bzw. Drittmarke	25
5	Perspektiven der Handelsmarke	26
5.1	Funktionen und Formen der Handelsmarke	28
5.2	Die Entstehung und Entwicklung der Handelsmarke	30
5.3	Die Ziele und Strategien der Handelsmarkenpolitik	32
5.4	Positionierung und Einsatz der Handelsmarken	35
5.4.1	Die klassische Handelsmarke	36
5.4.2	Die Handelsmarke als Gattungsmarke	37
5.4.3	Die Handelsmarke als Premiummarke	39

6 Fazit	40
Literaturverzeichnis	43
Die Autoren	47

## 1 Einleitung

Durch die Discountisierung der Gesellschaft ändert sich die Einzelhandelslandschaft und damit auch die Strategien, die angewendet werden können (vgl. dazu ausführlich Fritz/Lorenz/Hauser 2007).

Ein wichtiges Instrument ist und bleibt dabei die Marke. Eine starke Marke und ihr Markenwert sind für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung. Der Markenwert setzt sich dabei aus einer monetären Größe und einem immateriellen Wert zusammen und bildet die Grundlage für den Unternehmenswert. Die Marke ist umso relevanter für ein Unternehmen, je höher ihr Markenwert ist (vgl. Tropp 2004, S. 266; Wichert 2005, S. 17 ff.). Besitzt die Marke in den Augen der Kunden Vorteile, sind diese bereit, einen höheren Preis als bei der Konkurrenz zu bezahlen. Dieser Zusatznutzen grenzt das eigene Unternehmen gegenüber den Mitbewerbern ab und steigert seine Wettbewerbsfähigkeit.

Die Sättigung der Konsumgütermärkte und der Konkurrenzdruck wachsen seit Jahren, so dass ein Umdenken seitens der Einzelhändler erforderlich ist. Das große Produktangebot hat das Marktpotenzial in den meisten Bereichen weitestgehend ausgeschöpft (vgl. Kroeber-Riel 1986, S. 1142). Es liegt an den Herstellern und Einzelhändlern, durch neue Ideen, innovative Produkte oder ungewöhnliche Vermarktungsstrategien neue Märkte zu schaffen. So versuchen z.B. die Modehäuser *H&M* und *Zara* in ihren Geschäften eine möglichst emotionale Einkaufsatmosphäre zu vermitteln und die Kunden so zum Kauf anzuregen (vgl. Fritz/Lorenz/Hauser 2007, S. 164).

Auch für die Strategie des breiten Produktangebots spielt die Marke eine große Rolle. Animiert durch den Vormarsch der Discounter runden viele Einzelhändler ihr Sortiment durch Eigenmarken im niedrigen, mittleren wie auch im Premiumpreissegment ab. Sie senken die Preise, verbessern die Einkaufsatmosphäre und erweitern ihre Zielgruppe durch eine Vergrößerung des Angebots. Für jeden einzelnen Konsumenten muss sich beim Kauf – je nach Kaufmotiv, ob nun z.B. durch den Preis, die Serviceleistung oder das Produkt selbst – ein klarer Mehrwert ergeben und erkennbar sein (vgl. Schweizer/Rudolph 2005, S. 38 ff.).

Im Folgenden wird zunächst eine Definition des Markenbegriffs gegeben, bevor auf die beiden speziellen Markentypen der Hersteller- sowie der Handelsmarke und ihre jeweiligen Bedeutungen eingegangen wird. Nach der Klassifizierung der Markentypen in Kapitel 3 werden die Perspektiven sowohl von Hersteller- als auch von Handelsmarken beleuchtet. Dabei wird durch Beispiele ein enge Zusammenhang zur Praxis aufgebaut.

## **2 Der Begriff der Marke**

Nach § 3 des Markengesetzes ist die Marke ein zu schützendes Zeichen. Dazu gehören insbesondere: Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen und Hörzeichen. Ferner die dreidimensionale Gestaltung, einschließlich der Form einer Ware oder ihre Verpackung sowie sonstige Aufmachungen inklusive der Farben und der Farbzusammenstellungen. Diese Eigenschaften eignen sich, Produkte und/oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denen der Mitbewerber zu unterscheiden (vgl. Markengesetz 2005, § 3, Abs. 1).

### **2.1 Das grundlegende Markenverständnis**

Eine einheitliche Definition des Begriffs der Marke liegt nicht vor, obwohl – oder gerade weil – sich verschiedene Wissenschaften, wie Wirtschafts-, Kommunikations-, Rechtswissenschaft, Soziologie und Psychologie mit der Marke beschäftigen (vgl. Adjouri 2004, S. 189 ff.). Dieses Arbeitspapier bezieht sich im Folgenden auf die Markendefinition von Meffert. Er definiert die Marke

„[...] als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung [wobei] die zugrunde liegende markierte Leistung [...] einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleich bleibender oder verbesserter Qualität angeboten [wird]“ (Meffert 2000, S. 847).

Die Markierung in diesem Sinne erfüllt für den Verbraucher wichtige Funktionen, wie z.B. die Erleichterung der Identifikation, die Erhöhung der Sicherheit und eine Orientierungshilfe bei der Auswahl des Produkts. Einer Marke wird Vertrauen auf-

grund ihrer Bekanntheit und einer Qualitätsvermutung entgegengebracht und sie kann auch eine Funktion im Sinne der Imagesteigerung erfüllen (vgl. Meffert 2000, S. 847 f.). Dabei wird der Markenwert, rational wie auch emotional, über einen längeren Zeitraum hinweg aufgebaut und durch zentrale Botschaften werden beim Kunden ein hoher Bekanntheits- und Sympathiegrad erreicht.

Durch das Tragen und/oder Konsumieren einer ausgewählten Marke kann auch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe zum Ausdruck gebracht werden. Marken tragen zur Differenzierung gegenüber anderen bei und unterstreichen die eigenen Wertvorstellungen sowie die individuelle Persönlichkeit des Menschen (vgl. Esch 2005, S. 8). Weiterhin lassen sich folgende Erfolgsprinzipien definieren: Eine Marke muss kompetent, glaubwürdig und verbindlich in ihrer zentralen Botschaft sein. Ihre Ressourcen sollten konzentriert als auch kontinuierlich eingesetzt werden. Ebenso sollte das Verhältnis zwischen Hersteller und Handel kooperativ sein (vgl. Bruhn/Homburg 2004, S. 479). Die Marke, im Sinne eines Kennzeichens, wird von dem Gesetzgeber ferner nach ihrer Qualität und nicht nach dem Inhaber definiert (vgl. Mattmüller/Tunder 2004, S. 220). Dennoch gibt es eine Unterscheidung bezüglich des Besitzers: in Hersteller- und Handelsmarke.

## **2.2 Die Herstellermarken**

Die Herstellermarke wird von dem Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft wie folgt definiert:

„Herstellermarken, auch als Fabrik- oder Industriemarken bezeichnet, sind Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen eine Herstellerunternehmung ihre Ware versieht.“ (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft 1995, S. 73)

Der Inhaber der Marke ist somit der Hersteller. Die Position der Marke wächst langsam, viele Markenartikel haben ihre Stellung seit Jahrzehnten inne. Das Aufkommen der anonymen Märkte mit ihrer industriellen Massenfertigung von Konsumgütern begünstigte die Verbreitung von Herstellermarken bzw. Markenartikeln (vgl. Schenk 2004, S. 122). Ein hohes Qualitäts- und Preisniveau und eine erhebliche Bekanntheit zeichnen den Herstellermarkenartikel aus. Durch das starke Werben nimmt der Verbraucher das Produkt als qualitativ höherwertig wahr, objektiv betrachtet muss sich

der Markenartikel in dieser Hinsicht aber nicht von anderen Produkten unterscheiden (vgl. Meffert 2000, S. 870).

Mit der Herstellermarke werden verschiedene Ziele sowohl seitens der Hersteller als auch der Händler angestrebt. Die Hersteller wollen durch innovative Produkte die Qualitätsführerschaft und damit eine Abgrenzung zu den Mitbewerbern erreichen. Ein kontinuierlicher Absatz führt zu einer Planungssicherheit, andere Produkte des Herstellers sollen Synergieeffekte und einen positiven Imagetransfer auslösen. Ziel ist es, Loyalität sowie Treue seitens des Kunden gegenüber der Marke zu entwickeln und durch emotionale Wechselbarrieren eine erhöhte Preisbereitschaft aufzubauen. Der Handel auf der anderen Seite erwartet von der Herstellermarke einen Zusatznutzen in Form eines hochwertigen, differenzierten, ausgewogenen und attraktiven Sortiments, welches ihn von anderen Handelsunternehmen unterscheidet. Der Kunde soll an die Einkaufsstätte gebunden werden. Beide Seiten wollen ihren Absatz, ihren Umsatz und damit ihren Gewinn steigern (vgl. Lingenfelder/Kahler/Wieseke 2004, S. 56 f.).

### **2.3 Die Handelsmarken**

Der Einzug der Handelsmarken im heutigen Sinne begann in Deutschland mit Produkten wie *Ja*, *A&P* und *Die Weißen*. Diese waren ursprünglich ein Instrument des klassischen Einzelhandels gegen den wachsenden Erfolg der Discounter. Daher wurde zu Beginn die Handelsmarke nur im Niedrigpreisbereich positioniert, mittlerweile ist sie auch im Mittel- und Premiumpreisbereich zu finden (vgl. Konert 2004, S. 237).

Der Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft definiert die Handelsmarke folgendermaßen:

„Handelsmarken, auch als Händler- oder Hausmarken bezeichnet, sind Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen eine Handelsunternehmung oder Verbundgruppe Waren markiert oder markieren lässt, um die so gekennzeichneten Waren exklusiv und im Allgemeinen nur in den eigenen Verkaufsstätten zu vertreiben.“ (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 73).



Ahlert, Kenning und Schneider ergänzen hierzu:

„Eine Handelsmarke ist ein Marke, die sich im rechtlichen Eigentum einer Handelsunternehmung befindet und mit der die jeweilige Handelsunternehmung Artikel kennzeichnet.“ (Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 28)

Allerdings reicht es nicht aus, eine Handelsmarke als Marke zu deklarieren, sie muss von dem Kunden auch als solche wahrgenommen und akzeptiert werden (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 28). Die Produktion der Handelsmarke kann vom Handel selbst oder von einem Industrieunternehmen bzw. Markenartikelhersteller im Auftrag des Handels erfolgen (vgl. Koppe 2003, S. 31). Je nach Besitz der Markenrechte kann die Handelsmarke demzufolge in Eigen- und Fremdmarken unterteilt werden. Eine Eigenmarke liegt vor, wenn das produzierende Unternehmen die Rechte innehat (vgl. Lingenfelder/Kahler/Wieseke 2004, S. 54). Eine Fremdmarke, wenn die Rechte bei dem Auftraggeber liegen.

Die Handelsmarke erfüllt mit der Entwicklung zur eigenständigen Marke, weg von einer Imitation, weitere handelspezifische Funktionen. Dabei steht die angemessene Preis-Leistungsfunktion ganz oben. Gemäß der Sortimentsleistungsfunktion dient die Handelsmarke auch zur Schließung von Lücken im Sortiment und bringt unverwechselbare Alternativangebote. Diese werden durch die Profilierungsfunktion mit einem eigenständigen Sortimentsprofil ergänzt und können ein Handelsunternehmen somit von den Mitbewerbern abgrenzen (vgl. Schenk 2004, S. 125 f.).

Vorteile durch die Produktion von Handelsmarken hat auch der Hersteller durch eine höhere Auslastung seiner Anlagen und die Möglichkeit einer Mehrproduktstrategie. Letztere ermöglicht es den Herstellern, seine Produkte auch über Discounter zu vertreiben ohne jedoch seine Marke zu schwächen, also handelt es sich um eine risiko-reduzierte Erweiterung seines Absatzpotenzials. Seine Verhandlungsposition gegenüber dem Handel verbessert sich und er profitiert von der Realisierung seiner Erfahrungskurveneffekte. Zusammenfassend bietet eine Handelsmarke dem Handel folgende Funktionen: Preisleistungs-, Sortimentsleistungs-, Profilierungs-, Ertragssteigerungs-, Innovations- und Schutzfunktion (vgl. Bruhn 2004, S. 28 ff.).

## 2.4 Die Abgrenzung der Herstellermarke zur Handelsmarke

Aus der Sicht des Kunden ist es irrelevant, ob eine Marke ein klassischer Markenartikel oder eine Handelsmarke ist, wie z.B. bei *H&M* oder *The Body Shop* (vgl. Mefert 2000, S. 873; Esch 2005, S. 21). Sowohl Hersteller- als auch Handelsmarke gehören aufgrund der Merkmale der Marke, wie ihrer Herkunfts- und Identifizierungszeichen, ihrer Verpackung (vgl. Schenk 2004, S. 132), ihrer Werbung und ihrer Qualitätsgüte, zu den klassisch markierten Waren (vgl. Mattmüller/Tunder 2004, S. 219 f.). Die Ubiquität ist dagegen generell kein geeignetes Indiz mehr für eine Marke. So leben Luxusmarken gerade davon, dass sie nicht überall erhältlich sind (vgl. Esch 2005, S. 22).

In **Abbildung 1** sind die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Marken übersichtlich dargestellt. Die Einteilung erfolgt dabei u.a. nach dem Träger der Marke, ihrer geographischen sowie vertikalen Reichweite, der Anzahl der Markeneigner und der Zahl der markierten Güter. Die bearbeitete Marktebene, der inhaltliche Bezug der Marke, das Markierungsmittel, die Art der Markierung und das Herstellerbekenntnis sind weitere Klassifikationsmerkmale.

Objektive und unabhängige vergleichende Warentests bestätigen, dass Handelsmarken qualitativ sehr wohl mit Herstellermarken mithalten können (vgl. Schenk 2004, S. 126 ff.). Dabei sind der gute Ruf, die Bekanntheit und ihr Ansehen das Ergebnis permanenter und intensiver Werbung der Unternehmen – unabhängig von der Art der Marke. Dies ist von Bedeutung, da Verbraucher dazu neigen, Waren mit einer hohen Bekanntheit eher eine gute Qualität zuzuschreiben, als unbekannten Marken (vgl. Schenk 2004, S. 127). Dabei ist die Handelsmarke im Gegensatz zur Herstellermarke eher als eine kreative Imitation denn als eine Innovation anzusehen (vgl. Pietersen 2004, S. 67).

<b>Merkmalkategorien für Marken</b>	<b>Erscheinungsformen</b>	<b>Beispiele</b>
<b>Institutionelle Stellung des Trägers der Marke</b>	Herstellermarke	Jacobs Krönung
	Handelsmarke	Albrecht-Kaffee
	Dienstleistungsmarke	TUI
<b>Geographische Reichweite der Marke</b>	Regionale Marken	Südmilch
	Nationale Marken	Duden, Privileg
	Internationale Marken	Opel, EC-Karte
	Weltmarken	Coca-Cola
<b>Vertikale Reichweite der Marke im Warenweg</b>	Verschwindende Vorproduktmarke	Kugelfischer Kugellager
	Begleitende Produktmarke	Intel
<b>Anzahl der Markeneigner</b>	Individualmarke	Rosenthal
	Kollektivmarke	Gruppe 21
<b>Zahl der markierten Güter</b>	Einzelmarke	Odol
	Familienmarke	Nivea
	Dachmarke	Siemens
<b>Bearbeitete Marktebene (Marktschichten)</b>	Erstmarke	Henkell Trocken
	Zweitmarke	Carstens SC
	Drittmarke	Rütgers Club
<b>Inhaltlicher Bezug der Marke</b>	Firmenmarke	Bahlsen-Keks
	Phantasiemarke	Merci-Schokolade
<b>Verwendung wahrnehmungsbezogener Markierungsmittel</b>	Akustische Marke	Telekom Jingle
	Optische Marke	Mohr v. Sarotti
	Olfaktorische Marke	4711
	Taktile Marke	Nylon
<b>Art der Markierung</b>	Wortmarke	Daimler-Benz
	Bildmarke	Mercedes Stern
<b>Herstellerbekenntnis</b>	Eigenmarke	Bahlsen Schoko Leibniz
	Fremdmarke	Palazzo (Schoko-Keks)

Abb. 1: Klassifikation der Erscheinungsformen von Marken  
(Quelle: in Anlehnung an Bruhn 1994, S. 32; Welling 2006, S. 85 ff.; eigene Ergänzungen)

Die einzige Abgrenzung, die zwischen Handels- und Herstellermarke gemacht werden kann, ist die Unterscheidung nach dem gesetzlichen Eigentümer „[...] und damit das Recht, die Marke zu verwenden, sie zu bewerben und die Eigenschaften der zugehörigen Produkte auszugestalten.“ (Müller-Hagedorn 1998, S. 432). Bei Handels-

marken nimmt folglich das Handelsunternehmen die Markierung, also die Namens-trägerschaft vor, und bestimmt alleine über die Richtung und Gestaltung der absatz-politischen Instrumentarien (vgl. Koppe 2003, S. 14). Der Vertrieb wird ausschließ-lich über eigene bzw. über angeschlossene Einzelhändler abgewickelt. Das vertikale Marketing kann somit, anders als bei den Herstellermarken, weitestgehend vernach-lässigigt werden, da der Platz im Sortiment – und somit im Regal – nicht erkämpft werden muss. Unter einer Handelsmarke wird meist eine breite Palette von Produk-ten angeboten, welche alle nur ein Mittel zum Zweck darstellen: die Erhöhung der Rendite und die Verbesserung der Profilierung. Herstellermarken tragen dagegen häufig die Namen der Markeninhaber, wie z.B. *Joop* oder *Dr. Oetker*, und vermitteln so einen Wert und eine emotionale Bindung (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 31 f.), die man so bei Handelsmarken nicht findet.

Es gibt heuristische Regeln, in denen die Chancen für die Handelsmarke aufgezeigt werden: Der Bereich, in dem eine Handelsmarke Erfolg haben soll, darf wenig inno-vativ, genussorientiert, modisch und wenig saisonabhängig sein. Weiterhin müssen die Handelsspanne und das Marktvolumen hoch und die Marketingaktivitäten der Markenartikelhersteller sowie die Markentreue gering sein. Das Produkt muss wenig erklärungsbedürftig sein und das Risiko beim Kauf muss als gering wahrgenommen und ebenso eingestuft werden (vgl. Koppe 2003, S. 57). Weitere Faktoren des wach-senden Erfolges der Handelsmarken sind die wahrnehmbare Qualität, preissensible Kunden und die Höhe der Preisdifferenz zwischen Hersteller- und Handelsmarke. Generell ist es so, dass Handelsmarken dort schwach sind, wo es starke Hersteller-marken gibt und umgekehrt (vgl. Lingenfelder/Lauer 2005, S. 1162 f.).

## **2.5 Die Vor- und Nachteile der Handelsmarke gegenüber der Herstellermarke**

Die Handelsmarke ist ein wichtiges Instrument im Kampf um Anteile an der Markt-macht (vgl. Koppe 2003, S. 2). Handelsmarkenprodukte im Nonfoodbereich, wie bei *Aldi* z.B. die Marke *Tandil* oder die hauseigene Marke *TCM* von *Tchibo*, sind wich-tige Mittel zur Kundenbindung. Der Konsument wird durch Angebote im Nonfood-bereich und aggressiven Aktionismus in die Läden gelockt, damit er dort dann auch die Güter des täglichen Bedarfs kauft (vgl. Brück 2005, S. 52). Dabei gewinnt die Handelsmarke bei den Konsumenten zunehmend an Bedeutung und Akzeptanz. Lag der Marktanteil der Handelsmarken 1973 mit 12 Prozent weit hinter den 24 Prozent

der Herstellermarken, so kehrte sich im Jahr 2001 das Verhältnis auf 24 Prozent zu 22 Prozent um (vgl. Esch 2005, S. 442 f.). Dies ist zum einen auf die stetige Verbesserung der Führung der Handelsmarke zurückzuführen und zum anderen zwang die schlechte wirtschaftliche Lage seit Anfang der 90er Jahre bis heute zu einem Umdenken im Konsumverhalten.

Bei den Verbrauchern ist zusätzlich ein sinkendes Markenbewusstsein festzustellen, welches auf den fehlenden bzw. geringer werdenden Qualitätsvorsprung der Herstellermarke gegenüber der Handelsmarke basiert. So sind wahrnehmbare Qualitätsunterschiede meist nicht mehr festzustellen, der Handelsmarke wird mittlerweile genau soviel Qualität zugeschrieben wie der Herstellermarke und das Vertrauen in sie wächst (vgl. Konert 2004, S. 241). Aufgrund der Vergleichbarkeit der Produkte in Qualität und Güte, entscheidet oft der Preis über den Kauf und dieser ist bei den klassischen Handelsmarken meist 20 bis 30 Prozent niedriger als bei den Markenartikeln (vgl. Esch 2005, S. 52). Der Vorteil bei solchen Handels-Imitationsmarken besteht für den Handel darin, dass der Kunde sein Wissen über das Markenprodukt, Eigenschaften sowie Qualität auf das Imitationsprodukt überträgt und dieses somit weniger beworben werden muss. Nachteilig ist das Imitieren von Produkten für den Hersteller: Er erleidet Umsatzeinbußen. Auch für den Verbraucher entstehen Nachteile: Dieser kann durch unzutreffende Annahmen falsche Kaufentscheidungen treffen (vgl. Walsh 2002, S. 111 ff.).

Handelsmarken sind in den Bereichen stark, in denen das wahrgenommene Kaufrisiko gering ist, das Produkt schon länger auf dem Markt ist, nur ein geringes Involvement seitens der Kunden vorhanden ist und in denen keine starken Herstellermarken existieren (vgl. Esch 2005, S. 443). Bei Produkten mit hohem Kaufrisiko und starken Herstellermarken in dem entsprechenden Bereich, wie z.B. Kopfschmerztabletten, ist der Handelsmarkenanteil tendenziell geringer als bei Waren mit einem geringen Kaufrisiko, wie z.B. Papiertaschentücher. Hier kann der Handelsmarkenanteil auf bis zu 60 Prozent steigen (vgl. Wildner 2003, S. 117). Das wahrgenommene Kaufrisiko hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. So ist die Leichtigkeit der Beurteilung der Qualität ein entscheidendes Kriterium. Toilettenpapier kann einfacher in seiner Qualität beurteilt werden als z.B. Zahncreme. Die Anwendungsdauer ist ein weiterer wichtiger Punkt. Ein Produkt, welches nur für kurze Zeit wirkt, z.B. Waschlotion,

birgt kein so hohes Risiko wie eines, welches länger anhaltend wirksam sein soll, wie beispielsweise Bodylotion oder Rasierwasser. Der Prestigegehalt erklärt bei einigen Produkten, dass Handelsmarken keinen großen Erfolg haben, wie z.B. bei Pralinen (vgl. Wildner 2003, S. 120).

Das Vertrauen der Verbraucher und damit der Erfolg der Handelsmarken wachsen kontinuierlich. Die Testurteile von *Stiftung Warentest* belegen, dass sich die Qualität von Hersteller- und Handelsmarken absolut vergleichen lässt. Dies überrascht nicht, da viele Handelsmarken u.a. von Markenherstellern hergestellt werden und strengen Qualitätskontrollen von Seiten des Handels unterliegen.

Ein Grund für den Wechsel vieler Konsumenten weg von den Vollsortimentern hin zu den Discountern und der damit verbundenen steigenden Nachfrage nach Handelsmarken ist eng mit der Euro-Bargeldeinführung im Jahr 2002 verbunden (vgl. Twardawa 2004, S. 109). Der wirtschaftliche Engpass – ob nun tatsächlich oder nur empfunden – ist die Ursache für diesen Einkaufsstättenwechsel infolge der gefühlten Inflation bzw. der Preisanpassung nach der Einführung des Euro (vgl. o.V. 2005b, S. 7). Rund 80 Prozent des Handelsmarkenwachstums sind durch solch einen Einkaufsstättenwechsel zustande gekommen. Dabei tauschen nur 20 Prozent der Konsumenten bewusst einen Markenartikel gegen eine Handelsmarke ein (vgl. Twardawa 2004, S. 116).

Hersteller-Markenartikel haben für den Handel im Gegensatz zu unmarkierten Produkten allerdings auch Vorteile. Die Markenartikelhersteller betreiben für ihr eigenes Produkt selbst Werbung und somit muss der Handel keine zusätzlichen Maßnahmen in dieser Beziehung durchführen. Dies mindert das Absatzrisiko durch die Selbstverkäuflichkeit des Markenprodukts (vgl. Koppe 2003, S. 11). Für den Kunden sind die erwartete Risikoreduktion, das entgegengebrachte Vertrauen sowie sämtliche Funktionen der Marke von Nutzen (vgl. Wildner 2003, S. 117). Die Markentreue ist abhängig von der Qualitätsbeurteilung, der Gewöhnung bzw. der Vertrautheit und der guten Erfahrung mit der Marke. Weiterhin kann sie auch als Versuch des Kunden gesehen werden, die Komplexität des Angebots zu verringern, indem er zu bekannten Produkten greift (vgl. Foscht/Swobodo 2005, S. 171). Der Bekanntheitsgrad und die Werbemaßnahmen sind ebenso entscheidend wie die Bedeutung der Kaufentscheidung. Je wichtiger und langwieriger die Entscheidung ist, desto eher wird eine Mar-

kenware gekauft (vgl. Esch 2005, S. 41 ff.). Die Kommunikationspolitik ist ein wichtiges Instrument, um ein klares Profil zu schaffen, um Unterschiede zu verdeutlichen und sich von den Mitbewerbern abzusetzen. Hat der preisbewusste Verbraucher allerdings die Wahl, entscheidet er sich häufig für die Alternative eines günstigeren Massenproduktes, welches seinen Anforderungen nur halbwegs entspricht, als für ein teures Produkt, welches seine Bedürfnisse genau erfüllt (vgl. Heath/Potter 2005, S. 287).

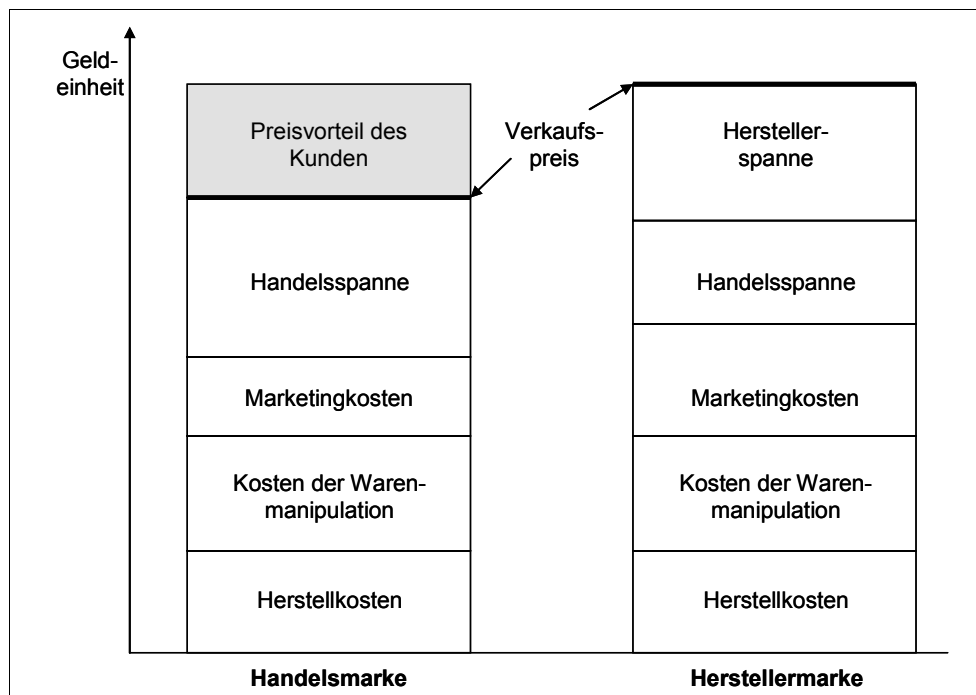


Abb. 2: Kostenblöcke der Handels- und Herstellermarke im Vergleich  
(Quelle: in Anlehnung an Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 44)

In **Abbildung 2** werden Hersteller- und Handelsmarke bezüglich der Kosten und der Gewinnspannen miteinander verglichen. Dabei wird deutlich, dass der Kunde für die Herstellermarke, für das Image, Prestige und Qualität, einen höheren Preis zu bezahlen hat. Dieser setzt sich aus den vermehrten Marketingkosten und den Gewinnspannen für Handel und Hersteller zusammen. Letzterer kann zusätzlichen einen hohen Endverbraucherpreis empfehlen, so dass die Erlöse noch größer werden können (vgl. Koppe 2003, S. 11). Der Preisvorteil der Handelsmarke liegt hauptsächlich im Fehlen der Herstellerspanne und den niedrigeren Marketingkosten.

### 3 Klassifizierung der Hersteller- und Handelsmarken

Eine grundlegende Entscheidung für ein Unternehmen ist die strategische Frage bezüglich der Basisbreite, d.h. des Umfangs der Produkte bzw. der Leistungen, die unter einer Marke geführt werden sollen: das Markenportfolio. Aufbauend und abhängig von dieser Entscheidung wird die Marke dementsprechend behandelt (vgl. Becker 2004, S. 645). Im Folgenden werden die wichtigsten Markentypen ausführlicher betrachtet.

#### 3.1 Die Individual- oder Einzelmarke

Bei der Strategie der Einzel-, Mono- oder Solitärmarke wird das einzelne Produkt unter einer individuellen Bezeichnung geführt. Es gilt das „Prinzip: eine Marke = ein Produkt = ein Produktversprechen“ (Becker 2004, S. 645; Esch 2005, S. 252). Mit der Einzelmarkenstrategie soll eine klare, unverwechselbare Markenidentität geschaffen werden, die in Konkurrenz mit anderen Produkten am Markt präferiert wird. Dies kann durch die gezielte Ansprache der relevanten Kundensegmente und das optimale Markenimage erreicht werden. Das Risiko von negativen Ausstrahlungseffekten ist relativ gering, dafür sind die Kosten umso höher, da für jedes einzelne Produkt eine Marke aufgebaut und am Markt bekannt gemacht und durchgesetzt werden muss.

Beispiele für **Individual-Herstellermarken** mit zugehörigem Eigentümer sind:

- *Persil* von *Henkel*
- *Nutella* von *Ferrero*.

Für innovative Produkte, die neue Marktfelder eröffnen sollen, ist die Strategie der Einzelmarke zu empfehlen, da so die Vorteile des neuen Produkts gegenüber bisherigen Angeboten am Besten herausgestellt werden können (vgl. Esch 2005, S. 252 f.).

Beispiele für **Individual-Handelsmarken** und deren Besitzer:

- *Tandil* von *Aldi*
- *Hanseatenkaffee* von *Edeka*.

Mit einer Handels-Einzelmarke soll eine starke Marke geschaffen werden, die in direkter Konkurrenz zur Herstellereinzelmarke steht und zur Verdrängung von schwachen Zweitherstellermarken führt (vgl. Esch 2005, S. 464). Sinnvoll erscheint diese



Strategie bei den Handelsmarken jedoch nicht, da der Aufwand sehr groß ist (vgl. Meffert/Bruhn 1984, S. 16).

### 3.2 Die Warengruppen- oder Segmentmarke bzw. Familienmarke

Mehrere Artikel ähnlicher Natur und gleichwertiger Qualität werden in einer Warengruppe, unter einer Familienmarke, zusammengefasst und bilden eine Produktlinie.

Beispiele für **Hersteller-Familienmarken** sind (vgl. Becker 2005, S. 388):

- *Nivea* von *Beiersdorf*
- *Milka* von *Kraft Foods*

und **Handels-Familienmarken** (vgl. Meffert/Bruhn 1984, S. 16):

- *Salto* (Tiefkühlprodukte) von *Rewe*.

Ein Vorteil dieser Strategie ist das geringe Risiko bei der Einführung von neuen Produkten, da sie u.a. durch die Übertragung des positiven Images der anderen Produkte aus der Produktreihe schneller akzeptiert werden. Die positiven Synergieeffekte können die Kosten erheblich senken und die Werbewirkung wesentlich erhöhen (vgl. Esch 2005, S. 464). Der Aufwand der Markenpflege kann auf eine Vielzahl von Produkten verteilt und somit gesenkt werden (vgl. Lingenfelder/Kahler/Wieseke 2004, S. 61). Nachteile entstehen, wenn die Qualität zwischen den Waren zu sehr schwankt und es zu negativen Ausstrahlungseffekten oder durch Markenüberdehnung zu einer Verwässerung der Produktlinie kommt (vgl. Becker 2004, S. 650). Ebenso wächst der Koordinationsaufwand mit der Anzahl der Produkte und deren unterschiedlichen Positionierungen (vgl. Lingenfelder/Kahler/Wieseke 2004, S. 61).

### 3.3 Die Sortiments- und Hausmarke im Handel

Die Sortimentsmarke oder auch Universalmarke umfasst im Gegensatz zur Warengruppenmarke Produkte unterschiedlichster Art. So vermarktet *Schlecker* unter der Handelsmarke *AS* Artikel aus den unterschiedlichsten Sortimentsbereichen – vom Katzenfutter bis hin zur Sonnenmilch (vgl. Esch 2005, S. 464). Die Breite des Angebotes lässt eine Kostenverteilung auf die verschiedenen Produkte zu. Je heterogener die Artikel der Handelsmarke allerdings sind, desto höher sind auch der Koordinationsaufwand und die Gefahr von fehlender Produktkompetenz (vgl. Lauer 2001, S. 20). Deswegen sind Sortimentsmarken meist nur als Gattungsmarken (vgl. Kapitel

5.4.2) mit einer schlichten Aufmachung in den Unternehmen vertreten (vgl. Esch 2005, S. 464).

Beispiele für eine **Handels-Sortimentsmarke**:

- *AS* von *Schlecker*
- *Tip* von *Real*

Die Hausmarke ist ähnlich der Sortimentsmarke. Unterschiede liegen in der Verknüpfung des Handelsmarkennamens mit dem Einkaufsstättennamen, wie z.B. *Die Sparsamen* von *Spar* (2005 von *Edeka* übernommen) und in der Sortimentsbreite (vgl. Lauer 2001, S. 20). Zu der Hausmarke können alle Artikel einer Unternehmung gehören. Bei diesem Fall ist das Risiko, dass der Kunde schlechte Erfahrungen mit einem Produkt auf das gesamte Sortiment überträgt, hoch und deswegen ist die praktische Bedeutung für den Einzelhandel auch eher gering (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 51 f.).

Beispiel für **Hausmarken im Handel**:

- *Die Sparsamen* von *Spar*

### 3.4 Die Hersteller-Dachmarke

Bei der Hersteller-Dachmarke werden sämtliche Produkte eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke angeboten. Das Schaffen von Sympathie und Vertrauen in das Unternehmen stehen im Mittelpunkt der Profilierungsbemühungen. Diese Strategie wird gewählt, wenn der Umfang des Programms eine sinnvolle Einzelmarkenstrategie nicht zulässt oder sich die Zielgruppen nicht wesentlich unterscheiden. Vorteile sind die relative leichte Einführung neuer Produkte und das Aufteilen der Kosten auf das gesamte Angebot. Dafür kann die Positionierung nur allgemein und nicht zielgruppenspezifisch erfolgen. Ein weiterer Nachteil ist der Badwill-Transfer-effekt, sollte eine Neueinführung scheitern (vgl. Becker 2005, S. 390 f.).

Beispiele für **Hersteller-Dachmarken**:

- *Dr. Oetker* für Nahrungsmittel
- *Bahlsen* für Gebäckware

### 3.5 Die Einzelhändlermarke

Die Einzelhändlermarke, auch Retailmarke oder Storebrands genannt (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 3), zeichnet sich dadurch aus, dass das gesamte Handelsunternehmen als Marke fungiert. Dies geschieht, wenn der Händler über eine hohe Bekanntheit verfügt und ihm von Seiten der Konsumenten Vertrauen, Sympathie und Verbundenheit entgegengebracht werden (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2004, S. 154). Beispiele dafür sind *Aldi*, *Ikea* und *H&M* (vgl. Esch 2005, S. 454 f.). Bei der Wahl zur „Best Brands 2005, das deutsche Markenranking“ kam *Aldi* hinter *ebay* auf Platz 2 (vgl. o.V. 2005a, S. 27). Starke Einzelhändlermarken besitzen eine hohe Markenbekanntheit. So kann *Aldi* in Deutschland auf eine Bekanntheit von 95 Prozent verweisen, *Ikea* kommt auf 70 Prozent und *H&M* auf 37 Prozent (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 10). Diese eindeutige Profilierung kann von den Wettbewerbern nicht kopiert werden und verhilft somit zu einer Monopolstellung im Kopf des Verbrauchers (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 101). Die Positionierung erfolgt über das Marketinginstrument der Kommunikation, z.B. im Bereich der Ladengestaltung, des Services oder durch starke Werbeslogans, wie z.B. bei *Ikea*: „Wohnst du noch oder lebst du schon?“. Geschäfte wie *Zara* oder *The Body Shop* haben es ohne ein großes Werbebudget geschafft, ein klares Profil im Bewusstsein der Verbraucher aufzubauen, beispielsweise durch Mund-zu-Mund-Propaganda und intelligenter PR. Von wesentlicher Bedeutung ist, dass die Retailmarke von dem Kunden erkannt und wahrgenommen wird (vgl. Rieckhof 2004, S. 25 f.). Der Handel fungiert immer mehr als Marke und erfüllt die damit einhergehenden Funktionen der Marken, wie in Kapitel 2.1 erläutert. Es ist nicht mehr so wichtig, was man kauft, sondern wo man es gekauft hat (vgl. Ziems/Krakau 2004, S. 109).

Ein weiterer Erfolg der Einzelhändlermarke ist die positive Auswirkung auf die Wertschöpfungskette. Bei der Rückwärtsintegration ist der klassische Vertrieb von Herstellermarken, über mehrere Stufen hinweg, überholt. Die Verzahnung von Produktion, Beschaffung und Vertrieb macht den Einzelhändler zum Innovator und Chef der Entwicklung der eigenen Marken. Durch die Nähe zum Konsumenten und den Märkten kann er kurzfristig auf deren Wünsche und Bedürfnisse eingehen und schneller reagieren. Die Vorwärtsintegration dagegen bringt starke Marken, wie *Villeroy&Boch* oder *Boss*, über eigene Label Stores zum Kunden. Dabei werden Infor-

mationen durch und über die Konsumenten gesammelt und eingebracht, um sich noch erfolgreicher zu verkaufen (vgl. Michael 2004, S. 167 f.).

Beispiele für **Einzelhändlermarken** bzw. **Retailmarken**:

- *Aldi*
- *Ikea*
- *Zara*
- *The Body Shop*

### 3.6 Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten der unterschiedlichen Markentypen

Die oben genannten und erläuterten Markentypen müssen nicht zwangsläufig in „reiner“ Form vorkommen, denkbar sind auch folgende Kombinationen (siehe **Abbildungen 3 bis 6**), die zu einer Markenhierarchie führen (vgl. Becker 2005, S. 392 ff.). Die Zweckmäßigkeit der gezeigten Kombinationen ist abhängig von der Ausgangssituation des Unternehmens sowie den unterschiedlichen Marktbedingungen.

Bei der Kombination von Dachmarke und Einzelmarke besteht der Ansatz darin, starke Einzelmarken aufzubauen, die durch die übergeordnete Kompetenz einer Dachmarke noch verstärkt werden. So tragen z.B. alle Waschmittel der Firma *Henkel*, neben ihrem eigenen Logo, zusätzlich das Markenlogo *Henkel*, beispielhaft in **Abbildungen 3** dargestellt.

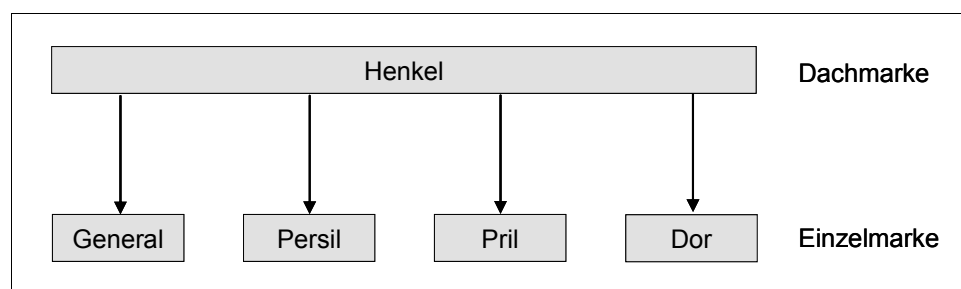


Abb. 3: Beispiel einer Dachmarken – Einzelmarken Kombination  
(Quelle: in Anlehnung an Becker 2005, S. 393)

**Abbildung 4** zeigt eine weitere Form der zweifachen Markenkombination, diese tritt bei der Verbindung zwischen Dach- und Familienmarke auf. Ziel hierbei ist es, unter einem starken Markendach, homogene aber dennoch differenzierte Produktlinien mit

einem hohen Anteil an Goodwill zu vermarkten. Als Beispiel dient das Unternehmen *Bahlsen* mit seiner salzigen und süßen Produktlinie.

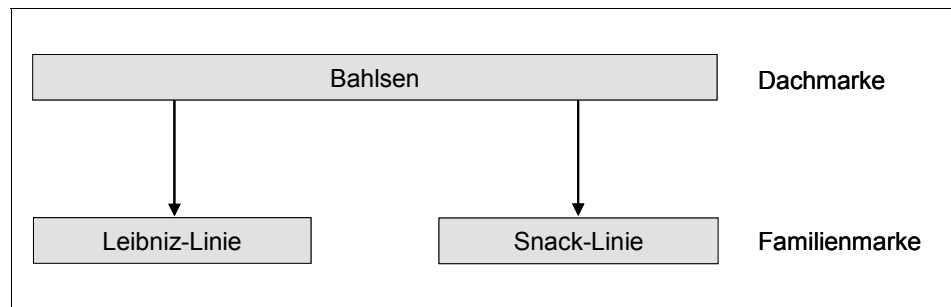


Abb. 4: Beispiel einer Dachmarken – Familienmarken Kombination  
(Quelle: in Anlehnung an Becker 2005, S. 393)

Die Verknüpfung der Dachmarke mit Familien- und Einzelmarken ist eine dreifache Markenkombination und basiert auf einer jeweils spezifischen Rollenverteilung. Das hierarchische System schafft unter einer starken Dachmarke verschiedene Produktfamilien, welche dann weiter in Untermarken aufgeteilt werden. Dies ist in **Abbildung 5** skizziert. Im genannten Beispiel von *Volkswagen* können das z.B. Ausstattung oder Modellvarianten sein.

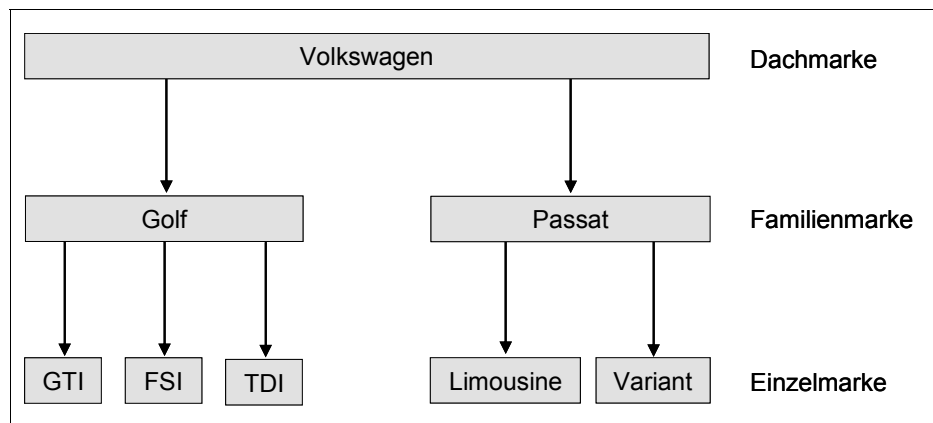


Abb. 5: Beispiel einer Dachmarken – Familienmarken – Einzelmarken Kombination  
(Quelle: in Anlehnung an Becker 2005, S. 394; eigene Ergänzung)

Zur Verdeutlichung einer **Mehrmarkenstrategie** dient **Abbildung 6**. Aus dieser wird außerdem deutlich, dass die Begriffe „Dachmarke“, „Familienmarke“ und „Einzelmarke“ je nach Autor anders aufgefasst bzw. zugeordnet werden. In **Abbildung 6** sind unter der Konzernmarke *Volkswagen* verschiedene Dachmarken zusammengefasst, welche sich wiederum in diverse Einzelmarken aufsplittern. Zu dem *Volkswa-*

gen-Konzern gehört zusätzlich noch eine Sparte mit Nutzfahrzeugen sowie mit Finanzdienstleistungen, die hier jedoch nicht dargestellt sind.

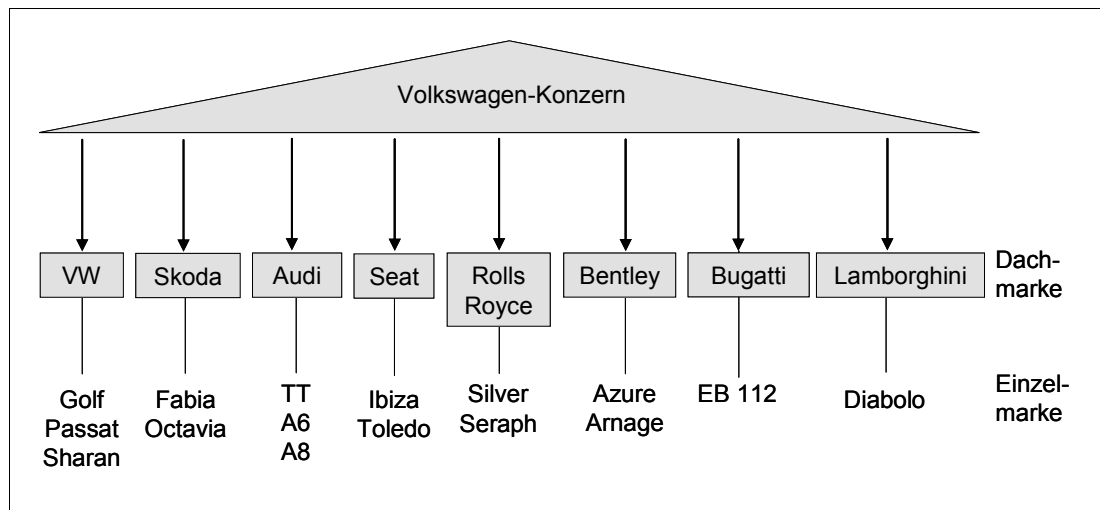


Abb. 6: Mehrmarkenstrategie des Volkswagen-Konzerns  
(Quelle: in Anlehnung an Meffert/Perrey 2005, S. 818)

#### 4 Perspektiven der Herstellermarke

Die Zahl der angebotenen Produkte und Marken wächst unaufhörlich, so existieren in Deutschland derzeit mehr als 1.200 verschiedene Automodelle! Für den Konsumenten bedeutet dies auf der einen Seite eine Angebotsvielfalt und Wahlfreiheit. Auf der anderen Seite überlastet ihn dieses Überangebot jedoch auch. Er kann nur eine beschränkte Anzahl von Marken aufnehmen und deren Informationen verarbeiten. Für das Unternehmen ist es somit wichtig, seine Marken in dem „Angebotschaos“ dem Kunden sichtbar zu machen und seine Waren mit präferenzprägenden Merkmalen zu versehen (vgl. Esch 2005, S. 27).

Die Wichtigkeit der Markendarstellung wird noch deutlicher, wenn man sich die ansteigenden Zahlen der Werbemedien und -botschaften ansieht. Im Jahr 2003 liefen knapp 2,5 Mio. Werbespots im Fernsehen, was einer ungefähren Dauer von 54 Stunden am Tag entspricht (vgl. Esch 2005, S. 29). Bei dieser ständig wachsenden Kommunikationsflut geht das Interesse des Konsumenten an Marken- und Produktinformationen zurück. Die Produkte unterscheiden sich nur noch geringfügig voneinander, so dass eine Markenwahl meist nur mit einem geringen Risiko einhergeht. So testete im Jahr 2004 die unabhängige *Stiftung Warentest* zehn verschiedene Colorwaschmittel. Die Preise reichten von 2,50 Euro bis zu 5,70 Euro und alle erhielten

die Note „gut“ (vgl. Esch 2005, S. 31 f.). Hieran wird deutlich, dass noch andere Merkmale entwickelt werden müssen, um sich positiv von den Mitbewerbern abzugrenzen.

#### 4.1 Die Entstehung und Entwicklung der Herstellermarke

Bereits 2000 Jahre vor Christus markierten in Kanaan Krughersteller ihre Krüge. Auf den Mauern von Troja hinterließen Steinmetze ihre Markierungen ebenso wie auf Gebäuden in Ägypten und Rom (vgl. Esch 2005, S. 1). Die Zeichen auf den Waren dienten zum einen dazu, Eigentum zu markieren und zum anderen, um die Urhebererschaft anzuzeigen (vgl. Welling 2006, S. 66). Die Marke ist dabei jedoch kein Selbstzweck, sondern erfüllt die Funktion der Identifikation und Differenzierung von Waren, mit dem Ziel ein bestimmtes Produkt eines bestimmten Herstellers begehrter zu machen (vgl. Esch 2005, S. 1).

Das Bekanntwerden, auch über die Stadtgrenze hinaus, strebten Kaufleute im Mittelalter mit ihren Wappen, gleichzusetzen mit ihren Hausmarken, an. Sich einen guten Ruf zu erwerben, bedeutete gleichzeitig ein Ausbauen der Marktanteile, Sicherung von Aufträgen und Absatz (vgl. Welling 2006, S. 67).

Die ersten Beispiele für Herstellermarken etablierten sich in den 40er Jahren des 19. Jahrhunderts, unter ihnen: Faber (1839), Siemens (1847), Pelikan (1878) und Coca-Cola (1886) (vgl. Bruhn 2004, S. 6). Gegen Ende des 19. Jahrhunderts entstanden in Deutschland die Fabrikmarken und 1874 gab es das erste „Reichsgesetz über den Markenschutz“, welches 1894 zum „Warenzeichengesetz“ wurde. Der Beginn der Massenproduktion mit der einhergehenden Ent-Individualisierung sowie Ent-Personalisierung machten diese Gesetze notwendig (vgl. Welling 2006, S. 67 f.).

Die Entwicklung der verschiedenen Erscheinungsformen lässt sich anhand von **Abbildung 7** gut nachvollziehen. 1994 wurde von der EU die Gemeinschaftsmarkenverordnung (GMarkenV) verabschiedet, ein Jahr später das noch heute gültige Markengesetz (MarkenG) in Deutschland (vgl. Bruhn 2004, S. 12).

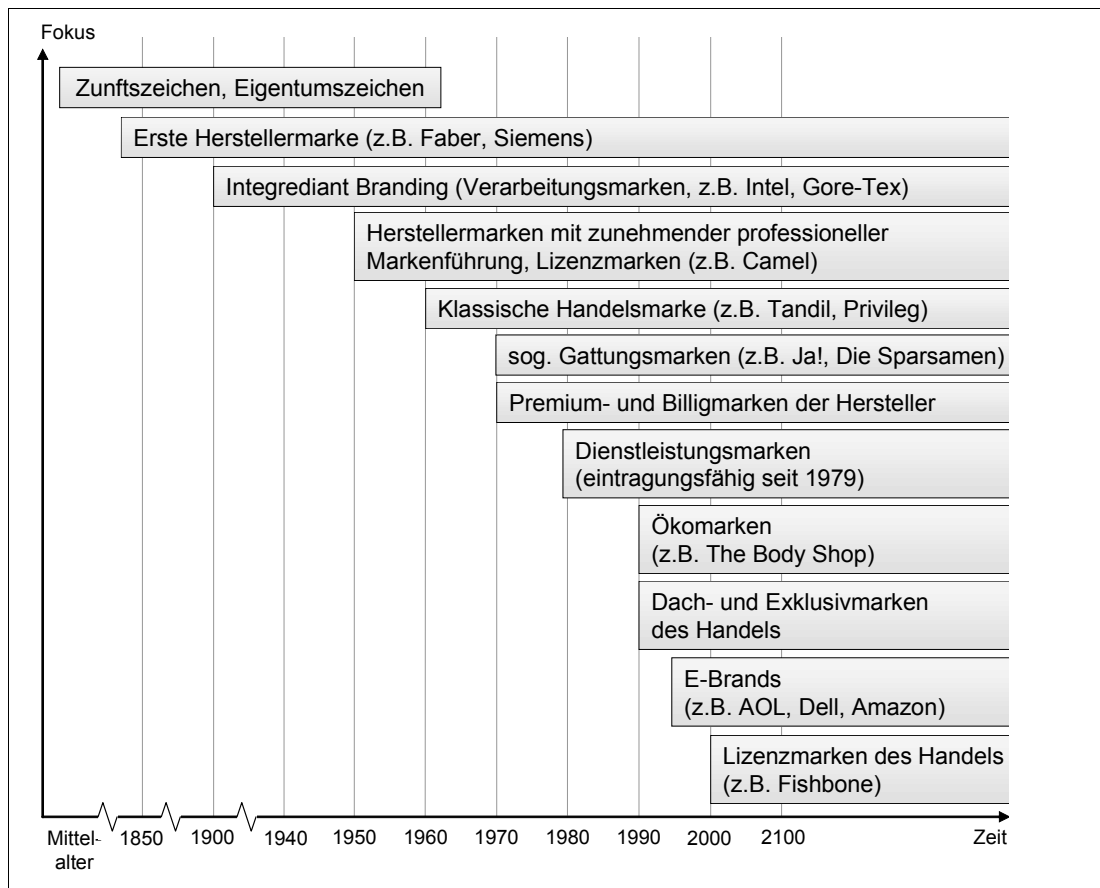


Abb. 7: Erscheinungsformen von Marken seit dem Mittelalter  
(Quelle: in Anlehnung an Bruhn 2004, S. 7)

## 4.2 Die Ziele und Strategien der Herstellermarkenpolitik

Das Unternehmen verfolgt mit der Herstellermarke infolgedessen verschiedene Ziele – sie erfüllt verschiedene Funktionen. Dazu gehören neben der Renditefunktion, die Kommunikations-, Awareness-, Image- und Profilierungsfunktion. Diese Funktionen dienen dazu, sich positiv von den Mitbewerbern abzugrenzen, der Zielgruppe ein prägnantes Bild der Marke zu liefern und somit anzusprechen. Ebenso wird die Markenbekanntheit im Markt aufgebaut. Daraus resultiert die Entstehung einer Markentreue beim Kunden, die einen Nachfragesog im Handel auslösen kann.

Das Oberziel der Hersteller ist es, durch höhere Preise einen größeren Gewinn als die Konkurrenz zu erwirtschaften und sich infolgedessen eine bessere Marktposition zu sichern (vgl. Bruhn 2004, S. 28 f.). Mit dieser Differenzierung gegenüber anderen Markenartikelherstellern wird eine Qualitätsführerschaft ausgebildet und es wird eine höhere Preisbereitschaft bei den Kunden erzielt (vgl. Lingenfelder/Kahler/Wieseke 2004, S. 56 f.).



Die Absatzförderungsfunktion verbessert die Verhandlungsposition des Unternehmens mit dem Handel und die Gefahr einer Auslistung sinkt, wenn der Hersteller einen direkten Kontakt zum Konsumenten herstellt, z.B. durch Fernsehwerbung. Der Handel kann es sich nicht leisten, eine starke und nachgefragte Marke aus dem Sortiment zu nehmen, da sie mit ein Grund ist, warum ein Kunde sein Geschäft aufsucht (vgl. Bruhn 2004, S. 28 f.). Durch langfristige Absatzpläne sind Markenartikel wenig von Marktschwankungen betroffen – hier greift die Stabilisierungsfunktion. Ferner gibt es noch die Innovationsfunktion. Um aktuell und auf dem neuesten technischen Stand zu sein, beinhalten diese Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung. Die Schutzfunktion soll vor missbräuchlicher Nachahmung oder Fälschung durch die Konkurrenz schützen (vgl. Bruhn 2004, S. 28 f.).

Bietet ein Handelsunternehmen Herstellermarken an, kann es mit verschiedenen Vorteilen rechnen: Zum einen besitzt ein Markenartikel eine hohe Selbstverkäuflichkeit, d.h. das Handelsunternehmen muss keine aufwendige Werbung für das Produkt betreiben, da dies Aufgabe des Herstellers ist. Zum anderen wird das Verkaufspersonal weniger um Rat gefragt (vgl. Bruhn 2004, S. 30 f.).

### **4.3 Positionierung und Einsatz der Herstellermarke**

Jede Marke muss am Markt positioniert werden. Die Positionierung ist ein wichtiges Kriterium für die Aufstellung gegenüber den Mitbewerbern auf dem Markt. Je nach Preis, Qualität, Nutzen, eventuellem Zusatznutzen oder Leistungsvorteil, wird das Produkt, wie in **Abbildung 8** dargestellt, eingeordnet. Zum ersten Mal geschieht dies beim Markteintritt. Dabei sind die Anforderungen und Unternehmensziele, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden sowie die bereits bestehenden Marken der Mitbewerber zu beachten. Das sich ständig ändernde Marktumfeld kann eine mögliche Neupositionierung erforderlich machen. Das Ziel für das Unternehmen ist eine Marktposition, die zu jedem Zeitpunkt zu positiven ökonomischen Ergebnissen führt (vgl. Lingenfelder/Kahler/Wieseke 2004, S. 58). Die verschiedenen Platzierungsmöglichkeiten der Herstellermarke werden im Folgenden weiter erläutert.

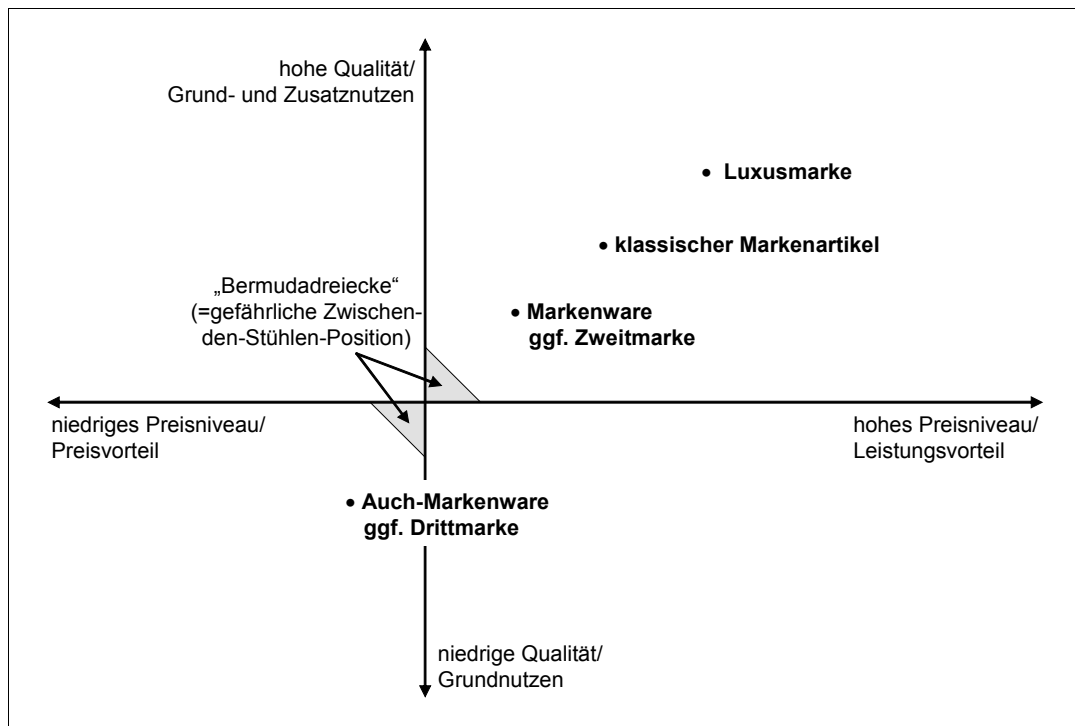


Abb. 8: Grundpositionierung von Herstellermarken  
(Quelle: in Anlehnung an Becker 2004, S. 657; Schenk 2004, S. 129)

Das sog. „Bermudadreieck“ in Achsenschnittpunktnähe ist eine gefährliche Position. Das Produkt wird an dieser Stelle weder als qualitativ hochwertig angesehen noch kann es durch einen günstigen Preis überzeugen. Es bezieht keine klare Stellung auf dem Markt und „sitzt zwischen den Stühlen“. Diese Position ist zu vermeiden, da sie keinen Erfolg verspricht.

#### 4.3.1 Der klassische Markenartikel

Der klassische Markenartikel bietet einen Grund- sowie Zusatznutzen und ist in der oberen Preislage zu finden. Auf dem Markt nimmt er eine gehobene Position ein und bietet gute Qualität – er ist in Abbildung 8 somit in der rechten oberen Ecke angesiedelt. Im Gegensatz zur weiter unten erläuterten Luxusmarke (vgl. Kapitel 4.3.2) sowie der Premiummarke des Handels (vgl. Kapitel 5.4.3) zielt der klassische Markenartikel auf den differenzierten Massenmarkt. Eine breite physische Präsenz im Handel und eine breite kommunikative Präsenz in den Massenmedien – in den klassischen wie auch den elektronischen – ist notwendig, um sich in den Köpfen der Verbraucher festzusetzen. Ist der Bekanntheitsgrad ausreichend, erzeugt dies ein unverwechselbares Image, welches zur Präferenzbildung beiträgt (vgl. Becker 2004, S. 658).

Eine lange Zeit war die Einzelmarke eine charakteristische Wahl der Unternehmer für den klassischen Markenartikel. Aus ökonomischen Gründen gehen die Hersteller allerdings dazu über, imagerträchtige Einzelmarken zu Familienmarken weiterzuentwickeln. In **Abbildung 9** ist ein besonders gelungenes Beispiel dieser Strategie abgebildet: die Evolution der Einzelmarke *Nivea* zu einer Familienmarke, die viele Varianten der klassischen Nivea-Creme anbietet, z.B. Sonnenmilch, Baby-Pflege und Dusch- sowie Schaumbäder.

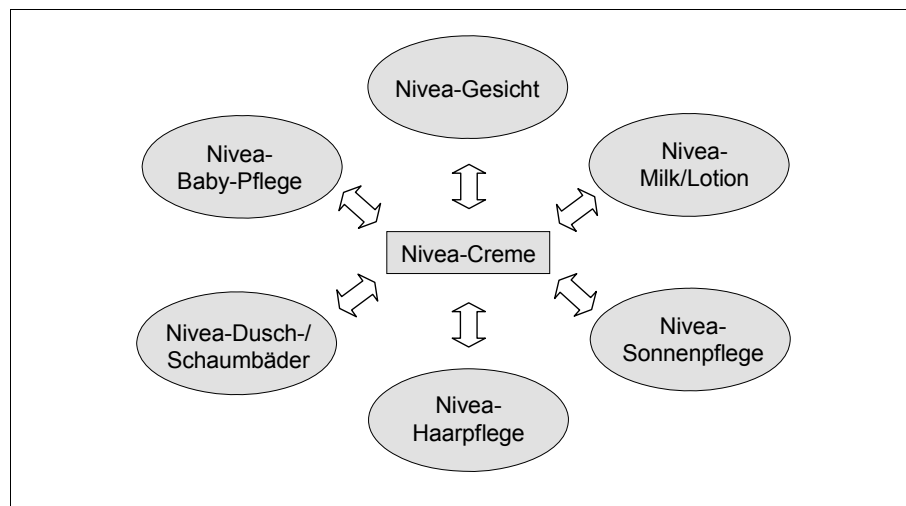


Abb. 9: Evolution einer Einzelmarke zur Familienmarke am Beispiel *Nivea*  
(Quelle: Becker 2004, S. 654)

Eine Gefahr besteht allerdings darin, dass viele Traditionsmarken im Bereich des Mittelmaßes stehen. Sie verlieren Marktanteile, da sie sich weder als Premiumprodukt vermarkten lassen noch mit den günstigen Preisen der Handelsmarken mithalten können. Als Folge gehen sie insolvent oder werden von der Konkurrenz übernommen. Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen *Agfa* mit der Sparte *Agfa Photo GmbH*. Diese musste 2005 Insolvenz anmelden – der Boom der Digitalkameras und der damit einhergehende Preisverfall ließen sie in die roten Zahlen rutschen und somit nicht mehr konkurrenzfähig sein (vgl. o.V. 2005c).

Die Discounter mit ihren Sonderaktionssortimenten, der neue Distributionsweg des Internets und die Konsumunlust der Bürger schwächen die Marken im Mittelfeld. Der Konsument bevorzugt entgegengesetzte Produkte: *H&M* und *Gucci*, *Kik-Textilien* und *Puma*, *Aldi-Schokolade* und *Lindt*. Dies wird in der Literatur auch als „hybrides Kaufverhalten“ bezeichnet, bei dem der Konsument einmal preisbewusst und ein anderes Mal preisbereit einkauft (vgl. Schmedlitz 2006, S. 65; Schmalen

1999, S. 477). Die Folge ist, dass sich Hersteller nicht auf ihrer, wenn auch bisher erfolgreichen, Marke ausruhen dürfen. Sie müssen Strategien und Methoden entwickeln, um trotzdem am Markt präsent zu bleiben und Erfolg zu haben. Der deutsche Markt ist besonders hart, da die Deutschen sehr preisbewusst sind und über die Hälfte der Konsumenten der Preis beim Kauf besonders wichtig ist (vgl. Reischauer 2005, S. 58).

Als Beispiel für eine viel versprechende Vermarktung sei der Hersteller *Globetrotter* näher betrachtet. Der Reise- und Freizeitausrüstungsanbieter kombiniert geschickt die Beratungsleistung mit Eventcharakter: So können Winterjacken in der Kältekammer getestet werden und mit dem Kanu geht es in das hauseigene Wasserbecken. Ein Reisebüro mit dem Schwerpunkt Abenteuerreisen sowie eine Beratungs- und Impfstelle des Tropeninstituts runden in den Filialen das Angebot ab. So kann man neben der Ausrüstung für seine Reise auch gleich wichtige Informationen und Tipps erhalten. Die Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe ist ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Durch eine große Sortimentstiefe und eine fachkundige Beratung verankert sich das Unternehmen in den Köpfen der potenziellen Kunden (vgl. Kreimer/Acar/Vogell 2006, S. 37).

#### **4.3.2 Die Luxusmarke**

Die Luxusmarke zeichnet sich dadurch aus, dass durch ihren Kauf Bedürfnisse befriedigt werden, die weit über den Funktionsnutzen der Leistung hinausgehen. Mittels des Kaufs solcher Markenprodukte drückt der Konsument eine bestimmte Wertvorstellung aus (vgl. Welling 2006, S. 92 f.). Das Streben nach Selbstverwirklichung, soziale Abgrenzung und Anerkennung sind weitere Gründe für den Konsum von Luxusgütern. Schlagworte für dieses Verhalten sind u.a. „demonstrativer Konsum“ oder „Genussorientierung“.

Bezeichnend für die Luxusmarke ist die hohe Zahlungsbereitschaft der Käufer (vgl. Welling 2006, S. 92 f.). Luxusmarken sind u.a. in folgenden Branchen angesiedelt: Schuhe, Uhren, Schmuck und Kosmetika (vgl. Lasslop 2005, S. 470). Als Beispiel seien Jeans von *Armani*, der Duft *Opium* von *Yves Saint Laurent* und Handtaschen von *Cartier* genannt (vgl. Lasslop 2005, S. 489). Sie werden von Unternehmen ein-

gesetzt, um sich gegen die immer stärker werdende Konkurrenz der Handelsmarken zu stellen, keine Käufer zu verlieren und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Von den Nachfragern wird die Luxusmarke im Wesentlichen in sechs Punkten wahrgenommen, die sie von den anderen Herstellerprodukten wie auch Handelsmarken abgrenzen. Dazu gehören: ein hoher wahrgenommener Preis, eine exzellente Qualität, eine Einzigartigkeit, eine gewisse Ästhetik, Historie sowie eine Nicht-Notwendigkeit (vgl. Lasslop 2005, S. 471 ff.). Aus diesen Punkten ergibt sich für jeden Käufer ein ganz persönlicher ideeller Nutzen.

### 4.3.3 Der Markenartikel als Zweit- bzw. Drittmarke

Herstellerartikel, die nicht dem klassischen Markenartikel oder der Luxusmarke zuzuordnen sind, haben es schwer, sich gegen die immer stärker werdende Handelsmarke durchzusetzen. Wie in Abbildung 8 deutlich zu sehen ist, befinden sich die Positionierungen der Zweit- und Drittmarken im Bereich der „Bermudadreiecke“. Diese Aufstellung ist mit dem Problem der Mittelmäßigkeit behaftet, da ein Hersteller vorwiegend nur eine Topmarke besitzt, in die er am meisten Zeit, Geld sowie Forschung und Entwicklung investiert. In **Abbildung 10** ist der Druck auf die schwachen Herstellermarken visualisiert. Die Folgen sind, dass die Segmente im Niedrigpreisbereich ebenso wie die im Premium- und Luxusbereich wachsen (vgl. Forster 2005, S. 37). Der mittlere Bereich wird durch den Erfolg der Discounter mit ihren Handelsmarken immer mehr geschwächt, die Mitte des Marktes droht somit zu verschwinden.

Die Zweit- und Drittmarke dienen in der Mehrmarkenstrategie (vgl. Kapitel 3.6) zur Verteidigung der Hauptmarke im Kampf gegen die Konkurrenz (vgl. Baumgarth 2004, S. 686). Als Beispiel sei hier *Congster* genannt, eine Zweitmarke des Unternehmens *T-Com*, eine Tochtergesellschaft der *Deutschen Telekom*. *Congster* bietet günstige Internetzugänge an und verzichtet dabei auf den Service, den der *T-Online* Anschluss zur Verfügung stellt, wie z.B. eine eigene Email-Adresse oder den T-Online-Browser mit diversen Möglichkeiten, wie Musik Downloads oder Online Banking. Angesprochen werden dadurch erfahrene Internetnutzer, die für wenig Geld einfach nur einen schnellen Zugang zum Internet haben wollen. Diese Zweitmarke steht in direkter Konkurrenz zu den Anbietern *GMX*, *1&1* oder *Freenet*. Kunden, de-

nen Produkte der *T-Com* nicht zusagen, können so dennoch angesprochen und an das Mutterunternehmen gebunden werden.

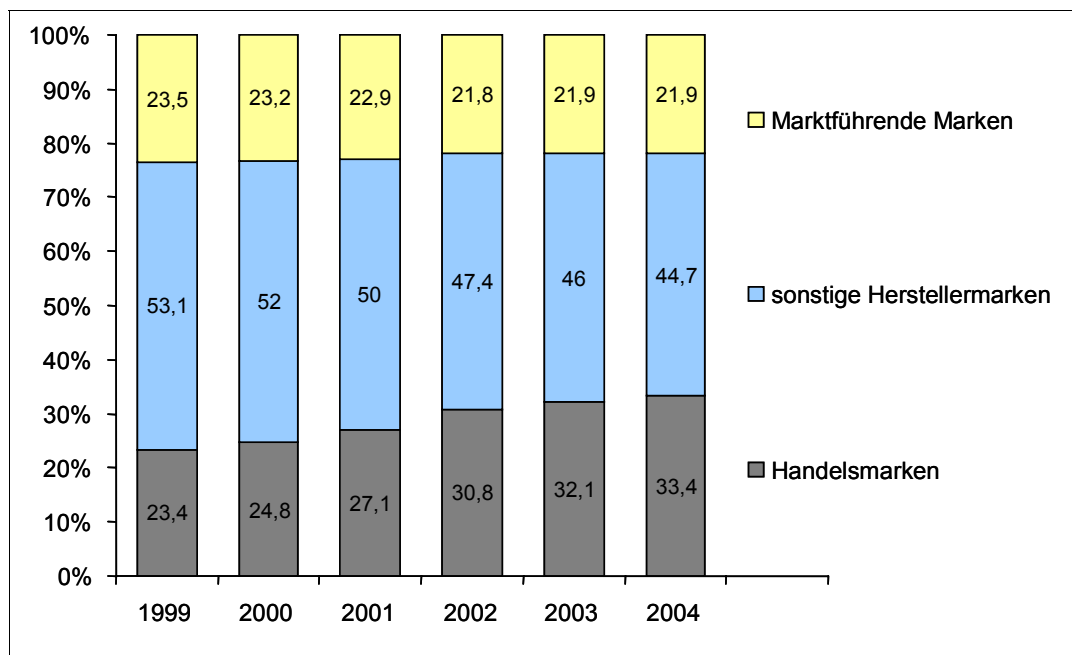


Abb. 10: Der Druck auf schwache Marken durch Handelsmarken  
(Quelle: Esch 2005, S. 462)

## 5 Perspektiven der Handelsmarke

Bei einem Gesamtjahresumsatz des Lebensmitteleinzelhandels im Jahr 2003 von 137 Mrd. Euro entfallen 84,7 Mrd. Euro (61,8 Prozent) auf Einkaufsstätten ohne Discounter, 25,7 Mrd. Euro (18,8 Prozent) auf *Aldi* und 26,6 Mrd. Euro (19,4 Prozent) auf die übrigen Discounter. Dabei machen die Handelsmarken einen Anteil von insgesamt 31,4 Mrd. Euro (22,9 Prozent) aus. *Aldi* erwirtschaftete allein mit seinen Eigenmarken rund 17 Mrd. Euro Umsatz, die anderen Discounter 8,7 Mrd. Euro und die verbleibenden Einkaufsstätten insgesamt nur 5,7 Mrd. Euro.

Seit 2004 ist jedoch ein schwächeres Wachstum der Discounter und damit auch der Handelsmarken im Vergleich zu den Vorjahren zu verzeichnen. Auch ging der Ge-

samtumsatz der Hartdiscounter<sup>1</sup> zurück, im Jahr 2004 bei *Aldi Nord* um 3,1 Prozent und bei *Aldi Süd* um 2,8 Prozent. Dagegen wächst der Soft- oder Markendiscounter<sup>2</sup>, was als weiteres Indiz für den Handelsmarkenrückgang und die Übersättigung des Marktes mit Non-Food-Produkten gesehen werden kann (vgl. Twardawa 2004, S. 111 ff.).

Die Grenzen zwischen Supermärkten und Discountern verwischen zunehmend (vgl. Reischauer/Schneider 2005, S. 63), da die Unternehmen ihre Produktpalette immer mehr angleichen. Handelsunternehmen setzen sog. Gattungsmarken (vgl. Kapitel 5.4.2) bewusst gegen die Discounter ein und bilden eine preiswerte Alternative, so dass sich der Besuch bei *Aldi & Co* erübrigt (vgl. Wildner 2003, S. 114). Allerdings verdeutlicht eine Studie der *GfK* zur „Entwicklung der Bedarfsdeckung für *Aldi* 2000 – 2002 in Abhängigkeit von der Bedarfsdeckung für sonstige Handelsmarken 2000“ (vgl. Wildner 2003, S. 116), dass Handelsmarken im klassischen Einzelhandel vom Kunden fast nur als eine Art „Durchgangsstation“ gesehen werden. Wenn der Kunde bereit ist, Handels- statt Herstellermarken zu kaufen, dann geht er auch zu *Aldi* – der „Marke“ unter den Handelsmarken (vgl. Wildner 2003, S. 115 ff.).

Klassische Handelsunternehmen dagegen, welche sich fast ausschließlich über Herstellermarken positionieren, werden es in Zukunft schwer haben, denn der Kunde wünscht sich im Einzelhandelsgeschäft – ausgenommen sind die Discounter – eine Mischung aus bekannten Markenartikeln und günstigen Eigenmarken (vgl. Reischauer/Schneider 2005, S. 63).

---

<sup>1</sup> Hartdiscounter sind z.B. Geschäfte wie *Aldi* und *Lidl*, deren Sortimente sich hauptsächlich aus schnell drehenden Handelsmarken, einigen wenigen Markenprodukten und frischen Waren zusammensetzen und die nur über eine begrenzte Anzahl Artikel, weniger als 1.300, verfügen. Wechselnde Non-Food-Artikel runden das Sortiment ab. Der Kunde muss fast gänzlich auf Nebenleistungen verzichten (vgl. Twardawa 2004, S. 111).

<sup>2</sup> Soft- oder Markendiscounter sind dagegen Läden wie *Penny*, *Plus*, *Netto* und *Norma*, die in ihrem Sortiment einen großen Teil an Markenartikeln führen (vgl. Twardawa 2004, S. 114), mit denen sie ihre Renditen aufbessern und Kunden gewinnen und binden (vgl. Michael 2004, S. 157). In einigen Bereichen, z.B. in der Frischeabteilung, gibt es Bedienung, überwiegend ist aber Selbstbedienung die Regel. Bei der Standortauswahl wird der Wettbewerber gemieden (vgl. Ochs/Steinauer 2004, S.15) und vereinzelt werden Leistungskomponenten von Supermärkten angeboten, etwa die Produkte von Hausbäckereien.

## 5.1 Funktionen und Formen der Handelsmarke

Das Gebiet der Handelsmarke ist sehr unübersichtlich und z.T. noch unerforscht. Dafür gibt es mehrere Gründe: Zum einen lassen größere Handelsunternehmen, wie *Aldi*, *C&A* oder *Rewe*, keine Geschäftszahlen verlauten, so dass man keine konkreten Anhaltspunkte hat. Zum anderen ist der Begriff „Handelsmarke“ noch nicht wirklich in den Köpfen der Verbraucher definiert, jeder sieht oder versteht etwas anderes darunter (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 27). Im Interesse des Konsumenten sollte daher eine klare Definition des Begriffs erfolgen, da er spätestens seit dem Vormarsch der Premiumhandelsmarke (vgl. Kapitel 5.4.3) nicht mehr wirklich zwischen Handelsmarke und Herstellermarke unterscheiden kann. Fraglich ist allerdings, ob es den Kunden tatsächlich interessiert, wer der Eigentümer der Marke ist, solange Preis, Qualität sowie weiterer Nutzen seine Bedürfnisse befriedigen.

An **Abbildung 11** wird deutlich, dass sich Handelsmarken anhand verschiedener Kriterien klassifizieren lassen. Die Positionierung entscheidet darüber, welche Kundengruppen angesprochen werden sollen, dabei spielen der Preis sowie Qualität und Zusatznutzen eine große Rolle. Ausführlicher wird diese Einteilung in Kapitel 5.4 besprochen. Die Sortimentsbreite gibt Auskunft über das Portfolio, d.h. welche Leistungen unter einer Marke geführt werden. Eine weitere Gruppierung geschieht durch die Zusammenfassung verschiedener Produkte mit denselben Merkmalen zu einer Warengruppe, wie z.B. Food- oder Non-Food-Artikeln. Die interne Reichweite beinhaltet die Anzahl der Marken, die in dem Unternehmen geführt werden. Beispiele für eine Ein-Betriebstypen-Marke sind *Esprit* oder *Birkenstock*, für eine Mehr-Betriebstypen-Marke seien *Aldi* oder *Real* genannt. *VW* ist ein Beispiel für eine Konzernmarke. Durch die Kombination dieser Merkmale erhält die Handelsmarke ihre Struktur und lässt sich in das Gesamtkonzept einordnen. Durch Abstufungen der Handelsmarkentypen können unterschiedliche Strategien mit verschiedenen Stoßrichtungen in einem Unternehmen angewandt werden (vgl. Koppe 2003, S.2).

Die Gestaltungsmöglichkeiten der Handelsmarke sind im Vergleich zur Herstellermarke vielfältiger und es können zusätzlich die Differenzierungsmerkmale derselben,



wie z.B. Co-Branding<sup>3</sup> angewandt werden (vgl. Schenk 2004, S. 135). Das Handling der eigenen Marke bietet den Herstellerunternehmen einige Vorteile: So können z.B. Produktion und Distribution zentral gesteuert werden und somit ein schnellerer Lagerumschlag, geringerer Lagerbestand und dadurch eine niedrigere Kapitalbindung erreicht werden (vgl. Schmalen/Lang/Pechtl 2001, S. 967).

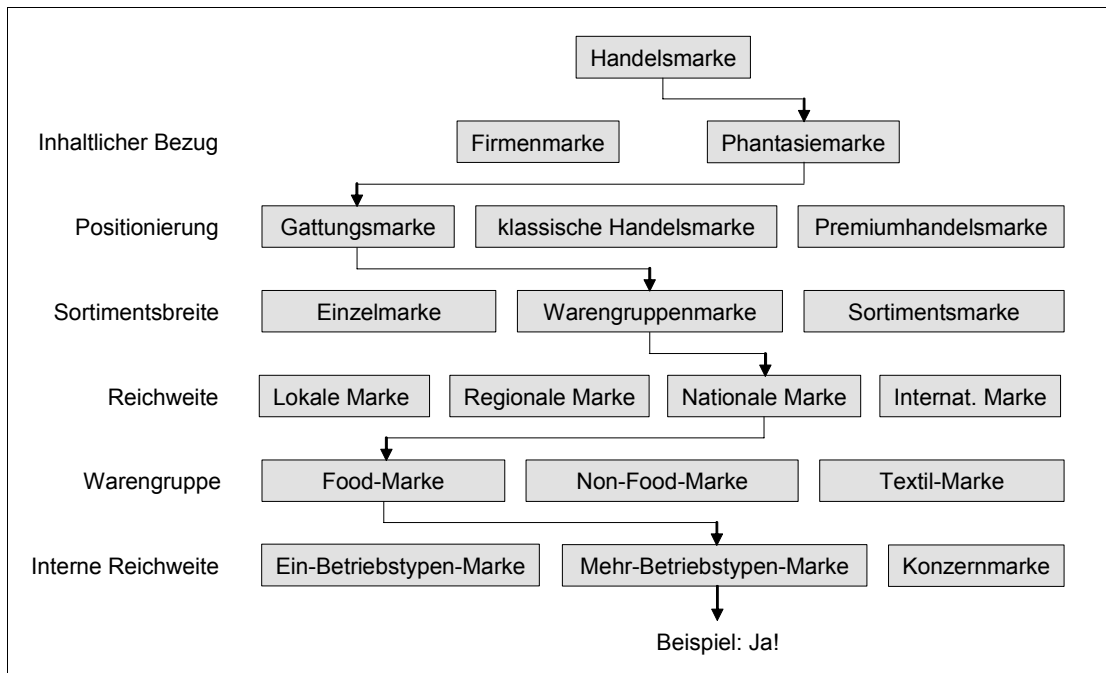


Abb. 11: Handelsmarkenklassifikation (Quelle: Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 31)

Die Handelsmarke hat in den letzten Jahren in ihrer Bedeutung kräftig aufgeholt, aber die Herstellermarke wird sie nicht verdrängen können. Die Kunden wünschen sich weiterhin die Orientierung durch starke Marken, die immer noch für Qualität stehen und das Vertrauen der Kunden genießen. Der Einzelhandel ist gefordert, diesem Wunsch nachzukommen und hat hier die Chance, durch eigene starke und innovative Premiummarken Marktanteile zurück zu gewinnen (vgl. Michael 2004, S. 156 f.). Qualität und Emotionen helfen zusätzlich, sich im Premiumsegment zu positionieren. Ebenso ist die Innovation, die von den Markenartikeln ausgeht, wichtig für das Wachstum des Einzelhandels. Langfristig gesehen können auch die Dis-

<sup>3</sup> Co-Branding tritt auf, wenn zwei Marken, meist von unterschiedlichen Herstellern, dem Kunden in Kombination angeboten werden, z.B. ein Mobiltelefon der Herstellerfirma *Nokia* mit dem Logo des Mobilfunkanbieters *O<sub>2</sub>*.

counter darauf nicht verzichten, da sie ihre Marken in Anlehnung an Markenware entwickeln und produzieren (vgl. Konert 2004, S. 254 f.).

Die primären Gründe für den Vertrieb von Handelsmarken liegen in einer Ertrags- und Sortimentsoptimierung. Durch diese soll sich eine Profilierung bei den discountorientierten und preisbewussten Kunden und somit eine Einkaufsstättentreue und Kundenbindung entwickeln. Die Position gegenüber den Herstellern kann auf diese Weise verbessert werden (vgl. Bruhn/Homburg 2004, S. 302).

Ob die Handelsmarke wirklich zu einer Profilierung der Einkaufsstätte beiträgt, ist bisher kaum empirisch belegt und eine Studie von Lingenfelder und Lauer aus dem Jahr 2004 zeigt auf, dass sich ein profilierender Effekt von Handelsmarken nicht nachweisen lässt. Im Gegenteil: Am Beispiel des Discounters *Lidl* wird aufgezeigt, dass sich eine Auslistung von starken Herstellermarken zugunsten von Handelsmarken negativ auf das Wachstum auswirkt. Nachdem *Lidl* im vierten Quartal 2003 insgesamt 60 Herstellermarkenartikel ausgelistet hatte, um verstärkt Eigenmarken anzubieten, ging das Wachstum, berechnet aus Durchschnittsausgabe pro Kunde und Umsatz, beträchtlich zurück. Nachdem 2004 wieder verstärkt Herstellermarken eingelistet wurden, stieg auch das Wachstum wieder an. Durch diesen Versuch *Lidls* wird deutlich, dass Kunden Auslistungen von Herstellermarken nicht akzeptieren und die Markentreue nach wie vor sehr hoch ist (vgl. Lingenfelder/Lauer 2005, S. 1182 f.).

## **5.2 Die Entstehung und Entwicklung der Handelsmarke**

Die Geschichte der Handelsmarke beginnt im Mittelalter, damals noch unter den Namen Haus- bzw. Hofmarke (vgl. Schenk 2004, S. 122) bzw. Zunfts- oder Eigentumszeichen und ist in Abbildung 7 (Kapitel 4.1) zeitlich eingeordnet. Die Handelsmarke durchlebte viele Höhen und Tiefen, bis sie sich den heutigen Stand in der Handelslandschaft sichern konnte. In den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts war sie die Reaktion auf klassische Herstellermarken, wie *Odol*, *Jacobs* und *Persil* (vgl. Koppe 2003, S. 2), die durch den Beginn der industriellen Massenfertigung aufkamen (vgl. Schenk 2004, S. 122). Weitere Hochs hatte die Handelsmarke in den 70er Jahren sowie um 1985, als sie von den großen Warenhäusern und Versandhausunternehmen als strategisches Profilierungsinstrument (vgl. Schenk 2004, S. 122 f.) und

als „Kampfmarke“ gegen die Discounter eingesetzt wurde. Die Händler mussten allerdings einsehen, dass Handelsmarken keine Selbstläufer sind, sondern ebenfalls eines professionellen Produktmanagements bedürfen. Auch gegenüber den Lieferanten konnte die eigene Handelsmarke noch nicht wirklich als Druckmittel eingesetzt werden, ihre Bedeutung nahm also erst einmal wieder ab. Die nächste Erfolgswelle begann Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts durch eine Großoffensive des Lebensmitteleinzelhandels. Die Bedeutung der Handelsmarke liegt besonders in diesem Bereich, da dort der Kampf im horizontalen Wettbewerb mit den Mitbewerbern sowie im vertikalen Wettbewerb gegenüber den Lieferanten besonders aggressiv ist. Die Handelsmarke ist von der Qualität und der Aufmachung her der Herstellermarke gleichwertig, der Marktauftritt ähnelt immer mehr dem eines klassischen Markenartikels. Was die Handelsmarke in den 70ern und 80ern noch nicht geschafft hatte, schaffte sie in den 90ern: Sie wurde zu einem ernst zu nehmenden Substitut und profilierte sich hauptsächlich in den Sortimentsbereichen, in denen keine starken Herstellermarken vertreten waren (vgl. Koppe 2003, S. 1). Ein weiterer wichtiger Grund für das Entstehen von Handelsmarken, sind Lieferboykotte der Markenartikelindustrie während des gesamten Entwicklungszeitraums seit 1960. Diese zwangen den Handel dazu, selbst zu produzieren, um eigene Ware herzustellen, um nicht in Lieferengpässe zu kommen (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 34). Faktoren wie die Wiedervereinigung, die schwache konjunkturelle Gesamtsituation und die Öffnung der Ostmärkte, bedingt durch einen makroökonomischen Wandel in der Gesellschaft, unterstützten die Renaissance der Handelsmarke (vgl. Mattmüller/Tunder 2004, S. 217 f.; Schenk 2004, S. 122 f.). Deutlich wird dies in **Abbildung 12**.

Der Erfolg von Handelsmarken ist stark mit dem Erfolg der Discounter verbunden (vgl. ausführlicher Fritz/Lorenz/Hauser 2007). Ein Beleg dafür ist auf der einen Seite, dass Handelsmarken bei Discountern stark vertreten sind und somit von dem raschen Wachstum dieses Geschäftstyps profitieren (vgl. Wildner 2003, S. 108). So wird der Erfolg der Handelsmarken im Bereich der FMCG<sup>4</sup> als Discounterphänomen

---

<sup>4</sup> FMCG steht für Fast Moving Consumer Goods. Darunter versteht man Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs, wie z.B. die Bereiche der verpackten Nahrungsmittel, Getränke sowie Drogeriewaren (Körperpflegeprodukte, Putz-, Wasch- und Reinigungsmittel) (vgl. Metro AG 2005, S. 10).

bezeichnet. Der prozentuale Anteil von 32,1 Prozent am Gesamtumsatz im Jahr 2003 in diesem Gebiet unterstützt diese Aussage (vgl. Wildner 2003, S. 113 f.). Auf der anderen Seite können Handelsmarken aber auch als Gegenstrategie gegen das starke Discounterwachstum eingesetzt werden. Dabei wird allerdings nicht auf eine starke Markenpolitik, sondern auf eine aggressive Preispolitik gesetzt, was durch Namen wie *Die Sparsamen* deutlich wird (vgl. Mattmüller/Tunder 2004, S. 217). Der Erfolg der Handelsmarke hat darüber hinaus die Aufgabenverteilung und Machtverhältnisse zwischen Industrie und Handel grundlegend verändert (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 50).

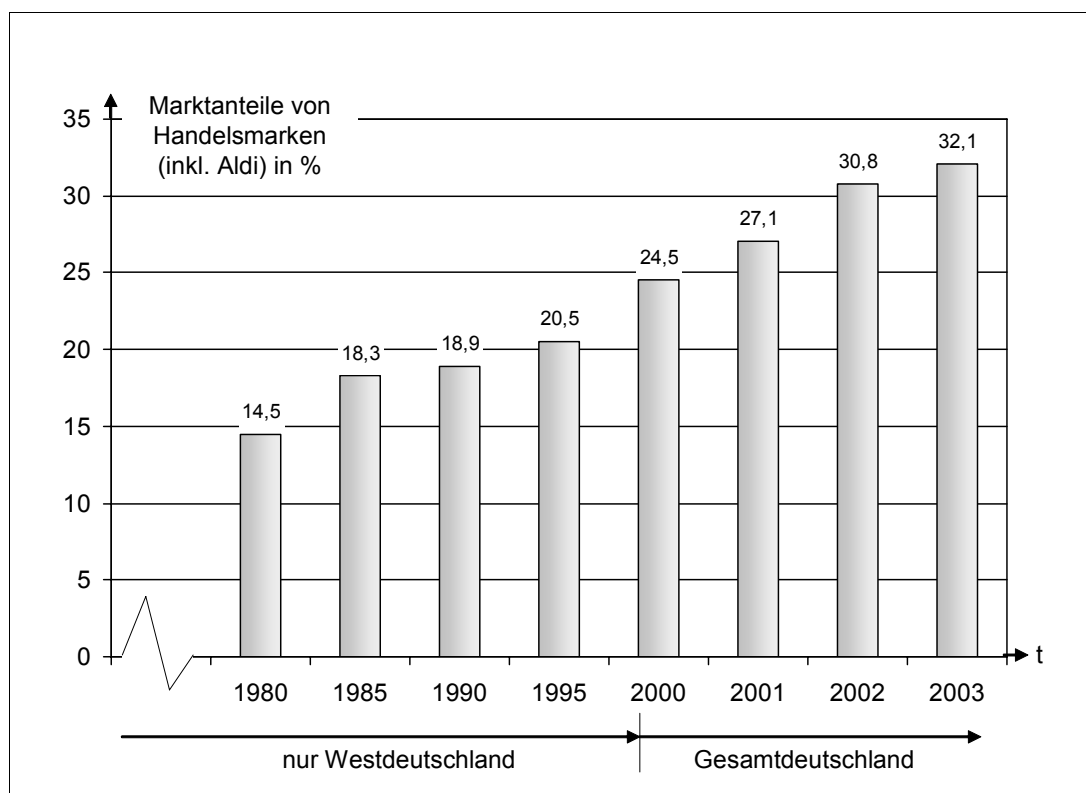


Abb. 12: Entwicklung der Marktanteile von Handelsmarken  
(Quelle: in Anlehnung an Esch 2005, S. 53)

### 5.3 Die Ziele und Strategien der Handelsmarkenpolitik

Es werden mit Handelsmarken verschiedene Ziele durch die Handelsunternehmen verfolgt. Primär werden die Verbesserung der Gewinnspanne und die Unabhängigkeit gegenüber Herstellern und Konkurrenz, besonders bei Preiskämpfen, angestrebt (vgl. Gröppel-Klein 2005, S. 1123). Ein weiteres wichtiges Ziel ist das der Profilierung und Differenzierung von den Mitbewerbern. Dies gelingt, da eigene Handels-

marken nicht direkt mit dem Angebot der Herstellermarken zu vergleichen und nur in bestimmten Geschäften erhältlich sind. Somit können diese zum Aufbau eines positiven Images und zur preislichen Abgrenzung eingesetzt werden, da sie über ein gutes Preis-Leistungsverhältnis verfügen, welches eindeutig ihr größter komparativer Konkurrenzvorteil<sup>5</sup> ist (vgl. Esch 2005, S. 452). Wie schon in Kapitel 5.1 erläutert, ist es jedoch fraglich, ob die Handelsmarke eine Einkaufsstättenprofilierung alleine zu leisten vermag oder ob nicht immer auch starke Herstellermarken zur Unterstützung notwendig sind.

Auch Ertragssteigerungen sowie Handelsspannenverbesserungen können Handelsunternehmen durch Eigenmarken erreichen, da sie jederzeit Einfluss auf die Produkte, ihre Kosten und Herstellung nehmen und somit höhere Margen erzielen können. In **Abbildung 13** ist der deutsche Lebensmitteleinzelhandel im Vergleich mit englischen Geschäften dargestellt. Dabei wird deutlich, dass die deutschen Einzelhändler noch eine weite Spanne von ungenutztem Potenzial bezüglich der Handelsmarken haben. In Deutschland lag die Wachstumsrate von Handelsmarken im Jahr 2002 bei 6 Prozent, in Großbritannien dagegen bei 29 Prozent (vgl. Gröppel-Klein 2005, S. 1115).

Durch die Sortimentsoptimierung können Qualitäts- und Preislücken geschlossen werden. Darunter ist sowohl die Bereinigung um z.B. schlecht laufende Produkte als auch die Ergänzung durch neue und innovative Artikel zu verstehen (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 44 f.). Werden z.B. schwache Herstellermarken ausgelistet, reduziert sich gleichzeitig die Zahl der Lieferanten (vgl. Esch 2005, S. 452). Die zunehmende Macht und Verbesserung der Verhandlungsposition des Handels gegenüber den Lieferanten muss auch als ein wichtiges Ziel genannt werden. Ferner sollen durch Handelsmarken sowohl Neukunden gewonnen wie auch vorhandene Käufer stärker an das Unternehmen gebunden werden. Dabei ist stets darauf zu achten, dass eine negative Bewertung der Produkte und somit des Sortiments ein Fernbleiben der Verbraucher auslösen kann.

---

<sup>5</sup> Der komparative Konkurrenzvorteil (KKV) besagt, dass das Unternehmen wahrnehmbare, wichtige und dauerhafte Nutzenvorteile für den Kunden bzw. Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern besitzt (vgl. Bruhn/Homburg 2004, S. 901).

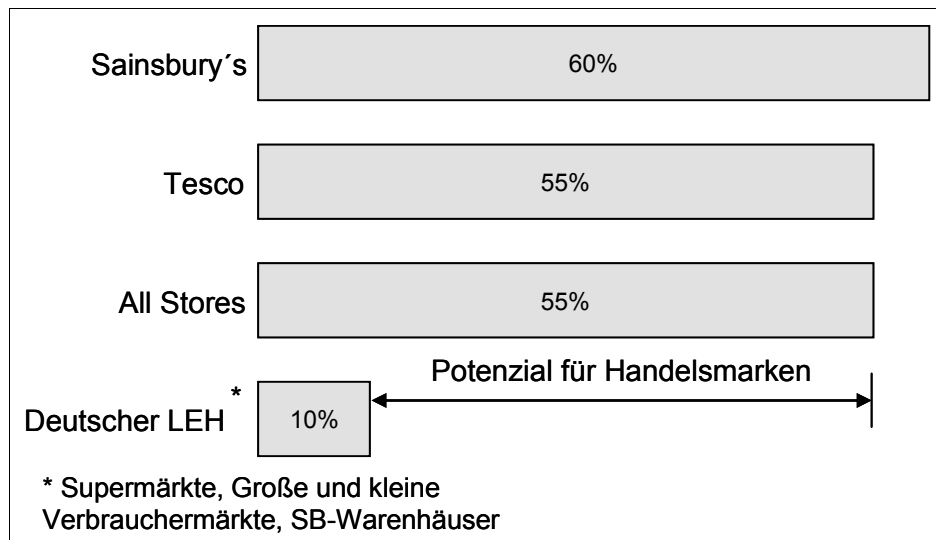


Abb. 13: Vergleich Handelsmarken-Anteil Großbritannien vs. Deutschland 2003  
(Quelle: in Anlehnung an Michael 2004, S. 149)

Insgesamt müssen die Ziele des Handelsmarkenmanagements erreichbar und durchführbar sein, dabei ist es wichtig, dass diese durch markenspezifische Kontrollgrößen kontrolliert werden (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 46). Das Handelsmarkenmanagement<sup>6</sup> muss durch markenspezifische Maßnahmen Vertrauen in die Handelsmarke aufbauen und somit eine Markenidentität erschaffen. Dabei ist wichtig, dass die Markenphilosophie im Einklang mit den Unternehmenszielen steht, z.B. in der Frage, welches Verbrauchersegment angesprochen werden soll (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 52 f.). Um dies zu erreichen, sollten Handelsmarken über ein eigenes Werbebudget verfügen. Die Sättigung der Märkte und die starke Austauschbarkeit der Waren durch ähnliche Produkteigenschaften machen die Kommunikationspolitik zu einem wichtigen strategischen Erfolgsinstrument (vgl. Esch 2005, S. 33). Zu beachten ist weiterhin, dass der Preis zwar ein wichtiges Instrument darstellt, aber deshalb weder auf Qualität noch auf ein gutes Image verzichtet werden darf (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 58). Eine weitere Strategie ist die der Einzelhändlermarke, dabei wird das Handelsunternehmen selbst zur Marke, wie z.B. *Ikea* (vgl. hierzu Kapitel 3.5).

<sup>6</sup> Mit dem Handelsmarkenmanagement wird eine marktorientierte Führung von Handelsmarken bezeichnet, die sich aus dem Planungs-, Realisations- und Entscheidungsprozess zusammensetzt (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 215).

#### 5.4 Positionierung und Einsatz der Handelsmarken

Zu Beginn ihrer Entwicklung war die Handelsmarke nur bei risikoarmen und wenig innovativen Produkten erfolgreich. Erst langsam setzt sie sich auch bei qualitativ hochwertigen Produkten durch, u.a. aufgrund von Vergleichstest von z.B. *Stiftung Warentest* (vgl. Mattmüller/Tunder 2004, S. 217).

Aus Erfahrung weiß der Handel, dass die Schaffung, Einführung, Pflege und Profilierung einer Eigenmarke genauso sorgsam geplant, durchgeführt und kontrolliert werden muss, um Erfolg zu haben, wie bei einer Herstellermarke. Dabei werden die gleichen Strategien der Kundenbefragung, der Kommunikation sowie der Planungs-, Kontroll- und Steuerungssysteme eingesetzt. Die Markenbekanntheit und das Markenimage werden gefördert. Im Weiteren ist die Auswahl des Artikels wichtig, so sind beispielsweise für Gattungsmarken (vgl. Kapitel 5.4.2) nur die Waren von Relevanz, die geringe Kosten z.B. bei Forschung und Entwicklung, Produktion und Werbung aufweisen (vgl. Schenk 2004, S. 138).

Mit der Handelsmarke können verschiedene Strategien verfolgt werden. Je nachdem, ob Marktanteile über den Preis oder die Qualität und Leistungsvorteile erreicht werden sollen, erfolgt die Positionierung am Markt. In **Abbildung 14** sind die unterschiedlichen Strategien mit der namentlichen Einordnung dargestellt. Im Folgenden werden die klassische Handelsmarke, die Gattungsmarke und die Premiummarke näher betrachtet.

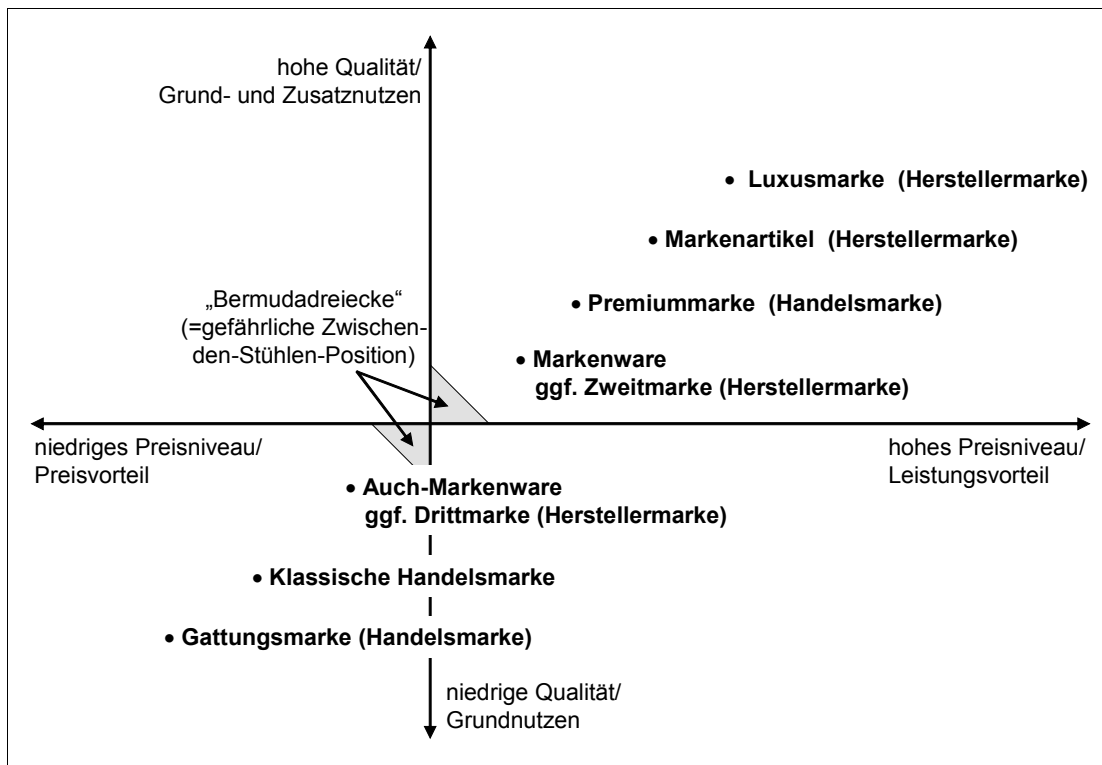


Abb. 14: Grundpositionierung von Hersteller- und Handelsmarken  
(Quelle: in Anlehnung an Becker 2004, S. 657; Schenk 2004, S. 129)

#### 5.4.1 Die klassische Handelsmarke

Die klassische Handelsmarke besitzt eine hohe Ähnlichkeit mit klassischen Markenartikeln und wird deswegen auch als Me-too-Konzeption bzw. als Folger mit geringerem Innovationsgrad, niedrigeren Kosten und einer geringeren Flopwahrscheinlichkeit gesehen (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 47). Sie wird vom Handel gegen die klassische Herstellermarke eingesetzt und soll diese substituieren (vgl. Becker 2004, S. 659). Um dieses zu erreichen, ist sie im mittleren Preisbereich angesiedelt. Die Imitationsprodukte befinden sich mit ihrer Imitationsmarkenstrategie gerade noch im rechtlich zulässigen Bereich des Kopierens von Markenartikeln (vgl. Lauer 2001, S. 27). So verkauft *Aldi* unter dem Namen *Dusch Bad* ein Duschgel, welches in der Aufmachung, von der Flaschenform bis zur Beschriftung, dem Herstellermarkenartikel von *Dusch Das* sehr ähnelt (vgl. Esch 2005, S. 466). Die Qualität der klassischen Handelsmarke ist vergleichbar mit der Zweit- und Drittmarke der Hersteller (vgl. Lauer 2001, S. 27), der Preis liegt allerdings unter diesen und das bessere PreisLeistungsverhältnis soll die Kunden zum Kauf animieren (vgl. Meffert 2000, S. 872).



Klassische Handelsmarken sind u.a. *Salto* von *Rewe* oder *McNeal* von *Peek & Cloppenburg*. Die Produktgestaltung ist sehr nahe an dem Vorbild der Herstellermarke und somit eigenständiger als bei Gattungsmarken, welche im folgenden Kapitel 5.4.2 näher betrachtet werden (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 35). Damit eine Handelsmarke Erfolg hat, müssen verschiedene Bedingungen erfüllt sein: Sie müssen genauso ernsthaft und wohldurchdacht entwickelt, positioniert, vermarktet und beworben werden wie Herstellermarken. So ist ein gewisses Qualitätsniveau unabdingbar und das Unternehmen muss über eine gewisse Größe und Finanzkraft verfügen. Auch eine entsprechende Organisationsstruktur und ein ausgebautes Verkaufsstellennetz müssen vorhanden sein (vgl. Schenk 2004, S. 138 f.). Professionelles Marketing und ein kontinuierliches Handelsmarkenmanagement, um die Bekanntheit zu erhöhen und aufrecht zu erhalten, runden die Anforderungen im Managementbereich ab (vgl. Meffert 2000, S. 873).

Als ein Beispiel im Non-Food-Bereich wird im Folgenden die firmeneigene Marke *TCM* von *Tchibo* näher betrachtet: Wöchentlich werden dem Kunden neue Themenwelten vorgestellt, die so vielfältig sind, dass, über das Jahr gesehen, für jeden Kunden etwas dabei ist – ob für den Garten, die Küche, Textilien oder Schmuck. *Tchibo* wird dann für eine Woche zu dem entsprechenden Fachgeschäft mit einem übersichtlichen Sortiment (vgl. Forster 2005, S. 37) und Angeboten, welche bewusst zeitlich begrenzt sind, damit der Anreiz zum Kauf erhöht wird. Bedürfnisse werden unvermittelt beim Kunden geweckt, die Aktivierung gesteigert und wie sich zeigt, sind die meisten Käufe Spontankäufe. Hinter dem Angebot steht eine permanente Entwicklung und Zusammenarbeit mit Trendscouts und Marktforschungsinstituten, welche die Entwicklung der Kunden bzw. der Gesellschaft analysiert und dementsprechend reagiert. Abgerundet wird das Rotationssortiment durch die Schaufensterdekoration, ein *TCM-Magazin* mit aktuellen Informationen, ein TV-Programm und Fernsehspots, welche „Jede Woche eine neue Welt“ bei *Tchibo* zeigen (vgl. o.V. 2006a). Durch die Kooperation mit anderen Einzelhändlern werden Tchibowaren nicht nur in Tchibofilialen, sondern z.B. auch bei *Netto* oder *Real* angeboten.

#### **5.4.2 Die Handelsmarke als Gattungsmarke**

Die Gattungsmarke wurde in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts von den Einzelhandelsunternehmen als „Kampfmarke“ für Massenprodukte des täglichen Be-

darfs entwickelt. Eingesetzt wurde sie gegen die zunehmende Bedrohung durch Discounter, insbesondere *Aldi*, und deren Handelsmarken, welche auch als Discountmarken bezeichnet werden. Die Gattungsmarke entwickelte sich als ein wichtiges Instrument und zeichnete sich durch niedrige Preise, geringen Innovationsgrad, flaches Leistungsniveau, einfache Gestaltung und reduzierte Werbemaßnahmen aus (vgl. Schenk 2004, S. 128). Sie ist die Handelsmarke der Niedrigpreislinie und wird im unteren Preisbereich eingesetzt.

Waren es früher noch *No Name* oder auch *Weißer Produkte*, so findet man heute die Gattungsmarken in einer einheitlichen Aufmachung unter einem Handelsmarkentyp wieder und die Zusammengehörigkeit der Produkte zu einer Markenfamilie ist deutlich (vgl. Koppe 2003, S. 15). Die Schlichtheit ist, wie der Wiedererkennungswert, gewollt und die Funktion der Gattungsmarke ist erfüllt, wenn der Kunde sie einem bestimmten Unternehmen zuordnen kann und dieses aufsucht, weil er die speziellen Produkte nur dort kaufen kann (vgl. Schenk 2004, S. 128).

Ein Gattungsmarkenmodell ist *Tip*, was für „Toll im Preis“ steht, von *Real*, mit einem Umfang von ca. 1700 verschiedenen Artikeln. Die Aufmachung der Verpackung ist sehr einfach gehalten, alle *Tip*-Produkte haben an der Unterseite einen blau getönten Rand. Der obere Abschluss ist durchgehend weiß, in der Mitte ist der typische *Tip*-Schriftzug platziert und man erkennt schnell die Billigmarke im Regal (vgl. o.V. 2006b). Somit dient die Gattungsmarke der Positionierung, Imageprofilierung und Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern, indem sie den Verbrauchern ein individuelles Sortiment zu einem günstigen Preis bieten kann. Eine Abwanderung zu den Discountern soll mit den Produkten im Preiseinstiegsbereich verhindert bzw. gestoppt werden (vgl. Esch 2005, S. 465).

Heute besteht das primäre Ziel einer Niedrigpreislinie in der Abrundung des Sortiments nach unten und soll keinesfalls eine direkte Konkurrenz zur Herstellermarke darstellen. Produkte mit einem niedrigen Preisniveau – einem Preis von ca. 20 bis 50 Prozent unter dem von Markenartikeln und ca. 15 Prozent unter dem der klassischen Handelsmarke – tragen, durch die Zurückgewinnung von abgewanderten Käufern und durch die Reduzierung von Preisaktionen von Herstellermarken, auch indirekt zur Renditesicherung bei (vgl. Meffert/Bruhn 1984, S. 50 ff.). Die strategische Preis- und Kommunikationspolitik ist unterhalb der klassischen Handelsmarkenpolitik an-

gesiedelt (vgl. Schenk 2004, S. 132) und folgende Bedingungen tragen zu einem Erfolg der Gattungsmarke bei: gute und gleich bleibende Qualität, eine einfache Ausstattung und Schlichtheit, die unabhängig von Moden und Geschmackswandel ist, sowie eine fehlende Erklärungsbedürftigkeit der Produkte (vgl. Schenk 2004, S. 139). Gattungsmarken können laut einer Studie von Schmalen, Lang und Pechtl nur in wenigen Warengruppen zur Sortiments- und Preisprofilierung eines Einzelhandelsgeschäftes beitragen, z.B. im Haushalts- und Reinigungssortiment und im Grundnahrungsmittelbereich. In diesen Kategorien ist das wahrgenommene Kaufrisiko sehr gering und somit der Marktanteil von Gattungsmarken besonders hoch (vgl. Schmalen/Lang/Pechtl 2001, S. 968 ff.).

### **5.4.3 Die Handelsmarke als Premiummarke**

Die Premiumhandelsmarke ist eine hochpreisige Handelsmarke, für die es noch keine genaue Definition gibt und deren Einordnung schwierig erscheint. Auch der Begriff Premium ist bisher weder markenrechtlich noch wettbewerbsrechtlich geschützt (vgl. Schenk 2004, S. 129 ff.). Die Premiumhandelsmarke ist analog zum marktführenden Herstellermarkenartikel zu sehen, mit einem betonten Markenauftritt, gleich bleibender hoher Qualität (vgl. Schenk 2004, S. 128 f.), zusätzlichen Leistungen im Servicebereich und kommunikationspolitischen Maßnahmen (vgl. Meffert 2000, S. 874). Maßnahmen der Preis- und Kommunikationspolitik sind ebenfalls denen des Markenartikels ähnlich (vgl. Schenk 2004, S. 132). Die Premiumhandelsmarke vermittelt einen echten Zusatznutzen, nimmt allerdings mit bisher nur 5 Prozent des Umsatzes eine Nischenposition im Angebot ein (vgl. Lingenfelder/Lauer 2005, S. 1160). Die Positionierung erfolgt unterhalb des führenden Markenartikels und oberhalb der klassischen Handelsmarke. Die Produktgestaltung ist eigenständig, individuell und mit einem hohen Innovationsgrad versehen (vgl. Meffert 2000, S. 874). Die Premiumhandelsmarke erhebt einen Führungsanspruch, mit dem neue Marktsegmente geschaffen werden sollen, wie z.B. die Premiummarke *Füllhorn* von *Rewe* oder *Naturkind* von *Tengelmann*. Diese stehen für hochpreisige Ökoprodukte und beinhalten damit den Produktvorteil der Natürlichkeit, durch den gesundheitsbewusste Konsumenten angesprochen werden sollen (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 35 f.). Durch den geleisteten Zusatznutzen werden eine Profilierung der Einkaufsstätte, höhere Kundenzufriedenheit und somit eine höhere Kundenbindung angestrebt. Die

Aufrechterhaltung der Qualität ist dabei besonders wichtig, da das Risiko der Produktenttäuschung sofort auf das Handelsunternehmen übertragen werden könnte (vgl. Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 35 f.). Auch die Strategie der Parfümeriekette *Douglas*, die versucht, dem Kunden ein „Verwöhn-Shopping“ zu bieten, das Lebensfreude und Genuss vermitteln soll, fällt in diesen Bereich (vgl. Fritz/Lorenz/Hauser 2007, S. 162 f.).

Für diese Art der Positionierung eignen sich insbesondere die Individualmarke, die Warengruppen- oder die Einzelhändlermarke, die in Kapitel 3 erläutert wurden. Aufgrund der höheren Investitionssummen ist es sinnvoll, eine genaue Kosten-Nutzen-Rechnung, besonders bei der Einzelmarkenstrategie, durchzuführen. Dem erhöhten Aufwand steht allerdings eine attraktive Gewinnspanne gegenüber (vgl. Gröppel-Klein 2005, S. 1121).

## **6 Fazit**

Der Vergleich bzw. die Gegenüberstellung von Hersteller- und Handelsmarken verdeutlicht, dass beide Markenformen ihre „Daseins-Berechtigung“ haben. Abbildung 14 verdeutlicht anschaulich, dass die Luxusmarke des Herstellers genauso wie die Premiummarke des Handels und deren Gattungsmarke ihren Platz bei der Positionierung innehaben.

Hersteller- und Handelsmarken gleichen sich allerdings zunehmend immer weiter an und können vom Verbraucher immer weniger unterschieden werden. Dem Käufer ist es letztendlich auch nicht wichtig, ob die Markenrechte des Produkts, welches er konsumiert, beim Hersteller oder beim Handel liegen. Für ihn ist bedeutend, dass er seiner Meinung nach das Beste für sein Geld bekommt und dass das Preis-Leistungsverhältnis stimmt.

Hier liegt eine eindeutige Chance für den Handel, sich mit einer überzeugenden, starken Eigenmarke am Markt zu positionieren. Die Handelsmarke ist zu einem bedeutenden Instrument für den Einzelhandel geworden. Sie etabliert sich seit Mitte der 90er Jahre in den Köpfen der Verbraucher und somit auch in den Regalen der Geschäfte. Das Image und das Ansehen steigen kontinuierlich: Es ist keine Schande mehr, seinen Computer bei *Aldi* zu kaufen.

Ein Handelsunternehmen kann sich mit seiner eigenen Marke am Markt profilieren und eine Einzigartigkeit aufbauen, wie es *Tchibo* mit seiner Marke *TCM* vormacht. *Ikea* hingegen vermarktet nicht nur eine Marke, sondern das Unternehmen selbst ist eine Marke, mit dem Ergebnis, kaum oder nur schwer kopierbar zu sein. Damit dies gelingt, muss der Handelsmarke ein stimmiges Konzept zugrunde liegen und sie muss mit einer unverwechselbaren strategischen Sortimentseinheit kontinuierlich aufgebaut und präsentiert werden (vgl. Schenk 2004, S. 148).

Die Verbraucher sind aber auch nach wie vor bereit, für qualitativ hochwertige und innovativ ansprechende Produkte mehr Geld auszugeben. Eine starke Marke, ob nun Handels- oder Herstellermarke, kann zu diesem Wertschöpfungsprozess im Handel beitragen. Wenn der Konsument nämlich zwischen Geschäft, Sortiment, Marke und Ware differenzieren kann und diese einen Mehrwert für ihn beinhalten, dann akzeptiert er auch höhere Preise (vgl. Michael 2004, S. 158 ff.).

Ein Unternehmen, das seine Unternehmensstrategie nicht nur auf die Preispolitik ausgerichtet hat, ist somit besser aufgestellt, da es auch andere wichtige Strategien verfolgen kann (vgl. dazu ausführlicher Fritz/Lorenz/Hauser 2007, S. 158 ff.). Darüber hinaus ist es wichtig, dass sich die Marke – und damit die Markenführung – stets an den verändernden Markt anpassen, um auf die dynamische Bedürfnisveränderung der Verbraucher reagieren zu können, ohne die Positionierung abrupt ändern zu müssen (vgl. Lingenfelder/Kahler/Wieseke 2004, S. 71).

Die Handelsmarke kann jedoch nicht das einzige Instrument sein, welches ein Geschäft erfolgreich macht. So kann auf die Herstellermarke im Sortiment nicht verzichtet werden. Rodenhäuser und Schulz-Montag beschrieben das zukünftige Konzept der Unternehmen treffend: „Der Mix macht’s. Etwas weniger Markenprestige, dafür auch ein bisschen preiswerter. Etwas mehr Glamour, dafür darf es auch ein wenig teurer sein“ (Rodenhäuser/Schulz-Montag 2005, S. 45).

Diese Strategie zielt auf den hybriden Käufer ab – ein neuer Konsumententyp, der sich aufgrund seines wechselhaften Verhaltens nur schwer einordnen lässt. Er ist anspruchsvoller, verwöhnter, informierter, preissensibler, qualitätsbedachter und prüfender als es die Kunden noch vor ein paar Jahren waren. Die zunehmende Discountisierung der Gesellschaft unterstützt diesen Trend: Auch die sozial besser gestellten Konsumenten kaufen verstärkt preisbewusst und auch bei Discountern ein (vgl.

Fritz/Lorenz/Hauser 2007, S. 137). Dies ist – unter anderem – ein Grund dafür, dass immer mehr Discounter, wie z.B. *Lidl*, Markenartikel listen und somit die Grenzen ihrer Geschäftsstrategie aufweichen.

Auch die immer weiter auseinander gehende Schere zwischen Arm und Reich fördert die Entwicklung der Handelsmarken. Die Handelsmarke im Niedrigpreisbereich ist zunehmend wichtig für die unteren gesellschaftlichen Schichten, beispielsweise Erwerbslose. In den Hersteller- und Luxusmarken liegt dagegen noch viel Potenzial zur Erschließung neuer Segmente, wie z.B. der „Generation Silber“.

Eine eindeutige Antwort auf die Frage, ob Handelsmarken nun besser oder schlechter als Herstellermarken einzuschätzen sind, kann es nicht geben. Zu viele Faktoren sind dafür von entscheidender Bedeutung, wie z.B. die angestrebte Zielgruppe, die Unternehmensphilosophie und die Strategie, die ein Unternehmen verfolgt.

## Literaturverzeichnis

- Adjouri, N. (2004): *Alles was sie über Marken wissen müssen*, Wiesbaden 2004.
- Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995): *Katalog E. Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft*, 4.Aufl., Köln 1995.
- Ahlert, D./Kenning, P./Schneider, D. (2000): *Markenmanagement im Handel*, Wiesbaden 2000.
- Baumgarth, C. (2004): *Erscheinungsformen von Markenstrategien*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 677-689.
- Becker, J. (2004): *Typen von Markenstrategien*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 637-676.
- Becker, J. (2005): *Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsposition*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 381-402.
- Brück, M. (2005): *Stau im Regal*, in: *Wirtschaftswoche*, 31/2005, S. 52-53.
- Bruhn, M. (1994): *Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel*, Band 1, 1. Aufl., Stuttgart 1994, S. 3-41.
- Bruhn, M. (2004): *Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 3-50.
- Bruhn, M./Homburg, C. (2004): *Gabler Lexikon Marketing*, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Esch, F.-R. (2005): *Strategie und Technik der Markenführung*, 3.Aufl., München 2005.
- Forster, T. (2005): *Geiz ist geil! Was kommt danach?*, in: *Werben und Verkaufen*, 24/2005, S. 36-39.
- Foscht, T./Swoboda, B. (2005): *Käuferverhalten*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Fritz, W./Lorenz, B./Hauser, U. (2007): *Die Discountisierung der Gesellschaft. Dimensionen eines Megatrends*, Gernsbach 2007.
- Gröppel-Klein, A. (2005): *Entwicklung, Bedeutung und Positionierung von Handelsmarken*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 4. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 1113-1137.

- Gröppel-Klein, A./Germelmann, C.C. (2004): *Einzelhändlermarken*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 151-162.
- Heath, J./Potter, A. (2005): *Konsumrebell*, Berlin 2005.
- Konert, F.-J. (2004): *Marke oder Eigen- (Handels-)marke? Erfolgreiche Strategien für Markenartikel*, in: Gröppel-Klein, A. (Hrsg.): *Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert*, Wiesbaden 2004, S. 235-260.
- Koppe, P. (2003): *Handelsmarken und Markenartikel*, Wien 2003.
- Kreimer, T./Acar, C./Vogell, K. (2006): *Trends im Handel 2010*, in: KPMG (Hrsg.): *Consumer Markets & Retail*, Köln 2006.
- Kroeber-Riel, W. (1986): *Erlebnisorientiertes Marketing*, in: Belz, C. (Hrsg.): *Realisierung des Marketing*, Band 2, Savosa, St. Gallen 1986, S. 1137-1151.
- Lasslop, I. (2005): *Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement*, 2.Aufl., Wiesbaden 2005, S. 469-494.
- Lauer, A. (2001): *Vertriebsschienenprofilierung durch Handelsmarken*, Wiesbaden 2001.
- Lingenfelder, M./Kahler, B./Wieseke, J. (2004): *Herstellermarken*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 51-74.
- Lingenfelder, M./Lauer, A. (2005): *Leistungsfähigkeit von Handelsmarken und Herstellermarken im Vergleich*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1157-1186.
- Markengesetz (2005): *o.T.*, <http://www.markengesetz.de>, Zugriff am 05.12.2005.
- Mattmüller, R./Tunder, R. (2004): *Strategisches Handelsmarketing*, München 2004.
- Meffert, H. (2000): *Marketing*, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1984): *Markenstrategien im Wettbewerb*, Wiesbaden 1984.
- Meffert, H./Perrey, J. (2005): *Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios*, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 4.Aufl., Wiesbaden 2005, S. 811-838.
- Metro AG (2005): *Metro-Handelslexikon 2005/2006*, Düsseldorf 2005.
- Michael, B.M. (2004): *Retail Business: Grenzen der „Geiz-ist-geil“- Strategien*, in: Riekhof, H.C. (Hrsg.): *Retail Business in Deutschland*, Wiesbaden 2004, S.141-172.



- Müller-Hagedorn, L. (1998): *Der Handel*, Stuttgart 1998.
- Ochs, M./Steinauer, B. A. (2004): *Die Discounter*, Hamburg 2004.
- o.V. (2005a): *Best Brands 2005, das deutsche Markenranking*,  
[http://www.gfk.de/produkte/eigene\\_pdf/bestbrands2005.pdf](http://www.gfk.de/produkte/eigene_pdf/bestbrands2005.pdf), Zugriff am 15.01.2006.
- o.V. (2005b): *Die „Generation Silber“ ist Gold wert*, in: *GfK Consumer Index 10/2005*, [http://www.gfk.de/produkte/eigene\\_pdf/CI102005.pdf](http://www.gfk.de/produkte/eigene_pdf/CI102005.pdf), Zugriff am 15.01.2006.
- o.V. (2005c): *Traditionsunternehmen Agfa ist pleite*  
<http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/Traditionsunternehmen-Agfa/540944.html>, am 27.05.2005, Zugriff am 26.09.2006.
- o.V. (2006a): *Tchibo, das Non Food Konzept*  
[http://company.tchibo.de/concepts/tccom\\_321.jsp](http://company.tchibo.de/concepts/tccom_321.jsp), Zugriff am 15.01.2006.
- o.V. (2006b): *Real – Discountangebote vom 28.09.2006*,  
[http://www.real.de/container/discount.php?cont=discount&cms\\_param=&cms\\_param2=&CMSSESSID=d10c49b74b5a3f40542caba19c74311d](http://www.real.de/container/discount.php?cont=discount&cms_param=&cms_param2=&CMSSESSID=d10c49b74b5a3f40542caba19c74311d), Zugriff am 27.09.2006.
- Pietersen, F. (2004): *Handel in Deutschland – Status quo, Strategien und Perspektiven*, in: Riekhof, H.C. (Hrsg.): *Retail Business in Deutschland*, Wiesbaden 2004, S. 31-70.
- Reischauer, C. (2005): *Der schwere Weg nach oben*, in: *Capital*, 16/2005, S. 56-58.
- Reischauer, C./Schneider, M.C. (2005): *Mehr Marken in die Tüte*, in: *Capital*, 22/2005, S. 52-63.
- Rodenhäuser, B./Schulz-Montag, B. (2005): *Die radikale Mitte*, in: *Absatzwirtschaft*, 6/2005, S. 44-45.
- Schenk, H.-O. (2004): *Handels-, Gattungs- und Premiummarken des Handels*, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Band 1, 2. Aufl. Wiesbaden 2004, S. 119-150.
- Schmalen, H. (1999): *Handel zwischen Gestern und Morgen*, in: Beisheim, O. (Hrsg.): *Distribution im Aufbruch*, München 1999, S. 469-488.
- Schmalen, H./Lang, H./Pechtl, H. (2001): *Gattungsmarken als Profilierungsinstrument*, in: Esch, F.R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 961-980.
- Schnedlitz, P. (2006): *Der Supermarkt der Zukunft*, in: Schnedlitz, P., et al. (Hrsg.): *Innovationen in Marketing und Handel*, Wien 2006, S. 47-91.

- Schweizer, M./Rudolph, T. (2005): *Confusion goes Discounter*, in: *IO New Management*, 6/2005, S. 38-41.
- Tropp, J. (2004): *Markenmanagement*, Wiesbaden 2004.
- Twardawa, W. (2004): *Die Rückkehr zur Marke ist eingeleitet*, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 2/2004, S. 108-122.
- Walsh, G. (2002): *Die Ähnlichkeit zwischen Hersteller- und Handelsmarken und ihre Bedeutung für das kaufbezogene Verhalten von Konsumenten*, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 2/2002, S. 108-123.
- Welling, M. (2006): *Ökonomik der Marke*, Wiesbaden 2006.
- Wichert, Ch. (2005): *Die Logik der Marke: wie Sie systematisch Markenhöchstleistungen erzielen*, Wiesbaden 2005.
- Wildner, R. (2003): *Warum kaufen die Verbraucher Handelsmarken?*, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 2/2003, S. 108-127.
- Ziems, D./Krakau, U. (2004): *Die Kaufreviere des Verbrauchers: Ableitungen für das Retail Business*, in: Riekhof, H.C. (Hrsg.): *Retail Business in Deutschland*, Wiesbaden 2004, S. 97-114.

**Die Autoren**

***Dipl.-Wirtsch.-Ing. Bettina Lorenz*** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Abteilung Marketing am Institut für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Braunschweig.

***Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ulrike Hauser*** ist Absolventin der Technischen Universität Braunschweig.