

# Handeln in eigener Sache

## Handelsmarkenführung als Erfolgsgarant im Einzelhandel

Der Einzelhandel wurde in der Vergangenheit vor allem von der Dominanz starker Markenartikel wie Nivea oder Coca-Cola geprägt. Ein wesentliches, daraus resultierendes Problem für die Einzelhändler stellte die hohe Austauschbarkeit konkurrierender Verkaufsstellen dar. In jüngster Zeit ist jedoch ein Wandel zu beobachten. Das Handelsmarketing erfährt in immer stärkerem Maße eine markenstrategische Ausrichtung. Die Eigenprofilierung der Handelsunternehmen rückt dabei zunehmend in den Fokus. Dabei werden von den Unternehmen unterschiedliche Strategien verfolgt. Aldi wird durch eine konsequente Kosteneffektivitätsstrategie als Niedrigpreis-Discounter mit guter Qualität gesehen, der den Kunden den Einkauf einfach macht. Multi-Label-Anbieter wie Douglas setzen dagegen verstärkt auf starke Markenartikel. Handelsunternehmen wie der Drogeriemarktbetreiber dm erreichen über ein differenziertes Angebot an Eigenmarken ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb.

Insgesamt lassen sich vier wichtige Trends für einen erfolgreichen Markenaufbau im Einzelhandel beobachten:

- Einzelhandelsunternehmen profilieren sich zunehmend als Store Brand.
- Differenzierte Handelsmarken-Sortimente dienen dem Handel verstärkt zur Profilierung und Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb.
- Erfolgreiche Handelsmarken imitieren nicht den Marktführer, sondern nutzen die Chancen zum Aufbau eines eigenständigen und unverwechselbaren Markenimages.
- Der Internethandel gewinnt in Multi-Channel-Ansätzen an Bedeutung.

### Dem Handelsunternehmen ein eigenständiges Profil verleihen

Bei weitgehend ähnlichen Sortimenten erfolgt die Unterscheidung durch die Kunden oftmals allein über den Preis. Die erfolgreiche Etablierung einer Store Brand schwächt die Vergleichbarkeit ab und stellt ein Alleinstellungsmerkmal im hart umkämpften Einzelhandelsmarkt dar.

Mittels einer Differenzierungsstrategie kann der Gefahr vorgebeugt werden, sich in zerstörerische Preiskämpfe und Unterbietungswettbewerbe zu verstricken und damit die ohnehin schon geringen Handelsspannen bis an die Schmerzgrenze zu drücken.

Bei der Differenzierungsstrategie sollten neben funktionalen auch emotional-ästhetische Qualitätsmerkmale und -erlebnisse in der Markenführung Berücksichtigung finden. So ist es Marks & Spencer von Anfang an gelungen, durch eine hohe ästhetische Qualität das Image eines Billiganbieters zu vermeiden. IKEA bietet ein spezielles Einkaufserlebnis und Anregungen zur Ausgestaltung der eigenen Wohnung. Man hat sich von der Funktionalität zum Erlebnis weiterentwickelt: „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“ bringt dies klar zum Ausdruck. Body Shop profiliert sich durch die Kernwerte Natürlichkeit, Körperbewusstsein und soziale Verantwortung. Das Textilunternehmen Zara setzt in der Kommunikation am Point of Sale auf stets neue, aktuelle Ware, die häufiger als bei der Konkurrenz ausgetauscht wird. Durch ein effizientes Informations- und Supply-Chain-Management gelingt es Zara, ein neues Design innerhalb von 15 Tagen in seine weltweiten Läden zu bringen. Dieses ständig wechselnde Sortiment, mit dem schnell auf Modetrends und Käufer-



Abb. 1 Erlebnisorientierte Inszenierung einer Marks & Spencer-Außenfassade

wünsche reagiert wird, schafft dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil und profiliert Zara als trendorientierte, hochmodische Store Brand – und dies ganz ohne Werbung!

Eine starke Store Brand, die auf dem Verkauf von Markenartikeln beruht, ist Douglas. Durch das Führen eines sehr breiten Angebots von Marken bei Düften und Kosmetika sichert sich Douglas die Kompetenzführerschaft in den Köpfen der Verbraucher. In der Werbung stehen ebenfalls die Herstellermarken im Vordergrund. Douglas profiliert sich damit vor allem über Fremdwerbung.

### Handelsmarken sind auf dem Vormarsch

Ein weiterer Weg zur Profilierung einer Store Brand besteht in der Etablierung differenzierter Handelsmarken-Sortimente. Ziel dieser Handelsmarkenpolitik ist es, attraktive Alternativangebote zu



Abb. 2 Herstellermarken-Werbung beim Internetauftritt von Douglas

Herstellermarken zu schaffen und sich dadurch ein eigenständiges Profil zu geben. Studien zufolge beeinflussen erfolgreich etablierte Handelsmarken das Image der Store Brand positiv und stärken dies nachhaltig. Da Handelsmarken meist nur bei einem Handelsunternehmen erhältlich sind, eignen sie sich besonders für den Aufbau eines eigenständigen und unverwechselbaren Markenimages. Diese Strategie wird u.a. von REWE verfolgt. REWE hat Anfang des Jahres 2006 die Hersteller durch die Ankündigung aufgeschreckt, den Eigenmarkenanteil von bisher 15 Prozent auf bis zu 40 Prozent zu erhöhen. Mit den Eigenmarken REWE, REWE Bio und ja! werden dem Kunden verschiedene Preis- und Qualitätsstufen angeboten.

Im Lebensmitteleinzelhandel dringen Handelsmarken verstärkt in das mittlere Preissegment vor und treten damit in direkte Konkurrenz zu den „klassischen“ Markenartikeln. Qualitäts-Handelsmarken wie REWE Bio eignen sich zur Profilierung der Handelsunternehmen, da sie den Kunden im Gegensatz zu herkömmli-

chen Handelsmarken einen emotionalen Mehrwert bieten und das Bedürfnis nach einer gesundheitsbewussten Ernährung bedienen.

Auch die Marke real hat inzwischen mit einem ähnlichen Sortiment an Handelsmarken nachgezogen. Inwieweit die



Abb. 3 Handelsmarken-Portfolio der Supermarktkette real

Einführung von Premium-Handelsmarken wie real selection auf die Akzeptanz der Supermarktkunden stößt, ist eine spannende Frage, da der Premiumgedanke von den Schemavorstellungen und Erwartungen an Handelsmarken abweicht. Die Absatzzahlen der Aldi-Champagnermarke „Veuve Durand“ oder der Kaufhof-Textilmarke „Fabiani“ zeigen allerdings, dass bei Sortimenten, die eher zu der Gruppe der Prestigeartikel zählen oder mit einem höheren Produktinteresse einhergehen, Handelsmarken immer beliebter werden. So hat sich der Aldi-Champagner mittlerweile zu einer „Kultmarke“ entwickelt – auch bei Käuferkreisen mit höherem Bildungsniveau und Einkommen.

Unterstützt wird diese Entwicklung sicherlich auch durch Testberichte der Stiftung Warentest, die oftmals den Handelsmarken eine genauso hohe, wenn nicht sogar bessere Qualität bescheinigen. Neuerdings bekennen sich Handelsunternehmen auch zu ihren Handelsmarken, die sie wie bei REWE und real unmittelbar mit der Vertriebsmarke durch eine entsprechende Benennung verknüpfen, was früher nicht der Fall war. Entsprechend ist mit einem Verstärkungseffekt auf das Image zu rechnen.



Abb. 4 Marken-Portfolio des Warenhausbetreibers Karstadt

In der Textilbranche setzten Multi-Label-Anbieter bei ihrer Positionierung im Wettbewerb ebenfalls auf Eigenmarken. So unterteilt der Warenhausbetreiber Karstadt sein Markenportfolio in Herstellermarken, klassische Eigenmarken und hochwertige „Designer“-Eigenmarken. Der Wandel zur Ausdifferenzierung der Eigenmarken lässt sich dabei gut am Beispiel Kaufhof darstellen. Stand früher eine eigene Marke z.B. für die gesamte Herrenkonfektion, so werden nun verschiedene Marken zielgruppenspezifisch positioniert. Eine ist für den modisch anspruchsvollen Mann im Alter über 35 Jahren konzipiert und bietet ihm eine Mischung aus Business- und Freizeitmode. Eine weitere Exklusivmarke für den Herrn soll dagegen mit einem casual- und outdoororientierten Stil den mode- und preisbewussten Mann im Alter von 25 bis 35 Jahren ansprechen.

#### Innovation statt Imitation

Während die Schweizer Kette Migros und der britische Konzern Tesco schon lange ein differenziertes Handelsmarken-Sortiment mit etablierten Eigenmarken anbieten, sind die Eigenmarken deutscher Händler meist Kopien bestehender Markenartikel. Da das Verpackungsdesign und die Namensgebung „klassischer“ Handelsmarken vielfach als wenig attraktiv angesehen werden, kopieren viele Handelsmarken optisch den Marktführer.

Handelsmarken vergeben dadurch die Chance zum Aufbau eines eigenständigen und differenzierenden Markenimages. Zudem zeigen Studien, dass branchen- generische Kommunikationsmaßnahmen von den Verbrauchern häufig pauschal dem Marktführer zugeschrieben werden und damit nicht nur sinnlos, sondern kontraproduktiv sind.

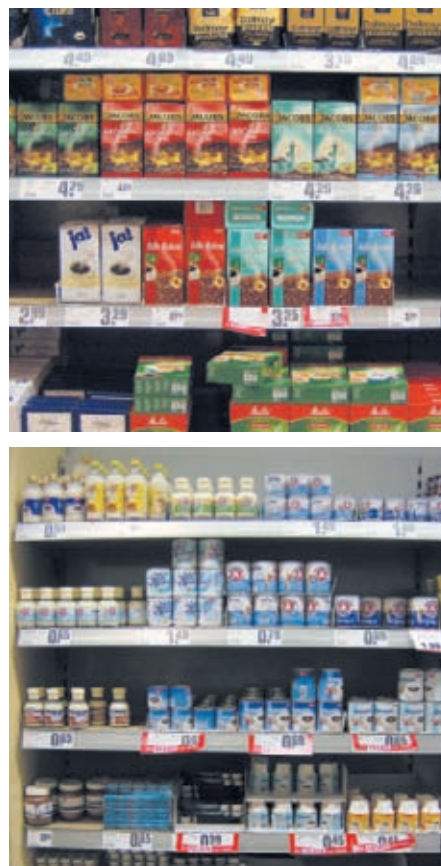


Abb. 5 Keine optische Differenzierung zwischen Hersteller- und Handelsmarken

Aber auch hier findet ein Umdenken statt. Die Drogeriemarktkette dm gilt als Vorreiter im Umsetzen so genannter Mehrwert-Marken und punktet zudem durch einen hervorragenden Service und eine freundliche Einkaufsatmosphäre. Das Karlsruher Unternehmen vertreibt mittlerweile 22 verschiedene Eigenmarken, unterteilt nach Produktgruppe und Preissegment. Auch bei der Verpackungsgestaltung beschreitet dm eigene, markenspezifische Wege. Dies schlägt sich auch in höheren Wachstumsraten nieder. Der Branchenführer Schlecker stößt dagegen mit seiner vermeintlichen Niedrigpreisstrategie an seine Wachstums- grenzen. Aufgrund der gestiegenen Ansprüche der Drogeriemarktkunden sinken bei Schlecker die Marktanteile. Zudem zeigen Preisvergleiche, dass Schlecker bei einigen Produkten sogar deutlich teurer ist als Rossmann oder dm.



Abb. 6 Differenzierende Verpackungsgestaltung zwischen Handels- und Herstellermarke

#### Markenspezifische Gestaltung des Internethandels als Erfolgsfaktor für die Zukunft

Laut einer Handelsstudie von KPMG wird bis zum Jahr 2010 rund 50 Prozent des gesamten Versandhandelsvolumens online erzielt werden. Der Erfolg der Handelsmarkenführung wird zunehmend davon abhängen, wie gut das Internet als Verkaufsplattform und damit als entscheidender Markenkontaktpunkt zwischen Kunde und Handelsunternehmen genutzt wird. Ikea Schweden hat beispielsweise eine spezielle interaktive Flashseite ent-

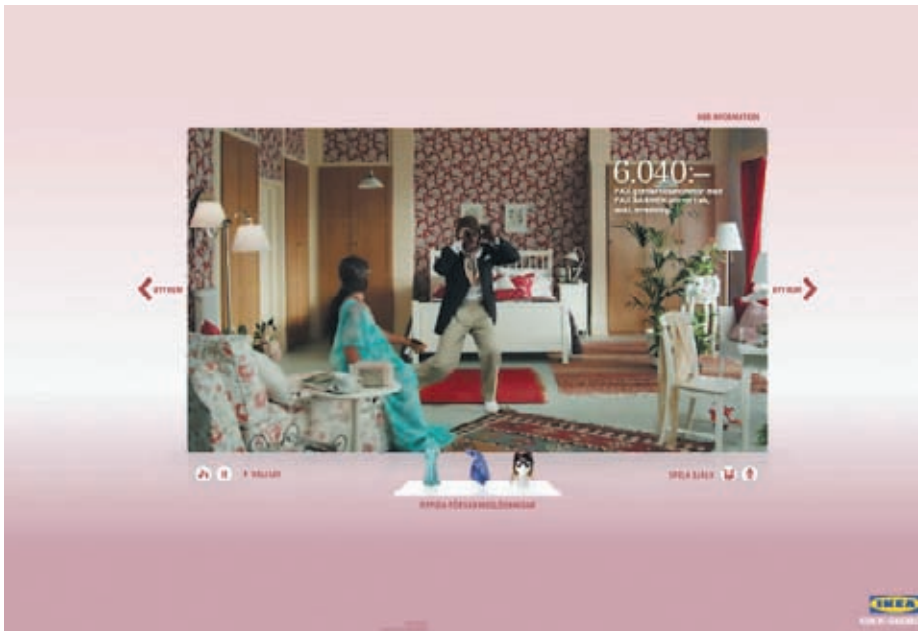


Abb. 7 Interaktive Flash-Website von IKEA Schweden

wickelt, bei der man virtuelle Menschen mit der Maus durch verschiedene Wohnräume navigieren kann.

Durch solche virtuellen Erlebniswelten verlagert sich die Suche nach reinen Produktinformationen im Internet zunehmend in Richtung Shopperlebnis und interaktive Kundenbindung. Eine markengerechte Gestaltung von E-Shops sowie der Aufbau und die Pflege von internetbasierten Kunden-Communities stellen die zukünftigen Herausforderungen an eine erfolgreiche Handelsmarkenführung dar. Nur wenn es gelingt, diese bislang häufig markenfreien Zonen für die gezielte Vermittlung der Markenpositionierung zu nutzen, kann das Zukunftspotential des Internethandels langfristig ausgeschöpft werden.

Die Handelsmarke hat sich in den letzten 30 Jahren vom No Name- zum imagebildenden Produkt gewandelt. Diese Entwicklung verlangt von den Entscheidern im Handel ein tieferes Markenverständnis und Umdenken. Der Handel wird zukünftig mit einer ausgewählten Kombination unterschiedlicher Marken – verstärkt mit Handelsmarken sowie der Etablierung des eigenen Unternehmens als Store Brand – seine Betriebstypen profilieren und weiter entwickeln. Sollen die Eigenmarken wirklich das Alleinstellungsmerkmal des

Handels werden, ist eine stärkere und vor allem professionelle Markenführung notwendig. Für den erfolgreichen Aufbau starker Handelsmarken ist es erforderlich, eine eigenständige Markenumsetzung zu realisieren, um der Gefahr der Austauschbarkeit vorzubeugen. Auch sollte verstärkt in eine markenspezifische Gestaltung des zunehmend wichtiger werdenden Markenkompunktes Internethandel investiert werden, um nicht durch eine markenfreie Zone ungenutzte Potentiale zu verschenken.

# Buchinformation



Herausgegeben von Franz-Rudolf Esch und Wolfgang Armbrecht

## Best Practice der Markenführung

2009. XVIII, 387 Seiten. Gebunden. EUR 69,90

ISBN 978-3-8349-0933-6

Erfolgreiche Manager berichten über Grundlagen und Geheimnisse ihrer Markenerfolge.

In den Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen beschreiben sie zunächst die Ausgangssituation des jeweiligen Unternehmens (Markt, Kunden, Wettbewerber, eigene Position) und erklären die qualitativen und quantitativen Zielsetzungen.

Die Konkretisierung der Strategie erfolgt über die Darstellung der entsprechenden Maßnahmen. Eine abschließende Ergebnisbetrachtung überprüft die Zielerreichung. Die Herausgeber ergänzen die Beiträge um aktuelles Marken-Know-how. Ein Transferschluss auf das eigene Unternehmen wird dadurch ermöglicht.

### Inhalt

- Markenbezogenes Handlungswissen
- Brand Attachment
- Limited Editions
- Behavioral Branding
- Mental Convenience
- Guerilla-Marketing
- Virales Marketing
- Markenästhetik und Emotionalisierung
- Neuromarketing

### Herausgeber

Prof. Dr. **Franz-Rudolf Esch** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.

Dr. **Wolfgang Armbrecht** ist General Director MINI Brand Management.

### Ja, ich bestelle

Exemplare  
Esch, Franz-Rudolf /  
Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.)  
**Best Practice der  
Markenführung**  
978-3-8349-0933-6  
EUR 69,90 (zzgl. Versand)

Bitte liefern Sie mir zum Ladenpreis  
über die Buchhandlung oder direkt  
vom Gabler Verlag.  
Änderungen vorbehalten. Stand 10|08

Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH  
Abraham-Lincoln-Straße 46  
65109 Wiesbaden | Germany

Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach,  
Albrecht F. Schirmacher  
AG Wiesbaden HRB 9754

Fax +49(0)611. 7878 - 420

Firmenadresse  Privatadresse

Name | Vorname

Firma | Uni

Abteilung | Position

Branche | Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ | Ort

Datum | Unterschrift

Bitte senden Sie mir den kostenlosen Gabler Gesamtkatalog 2008|2009



# Buchinformation



Herausgegeben von Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Tobias Langner

## Handbuch Kommunikation

Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen

2009. XX, 1385 Seiten mit 224 Abb. u. 45 Tab. Gebunden mit SU EUR 149,00  
ISBN 978-3-8349-0377-8

Die Kommunikation hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem der Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs entwickelt. Informationsüberlastete Zielgruppen, eine bruchstückhafte Wahrnehmung und eine schwindende Kommunikationserinnerung machen die Vermittlung allerdings schwieriger. Gleichzeitig werden die angebotenen Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer, die Kaufmotive der Zielgruppen immer differenzierter. Die deshalb erforderliche Angebots- und Markendifferenzierung ist in vielen Branchen nur noch durch die Kommunikation möglich.

Das „Handbuch Kommunikation“ liefert das notwendige, wissenschaftlich fundierte Know-how zum Design einer erfolgreichen Kommunikation. Aufbauend auf dem verhaltenswissenschaftlichen Marketingansatz vermitteln führende Kommunikationsexperten in einer einfachen und prägnanten Sprache konkrete und praxisrelevante Handlungsempfehlungen zur Konzeption, Umsetzung und Kontrolle der Kommunikation mit verschiedenen Adressaten sowie in unterschiedlichen Branchen.

### Inhalt

Grundlagen der Kommunikation – Instrumente der Kommunikation – Strategische Ausrichtung der Kommunikation – Operative Planung der Kommunikation – Kommunikationsbudgetierung – Budgetallokation und Mediaselektion – Kommunikationscontrolling – Kommunikation in ausgewählten Branchen – Interne Verankerung der Kommunikation – Kommunikation in der Zusammenarbeit mit Agenturen – Rechtliche Aspekte der Kommunikation

### Herausgeber

Prof. Dr. **Manfred Bruhn** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Prof. Dr. **Franz-Rudolf Esch** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH, The Brand Consultants, Saarlouis.

Prof. Dr. **Tobias Langner** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing sowie Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Bergischen Universität Wuppertal.

### Ja, ich bestelle

Exemplare  
Bruhn, Manfred /  
Esch, Franz-Rudolf /  
Langner, Tobias (Hrsg.)  
**Handbuch  
Kommunikation**  
978-3-8349-0377-8  
EUR 149,00 (zzgl. Versand)

Bitte liefern Sie mir zum Ladenpreis  
über die Buchhandlung oder direkt  
vom Gabler Verlag.  
Änderungen vorbehalten. Stand 11|08

Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH  
Abraham-Lincoln-Straße 46  
65189 Wiesbaden | Germany

Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach,  
Albrecht F. Sohrmacher  
AG Wiesbaden HRB 9754

Fax +49(0)611. 7878 - 420

Firmenadresse  Privataдресse

Name | Vorname

Firma | Uni

Abteilung | Position

Branche | Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ | Ort

Datum | Unterschrift

Bitte senden Sie mir den kostenlosen Gabler Gesamtkatalog 2008 | 2009

