

# Der Handel sollte den Rotstift ansetzen

Eigenmarken können durch eine klare Strategie, Abgrenzung vom Wettbewerb und Überprüfung des Portfolios gestärkt werden / Von Prof. Franz-Rudolf Esch und Dennis Esch

Handelsmarken müssen über Preis und Qualität hinaus für den Verbraucher erlebbar werden. Relevanz für Konsumenten, Differenzierung zum Wettbewerb und die Fähigkeit zur Erfüllung des Markenversprechens sind Bewertungskriterien für eine wirksame Positionierung.

Handelsmarken haben es weit gebracht. Gestartet primär als Kampfmärkte im Preiseinstiegsbereich, haben sie sich inzwischen zu Handelssystemen entwickelt, die unterschiedliche Preispunkte und Bedürfnisse abdecken. Konstant hohe Marktanteile zeigen, dass Handelsmarken längst hoffähig geworden sind. Man könnte also meinen, dass Handelsmarken zu echten Alternativen für Konsumenten geworden sind.

Die letzten Jahre haben allerdings gezeigt, dass dies nur begrenzt zutrifft. Griffen Konsumenten zu Beginn der Corona-Phase kurzfristig vermehrt zu Handelsmarken, so zeigen GfK-Daten, dass der Gegenwind zurück zu Herstellermarken zügig eintrat. 2020 wurde zum „Jahr der Herstellermarken“. Ein ähnliches Muster zeichnet sich aktuell aufgrund der angespannten Konjunktursituation infolge des Ukraine-Krieges ab: Die Nachfrage nach Handelsmarken steigt wieder. Die jüngste Geschichte stellt jedoch in Frage, wie nachhaltig diese Entwicklung sein wird.

Dies zeigt, dass Preis und Qualität zwar wichtig, für viele Konsumenten aber keine finalen Entscheidungskriterien sind. Die Begehrlichkeit starker Marken geht eben weit über hohe wahrgenommene Qualität oder ein gutes Preis-Leistungsverhältnis hinaus. Und so entscheiden sich Konsumenten für das „ungeliebte Kind“ Handelsmarke – wenn es denn sein muss – nur, um sobald wie möglich zu ihrer Lieblings-Herstellermarke zurückzukehren. Dieser stiefmütterlichen Behandlung durch Konsumenten mag ein ähnlicher Ansatz auf Seiten der „Macher“ dieser Marken zugrunde liegen. Wenn Handelsmarken systematisch entwickelt wurden, fokussierte sich die Energie meist auf die Differenzierung innerhalb des eigenen Portfolios und die Entwicklung der Markenarchitektur. Rewe ist mit „Feine Welt“, „Beste Wahl“, „Bio“ und „Ja“ nur ein Beispiel. Es mangelt an der Differenzierung zum Wettbewerb, sowohl gegenüber anderen Handelsmarken, weil Wettbewerber Edeka praktisch das Gleiche macht,



Premium oder preiswert: Eigenmarken fehlte häufig das Image.

PHOTOS: MARTIN EGERHARTZ/REWE BRAND CONSULTANTS

**Konsumenten können bei Handelsmarken neben Preis und Qualität kaum weitere kaufrelevante Merkmale nennen. Dies zeigt, dass ein Strategie- und/oder ein Umsetzungsproblem besteht**

als auch gegenüber Herstellermarken. Die Kernfrage lautet somit: Wie kann man die Emanzipation von Handelsmarken weiter vorantreiben und Konsumenten nicht nur rational, sondern auch emotional überzeugen – also Marken entwickeln, die begehrt sind und mehr als nur das Eigenangebot eines Handelsunternehmens?

Die Tatsache, dass viele Konsumenten bei Handelsmarken neben Preis und Qualität kaum weitere kaufrelevante Merkmale nennen können, geschweige denn ein klares Markenimage zu vielen Handelsmarken im Kopf haben, zeigt, dass ein Strategie- und/oder ein Umsetzungsproblem besteht. Aus strategischer Sicht sind zwei Punkte von zentraler Bedeutung für Marketeers:

1. Festlegung einer klaren Markenstrategie: Auf Basis relevanter, zu adressierender Segmente ist eine Markenstrategie abzuleiten, in der zum einen klare Markenwerte definiert werden und zum anderen eine klare Markenpositionierung entwickelt wird, die für Konsumenten greifbar macht, warum sie eine Handelsmarke kaufen sollen. Hier sind Points of Difference und Points of Parity zu bestimmen, die festlegen, welcher präferierte Platz in „Herz und Hirn“ der Konsumenten belegt werden soll.

Als Vorbild kann hier Balea dienen. Die Eigenmarke von dm-Droge-

riemark signalisiert vielfältige Freude an Körperpflege für alle, indem sie individuelle Bedürfnisse in den Fokus stellt. Potenzial gibt es vor allem im Bereich Nachhaltigkeit, da sich dort bislang nur wenige Herstellermarken – wie zum Beispiel Frosch – etablieren konnten. Konsumenten kennen nur wenige nachhaltige Marken und nennen stattdessen häufig Öko-Labels. Dies eröffnet dem Handel eine echte Angriffsfläche. Grundlagen einer effektiven Positionierung von Eigenmarken sind die Relevanz für Konsumenten, die Abgrenzung zum Wettbewerb und die Befähigung, das Markenversprechen einzulösen.

2. Systematisierung des Markenportfolios: Es bedarf einer Bewertung bestehender Markenportfolios und einer Klärung der geeigneten Markenarchitektur. Dies sollte in zwei Schritten geschehen. Zuerst sollte die Stärke bestehender Handelsmarken festgestellt werden. So wie die FMCG-Riesen über die vergangenen zwei Jahrzehnte ihre Markenportfolios entschlackt haben, sollten Handelsunternehmen ebenfalls den Rotstift ansetzen. Auch dort, wo nur wenige Eigenmarken geführt werden, ist eine Evaluation der Performance wichtig. Globus ist den richtigen Schritt gegangen, die angestaubte Eigenmarke „Korrek“ durch die frischere ZHG-Eigenmarke „Jeden Tag“ zu ersetzen. Zudem ist es essenziell, Rollen und Ter-

ritorien von Handelsmarken zu bestimmen. Leitmarken brauchen andere Aufmerksamkeit als etwa Preiseinstiegs-Handelsmarken.

In einem zweiten Schritt sind Über- und Unterordnungsverhältnisse der Marken zu klären. Es ist wichtig, Eigenmarken mit der Vertriebsmarke zu verknüpfen, da sie dadurch positiv auf die Vertriebsmarke einwirken. Aufgrund dessen wäre zu prüfen, ob Rewe mit der neuen Körperpflegemarke „Care Nature by today“ den richtigen Weg eingeschlagen hat, oder ob „Care Nature by Rewe“ nicht besser wäre, sowohl für die Eigenmarke als auch für die Vertriebsmarke.

All dies zeigt: Handelsmarken sind zwar marktanteilstark, es gibt aber noch viel Potenzial, sie zu „begehrteren“ Marken zu entwickeln. Iz 19-22



Professor Franz-Rudolf Esch ist Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Esch – The Brand Consultants.



Dennis Esch ist Assistant Professor in Marketing and Behavioral Science an der Cranfield School of Management, Bedfordshire/UK.