

Udo Klein-Bölting, Claudia Masuch, Alisha Fateh

Gefahr der unprofilieren Mitte – warum Retailmarken jetzt aktiv werden müssen

Zum vierten Mal veröffentlichte Batten & Company eine repräsentative Verbrauchererhebung zur Markenstärke deutscher Retail Brands. Die erstmalige Analyse im Zeitverlauf von 2007 bis 2014 zeigt dramatische Umbrüche in der Markenlandschaft des Handels auf.

In vielen Branchen stellt die Volatilität von Märkten und Zielgruppen Unternehmen vor große Herausforderungen, auf die deutsche Handelsbranche trifft dies jedoch in besonderem Maße zu. Viele Veränderungen der Handelslandschaft, wie zum Beispiel die Professionalisierung der Markenführung, das Voranschreiten der Digitalisierung, ein erhöhter Kundenfokus und die zunehmende

Convenience-Orientierung der Verbraucher, führen zu neuen Wegen der Marktbearbeitung. Mit einer immensen Vielfalt an Aktivitäten kämpfen die einzelnen Handelsakteure um die Gunst der Kunden. Neue Cross-Channel-Prozesse, die eine Vielzahl an kombinierbaren Informations- und Kaufkanälen beinhalten, und ganzheitliche Serviceangebote machen die Geschäftsmodelle von Handelsunternehmen immer komplexer. Sie sind jedoch oftmals Voraussetzung, um im Markt zu bestehen und sich gegenüber Mitwettbewerbern zu behaupten. Diese Intensivierung der Marktbearbeitung durch die Handelsakteure bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Markenwahrnehmung und die Markenpräferenz der Verbraucher.

Markenstärkemodell als Frühwarnsystem

Dies bestätigen auch die Ergebnisse der aktuellen Handelsstudie und der Rückblick im Zeitverlauf. Die alle zwei Jahre von Batten & Company erhobene Verbraucherstudie „Retail Brands in Deutschland“ ermöglicht eine Beurteilung der Markenstärke von Handelsunternehmen aus Konsumentensicht. Im Zuge dessen wurden auch in 2014 die 52 größten deutschen Retail Brands aus verschiedenen Branchen, wie zum Beispiel Lebensmitteleinzelhandel, Bekleidung und Drogerie, erneut unter die Lupe genommen.

Kernelement dieser Studie ist ein Diagnosemodell, das als Frühwarnsystem dem Management präzise Erkenntnisse hinsichtlich der Aktualität des eigenen Geschäftsmodells und der Relevanz der Marktbearbeitung liefert. Es zeigt erste Veränderungen beim Kunden schon bevor sich die Konsumenteneinstellungen in Kaufverhalten umsetzen. So lassen sich Veränderungen in der Konsumentenwahrnehmung frühzeitig identifizieren und relevante Gegenmaßnahmen ableiten.

Die analysierte Markenstärke gliedert sich in zwei Dimensionen: Markennutzen und Markenpräsenz (s. Abb. 1).

Signifikante Einbrüche in den einzelnen Dimensionen der Markenstärke sind als wichtiges Warn-

signal dahingehend zu interpretieren, dass Kunden den Mehrwert in der Leistung des Händlers nicht erleben und grundsätzlich infrage stellen. Positive Ausschläge des frühdiagnostischen Modells zeigen, dass die Aktualität und die Relevanz der Marktbearbeitung kundenseitig positiv wahrgenommen und erlebt werden. Die Ergebnisse der Studie gehen damit deutlich über die übliche Betrachtung von Einzelaspekten der Leistungserbringung hinaus. Die im Kopf des Konsumenten durch relevante Leistungsdimensionen wie Service, Preis, Sortiment, Einkaufsatmosphäre oder Erreichbarkeit konsolidierte Markenstärke wird in der vorliegenden Studie zu einem Diagnosemodell verdichtet. Neben der generellen Einordnung im Vergleich zum unmittelbaren Wettbewerb innerhalb der eigenen Branche lassen sich so auch Lehren von Key Playern anderer Handelsbranchen ziehen.

Ermittelt wurde das Markenstärke-Ranking im Rahmen einer Online-Befragung von über 1.000 bevölkerungsrepräsentativen Einzelpersonen über 16 Jahre (Bundesgebiet). Inhalte der Befragung waren Indikatoren der Markenstärke (u. a. Bekanntheit, Klarheit, Bedürfnisorientierung, Sympathie, Vertrauen und Einzigartigkeit). Die Erhebung erfolgte im Februar 2014.

Dramatische Entwicklung im Zeitverlauf

Im Zeitverlauf über die vier Studien von 2007 bis 2014 sinkt besonders der emotionale Markennutzen signifikant, und auch der rationale Markennutzen zeigt Einbrüche. Leistungsdimensionen wie Sortiment, Preis und Qualität können Treiber dieser Entwicklung sein. Insgesamt zeigt der Zeitverlauf zwar eine geringfügige Steigerung der Markenstärke, diese ist jedoch hauptsächlich auf einen Anstieg der Markenbekanntheit zurückzuführen. Hierin spiegelt sich lediglich die Intensivierung der Marktbearbeitung in der Branche wider.

Die Volatilität in der Handelslandschaft über die letzten Jahre führte zur massiven Abnahme der Markendifferenzierung (-0,28) und zu einem Einbruch des emotionalen Markennutzens (-0,61). Die massiven Umbrüche durch große Firmenpleiten bzw. -krisen und die Skandale um die Sicherheit der Nutzerdaten werden zusätzlich mit deutlichen Abzügen beim Markenvertrauen (-0,58) bestraft. Im

Direktvergleich der letzten beiden Erhebungen von 2014 und 2012 zeigt sich aus Konsumentensicht sogar ein Rückgang der durchschnittlichen Markenstärke deutscher Retail Brands. Ursache der Abwärtstendenz der Jahre 2012 und 2014 ist die massiv gesunkene Markenklarheit (-0,50) und die damit verbundene zunehmende Austauschbarkeit der Marken. Die Verbraucher reagieren mit nachlassender Markenpräferenz und -bindung auf die Angleichung der Geschäftsmodelle und die Vielzahl an Aktivitäten der Handelsakteure. Dadurch droht vielen Unternehmen die Gefahr der unprofilierteren Mitte. Es heißt zwar: „Handel ist Wandel“, die Ergebnisse zeigen jedoch deutlich, dass viele Handelsmarken die richtige Balance zwischen Wandel und Kontinuität erst wiederfinden müssen.

Dieser drastische Wandel zeigt sich besonders deutlich im Lebensmitteleinzelhandel. Discounter befinden sich im Umbruch und nähern sich zuneh-

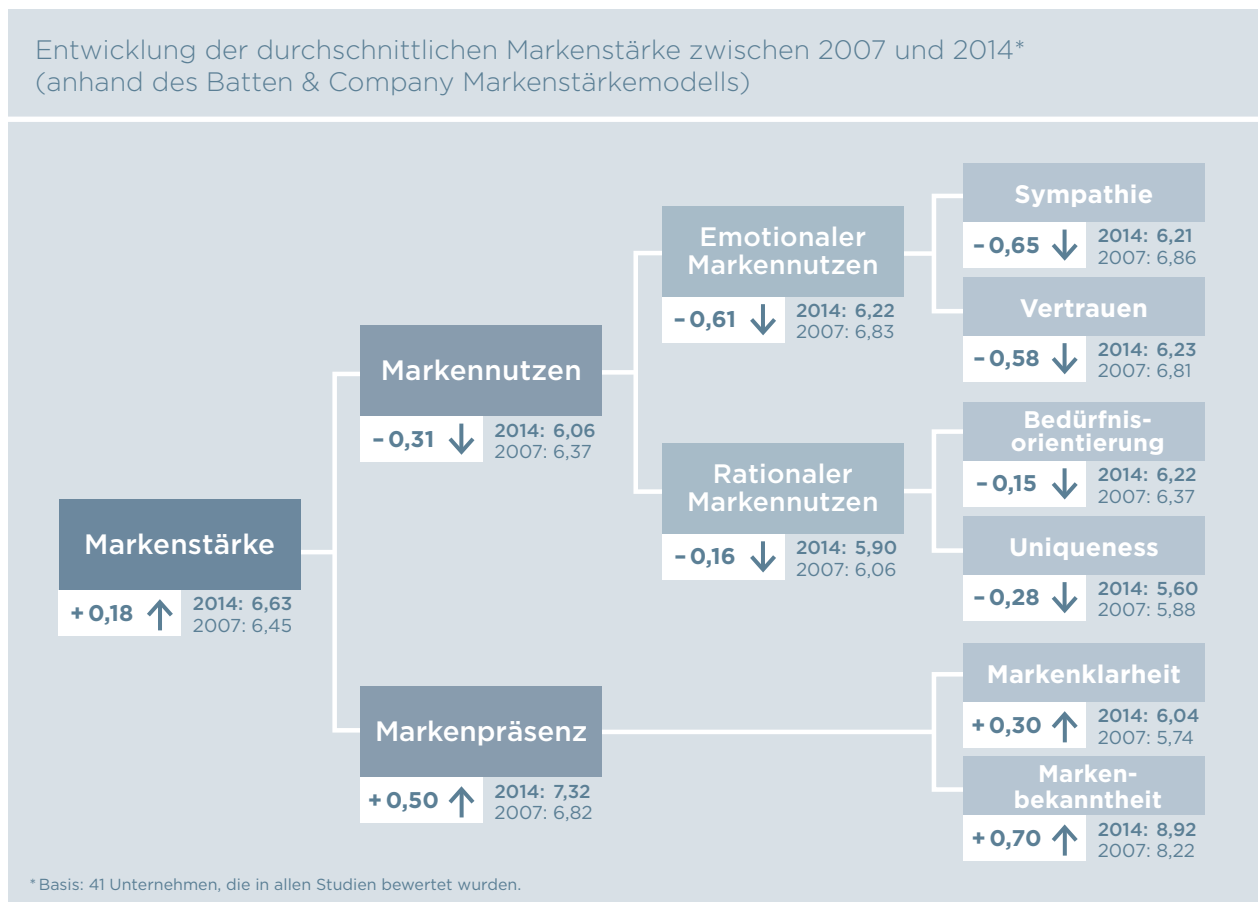


Abbildung 1: Ergebnisse Handelsstudie – Entwicklung im Zeitverlauf

mend den Supermärkten an, um auf veränderte Kundenbedürfnisse zu reagieren. Dieser Trading-up-Trend bei gleichzeitigem Preiskampf führt dazu, dass sich die Filialketten in der Markenwahrnehmung immer mehr angleichen. Damit drohen sie in einer unprofilierten Mitte zu versinken, mit direkten Auswirkungen auf die Markenpräferenz und die langfristige Markenbindung. Das bedeutet konkret: Kunden wissen nicht mehr, wofür einzelne Marken stehen und warum sie bei einem bestimmten Unternehmen und nicht woanders kaufen sollten.

Cross-Channel-Prozesse stellen eine weitere Herausforderung dar. Supermärkte wie Edeka und Rewe betreiben bereits Lieferservices mit Lebensmitteln, jedoch verzichten Discounter wie Penny und Aldi ganz bewusst darauf. Lidl, Rewe und Netto

hingegen setzen auf Erweiterungen des Sortiments durch ein zusätzliches Non-Food-Online-Angebot. Diese Inkonsistenz der Positionierung im Lebensmitteleinzelhandel birgt das Risiko, zu einer weiteren Verwässerung des Markenbilds beizutragen.

Auch die Baumarktbranche und der Versandhandel stehen unter Druck. Überschattet von Branchenpleiten, schwächelt nicht nur Hornbach, sondern auch die anderen Baumarktketten wie Bauhaus und Obi. Sie müssen sich unabhängig vom Preis wieder auf eine klare, differenzierte und nutzenstiftende Positionierung konzentrieren. Auch Online-Pioniere können sich nicht auf ihren Erfolgen ausruhen, wie die ersten Warnsignale bei Amazon und Zalando zeigen, deren Markenstärke im Vergleich zu 2012 bereits gesunken ist.

Ergebnisse Handelsstudie 2014

Die Top 3

Amazon belegt zum dritten Mal in Folge den ersten Rang und ist somit Deutschlands stärkste Retail Brand. Allerdings ist die Markenstärke von 8,74 auf 8,32 gesunken, was den Abstand zur Konkurrenz deutlich verringert. Klarer Aufsteiger auf Platz zwei ist Edeka (7,80). Das Lebensmittelunternehmen war in der Lage, dem Abwärtstrend von 2012 erfolgreich entgegenzuwirken. Die Drogeriemarktkette dm ist mit 7,79 konstant stark und verteidigt Platz drei.

Die größten Gewinner

Mit einem Gewinn an fünf Plätzen im Ranking ist Edeka der größte Aufsteiger und setzt seine klare und verbraucherrelevante Markenpositionierung konsequent um. Edeka zieht so an den Konkurrenten Rewe und Aldi in puncto Bedürfnisorientierung vorbei. Media Markt (7,22) schaffte es, den massiven Absturz aus der Handelsstudie 2012 stark zu bremsen, und stieg 2014 um 18 Plätze im Ranking. Zur Erholung der Werte in 2014 haben die

Rückkehr zu einer klaren Markenkommunikation, der Aufbau des Eigenmarkensortiments und der Relaunch des Online-Shops beigetragen. Müller (6,76) ist mit einer Verbesserung von 13 Plätzen der Aufsteiger unter den Drogeriemärkten und gewinnt beim Kunden durch einen hochwertigen Markenauftritt und stetige Filial- und Sortimentsprofilierungen.

Die größten Verlierer

Größter Verlierer der Studie aus 2014 ist das Unternehmen Karstadt (6,62), das um insgesamt 17 Plätze abgestürzt ist und nun Rang 25 belegt. Die bisherigen Versuche der Neuausrichtung kommen nicht beim Kunden an. Das Abschneiden von Douglas (6,75) zeigt, dass der Relaunch der in die Jahre gekommenen Marke aus Konsumentensicht noch nicht geglückt ist. In der Baumarktbranche sorgen die Baumarktpleiten und der intensive Preiskampf für Verunsicherung. In diesem Segment verliert Hornbach (6,38) mit 12 Plätzen noch drastischer als die direkte Konkurrenz.

Ranking deutsche Retail Brands 2014

Rang	Unternehmen	Stärke	Stärke 12/14	Rang 12/14	Rang	Unternehmen	Stärke	Stärke 12/14	Rang 12/14
1	Amazon	8,32	-0,42 ↘	±0 →	27	Penny	6,56	±0 →	+5 ↗
2	Edeka	7,80	+0,48 ↗	+5 ↗	28	Conrad	6,54	-0,38 ↘	-5 ↘
3	dm	7,79	-0,02 →	±0 →	29	Esprit	6,53	-0,25 ↘	-3 ↘
4	Aldi	7,67	-0,23 ↘	-2 ↘	30	Fressnapf	6,52	-0,29 ↘	-5 ↘
5	Ikea	7,65	-0,21 ↘	-1 ↘	31	bon prix	6,49	+0,23 ↗	+4 ↗
6	ebay	7,54			32	s.Oliver	6,49	-0,13 ↘	-2 ↘
7	Tchibo	7,46	-0,19 ↘	-2 ↘	33	Bauhaus	6,39	-0,36 ↘	-5 ↘
8	Rossmann	7,27	+0,02 →	+3 ↗	34	Hornbach	6,38	-0,59 ↘	-12 ↓
9	Lidl	7,23	-0,04 →	±0 →	35	P&C	6,29	-0,08 →	+1 ↗
10	Rewe	7,22	-0,20 ↘	-4 ↘	36	Zalando	6,28	-0,29 ↘	-5 ↘
11	Media Markt	7,22	+0,49 ↗	+18 ↑	37	Ernsting's family	6,15	+0,12 ↗	+2 ↗
12	C&A	7,16	-0,04 →	+2 ↗	38	Intersport	6,13	-0,15 ↘	-4 ↘
13	fielmann	6,99	-0,16 ↘	+2 ↗	39	Metro	6,12		
14	Obi	6,95	-0,25 ↘	-1 ↘	40	Hugendubel	6,11	-0,04 →	-2 ↘
15	Otto	6,92	-0,17 ↘	+2 ↗	41	hagebau	6,05	+0,26 ↗	+1 ↗
16	Deichmann	6,90	-0,23 ↘	±0 →	42	Globus	6,01	+0,19 ↗	-1 ↘
17	Galeria Kaufhof	6,88	-0,12 ↘	+4 ↗	43	expert	5,96	-0,18 ↘	-6 ↘
18	Kaufland	6,86	-0,38 ↘	-6 ↘	44	Norma	5,84	+0,27 ↗	+3 ↗
19	real	6,85	-0,15 ↘	+1 ↗	45	SportScheck	5,75	-0,16 ↘	-5 ↘
20	Müller	6,76	+0,28 ↗	+13 ↑	46	EP:	5,56	-0,02 →	-1 ↘
21	Douglas	6,75	-0,52 ↘	-11 ↓	47	Mayeresche	5,52	-0,11 ↘	-3 ↘
22	Netto	6,69	-0,12 ↘	+2 ↗	48	Euronics	5,31	-0,35 ↘	-5 ↘
23	Saturn	6,68	-0,33 ↘	-4 ↘	49	Kaiser's	5,18	-0,15 ↘	-1 ↘
24	H&M	6,68	-0,33 ↘	-6 ↘	50	Tengelmann	5,16	-0,42 ↘	-4 ↘
25	Karstadt	6,62	-0,66 ↘	-17 ↓	51	tegut	5,09	-0,18 ↘	-2 ↘
26	Thalia	6,58	-0,18 ↘	+1 ↗	52	Hit	4,76	-0,14 ↘	-2 ↘

Ranking 2012 ex post bereinigt um in 2014 nicht abgefragte Marken.

Abbildung 2: Markenstärke-Ranking 2014

Fazit

Die Ergebnisse der Handelsstudie aus 2014 und auch die Betrachtung im Zeitverlauf zeigen eine dramatische Entwicklung der Markenperformance. Aus Markenführungssicht sind Marken mehr als ein Name oder ein Zeichen, der bzw. das ein Unternehmen oder Produkt beschreibt. Sie dienen Unternehmen zur nachhaltigen Differenzierung und Präferenzbildung gegenüber dem Wettbewerb und stellen somit den wesentlichen Unternehmenswert dar. Top-Unternehmen wie Apple, Google oder Coca-Cola verzeichnen nicht nur einen hohen Unternehmenswert, sondern auch die stärksten Markenwerte. Unter den Top Retail Brands kann der Markenwert bis zu 73 % der Marktkapitalisierung eines Unternehmens ausmachen.¹ Somit sind negative Werteentwicklungen im Markenstärkemodelle von Batten & Company als besonders gravierend einzustufen. Starke Marken haben eine höhere Reputation und führen so zu einer erhöhten Kundenpräferenz und -bindung. Sie korrelieren folglich direkt mit steigenden Umsätzen und umgekehrt.

Besonders gefährdet ist hier der Lebensmittel-einzelhandel, in dem die Akteure durch die Angleichung ihrer Geschäftsmodelle riskieren, sich zu sehr in Richtung einer undefinierbaren Mitte zu bewegen. Marken werden für Kunden so immer austauschbarer und drohen in einem sogenannten „Schwarzen Loch“ zu versinken. Das bedeutet konkret, dass Marken vermehrt an Einzigartigkeit verlieren und die Kundenpräferenz sowie die Kundenbindung zurückgehen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Investitionen in Marketing und Kommunikation hauptsächlich die Markenbekanntheit steigern, aber anscheinend wenig Wirkung auf qualitative Markenstärkedimensionen wie beispielsweise die Markendifferenzierung zeigen. Der Einbruch des Markennutzens, der besonders im Bereich des emotionalen Markennutzens eklatant ist, verbunden mit der zunehmenden Unschärfe der Markenpositionierungen und dem Verlust der Markenbindung der Verbraucher sollte ein Warnsignal für Unternehmen sein. Um als Unternehmen diesem Negativtrend entgegenzuwirken, lassen sich als Implikationen dieser Studie drei Erfolgsfaktoren für Handelsmarken ableiten:

1. Eine nachhaltige, relevante und attraktive Positionierung, die sich klar vom Wettbewerb differenziert
2. Die Schaffung einer einzigartigen Markenerlebbarkeit, die konsequent an allen Kontaktpunkten umgesetzt wird
3. Ein agiles Markenmanagement, um auf veränderte Rahmenbedingungen mit zukunftsfähigen und markenadäquaten Weiterentwicklungen im Geschäftsmodell schnell und effizient reagieren zu können

¹ Quelle: Interbrand.