

Kapitel

Profilierung durch Eigenmarken

Stand: 23. März

Illustration offen

Udo Klein-Bölting, Christoph Hauser, Dr. Martin Holzberg

Profilierung durch Eigenmarken – Wachstumspotenziale für den Handel

Eigenmarken gehören längst zum Standardportfolio guter Handelsunternehmen. Unter Eigenmarken verstehen wir Produkte und Produktreihen, deren Markenzeichen sich im Eigentum eines Handelsunternehmens befinden und die von diesem eigenständig geführt werden und zudem funktional spezifiziert sind. Sowohl im Lebensmitteleinzelhandel, im Textilhandel als auch im Multimediahandel wurde der Ausbau von Eigenmarken in den letzten Jahren stark vorangetrieben.

Zu Beginn lag der Fokus oftmals auf Eigenmarken, die entweder nur den Preiseinstiegsbereich abdeckten oder maximal noch bis ins mittlere Preissegment reichten, aber abgesehen von Qualität und Preis kein weiteres Leistungsversprechen gaben. Heute ist die Verbreitung differenzierter und diversifizierter. Im Lebensmittelbereich decken Eigenmarken inzwischen den kompletten Preislagenaufbau ab – von günstig bis teuer – und bedienen als sogenannte Zielgruppenmarken spezifische Kundenbedürfnisse und Ernährungsverhalten – sei es als Light-, Bio-, Vital-, Nahrungsergänzungs- oder Wellnessmarken.

Wie ist diese Entwicklung zu erklären? Neben besseren Margen und größerer Herstellerunabhängigkeit hat der Handel vor allem das Differenzierungspotenzial des strategischen Managements von Eigenmarken erkannt. Durch attraktive Eigenmarken können Händler einen gezielten Sogeffekt beim Konsumenten auslösen, d. h., Kunden werden loyalisiert, weil sich die Eigenmarken nur bei den entsprechenden Händlern wiederfinden, da diese Marken bei keinem anderen Händler erhältlich sind. So zeigt eine von uns durchgeführte Studie, dass die beliebtesten Eigenmarken der Firma dm – „Balea“ und „babylove“ – einen vergleichbaren emotionalen Nutzen stiften wie etablierte A-Marken. Darüber hinaus entziehen sich Händler über Eigenmarken der direkten Preisvergleichbarkeit in einer bestimmten Kategorie. Ein Portfolio starker (Produkt-)Eigenmarken zahlt dabei zusätzlich auf die Positionierung der Unternehmensmarke ein – sofern die Zugehörigkeit einer Eigenmarke zum

Handelsunternehmen (z. B. durch ein Endorsement) erkennbar ist. Eigenmarken profitieren wiederum von der Bekanntheit und vom Image der Dachmarke. Während in der Lebensmittelbranche inzwischen weit ausgereifte Eigenmarkenstrategien vorzufinden sind, ist in vielen anderen Branchen die Erfahrung mit Eigenmarken noch relativ gering ausgeprägt.

Bei der Entwicklung erfolgreicher Eigenmarkenstrategien sind folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Welche Funktionen kann eine Eigenmarke erfüllen? In welchen Warenkategorien sind Eigenmarken sinnvoll?
- Auf welchem Preisniveau sollten wir Eigenmarken platzieren? Gegen welche Wettbewerbsmarken sollten wir eine Eigenmarke ansetzen?
- Wie lassen sich die Preislagen bestimmen?
- Wie sollten wir unsere Eigenmarken markieren? Sollte ein Bezug zur Unternehmensmarke (Retail Brand) erkennbar sein?
- Welche Zielgruppen sollten wir adressieren? Sind Eigenmarken eher für eine undifferenzierte Marktbearbeitung geeignet oder lassen sich damit auch spezifische Zielgruppen ansprechen?
- Welchen Stellenwert sollten Eigenmarken am Point of Sale erhalten? Wie sollte die Präsentation der Eigenmarke im Vergleich zu anderen Herstellermarken (der Kategorie) erfolgen?

Viele dieser Fragen hängen eng miteinander zusammen und lassen sich deshalb nicht unabhängig voneinander diskutieren. Trotzdem werden wir diese Themen im Folgenden in der aufgezeigten Reihenfolge beantworten und auf gegebene Interdependenzen verweisen.

Welche Funktionen kann eine Eigenmarke erfüllen? In welchen Warenkategorien sind Eigenmarken sinnvoll?

Grundsätzlich bieten Marken für den Kunden drei Nutzenkategorien:

- Sie erleichtern die Informationsverarbeitung (*Informationseffizienz*).
- Sie mindern das Risiko, eine falsche Entscheidung zu treffen (*Risikoreduktion*).
- Sie bieten einen emotionalen Nutzen wie z. B. Zugehörigkeitsgefühl, Anerkennung, Selbstbestätigung (*ideeller Nutzen*).

In welchem Ausmaß Marken diese Funktionen erfüllen, hängt maßgeblich von der Warenkategorie ab: Eine Studie zur Relevanz von (Hersteller-) Marken ergab, dass bei Luxusgütern (z. B. Designsonnenbrillen) der ideelle Nutzen relativ hoch ist, während bei komplexen und kostspieligen Anschaffungen (z. B. Kauf eines Kompaktwagens) der Aspekt der Risikoreduktion die zentrale Rolle spielt. Bei Commodity-Gütern wie Strom hingegen ist der Markennutzen aller drei Funktionen verhältnismäßig niedrig ausgeprägt.

Unsere Erfahrungen im Handel zeigen, dass auch Eigenmarken in der Lage sind, die skizzierten Nutzenfunktionen „echter Marken“ zu erfüllen – jedoch nicht im gleichen Maße. Bisher treten

Eigenmarken vor allem durch ihre „Informations-effizienz“ und den Aspekt der „Risikoreduktion“ in Erscheinung. Neben dem zuvor erwähnten Beispiel von dm ist es bislang nur wenigen Händlern gelungen, Eigenmarken mit ideellem Nutzen auszustatten. Daher sind wir grundsätzlich der Meinung, dass Eigenmarken nie den gleichen (ideellen) Markennutzen erfüllen können wie langjährig aufgebaute und aufwendig gepflegte Herstellermarken/A-Marken.

Eine von uns durchgeführte Studie zu diesem Thema hat dies implizit gezeigt, da es bislang nur dem Lebensmitteleinzelhandel und den Drogeriemärkten – beides klassische Massenmärkte – gelungen ist, starke Eigenmarken zu etablieren.

Vor dem Hintergrund dieser verschiedenen Erkenntnisse sehen wir eine breite Anwendbarkeit von Eigenmarken, mit Ausnahme des absoluten Luxussegments und der Warenkategorien, die von einem starken emotionalen Premiererlebnis leben (Parfums, hochwertiger Schmuck etc.).

Auf welchem Preisniveau sollten wir Eigenmarken platzieren? Gegen welche Wettbewerbsmarken sollten wir eine Eigenmarke ansetzen?

Der Lebensmitteleinzelhandel beweist seit einigen Jahren, dass Eigenmarken auch in Preissegmenten, die über dem Preiseinstieg liegen, funktionieren. So launchte REWE in 2009 die Premiummarke „REWE Feine Welt“. Der Schweizer Detailhändler Migros deckt mit seinen Eigenmarken „M-

Budget“, „M-Classic“, „M-Premium“ und „Migros Sélection“ das gesamte Spektrum ab – vom Preiseinstieg bis zur High-End-Kategorie.

Aber wie hoch sollte der Preis im Vergleich zu relevanten Herstellermarken im jeweiligen Preis-

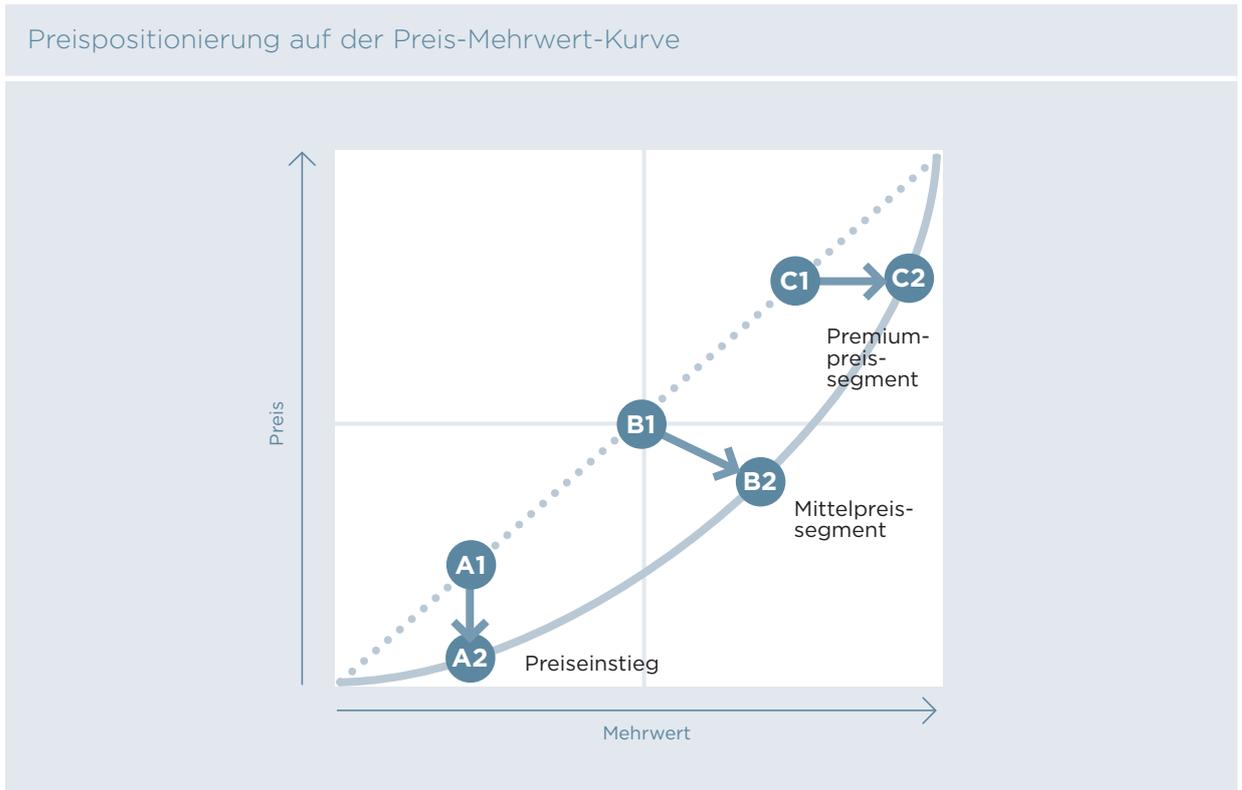


Abbildung 1: Preispositionierung auf der Preis-Mehrwert-Kurve

segment genau sein? Generell existieren drei Optionen (s. Abb. 1), sich mit einer Eigenmarke gegenüber dem Wettbewerb preislich zu positionieren.

A2: Man bietet den gleichen Wert (z. B. hinsichtlich Qualität) zu einem günstigeren Preis. Diese Option empfiehlt sich im Preiseinstiegsbereich.

B2: Man bietet mehr Wert (z. B. bessere Qualität) zu einem günstigeren Preis. Diese Option ist im mittelpreisigen Segment sinnvoll.

C2: Man bietet mehr Wert zum gleichen Preis. Diese Option ist im Hochpreissegment anzustreben.

Bei allen drei Optionen bietet die Eigenmarke (A2, B2, C2) ein attraktiveres Preis-Mehrwert-Verhältnis als die Herstellermarke (A1, B1, C1). Eine Entscheidung für eine bestimmte Preislage hängt dabei immer vom jeweiligen Kontext ab. Jede Preislage bietet für den Handel interessante Potenziale. Grundsätzlich gilt jedoch: Je höher die Positionierung auf der Preis-Mehrwert-Kurve, desto größer die Herausforderung, Mehrwert zu bieten.

Wie lassen sich die Preislagen bestimmen?

So viel zur Theorie. Aber wie legt man nun die Preisgrenzen im Einzelnen genau fest? In welcher Preislage sollte das Eigenmarkenshampoo im Vergleich zum Markenartikel verortet werden? Durch Berechnung des ungewichteten durchschnittlichen Verkaufspreises einer Kategorie

kann man die Grenze zwischen der mittleren und oberen Preislage definieren. Auf dieser Basis lässt sich der Raum in verschiedene Lagen aufteilen. Hierbei sollten nur Produkte zu einer Kategorie zusammengefasst werden, die auch miteinander vergleichbar sind. Weichen beispielsweise Sham-

poos und Spülungen preislich stark voneinander ab oder befinden sich Soßen und Nudeln in einer Kategorie, kann dies bereits Inkonsistenzen hervorrufen - daher müssen diese Kategorien auf vergleichbare Artikel bereinigt werden. Auf Basis der ermittelten Preislagen lässt sich schlussendlich feststellen, an welchen bestimmten Herstel-

lermarken sich eine neue Eigenmarke in einer bestimmten Kategorie messen sollte.

Neben der Bestimmung des Preises ist für den Erfolg der Eigenmarkenstrategie entscheidend, wie man das Produkt auf den unterschiedlichen Preislagen markiert.

Wie sollten wir unsere Eigenmarken markieren? Sollte ein Bezug zur Unternehmensmarke (Retail Brand) erkennbar sein?

Für die Ausgestaltung der Eigenmarkenarchitektur gibt es unterschiedliche Varianten, die sich durch die Nähe zur Unternehmensmarke unterscheiden (vgl. auch Burmann/Meffert 2005, S. 169 f.): von deckungsgleich bis völlig unabhängig, ohne jeden erkennbaren Bezug zur Unternehmensmarke (s. Abb. 2).

So hat REWE fast alle Architekturvarianten im Programm: von der Independent-Variante mit „ja!“ über die Aligned-Variante „REWE Feine Welt“ bis hin zur Verwendung der Unternehmensmarke „REWE“ auf Produktebene. Der Drogerist dm verwendet hingegen fast ausschließlich die Endor-



Abbildung 2: Markenarchitekturvarianten am Beispiel von REWE und dm

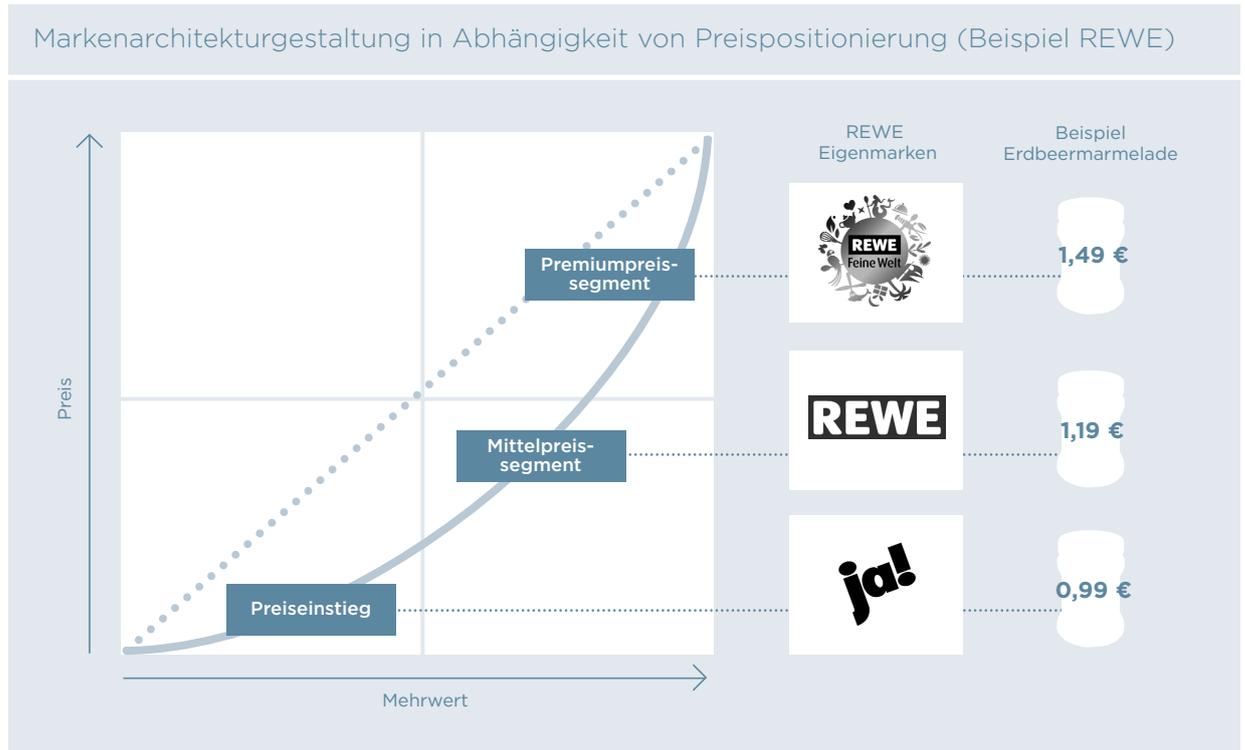


Abbildung 3: Markenarchitekturgestaltung in Abhängigkeit von Preispositionierung (Beispiel REWE)

segment-Variante – nur bei dem Kosmetikprodukt „p2“ bleibt der Absender (die Retail Brand) nicht erkennbar.

Welches Kalkül steckt hinter den unterschiedlichen Architekturvarianten? Bei Betrachtung der REWE-Eigenmarken auf der Preis-Mehrwert-Kurve fällt auf, dass REWE auf die Verwendung der Unternehmensmarke im Preiseinstiegsbereich verzichtet.

Dies lässt sich mit dem Zusammenspiel zwischen Unternehmens- und Produktmarke erklären: Unternehmens- und Produktmarke stehen in einem engen Verhältnis und beeinflussen sich gegenseitig. Starke Produktmarken können das Dach stärken; das Dach zahlt wiederum auf die Wiedererkennbarkeit bzw. Zugehörigkeit des Produkts ein.

Nicht zuletzt aufgrund der exponierten Bedeutung der Unternehmensmarke bei Handelsunternehmen (im Gegensatz zu Konsumgüterunternehmen wie Procter&Gamble, bei denen Produktmarken wie „Pampers“ häufig bekannter sind als die Unternehmensmarke selbst) ist es elementar, die Positionierung des Daches so unverwässert und konsistent wie nur möglich zu halten. Deshalb

muss die Positionierung der Unternehmensmarke und der Eigenmarke zueinander passen – sofern ein Bezug zwischen beiden hergestellt werden kann. REWE ist als Qualitätshändler positioniert und grenzt sich klar von Discountern wie ALDI und Lidl ab. Diese Positionierung wird auch konsequent bei der Markierung der Eigenmarken berücksichtigt (s. Abb. 3).

Würde man die Zugehörigkeit der Marke „ja!“ zu REWE durch ein Endorsement oder Ähnliches offenlegen, könnte sich dies negativ auf das Qualitätsimage von REWE als Handelsmarke auswirken.

Im positiven Sinne hat man durch das gezielte Management von Eigenmarken die Chance, die Positionierung der Dachmarke zu verändern. Angenommen, REWE würde das Preisimage seines Kanals verbessern wollen, so könnte dies durch eine Eigenmarke mit deutlicherem Bezug zur Retail Brand im Preiseinstiegsbereich erfolgen. REWE geht heute den entgegengesetzten Weg, d.h., die Premiummarke „REWE Feine Welt“ soll als „Genussmarke von REWE“ die Unternehmensmarke entsprechend aufladen und emotionalisieren.

Welche Zielgruppen sollten wir adressieren? Sind Eigenmarken eher für eine undifferenzierte Marktbearbeitung geeignet oder lassen sich damit auch spezifische Zielgruppen ansprechen?

Aufgrund ihrer Entstehung innerhalb des Preiseinstiegsbereichs hatten Eigenmarken lange Zeit keinen besonderen Zielgruppenfokus. Der Start der ältesten Eigenmarke Deutschlands „ja!“ erfolgte vor über 25 Jahren mit einem Sortiment aus 28 „weißen“ Artikeln. Heute ist „ja!“ mit über 500 Produkten in zahlreichen Produktgruppen eine breit angelegte Sortimentsmarke.

Seit den Ursprüngen hat sich viel getan. Heute adressieren sogenannte Zielgruppenmarken spezifische Kundenbedürfnisse und Ernährungsverhalten – sei es als Light-, Bio-, Vital-, Nahrungsergänzungs- oder Wellnessmarken. Denn damit können spezifische Kundengruppen differenzierter angesprochen werden. Das Ernährungsverhalten der Konsumenten wird immer fragmentierter, und Kunden suchen „Spezialisten“, um ihre individuellen Bedürfnisse entsprechend zu befriedigen. Da in diesen Bereichen die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten in der Regel höher ist, können auch höhere Umsätze und Margen realisiert werden.

„babylove“ und „alverde“ von dm sind sehr gute Beispiele für attraktive Zielgruppenmarken. Insgesamt gesehen wird dieses Feld jedoch aktuell noch zu stark den etablierten Markenartiklern überlassen.

Mit einem umfangreichen Eigenmarkenportfolio mit starken Marken können verschiedenste Kundenbedürfnisse adressiert, neue Zielgruppenpotenziale erschlossen, die Einkaufsstätte und damit die Dachmarke profiliert und Kunden dauerhaft loyalisiert werden.

Kennzeichen von Zielgruppenmarken:

- Ziel, *einzigartige, qualitativ hochwertige Produkte* zu schaffen, die *höhere Preise* mit besonderem Nutzen rechtfertigen
- *Anforderungen* an Qualität, Verpackung und Werbung *vergleichbar mit Herstellermarken*
- *Exklusivität der Mehrwertmarken*: hohe *Kundenbindung* aufgrund des *Ausschließlichkeitsvertriebs*
- *Angriff auf Herstellermarken*

Welchen Stellenwert sollten Eigenmarken am Point of Sale erhalten? Wie sollte die Präsentation der Eigenmarke im Vergleich zu anderen Herstellermarken (der Kategorie) erfolgen?

Der PoS ist auch im Zeitalter der Digitalisierung nach wie vor *der „moment of truth“*. Hier entscheidet sich, ob eine Marke Präferenz erfährt oder abgelehnt wird. Beeinflusst oder moderiert werden kann diese Entscheidung in entscheidendem Maße durch die Art und Weise der Warenpräsentation wie z. B.:

- die Position im Laden/im Regal
- die Gestaltung des Warenträgers
- mögliche Zweit- und Drittplatzierungen

- Durchsagen im Markt
- attraktive Aktionen wie z. B. Verköstigungen
- Empfehlungen der Service-Mitarbeiter

Bei der „eigenen Marke“ hat der Händler alles in seiner Hand, maximale Aufmerksamkeit zu schaffen. Unser Plädoyer: Wer es ernst mit seiner Eigenmarke meint, sollte seine Freiheitsgrade auch konsequent nutzen. Es liegen nämlich vielfach noch ungeahnte Größen unterschiedlichster Potenziale ungenutzt brach, die es aufzunehmen und umzusetzen gilt.