



## Handelsmarken und ihre Erfolgsfaktoren

### Was Markenartikler lernen können

Konkurrenz aus Billiglohnländern, mächtiger werdende Distributionspartner, „Geiz ist Geil“ - Mentalität der Kunden, wachsender Anteil an Handelsmarken – diese Rahmenbedingungen bieten in vielen Branchen wenig Anlass zur Freude. Der Lebensmittelsektor, beispielsweise, ist in den meisten europäischen Ländern in den letzten Jahren nicht gewachsen, sondern real meist geschrumpft. Nicht weil die Konsumenten weniger kaufen – ganz im Gegenteil, die Mengen wachsen – sondern weil in den meisten Warengruppen Preis- einbrüche von oft über 10% die Regel sind<sup>1</sup>. Die Ursachen sind vielfältig (z.B. Überangebot an Sonderangeboten, Qualitätsprobleme, unattraktive Neuprodukte oder Marken, die beim Konsumenten kontinuierlich an Vertrauen einbüßen. Diese Entwicklungen lösen oft eine Kettenreaktion aus, die schwer zu

bremsen bzw. umzudrehen ist: Preise werden gesenkt, um die drohenden Mengenverluste wettzumachen, Spannen sinken, Ressourcen für Innovationen und Kommunikation werden knapp, und bald ist der Mehrpreis der Marke nicht mehr gerechtfertigt.

### Auswege aus diesem Teufelskreis?

Im Folgenden einige Denkanstöße, die sich auf Ergebnisse in einer von uns mitbetreuten Studie über Erfolgsfaktoren für Handelsmarken im Lebensmittelhandel stützen<sup>2</sup>:

#### (1) Unterschiede in der Produktqualität

Wahrgenommene Unterschiede in der Produktqualität haben den größten Einfluss auf die Entscheidung zwischen Billigangebot und Marke. In Warengruppen, wo Konsumenten keinen Qualitätsunterschied im Angebot wahrnehmen, werden Marken schnell zu Randerscheinungen. So liegt der Anteil an Handelsmarken bei Mineralwasser in vielen europäischen Ländern bei über 75%, während sich in Österreich die Markenwasser noch sehr gut behaupten.

<sup>1</sup> Die hier genannten Zahlen stammen aus den Haushaltspanels von Europanel, einem Joint Venture der GfK mit Taylor Nelson Sofres

<sup>2</sup> Dabei wurden von Europanel über 2000 Warenkategorien in mehr als 30 Ländern untersucht und Konsumentenbewertungen in Bezug auf Qualität, Involvement, Markenvertrauen, etc. mit dem Erfolg von Handelsmarken in Beziehung gebracht. Bei Interesse an Ergebnissen der Studie wenden Sie sich bitte an uns.

## **(2) Was erzeugt diese Unterschiede in der Qualitätswahrnehmung?**

Innovationen sind eine notwendige Voraussetzung, um Qualitätsunterschiede aufrecht zu erhalten. „Innovate or die“ ist vielleicht übertrieben, aber Preisprämien sind dauerhaft nicht aufrecht zu erhalten, wenn der Konsument keinen Mehrwert im teureren Angebot sieht. Auch „unattraktive“ Kategorien wie Mineralwasser haben viel Innovationspotenzial z.B. neue Geschmacksrichtungen, neue Flaschenformen, kreative Trinköffnungen oder Mischungen mit anderen Getränken.

Qualitätsunterschiede erzeugen Risiko: (1) Risiko, ein Produkt zu kaufen, das nicht funktioniert wie erhofft, (2) Risiko, sich im sozialen Umfeld zu blamieren und (3) Risiko, Geld aus dem Fenster zu werfen. Nur wenn diese Bedenken existieren, dann ist eine Preisprämie gegenüber dem günstigsten Angebot verständlich, sonst erscheint diese Prämie als ungegerechtfertigte „Abzockerei“. Deswegen sind viele von uns bereit, für eine bestimmte Biermarke, eine Rasierklinge, oder eine Hautcreme im Vergleich zum günstigsten Angebot ein Vielfaches zu bezahlen – bei Geschirrspülmittel, Dosengemüse oder auch Waschmittel ist diese Bereitschaft geringer.

## **(3) Massive Abnahme des Risikos**

Wenn sich herumspricht, dass Markenhersteller auch günstige Alternativen für den Handelspartner produzieren, nimmt das Risiko ab und der gegenteilige Effekt tritt ein. Dann wird man als „dumm“ abgestempelt, weil man das möglicherweise idente, jedoch teurere Produkt wählt.

## **(4) Aufmerksamkeit durch Promotions**

Promotions sind ein geeignetes Mittel um auf Innovationen aufmerksam zu machen oder ein bisher nicht angesprochenes Segment zu erreichen. Meist erfüllen Promotions aber nicht mehr diese „Türöffner“-Funktion, sondern werden von Industrie und Handel eingesetzt, um kurzfristig Käufer zur eigenen Marke zu lotsen – langfristige Veränderungen im Kaufverhalten sind fast nie nachweisbar. Manchen Kategorien „gelingt“ es, mehr als 50% ihres Umsatzes über Sonderangebote zu verkaufen. Sobald der Konsument dieses Vorgehen lernt, beugen sich auch „Top-Marken“ Teil dieser Promotion-Welle zu sein und tragen dazu bei, dass das Entscheidungskriterium „Preis“ beim Konsumenten immer wichtiger wird.

Die Notwendigkeit sich zu differenzieren – in der Produktleistung, der Verpackung, dem kommunikativen Auftritt – ist nicht auf die Lebensmittelbranche beschränkt. Die oben genannten Hinweise gelten genauso für andere B2C-Bereiche, im Dienstleistungssektor, genauso wie im B2B. Dort stehen nicht notwendigerweise Handelsmarken im Scheinwerferlicht, aber die Easy-Jets und H&M's dieser Welt, sowie Produktionsbetriebe mit günstigeren Herstellungskosten oder Dumpingangebote bei Dienstleistungen sind allgegenwärtig. Auch hier ist ein konsequenter Fokus auf Innovation und Differenzierung notwendig: Nur wenn die Angebote unterschiedlicher Hersteller für Kunden relevante Unterschiede zeigen, wird der Preis nicht zum wichtigsten Kaufentscheidungskriterium.



**Univ. Prof. Dr. Oliver Koll**  
Partner  
ok@imark.at