

Herstellermarken versus Handelsmarken : Das Dilemma der dualen Markenstrategie

Manufacturer's brands versus private labels: the dilemma of dual brand strategies

Christine GRUBER, Rainer HAAS und Siegfried PÖCHTRAGER

Zusammenfassung

Die Konzentration des österreichischen Lebensmitteleinzelhandels und die daraus resultierende Machtverschiebung zum Handel sowie der hohe Handelsmarkenanteil von 38% führten für die österreichischen LebensmittelverarbeiterInnen und insbesondere für HerstellerInnen mit dualer Markenstrategie zu Herausforderungen. Ziel der Arbeit war es, die Probleme und Herausforderungen von Unternehmen mit dualer Markenstrategie zu analysieren, um abschließend erfolgsversprechende Positionierungsstrategien für Herstellermarken aufzuzeigen. Das Ergebnis der Arbeit macht die dringende Notwendigkeit einer erfolgsversprechenden Markenpositionierung deutlich. Um sich durch Positionierung von den Handelsmarken abzuheben, empfiehlt es sich, sich anders wie bei den Handelsmarken nicht nach rationalen, sondern verstärkt nach emotionalen Attributen zu positionieren. Der Innovationskraft der Marken kommt im Zuge der Markenführung und Markenpositionierung eine hohe Bedeutung zu.

Schlagerworte: Emotionale Markenpositionierung, Herstellermarken, Handelsmarken, Handelskonzentration, duale Markenstrategien, Differenzierung

Summary

The increasing retail concentration and a shift of power to the retail as well as impressive gains in market share by the retailers private labels resulted in problems and challenges for Austrian food producers, espe-

cially for those with a dual brand strategy. This thesis tends to analyse the internal and external challenges of food operators to finally find out effective positioning strategies for the manufacturer's brands. The thesis shows the importance of a well thought-out positioning strategy. To differ from private labels an emotional positioning is recommended. Innovations are also an important factor determining success in private label competition.

Keywords: Emotional brand positioning, manufacturer's brand, private labels, retail concentration, dual brand strategy, differentiation

1. Einleitung

Der Handelsmarkenanteil im österreichischen Lebensmittelhandel ist innerhalb weniger Jahre rapide angestiegen und lag im Jahr 2010 bei 33% (LEH exkl. Diskont) bzw. bei 48% (LEH inkl. Diskont) (vgl. MAYER, 2011, 15). Dieser hohe Handelsmarkenanteil liegt im Wesentlichen in der starken Konzentration des österreichischen Handels begründet (vgl. BMLFUW, 2008, 58). Die Mehrheit der LebensmittelverarbeiterInnen setzt, mitunter begründet durch den steigenden Handelsmarken-Druck, auf eine duale Markenstrategie (vgl. SATTLER und VÖLCKNER, 2007, 175). Darunter versteht sich die Strategie des Handels neben den eigenen Herstellermarken auch Handelsmarken zu produzieren (vgl. IRION und GÖTZ, 2007, 69). Dies führt zu zahlreichen Herausforderungen, so droht beispielsweise die Gefahr, dass die eigenen Herstellermarken von Handelsmarken kannibalisiert werden (vgl. KOPPE, 2003, 177). Wesentlich ist auch, ob es sich bei den eigenen Marken um Marktführer oder um Zweit- oder Drittmarken handelt. Letztere werden nämlich primär von Handelsmarken verdrängt (vgl. VANDERHUCK, 2001, 119). Zweit- und Drittmarken reagieren auf Private Labels hingegen mit einer Preissenkung und begeben sich somit eher in Richtung Private Label Positionierung (vgl. PAUWELS and SRINIVASAN, 2004, 387). Langfristig droht der Industrie auch ein Know-How-Transfer zum Handel. Wenn der Handel entscheidende Produktmanagement-Stufen kontrolliert, vom Rohstoffeinkauf über die Produktentwicklung, das Verpackungsdesign bis hin zu den Promotions, riskiert die Industrie ihren Know-How-Vorsprung zu verlieren (vgl. DÖLLE, 2001, 141). Ziel der Arbeit ist es daher, den aktuellen Status Quo des Wettbewerbes zwischen Handelsmarken und Hersteller-

marken aufzuzeigen und die daraus resultierenden Probleme für LebensmittelproduzentInnen mit dualer Markenstrategie zu analysieren. Die zugrunde liegende Forschungsfrage lautet: *Welche Positionierungsstrategie können ProduzentInnen von traditionellen Markenartikeln verfolgen, um gegenüber der starken Konkurrenz von Handelsmarken Wettbewerbsvorteile ausbauen zu können?* Als Schlussfolgerung soll die Arbeit konkrete Lösungsansätze für die Positionierung und Markenführung von Herstellermarken in Betrieben mit dualer Markenstrategie liefern.

2. Material und Methoden

Im theoretischen Teil der Arbeit werden die Strukturen der österreichischen LebensmittelverarbeiterInnen und des Lebensmittelhandels sowie die Veränderungen, denen die österreichische Lebensmittelwirtschaft in den letzten Jahren ausgesetzt war, mittels Literaturrecherche analysiert. Zudem erfolgen eine Betrachtung der aktuellen Situation der Handelsmarken und deren Positionierung und der daraus abgeleiteten Probleme für die LebensmittelverarbeiterInnen. Empirische Datengrundlage der Arbeit sind zehn problemzentrierte ExpertInneninterviews. Die Interviews wurden im September 2011 mit EntscheidungsträgerInnen aus österreichischen Lebensmittelbetrieben mit dualer Markenstrategie durchgeführt. Die problemzentrierten Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach MAYRING (2010) ausgewertet. Hierzu wurden die transkribierten Interviews in das Analyseprogramm MAXQDA07 überspielt. Den Aussagen der InterviewpartnerInnen wurden definierte Codes zugewiesen. Die Definition dieser Codes erfolgte Anhang einer Operationalisierungsliste, welche aus den Erkenntnissen des theoretischen Teiles abgeleitet wurde. Im Wesentlichen gliederte sich die Operationalisierungsliste in die vier übergeordneten Cluster „Status Handelsmarken“, „Duale Markenstrategie“, „Folgen des steigenden Handelsmarkenanteils“ sowie „Markenartikelpositionierung“. Jeder der vier Übergruppen gliederte sich wiederum in drei bzw. vier Sub-Cluster.

3. Struktur der österreichischen Lebensmittelwirtschaft

Das nominelle Wachstum des österreichischen Lebensmitteleinzelhandels wird 2012 bei geschätzten 2,4% liegen und damit in etwa der Inflation entsprechen. Absolut wird der Umsatz von € 17,83 Mrd.

(2011) auf € 18,26 Mrd.(2012) steigen (FREYNSCHLAG, 2012). Bei den Marktanteilen zeigt sich die hohe Konzentration im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel. Rewe (exkl. ADEG) wies 2009 einen Marktanteil von 30,3% auf. SPAR hält bei einem Marktanteil von 28,3%. Hofer (ALDI) besitzt einen Marktanteil von 19,9%. Die weiteren Marktteilnehmer Markant-Gruppe, Zielpunkt und Lidl halten jeweils Marktanteile unter 6% und der übrige LEH liegt bei 4,1%; (vgl. N.N, 2009). Zusammenfassend weisen diese Zahlen auf eine weitere Strukturbereinigung hin, mit einem weiteren Rückgang der Geschäftsanzahl und gesteigerter Flächenproduktivität. Parallel zur Oligopol-Bildung im Handel - die drei größten Marktteilnehmer verfügen über knapp 80% Marktanteil - reduziert sich die Anzahl der HerstellerInnen (vgl. GREWE, 2010, 13). Vor allem die klein- und mittelständischen LebensmittelverarbeiterInnen Österreichs sehen sich mit massiven Problemen, durch die enorme Handelsmacht der EinzelhändlerInnen konfrontiert. Eine Auslistung bei einem der drei dominierenden Einzelhandelsunternehmen würde signifikanten wirtschaftlichen Schaden für ein Unternehmen bedeuten, wodurch sich die VerarbeiterInnen mit einem permanenten massiven Preis- und Konditionsdruck konfrontiert sehen (vgl. FEIGE, 1996, 70f). Die österreichische Lebensmittelindustrie bestand im Jahr 2010 aus 227 Betrieben, verzeichnete einen Umsatz von rund € 6,986 Mrd. Umsatz und beschäftigte 26.822 Personen (vgl. FACHVERBAND DER LEBENSMITTELINDUSTRIE, 2011, s.p.). Wie stark diese Werte im Lauf der letzten Jahre gesunken sind, beweisen die folgenden Zahlen: Die Zahl der Lebensmittel-produzierenden Unternehmen ist im Zeitraum von 1997 bis 2007 kontinuierlich gesunken. So lag die Zahl der Unternehmen 1997 noch bei 314 Betrieben. Die Zahl der Beschäftigten lag 1997 bei 33.333 (vgl. NIKLAS, 2008, 11) und somit um rund 19% höher als im Jahr 2008.

Hinzukommt der Erfolg der Diskonter Hofer und Lidl, welche REWE und SPAR mit einer offensiven Preispolitik beantworteten, unter anderem mit Markteinführung von Diskont-Handelsmarken (vgl. HAAS et al., 2012). Diese Machtausübung ging in der Vergangenheit mitunter so weit, dass einzelne Marken oder ganze Markensortimente von Handelsmarkensortimenten ersetzt wurden. Die ProduzentInnen blieben zwar oftmals dieselben, die Handelsspannen wurden jedoch anders verteilt (vgl. PARKER, 2006, 14). Die zunehmende Konzentration des Handels ging mit einer stark reduzierten Anzahl von Entscheidungs-

trägerInnen im Einkauf einher, (vgl. FEIGE, 1996, 71), was wiederum heißt, dass die HerstellerInnen stets den immer gleichen EinkäuferInnen gegenüberstehen und somit keine Alternativen mehr vorhanden sind (vgl. OLBRICH und BUHR, 2006, 23). Die zunehmende Wettbewerbsintensität hat eine konstant steigende Preis-Aktionisierung zur Folge. Diese Entwicklung hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass mittlerweile ein Drittel des Handelsumsatzes auf Preis-Aktionen zurückzuführen ist (vgl. NIELSEN, 2011, 32). Die Internationalisierung ist eine wesentliche Antriebskraft der zunehmenden Konzentration des LEHs und steht in enger Wechselbeziehung zu dieser. Durch die Zunahme der Outlets und des Umsatzvolumens kommen Skaleneffekte zum Tragen, die sich sowohl für die Hersteller von Handelsmarken als auch MarkenartiklerInnen positiv auswirken kann. Für MarkenartiklerInnen ist die Internationalisierung des LEHs jedoch mit deutlich mehr Risiken verbunden (vgl. HANF und HANF, 2005, 93).

4. Ergebnisse

Die Auswertung der Ergebnisse zeigt die Gefahren einer dualen Markenstrategie deutlich auf. Aus den Ergebnissen der Theorie und Empirie abgeleitet, wurden Möglichkeiten für eine erfolgsversprechende Positionierungsstrategie determiniert.

4.1 Potenziale und Gefahren der dualen Markenstrategie

Die duale Markenstrategie, sprich die parallele Führung und Produktion von Herstellermarken und Handelsmarken birgt einige Vorteile, die vorwiegend wirtschaftlicher Natur sind. Neben der Nutzung von freien Kapazitäten im Unternehmen, Risikominimierung durch Diversifikation, Erschließung neuer Vertriebskanäle (Diskonter), Fixkostendegression durch bessere Auslastung und Erfahrungskurveneffekten sind auch verbesserte Beziehungen zum Handel und Kosteneinsparungen durch geringere Marketing- und Werbeaufwände zu nennen. Ein Teil der ExpertInnen sieht eine Chance im Falle schwindender Handelsmarkenqualität, vor allem im Preiseinstiegssegment. Dort beobachten sie ein Wechselverhalten der KonsumentInnen hin zu vertrauten Herstellermarken.

„E 6: Ja, man merkt, dass die Konsumenten aufgrund der schwindenden Qualität im Preiseinstiegsbereich vermehrt zu unserer Marke grei-

fen. Diejenigen, die sich die Marke leisten können, greifen auch verstärkt zu uns. Zum Glück vollzieht sich bei der jungen Generation gerade ein Wertewandel. Viele haben die Geiz-ist-geil-Zeit satt.“

Trotz dieser Vorteile überwiegen laut Meinung der interviewten HerstellerInnen die negativen Auswirkungen die positiven Vorteile einer dualen Markenstrategie. Grundsätzlich bedeutet die Zunahme der Handelsmarkenanteile für viele MarkenartiklerInnen einen Rückgang in den Um- und Absätzen ihrer Markenartikel. Insbesondere HerstellerInnen von Marken im mittleren Segment sehen sich mit einer starken Verdrängung durch Handelsmarken konfrontiert. Hier wirkt sich die verstärkte Tätigkeit der HändlerInnen im mittleren Handelsmarkensegment, wie beispielsweise durch die Handelsmarke „Billa“ zusätzlich negativ aus. Auch Marken, die sich im Preiseinstieg befinden, sind stärker von Rückgängen betroffen, als höherpreisig positionierte Markenartikel.

Weitere Nachteile wären die Belegung von Produktionskapazitäten über die Know-how-Übergabe an den Handel und Bindung an den Handel bis hin zu Imageverlusten, welche eine Marke eines Unternehmens durch die parallele Führung von Handelsmarken mitunter erleidet. Allerdings zeigt das Ergebnis, dass starke, gefestigte Marken weitaus weniger von den negativen Auswirkungen bedroht sind, wie schwächer positionierte Zweit- und Drittmarken, die im Handel nicht als „Preferred Supplier“ gelten. Dieser Umstand macht die Notwendigkeit einer fundierten Markenpositionierung deutlich.

4.2 Positionierung

Positionierung bezeichnet im Allgemeinen das Vorstellungsbild und die Stellung einer Marke in der Wahrnehmung der Konsumenten (vgl. BRUHN, 2007, 67). In der Praxis wird die Positionierungsstrategie für eine Marke im Lebensmittelbereich anhand von drei Attributen abgeleitet. Diese sind der/die KonsumentIn, den/die die Marke ansprechen soll, die Konkurrenz des Produktes und der USP der Marke. Im Wesentlichen basiert die Ausarbeitung einer Positionierungsstrategie mehr auf Erfahrung und Bauchgefühl der AkteurInnen denn auf der Einhaltung eines theoretischen Maßnahmenkataloges. Die Literatur gibt zur Ausarbeitung einer Positionierungsstrategie einen wesentlich detaillierteren Ablauf vor, wie dies de facto in der Wirtschaft durchgeführt wird. Diese wenig professionelle Vorgehensweise lässt den Rück-

schluss zu, dass die Notwendigkeit einer guten Positionierung zwar erkannt wurde, die Umsetzung jedoch Schwierigkeiten bereitet bzw. vernachlässigt wird.

4.3 Erfolgreiche Positionierungsstrategien

Im Laufe der Untersuchung kristallisierten sich unterschiedliche Lösungsansätze zum Dilemma der dualen Markenstrategie und zur Positionierung von Herstellermarken heraus, welche von den befragten ExpertInnen als erfolgsversprechend eingeschätzt wurden.

Mögliche Ansätze sind beispielsweise eine Positionierung durch Regionalisierung, eine Positionierung über Tradition und Wert oder eine Positionierung über ökologische Attribute wie Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Diese Felder werden von den Handelsmarken bisher noch nicht oder nur unzureichend besetzt und eignen sich daher zur Positionierung von Herstellermarken. Eine weitere Positionierungsmöglichkeit ist Klarheit, Transparenz und Authentizität in der Kommunikation der Produkteigenschaften. Die Transparenz in Bezug auf Rohstoffe und Verarbeitungsprozesse bietet die Möglichkeit, sich gerade in Bezug auf Lebensmittelskandale als authentische und vertrauenswürdige Marke zu positionieren. Wichtig ist auch zu betonen, dass alteingesessene Marken regelmäßig einem Relaunch unterzogen waren, um die Markenpersönlichkeit zeitgemäß und modern zu gestalten. Die befragten ExpertInnen sind der einhelligen Meinung, dass nur starke Marken mit gutem Image und einem klaren Markenprofil in Zukunft Wachstumspotential haben. Eine „Sandwichpositionierung“ oder „Zwischen-den-Stühlen-Positionierung“ sei unter allen Umständen zu vermeiden. Durch den Eintritt der noch billigeren Handelsmarken im Preiseinstiegs-Bereich sind viele einstige Preiseinstiegs-Herstellermarken preislich in das mittlere Segment gewandert, was die Situation für diese erschwert hat.

„E 4: Handelsmarken waren ursprünglich hauptsächlich im Preiseinstieg angesiedelt. Das hat sich aber geändert, jetzt gehen die Händler mit den Handelsmarken in das mittlere Segment. Das ist genau das Segment, in dem wir uns bewegen. In dieser Sandwich-Position laufen wir Gefahr, dass unsere Produkte durch Handelsmarken ersetzt werden.“

Ein Lösungsansatz hierzu lautet entweder die Kostenführerschaft anstreben und in den Preiswettbewerb mit den Handelsmarken eintreten,

oder die Marke mit Added Values wie z.B. Regionalität oder Nachhaltigkeit aufzuwerten und in Richtung Premiummarke zu entwickeln. Grundsätzlich empfiehlt sich eine Emotionalisierung der Positionierung, um sich von den Handelsmarken unterscheidbar zu machen. Trotz der steigenden Bedeutung von Premiumhandelsmarken gestaltet sich die Positionierung von Handelsmarken noch immer größtenteils nach rationalen Kriterien wie Preis, Nutzen oder Qualität. Eine Positionierung über emotionale Kriterien stellt daher einen Gegenpol zur Handelsmarkenpositionierung dar. Das Attribut „Qualität“ stellt grundsätzlich kein Positionierungsfeld für hochwertige Markenartikel dar. Höchster Qualitätsanspruch wird bei Markenartikeln von vornherein vorausgesetzt. Daher kann dieser maximal eine unterstützende Funktion in der Positionierung beziehungsweise in der Kommunikation einnehmen.

4.4 Innovationskraft

Dem Faktor Innovationskraft (Positionierung über Aktualität) kommt im Zuge der Markenführung und der Markenpositionierung eine besondere Bedeutung zu. Obwohl auch bei den Handelsmarken vermehrt innovative Impulse zu spüren sind, liegt die treibende Innovationskraft nach wie vor bei den Herstellermarken. Um als Marke langfristig erfolgreich zu sein, ist es daher neben einer starken, alleinstehenden Positionierung unumgänglich, am Markt regelmäßig innovative Signale zu setzen, um sich dauerhaft gegen Handelsmarken behaupten zu können. Kritisch anzumerken ist, dass starke Markenprodukte mit guter Drehung vom Handel meist sehr rasch in der gleichen Art und Weise für eine Handelsmarke kopiert werden. Dieses Vorgehen des Handels kann bei der Industrie auch zu einer Art Innovations-Frustration führen. Das Ausmaß dieses Vorgehens des Handels zeigt eine Studie des Keyquest Marktforschungsinstitutes, wonach 78% der österreichischen LebensmittelproduzentInnen angeben, dass der Handel ihre Marke bereits als Handelsmarke kopiert hat (vgl. MAYER, 2011, 20). Darüber hinaus zeigt die Industrie regelmäßig Versuche, dem Handel Vorschläge für Innovationen und Line Extensions im Handelsmarkenbereich zu präsentieren. Diese Versuche der Industrie werden jedoch vom Handel nur bedingt aufgenommen.

„E 7: Wir schlagen dem Handel seit Jahren Innovationen vor. Diese werden jedoch alle abgelehnt, da sich der Handel rein an Hofer orien-

tiert. Wenn Hofer einen neuen Fisch bringt, dann wird dieses Produkt 1:1 kopiert.“

5. Fazit und Ausblick

Der Zenit der Handelskonzentration und der steigenden Handelsmarkenanteile ist noch nicht erreicht und der Konkurrenzkampf zwischen Handelsmarken und Herstellermarken wird weiterhin zunehmen. Durch das stringente und konsequente Verfolgen einer fundierten Positionierungsstrategie können sich Marken dennoch langfristig von Handelsmarken unterscheidbar machen. Die Positionierungsstrategie allein reicht jedoch nicht - die regelmäßige Kommunikation dieser ist zwingend notwendig um den KonsumentInnen die Vorteile einer Marke klar verständlich zu machen. Die Situation in der österreichischen Lebensmittelwirtschaft erfordert von den LebensmittelverarbeiterInnen auch in der Zukunft proaktives Handeln, schnellstmögliches Reagieren auf Marktveränderungen und veränderte Bedürfnisse der KonsumentInnen, um langfristig erfolgreich sein zu können.

Literatur

- BMLFUW (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft) (2008): Österreichischer Lebensmittelbericht 2008. Wien: Im Selbstverlag.
- BRUHN, M. (2007): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. 8. Auflage. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
- Dölle, V. (2001): Konzepte und Positionierung der Handelsmarken - dargestellt an ausgewählten Beispielen. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken. Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- FEIGE, S. (1996): Handelsorientierte Markenführung. Strategien zur Profilierung von Konsumgüterherstellern beim Handel. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- GREWE, G. (2010): Handelsmarken und Marktdurchdringung. Ursachen und Auswirkungen auf den Konsumgütermarkt. Lohmar-Köln.: Josef Eul Verlag GmbH.
- FREYNSCHLAG, S. (2012): Mageres Jahr für den Lebensmittelhandel. http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wirtschaftsservice/konsum_und_gesellschaft/492820_Mageres-Jahr-fuer-den-Lebensmittelhandel.html (29.10.2012).
- FACHVERBAND DER LEBENSMITTELINDUSTRIE (2011): Zahlen, Daten, Fakten 2010. Wien: im Selbstverlag.
- HAAS, R., WEAVER, R. and PÖCHTRAGER, S. (2012): Private Labels versus Manufacturer Brands: Do Consumers see them differently?. In: Briz, J; de Felipe, I (Eds.), Food Value Chain Networks in the 21st Century, 225-252.

- HANE, C. und HANE, J. (2005): Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels und des-sen Auswirkungen auf den Ernährungssektor. In: Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Band 14. 87-98
- IRION, K. und GÖTZ, B. (2007): Die Handelsmarke der vierten Generation – theoretische Analyse und empirische Fundierung. s.l.: Verlage Grin.
- KOPPE, P. (2003): Handelsmarken und Markenartikel. Wahrnehmungsunterschiede aus Sicht der Marktteilnehmer. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- MAYER J. (2011): Handelskonzentration im österreichischen Lebensmittelhandel – Was bringt uns die Zukunft? at: <http://netzwerkland.at/lum/veranstaltungen/downloads-2011/food-chain-seminar/2-mayr-handelskonzentration> (06.11.2011).
- MAYRING, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.
- NIKLAS, A. (2008): Die wirtschaftliche Lage der Nahrungs- und Genussmittelindustrie. publi-shed by: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, at: http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d1/NuG2008_oeffentlich.pdf (23.08.2010).
- NIELSEN (2011): Handel in Österreich, Basisdaten 2010; published by The Nielsen Co. at: http://at.nielsen.com/site/documents/Nielsen_JahrbuchA_2010.pdf (31.08.2011).
- N.N. (2009): LEH nach Organisationen. Published by Regal at: http://www.regal.at/images/aktuell/016_Handelszeitung.pdf (27.03.2010)
- OLBRICH, R. und BUHR, C. (2006): Handelsmarken, Wettbewerb und Wohlfahrt. In: Prießnitz, H. (Hrsg.): Markenführung im Billigzeitalter: Wertevernichtung – Spirale ohne Ende. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.
- PAUWELS, K. and SRINIVASAN, S. (2004): Who benefits from store brand entry? Marketing Science, vol. 23, 3, 364-390.
- PARKER, P. (2006): Warum Hersteller Handelsmarken lieben. In: Harvard Business Manager, 14-17.
- SATTLER, H. und VÖLCKNER, F. (2007): Markenpolitik. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Verlag Kohlhammer.
- VANDERHUCK, R. (2001): Renditeverbesserung durch Handelsmarken für Hersteller und Handel? Erfahrungen aus der Praxis. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken. Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Anschrift der VerfasserInnen

*Dipl.-Ing. Christine Gruber, Ao. Univ. Prof. Dr. Rainer Haas,
Ao. Univ. Prof. Dr. Siegfried Pöchtrager
Universität für Bodenkultur Wien
Feistmantelstraße 4, 1180 Wien, Österreich
Tel.: +43 1 47654 3569 und 3563
eMail: c.gruber@resch-frisch.at; rainer.haas@boku.ac.at;
siegfried.poechtrager@boku.ac.at*