

Handelsmarken versus Herstellermarken in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie: Herausforderungen und Lösungsansätze für die Markenpositionierung von Unternehmen mit dualer Markenstrategie

Ch. Gruber, S. Pöchtrager und R. Haas¹

Abstract – Die starke Konzentration des österreichischen Lebensmitteleinzelhandels sowie der überdurchschnittlich hohe Handelsmarkenanteil haben in der heimischen Lebensmittelindustrie und insbesondere für Hersteller mit dualer Markenstrategie zu zahlreichen Herausforderungen geführt. Durch ein sorgfältiges Markenmanagement und durchdachte Markenpositionierung können Herstellermarken dennoch wettbewerbsfähig bleiben. Das Ergebnis der Studie macht die Notwendigkeit einer fundierten Markenpositionierung deutlich. Um eine Marke durch richtige Positionierung von Handelsmarken abheben zu können, empfiehlt es sich, anders wie bei Handelsmarken nicht nach rationalen sondern nach emotionalen Attributen zu positionieren. Der Innovationskraft der Marken kommt im Zuge der Markenführung und Markenpositionierung eine sehr hohe Bedeutung zu.

EINFÜHRUNG

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 überdurchschnittlich hohe Handelsmarkenanteil liegt im Wesentlichen in der starken Konzentration des österreichischen Handels begründet, welche sich zudem in intensivem Preis- und Konditionendruck negativ auf die Lebensmittelindustrie auswirkt (vgl. BMLFUW, 2008, 58). Insbesondere Marken, die nicht zu den Premiumbrands gezählt werden, können dem hohen Konditionsdruck nur bedingt standhalten und müssen zugunsten von Handelsmarken aus den Regalen weichen (vgl. OLBRICH und BUHR, 2006, 26). Doch nicht nur am Markt ergibt sich durch die veränderte Situation ein starker Konkurrenzkampf – auch innerbetrieblich stehen Hersteller mit dualer Markenstrategie vor zahlreichen Herausforderungen hinsichtlich der Markenführung (vgl. KOPPE, 2003, 177).

Ziel der Arbeit ist es daher, den aktuellen Status Quo des Wettbewerbes zwischen Handelsmarken und Herstellermarken aufzuzeigen und die daraus resultierenden Probleme für Lebensmittelproduzenten mit dualer Markenstrategie zu analysieren. Als Schlussfolgerung soll die Arbeit konkrete Lösungsansätze

für die Positionierung und Markenführung von Herstellermarken in Betrieben mit dualer Markenstrategie liefern.

MATERIAL UND METHODE

Im theoretischen Teil der Arbeit werden die Strukturen der österreichischen Lebensmittelindustrie und des Lebensmittelhandels sowie die Veränderungen, denen die österreichische Lebensmittelwirtschaft in den letzten Jahren ausgesetzt war, mittels Literaturrecherche analysiert. Zudem erfolgt eine Betrachtung der aktuellen Situation der Handelsmarken und deren Positionierung und der daraus abgeleiteten Probleme für die Lebensmittelindustrie. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen zehn problemzentrierte Experteninterviews, die sich im Wesentlichen auf das Spannungsfeld zwischen Herstellermarken und Handelsmarken, die Auswirkungen des steigenden Handelsmarkenanteils, sowie auf die Strategien zur erfolgreichen Positionierung von Herstellermarken konzentrieren. Die Interviews wurden im September 2011 mit Entscheidungsträgern aus österreichischen Lebensmittelbetrieben mit dualer Markenstrategie durchgeführt.

GEFAHREN DER HANDELSMARKENPRODUKTION

Die parallele Führung und Produktion von Herstellermarken und Handelsmarken birgt neben einigen Vorteilen, die vorwiegend wirtschaftlicher Natur sind, eine Reihe von Gefahren und Herausforderungen. Diese reichen von der 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 erleidet. Absatz- und Umsatzrückgänge stellen für viele Unternehmen eine Tatsache dar. Allerdings sehen sich Hersteller von Nischen-Produkten mit langsamer Drehung weniger stark mit negativen Auswirkungen konfrontiert wie Hersteller von Commodities mit schneller Drehung. Zudem 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.

¹ Christine Gruber, Siegfried Pöchtrager und Rainer Haas arbeiten an der Universität für Bodenkultur Wien, Institut für Marketing und Innovation, Österreich (siegfried.poechtrager@boku.ac.at; rainer.haas@boku.ac.at).

POSITIONIERUNG

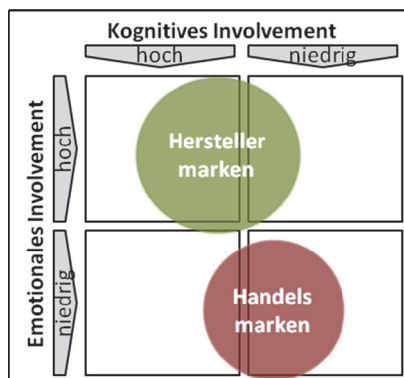
Positionierung wirkt auf das Vorstellungsbild und die Stellung einer Marke in der Wahrnehmung der Konsumenten (vgl. BRUHN, 2007, 67). Positionierung hat stets die Schaffung eines Wettbewerbsvorteiles als oberstes Ziel (vgl. MEFFERT, 2000, 851). In der Praxis wird die Positionierungsstrategie für eine Marke im Lebensmittelbereich anhand von drei Attributen abgeleitet. Diese sind der Konsument, den 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 Akteure 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 Rückschluss zu, dass die Notwendigkeit einer guten Positionierung zwar erkannt wurde, die Umsetzung jedoch Schwierigkeiten bereitet bzw. vernachlässigt wird.

ERFOLGREICHE POSITIONIERUNGSSTRATEGIEN

Im Laufe der Untersuchung kristallisieren sich unterschiedliche Ansätze zur Positionierung heraus, welche von den befragten Experten als erfolgsversprechend eingeschätzt wurden. Anhand dieser Positionierungsansätze können Markenartikelproduzenten langfristig Wettbewerbsvorteile gegenüber den Handelsmarken ausbauen.

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.

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.

INNOVATION

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 eindeutig bei den Herstellermarken. Um als Marke langfristig erfolgreich zu sein, ist es daher neben einer starken, allein stehenden Positionierung unumgänglich, am Markt regelmäßig innovative Signale zu setzen, um sich dauerhaft gegen Handelsmarken behaupten zu können.

SCHLUSSFOLGERUNG

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 unbedingt notwendig um den Konsumenten die Vorteile deiner Marke klar verständlich zu machen. Die Situation in der österreichischen Lebensmittelwirtschaft erfordert von der Lebensmittelindustrie proaktives Handeln schnellstmögliches Reagieren auf Marktveränderungen und Wünsche der Konsumenten, um langfristig erfolgreich sein zu können.

LITERATUR

BMLFUW (2008). Österreichischer Lebensmittelbericht 2008. Wien: Im Selbstverlag.

Bruhn, M. (2007). Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. 8. Auflage. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.

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)

Meffert, H. (2000). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.

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.