

## HANDELSMARKEN UND IHRE ERFOLGSFAKTOREN

### Was können Markenartikler lernen?

Konkurrenz aus Billiglohnländern, mächtiger werdende Distributionspartner, "Geiz ist Geil" – Mentalität der Kunden, wachsender Anteil an Handelsmarken – wenn ein Unternehmen dieser Tage einen Grund sucht zum Jammern, wird es leicht fündig. Die Ergebnisse solcher Rahmenbedingungen bieten in vielen Branchen wahrlich wenig Anlass zur Freude. Der Lebensmittelsektor beispielsweise ist in den meisten europäischen Ländern in den letzten Jahren nicht gewachsen, real sogar meist geschrumpft. Nicht weil die Konsumenten weniger kaufen – ganz im Gegenteil, die Mengen wachsen – sondern weil in den meisten Warengruppen Preiseinbrüche von oft über 10% die Regel sind.<sup>1)</sup> Die Ursachen sind vielfältig, aber es gibt nicht nur die oben genannten, sondern auch hausgemachte, wie ein 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, geschweige denn umzudrehen ist: Preise werden gesenkt, um die drohenden Mengenverluste wettzumachen, Spannen sinken, Ressourcen für Innovationen und Kommunikation werden knapp, und recht bald hat der Kunde nur mehr wenig Anreiz, die Marke so stark zu schätzen, dass ihr Mehrpreis gerechtfertigt ist.

Gibt es aus diesem Teufelskreis Auswege? Im Folgenden einige Denkanstöße, die sich vor allem auf Ergebnisse in einer von uns mitbetreuten Studie über Erfolgsfaktoren für Handelsmarken im Lebensmittelhandel stützen<sup>2)</sup>:

- 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 75% und mehr, während sich in Österreich die Marken-Wasser noch sehr gut behaupten.
- Was erzeugt diese Unterschiede in der Qualitätswahrnehmung? Auch wenn es abgedroschen klingt: 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 entdeckt. Dass auch „unattraktive“ Kategorien wie Mineralwasser viel Innovationspotenzial haben, wurde dem österreichischen Konsumenten eindrucksvoll bewiesen: Eine Explosion an Geschmacksrichtungen, neue Flaschenformen, kreative Trinköffnungen, Mischungen mit anderen Getränken zeigen, welche unterschiedlichen Ansatzpunkte für Innovationen existieren.
- Qualitätsunterschiede erzeugen Risiko: Risiko, ein Produkt zu kaufen, das nicht funktioniert wie erhofft, Risiko, sich im sozialen Umfeld zu blamieren, 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 ungerechtfertigte „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 weniger oft anzutreffen.
- Dieses Risiko nimmt massiv ab, wenn sich herumspricht, dass Markenhersteller auch günstige Alternativen für den Handelspartner produzieren. Dann mag sogar der gegenteilige Effekt eintreten, nämlich das Risiko, als „dumm“ abgestempelt zu werden, weil man das möglicherweise idente, jedoch teurere Produkt wählt.

<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 oder direkt an GfK Österreich, Panelservices.

- Promotions sind durchaus ein geeignetes Mittel, Konsumenten 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 bzw. ins eigene Geschäft zu lotsen – langfristige Veränderungen im Kaufverhalten sind fast nie nachweisbar. Manchen Kategorien „gelingt“ es dabei schon, mehr als 50% ihres Umsatzes über Sonderangebote zu verkaufen. Sobald der Konsument dieses Vorgehen des Handels lernt, beugen sich auch „Top-Marken“ (gerne) dem Druck des Handels, 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 stehlen nicht notwendigerweise Handelsmarken das Scheinwerferlicht, aber die Easy-Jets und H&M's dieser Welt, 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 aus Kundensicht relevante Unterschiede zeigen, kann der Preis am Aufstieg zum wichtigsten Kaufentscheidungskriterium gehindert werden.

**Institut für Marketing - Strategieberatung GmbH**  
 Grillparzerstraße 5a/Top 18, 6020 Innsbruck, Austria  
 T: +43 (0)512 - 934 665  
 F: +43 (0)512 - 934 666  
 E: [info@institutfuermarketing.com](mailto:info@institutfuermarketing.com)  
 I: [www.institutfuermarketing.com](http://www.institutfuermarketing.com)