

Achim Burkhardt

Handelsmarken: Ziele und Unterstützung der Zielerreichung durch Markenarchitekturstrategien

1. Ziele der Handelsmarkenpolitik	1
2. Grundsätzliche Markenarchitekturstrategien	3
2.1 Branded House-Strategie	4
2.2 Endorsed Brand-Strategie	5
2.3 House of Brands-Strategie.....	6
3. Eignung der Markenarchitekturstrategie zur Unterstützung der Zielerreichung	7
4. Fazit	10

1. Ausgangslage und Problemstellung

Handelsmarken (d.h. Marken, bei denen der Handel im institutionellen Sinne als Markeneigner fungiert, (Burkhardt (1997), S. 223)) sind für den Einzelhandel ein wesentliches Marketinginstrument. Die Ziele, die mit Handelsmarkenpolitik verbunden werden, sind vielfältig.

In einer 1988 von Berekoven durchgeführten Befragung bei deutschen Einzelhändlern wurden die Verbesserung der Ertragslage (73,7%), Differenzierung des Sortiments gegenüber der Konkurrenz (71,1%), Profilierung bei den Kunden (68,4%), Preissicherung (47,4%) sowie die Unterstützung des Firmenimages (23,7%) als wesentlichste Ziele der Handelsmarkenpolitik genannt (vgl. Abbildung 1).

Ziele	absolut	In Prozent
Verbesserung der Ertragslage	28	73,7
Differenzierung des Sortiments gegenüber der Konkurrenz	27	71,1
Profilierung bei den Kunden	26	68,4
Preissicherung	18	47,4
Unterstützung des Firmenimages	9	23,7
Schließung von Sortimentslücken	7	18,4
Verstärkung der Kooperation von Zentrale und Verkaufsstellen	5	13,2

Abbildung 1: Ziele der Handelsmarkenpolitik 1988 (Quelle: Berekoven (1995), S. 140)

Bei einer elf Jahre später von Ahlert durchgeführten Handelsbefragung wurde die Profilierung als Ziel mit einem Mittelwert von 4,55 (5= sehr hohe Bedeutung) an erster Stelle der mit Handelsmarken verbundenen Ziele vor der Kundenbindung (MW 4,38), der Renditeverbesserung (MW 4,28) und der an vierter Stelle rangierenden Unterstützung des Firmenimages mit einem Mittelwert von 4,18 genannt (vgl. Abbildung 2).

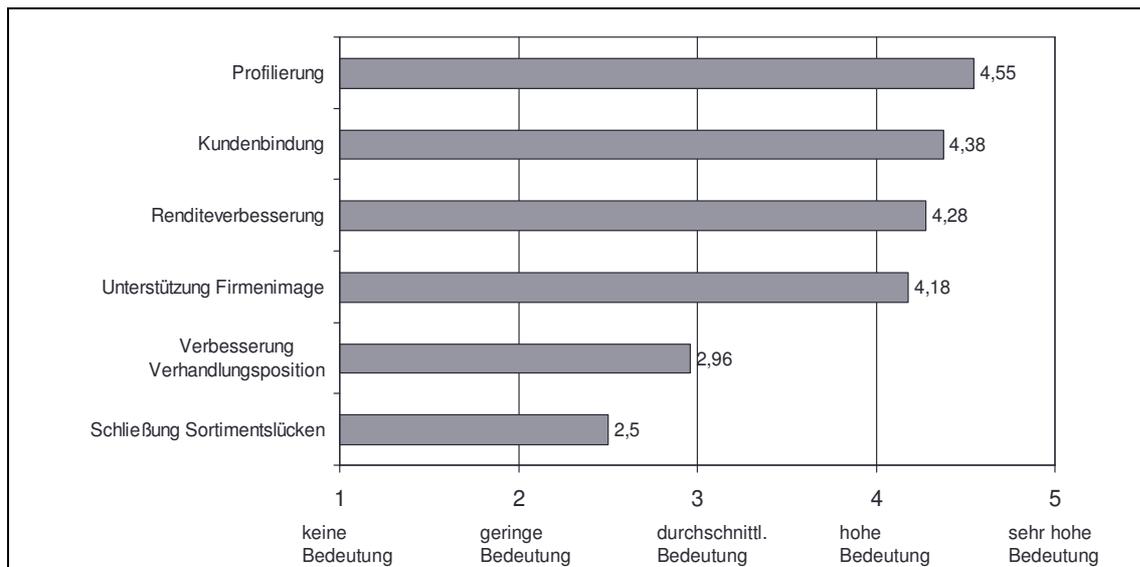


Abbildung 2: Ziele der Handelsmarkenpolitik 1999 (Quelle: Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 67)

Neben der Erkenntnis, dass sich die mit den Handelsmarken grundsätzlich verbundenen Ziele nicht wesentlich verändert haben – bis auf die Tatsache, dass die Profilierungsziele den lange Jahre dominierenden Ertragszielen den Rang abgelaufen haben – zeigt die Untersuchung von Ahlert aber auch: Die Zielerreichung lässt insgesamt zu wünschen übrig, aber speziell bzgl. der Profilierung (MW 3,74) sowie der Unterstützung des Firmenimages (MW 3,67) (vgl. Abbildung 3).

Ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Zielerreichung der Handelsmarkenpolitik ist die Markenarchitekturstrategie, die den gewünschten Grad von Assoziationen zwischen dem Betriebstyp und der Handelsmarke (Berekoven (1995), S. 143) und damit die Freiheitsgrade der Handelsmarkenpolitik determiniert. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Fragestellung, mit welcher Markenarchitekturstrategie welche Handelsmarkenziele besser bzw. schlechter zu erreichen sind. Hierzu werden zunächst die unterschiedlichen Ansätze der Markenarchitekturstrategien vorgestellt.

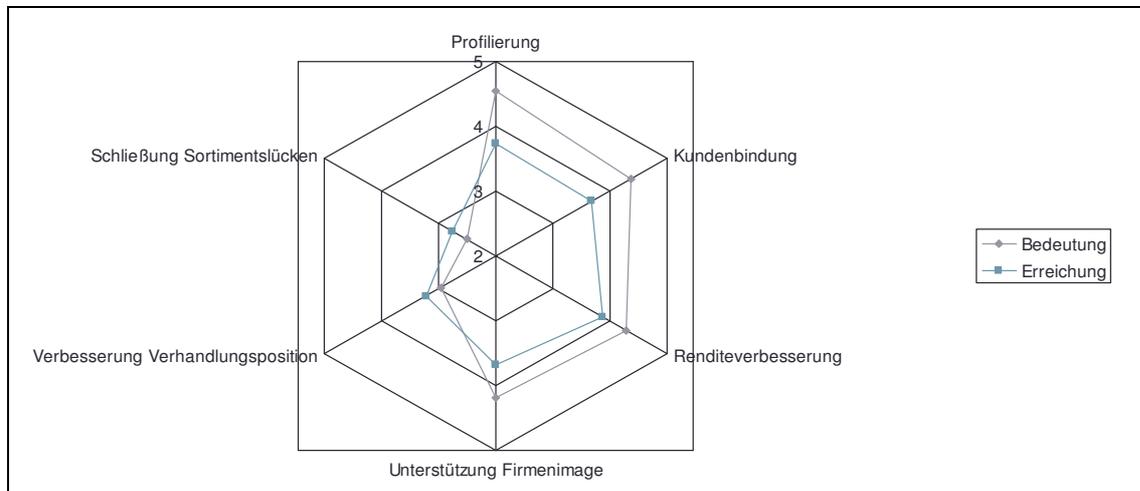


Abbildung 3: Differenz zwischen Zielen und Zielerreichung der Handelsmarkenpolitik (Quelle: Ahlert/Kenning/Schneider (2000), S. 67)

2. Grundsätzliche Markenarchitekturstrategien

Unter einer Markenarchitektur versteht man allgemein die Anordnung aller Marken eines Unternehmens, durch die die Positionierung und die Beziehungen der Marken und der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht festgelegt werden (Esch (2004), S. 405). Markenarchitekturen beziehen sich dabei auf die Hierarchieebenen von Marken. Es existieren also immer Über- oder Unterordnungsverhältnisse der in einer Markenarchitektur integrierten Marken. Im vorliegenden Beitrag wird ausschließlich die Beziehung zwischen der Betriebstypenmarke im Sinne der Dachmarke und den jeweiligen durch die Betriebstypenmarke angebotenen Handelsmarken betrachtet. Es erfolgt entsprechend keine nähere Betrachtung der Beziehungen zwischen Handelsunternehmen und den vorhandenen Betriebstypenmarken (z.B. Rewe und Toom, Penny, Fegro etc.).

Die Gestaltung von Markenarchitekturen ist mit folgenden Zielsetzungen verbunden (Bräutigam (2004), S. 43 ff.):

- Erzielen größtmöglicher Synergiepotenziale zwischen den Marken durch gesteuerte Transfereffekte bei Einhaltung der notwendigen Eigenständigkeit der Marken
- Klarer und einfacher Überblick über die jeweiligen Marken für die Zielgruppen (mental convenience):
Transparenz und Klarheit
- Aufbau von Markenwert.

Der zur Verfügung stehende Gestaltungsrahmen reicht dabei vom Branded House einerseits, bei dem eine starke Betriebstypenmarke alleine dominiert, über Subbrands, bei denen die Subbrands gleichgewichtig zur Betriebstypenmarke wahrgenommen werden, über Endorsed Brands, bei denen die Subbrands im Vordergrund stehen, allerdings durch die Dachmarke unterstützt werden, bis hin zum

House of Brands, bei dem die Subbrands weitgehend unverbunden zur Dachmarke auftreten (vgl. Abbildung 4).

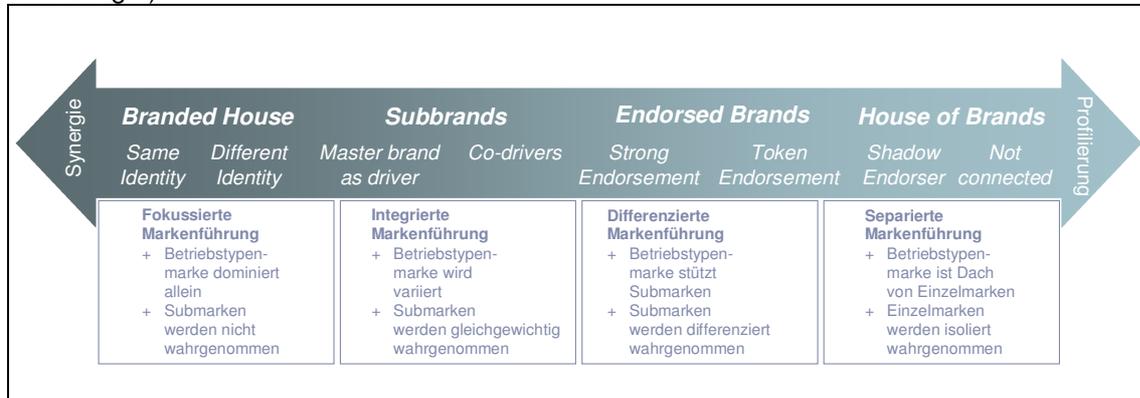


Abbildung 4: Markenarchitekturkategorien nach Aaker/Joachimsthaler (in Anlehnung an Aaker/Joachimsthaler (2001), S. 115)

Die zentral relevanten Fragestellungen hinter der Gestaltung von Markenarchitekturen lauten:

- Hilft oder behindert die Integration einer Einzelmarke unter eine Dachmarke den langfristigen Absatz der Einzelmarke? bzw. Ist die Betriebstypenmarke in der Lage, den Absatz der Handelsmarke über eine positive Aufladung mit eigenen Profilierungsaspekten positiv zu beeinflussen?
- Hilft oder behindert die Integration der Einzelmarke das Geschäft der Dachmarke? Hier stellt sich die Frage, inwieweit und unter welchen Bedingungen die Handelsmarke dazu beiträgt, die Betriebstypenmarke positiv aufzuladen und entsprechend zu profilieren.

2.1 **Branded House-Strategie**

Bei der Branded House-Strategie werden auch die Handelsmarken mit Hilfe des Betriebstypenmarkennamens markiert. In aller Regel werden dabei ganze Warengruppen oder sogar das ganze Sortiment mit dem Betriebstypenmarkennamen bezeichnet. Ganz generell soll es bei dieser Markierungsoption zu einem Transfer der mit der Betriebstypenmarke verbundenen Vorstellungsinhalte auf die mit der gleichnamigen Handelsmarke markierte Warengruppe oder das ganze Sortiment kommen. Man setzt dabei auf die Irradiationseffekte, die die Bekanntheit und das mit der Betriebstypenmarke verbundene Image auf die entsprechenden Handelsmarken übertragen. Es ist aber auch möglich, eine umgekehrte Transferrichtung anzustreben.

Beispiele für diese Art der Markierungsstrategie sind die hinlänglich diskutierten Single Brand-Ansätze, die beispielsweise H&M betreibt. Einen interessanten Strategieschwenk in diese Richtung hat im Lebensmitteleinzelhandel in jüngster Zeit Rewe vorgenommen. Mittlerweile gestaltet sich die Markenarchitektur von Rewe recht einfach (vgl. Abbildung 5). Über 700 Produkte werden mit der Handelsmarke Rewe markiert, die nach Unternehmensangaben für Top-Produkte in Markenartikelqualität (kompromisslose Qualität und bester Geschmack) zu erstaunlich günstigen Preisen steht. Die Marke Rewe Bio steht für Bioprodukte, findet sich auf etwa 200 Produkten wieder und ist im Sinne des oben vorgestellten Brand Relationship-Spektrums von Aaker ebenfalls unter die Branded House Strategie zu

subsummieren, allerdings durch den Deskriptor Bio im Sinne einer unterschiedlichen Identität aufzufassen. Auch bei dieser Handelsmarke steht hohe Qualität im Sinne des Zusatzes Bio (strenge Auflagen Herkunft und Anbauweise, artgerechte Haltung, Verzicht chemisch-synthetischer Pflanzenschutz, umfangreiche Kontrollen) im Vordergrund der Positionierung. Zur Preisprofilierung dient die Marke ja! mit etwa 300 Produkten, die für „Sparen“ und gute Qualität zu Discountpreisen steht. Als Premiumhandelsmarke am anderen Ende des Preiskontinuums dient dagegen die Marke Feine Welt.

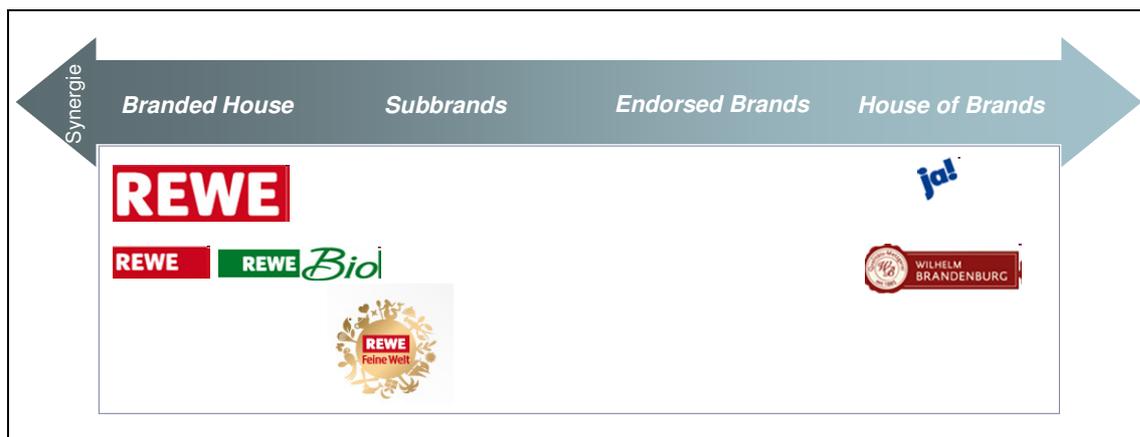


Abbildung 5: Die Markenarchitektur der Betriebstypenmarke Rewe

Ein weiteres Beispiel für eine Branded House-Strategie liefert das SB-Warenhaus Globus mit seinen Eigenmarken Globus (positioniert als Qualitätsmarke) mit über 1000 Produkten, Globus gold (erntefrisches Obst und Gemüse) sowie Globus Frisch & Fertig (über 70 Convenience-Produkte für das Kühlregal).

2.2 Endorsed Brands-Strategie

Bei der Endorsed Brands-Strategie kommt es zu einer Doppelmarkierung, bei der unterschiedlich positionierte Handelsmarken in Form eines sogenannten „Endorsements“ mit der Betriebstypenmarke gestützt werden. Der Vorteil dieser Strategie ist, dass man recht hohe Freiheitsgrade hinsichtlich Handelsmarken hat, die sich mit unterschiedlichen Sortimentszusammensetzungen an unterschiedliche Zielgruppen wenden. Gleichzeitig stellt man durch das Endorsement sicher, dass die Handelsmarken mit der Betriebstypenmarke in Verbindung gebracht werden und somit die Chance besteht, die Betriebstypenmarke durch die Handelsmarken zu profilieren.

Trotz der oben erwähnten Vorteile ist uns bei unserer Recherche diese Markierungsstrategie im Handel eher selten begegnet. Ein prominentes Beispiel ist C&A, das seine Handelsmarken konsequent mit einem Betriebstypenmarken-Endorsement versieht (vgl. Abbildung 6). Ein weiteres Beispiel für eine Betriebstypenmarke, die diese Strategie nutzt, ist dm.

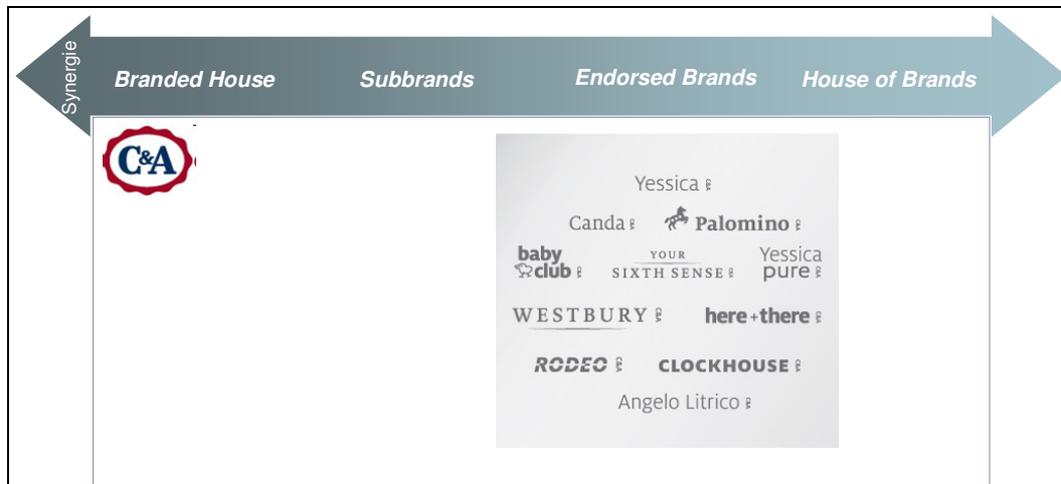


Abbildung 6: Endorsed Brands-Strategie bei C&A

2.3 House of Brands-Strategie

Bei der House of Brands-Strategie werden einzelne Produkte bzw. Produktgruppen in der Regel mit einer Phantasiemarke markiert. Diese Markierungsstrategie folgt dem klassischen Muster des Aufbaus von prägnanten und kompetenten Markenpersönlichkeiten. Es stellt die Grundlage für eine genaue Abstimmung aller absatzwirtschaftlichen Aktivitäten auf die Eigenarten des entsprechenden Produktes bzw. der Produktgruppe dar. Diese Strategie haben wir bei unseren Recherchen als dominante Markenarchitekturstrategie im deutschen Einzelhandel ausgemacht.

Abbildung 7 zeigt die House of Brands-Strategie der Betriebstypenmarke Penny (interessant ist hier die der Rewe entgegengesetzte Strategie der Handelsmarkenanbindung).

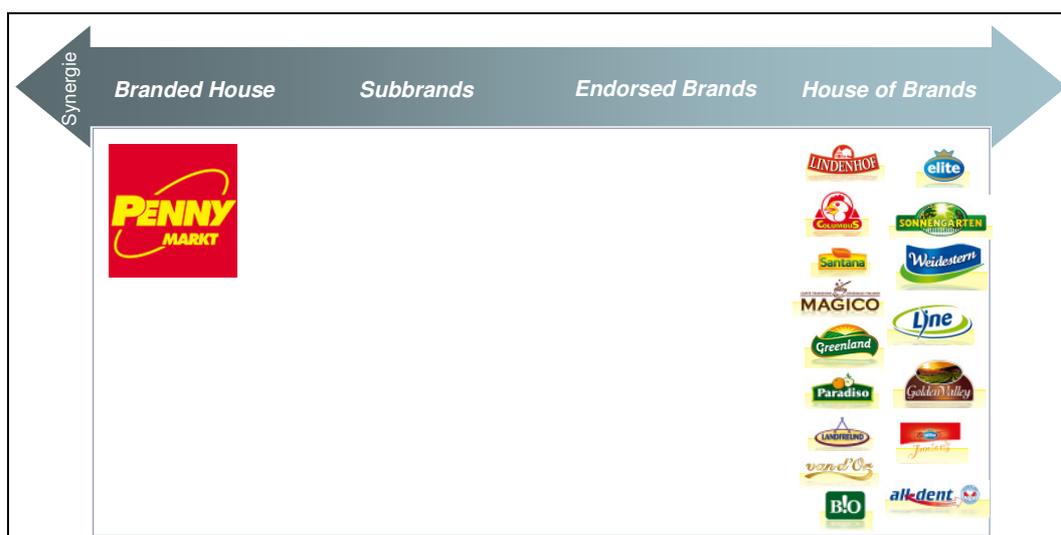


Abbildung 7: House of Brands Strategie bei Penny (Handelsmarken aus Darstellungsgründen nicht vollständig)

3. Eignung der Markenarchitekturstrategie zur Unterstützung der Zielerreichung

Wie stellt sich nun der Zusammenhang zwischen den mit der Handelsmarkenpolitik verbundenen Zielen und der gewählten Markenarchitekturstrategie dar? (vgl. zusammenfassend zu den folgenden Ausführungen Abbildung 9, S.9)

Geht es um das Ziel der **Profilierung der Betriebstypenmarke** durch die geführten Handelsmarken, so ist es einleuchtend, dass man als Voraussetzung hierfür eine enge assoziative Anbindung zwischen Handelsmarke und Betriebstypenmarke benötigt, um die erwünschten Bekanntheits- und Imagetransfereffekte zu erzeugen. Hierfür sind natürlich tendenziell die Branded House und die Subbrand-Strategie besser geeignet, da hier die geführten Handelsmarkensortimente direkt mit der Betriebstypenmarke markiert sind und somit natürlich auch eine direkte Profilierung der Betriebstypenmarke durch die Handelsmarken erfolgt. Geeignet, wenn auch tendenziell weniger als die beiden zuvor genannten Strategien, ist hierfür auch das Modell der Endorsed Brands, bei dem die Betriebstypenmarke die Handelsmarke stützt und darüber eine Beziehung zwischen beiden Marken für den Verbraucher zumindest erkennbar ist. Sehr schwierig ist die Zielsetzung der Betriebstypenmarkenprofilierung mit dem Modell des House of Brands zu erreichen, da hier wiederum ein hoher kommunikativer Druck aufzubauen ist, um den Zusammenhang zwischen Handelsmarke und Betriebstypenmarke mittels medialer Unterstützung aufzubauen. Dieser Umstand erklärt auch die häufig falsche Zuordnung der Handelsmarken zu den Betriebstypenmarken (vgl. Abbildung 8). So wurde in einer Befragung von TNS und der Lebensmittelzeitung beispielsweise die mit 61% gestützte Bekanntheit zweitbekannteste Handelsmarke Erlenhof nur von 43% der Käufer der Betriebstypenmarke Rewe richtig zugeordnet. 32% der Markenkäufer ordneten die Marke einem falschen Anbieter zu.

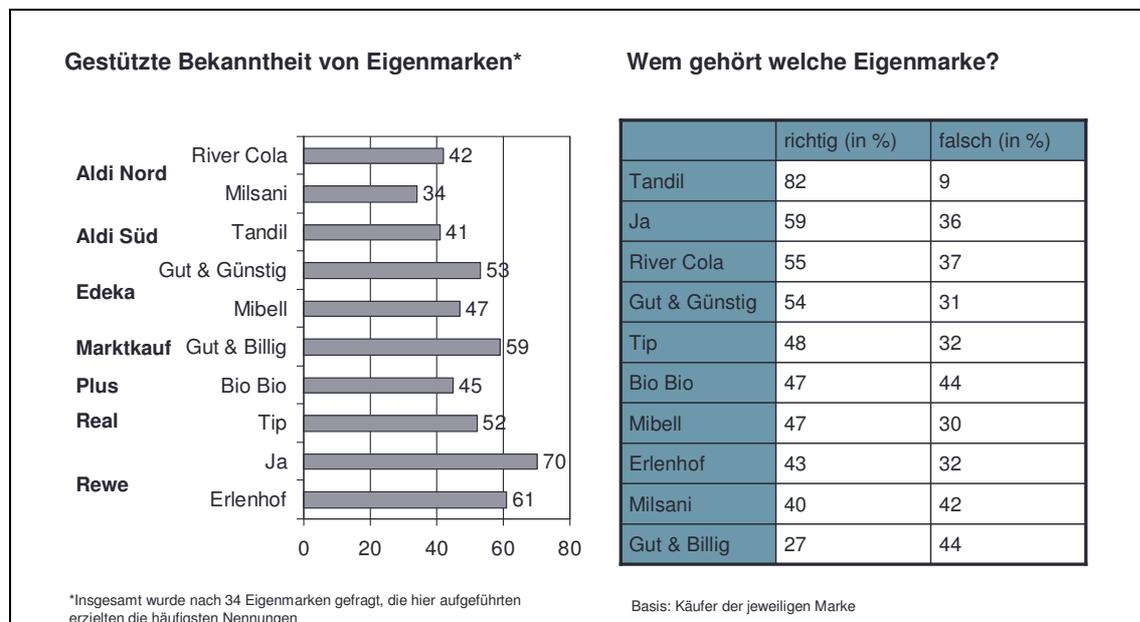


Abbildung 8: Die Zuordnung von Eigenmarken fällt dem Kunden schwer (Quelle: KPMG (2006), S. 41)

Geht es um das Ziel der **Stützung der Handelsmarke durch die Betriebstypenmarke**, so ist der gleiche Eignungsverlauf wie bei der Zielsetzung der Profilierung der Betriebstypenmarke zu konstatieren (gute Eignung von Branded House- und Subbrand-Strategie, bedingte Eignung der Endorsed Brand-Strategie, geringe Eignung der House of Brands-Strategie). Positive Transfereffekte von der Betriebstypenmarke zur Handelsmarke sind natürlich nur bei enger assoziativer Anbindung der beiden Marken möglich. Ist weitgehend unbekannt, dass eine Handelsmarke zu einer bestimmten Betriebstypenmarke gehört, so finden natürlich auch die erwünschten Transfereffekte nicht statt.

Auch bei der Zielsetzung der **Differenzierung des Sortiments gegenüber den Wettbewerbern** ist der gleiche Eignungsverlauf der Strategietypen wie bei den zuvor beschriebenen Zielsetzungen zu unterstellen. Dies mag auf den ersten Blick verwundern, liegt jedoch daran, dass man mit einer Vielzahl an unverbundenen Handelsmarken, die nicht wirklich Markenstatus erreichen und deren Anbindung an die Betriebstypenmarke den Kunden nicht geläufig ist, auch sein Sortiment nicht gegenüber dem Wettbewerb differenzieren kann. Überzeugend gelungen ist dies bei einer unverbundenen Marke nur Aldi mit Tandil, da hier eine überragend hohe richtige Betriebstypenmarkenzuordnung mit geringen Falschzuordnungen gelungen ist (vgl. Abbildung 8). Gelingt diese Zuordnung nicht, so gleichen sich die Sortimente der Wettbewerber mit für den Verbraucher nicht relevanten, schwachen Handelsmarken einander an und werden austauschbar.

Ein anderer Zusammenhang zwischen der Eignung der Markenarchitekturstrategien ergibt sich hinsichtlich des Zieles **Profilierung des Sortiments**. Hier sind tendenziell die Strategietypen besser geeignet, die den Handelsmarken größere Freiheitsgrade lassen (Endorsed Brands und House of Brands). Der Grund hierfür liegt darin, dass sich die Profilierung eines Sortimentes in der Regel aus der Sortimentstiefe ergibt. Speziell eine hohe Sortimentstiefe, die sich aus dem Führen unterschiedlicher Marken und unterschiedlicher Preislagen an artverwandten Artikeln ergibt, ist mittels der Branded House bzw. Subbrand-Strategie schwerer zu erreichen. So ist es beispielsweise extrem schwierig, mehrere Preislagen glaubhaft unter einer Handelsmarke zu führen. Dies zeigt sich auch am Beispiel Rewes. Hier wird die nötige Differenzierung der Preislagen durch die Marken REWE, REWE Feine Welt und ja! erreicht (vgl. S. 4 f. in diesem Beitrag).

In engem Zusammenhang mit dem Ziel der Profilierung des Handelssortiments steht das Ziel **der Profilierung der Handelsmarke als „Markenartikel“** der Industrie. Ein gutes Beispiel für dieses Vorgehen ist die Genese der Handelsmarkenpolitik bei Deichmann. Dort versucht man, die Eigenmarken als Markenartikel (im Sinne der Industrie als Träger der Markenrechte) zu positionieren (z.B. elefanten, Graceland, victory, 5th Avenue). So möchte man von dem Image und der Strahlkraft von Markenartikeln im Allgemeinen profitieren und die Betriebstypenmarke entsprechend positiv „aufladen“. Durch das Herausstellen der Eigenmarken als Markenartikel möchte man der mit der mangelnden Exklusivität des Vertriebs von Markenartikeln einhergehenden Problematik der fehlenden Differenzierungskraft von Sortimenten begegnen, die primär aus Markenartikeln der Industrie bestehen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass starke Herstellermarken in den einzelnen Sortimentsteilen, in denen man diese Strategie anwendet, eher die Ausnahme sind. Entsprechend ist die Anwendung dieses Profilierungsansatzes in der Modebranche oder der Schuhbranche (Vielzahl von Labels, wenig wirklich starke Markenartikel) durchaus verbreitet. Zur Unterstützung dieses Strategieansatzes der Handelsmarkenpolitik ist natürlich

ausschließlich die Markenarchitekturstrategie House of Brands geeignet, bei der man verschleiern kann, dass man eigentlich Handelsmarken und keine Markenartikel der Industrie anbietet.

Geht es bei der Handelsmarkenpolitik primär um das Ziel der „isolierten“ **Profilierung der Handelsmarke**, so sind entsprechend die Markenarchitekturstrategien zu bevorzugen, die der Handelsmarke für eine eigenständige Profilierung die größtmöglichen Freiheitsgrade einräumen – die Endorsed Brand- und die House of Brands-Strategie.

Für das Erreichen des mit dem Führen von Handelsmarken verbundenen Ziels der **Verbesserung der Ertragslage**, sind dagegen die Strategietypen Branded House bzw. Subbrands die überlegene Wahl. Nur hier sind echte Synergien im Bereich der Kommunikation zu erreichen, da Handelsmarken und Betriebstypenmarke optimal an den gegenseitigen Kommunikationsaktivitäten partizipieren. Vordergründig erzielt man mit Handelsmarken zwar oftmals bessere Spannen, vergessen wird jedoch allzu häufig, dass mit dem erfolgreichen Aufbau von Handelsmarken auch eine kostenintensive Markenführung einhergeht. Dieser Zusammenhang führt wahrscheinlich auch zu der von Ahlert (vgl. S. 2 dieses Beitrags) festgestellten Diskrepanz zwischen Zielsetzung der Renditeverbesserung und tatsächlicher Erreichung durch die Handelsmarkenpolitik.

Zielsetzungen		← Synergie				Profilierung →			
		Branded House	Subbrands	Endorsed Brands	House of Brands	Branded House	Subbrands	Endorsed Brands	House of Brands
Voraussetzung: Exklusivvertrieb	Profilierung Betriebstypenmarke	+	+	0	-				
	Stützung der Handelsmarke durch Betriebstypenmarke	+	+	0	-				
	Differenzierung des Sortiments gegenüber Wettbewerb	+	+	0	-				
	Profilierung des Sortiments	0	0	+	+				
	Profilierung der Handelsmarke als Markenartikel	-	-	-	+				
	Profilierung der Handelsmarke	0	0	+	+				
	Verbesserung der Ertragslage	+	+	0	0				

Abbildung 9: Zielsetzung der Handelsmarkenpolitik und Eignung der Markenarchitekturstrategien zur Zielerreichung

4. Fazit

Um die unterschiedlichen Ziele der Handelsmarkenpolitik zu erreichen, bedarf es einer adäquaten Markenarchitekturstrategie, da diese die mögliche Zielerreichung in hohem Maße determiniert. Entsprechend sollten die definierten Ziele sowie die gewählten Ansätze zur Anbindung der Handelsmarken strategisch klar definiert werden. Die Ausführungen haben ebenfalls deutlich gemacht, dass nicht alle mit der Handelsmarkenpolitik verfolgten Ziele mit einem Markenarchitekturstrategietyp erreichbar sind. Dies spricht beim Vorliegen unterschiedlicher Ziele für den adäquaten differenzierten Einsatz mehrerer Strategietypen.

Literaturverzeichnis

Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E. (2001): Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken, Prentice Hall.

Ahlert, D.; Kenning, P.; Schneider, D. (2000): Markenmanagement im Handel: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele, Wiesbaden.

Berekoven, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, 2. Auflage, München.

Bräutigam, S. (2004): Management von Markenarchitekturen, Dissertation an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Burkhardt, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Esch, F.R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

KPMG (2006): Trends im Handel 2010.