

Achim Burkhardt

Unternehmensstrategie und Marke: Strategischer Handlungsrahmen für Betriebstypenmarken

1. Ausgangslage und Problemstellung	1
2. Strategischer Handlungsrahmen von Betriebstypenmarken	3
3. Auswirkungen der Wahl einer Positionierung auf das strategische Profil	10
4. Fazit	12

1. *Ausgangslage und Problemstellung*

Sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der unternehmerischen Praxis stellt sich immer wieder die Frage nach der strategischen Relevanz der Marke. Unstrittig ist, dass die Marke ein ganz wesentliches Asset für Unternehmen darstellt, das je nach Branche (B2B oder B2C) zwischen einem Drittel bis hin zu gut zwei Dritteln des Unternehmenswertes ausmacht. Trotz dieser grundsätzlichen Erkenntnis wird die Marke als strategisches Leitparadigma (Esch et al. (2004), S. 21) immer wieder in Frage gestellt, häufig als Marketing- und als Kommunikationsangelegenheit betrachtet. Und entsprechend werden Marken Aspekte im strategischen Planungsprozess oftmals erst nach der Festlegung der Unternehmensstrategie bearbeitet.

Vergegenwärtigt man sich, wie starke Marken entstehen, so wird die strategische Evidenz der Marke unmittelbar einsichtig (vgl. Abbildung 1):

Denn starke Marken entstehen auf der Grundlage

- einer stimmigen Konzeption, die alle wesentlichen Aspekte der Unternehmensstrategie umfasst,
- einer konsistenten Vermittlung der Markenkonzeption durch Leistungs- und Kommunikationsprozesse (hier spiegelt sich sehr deutlich der Resourced-based-View der Unternehmensstrategie wider) sowie
- der Erfüllung des von der Marke gegebenen Versprechens am Ort und im Moment der Wahrheit, an den Kundenkontaktpunkten.

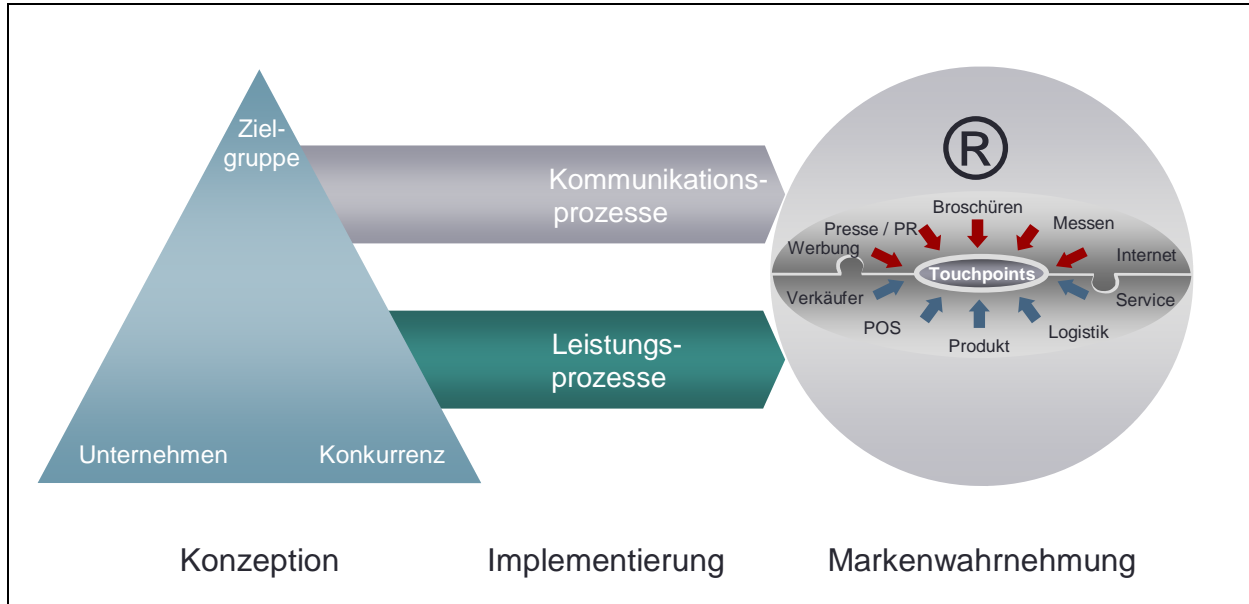


Abbildung 1: Starke Marken entstehen aus dem stimmigen Dreiklang von strategischer Konzeption, Implementierung und Markenwahrnehmung

Doch wie ist die Marke bzw. die für die Marke zentrale Fragestellung der Markenpositionierung nun in den Strategieprozess einzubetten? Hierzu möchten wir den bekannten Ansatz nach Porter zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen heranziehen (Abbildung 2), in dem Porter aufbauend auf der Branchenanalyse im zweiten Schritt eine Entscheidung für eine Wettbewerbsstrategie fordert, bevor die gewählte Wettbewerbsstrategie über das Wertkettenmodell implementiert bzw. optimiert wird.

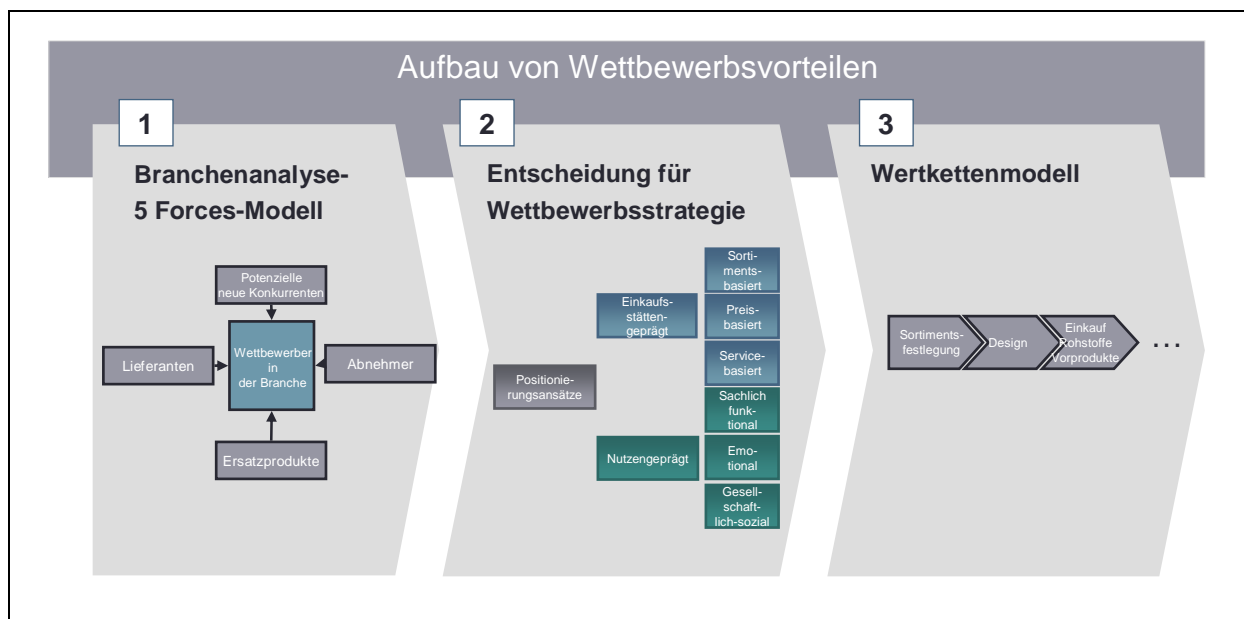


Abbildung 2: 3-Stufen-Modell Porters zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen (Rudolph (2005), S. 21)

Nach unserem Verständnis ist die Festlegung der Wettbewerbsstrategie im Porterschen Sinne identisch mit der Positionierungsentscheidung für die Betriebstypenmarke (Im Sinne der realisierten strategischen Wettbewerbsstrategie eines Einzelhandelsunternehmens, die den Zweck verfolgt, eine erfolgreiche, vom Wettbewerb unterscheidbare Marktposition zu erlangen). Betreibt ein Unternehmen mehrere Betriebstypenmarken (z.B. Metro mit Media Markt, Kaufhof, Saturn-Hansa ...), so ist die Entscheidung für die Wettbewerbsstrategie des einzelnen Betriebstyps keine Frage der Unternehmensstrategie, sondern eine der Geschäftsfeldstrategie. Betreibt ein Handelsunternehmen dagegen nur eine Betriebstypenmarke, so geht es bei der Festlegung der Positionierung logischerweise um die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens. Die Positionierung der Betriebstypenmarke umfasst entsprechend des in Abbildung 1 angeführten strategischen Dreiecks einen Zielgruppen-(Kunden), Differenzierungs-(Konkurrenz) und Kernkompetenzentscheid (Ressourcen) (Rudolph (2005), S. 38).

In der einfachsten Form wird hinsichtlich der Wettbewerbsstrategien lediglich zwischen der Kostenführerschaft einerseits sowie der Differenzierungsstrategie (generische Wettbewerbsstrategien) unterscheiden. Diese sehr einfache Unterscheidung genügt aus mehreren Gründen heutigen Ansprüchen nicht mehr:

- Zum einen zeigt die Handelspraxis (und nicht nur diese!), dass man mit hybriden Wettbewerbsstrategien vor allem im Zeitablauf durchaus Erfolg am Markt haben kann (auch Outpacing oder Überholstrategie (Liebmann/ Zentes/ Swoboda (2008), S. 174 f.)).
- Zum zweiten erscheint vor dem Hintergrund der Sichtweise, die Positionierung der Betriebstypenmarke als identisch zur Wettbewerbsstrategie zu sehen, die Differenzierungsstrategie im Porterschen Sinne als zu grob und den differenzierten Konsumentenansprüchen nicht in ausreichendem Maße Rechnung tragend. Daher schlagen wir im 2. Kapitel dieses Beitrags eine feinere Einteilung der Differenzierungsstrategien vor.

Der folgende Beitrag stellt die Entscheidung für eine bestimmte Positionierung in einen breiteren strategischen Rahmen, in dem er einen strategischen Handlungsrahmen für Betriebstypenmarken vorstellt. Dieser soll neben der Entscheidung für die Wettbewerbsstrategie bzw. die Positionierung (wird im nachfolgend dargestellten Strategieraster als Marktstimulierungsstrategie bezeichnet) die Erstellung eines umfassenden strategischen Profils für die Betriebstypenmarke ermöglichen. Am Beispiel des im Einzelhandel häufig vorzufindenden Positionierungsansatzes der Profilierung über die Sortimentstiefe soll im Anschluss verdeutlicht werden, welche Möglichkeiten und Grenzen sich aus der Wahl der Positionierung für das strategische Profil der Betriebstypenmarke ergeben.

3. *Strategischer Handlungsrahmen von Betriebstypenmarken*

Um die Auswirkungen unterschiedlicher Positionierungsoptionen für Betriebstypenmarken systematisch diskutieren zu können, ist es notwendig, einen strategischen Handlungsrahmen zu spannen, der die umfangliche Beschreibung einer mit einer Betriebstypenmarke verfolgten Strategie bzw. eines Strategieprofils ermöglicht.

Ein solches Strategieraster wurde auf der Grundlage des von Becker vorgestellten Strategie-Rasters (Becker (2000), S. 192) für den Einzelhandel adaptiert (Einzelheiten finden sich bei Burkhardt (1997), S. 123 ff.), das in Abbildung 3 dargestellt ist.

Strategieebenen	Strategiealternativen									
1.a Leistungsprogrammstrategien	Volle WB/WG-Abdeckung		WB-Spezialisierung mit voller WG-Abdeckung			WB-Spezialisierung mit WG-Spezialisierung		Selektive Spezialisierung		WG-Konzentration
1.b Änderungsstrategien	Fort-schrei-bung	Tiefen-expansion	Tiefen-kontraktion	Breiten-expansion	Breiten-u. Tiefenexpansion	Breitenexpansion u. Tiefenkontraktion	Breitenkontraktion	Breitenkontraktion, Tiefenexpansion	Breiten- u. Tiefenkontraktion	
2. Marktstimulierungsstrategien	Sortimentsbasiert		Einkaufsstättengeprägt			Sachlich-funktional		Nutzengeprägt		gesellschaftlich, sozial
			Preisbasiert	Servicebasiert				emotional		
3. Marktparzellierungsstrategien	Massenmarktstrategie					Segmentierungsstrategie				
	totale		partiale			totale		partiale		
4. Marktarealstrategien	lokal	regional	überregional	national		international selektiv	Europa	global		

Abbildung 3: Strategie-Raster für Betriebstypenmarken

Bei den Überlegungen, welche strategischen Alternativen einem Handelsunternehmen bei der Gestaltung des **Leistungsprogramms** offen stehen, ist bei der Sortimentsgestaltung anzusetzen. Zur Unterscheidung bietet sich ein Ansatz an, der ausschließlich den Umfang des Sortimentes hinsichtlich Breite und Tiefe zum Gegenstand hat. Entsprechend sind folgende Strategiealternativen zu unterscheiden (Heinemann (1989), S. 46):

- **Volle Warenbereichs-/Warengattungsabdeckung** – bei dieser Leistungsprogrammalternative werden alle Warenbereiche (i.d.R. übliche Branchengliederung des Einzelhandels, z.B. Lebensmittel, Textilien, Möbel) mit sämtlichen Warengattungen (hiermit wird die Sortimentstiefe zum Ausdruck gebracht, bei Lebensmitteln z.B. Konserven, Frischeprodukte etc.) angeboten. Das typische Beispiel für diese Leistungsprogrammstrategie stellt das vollsortierte Warenhaus mit Lebensmittelabteilung (z.B. Karstadt) dar.
- **Warenbereichsspezialisierung mit voller Warengattungsabdeckung** – hierbei erfolgt eine Spezialisierung auf einen Warenbereich, es werden jedoch alle Warengattungen des Warenbereichs geführt. Ein Beispiel hierfür ist ein vollsortiertes Kaufhaus für Bekleidung und Sportartikel (z.B. Peek & Cloppenburg bzw. Sport Scheck).
- **Warenbereichsspezialisierung mit Warengattungsspezialisierung** – bei dieser Strategieoption liegt innerhalb eines Warenbereiches eine Spezialisierung auf bestimmte Warengattungen vor. Ein Beispiel hierfür wäre ein Bekleidungshaus, das nur Damenoberbekleidung und Kinderkonfektion anbietet.
- **Selektive Spezialisierung** – diese Strategiealternative bezieht sich auf Sortimente, die sich aus ausgewählten Warenbereichen und ausgewählten Warengattungen zusammensetzen. Beispiele hierfür

finden sich bei Geschäften, die ihre Sortimente nach Bedarfskomplexen ausrichten, wie z.B. Geschenkartikelgeschäfte.

- **Warengattungskonzentration** – hierbei erfolgt eine Konzentration auf eine Warengattung. Als Beispiel ist ein Spezialgeschäft für Modelleisenbahnen zu nennen.

Um Strategieoptionen für Betriebstypenmarken umfassend beschreiben und analysieren zu können, ist neben der Dimension Breite/Tiefe des Leistungsprogramms auch die Strategiedimension „Zeit“ zu berücksichtigen, d.h. die Änderungsmöglichkeiten des Sortiments im zeitlichen Ablauf. Hinsichtlich dieser Änderungsmöglichkeiten ergibt sich die in Abbildung 6 dargestellte Strategie-Auswahlmatrix.

Sortimentsbreite \ Sortimentstiefe	Beibehaltung	Erweiterung	Straffung
Beibehaltung	Leistungsprogrammfortschreibung	Sortiments-Breitenexpansion (Sortimentsinnovation)	Sortiments-Breitenkontraktion (Sortimentselimination)
Erweiterung	Sortiments-Tiefenexpansion (Sortimentsdifferenzierung)	Sortiments-Breiten- und Tiefenexpansion (Universalisierungsstrategie)	Sortiments-Breitenkontraktion und Tiefenexpansion (Spezialisierungsstrategie)
Straffung	Sortiments-Tiefenkontraktion (Sortiments-Bereinigung)	Sortiments-Breitenexpansion und Tiefenkontraktion (Innovation und Bereinigung)	Sortiments-Breiten- und Tiefenkontraktion (Sortiments-Elimination und Bereinigung)

Abbildung 4: Strategiealternativen im Rahmen der Leistungsprogrammänderung (Glöckner-Holme (1988), S. 164)

Marktstimulierungsstrategien beziehen sich auf die für die Positionierung der Betriebstypenmarke zentral relevanten strategischen Entscheidungen. In der einfachsten Form wird hierbei lediglich zwischen Präferenzstrategie (Differenzierungsstrategie im Sinne Porters) einerseits und Preis-Mengen-Strategie (Strategie der Kostenführerschaft) andererseits unterschieden. Diese Differenzierung erscheint – wie oben bereits angedeutet – für markenstrategische Überlegungen als deutlich zu grob und daher ungeeignet, ein strategisches Raster für Positionierungsoptionen von Betriebstypenmarken zu entwickeln. Außerdem ist das begriffliche Gegensatzpaar von Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie sehr unglücklich gewählt, da durchaus auch preispositionierte Betriebstypenmarken Präferenzen erzeugen können, ein fantastisches Beispiel hierfür ist die Betriebstypenmarke Aldi.

Der vorliegende Beitrag stellt einen Ansatz für Positionierungsoptionen für Betriebstypenmarken vor, der auf dem semantischen Netzwerkmodell zur Interpretation von Gedächtnisinhalten nach Grunert basiert (Grunert (1982)). Ansatzpunkt für die idealtypische Typologisierung von Positionierungen bildet die Frage, welche Arten von Assoziationen zu Betriebstypenmarken unterschieden werden können. Grundsätzlich sind hier die **Kenntnis** (Assoziationen zwischen Alternativen und Merkmalen (z.B. Dallmayr führt hochwertige Produkte), die **Anforderung** (Assoziationen zwischen Bedürfnissen und Merkmalen (z.B. die mit der Assoziation des Merkmals „exklusive Ladeneinrichtung“ verbundene Assoziation des Bedürfnisses „Prestige“) sowie die **Erfahrung** (Assoziationen zwischen Alternativen und Anwendungen) voneinander zu unterscheiden. Ein positionales Netzwerkmodell für Einkaufsstättenwahlentscheidungen ist in Abbildung 5 dargestellt. Entsprechend lassen sich folgende idealtypischen Imagestrukturtypen unterscheiden: das einkaufsstättengeprägte Image (geprägt durch starke Assoziationen zwischen Einkaufsstättenmerkmalen und der Betriebstypenmarke – z.B. Aldi ist ein Lebensmittelanbieter) sowie das nutzengepreßte Image (geprägt durch starke Assoziationen zwischen Bedürfnissen und Betriebstypenmarke – z.B. Aldi ist „Geld sparen“) (Hätty (1989), S. 201ff.; Burkhardt (1997), S. 91ff., 129ff.).

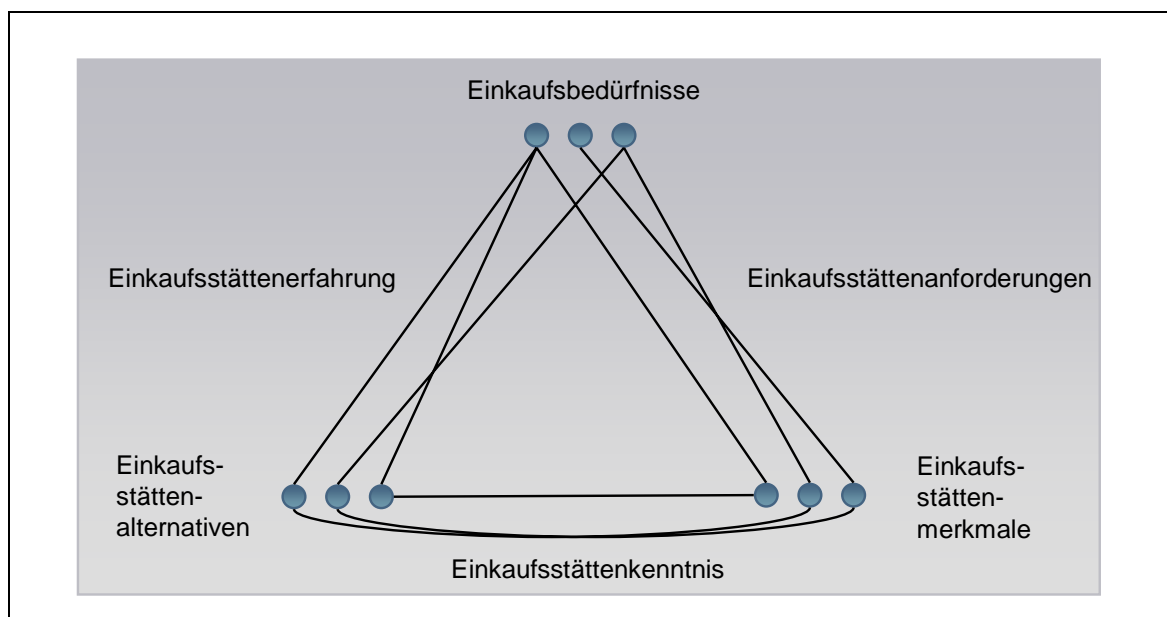


Abbildung 5: Positionales Netzwerk für Einkaufsstättenwahlentscheidungen

Diese beiden grundsätzlichen Profilierungsansätze sind nun weiter zu untergliedern. Da die Imagestruktur immer auch das Ergebnis der Wettbewerbsstrategie und der hierdurch bedingten Marketingpolitik des Einzelhandelsunternehmens ist, sind bei einem einkaufsstättengeprägten Positionierungen grundsätzlich alle Einkaufsstättenmerkmale, die dem Verbraucher gegenüber kommuniziert werden und für diesen einstellungs- bzw. kaufrelevant sind, als Ansatzpunkte für Marktstimulierungsstrategien (Positionierungsansätze) denkbar. Entsprechend der für den Einzelhandel relevantesten Faktoren, erfolgt an dieser Stelle eine Beschränkung auf die Faktoren Sortiment, Preis und Service.

Sortimentsbasierte Präferenzstrategien setzen am Kern der Handelsleistung, am Sortiment an. Möglichkeiten zur Erlangung von Kundenpräferenzen bieten im Rahmen dieser Ansätze z.B. eine bessere Qualität der verkauften Produkte, ein tieferes oder breiteres Sortiment und bestimmte Hersteller- oder auch Handelsmarken. Wichtig für die Unterscheidung von anderen Positionierungsalternativen ist, dass im Rahmen der einkaufsstättengeprägten Ansätze über das Sortiment die Kommunikation der Sortimentsinhalte im Mittelpunkt der Präferenzstrategie steht und nicht der Nutzen des Sortiments für den Verbraucher.

Bei den **preisbasierten Präferenzstrategie** steht der Preis im Mittelpunkt der Kommunikationsbemühungen und damit im Mittelpunkt des Betriebstypenmarkenimages. Diese Strategie entspricht in der Praxis weitgehend der von Porter angeführten Strategie der Kostenführerschaft (Porter (1990), S. 62 ff.). Mögliche Ausprägungen sind Dauerniedrigpreisprogramme und ein Ansatz der Sonderangebotspolitik.

Ansätze für **servicebasierte Präferenzstrategien** ergeben sich auf der Grundlage von Serviceangeboten, die denen des Wettbewerbs überlegen sind. Ansatzpunkte hierfür sind Beratungsleistungen, Kundendienstaktivitäten, eine großzügige Garantieabwicklung, Warenzustellung, Kundenkreditgewährung oder ein ausgefeilter After-Sales-Service.

Nutzengeprägte Präferenzstrategien verkaufen dagegen Problemlösungen, die Handelsleistung selbst stellt nur Mittel zum Zweck dar. Innerhalb der nutzenorientierten Profilierungsansätze sind nutzengeprägte Präferenzstrategien mit sachlich-funktionaler Ausrichtung von nutzengeprägten Präferenzstrategien mit emotionaler Ausrichtung und nutzengeprägte Präferenzstrategien mit gesellschaftlich-sozialer Ausrichtung zu unterscheiden.

Bei den **sachlich-funktional geprägten Profilierungsansätzen** steht der sachlich funktionale Nutzen der Handelsleistung im Fokus der Markenkommunikation. Der sachlich-funktionale Nutzen einer preisgeprägten Handelsleistung wäre beispielsweise das „Sparen“. Ein anderes Beispiel wäre der sachlich-funktionale Nutzen „Wohnen“ für den sortimentsgeprägten Ansatz des „Möbelhauses“.

Ansatzpunkt der **nutzengeprägten Präferenzstrategien mit emotionaler Ausrichtung** ist eine Differenzierung des Angebotes auf der emotionalen Ebene. Der im Einzelhandel hierfür gebräuchliche Ansatz sind die Erlebnisstrategien, die für eine Positionierung häufig jedoch zu unspezifisch gestaltet sind. Mögliche emotionale Erlebnisse, die sich für Positionierungsansätze eignen, sind Jugendlichkeit, Exotik, Natürlichkeit, Genuss oder auch Exklusivität.

Die dritte Gruppe der nutzengeprägten Präferenzstrategien wählt **gesellschaftlich-soziale Anforderungen**, die an Handelsunternehmen gestellt werden, als Ansatz für ihre Profilierung. Wesentlich erscheint bei diesen Strategien eine enge Verknüpfung mit der Unternehmensphilosophie. Die Profilierungschance erwächst daraus, dass besagte Handelsunternehmen kommunizieren und vorleben, in welchen Bereichen sie ihre gesellschaftliche Verantwortung sehen. Ein legendäres Beispiel für diese Positionierungsansätze ist The Body Shop.

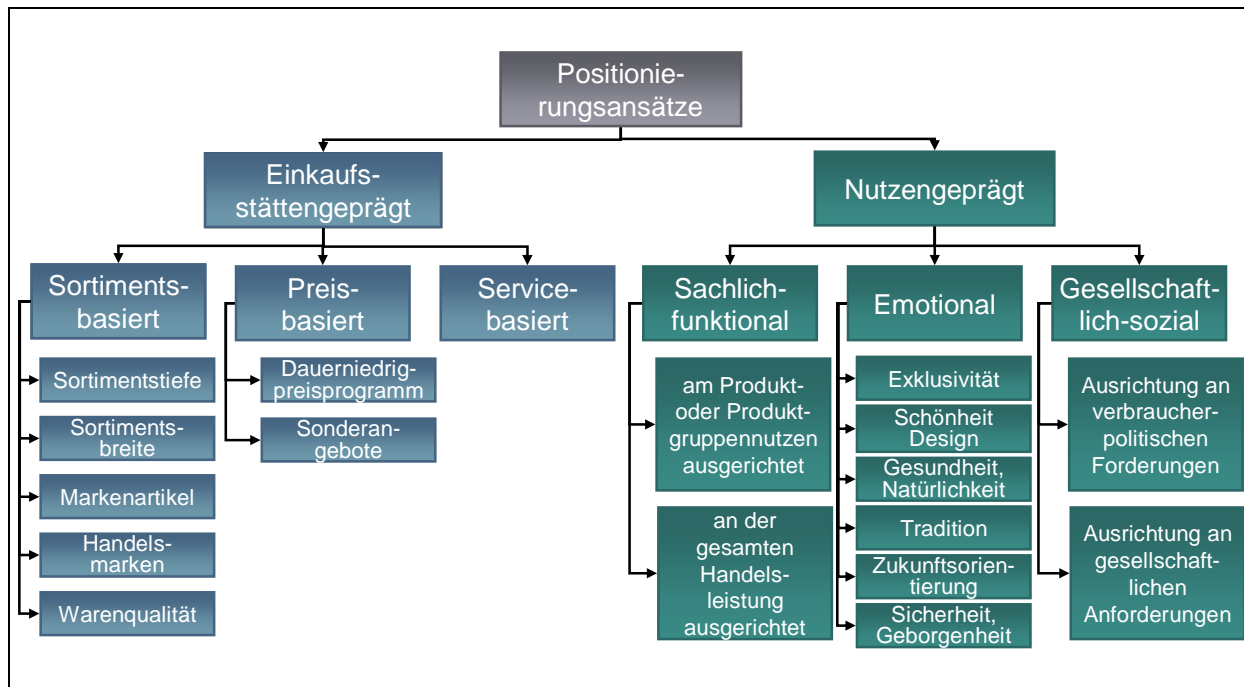


Abbildung 6: Positionierungsansätze für Betriebstypenmarken im Überblick.

Selbstredend kommen diese Positionierungsansätze in der Praxis selten in Reinform vor, in aller Regel werden mehrere der oben angeführten Alternativen miteinander kombiniert. Im Sinne der geforderten Prägnanz von Positionierungen empfiehlt sich jedoch eine klare kommunikative Fokussierung auf einen der Ansätze. Zur Verdeutlichung dient Abbildung 7, in der ein sortimentsgeprägtes Image einem sachlich-funktional geprägtem Image einer Einkaufsstätte gegenübergestellt wird. Die fett gekennzeichneten Kanten zeigen an, dass die Assoziationen zur Betriebstypenmarke im sortimentsgeprägten Image aufgrund kommunikativer Maßnahmen am stärksten zur den Attributen große Auswahl und Möbelhaus ausgebildet sind. Entsprechend dominieren bei einer Konfrontation mit der Betriebstypenmarke diese Assoziationen im Gedächtnis der Konsumenten. Beim sachlich-funktionalen Ansatz würde beispielsweise der „kompetente Partner in allen Fragen des Wohnens“ kommunikativ in den Mittelpunkt treten, um bei den Verbrauchern eben diese Assoziation primär mit der Betriebstypenmarke in Verbindung zu verbringen.

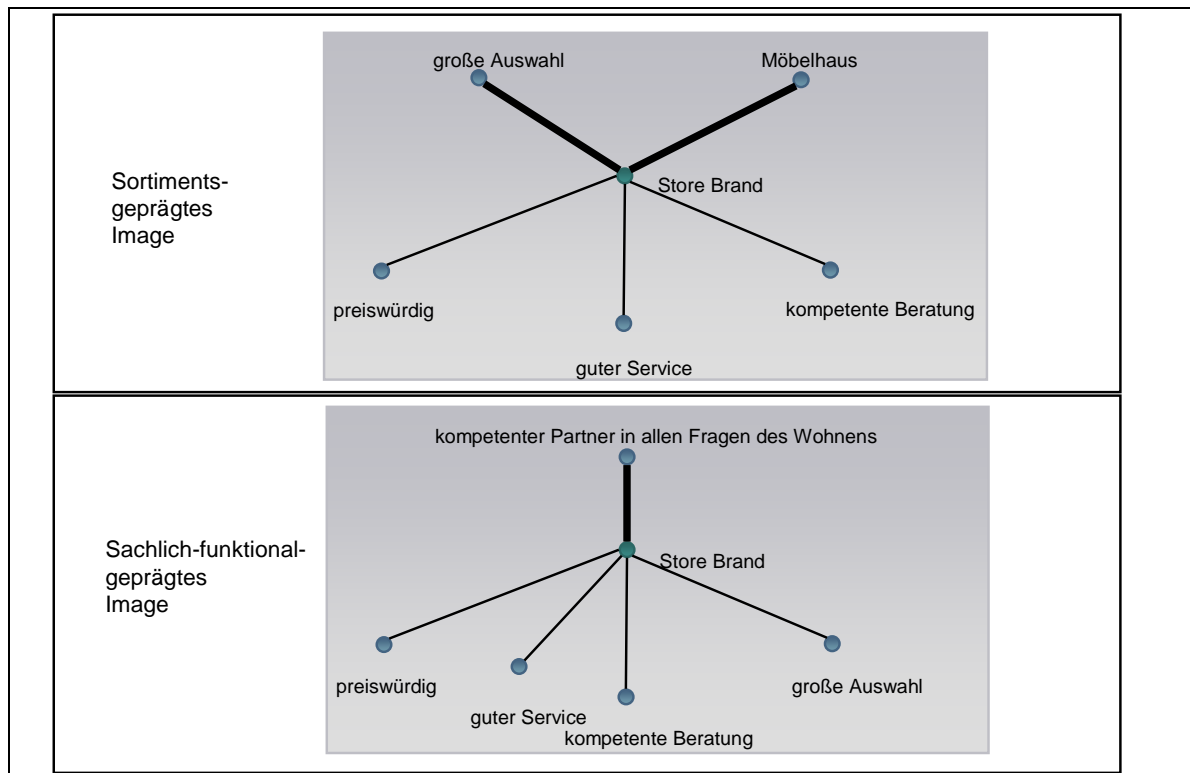


Abbildung 7: Beispielhafte Netzwerke bei unterschiedlichen Positionierungsansätzen

Marktparzellierungsstrategien betreffen die Differenzierung der Marktbearbeitung. Hierbei geht es in den Extremen um die Entscheidung zwischen Totaler Marktabdeckung und partialer Marktabdeckung, bei der man sich auf bestimmte Zielgruppensegmente beschränkt. Diese beiden Pole kann man nun einerseits über ein undifferenziertes Marketing mittels einer Massenmarktstrategie oder über ein differenziertes Marketing mit einer Marktsegmentierungsstrategie bedienen. Ein differenziertes Marketing bedeutet auf das Führen von Betriebstypenmarken, dass man die anvisierten Marktsegmente mit unterschiedlichen Betriebstypenmarken anspricht, während man bei der Massenmarktstrategie nur eine Betriebstypenmarke betreibt. Ein sehr anschauliches Beispiel für einen partiellen Strategiewechsel in diesem Strategiefeld findet sich in der jüngeren Vergangenheit mit REWE, das seine ehemalige differenzierte Marktbearbeitung mit den Betriebstypenmarken miniMAL, HL, Stüssgen oder Otto Mess in Deutschland in der Betriebstypenmarke REWE gebündelt hat.

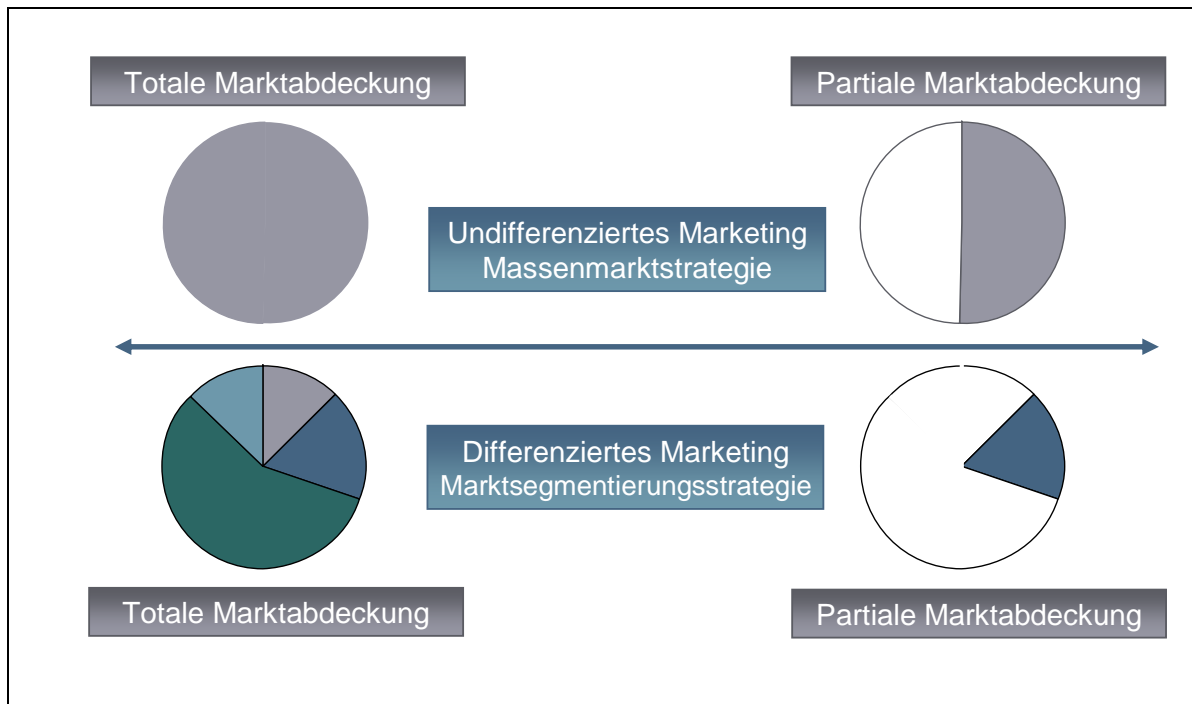


Abbildung 8: Marktparzellierungsstrategien für Betriebstypenmarken

Auf der Ebene der **Marktrealstrategien** geht es darum, die räumliche Marktreichweite festzulegen. Hierbei ist zwischen der **lokalen Strategie** (Einzelhandelsunternehmen konzentriert sich auf den bisherigen Standort oder sucht innerhalb des bisherigen Makrostandortes (gleiche Stadt) neue Räumlichkeiten), der **regionalen Strategie** (Filialisierung innerhalb einer bestimmten Region), der **überregionalen Strategie** (es werden mehrere Regionen besetzt, ohne allerdings national präsent zu sein), der **Internationalisierung in Anrainerländer**, der **Europa-Strategie** sowie der **Weltmarktstrategie** unterschieden.

3. **Auswirkungen der Wahl einer Positionierung auf das strategische Profil**

Die Entscheidung für einen bestimmten fokussierten Positionierungsansatz beeinflusst immer das gesamte strategische Profil einer Betriebstypenmarke. Bestimmte Strategiefestlegungen sind möglich, andere verbieten sich mehr oder weniger. Wir möchten nachfolgend die Zusammenhänge anhand des Positionierungsansatzes über tiefe Sortimente beispielhaft diskutieren.

Unter der Sortimentstiefe wird die Anzahl der Sorten pro Artikel verstanden, sie bezieht sich entsprechend auf das Angebot alternativer Kaufmöglichkeiten. Die Profilierungswirkung entsteht über eine überlegene Befriedigung des Warenbedarfs der anvisierten Zielgruppe. Entsprechend kann eine Aussage über die Profilierungswirkung der Sortimentstiefe nur durch Einbeziehung der relevanten Konkurrenz getroffen werden.

Die strategischen Konsequenzen einer Positionierung über die Sortimentstiefe lassen sich nun anhand des in Kapitel 2 (Abbildung 3, Seite 4) vorgestellten Strategierasters diskutieren.

Hinsichtlich der möglichen **Leistungsprogrammstrategien** einer Betriebstypenmarke ist eine Profilierung über die Sortimentstiefe grundsätzlich für alle Strategiealternativen, außer der vollen Warenbereichs-/WarenGattungsabdeckung denkbar. Diese Alternative scheidet aus, weil ein konsistentes Image bei einer solchen Sortimentsbreite mit der zentralen Aussage der tiefen Sortimentskompetenz nicht vereinbar ist (ein Beispiel dafür, dass Sortimentskompetenz mit breiten Sortimenten nicht glaubhaft abbildbar ist, sind die Warenhäuser). Zu den Alternativen Warenbereichsspezialisierung mit voller WarenGattungsabdeckung, Warenbereichsspezialisierung mit WarenGattungsspezialisierung, selektive Spezialisierung und WarenGattungskonzentration ist auszuführen, dass ein prägnantes Image mit entsprechender Kompetenz des Leistungsversprechens gegenüber dem Verbraucher in der Reihung der Nennung zunehmend einfacher zu erlangen ist.

Denkbare **Änderungsstrategien des Leistungsprogramms** sind ohne Abkehr von der zentralen Positionierung der Sortimentstiefe grundsätzlich alle Strategien, die keine Breitenexpansion beinhalten (Fort-schreibung, Tiefenexpansion, Tiefenkontraktion, Breitenkontraktion, Breitenkontraktion und Tiefenexpansion sowie die Alternative der Breiten- und Tiefenkontraktion), sondern das angestrebte Spezialistenimage weiter schärfen. Eine Aufgabe der Spezialistenrolle verbunden mit einer Strategie der Dezentrierung eines profilierten Images geht meist mit einer Markenerosion einher, da eine eindimensionale Kompetenz nur schwer ausdehnbar ist und die Gefahr eines Prägnanzverlustes mit sich bringt.

Wegen der Notwendigkeit der Ausrichtung tiefer Sortimente an Produkten des standardisierten Massenbedarfs, der durch die Auswahl substituierter Güter verursachten wenig strukturierten Kundenauswahl sowie des mit tiefen und engen Sortimenten einhergehenden größeren benötigten Einzugsgebietes erscheinen im Rahmen der **Marktparzellierungsstrategien** die Strategiealternativen der totalen Massenmarktstrategie sowie der partialen Massenmarktstrategien erfolversprechend. Bei der Alternative der totalen Massenmarktstrategie ist darauf zu achten, dass die angebotenen Produkte nicht mit einem zu ausgeprägten Sozialprestige ausgestattet sind, um keine Probleme der Kunden im Umgang miteinander in der Einkaufsstätte zu erzeugen. Bei einer Profilierung über die Sortimentstiefe in Verbindung mit den Strategiealternativen totale und partiale Segmentierungsstrategie muss für einen erfolversprechenden Einsatz auf jeden Fall ein sehr großes und damit ökonomisch tragfähiges Einzugsgebiet gegeben sein.

Grundsätzlich lassen sich Betriebstypenmarken mit einer sortimentstiefenbasierten Profilierung erfolversprechend **internationalisieren**. Allerdings müssen unter der Maßgabe der Beibehaltung der Profilierung über die Sortimentstiefe in aller Regel die Sortimente standortbezogen (in aller Regel über die Bildung von Sortimentsmodulen) sowie zielgruppenbezogen angepasst werden.

Die Wahl der Positionierung über tiefe Sortimente hat neben den dargestellten Auswirkungen auf das Strategieprofil aber auch Auswirkungen auf das anzustrebende Kompetenzprofil und damit den Ressourceneinsatz des Handelsunternehmens. Abbildung 9 zeigt eine entsprechende Erfolgslogik mit den Ursache-Wirkungsverhältnissen der Kompetenzen des Handelsunternehmens für eine sortimentsbasierte Positionierung.

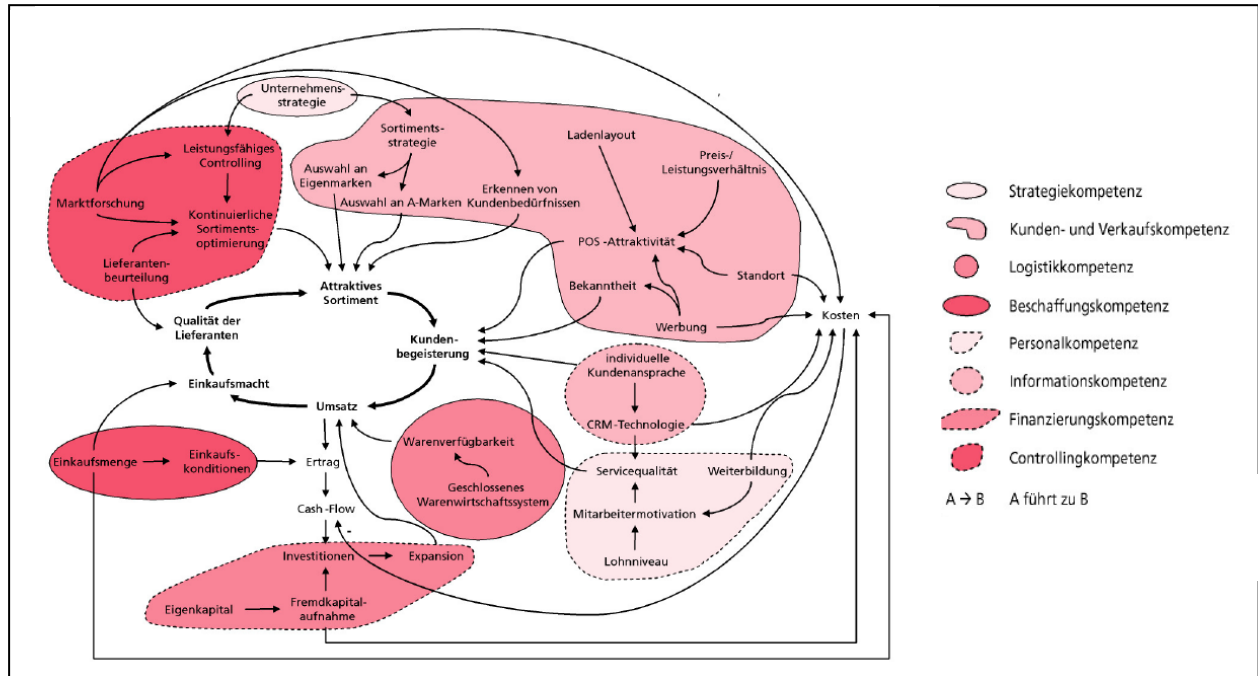


Abbildung 9: Erfolgslogik einer sortimentsbasierten Positionierungsstrategie

Quelle: Rudolph (2005), S. 18

Je nach Wettbewerbsstrategie fällt die Erfolgslogik einer Betriebstypenmarke anders aus. Der Grundkreislauf in der Mitte von Abbildung 9 beantwortet die Frage, wodurch der Unternehmenserfolg in erster Linie entsteht (attraktives Sortiment steht entsprechend der sortimentsbasierten Positionierung im Mittelpunkt). Wie deutlich ersichtlich, benötigt die Betriebstypenmarke für das Funktionieren des Gesamtkreislaufs eine ausgeprägte Prozesskompetenz – verschiedene Abteilungen müssen zusammenarbeiten, um die Erfolgslogik zum Laufen zu bringen.

4. Fazit

Das vorliegende Papier zeigt deutlich die strategische Relevanz von Markenpositionierungen im Sinne der wettbewerbsstrategischen Festlegung für Betriebstypenmarken auf. Die Wahl des Positionierungsansatzes entwickelt jedoch nicht nur für die unternehmensstrategischen Basisentscheidungen, wie die Wahl der generellen Leistungsprogrammstrategie, der Änderungsstrategien, der Marktparzellierungsstrategie sowie der Marktrealstrategie Bedeutung. Vielmehr sind auch die Wertketten sowie die Kernkompetenzen des Unternehmens entsprechend der Positionierungsstrategie festzulegen. Es versteht sich von selbst, dass die markenstrategische Positionierungsentscheidung für den Betriebstyp in diesem Sinne ein zentraler Bestandteil der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie sein muss! Ein Vorgehen nach dem Prinzip „Branding follows Strategy“ greift auf jeden Fall zu kurz.

Literaturverzeichnis

Becker, J. (2000): Marketing-Strategien: systematische Kursbestimmung in schwierigen Märkten, München

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

Esch, F.-R./ Tomczak, T./ Kernstock, J./ Langner, T. (2004): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden.

Glöckner-Holme, I. (1988): Betriebsformen-Marketing im Einzelhandel, Augsburg

Grunert, K.G. (1982): Informationsverarbeitungsprozesse bei der Kaufentscheidung: Ein gedächtnispsychologischer Ansatz, Frankfurt a.M.

Hätty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg.

Heinemann, G. (1989): Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel, Wiesbaden

Liebmann, H.-P./ Zentes, J./ Swoboda, B. (2008): Handelsmanagement, 2. Auflage, München

Porter, M.E. (1990): Wettbewerbsstrategie, 6. Aufl., Frankfurt a.M.

Rudolph, T. (2005): Modernes Handelsmanagement, München