



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Hanf, J.H. : Handelsmarken – Ein strategisches Instrument zur Positionierung und Imagebildung eines Lebensmittelhändlers. In: Ahrens, H., Grings, M., Petersen, V.: Perspektiven der europäischen Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Osterweiterung der Europäischen Union. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 38, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2003), S. 289-300.

HANDELSMARKEN EIN STRATEGISCHES INSTRUMENT ZUR POSITIONIERUNG UND IMAGEBILDUNG EINES LEBENSMITTELHÄNDLERS

von

J. H. HANF*

1 Einleitung

Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit ist der deutsche Lebensmitteleinzelhandel. Im Jahre 2000 umfasste dieser ein Umsatzvolumen von ca. 194 Mrd. Euro. Die 50 größten Händler halten ca. 99 % des Umsatzes, die Top 10 halten gemeinsam ca. 83 % des Gesamtumsatzes. Die dem LEH vorgelagerten Stufen der Food Chain, der Wertschöpfungskette des Agribusiness, weisen eine wesentlich heterogenere Struktur auf. Auf der Stufe der Lebensmittelindustrie und des -handwerkes liegt eine wesentlich niedrigere Konzentration vor. Im landwirtschaftlichen Bereich kann man von einer atomistischen Angebotsstruktur reden. Aufgrund der starken Konzentration im LEH wird sich der Autor nachfolgend auf diesen Sektor beschränken und sich auf die im Abstract angeführten Fragen konzentrieren.

Kernthese dieses Beitrages ist, dass Handelsmarken eine erfolgsversprechende Strategie sind, um einen Lebensmitteleinzelhändler im Wettbewerb um die Gunst der Käufer vorteilhaft zu positionieren. Jedoch erfolgt der Kampf um den "Share of wallet" beim Käufer nicht ausschließlich zwischen den Handelsmarken, sondern in einem starken Maße in der Auseinandersetzung mit Herstellermarken. Die Entwicklung im deutschen LEH zeigt auf, dass Handelsmarken B- und C-Marken substituieren. Es zeigt sich somit, dass Handelsmarken noch immer vornehmlich in Niedrigpreissegment eingesetzt werden, um den Discountbereich zu bedienen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass in Zukunft immer stärker der Versuch unternommen wird, Handelsmarken im Premiumbereich zu etablieren. Ziel ist es, den Einzelhändler selbst als Marke zu etablieren. Folge wird ein verstärkter Wettbewerb zwischen A-Marken und Premium Handelsmarken sein. Der traditionelle Unterschied zwischen Handelsmarken und Herstellermarken wird sich somit in Zukunft nivellieren.

2 Markenpolitische Optionen

Handelsmarken selbst existieren schon seit Jahrhunderten in Form von Haus- und Hofmarken im mittelalterlichen Handwerk und Handel (BRUHN, 1997, S.13ff.). Für die Neuzeit macht Bruhn die vier folgenden Phasen der Handelsmarkenentwicklung aus:

- Einführung von Handelsmarken
- Einführung von Gattungsmarken (Generics)
- Einführung von Quasi-Marken
- Einführung von Dach- und Exklusivmarken

Jedoch wird der Autor dieses Beitrages nachfolgend nur kurz auf zwei Bereiche der Handelsmarken eingehen, die von STERNAGEL-ELLMAUER als Renaissance der Handelsmarken

* Jon H. Hanf, Lehrstuhl für Betriebslehre der Ernährungswirtschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen, Senckenbergstraße 3, D-35390 Gießen, email: jon.h.hanf@agr.uni-giessen.de

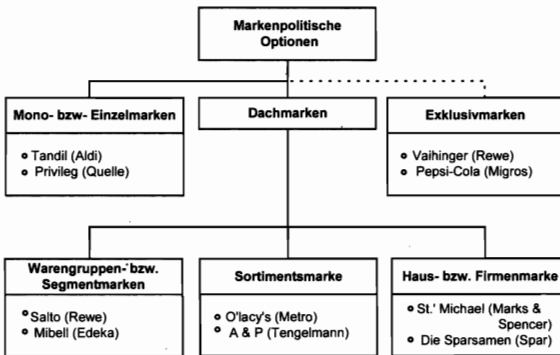
tituliert worden sind. Von der ersten Renaissance der Eigenmarke spricht man in der Zeit der 80er Jahre. In dieser Zeit wurden Handelsmarken insbesondere in Zuge der Sortimentspolitik eingesetzt. Handelsketten führten Generics ein, um gegenüber den vordringenden Discounter Wettbewerbsfähig zu bleiben. Nach einer kurzen Phase der Euphorien setzte sich im Handel die Erkenntnis durch, dass Eigenmarken keine "Selbstläufer" seien, sondern einer intensiven und professionellen Handhabung bedürfen (STERNAGEL-ELLMAUER, 1997, S.97ff.).

Dieses führte zur zweiten Renaissance der Handelsmarken Mitte der 90er Jahre. Der Handel stellte dann Handelsmarkenkonzepte vor, die den bisherigen Markenartikeln Konkurrenz machen sollten. Beispielsweise führte Tengelmann die "Master"-Produkte ein, oder Spar relaunchte seine Handelsmarke die "Sparsamen" (STERNAGEL-ELLMAUER, 1997, S.97ff.). In den vergangenen Jahren konnten Handelsmarken konstant Marktanteilszuwächse für sich reklamieren. Während 1985 18 % Marktanteil auf Handelsmarken entfielen, waren es 1995 bereits 21 % Marktanteil und im Jahre 2000 ca. 24 % Marktanteil. Somit muss konstatiert werden, dass schwache Herstellermarken zunehmend durch Handelsmarken substituiert werden (CMA, 2001, S.21ff.).

Aufbauend auf der oben dargestellten Strategie soll untersucht werden, ob die "Öko-Eigenmarken" der Handelshäuser eine Möglichkeit darstellen, sich gegenüber den Konkurrenten zu differenzieren. Dabei muss der Nitrofen-Skandals, der sich primär in seiner Wirkung bei Ökoprodukten entfaltet hat, berücksichtigt werden.

Der Begriff "Handelsmarke" ist nicht eindeutig definiert. Im Fortlauf der Arbeit wird jedoch folgende Definition zu Grunde gelegt. "Handelsmarken sind Waren- oder Firmenzeichen, mit denen Handelsbetriebe Waren versehen oder versehen lassen, wodurch sie als Eigner oder Dispositionsträger der Marke auftreten" (BRUHN, 1997, S.10). Die folgende Abbildung 1 zeigt weitere Optionen zur Ausgestaltung einer Handelsmarke auf.

Abbildung 1: Markenpolitische Optionen der Handelsmarkenpolitik



Quelle: Bruhn, S. 32

Die obige Abbildung zeigt die Optionsvielfalt, die bei der Gestaltung einer Handelsmarkenstrategie zu berücksichtigen ist. Somit ist ein zentraler Bestandteil der Strategieformulierung die Auswahl der richtigen Möglichkeit. Bestimmungsfaktoren zur Auswahl sind u.a. die angestrebte Positionierung beim Verbraucher sowie die beabsichtigte Tiefe und Breite des Sortimentes. Jedoch sind neben der Beachtung der Wahl der richtigen markenpolitischen Option auch die korrekte Handhabung des markenpolitischen Marketing Mixes von großer Bedeutung für die erfolgreiche Implementierung einer Handelsmarkenstrategie. Nachfolgend werden diese beiden Punkte vertieft.

Unter Mono- bzw. Einzelmarken versteht man Produkte, die unter einem eigenen Namen oder Logo vermarktet werden. Diese Eigenmarkenpolitik verfolgt das Handelsunternehmen Aldi. Verwendete Monomarken sind beispielsweise "Gletscherkrone" oder "Albrecht Kaffee". Eine dementsprechende Strategie ermöglicht es, dass produktspezifische Charakteristika berücksichtigt werden können. Ebenfalls besteht die Möglichkeit das Produkt individuell zu positionieren, ohne auf Übertragungseffekte auf andere Produkte zu achten. Des Weiteren können durch Monomarken gezielt einzelne Kundengruppen angesprochen werden, so dass gegenüber Konkurrenten Markenkompetenz demonstriert werden kann (BROCKHOFF, 1993, S.161ff.).

Als nachteilig ist zu betrachten, dass das Werbebudget auf eine Vielzahl von Einzelmarken verwendet werden muss. Des weiteren kann unter der Vielzahl der Monomarken die Schärfung des Image des Handelsunternehmens leiden, da das Vertrauen der Konsumenten auf die einzelne Marke und nicht auf das Handelshaus reflektiert (BEREKOVEN, 1995, S.135ff.).

Jedoch muss konstatiert werden, dass das imagestärkste deutsche Handelsunternehmen, der Discounter Aldi, gerade eine solche Monomarkenstrategie fährt, um die Marke "Aldi" als Hauptimagefaktor zu etablieren.

Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, ist eine weitere Strategie die Bildung von Dachmarken. Hierbei werden unter einem gemeinsamen Markendach verschiedene Produkte angeboten. Zu unterscheiden sind Warengruppen- bzw. Segmentmarken, Sortimentsmarken und Haus- bzw. Firmenmarken.

Wie der Name schon andeutet wird bei Warengruppen- bzw. Segmentmarken das Warenangebot eines Warenbereiches unter einem gemeinsamen Namen subsumiert. Beispielsweise sind die Segmentmarke "Füllhorn" der Rewe bzw. "Bio Bio" vom Tengelmann Discounter Plus zu nennen. Mit der Verwendung soll gegenüber spezifischen Kundengruppen Fachkompetenz demonstriert werden, sowie auf deren spezifischen Wünsche eingegangen werden (BRUHN, 1997, S.32ff.).

Bei Sortimentsmarken werden unterschiedlich große Teile des Sortimentes unter einer einheitlichen Marke zusammengefasst. Vorteilhaft ist hierbei, dass durch diesen multiplizierenden Auftritt die Wahrnehmung der Marke bei den Käufern relativ schnell vollzogen wird. Somit erreicht eine Sortimentsmarke vergleichbar schnell einen beachtlichen Bekanntheitsgrad (MEFFERT und BRUHN, 1984, S.11ff.).

Unter Umständen kann eine zu große Heterogenität der Produkte unter der Sortimentsmarke der Markenschärfe schaden, da die Verbraucher der Marke keine spezifische Markenkompetenz zuordnen können (BEREKOVEN, 1995, S.135ff.).

Eine wesentliche Funktion von Sortimentsmarken ist der Imagetransfer der Produkte. Durch den Transfer eines positiven Image eines Produktes auf die anderen Produkte der Marke sollen Synergien ausgenutzt werden. Im Falle eines Skandals oder eines Aufdeckens von minderer Qualität kann der Prozess umgekehrt werden, so dass die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte nicht zu vernachlässigen ist (BRUHN, 1997, S.33ff.).

Bei Haus- bzw. Firmenmarken ist der Markenname der Produkte identisch mit dem Namen des Handelshauses. Als Beispiel kann hier das Handelshaus "Spar" angeführt werden, deren Handelsmarke unter der Bezeichnung "die Sparsamen" geführt wird. Durch die Identität von Handelsmarke und Handelsnamen soll ein gegenseitiger Imagetransfer ermöglicht werden. Durch die Wahl der Produkte soll ein bestimmtes Image auf das Handelshaus übertragen werden und vice versa soll das Image des Handelshauses sich positiv auf die Produkte übertragen. Bei dieser Markierungsstrategie wird die Positionierung des Handelshauses als Marke forciert. Gefahren hierbei sind ebenfalls die oben genannten negativen Ausstrahlungseffekte (ROEB, 1997, S.351ff.).

Beim Einsatz von "Exklusiv-Marken" ist zu beachten, dass es sich hierbei um Herstellermarken handelt, die exklusiv über nur ein Handelshaus vertrieben werden. In der Schweiz vertreibt die Handelsgenossenschaft Migros exklusiv Pepsi Cola. Eine solche Exklusivität trägt zur Imagebildung und Schärfung des Profil eines Handelshauses bei (HASEN, 1997, S.317ff.).

Die voranstehenden Ausführungen zeigen, dass die Auswahl der markenpolitischen Option zur Gestaltung einer Handelsmarke wohl überlegt werden muss.

3 Operationalisierung der Strategie

Die Operationalisierung der getroffenen Strategiewahl erfolgt durch den Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix, d.h. es müssen Entscheidungen über die Kontrahierungspolitik, Distributionspolitik, Produkt- und Sortimentspolitik sowie der Kommunikationspolitik getroffen werden. Nachfolgend soll auf diese Instrumente näher eingegangen werden.

Im Zuge der Produkt- und Sortimentspolitik trifft das Handelsunternehmen Entscheidungen über die insgesamt verfügbaren Produkte im Sortiment. Das Unternehmen muss bestrebt sein, dem Kunden ein auf dessen Wünsche und Bedürfnisse abgestimmtes Produktangebot zu offerieren. Durch die gezielte Gestaltung des Sortiments demonstriert der Händler Fachkompetenz und Serviceorientierung. Eine solche Sortimentspolitik hat Auswirkungen auf das Image des Handelsunternehmens. In diesem Kontext muss das Handelsunternehmen entscheiden, in welchem Umfang Handelsmarken Herstellermarken substituieren sollen. Es ist zu beobachten, dass eine Eliminierung von Zweit- und Drittmarken stattfindet (BRUHN, 1997, S.35ff.).

Überwiegend thematisiert wird die Distributionspolitik bei Handelsunternehmen, die mehr als eine Betriebsform unterhalten, beispielsweise die genossenschaftlichen Handelsketten Rewe oder Edeka. Es muss eine Entscheidung gefällt werden, ob die betreffende Handelsmarke über alle Vertriebswege distribuiert werden soll oder nicht. Ob eine Handelsmarke den Ubiquitätsanspruch einer Marke nach der Definition von Levitt erfüllen muss, soll in diesem Beitrag nicht diskutiert werden, da die Majorität der Handelsmarken nationalweit distribuiert und somit erhältlich ist (RAEDER, 1997, S.373ff.).

Die Kontrahierungspolitik umfasst die Preis- und Konditionenpolitik. Zentrales Thema bei der Handelsmarkenstrategie ist die Ausgestaltung der Preispolitik der Handelsmarke. Ist sie konzipiert als Reaktion auf die wachsenden Marktanteile der Discounter, so ist das Preiseinstiegssegment zu wählen. Soll jedoch die Handelsmarke im Premiumbereich angesiedelt werden, so muss der Preisabstand zu der betreffenden Herstellermarke gefunden werden. Das Handelsunternehmen muss somit den warengruppen- bzw. produktspezifisch optimalen Abverkaufspreis finden (HALLIER, 1997, S.293ff.).

Im Zuge der Kommunikationspolitik beeinflusst das Handelsunternehmen die auf den Markt gerichteten Informationsflüsse durch den Einsatz des Kommunikationsmix. Vor dem Hintergrund gesättigter Märkte bei den meisten Fast Moving Consumer Goods ist die gezielte Informationsverbreitung von strategischer Bedeutung. Das kommunikationspolitisch aktive Handelsunternehmen muss eine in sich geschlossene Taktik über den Einsatz der Instrumente Mediawerbung, Verkaufsförderung, "Point of Sale" (POS)-Werbung und persönlicher Kommunikation besitzen, um eine effiziente und effektive Verwendung des Budgets zu gewährleisten (RAEDER, 1997, S.375ff.).

Die vorausgegangene detaillierte Betrachtung der Ausgestaltungsmöglichkeiten von Handelsmarken hat verdeutlicht, dass der Aufbau und Pflege einer Handelsmarke genauer Überlegung bedarf und sich nicht für eine kurzfristige nebensächliche Aktion eignet. Soll die Handelsmarkenstrategie ihre volle Wirkung entfalten, so bedarf es einer detaillierten Analyse der eigenen Kompetenzen, des Umfeldes und einer Planung und Abstimmung der Instrumente der Operationalisierung. Wird dieses beachtet, so ist der Autor der Meinung, dass eine Handelsmarkenstrategie eine herausragende Option darstellt, sich als Handelsunternehmen gegenüber

seinen Wettbewerbern zu positionieren und sich durch ein positives Image beim Endverbraucher nachhaltig zu etablieren.

In dem nun folgenden Abschnitt sollen die bisher allgemein gehaltenen Ergebnisse auf den Bereich der Öko- bzw. Bioprodukte angewandt werden.

4 Öko- und Bioprodukte

Die Konzeption einer Bio-Eigenmarke ist nicht erst seit den Skandalen des Winters 2000/01 angegangen worden, sondern man findet Bio-Eigenmarken seit Ende der 80-er Jahren im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Pioniere waren Tengelmann mit der Marke "Naturkind" und Rewe mit der Marke "Füllhorn" (FUNCK, 1997, S.201ff.). Doch insbesondere durch BSE und MKS (auch wenn dem Autor bewusst ist, dass sich die beiden erwähnten Skandale hinsichtlich ihres Gesundheitsgefährdungspotentials signifikant unterscheiden, so ist dennoch zu konstatieren, dass die Majorität der Verbraucher diese als ähnlich problematisch wahrgenommen haben) nahm die Nachfrage nach ökologisch produzierten Lebensmitteln kurzfristig stark zu. Die Erzeugung und Vermarktung von ökologischen Lebensmitteln ist in der EG-Öko-Verordnung (Verordnung Nr. 2092/91 EWG) geregelt. In den zahlreichen Anhängen finden sich Grundregeln und detaillierte Vorschriften. Durch die Einführung des Bio-Siegels, basierend auf der erwähnten EG-Öko-Verordnung, kann der Verbraucher somit ökologisch produzierte und zertifizierte Produkte ohne Probleme erkennen (LEITZMANN, 2002, S.157ff.).

Betrachtet man die Ausgestaltung der markenpolitischen Optionen bei verschiedenen Lebensmittelhändlern, muss festgestellt werden, dass die einzelnen Unternehmen sehr differenziert vorgehen. Im folgenden sollen die vier Handelshäuser Aldi, Tengelmann (Plus), Edeka und Rewe näher betrachtet werden. Die Analyse der Handelsmarkenstrategie basiert auf Sekundärdaten und Messebesuchen, so dass kein Anspruch auf Übereinstimmung mit der realen Zielsetzung der Handelshäuser erhoben wird.

Der Discountprimus Aldi führt nur vereinzelt Ökoprodukte, beispielsweise wurden in der Region Oberbayern konventionell produzierte Kartoffeln vollständig durch biologisch produzierte Kartoffeln substituiert (Lebensmittelzeitung 2001, S.1). In der Region Gießen sind ökologisch produzierte Müsliprodukte sowie Karotten erhältlich.

Hingegen bietet der Tengelmann Discounter Plus eine eigene Range unter dem Namen "Bio Bio" an. Innerhalb dieser Range werden biologisch produzierte Produkte verschiedener Warengruppen angeboten. Die Devise ist, laut Plus Einkaufschef Alfred GLANDER, "weg aus der Müsli-Ecke im Biohof, hin zu Wellness und Genuss" (Lebensmittelzeitung, 20.03.2002). Die Einführung der Eigenmarke wurde intensiv durch Werbung nationalweit publik gemacht, da in allen 2674 deutschen Filialen die Eigenmarke "Bio Bio" plaziert ist (Lebensmittelzeitung 2002a, S.1).

Vergleicht man die Bio-Eigenmarkenstrategie dieser beiden Discounter, so lässt sich feststellen, dass erhebliche Unterschiede bzgl. der Umsetzung der Strategie und des Einsatzes des Marketing Mix bestehen. Während Plus eine Sortimentsmarkenstrategie mit einer größeren Anzahl an Artikeln, nationaler Distribution und intensiver medialer Kommunikation anwendet, übt Aldi eine Einzelmarkenstrategie mit regionalen Schwerpunkten bei Distribution und Listung und ohne mediale Unterstützung aus. Jedoch wird von beiden Discountern hinsichtlich der Preispolitik ähnlich agiert. Ökologische Produkte werden zu vergleichbaren konventionell erzeugten Produkten höherpreisig angeboten.

Vergleicht man die beiden genossenschaftlichen Handelsketten Edeka und Rewe, so lassen sich auch hier Unterschiede feststellen.

Edeka setzt auf eine Sortimentsmarkenstrategie, welche konsequent auf allen Vertriebsstufen umgesetzt wird. Unter der Bezeichnung "Bio Wertkost" sind ca. 200 Artikel in ca. 4.000

Edeka Läden national weit zu finden (Lebensmittel Praxis 2002, S.28). Unterstützt wird die Eigenmarke durch die erstmalige Schaltung eines TV-Spots, welcher sowohl in den öffentlich rechtlichen als auch in den großen privaten Fernsehsendern ausgestrahlt wurde (Lebensmittelzeitung, 25.06.01). Auch die Rewe verwendet eine Sortimentsmarkenstrategie. Diese wird über die verschiedenen Vertriebsbahnen distribuiert. Im Gegensatz zur Edeka tritt Rewe jedoch nicht im Namen der Vertriebsbahnen (beispielsweise toom, HL Markt, Minimal etc.) auf. Insgesamt wird die Rewe Eigenmarke "Füllhorn" in über 3.000 Outlets geführt. Zwar benutzt Rewe keine TV-Spots, um für ihre Eigenmarke zu werben, doch werden u.a. großflächige Plakate zur Konsumentenansprache verwendet. Beide Ketten versuchen ihre biologischen Eigenmarken im Premiumpreissegment zu etablieren. Während bei den Discountern unterschiedliche Handelsmarkenstrategien vorliegen, finden sich die Unterschiede bei den beiden genossenschaftlichen Handelsunternehmen in der Umsetzung der einzelnen Instrumente des Marketing-Mix, insbesondere bei der Wahl des Einsatzes der kommunikationspolitischen Media.

Grob zusammengefasst kann konstatiert werden, dass drei der vier betrachteten Handelsunternehmen eine Dachmarkenstrategie verfolgen und nur Aldi eine Monomarkenstrategie anwendet. Der Autor erklärt sich diesen Sachverhalt damit, dass der Markenname Aldi bereits so stark bei den Käufern verankert ist, dass keine Veranlassung besteht, die bisherige Strategie der Monomarken aufzugeben. In einer Umfrage zeigte sich, dass Aldi innerhalb Deutschlands das einzige Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen ist, welches gezielt von den Verbrauchern aufgesucht wird. Des Weiteren zählt Aldi zu einer der bekanntesten deutschen Marken. Hingegen muss festgestellt werden, dass die anderen Handelsunternehmen wesentlich schwächer in der Wahrnehmung bei den Konsumenten etabliert sind und ein schwächeres und diffuses Image besitzen. Somit besteht bei diesen Handelsgesellschaften ein wesentlich stärkerer Positionierungsbedarf, der durch die Verwendung einer Dachmarkenstrategie unterstützt wird. In welcher Form die eingeschlagene Dachmarkenstrategie am Besten umgesetzt werden sollte, ist abhängig von der gewählten Markierungsstrategie des Handelshauses. So konnten große Anstrengungen von Tengelmann ausgemacht werden, einzelne Vertriebsbahnen als Marken zu positionieren. Beispielsweise wurde mit der "Kleine Preise"-Werbekampagne der Discounter Plus stärker gegenüber den Endkunden beworben. Somit ist die gewählte Handelsmarkenstrategie mit der Eigenmarke "Bio Bio" erfolgversprechend.

Da die Majorität der Lebensmitteleinzelhändler eine aktive Handelsmarkenstrategie betreibt, ist davon auszugehen, dass in der Praxis nicht an dem nachhaltigen Erfolg gezweifelt wird. Ein Vergleich mit dem Ausland zeigt jedoch, dass noch Potential für Handelsmarken existiert. Die Tabelle 1 zeigt Kernkennzahlen für drei ausgewählte Nationen.

Die Tabelle 1 zeigt, dass in Frankreich Handelsmarken eine vergleichbare Position einnehmen wie in Deutschland, während in Großbritannien und der Schweiz signifikante Abweichungen zu registrieren sind. In beiden Ländern nehmen Handelsmarken sowohl das Premiumsegment als auch den Preiseinstiegsbereich in Anspruch. Des Weiteren ist zu konstatieren, dass die führenden Handelsunternehmen dieser Nationen sich großer Markenbekanntheit erfreuen und ein positives Image besitzen (CMA, 2001, S.58 u. 81).

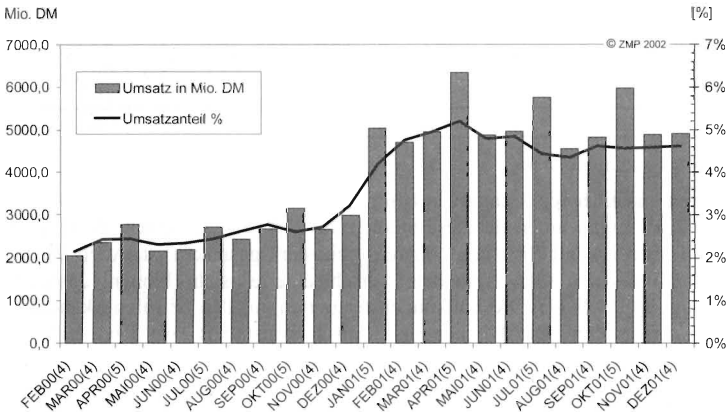
Tabelle 1: Umsatzanteile der Handelsmarken am jeweiligen Warengruppenabsatz

	Großbritannien	Frankreich	Schweiz
Insgesamt an Food	43,9 %	20,1 %	41,6 %
Nahrungsmittel	37,5 %	18,7 %	41,2 %
Getränke	42,6 %	12,9 %	14,5 %
Fresh and Frozen	54,3 %	26,4 %	41,1 %

Quelle: CMA, 2001.

Es muss dementsprechend festgestellt werden, dass es im Vergleich zu Großbritannien und der Schweiz in Deutschland noch erhebliches Potential für Handelsmarken zu erschließen gibt und die Imagebildung des Handels zu intensivieren ist. Die oben gezeigte Strategie der Öko-Handelsmarken stellt eine Option zum Schließen dieser Lücke dar. Die Tatsache, dass die Majorität des deutschen Lebensmitteleinzelhandels seit dem Winter 2000/01 verstärkt an der Einführung bzw. an der Intensivierung einer Öko-Eigenmarkenstrategie arbeiten, bestätigt diese Einschätzung. Mit dem Auftreten der Skandale um BSE und MKS verloren die Konsumenten das Vertrauen in die konventionell erzeugten Lebensmittel und gleichsam minderten sich ihre Vorbehalte gegenüber biologisch produzierten Produkten. Dieses führte dazu, dass wie eingangs erwähnt, der Verkauf von Öko-Produkten stark anstieg. Der Umsatz mit Öko-Nahrungsmitteln lag im Jahr 2000 bei ca. 2,05 Mrd. DM und stieg im Jahre 2001 auf ca. 2,66 Mrd. DM an. Der Anteil am gesamten Nahrungsmittelumsatz in Deutschland, ohne Genussmittel und Außer-Haus-Verzehr, stieg von 1,6 % in 2000 auf 2,1 % in 2001. Die folgende Abbildung 2 zeigt die Entwicklung des Umsatzes von ökologisch produzierter Milch.

Abbildung 2: Umsatz mit Öko-Frischmilch im Lebensmitteleinzelhandel ohne ALDI



Quelle: RIPPIN (2002), S.7.

Wie aus der Graphik ersichtlich ist, kam es im Zeitraum von Januar bis Februar 2001 zu einer signifikanten Umsatzerhöhung, die als Reaktion auf die oben erwähnten Skandale gewertet werden kann. Die stetige Entwicklung dieses Trends kann jedoch mittelfristig nur bedingt nachvollzogen werden (RIPPIN, 2002, S.6ff.).

Dieser positive Trend kann derart gedeutet werden, dass Öko-Produkte sich großer Beliebtheit erfreuen und bei dem Käufem mit positiven Assoziation verbunden sind. Solche vertrauenswürdigen, positiv aufgeladenen Produkte sind somit als Handelsmarken zur Imagebildung geeignet. Da sich das Bio-Sortiment, wie bereits erwähnt, erst seit recht kurzer Zeit stärkere Beachtung erfreut, ist die Möglichkeit der Differenzierung noch vorhanden, so dass ein Le-

bensmitteleinzelhändler das Potential zur Imagebildung und Positionierung seines eigenen Unternehmens benutzen kann.

5 Probleme von Öko-Handelsmarken

Stellt sich bisher die Verwendung einer Öko-Handelsmarke als Positionierungs- und Imagebildungsinstrument als sehr positiv dar, so muss dennoch auf Probleme eingegangen werden. Der erwähnte positive Imagetransfer kann umschlagen; und als zweites muss näher auf die Schwierigkeit der Beschaffung der benötigten Quantitäten eingegangen werden.

Wie bereits erwähnt führten die Skandale um BSE und MKS zu einer drastischen Reduktion der Nachfrage nach konventionell erzeugten Agrarprodukten, während Bio-Produkte von diesen Skandalen profitierten. Im Jahr 2002 kam es jedoch zu einem Skandal bei ökologisch produzierten Produkten. Das Pflanzenschutzmittel Nitrofen konnte in biologisch produzierten Nahrungsmitteln nachgewiesen werden. Die Glaubwürdigkeit und das positive Image von Öko-Produkten wurde beschädigt. Die folgende Tabelle verdeutlicht die Verunsicherung der Verbraucher.

Tabelle 2: Einstellung der Konsumenten zu Bioprodukten

Bioprodukte	2001 Jan./Feb.	2002 Juni	West 2002	Ost 2002
Sind besser von der Qualität	29	12	13	9
Kann man sich nicht sicher sein	54	77	76	81
Unentschieden	17	11	11	10
	100	100	100	100
Bin bereit, mehr auszugeben	56	32	34	24
Sind keinen höheren Preis wert	28	51	49	60
Unentschieden	16	17	17	16
	100	100	100	100

Quelle: Lebensmittelzeitung 2002b, S.44

Die Tabelle resultiert aus einer repräsentativen Umfrage des Allensbacher Institut für Demoskopie im Juni 2002. Befragt wurden für diese Studie rund 2100 Konsumenten. Zu erkennen ist, dass die Zahlungsbereitschaft für einen höheren Preis stark gesunken ist. Auch die Einschätzung der Qualität von Öko-Produkten verschlechterte sich binnen Jahresfrist (Lebensmittelzeitung 2002b, S.44). Die Endkunden reagierten auf den Nitrofen-Skandal mit Kaufzurückhaltung. Für den Bio-Milchbereich muss konstatiert werden, dass ein Umsatzeinbruch von 15 % - 60 % zu verzeichnen ist (Lebensmittelzeitung 2002c, S.18). Als Folge des Skandales haben die Lebensmitteleinzelhändler ihre Bio-Produkte aus den Regalen genommen, so dass das negative Image der Öko-Produkte nicht auf die Handelsketten übertragen wird (Lebensmittelzeitung, 29.05.02).

Der zweite Problembereich, der bei Bio-Produkten angesprochen werden soll, ist die Beschaffung. Die Befriedigung der Nachfrage nach kleinen Mengen wirft keine Beschaffungsprobleme auf. Will jedoch ein national aktives Handelshaus eine Bio-Dachmarkenstrategie realisieren, so bedarf es großer homogener Chargen. Jedoch stellt die Beschaffung solcher Chargen oftmals ein Problem dar, speziell wenn neue Produkte gelistet werden. Treten nun diese Beschaffungsprobleme auf, so stellt sich die Frage, ob sich durch den Beitritt neuer Staaten in die EU die Beschaffungssituation entscheidend verändert.

Da bei Handelsmarken eine hohe Preiswürdigkeit, die Relation von Qualität zu gezahltem Preis pro Einheit, vom Verbraucher vorausgesetzt wird, ist eine Betrachtung der Kosten unab-

lässig. Nachfolgend werden zwei wesentliche Kostenträger näher betrachtet. Da Öko-Produkte arbeitsintensiv produziert werden und aufgrund der extensiveren Nutzung der Hektareinsatz höher ist, werden diese beiden Punkte näher betrachtet.

Da die Arbeitskosten z.Zt. in den Beitrittsländern wesentlich niedriger sind (und auch in Zukunft aufgrund der Nähe zu anderen Billiglohnländern), kann davon ausgegangen werden, dass sich dieser Vorteil auch in Zukunft positiv auswirken wird. Der Preis eines Hektars Nutzlandes ist verglichen mit dem Preis in Deutschland ebenfalls niedriger, so dass sich hierbei ebenfalls eine vorteilhafte Situation ergibt. Betrachtet man die Logistikkosten, so muss festgestellt werden, dass pauschal keine Aussage möglich ist. Hier kommt es stark auf die Entfernung des Produktionsstandortes zum Markt an. So kann es sein, dass die zurückzulegende grenzüberschreitende Distanz kürzer ist als eine innerdeutsche. Dennoch kann festgehalten werden, dass sich bezüglich der Kosten eine relative Vorteilhaftigkeit in den Beitrittsländern ergeben kann.

Nachfolgend soll exemplarisch für die Gesamtheit der Beitrittskandidaten anhand von Tschechien, Polen und Ungarn betrachtet werden, inwieweit ökologischer Landbau bereits betrieben wird.

In allen drei Ländern kann beobachtet werden, dass die Anbaufläche, welche für die Produktion von ökologisch produzierten Agrarprodukten verwendet wird, kontinuierlich signifikant angestiegen ist. Nachfolgend wird auf die einzelnen Länder näher eingegangen.

In Tschechien wurden im Jahre 2000 165.699 ha Anbaufläche ökologisch bewirtschaftet. Dies waren 3,86 % der gesamten Anbaufläche. Da bezüglich der detaillierten Flächennutzung nur Daten aus dem Jahre 1998 dem Autor vorliegen, wird auf diese zurückgegriffen. 1998 wurden 68.580 ha ökologisch genutzte Anbaufläche ausgewiesen, welches 1,62 % der gesamten Anbaufläche entspricht. Von diesen 68.580 ha wurden 60.588 ha als Grünland, 7.400 ha als Ackerland, 560 ha für den Obstbau, 26 ha für den Gemüsebau und 6 ha für Wein genutzt. Somit beträgt der Grünlandanteil am gesamten ökologischen Landbau 88 %. Im Bereich Pflanze werden vor allem Getreide (Weizen und Roggen) sowie Kartoffeln erzeugt. Der Export der biologisch erzeugten Produkte nimmt einen hohen Stellenwert ein. Hautabnehmer sind Deutschland, Österreich und die Niederlande (ZMP, 1999, S.13ff.). In Polen wurden im Jahr 2000 nur 22.000 ha ökologisch bewirtschaftet, dies entspricht einem Anteil von 0,12 % an der gesamten Anbaufläche. Der Produktionsschwerpunkt liegt auf pflanzlichen Erzeugnissen (vor allem Kartoffeln, Kohl, Möhren und Weizen). Des Weiteren wird Obst und Gemüse erzeugt sowie tierische Erzeugnisse. Hierbei werden vor allem Milch, Eier, Gänsefleisch und Ziegenmilch produziert. Für den Export sind hauptsächlich ca. 300 t Beerenobst, welche als Tiefkühlware nach Deutschland und in die Niederlande exportiert werden, bestimmt. (ZMP, 1999, S.18ff.) Geht man davon aus, dass 2/3 der Tonnage nach Deutschland exportiert und in 250g Einheiten verkauft wird, könnte Plus mit seinen ca. 2700 Outlets nur ca. 300 Packungen in jedem Outlet anbieten. Eine ausreichende Ubiquität für einen Markenartikel könnte somit nicht gewährleistet werden. Dieses Beispiel verdeutlicht die Problematik der Beschaffung ausreichend großer Mengen bei Öko-Produkten. In Ungarn verdoppelte sich die Anbaufläche im Zeitraum von nur zwei Jahren. Während im Jahr 1998 21.565 ha bewirtschaftet wurden, waren es im Jahr 2000 bereits 47.221 ha, welche 0,77 % der landwirtschaftlich genutzten Fläche entsprechen. Charakteristisch für den ökologischen Landbau in Ungarn ist die starke Exportorientierung. 99 % der produzierten Produkte werden nach Westeuropa exportiert. Hauptabnehmer sind Deutschland, Schweiz, Österreich und die Niederlande. Produziert werden zahlreiche Getreidesorten sowie spezielle Heil- und Gewürzpflanzen. Da erst im Jahr 1995 mit einer ökologischen Tierproduktion angefangen wurde, fehlen aktuelle Produktionsdaten (ZMP, 1999, S.39ff.).

Es kann festgestellt werden, dass bereits heute in allen drei betrachteten Ländern eine Exporttätigkeit auszumachen ist. Somit lässt sich schlussfolgern, dass mindestens eine Basisinfrastruktur zur Sammlung und Distribution bereits bestehen muss.

Als vorteilhaft erweist sich für Handelsunternehmen, dass durch die Einführung des "Öko-Siegels" importierte Ware ein mit in Deutschland produzierter Ware vergleichbares Qualitätsversprechen aufweist. Der Sinn oder Unsinn des "Öko-Siegels" soll nicht weiter in diesem Beitrag thematisiert werden. Die groß angelegte Werbekampagne, ein Etat von ca. 7,5 Mio. Euro soll zur werblichen Unterstützung ausgegeben werden, hilft der Etablierung des "Öko-Siegels" als vorrangiges Qualitätssignal gegenüber dem Endkonsumenten (Lebensmittelzeitung, 05.09.01). Nimmt der Verbraucher das "Öko-Siegel" als Qualitätssignal wahr, so verlieren andere Differenzierungsmerkmale, wie beispielsweise regionale Herkunft, an Bedeutung, so dass die Anbauregionen profitieren, die am kostengünstigsten produzieren können.

Zusammenfassung

Handelsmarken sind ein bereits seit längerem eingeführtes Instrument zur Positionierung und Differenzierung des Lebensmitteleinzelhandels. Verglichen mit der Schweiz und Großbritannien lässt sich aber noch Steigerungspotential erkennen. Um dieses Potential zu erschließen, konnten hauptsächlich im Jahre 2001 Bemühungen des Handels erkannt werden, Öko-Handelsmarken neu zu etablieren bzw. bestehende zu intensivieren. Da Öko-Produkte einen Vertrauensvorsprung besaßen und als qualitativ hochwertig erkannt wurden, eignete sich dementsprechend die Öko-Handelsmarke zur Positionierung als Premiummarke. Eine solche Handelsmarke eignet sich zur Positionierung des Handelshauses selbst, so dass es sich wirkungsvoll von der Konkurrenz differenzieren kann. Eine solche Differenzierung stellt eine Möglichkeit dar, sich dem andauernden Preiskampf zu entziehen.

Zwei Problembereiche einer Öko-Handelsmarke konnten identifiziert werden. Zum einem ist der Bezug von großen Chargen problematisch. Hier könnte langfristig jedoch eine Intensivierung des Öko-Landbaues in den neuen Beitrittsländern Abhilfe schaffen. Insbesondere durch die Einführung des "Öko-Siegels" können bestehende Qualitätsbedenken gemildert werden.

Der zweite Problembereich und wesentlich kritischere Bereich ist der Vertrauensverlust und die damit einhergehende sinkende Zahlungsbereitschaft für "Öko-Produkte". Ist der Konsument nicht gewillt einen Preisaufschlag für "Öko-Produkte" zu bezahlen, kann eine Öko-Handelsmarke nicht wirtschaftlich gemanagt werden, da die Produktion kostenintensiver ist als eine konventionelle Produktion. Folge dieser Entwicklung wäre eine Einstellung bzw. Reduktion der Bemühungen zur Etablierung einer Öko-Handelsmarke.

Abschließend lässt sich somit als Zukunftsausblick feststellen, dass sich die Entwicklung der Öko-Produkte an einem Scheideweg befindet. Kann das durch den Nitrofen-Skandal hervorgerufene Misstrauen wieder in ein Vertrauen umgewandelt werden, dann ist davon auszugehen, dass sich die bisherigen Bemühungen des Handels zur Etablierung von Öko-Handelsmarken weiter fortsetzen. Kann das Misstrauen nicht geändert werden, so ist davon auszugehen, dass die Bemühungen reduziert bzw. eingestellt werden.

Literatur

- BEREKOVEN, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen. 2. Auflage, München.
- BROCKHOFF, K.: Produktpolitik. 3.Auflage, Stuttgart.
- BRUHN M. (1997): Bedeutung der Handelsmarken im Markenwettbewerb – eine Einführung in den Sammelband. S. 3-47, in BRUHN M., (Hrsg.): Handelsmarken. 2. Auflage, Stuttgart.
- CMA (2001): Marktanalyse Food Handelsmarken.
- FUNCK, D. (1997): Ökologische Eigenmarken im Handel. S.199-211, in BRUHN M., (Hrsg.): "Handelsmarken", 2. Auflage, Stuttgart.
- HALLIER, B. (1997): Anforderungen an das Handelsmarkenmanagement des Handels. S. 289-300, in BRUHN M., (Hrsg.): Handelsmarken. 2. Auflage, Stuttgart.
- HASEN, H. (1997): Die Handelsmarkenpolitik der Migros. S. 317-328, in Bruhn M., (Hrsg.): "Handelsmarken", 2. Auflage, Stuttgart.
- LEITZMANN, C. (2002): Was ist ein Ökoprodukt bzw. ein Bio-Lebensmittel? Erwartungen und Tatsachen. Zeitschrift für das gesamte Lebensmittelrecht. 2/2002, S.151-167, 2002.
- MEFFERT H. und BRUHN M. (1984): Markenstrategien im Wettbewerb. Empirische Untersuchung zur Akzeptanz von Hersteller-, Handels- und Gattungsmarken (No Names). Wiesbaden.
- o.V.: Öko-Produkte, der neue Kunden-Magnet. Lebensmittel Praxis, 02/2002, S.26-30, 2002.
- o.V.: Aldi lernt aus Öko-Tests. Lebensmittelzeitung Nr. 50, S.1, 2001.
- o.V.: Die marktbedeutenden Handelsunternehmen 2001. Lebensmittelzeitung April 2001.
- o.V.: Plus mit Bio-Offensive. Lebensmittelzeitung Nr.11, S.1, 2002a.
- o.V.: Bio kommt unter die Räder. Lebensmittelzeitung Nr. 33, S.44, 2002b.
- o.V.: Bio-Molkereien spüren Gegenwind. Lebensmittelzeitung Nr. 32, S.18, 2002c.
- o.V.: Edeka wirbt erstmals im TV für Bio-Produkte. Lebensmittelzeitung Newsletter, 25.06.2001.
- o.V.: Öko-Siegel soll breite Basis schaffen. Lebensmittelzeitung Newsletter, 05.09.2001.
- o.V.: Discounter Plus lässt sich von Künast feiern. Lebensmittelzeitung Lebensmittelzeitung Newsletter, 20.03.2002.
- o.V.: LEH zieht Bio-Produkte zurück. Lebensmittelzeitung Newsletter, 29.05.2002.
- RAEDER, R. (1997): Handelsmarken und Handelsmarkenpolitik – Erfahrungsberichte aus der Perspektive eines Herstellerunternehmens. S. 369-379, in BRUHN M., (Hrsg.): Handelsmarken. 2. Auflage, Stuttgart.
- RIPPIN, M. (2002): Entwicklung des Öko-Marktes im Jahr 2001. ZMP Marktkommentar 13.02.2002.
- ROEB, T. (1997): Von der Handelsmarke zur Händlermarke – Die Storebrand als Markenstrategie für den Einzelhandel. S. 345-366, in BRUHN M., (Hrsg.): Handelsmarken. 2. Auflage, Stuttgart.
- STERNAGEL-ELLMAUER, E.-M. (1997): Handelsmarkenstrategien und Entscheidungen der Handelsmarkenpolitik. S.97-115, in BRUHN M., (Hrsg.): Handelsmarken. 2. Auflage, Stuttgart.

YUSSEFI, M. und WILLER, H. (2002): Ökologische Agrarkultur weltweit 2002. 4. Auflage, Bad Dürkheim.

ZMP (1999): Ökologischer Landbau in Osteuropa. Bonn.