

# Die Realität am POS sieht anders aus

Eigenmarken lassen sich durch Category Management erfolgreich steuern – Kategorien sowie deren Rollen müssen klar definiert sein

München. Eigenmarken sind zu einem der wichtigsten Differenzierungsinstrumente von Handelsunternehmen geworden. Aber was in der Theorie nach einem guten Konzept aussieht, verliert sich häufig am POS. Abhilfe kann hier eine effiziente Sortimentsgestaltung auf Basis von Category Management schaffen.

Dass Private Labels auch in Deutschland nicht mehr wegzudenken sind, belegen immer wieder aktuelle Zahlen führender Datenanbieter. Mit einem Umsatzanteil von knapp 40 Prozent haben sich Handelsmarken auf hohem Niveau etabliert. Gerade im LEH wird so viel ge- und relauncht wie noch nie.

Das Prinzip, dem der Handel dabei gern folgt, heißt „Differenzierung“. So sollen Eigenkreationen zum einen den Kunden verdeutlichen, dass der Händler allen Wünschen entsprechen kann: Der Preisanstieg ist abgedeckt, und auch markenadäquate Handelsmarken wie beispielsweise „Rewe“ oder „Edeka“ oder Premiumprodukte wie Edeka Selection oder Rewe Feine Welt werden angeboten. Gleichzeitig sind Handelsmarken ein Wink in Richtung Wettbewerb. Der Preisanstieg signalisiert, dass das Unternehmen mit markenadäquaten und mit Premium-Produkten mithalten kann und zudem in der Lage ist, etwas Besonderes ins Regal zu bringen.

Aber auch intern haben Private Labels große Bedeutung. Zum einen erlauben sie in der Regel sehr gute Margen. Zum anderen gewähren sie dem Handel mehr Freiraum im Verhältnis zur Markenindustrie. Obendrein sind Hersteller von Handelsmarken bei Bedarf austauschbar, und der Markenauftritt kann nach einem Produzentenwechsel aus Verbrauchersicht unverändert bleiben. All dies soll die Einkaufsstätte und die Retail Brand des Betreibers stärken.

Die Strategie vieler Händler ist damit klar: Eine Drei-Ebenen-Struktur, mit Preisanstieg, Mittelpreissegment und Premiumsegment soll es sein. Das einmal beschlossene Konzept wird in



**Präzise Analyse:** Der Handel sollte in jedem Sortimentsbereich genau prüfen, ob und inwieweit es sinnvoll ist, Eigenmarken auf mehreren Ebenen zu differenzieren.

der Zentrale von Einkäufern und Produktmanagern in Kooperation mit Handelsmarkenherstellern umgesetzt. Die Realität am POS sieht jedoch oft anders aus. Dort zeigt sich, dass das Umsetzen von Eigenmarkenstrategien nicht zwangsläufig positiv auf das Händlerimage durchschlägt. Neben unpassenden Platzierungen oder Problemen mit Sauberkeit und der Warenpräsentation kommt es am Regal mitunter zu Verwirrung, weil sich der Sortiments- und Preislagenaufbau einer Kategorie den

Shoppern nicht erschließt. Dies ist aus Handelssicht bedauerlich, weil 70 bis 80 Prozent aller Kaufentscheidungen am POS fallen. Hinzu kommt, dass Kunden, die in einer Kategorie für eine Handelsmarke gewonnen werden, dem Händler oft einen Vertrauensvorschuss geben und das gleiche Private Label auch in anderen Kategorien probieren. Häufig entsteht Verwirrung, weil Handelsmarken- und Platzierungsstrategien kategorieübergreifend umgesetzt werden, also über alle Warengruppen hinweg. Und das selbst dann, wenn eine Kategorie gar keine Basis dafür bietet. Bei Kaffeesahne etwa gibt es nur we-



**Präzise Analyse:** Der Handel sollte in jedem Sortimentsbereich genau prüfen, ob und inwieweit es sinnvoll ist, Eigenmarken auf mehreren Ebenen zu differenzieren.

nig Spielraum für eine Drei-Ebenen-Struktur. Bei zwei Produkten, einmal unter „Ja“ und einmal unter „Rewe“, handelt es sich um Kaffeesahne mit 12 Prozent Fett in der gleichen Verpackung. Die Produkte differenzieren sich aus Kundensicht nicht – außer im Preis.

Dabei ist auch bei Eigenmarken das Betrachten jeder einzelnen Kategorie der Schlüssel zu einem erfolgreichen Private-Label-Konzept. Daher sollte nicht überall nach dem gleichen Muster vorgegangen, sondern vielmehr von Fall zu Fall entschieden werden, welche Handelsmarke im Hinblick auf ein Wachstum der Gesamtkategorie strategisch gefördert werden sollte.

Eine klare Kategorie-Definition und die Bestimmung der Kategorie-Rolle sind für eine effiziente, kundenorientierte Handelsmarkenstrategie unverzichtbar. Die aus dem Category Management bekannten vier möglichen Rollen (Profilierungskategorie, Pflichtkategorie, Ergänzungsbzw. Conveniencekategorie, Saisonkategorie), sollten dabei jeweils voneinander abgegrenzt sein. Eine übergreifende Strategie ist zwar zur Orientierung hilfreich, aber es sollte überprüft werden, ob eine Drei-Ebenen-Struktur in jeder Kategorie Sinn macht. Hier müssen nachvollziehbare Unter-

schiede in der Leistung erkennbar sein, insbesondere zwischen Preisanstieg und markenadäquaten Handelsmarken.

Ein positives Beispiel findet sich bei Edeka. Der Branchenerste hat der Kategorie Teigwaren eine Pflichtrolle zugewiesen, indem er das Sortiment um Handelsmarken im Preisanstiegs- und im Mittelpreissegment ergänzt hat. Auf eine Premium-Eigenmarke wurde zu Recht verzichtet. Über eine kleine Produktrange unter Bio Wertkost wäre nachzudenken, da Bio (zumindest im besuchten Markt) auch nicht mittels einer Industrie-Marke abgedeckt wird. Der Preisanstieg ist auf dem untersten Regalboden platziert, die Handelsmarke auf A-Markenniveau, also wie eine Marke im ansonsten nach Markenblöcken sortierten Regal. Im Idealfall würden klare Markenblöcke statt der bestehenden Segmentverläufe das Regalbild ruhiger erscheinen lassen.

Was muss bei der erfolgreichen Integration von Handelsmarken in eine Kategorie beachtet werden? Empfehlenswert ist, sich an fünf grundsätzlichen Regeln zu orientieren, bevor eine Drei-Ebenen-Struktur aufgebaut wird. Grundsätzlich gilt, dass Preisanstiegsmarken ein absolutes Muss sind, um den Value-for-Money-Shoppern günstige Alternativen zu bieten. Zudem ist die Sinnhaftigkeit einer Drei-Ebenen-Struktur für jede der Kategorien gesondert zu prüfen, zumal nicht alle eine solche Struktur brauchen oder verlangen. Mit Hilfe der Rolle kann die Entscheidung erleichtert werden. Auch ein Eintauchen bis auf die Subkategorie ist sinnvoll. Bei einer sehr starken A-Marke wie etwa Nutella reicht gegebenenfalls ein Preisanstiegsprodukt. Auch kann darüber nachgedacht werden, die Subkategorie durch ein Premiumprodukt zu ergänzen. Bei einfachen Produkten wie beispielsweise Papiertaschentüchern macht eine Drei-Ebenen-Struktur nur dann Sinn, wenn auf jeder Ebene Mehrwert generiert wird, wie etwa über die Lagenzahl oder Zusatzstoffe wie Aloe Vera. Last but not least gilt es, eine intuitive Platzierung umzusetzen, welche die Kundenlogik beachtet und der Kategorie einen ihrer Rolle entsprechenden Platz einräumt.

Constanze Cravaack/LZ 21-11

## Fünf Regeln

- Preisanstieg ist Gesetz. Value-for-Money-Shopper müssen eine günstige Alternative finden.
- Grundsätzlich ist zu prüfen, ob eine Drei-Ebenen-Strategie anwendbar ist. In vielen Kategorien macht ein solches Konzept Sinn, in einigen dagegen nicht.
- Die Kategorie-Rolle hilft bei der Orientierung. In einer Conveniencekategorie reicht in der Regel der Preisanstieg aus. In einer Profilierungskategorie ist es sinnvoll, ein breites Spektrum von Eigenmarken zu führen.
- Subkategorien sind differenziert zu betrachten. Je stärker die A-Marke in einer Subkategorie, desto weniger sinnvoll ist eine Qualitätsmarke auf A-Markenniveau. Bei profanen Produkten benötigt und erwartet der Kunde keine Handelsmarken im Sinne einer Drei-Ebenen-Struktur.
- Platzierungen sollten intuitiv nachvollziehbar umgesetzt werden, unter Einbezug der Kundenlogik. Jeder Kategorie sollte der Platz zugemessen werden, der ihrer Rolle entspricht, bei Verwendung einer passenden Möblierung.



Die Autorin ist Senior Consultant bei der Gruppe Nymphenburg Consult AG in München.

## „Ich wünsche mir bei Marken mehr Glamour“

### Frau Pietzsch, wie hat sich die Handelsmarkenlandschaft in den vergangenen Jahren verändert?

Die Private Labels haben nicht nur mehr Regalfläche gewinnen können. Sie sind auch bei den Konsumenten zunehmend beliebter geworden. Das führt zu einem neuen Selbstbewusstsein. Die Eigenschöpfungen des Handels werben nicht mehr nur über den Preis für sich, sondern versuchen im Wettbewerb mit den anderen Handelsunternehmen durch eine Differenzierung des Sortiments zu bestehen.

### ... und wie gelingt ihnen das?

Das kann zum einen durch das Thema Regionalität erfolgen, aber zunehmend auch durch Mehrwerte, die über den Produktnutzen einer Handelsmarke hinausgehen.

### Welche Mehrwerte – unabhängig vom eigentlichen Produktvorteil – verspricht dem Kunden eine Industrie- im Vergleich zu einer Handelsmarke noch? Tut sie das überhaupt?

In der Tat kommt es zu immer mehr Überschneidungen zwischen Marken und Handelsmarken. Die Verbraucher sind im Prinzip offen für Handelsmarken. Dennoch haben Markenartikel



Elke Pietzsch, Consultant Director bei The Brand Union

mehr Innovationspotenzial. Durch intensive Forschungs- und Entwicklungsarbeit sind sie eine Spur näher am Konsumenten. Internationale Markenartikelkonzerne wie Unilever, Henkel und Mars stellen ihre Leistungsfähigkeit diesbezüglich immer wieder unter Beweis.

### Wie viel Marktpotenzial schreiben Sie Handelsmarken hierzulande noch zu?

Handelsmarken sollten sich nicht als preiswertere Nachahmer zu ihren Markenvorbildern definieren, sondern dem Konsumenten neue Produktwelten eröffnen, die Markenartikel bisher nicht bieten.

### In anderen Ländern, insbeson-

### dere in Großbritannien, sind Handelsmarken bereits viel stärker etabliert...

Ja. In Deutschland hat diese Profilierung des Handels etwa nach dem Vorbild von Tesco und Marks & Spencer durch frische, conveniente Angebote noch nicht so richtig stattgefunden.

### Warum ist das so?

Die Eigenmarken führender Handelsgruppen sollten Angebote bereithalten, die Herstellermarken nicht leisten können und sich damit einen Namen machen. Um sich zu etablieren, benötigt jede Marke einen aktiven Gestaltungsraum, der mit emotionaler Wertigkeit gefüllt werden muss. Wenn Handelsmarken nun zum längsten Speer in der PR-Phalanx der Handelsriesen werden, geht dieser Gestaltungsraum verloren.

### Sie beraten Unternehmen im europäischen Markt. Bei unseren Nachbarn in der Schweiz zeichnet sich ein ganz anderes Bild ab. Hier scheinen die Handelsmarken eben jenen Freiraum zu haben?

Richtig. Nehmen Sie beispielsweise den Schweizer Handelsriesen Migros. Das Unternehmen gilt in der Eidgenossenschaft als Vorreiter einer dreistufigen

Strategie. Zum einen erfüllt die Eigenmarke Migros Selection den Premiumanspruch bzw. den Wunsch nach Professionalität. Die Botschaft ist eindeutig. Die Marke Selection bietet eine feine Auswahl ausgesuchter Köstlichkeiten aus aller Welt und argumentiert mit ihrem Know-how. Das Verpackungsdesign besticht durch eine elegante Klarheit. Das ist simpel, aber begerlich.

### ... und zweitens?

Zweitens wird das Qualitätssegment durch beispielsweise die Eigenmarke „I am“ bedient, eine umfassende Alltagspflegelinie für Frauen und Männer, die sind, wie sie sind, und die ihre Einzigartigkeit bewusst pflegen wollen. Hierfür kreierten wir

The Brand Union ist eine der führenden internationalen Agenturen für Branding und Design mit Büros in 18 Ländern. Sie gehört zur Werbe- und Marketingholding WPP. Das Hamburger Büro ist auf Corporate und Packaging Design, Namensentwicklung und Digital Branding von Marken spezialisiert.

eine lebendige, fröhliche und unangepasste kosmetische Markenwelt, ganz nach dem Song-Motto von Gloria Gaynor. I am verkörpert das pure Migros-Feeling. Und drittens gibt es bei Migros den Bereich der Preisanstiegsmarken.

### Warum argumentieren Marken so gerne mit ihrer Herkunft?

Schweizer sind grundsätzlich sehr qualitätsbewusst, während wir hierzulande viel mehr auf den Preis fixiert sind. Felix Addor, Vizedirektor am Institut für geistiges Eigentum, rechnet einmal vor, dass Schweizer Schokolade, Uhren und Ähnliches im Ausland bis zu 20 Prozent teurer abgesetzt werden. Insgesamt erreiche der Swissness-Bonus jährlich fast 6 Mrd. Franken. Das spricht eindeutig für einen nationalen Bezug...

### ... wie ihn The Brand Union auch gerade für die Schweizer Molkerei Emmi bei dem europaweiten Relaunch der Dachmarke hergestellt hat.

Genau. Wir haben als zentrales Element im neugestalteten Emmi-Markendach Schweizer Symboliken integriert. Die Kunst dabei war, die Schweiz mit Symbolen zu versehen, derer die Schweizer nicht schon selbst

überdrüssig sind und die sowohl international als auch national im richtigen Zusammenhang gesehen und dennoch mit einem Augenzwinkern verstanden werden. Ferner zeigte sich der Heimattrend spätestens seit der Fußball-WM 2006 in Deutschland auch bei uns, und Made in Germany erhielt eine neue Aktualität. Produkte gehen spielerisch mit dem deutschen Heimatbezug um und setzen bei der Markengestaltung wieder auf typisch deutsche Attribute.

### Was raten Sie Markenartiklern generell, um Handelsmarken auf Distanz zu halten?

Mut zum Glamour. Uns fällt auf, dass Rationalität bei Kaufentscheidungen der Verführung unterliegt. Sprich: Bei Produkten wie Milch oder Butter wird zusehends zu Handelsmarken gegriffen, weil diese im Freundes- und Bekanntenkreis „nicht gesehen“ werden. Andererseits sind wir bereit, Unsummen z.B. für Kleidung auszugeben und uns über diese repräsentieren zu lassen. Wir raten deshalb Markenbetreibern – vom Joghurthersteller bis zum Warenhaus – ihre Marke um den Glamourfaktor zu erweitern. Gepaart mit Innovationskraft kommt es dann zur Punktlandung. kon/LZ 21-11