

# MARKENFÜHRUNG 2.0



DIE NEUE ARCHITEKTUR DER MÄRKTE



Markenführung 2.0  
Die neue Architektur der Märkte



# MARKENFÜHRUNG 2.0



DIE NEUE ARCHITEKTUR DER MÄRKTE

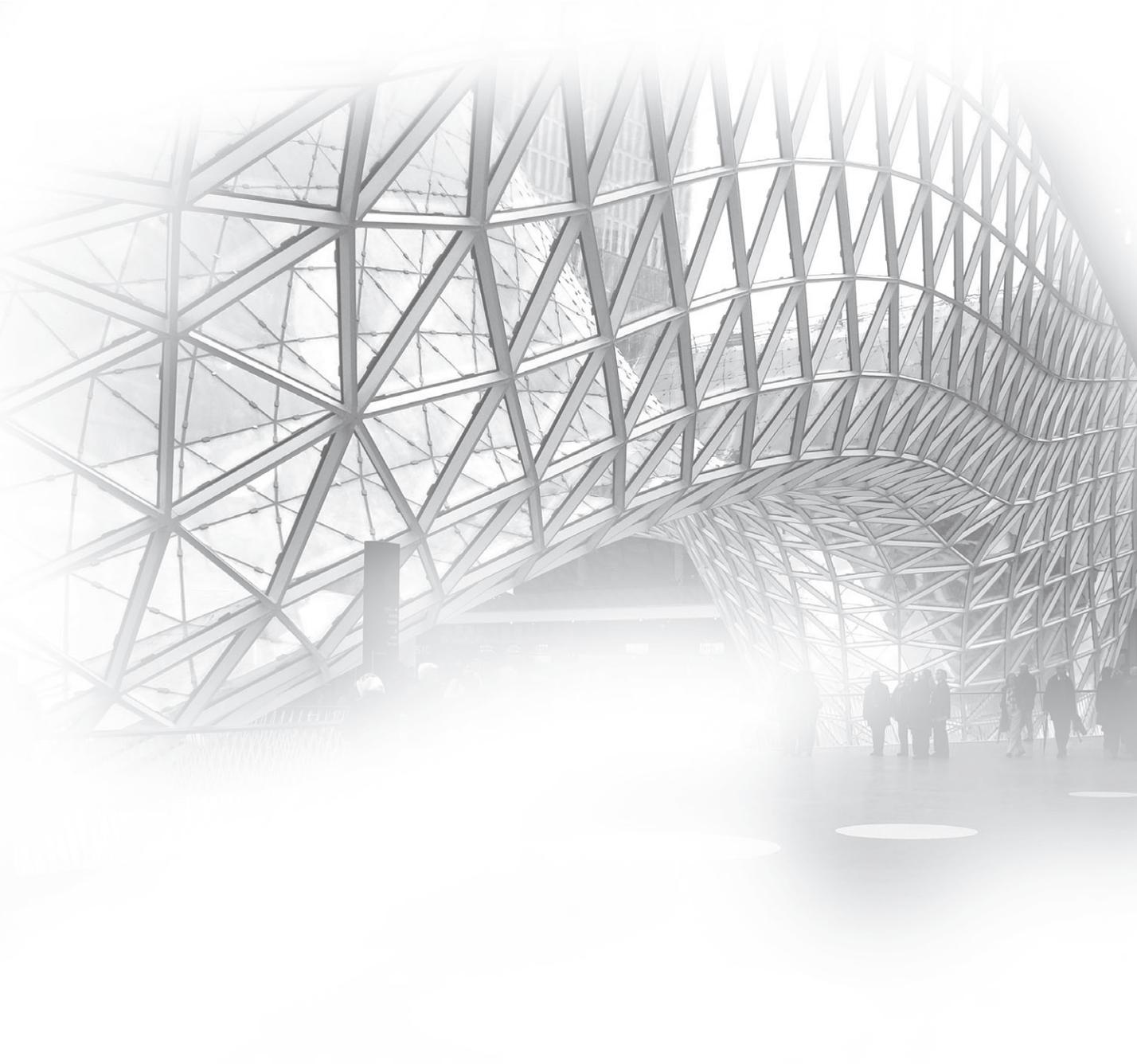
# Impressum

---

Herausgeber: GfK Consumer Panels Deutschland und GfK Verein  
Redaktion + Gestaltung: Sommer Consulting, München  
Druck: Eugen Seubert GmbH, Nürnberg

11. Ausgabe, Mai 2013  
© 2013 by GfK SE und GfK Verein  
Alle Rechte vorbehalten

MATTHIAS HARTMANN „Architekten“ des Umbruchs .....	7
Die FMCG-Märkte sind im Umbruch und die Branche braucht neue Marketingimpulse – sie kommen von ihren Kunden	
THOMAS BACHL Die neue „Statik“ des Handels .....	19
Die Discounter mischen wieder mit, unabhängig davon wachsen die Handelsmarken – Entwicklungen im Handel und bei den Verbrauchern	
DR. ROBERT KECSKES Die neue „Ethik“ des Konsums .....	43
Wachstumstreiber für die Mehrwert-Handelsmarken – Relevante Konzepte, Einkaufsstätten, Zielgruppen	
PROF. DR. RAIMUND WILDNER Die neue „Verortung“ der Marken .....	63
Differenzierung von Hersteller- und Handelsmarken aus Sicht der Verbraucher	
ALESSANDRA CAMA Wie Marken „Freunde“ gewinnen .....	81
Das künftige Modell der Markenführung integriert klassische und neue Instrumente und beteiligt die Konsumenten am Aufbau der Marke	
Ausgewählte Literatur .....	105



---

# „Architekten“ des Umbruchs

Die FMCG-Märkte sind im Umbruch und die Branche braucht neue Marketingimpulse – sie kommen von ihren Kunden



**Matthias Hartmann**  
Chief Executive Officer  
GfK SE

Die Evolution macht kleine Schritte. Bis wir dahin gekommen sind, wo wir heute stehen, vergingen Jahrmillionen. Wenn jedoch eine Erfindung gemacht und eine Hürde genommen wurde, die bis dahin die Entwicklung blockierte, fanden wir uns binnen kurzer Zeit auf einem neuen Level wieder. Das war – nur beispielhaft –, als unsere Vorfahren lernten, Werkzeuge zu gebrauchen, Feuer zu machen und das Mammut zu grillen.

Jahrzehntausende später, aus heutiger Sicht aber erst „kürzlich“, veränderte die Weiterentwicklung der Dampfmaschine und ihre industrielle Nutzung unsere Arbeit und unser Leben. Und im menschheitsgeschichtlichen Zeitkontinuum erst vor ein paar Minuten begann mit der Ausbreitung des Personal Computers in Büros und privaten Wohnzimmern das digitale Zeitalter.

Wie man sieht, hat die Evolution nicht nur uns, sondern auch sich selbst verändert: Sie ist schneller, sprunghafter, unberechenbarer geworden. Und wir dürfen davon ausgehen, dass mit dem, was heute geschieht und möglich ist, die künftige Entwicklung weiter Fahrt aufnehmen wird. Möglicher-

weise ist das Zeitalter der Digitalisierung in zehn Jahren schon Vergangenheit und wir befinden uns in einem neuen Zeitalter, das von „denkenden“ Robotern geprägt wird.

Man könnte das Vorherige jetzt für etwas weit hergeholt halten, wo doch unser Thema hier die Entwicklung der Konsumgütermärkte ist, genauer: die Herstellung, der Verkauf, Einkauf und Konsum von Gütern des täglichen Bedarfs. Die Entwicklung einer Branche, in der sich in den letzten Jahrzehnten, gemessen am technischen Fortschritt, auf den ersten Blick nicht viel verändert hat. Man nutzt die neuen Technologien, und neben die traditionellen Produzenten ist der Handel als eigenständiger „Hersteller“ getreten. Ein epochaler Sprung ist das jedoch nicht.

Allerdings gibt es Anzeichen dafür, dass sich auch in unserer Branche der Wandel beschleunigt, dass sich die „Statik“ der Markenwelt schneller und nachhaltiger verschiebt als bisher. Und dass neben dem Handel auch andere Akteure in eine neue Rolle schlüpfen: die Verbraucher.

*„Es gibt Anzeichen in der Konsumgüterindustrie, dass sich auch in unserer Branche der Wandel beschleunigt, dass sich die ‚Statik‘ der Markenwelt schneller und nachhaltiger verschiebt als bisher. Und dass neben dem Handel auch andere Akteure in eine neue Rolle schlüpfen: die Verbraucher.“*

Wir haben das 32. Unternehmengespräch daher unter den Titel „Markenführung 2.0 – Die neue Architektur der Märkte“ gestellt. Zweierlei wollen wir damit zeigen:

Erstens, dass die Umstrukturierung der Märkte voll im Gange ist, auch wenn es sich bei flüchtigerem Hinsehen nur um die üblichen Rochaden handelt. Doch es geht tatsächlich nicht mehr nur um die Vorherrschaft vermeintlich zementierter Blöcke, nicht um das Auf und Ab von Hersteller- und Handelsmarken im Zyklus der Konjunktur. Mit den Mehrwert-Handelsmarken drängt immer stärker ein neuer Markentypus ins Geschehen, der mit den althergebrachten Handelsmarken der Discounter nur mehr den Namen gemein hat. Anders als die Preiseinstiegs-Handelsmarken drängen die Mehrwert-Handelsmarken direkt auf das Spielfeld der Herstellermarken vor, greifen die schwächeren Marken an, drängen sie zurück oder gar aus dem Markt. Wie bei einer in die Defensive gedrängten Fußballmannschaft. Aber die Herstellermarken verfügen ihrerseits über enorme Offensivkraft, und im Zentrum dieser Offensive steht ihre Markenführung. Sie muss das Publikum erreichen, Begeisterung entfachen, die Fans wieder auf ihre Seite ziehen. Doch dazu muss sie sich verändern.

Das ist der zweite Aspekt unserer diesjährigen Titelbotschaft: Die Markenführung muss auf ein neues Level gehoben werden, auf das Level des Internetzeitalters, der Communities, des Networking. Das bedeutet nicht, dass die traditionelle Form der Markenführung damit komplett

obsolet wäre. Im Gegenteil: nicht verwerfen, sondern verbessern lautet das Gebot der Zeit. Die Marke darf sich nicht weiter auf eingefahrenem Terrain bewegen, wenn Teile ihrer Zielgruppen bereits auf einer anderen Plattform agieren. Auf dieser neuen Plattform herrschen wiederum andere Gesetze. Das Publikum, die Verbraucher, sie wollen nicht nur zusehen, sie wollen mitgestalten. Und die Marke tut gut daran, ihr Engagement und ihre Kreativität zu nutzen.

Markenführung 2.0 – das ist eine riesengroße Chance für die Konsumgüterhersteller und darüber hinaus für die gesamte Branche. Sie ermöglicht eine neue, direktere, persönliche Zielgruppenansprache. Sie nutzt die Kreativität ihrer Käufer und Fans. Sie bindet vorhandene Kunden, indem sie diese an der Entwicklung ‚ihrer‘ Marke beteiligt. Und sie zieht neue Käufer an, weil sie heraussticht aus der Schar der Wettbewerber. Markenführung 2.0 ist eine Option, die sich in den nächsten Jahren mit der traditionellen Markenführung verweben wird. Wie lange dieser Prozess dauert, steht noch in den Sternen. Wer ihn anschiebt, ist noch nicht klar. Aber es wird geschehen. Und derjenige tut Recht, der sich nicht davon überraschen lässt.

Bevor wir aber dazu kommen, wollen wir zunächst in traditioneller und bewährter Weise vorstellen, wie sich die Märkte der Fast Moving Consumer Goods im vergangenen Jahr entwickelt haben und wohin sie im laufenden Jahr tendieren. Auch dazu blicken wir zunächst über den Tellerrand, sprich: die Grenzen hinaus.

## Konsum 2013 – Reparaturen am ‚Haus Europa‘

Deutsche Konjunkturoptimisten – deutliches Nord-Süd-Gefälle –  
Fast Moving Consumer Goods beinahe überall konjunkturrestienter

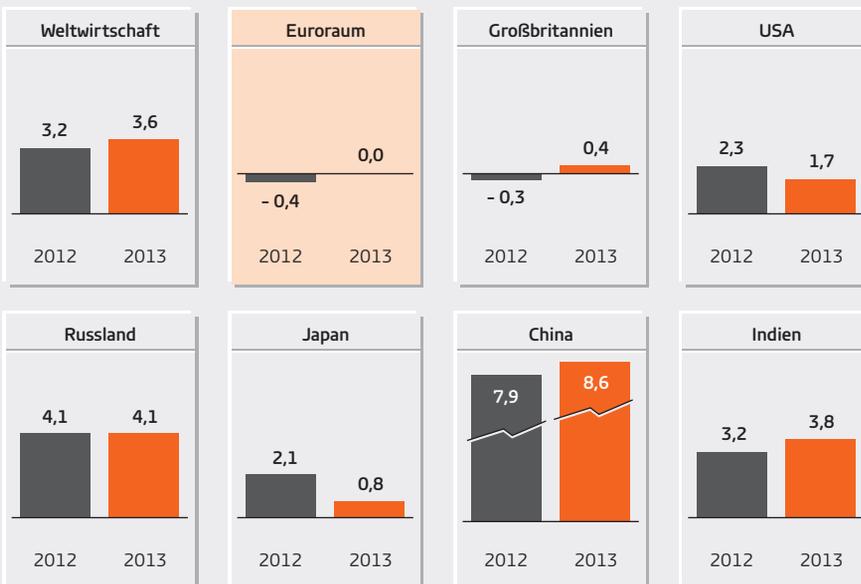
Seit die Europäer 1957 mit den Römischen Verträgen den Grundstein für die heutige Europäische Union legten, ist am ‚Haus Europa‘ viel nachgebessert und angebaut worden, und das nicht immer von versierten Handwerkern. Manch einer glaubt in der einen oder anderen Erweiterung sogar eine Art ‚Schwarzbau‘ zu erkennen, der wieder abgerissen gehört. Auch hat es immer wieder Streit um die Finanzierung gegeben,

worauf vor kurzem das ganze Projekt zu scheitern drohte. Bis ein neuer ‚Bankdirektor‘ das Heft in die Hand nahm und für Ruhe sorgte: Mario Draghi.

Tatsächlich hat die Versicherung des EZB-Chefs, ‚Alles zu tun, um den Euro zu retten‘, zu einer Beruhigung der Märkte geführt. Und zu einer Beruhigung der Gemüter: Zu süß war die Versuchung,

### Weltwirtschaft 2013: Erholung „powered by Fernost“

Veränderung des realen Bruttoinlandsprodukts gegenüber dem Vorjahr in %

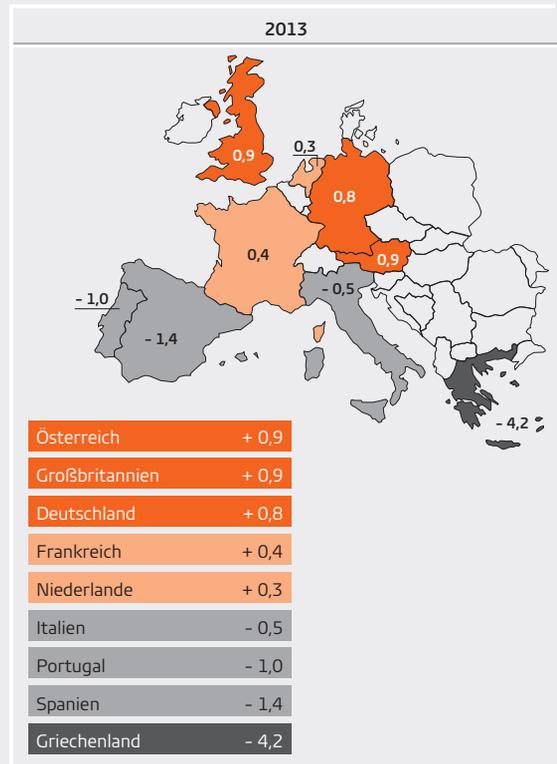
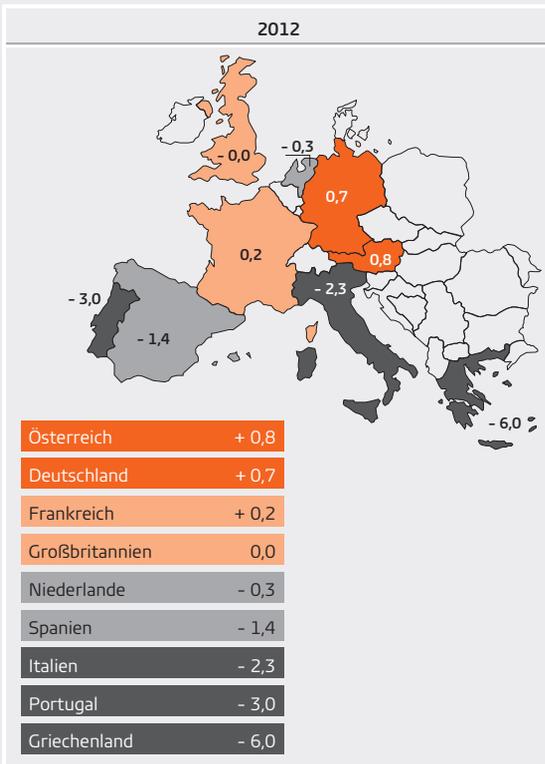


den besserwisserischen Deutschen einmal zu zeigen, dass (Süd-) Europa nicht Spielball deutscher Interessen ist, sondern aus selbstbewussten Individuen besteht. „Arm aber sexy“, um es mit den Worten des Berliner Bürgermeisters Klaus Wowereit zu sagen. Was die Demonstration von Stolz und Eigenständigkeit letztlich kostet, will heute keiner wirklich wissen.

Zwar hängt in Europa immer noch vieles am Wohlwollen von Ratingagenturen und Finanzinvestoren, dennoch funktionieren auch hier Finanz- und Realwirtschaft nach unterschiedlichen Gesetzen. Es liegt durchaus zu einem gewissen Teil an Draghis Machtwort, dass sich die Lage in den europäischen Krisenländern stabilisiert. Dass sich die Konjunktur in Europa im laufenden Jahr leicht erholt, ist aber vor allem eine Folge des Geschehens in anderen

## Deutschland weiterhin Wachstumsmotor für Westeuropa

Veränderung des realen Bruttoinlandsprodukts gegenüber dem Vorjahr in %



Ländern der Welt, vor allem in den Schwellenländern. Indien und China wachsen 2013 wieder stärker als 2012, das Wachstum der russischen Wirtschaft stabilisiert sich auf solidem Niveau. Dagegen sehen die USA schwereren Zeiten entgegen. Der Haushaltsstreit zwischen Demokraten und Republikaner lähmt die politische Handlungsfähigkeit und unterminiert das Verbrauchervertrauen. Dazu muss man wissen, dass die amerikanische Wirtschaft weit stärker von der Binnennachfrage, genauer gesagt: vom privaten Konsum, abhängt als die Volkswirtschaften Europas.

Obwohl hier vor allem Polen, aber auch Schweden und das Nicht-EU-Land Norwegen durchaus respektable Steigerungen aufweisen, bleibt das Wachstum auf dem ‚alten Kontinent‘ unbefriedigend. Das liegt vor allem an der Entwicklung im Euroraum; dieser schafft im Jahr 2013 gerade mal ein Nullwachstum. Das ist zu wenig für eine stabile Erholung, und der Trend kann unter gewissen Umständen auch wieder umschlagen. Ein solcher Umstand könnte unter anderem sein, dass Italien über Monate hinweg keine handlungs- und entscheidungsfähige Regierung zustande bringt.

Zudem steckt mit Spanien ein weiteres großes Land tief in einer Strukturkrise, die keine nachhaltige Erholung des Arbeitsmarkts zulässt. Das Land braucht voraussichtlich auf Jahre hinaus Hilfe. Ähnliches gilt für Portugal, auch wenn der Fortschritt gegenüber 2012 erkennbar ist. Griechenland bleibt sowieso auf absehbare Zeit ein Fass ohne Boden.

Dennoch sollte man die positiven Anzeichen nicht übersehen, auch und vielleicht vor allem in den Krisenländern Südeuropas. Jedenfalls scheint, sieht man einmal von Griechenland ab, der freie Fall dieser Volkswirtschaften erst einmal gebremst. Der politische Wille zu tiefgreifenden Reformen ist ja auch vorhanden; es fragt sich nur, ob die Gewerkschaften und die Bevölkerung dieser Länder die damit verbundenen schmerzhaften Einschnitte lange genug mittragen. Da sind Zweifel durchaus angebracht.

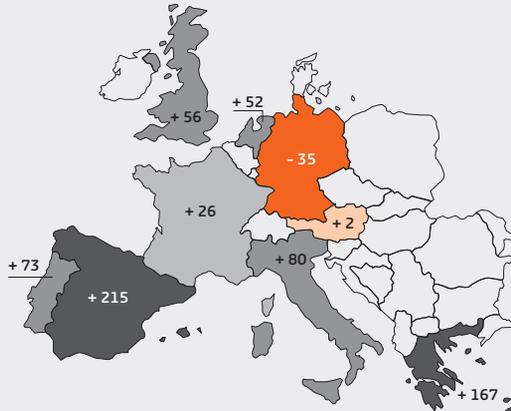
Das wirtschaftliche Nord-Süd-Gefälle wird so oder so auf Jahre bestehen bleiben, und der (reichere) Norden wird für den (ärmeren) Süden noch viele Jahre zahlen müssen. Was, wohl gemerkt, der ursprünglichen Intention bei der Aufnahme dieser Länder in die EU nicht widerspricht. Nur ging es den anderen damals besser, und mit vollen Taschen gibt sich's leichter.

Das merkt man auch in Deutschland, wengleich die Diskussion um den Euro-Rettungsfonds hier eher von prinzipiellen Erwägungen getragen wird und nicht so sehr von wirtschaftlichen oder finanziellen. Die anderen müssen schon ihren Beitrag leisten, wenn sie erwarten, dass man ihnen hilft – das ist hierzulande gängige öffentliche Auffassung. In der Wirtschaft ist der Blick auf die Problemlage nüchterner, denn die deutsche Wirtschaft profitiert vom Export auch in diese Länder.

Die Nachfrageschwäche der anderen, nicht nur in Europa, ist denn auch der entscheidende Grund für das im Vergleich zu

## Arbeitsmarkt stützt deutsche Konjunktur

Veränderung der Arbeitslosenzahl\* von 2007-2012\*\* in %



Deutschland	- 35
Österreich	+ 2
Frankreich	+ 26
Niederlande	+ 52
Großbritannien	+ 56
Portugal	+ 73
Italien	+ 80
Griechenland	+ 167
Spanien	+ 215

+ 11 JAPAN

+ 48 EU

+ 77 USA

\* Harmonisierte Daten \*\* Jan-Nov 2012

© GfK | Quelle: Eurostat, GfK

Die Krisenfestigkeit und die Wachstumskraft der deutschen Wirtschaft kommen natürlich nicht von ungefähr. Ein entscheidender Grund ist, dass Deutschland die notwendigen Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität seiner Wirtschaft viel früher und nachhaltiger angegangen ist als die anderen großen europäischen Industrienationen. Zwar gilt die Agenda 2010 der rot-grünen Regierung unter Kanzler Gerhard Schröder heute vielen als Ursache für wachsende soziale Ungleichheit in Deutschland. Da mag was dran sein. Man muss sich in diesem Zusammenhang aber auch fragen, ob nicht die gesamte Gesellschaft heute ärmer wäre ohne diese Maßnahmen. Deutschland hat das Ruder herumgerissen als die Konjunktur im Land gut lief, und wurde dafür belohnt, während Europa in die Krise schlitterte – und in die Arbeitslosigkeit.

Seit Beginn des Jahres 2007 hat die Arbeitslosigkeit in einem einzigen Land Westeuropas abgenommen: In Deutschland ging sie bis November 2012 um insgesamt mehr als ein Drittel zurück. In allen anderen westeuropäischen Ländern nahm sie dagegen zu, in Österreich um vernachlässigenswerte zwei, in Spanien um dramatische 215 Prozent. Ein Viertel der erwerbsfähigen spanischen Bevölkerung ist arbeitslos, bei den Jugendlichen sind es mehr als die Hälfte. Aber auch in anderen Ländern hat die Arbeitslosigkeit seit 2007 deutlich zugenommen. Es gibt im Grunde genommen kein Land außer Deutschland, in dem sie nicht das beherrschende Thema ist.

den Vorjahren gebremste Wachstum der deutschen Wirtschaft. Es wird nach einer Schätzung von Eurostat vom Februar 2013 im laufenden Jahr bei knapp 0,8 Prozent liegen. Damit bleibt Deutschland beim Wirtschaftswachstum führend in Westeuropa, zumal dann, wenn man dieses Wachstum nicht in Prozent, sondern in Euro und Cent bemisst. Das ist auch gut so, denn die deutschen Zahlungsverpflichtungen für den EU-Haushalt oder den Euro-Rettungsfonds hängen nicht von der Kommastelle des BIP ab.

Arbeitslosigkeit betrifft aber nicht nur jene, die selbst keine Arbeit haben, sondern sie verbreitet sich wie Mehltau über die gesamte Gesellschaft. Wir haben an dieser Stelle des Öfteren auf den messbaren Zusammenhang zwischen der Angst vor Arbeitslosigkeit und Konsumzurückhaltung hingewiesen: Wenn ein Beschäftigter seinen Arbeitsplatz verliert, bekommen zwei weitere Angst, dass es ihnen ebenso ergehen könnte. Und dies führt dazu, dass bei diesen Menschen der wertmäßige Konsum von Gütern des täglichen Bedarfs um bis zu zehn Prozent zurückgeht. So ergeht es heute den Verbrauchern fast überall in Europa.

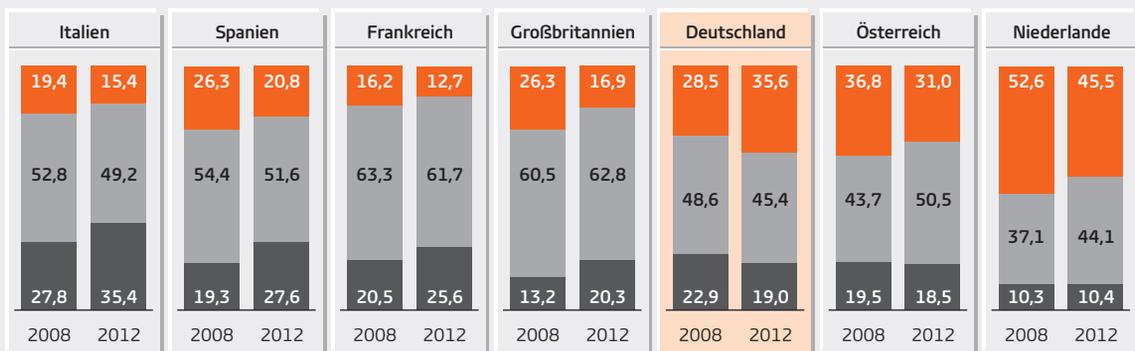
Allerdings gilt dieser Zusammenhang auch umgekehrt: In Deutschland gingen Ende des Jahres 2012 knapp 42 Mio. Menschen einer sozialversicherungspflichtigen Arbeit

nach. So hoch war die Beschäftigung hierzulande nie zuvor. Und während sich anderswo Resignation und Lähmung ausbreiten, herrschen in Deutschland verbreitet Zufriedenheit und Optimismus.

Angesichts dieser Situation darf man getrost einmal nachfragen, was die zuletzt wieder mit Vehemenz geführte Armutsdebatte in Deutschland mit der Lebenswirklichkeit in unserem Land zu tun hat. Wobei niemand bezweifelt, dass es auch hierzulande Menschen gibt, die nicht am Wohlstand des Landes teilhaben. Deren Zahl hat in den letzten Jahren in Deutschland jedoch nicht zu-, sondern immer weiter abgenommen, wie eine kontinuierliche Umfrage des GfK Vereins zur Einschätzung der eigenen finanziellen Situation der europäischen Verbraucher zeigt. Ganz anders hingegen in Südeuropa.

## „Eigene Finanzlage“ bei Südeuropäern dramatisch verschlechtert

% aller Personen im Alter von 14+ Jahren



... können sich fast alles leisten

... kommen im Großen und Ganzen zurecht

... können sich fast nichts mehr leisten

Dort hat sich das Gefühl der finanziellen Sicherheit in den letzten fünf Jahren dramatisch verschlechtert. In Spanien beispielsweise stieg die Zahl der Verbraucher über 14 Jahren, die sich nach eigener Einschätzung fast nichts mehr leisten können, zwischen 2008 und 2012 um 43 Prozent. In Italien gibt es laut Selbsteinschätzung die größte Zahl finanziell prekärer Haushalte. In Großbritannien klagen zwar weniger Menschen als im Süden über wirtschaftliche Engpässe, der negative Trend ist hier aber mit fast 54 Prozent größer als in jedem anderen westeuropäischen Land.

Deutschland befindet sich nicht nur objektiv in besserer wirtschaftlicher Verfassung als die meisten Länder (nicht nur in Europa), die vergleichsweise entspannte Situation kommt auch bei den Menschen an. Die Zahl der deutschen Verbraucher, die sich nach eigener Einschätzung so gut wie nichts mehr leisten können, ist seit 2008 um rund vier Prozentpunkte zurückgegangen. Auf der anderen Seite ist die Zahl derer, die von sich behaupten, dass sie sich fast alles leisten können, um sage und schreibe sieben Prozentpunkte gestiegen.

Auch hier gilt es zu beachten, dass diese subjektive Zufriedenheit natürlich entscheidend mit den objektiven wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu tun hat. Nie zuvor waren in Deutschland so viele Menschen in Brot und Arbeit. Die Folge davon ist, dass überdurchschnittlich viele Haushalte über geregelte Einkommen verfügen und immer weniger sich Sorgen um ihr Auskommen machen müssen.

Zudem erlaubt die robuste Konjunktur seit einigen Jahren Tarifabschlüsse, die den Beschäftigten reale Einkommenszuwächse bescheren und die für die Unternehmen dennoch wirtschaftlich vertretbar sind. Bei diesem Spagat hilft die Tatsache, dass die Preise in Deutschland nach wie vor nur moderat steigen, und dass die ärgsten Preistreiber, die Spritpreise, inzwischen ausgebremst sind. Dies alles zusammen führt dazu, dass die deutschen Verbraucher mit der Entwicklung ihres persönlichen Einkommens weitestgehend zufrieden sind.

In der Verbraucherumfrage, welche die GfK jeden Monat für die Europäische Kommission durchführt, hegen einzig die Deutschen eine positive **Einkommenserwartung**. Der Durchschnittswert für 2012 liegt bei 31 Punkten. Und was noch wichtiger ist für den Trend: Er ist nach einem zwischenzeitlichen Rückgang auf rund 18 Punkte im November 2012 bis Januar 2013 wieder auf 36 Punkte gestiegen. In allen anderen wichtigen westeuropäischen Ländern sind die Einkommenserwartungen der Verbraucher dagegen negativ: moderat in Österreich (-5), stark z.B. in Frankreich (-39), Spanien (-40) und vor allem in Italien (-57).

Das gleiche Bild ergibt sich bei der **Anschaffungsneigung**, welche die GfK ebenfalls monatlich im Auftrag der EU-Kommission erhebt. Allerdings gibt es hier leicht unterschiedliche Schattierungen. Und es fällt auf, dass vor allem die Menschen in Großbritannien keine Lust verspüren, Geld für Anschaffungen auszugeben. In ganz Südeuropa ist die

Anschaffungsneigung aus verständlichen Gründen ebenfalls gering.

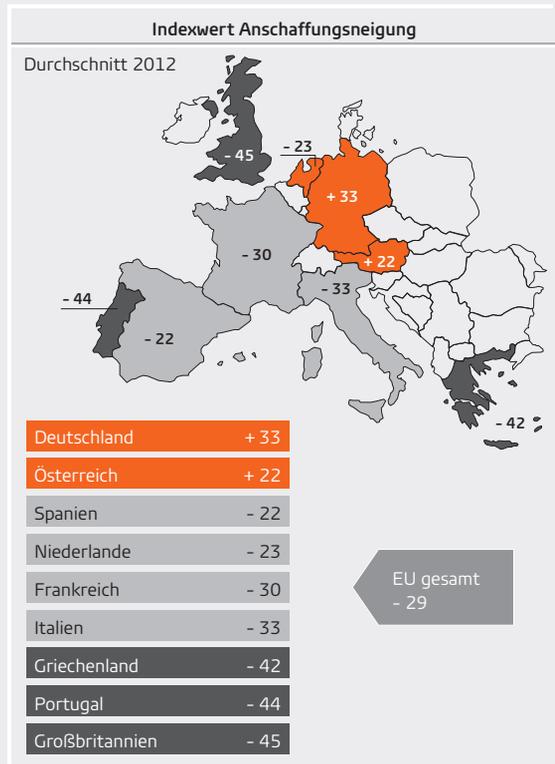
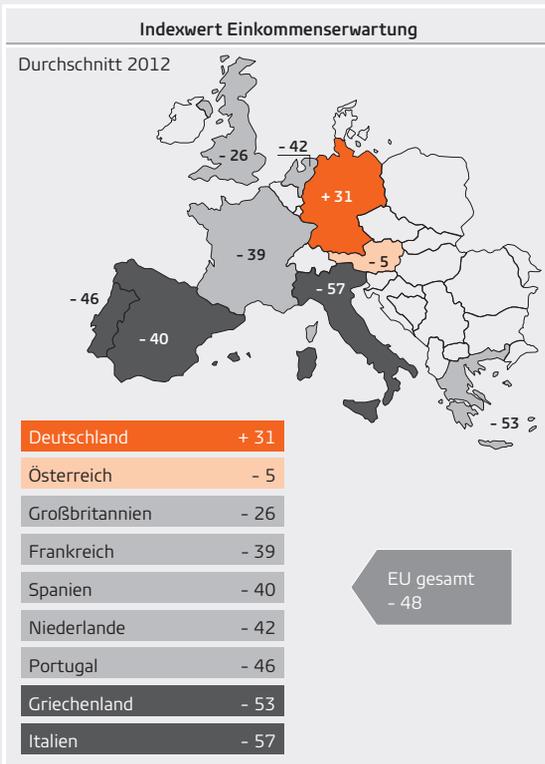
Ganz anders bei den Deutschen (und mit Abstrichen auch bei den Österreichern): Weil die Verbraucher hierzulande in diesem Jahr mit weiter steigenden Realeinkommen rechnen, sind sie auch bereit zu größeren Anschaffungen. Die Mehrheit der Haushalte fühlt sich sicher, die Angst vor Arbeitslosigkeit ist gering. Da träumt so mancher schon

mal von einem neuen Kühlschrank oder einer neuen Sitzgarnitur fürs Wohnzimmer. Zudem haben viele Verbraucher 2012 weniger Geld auf die hohe Kante gelegt als in den vergangenen Jahren, und der eine oder andere ist gar seinem Sparschwein zu Leibe gerückt.

Wo soll man sein Geld denn auch anlegen bei den mickrigen Zinsen? In Immobilien, haben sich viele gedacht und die ebenfalls niedrigen Hypothekenzinsen genutzt,

## Deutsche sind weiterhin die Konsumoptimisten Europas

Einkommenserwartung und Anschaffungsneigung in Westeuropa

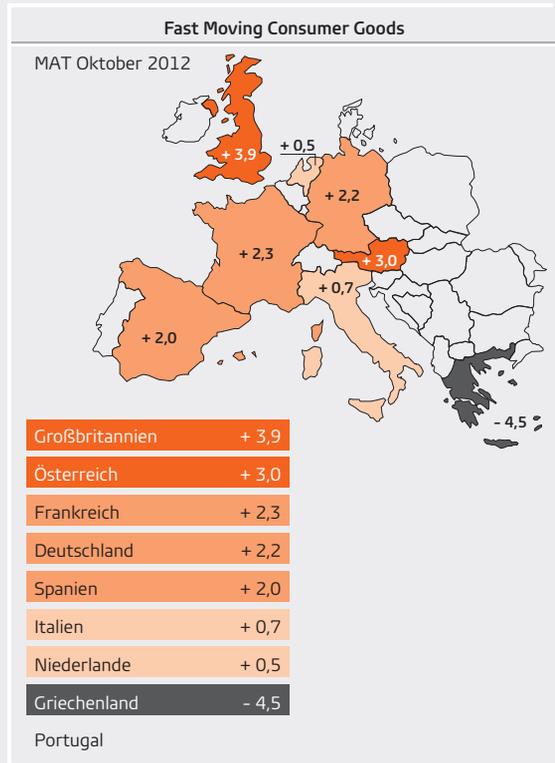
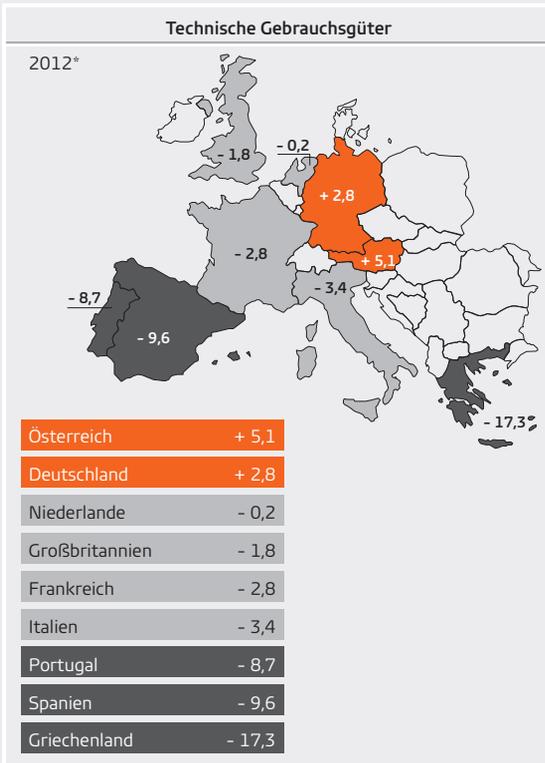


um für sich den Traum vom Eigenheim zu verwirklichen. Andere haben in die Renovierung von Haus und Wohnung investiert. Und wieder andere haben sich vielleicht einen Reisetraum erfüllt. Die Deutschen konnten sich im vergangenen Jahr solche größeren und großen Ausgaben leisten, wohingegen andere schon an den kleinen Dingen sparen mussten, die einem die Arbeit im Haushalt erleichtern: den praktischen technischen Helfern.

Die Umsätze mit **Technischen Gebrauchsgütern** sind ein sicheres Indiz für die Konsumbereitschaft der Verbraucher generell. Die GfK erhebt diese Informationen in ihrem Handelspanel und stellt sie europaweit im GfK Temax, dem Technical Market Index zur Verfügung. Anders als bei der *Anschaffungsneigung* werden hier jedoch die tatsächlichen Ausgaben gemessen. In Deutschland und in Österreich sind diese im vergangenen Jahr deutlich gestiegen;

## FMCG konjunkturrestienter – Wachstum in allen Schwellenländern

Umsatzveränderung bei technischen Gebrauchsgütern und FMCG – 2012 vs. 2011 in %



in allen anderen Ländern Westeuropas sind sie mehr oder weniger drastisch gesunken. So bestätigen auch diese Werte die allgemeine Tendenz in den westeuropäischen Ländern: Zuversicht und Konsumfreude in Deutschland und Österreich, Angst und Konsumzurückhaltung überall anderswo.

Umso erstaunlicher ist es da auf den ersten Blick, dass die Ausgaben für **Fast Moving Consumer Goods** in allen europäischen Schlüsseländern zugenommen haben, in den Krisenstaaten sogar noch stärker als im von der Konjunktur verwöhnten Deutschland. Dies zeigt zum einen, dass Güter des täglichen Bedarfs, wie der Name schon sagt, nicht so einfach verzichtbar sind. Oder anders gesagt: Gegessen und getrunken wird immer, es fragt sich nur was.

Die FMCG-Umsätze sind gleichwohl nicht deshalb gestiegen, weil sich die Verbraucher auf diesem Gebiet etwas Gutes tun wollten, wo sie sich doch sonst so einiges versagen müssen. Hauptgrund für die europaweit steigenden Umsätze mit FMCG ist vielmehr ein drastischer Anstieg der Rohstoffpreise. Vor allem Getreide, Zucker und die jeweiligen Derivate wie Mehl oder Sirupe sind in den vergangenen zwei Jahren deutlich teurer geworden. Zwar hat sich der Preisauftrieb für die Grundstoffe in den letzten Monaten des Jahres 2012 etwas beruhigt, aber das liegt vor allem am Basiseffekt, denn bereits 2011 waren die Rohstoffpreise deutlich gestiegen, die Messlatte lag also diesmal von vornherein höher. Im Endeffekt haben sich diese Kostensteigerungen für die Hersteller im gesamten Lebensmittel-

und Getränkebereich in Form höherer Endverbraucherpreise niedergeschlagen.

In Deutschland haben wir dazu noch eine Sondersituation durch die gute wirtschaftliche Entwicklung. Die hat – auf den ersten Blick paradox – nicht etwa dazu geführt, dass die Verbraucher ihre Mengennachfrage im Lebensmittelhandel ausgeweitet haben. Im Gegenteil: Weil in den letzten Jahren so viele Menschen zusätzlich in Brot und Arbeit gekommen sind, sind die Kantinenumsätze gestiegen, die Mengennachfrage im LEH ist hingegen genau deswegen zurückgegangen. Das gesamte Umsatzplus von 2,2 Prozent im Jahr 2012 kommt folglich aus den höheren Preisen. Und diese Situation hatten wir nicht erst im Jahr 2012, sondern auch schon im Vorjahr.

Ich will hier nicht weiter ins Detail gehen, denn der folgende Beitrag von Thomas Bachl beschäftigt sich eingehend mit der Situation im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, mit Strukturveränderungen in den Vertriebskanälen genauso wie mit den Konsum- und Einkaufstrends bei den Verbrauchern. Und er zeigt auf, dass die Zeiten des Mengenwachstums im LEH wohl auf Dauer vorbei sind.



# Die neue ‚Statik‘ des Handels

Die Discounter mischen wieder mit, unabhängig davon wachsen die Handelsmarken – Entwicklungen im Handel und bei den Verbrauchern



**Thomas Bachl**  
Global Head  
of Consumer Panels

Den Menschen liegt das Bauen im Blut. Kaum dass sie aufrecht sitzen können, stapeln sie Bauklötze aufeinander. Baumeister werden trotzdem die wenigsten. Das liegt auch daran, dass die Sache in natura viel schwieriger ist als auf dem Teppichboden zu Hause. Wie ein Haus aussehen soll, können wir uns zumeist noch gut vorstellen; um es standfest zu errichten, brauchen wir jedoch einen professionellen Architekten und Statiker. Denn wenn die Kräfte nicht im Gleichgewicht sind, stürzt das Bauwerk ein.

Auf anderen Gebieten liegt die Sache ähnlich, so auch auf unsrigem: dem Handel mit Gütern des täglichen Bedarfs. Wenn beispielsweise Angebot und Nachfrage nicht im Gleichgewicht sind, wachsen entweder die Warenlager oder aber das Lager der unzufriedenen Kunden. Das hat schon einige Unternehmen der Branche ins Wanken gebracht, und das eine oder andere ist dabei sogar eingestürzt. Die Pleite von Schlecker hat darüber hinaus die Statik der gesamten Handelslandschaft verändert, wenngleich die Lücke sehr schnell wieder geschlossen wurde.

Es braucht aber nicht unbedingt einen schweren Einsturz, um das System der Produktion und des Verkaufs von Fast Moving Consumer Goods durczurütteln. Das liegt einerseits am Wettbewerb der Anbieter, die naturgemäß kein harmonisch agierendes Team bilden. Zudem kommt es in letzter Zeit immer stärker zu einer Art ungewollter ‚Blockbildung‘: auf der einen Seite die Markenartikelkonzerne, auf der anderen die großen Händler, die ihre inzwischen gereiften Eigenmarken immer stärker ins Regal und damit ins Blickfeld der Verbraucher rücken. Dieser Wettbewerb wird die Tektonik der Branche in den kommenden Jahren noch der einen oder anderen Belastungsprobe aussetzen.

Andererseits wollen auch die Verbraucher nicht mehr nur kaufen, was man ihnen anbietet, sondern selbst das Angebot mitgestalten. Manche Hersteller öffnen ihnen dafür bereits eine Bühne: Internet-Plattformen, auf denen Hersteller wie z.B. Coca Cola mit ihren Fans kommunizieren und deren Ideen aufnehmen. Die ‚Idee‘ der Verbraucher, künftig mehr Lebensmittel kaufen zu können, die ihren Vorstellungen

*„Es wäre zu einfach, würde man den Boom der Mehrwert-Handelsmarken allein auf das wachsende Angebot schieben. Denn bei den Vollsortimentern wie bei den Drogeriemärkten steigen die Umsätze mit Mehrwert-Handelsmarken stärker als deren Artikelzahl. Das heißt: Die Wiederkaufsrate wächst und damit die Loyalität der Konsumenten zu diesem Markentyp.“*

*Das wiederum liegt auch daran, dass der Handel seine Mehrwert-Handelsmarken zunehmend mit einer eigenständigen und aktiven Markenführung unterstützt.“*

von Natürlichkeit, Regionalität und ethisch-moralischer Verantwortung entsprechen, könnte sich auf solchen Plattformen schneller entwickeln als es derzeit den Anschein hat.

Beide Trends – das bereits fortgeschrittene Drängen des Handels in die Position des „Herstellers“, des Anbieters eigener Marken, wie auch die relativ neue Rolle der Verbraucher als Mitgestalter der Marke – haben uns zum Titel dieses Buches geführt und zu der Frage, wie die künftige ‚Architektur‘ der Märkte aussehen könnte.

In diesem Beitrag geht es jedoch zunächst vordringlich um die bisherige Entwicklung des Handels mit Fast Moving Consumer Goods in Deutschland. Und dabei auch um den forcierten Wettstreit von Hersteller- und Handelsmarke, mit dem aktuell sowohl ein neuer Marken- als auch ein neuer Käufertyp auf der Bühne erscheint.

## Steigende Umsätze im LEH – doch nur dank höherer Preise

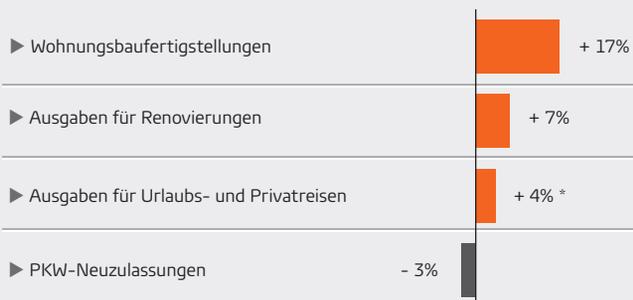
Die Deutschen leben, wie im vorhergehenden Beitrag gezeigt, quasi auf einer Insel der Glückseligen. Das ist aus Sicht des einzelnen Haushalts zwar relativ, im europäischen Kontext hingegen mehr als evident. Ihre Arbeitskraft ist gefragt, die Reallöhne steigen. Sie können sich mehr leisten als je zuvor – und sie geben ihr Geld sogar aus, statt es aufs Sparbuch zu legen. Nur: Sie geben es nicht so sehr für Dinge des Alltags oder gar für Verbrauchsgüter aus, sondern lieber für Wertschaffendes oder Werterhaltendes, zum Beispiel für Haus und Wohnung.

So wurden im vergangenen Jahr 17 Prozent mehr private Wohnbauten fertiggestellt als im Jahr 2011. Die Entscheidung dafür ist naturgemäß schon früher gefallen, jetzt scheint das Geld fürs Finish vorhanden. Auch die Ausgaben für Renovierungen waren 2012 um sieben Prozent höher als im Vorjahr. Schließlich zeigen die Mehrausgaben von vier Prozent für Urlaubs- und andere private Reisen zuverlässig an, dass es der Mehrheit der Verbraucher in Deutschland derzeit recht gut geht. Matthias Hartmann hat die entsprechenden Zahlen dazu im vorhergehenden Beitrag ja schon ausführlich kommentiert.

Nun kann man nicht sagen: Ach, hätten die Verbraucher doch weniger fürs Haus ausgegeben und dafür mehr für den Haushalt; derartige Umschichtungen kommen eigentlich nicht vor. Insofern muss sich der

### Wem nutzt die gute Konsumlaune?

Veränderung 2012 vs. 2011 in %

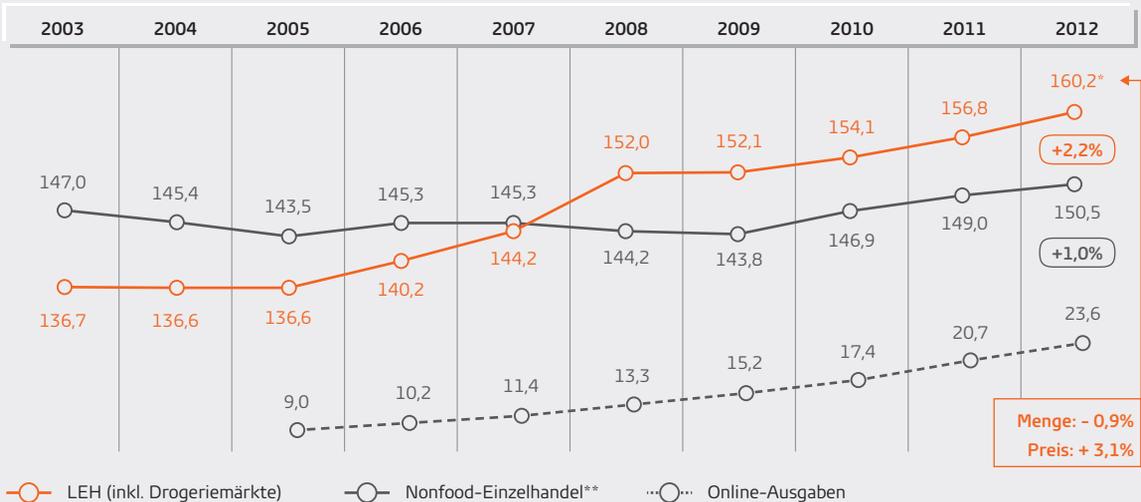


\*vorläufig

© GfK | Quellen: Ifo-Institut, GfK Renovierungsbarometer MAT 09/2012, GfK Mobilitätsmonitor, Kraftfahrt-Bundesamt

## LEH auf Wachstumskurs – Durchwachsene im Nonfood-Einzelhandel

Umsatz in Mrd. Euro



Einzelhandel nicht über entgangene Umsätze grämen. Andererseits ist es schon verwunderlich, dass bei der vorherrschend guten Konsumstimmung und der sichtlich hohen Ausgabenbereitschaft nicht mehr beim Einzelhandel angekommen ist. Selbst das Weihnachtsgeschäft ist für die meisten Branchen enttäuschend verlaufen. Es gibt jedoch sowohl für die durchwachsene Entwicklung des Nonfood-Einzelhandels wie auch für die nicht eben großartige des Lebensmitteleinzelhandels plausible Gründe.

Der **Nonfood-Einzelhandel** hat eine rapide wachsende Konkurrenz im Online-Handel. Im Jahr 2005 waren die Online-Ausgaben für Nonfood-Artikel (Elektro, Textil, Hart-

waren, Do-it-Yourself) mit neun Milliarden Euro bzw. einem Anteil von sechseinhalb Prozent am Gesamtumsatz dieses Segments noch recht überschaubar. Bis 2012 sind sie auf 23,6 Mrd. Euro bzw. einen Anteil von 15,7 Prozent am Gesamtumsatz geklettert. Das ist ein rasanter Anstieg auf einen mittlerweile erheblichen realen Betrag. In den letzten beiden Jahren kamen die Umsatzzuwächse des Nonfood-Einzelhandels zudem ausschließlich aus dem Online-Geschäft. Für die Hersteller ist das einigermaßen verkraftbar, es drückt halt die erzielbaren Preise. Für den stationären Handel ist die Entwicklung hingegen ernsthaft gefährlich, zumal selbst die großen Handelsketten sich schwer tun mit ihrem eigenen Online-Angebot.

Innerhalb des Nonfood-Bereichs entwickelten sich die einzelnen Segmente recht unterschiedlich. Auch das hat mit der Online-Nachfrage zu tun, aber auch mit anderen Faktoren. Elektroartikel wuchsen im Jahr 2012 wertmäßig um 2,8 Prozent; hier treiben (Design-) Innovationen die Mengennachfrage an. Den Textilien fehlen diese Innovationsschübe und außerdem ist ihr Online-Anteil höher; sie verloren 1,6 Prozent ihres Vorjahresumsatzes. Hartwaren legten um 1,4 Prozent zu. Nach zwei besseren Jahren ist die Umsatzentwicklung des Nonfood-Einzelhandels im Jahr 2012 also wieder schwächer ausgefallen. Es ist aber immer noch Wachstum da, was in den Jahren vor 2009 eher selten der Fall war.

Bei den **Fast Moving Consumer Goods** gibt es ebenfalls divergierende Entwicklungen, sowohl zwischen den Sortimentsbereichen als auch auf der vertrieblichen Ebene. Insgesamt erzielte der Lebensmitteleinzelhandel (einschließlich Drogeriemärkte) im vergangenen Jahr 2,2 Prozent mehr Umsatz und wuchs damit erneut stärker als der Nonfood-Handel.

Aber auch der LEH hat so seine Probleme. Das Wachstum war im vergangenen Jahr nämlich ausschließlich preisbedingt. So haben die Verbraucher 2012 für FMCG im Durchschnitt gut drei Prozent mehr bezahlt als im Vorjahr. Zum Teil haben sie dies „freiwillig“ getan, indem sie gewohnte durch

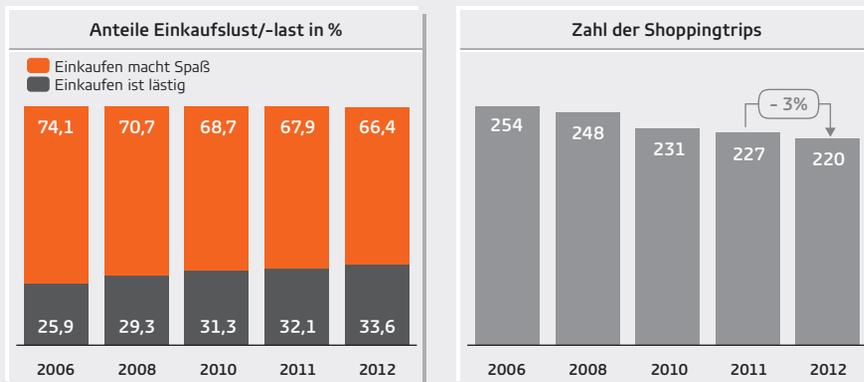
## Gründe für die rückläufige Mengennachfrage im LEH

Mengenveränderung in %

Einflussfaktoren der Mengenveränderung	2006-2011	2011-2012
1 Demografische Strukturveränderung	1,9	0,1
2 Steigende Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen	- 1,5	- 0,4
3 Abnahme geselliger Anlässe	- 0,4	
4 Sinkende Einkaufslust/Kauffrequenz	- 0,2	- 0,1
5 Bewussterer Konsum	- 0,3	
6 Steigerung der Lebensmittelpreise	- 1,3	- 0,5
7 Sinkende Innovation	- 0,1	± 0,0
8 Andere Faktoren	+/-	+/-
<b>Mengenveränderung</b>	<b>- 2,0</b>	<b>- 0,9</b>

## Zeitstress schmälert die Einkaufslust

Entwicklung der Einkaufslust und der Shoppingtrips



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

höherwertige Artikel ersetzt und somit ein qualitatives *trading up* vorgenommen haben. Es hat in einigen Sortimentsbereichen aber auch „echte“ Preiserhöhungen durch die Anbieter gegeben, vor allem im Frischebereich. Hier lag der Preisauftrieb im Jahr 2012 nicht bei den durchschnittlichen drei, sondern bei rund sieben Prozent.

Nun sind höhere Preise für den Handel im Prinzip nicht schlimm, jedenfalls nicht, solange die Verbraucher sie zu zahlen bereit sind. Hier liegt aber ein nicht unwesentlicher Teil des Problems: der preisinduzierte Rückgang der Mengennachfrage.

Mehr als die Hälfte der Mengenverluste ging 2012 auf das Konto der Preise. Fast ebenso großen Einfluss haben steigende Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen. Dahinter verbergen sich Veränderungen in

der Arbeitswelt. Insbesondere jüngeren Menschen fehlt häufig die Zeit zum Einkaufen, sie essen stattdessen in der Kantine oder an der Imbissbude. Abends bleibt zudem weniger Zeit für Geselligkeit, für ein Essen mit Freunden. All das wirkt sich negativ auf das Nachfragevolumen aus und wird dadurch verstärkt, dass demografische Strukturveränderungen heute die Mengennachfrage weit weniger stimulieren als in den letzten Jahren.

Der zunehmende Zeitstress begrenzt aber nicht nur die Einkaufsmöglichkeit, er schmälert auch die Einkaufslust. Der Einfluss dieses Faktors auf die Mengennachfrage lag im vergangenen Jahr bei 0,1 Prozent. Das erscheint fast vernachlässigenswert, doch Achtung: hier tickt eine Zeitbombe. Machte das Einkaufen im Jahr 2006 noch rund drei Viertel der Verbraucher Spaß, so im Jahr 2012 nur noch zwei

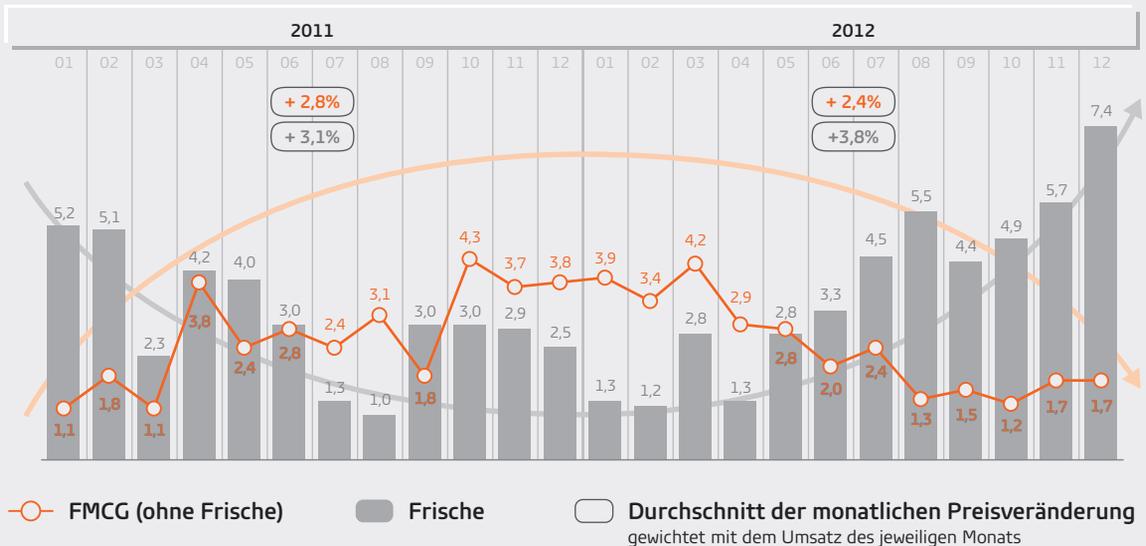
Drittel; ein Drittel aller Konsumenten empfindet den täglichen Einkauf inzwischen als eine Last.

Die Konsequenz aus beidem – Zeitstress und schwindender Einkaufslust – ist, dass die Verbraucher tatsächlich seltener zum Einkauf gehen: 2006 noch knapp fünfmal in der Woche, 2012 nur noch gut viermal die Woche. Natürlich kaufen sie auch weiterhin die Dinge ein, die sie zum Leben brauchen, aber es schwindet auf diese Weise zunehmend die Gelegenheit für Gelegenheitskäufe. Und die machen einen nicht ganz unwesentlichen Teil der Mengennachfrage aus.

So hat sich der Nachfragerückgang im LEH im vergangenen Jahr erwartungsgemäß weiter verstärkt. In den fünf Jahren zuvor betrug er zusammen genommen zwei Prozent, im Jahr 2012 allein knapp ein Prozent. Das entspricht auf Basis des LEH-Gesamtumsatzes im Jahr 2012 einem wertmäßigen Anteil von gut 1,5 Mrd. Euro. An diesem Trend wird sich in den kommenden Jahren wohl nicht viel ändern, weil auch die Lebensumstände der Verbraucher sich weiter zuspitzen. Die Zeiten des Mengenwachstums im LEH sind wohl endgültig vorbei. Umsatzwachstum muss auf andere Weise realisiert werden.

## Abgeschwächte Food-Preis-Inflation bei Packaged Goods

Preisveränderungsraten<sup>1)</sup> im LEH Total<sup>2)</sup> in %



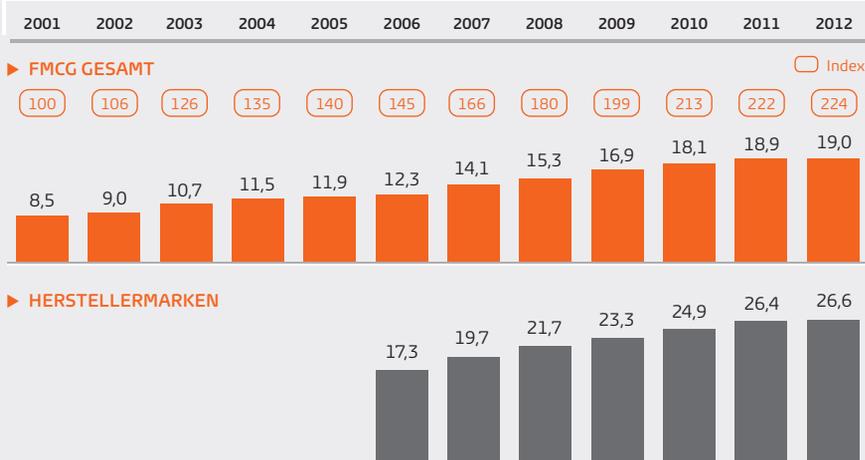
1) Basierend auf den Indexwerten des HH-Indexes Bezahlte Preise mit Wertgewichtung des jeweiligen Monats jeweils vs. Vorjahresmonat

2) Vollsortimenter, Discounter, Drogeriemärkte

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

## Keine weitere Zunahme bei PoS-Promotions 2012

Umsatzanteil mit Preispromotions an FMCG gesamt (ohne Frische) in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

Dass es 2012, wie schon im Jahr 2011, überhaupt einen Umsatzzuwachs im LEH gegeben hat, liegt ausschließlich an den höheren Preisen, vor allem für Lebensmittel und Getränke. 2011 waren die Preise um einen Prozentpunkt stärker gestiegen als die Umsätze, 2012 betrug der Abstand zwischen Preis- und Umsatzentwicklung 1,2 Prozentpunkte (FMCG ohne Frische).

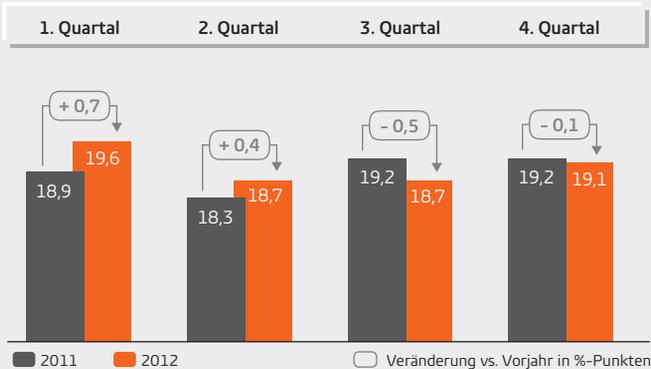
Während die Preissteigerungsraten für Packaged Goods sich im Jahr 2011 kontinuierlich aufbauten und seit April 2012 in ähnlicher Weise zurückgehen, registrieren wir bei den Preisen für Frischeprodukte die umgekehrte Dynamik. Im Jahr 2011 taten sich die Frischeerzeugnisse schwer; die Preissteigerungen fielen wegen der EHEC-Krise im Jahresverlauf tendenziell geringer aus. Seit dem Frühjahr 2012

steigen sie dagegen immer stärker. Im Jahresdurchschnitt war die Preissteigerung bei der Frische um ein Drittel höher als bei Packaged Goods. In den ersten Monaten des Jahres 2013 setzt sich diese divergierende Entwicklung weiter fort. Preistreiber im LEH sind und bleiben also hauptsächlich die Frischeprodukte.

Dass die Preise für Rohstoffe nicht weiter steigen, hat das Preisgeschehen im Bereich Packaged Goods insgesamt beruhigt. Möglicherweise haben ja auch deshalb die Promotionaktivitäten nicht weiter zugenommen. Im vergangenen Jahr stammte, wie im Jahr zuvor, knapp jeder fünfte im LEH eingenommene Euro aus Sonderverkäufen zu reduzierten Preisen. Herstellermarken allein brachten jeden vierten Euro aus Preispromotions in die Kassen.

## Promotionaktivität aktuell unter Vorjahr

Anteil Preispromotions in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

Wie es mit den Promotions weitergeht, ist im Augenblick noch schwer abzuschätzen. Stagnation in einem Jahr ist noch kein Trend für kommende Jahre. Zwar sank die Promotionaktivität des LEH seit Sommer 2012 unter das Vorjahresniveau, das war aber vor allem eine Folge des Verschwindens von Schlecker. In den beiden Quartalen zuvor hatte Schlecker zur Räumung seiner Verkaufsräume alles mit hohen und höchsten Rabatten rausgehauen, was bis dahin noch liegengeblieben war. Wir haben es hier also vornehmlich mit einem Basiseffekt zu tun. Andererseits stellen wir in unseren Panels fest, dass der Handel zunehmend seine Mehrwert-Handelsmarken in Preispromotions anbietet. Es gibt also durchaus Potenzial für einen neuen Promotionwettbewerb zwischen Hersteller- und Mehrwert-Handelsmarke. Die Sache mit den (viel zu hohen) Promotions scheint jedenfalls noch nicht ausgestanden.

Auch, aber nicht nur deshalb ist eine zielgenaue Prognose für den Einzelhandel im laufenden Jahr schwierig. Denn die Rahmenbedingungen sind vage. Man denke nur an die „verkorkste“ Wahl in Italien, den wieder aufkommenden Protest gegen die Sparpolitik in Spanien und an die Grabenkämpfe zwischen Regierung und Parlament in Zypern wegen der Hilfen für das hoch verschuldete Bankensystem des Landes. Solche Ereignisse können die gerade wiedergewonnene Balance des Euro-Währungsraums erneut ins Wanken bringen – und das Jahr ist noch lang.

Stabilisierend wirkt sich aus, dass höhere Zinsen deshalb kaum in Sicht sind und die Inflation in Deutschland weiter niedrig sein wird. Weil die Rohstoffpreise nicht weiter steigen, können wir im Einzelhandel mit FMCG auch weiter moderate Preissteigerungen erwarten, im Nonfood-Handel sowieso. So wird es auch keine gravierenden Krisenreaktionen der Verbraucher geben. Andererseits ist auch nicht mit einer Ausweitung des Mengenkonsums zu rechnen, eher mit weiterem Rückgang.

Vor diesem Hintergrund rechnen wir für 2013 mit einem Umsatzanstieg von 1,5 Prozent im Lebensmitteleinzelhandel und von 0,7 Prozent im Nonfood-Einzelhandel. Das entspricht sozusagen dem üblichen Verhältnis zwischen den beiden Wirtschaftszweigen. Wie aber sieht es innerhalb des LEH aus? Können die Vollsortimenter ihren Siegeszug fortsetzen oder kommen die Discounter zurück aus dem Tal? Das schauen wir uns jetzt genauer an.

## Die Discounter sind zurück auf der Bühne

Trendwende im 2. Halbjahr – Vollsortimenter wachsen kontinuierlich und kräftig – Schlecker-Umsätze verteilen sich, aber nicht alle

Wenn man sich die Entwicklung des LEH in den letzten Jahren anschaut, auf unserem Chart zum Beispiel seit 2008, dann erscheint sie auf den ersten Blick recht statisch, wenn nicht gar ein bisschen langweilig. Da gab es zuvor ganz augenscheinlich mehr Dynamik, erst recht, wenn man an das große Outletsterben aus den achtziger und neunziger Jahren denkt. Doch so langweilig ist die Entwicklung nicht, auch wenn der Trend von einer gewissen Kontinuität zeugt.

Da wäre beispielsweise das Wachstum der LEH-Food-Vollsortimenter seit dem Jahr 2009. Zuvor hatte diese Vertriebschiene von Jahr zu Jahr Marktanteile eingebüßt, während die Discounter und die Drogeriemärkte ihre Marktbedeutung ausdehnten. Ursache für die schwache Performance der Vollsortimenter in dieser Zeit war die Einführung des Euro als allgemeines Zahlungsmittel und die Reaktion der Verbraucher auf die damit verbundene Teuerung. Aber auch die Tatsache, dass die Vollsortimenter

### Kontinuität in der Umsatzentwicklung, aber...

Umsatzanteile nach Handelspanelsystematik im LEH – ohne Fachhandel



\* eigene Berechnungen auf Basis GfK ConsumerScan, Bonsumme FMCG (inkl. Frische)

© GfK | Quelle: Grundgesamtheiten SymphonyIRI Group, Stand jeweils zum Jahresende

seinerzeit einfach kein Mittel gegen diesen Trend fanden.

Heute heißen die „Mittel“ Rewe und Edeka. Die beiden großen Händler haben sich in den letzten Jahren neu erfunden und treiben seither das Wachstum der Vertriebs-schiene an. Diesmal fanden die Discounter kein Mittel zum Gegensteuern. Und das, obwohl ihnen die Krise – in Fortsetzung der Euroeinführung – eigentlich weiter die Verbraucher hätte zuführen sollen.

Bei den Drogeriemärkten hat sich zwischen 2009 und 2011 auf den ersten Blick ebenfalls nichts geändert. Was dort unter der Oberfläche passierte, zeigt dann aber der Knall von 2012, als der einstige Dominator der Vertriebs-schiene in die Pleite rauschte. Die Nachfolger von Schlecker – dm, Rossmann und Müller – haben aber nicht

nur die Schlecker-Verluste weitgehend aufgefangen, sondern, ähnlich wie Rewe und Edeka, der Vertriebs-schiene durch die Modernisierung ihrer Outlets und ihrer Sortimente ein neues und frisches Gesicht gegeben.

Von Langeweile im Wettbewerb der LEH-Vertriebskanäle kann also keine Rede sein, noch nicht einmal von Kontinuität, allenfalls von Kontinuität der Trendentwicklung.

Dazu gehört auch, dass die LEH-Akteure schon vor einiger Zeit gemerkt haben, dass der einst grassierende Neueröffnung-Hype ihnen kaum mehr Marktmacht beschert hat, weil schließlich alle das gleiche praktizierten, und dass die Wertschöpfung auf den größeren Flächen zurückging. So gibt es seit etwa drei, vier Jahren eine gegenläufige Tendenz. Allein im vergangenen Jahr sank die Zahl der Outlets bei den LEH-Food-Vollsortimentern um fast vier Prozent, bei den zuvor stark expansiven Discountern um ein halbes Prozent und bei den SB-Warenhäusern um ein bisschen, was in diesem Fall immer noch zu wenig ist. Dass die Drogeriemärkte 60 Prozent ihrer Outlets und gut ein Drittel ihrer Verkaufsfläche verloren, liegt ausschließlich an Schlecker, dessen zahlreiche, kleine Läden es seit Sommer 2012 nicht mehr gibt.

Bei aller scheinbaren Kontinuität, tut sich also doch einiges im LEH. Dazu gehört auch eine Trendwende bei den Discountern, und zwar im Verhältnis zu den anderen Vertriebskanälen wie auch innerhalb der Discounterschiene selbst. Denn die positive

## Mehr Umsatz in weniger Geschäften

VÄ 2012 vs. 2011 in %

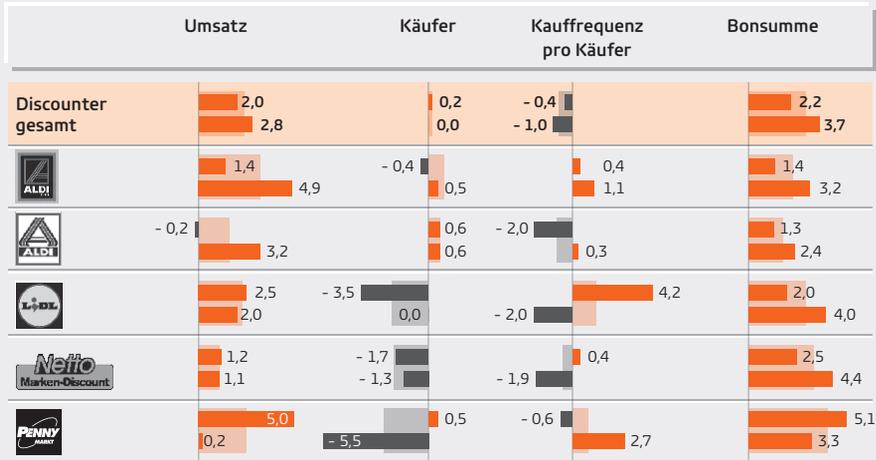
	Wert <sup>1)</sup>	Outlets <sup>2)</sup>	Verkaufsfläche <sup>2)</sup>
► Drogeriemärkte	- 1,3	- 60,8	- 36,5
► SB-Warenhäuser	- 0,1	- 0,2	- 0,5
► LEH-Food-Vollsortimenter	 + 6,6%  + 6,7% <b>4,7</b>	- 3,8	0,5
► Discounter	2,4	- 0,5	0,4

1) eigene Berechnungen auf Basis GfK ConsumerScan, Bonsumme FMCG (inkl. Frische)  
2) M&M Eurodata/Trade Dimensions

© GfK | Quelle: Grundgesamtheiten SymphonyIRI Group,  
Stand jeweils zum Jahresende

## Discounter: Trendwende im 2. Halbjahr 2012

Zuwachs 2012/2011 in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, FAST TRACK inkl. Frische

Entwicklung der Discounter ab dem Sommer 2012 geht genau genommen eigentlich nur von Aldi aus.

Zwar hatte es Aldi etwas leichter, im vergangenen Jahr Wachstum zu erzielen; dabei half dem Unternehmen der Basiseffekt aus dem Vorjahr, als Aldi alles andere als positive Zahlen lieferte. Dass es sich dabei aber nicht ausschließlich um eine unkontrollierte Schwäche handelte, sondern auch um eine strategische Konzentration von Filialen und Sortimenten, war eigentlich klar.

Die traditionell etwas stärkere Südschiene von Aldi erzielte im zweiten Halbjahr 2012 rund fünf Prozent mehr Umsatz als im entsprechenden Vorjahreszeitraum; im ersten Halbjahr hatte das Umsatzwachstum noch

bei lediglich anderthalb Prozent gelegen. Aldi Nord drehte gar einen negativen Umsatztrend zu einem Zuwachs von mehr als drei Prozent. Hintergrund dieses starken Comebacks ist eine Rückkehr von einst verloren gegangenen Käufern. Außerdem hat es die Aldi-Käufer insgesamt im zweiten Halbjahr wieder öfter in die Läden gezogen.

In beiden Disziplinen, der Käuferzahl und der Shoppingfrequenz, können die anderen Discounter nicht mithalten. Lidl verlor im Gesamtjahr fast zwei Prozent seiner Kunden; da hilft es nicht viel, dass die verbliebenen in den ersten sechs Monaten öfter einkaufte; im zweiten Halbjahr sank bei Lidl dagegen auch die Kauffrequenz, während der Käuferschwund zur Ruhe kam. Netto machte in der zweiten Jahreshälfte

gar in beiden Disziplinen ein Minus. Und die gute Entwicklung von Penny im ersten Halbjahr 2012 war wohl nur ein Strohhalm; nach dem Sommer erfolgte der jähe Absturz. Das Unternehmen hat seine Hausaufgaben offensichtlich noch nicht zur Zufriedenheit der Kundschaft gemacht.

Dass alle Discounter im zweiten Halbjahr höhere Bonbeträge auswiesen, liegt vor allem an den höheren Preisen. Die stiegen im Jahresdurchschnitt in der Vertriebschiene um drei Prozent. Besonders stark stieg die Bonsumme bei Lidl, Netto und Penny, was wohl am ehesten heißt, dass die Preise hier noch stärker stiegen. Das hat möglicherweise bei diesen Händlern zum Rückgang der Käuferzahl und der Shoppingfrequenz beigetragen, wenn es sie nicht gar ausgelöst hat. Die Umsätze sind aber dank der höheren Bonsummen letztlich bei allen Discountern gestiegen. Erstmals seit drei

Jahren schnitten die Discounter (+2,4%) insgesamt daher im Jahr 2012 wieder besser ab als der LEH in toto (+2,2%).

Wie soeben gesehen, geht die Renaissance der Discounter nahezu ausschließlich auf das Konto von Aldi. Woraus speist sich nun aber die positive Entwicklung des Marktführers in der Vertriebschiene?

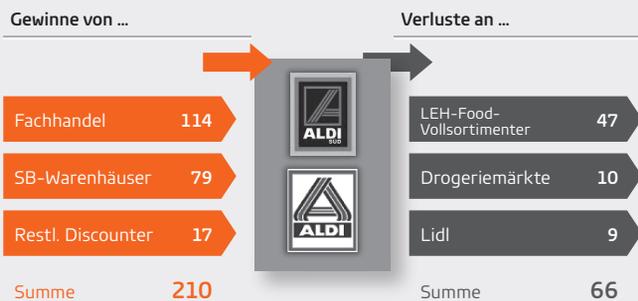
Alle Discounter haben in den vergangenen Jahren ihr Frischeangebot massiv ausgebaut, und auch Brot und Brötchen verkaufen sie überwiegend knusprig aus eigenen Backstationen. Sie profitieren dadurch heute vom Fachhandelssterben, von den Geschäftsschließungen der selbstständigen Metzger und Bäcker. Sein vergleichsweise großes Filialnetz verhilft Aldi dabei zu einem Extra-Vorteil. Mehr als die Hälfte der aktuellen Umsatzzugewinne von Aldi kommen aus dem Fachhandel, rund ein Drittel von den SB-Warenhäusern und ein geringer Anteil von den anderen Discountern. Aldi gewinnt also primär bei der qualitätsorientierten Zielgruppe.

Auf der anderen Seite wandern aber auch vor allem qualitätsorientierte Käufer ab. Rund 70 Prozent seiner Umsatzverluste gibt Aldi an die LEH-Food-Vollsortimenter ab, vornehmlich an Rewe und an Edeka. In Summe verbleiben Aldi jedoch satte 150 Mio. Euro mehr in der Kasse.

Fachhandelskunden gehören naturgemäß nicht zu den finanziell schwachen Haushalten. Bei den starken Zugewinnen aus dem Fachhandel ist es also naheliegend, dass

## Aldi profitiert vom Fachhandels-Sterben

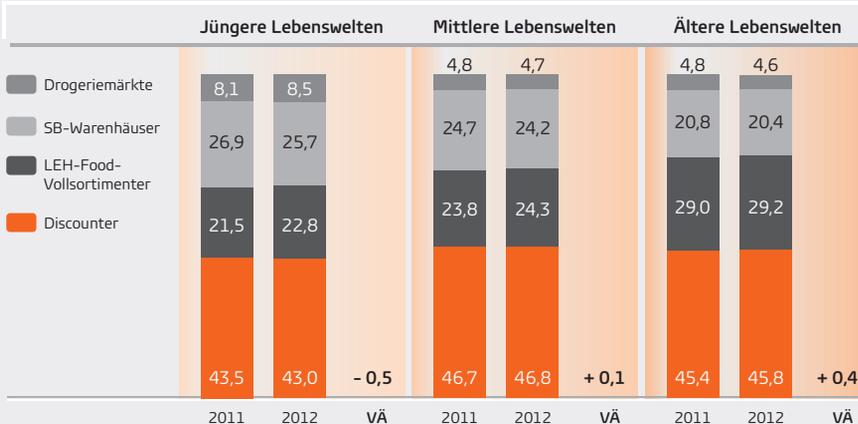
Umsatz in Mio. Euro



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, FMCG incl. Frische, incl. Fachhandel, MAT 11/2012 vs. MAT 11/2011

## Discounterwachstum bei älteren Konsumenten

Einkaufsstättenanteile (Wert) nach Familienlebenswelten in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, FMCG inkl. Frische, Basis: Wert

Aldi bei älteren Konsumenten wächst. Dies unterstützt den vorhandenen Kohorteneffekt, nachdem die mit Aldi ‚sozialisierten‘ Verbraucher mit Aldi älter werden.

Die ehemalige Fachhandels- und neue Aldi-Kundschaft kauft bei Aldi aber nicht nur typische Fachhandelsartikel ein, sondern auch verpackte Güter. Da ist es gut, dass Aldi in letzter Zeit sein Angebot an attraktiven Herstellermarken ausgebaut hat. Zunehmendes Markenangebot und neu gewonnene Markenkäufer führen so zu einem *trading up* bei Aldi. Für Aldi wie für die Marke ist es daher nicht die Frage, ob eine Markenlistung bei Aldi etwas bringt, sondern was.

Eine Markenlistung bei Aldi bringt...

- ▶ kurzfristig überwiegend zweistellige Umsatzzuwächse für die Kategorie im Aldi...
- ▶ ... die in hohem Maße durch Intensivierung der Nachfrage bedingt sind
- ▶ eine relativ geringe Substitution der Leistungsmarke im übrigen Handel...
- ▶ ... aber etwa 30 Prozent Gewinne von anderen Marken in anderen Vertriebs-schienen
- ▶ eine geringe Substitution der Aldi-Handelsmarke.

Starke Herstellermarken können durch eine Listung bei Aldi also nur profitieren. Aldi seinerseits kann sich die Rosinen herauspicken. Schon heute kaufen 16 bis 17 Prozent der Verbraucher 60 Prozent ihres Konsums bei Aldi ein. Davon können andere nur träumen, Schlecker sowieso.

## Die Umsätze von Schlecker verteilen sich

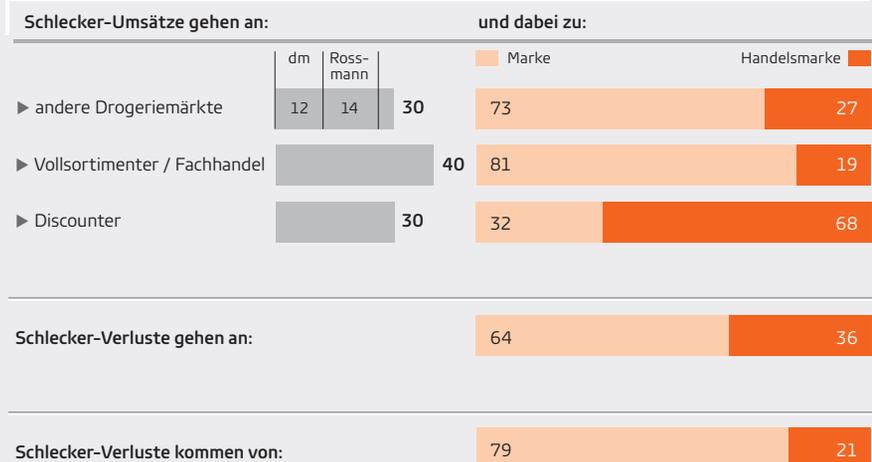
Aber wo gehen Käufer und Umsätze hin? – Die Umverteilung nutzt den Handelsmarken und schadet der Marke

Von Aldi zu Schlecker – das ist ein harter Übergang. Denn Schlecker hat so gut wie alles falsch gemacht, was Aldi richtig macht. Das gilt nicht nur für die wirtschaftliche Seite, sondern auch für Kommunikation und Image. Letzteres ist bei Unternehmen dieser Art und Größe prinzipiell eine heikle Sache. Denn die Medien schießen sich gerne auf Verfehlungen und Skandale ein, und die Verbraucher verzeihen Verstöße gegen unternehmerische Ethik immer weniger. Und so ist Aldi auch heute noch irgendwie „Kult“, Schlecker hingegen Pleite.

Leidtragende der Schlecker-Pleite sind in erster Linie die Mitarbeiter. Mehr als 20.000 verloren ihren Job und noch heute ist die Hälfte von ihnen arbeitslos, wie die FAZ Mitte März 2013 vermeldete. Auch die Schlecker-Lieferanten warten noch auf einen Teil ihres Geldes, rund eine Milliarde soll es noch sein. Ihnen ist auch ein wichtiger Abnehmer für ihre Marken abhanden gekommen, denn Schlecker hat stärker auf Markenartikel denn auf Handelsmarken gesetzt. Auch steht der Großteil der Schlecker-Geschäfte weiterhin leer.

### Nach Schlecker: Wohin gehen Käufer und Umsätze?

Umsatzanteile Juli-Dezember 2012 in %



Die ehemaligen Schlecker-Kunden haben dagegen inzwischen alle eine neue Einkaufsstätte für ihren Drogeriewarenbedarf gefunden; Alternativen gibt es ja genug. So mancher wird auch zunächst einmal ausprobiert haben, wo er künftig einkaufen wird. Gerade aufgrund des Markenschwerpunkts von Schlecker muss die neue Einkaufsstätte aber nicht unbedingt ein anderer Drogeriemarkt sein. Lediglich 30 Prozent der ehemaligen Schlecker-Umsätze sind nach der endgültigen Schließung im Sommer 2012 bei den anderen Drogeriemärkten gelandet, das meiste davon bei Rossmann und dm. Die Discounter konnten ebenfalls 30 Prozent verbuchen, der Fachhandel und die Vollsortimenter haben sich 40 Prozent der ehemaligen Schlecker-Umsätze gesichert.

Während diese Einkaufsstätten durch die Schlecker-Pleite gewonnen haben, hat die Marke eben dadurch verloren. Denn das Schlecker-Sortiment bestand zu 79 Prozent aus Markenartikeln und nur zu 21 Prozent aus Handelsmarken. Vor allem die Abwanderung zu den Discountern, aber auch die zu den anderen Drogeriemärkten hat der Marke geschadet. 15 Marktanteilsunkte gingen durch die Umverteilung verloren. Dies gilt auch für die engeren Drogeriewarensegmente. In den Sortimentsbereichen Körperpflege/Kosmetik sowie Wasch-, Putz- und Reinigungsmitteln waren die Einbußen der Marke mit neun bzw. elf Prozent jedoch nicht ganz so stark, weil sich die Umsätze anders auf die Vertriebsschienen verteilten.

## Nach Schlecker: Die Situation bei WPR und BHC

Umsatzanteile Juli-Dezember 2012 in %

Schlecker-Umsätze gehen an:	Gesamt	WPR	Körperpflege/Kosmetik
▶ andere Drogeriemärkte	30	28	43
▶ Vollsortimenter / Fachhandel	40	39	37
▶ Discounter	30	33	20

### Schlecker-Verluste gehen an:



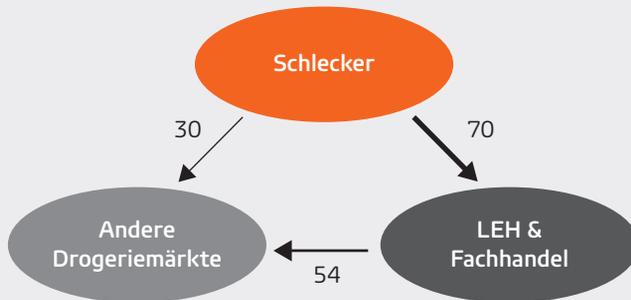
### Schlecker-Verluste kommen von:



■ Marke
 ■ Handelsmarke

## „Wanderung“ der Drogeriewarenumsätze

Wanderungssalden in % – Juli-Dez. 2012 vs. Juli-Dez. 2011



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, Gain & Loss Drogeriewaren

Nun war die Schlecker-Pleite im Jahr 2012 zwar das spektakulärste Ereignis in der Handelslandschaft, die gerade dadurch aber auch einige andere Rochaden verdeckt hat.

Schlecker war zum Schluss kein entscheidender Player mehr im Drogeriemarktsektor, aber doch noch so groß, dass sein Verschwinden vom Markt zu größeren Marktanteilsverlusten hätten führen müssen als die 0,3 Prozentpunkte, welche die Drogeriemärkte im Gesamtjahr einbüßten. Zumal nicht mal ein Drittel der einstigen Schlecker-Umsätze in der Vertriebsschiene verblieben ist, und mehr als zwei Drittel zu Discountern, Super- und Verbrauchermärkten sowie zum Fachhandel abgewandert sind.

Die Antwort liegt in der Käuferwanderung und Umsatzverschiebung von eben diesen Vertriebsschienen zu den Drogeriemärkten.

Und diese Wanderung hat mit dem Ende von Schlecker so gut wie nichts zu tun.

Die verbliebenen großen Drogeriemarktketten – dm, Rossmann, Müller – sind von ganz anderem Kaliber als es Schlecker zum Schluss war. Große moderne Geschäfte statt kleiner muffiger Läden, motivierte und freundliche Mitarbeiter statt „self-service“ der schlechteren Sorte. Und nicht zuletzt ein Sortiment, das für jeden Geldbeutel und für jede ethische Ausrichtung eine ganze Reihe attraktiver Produkte bereitstellt. Nicht ohne Grund gehört der Großteil der Konsumenten, die direkt von Schlecker zu den anderen Drogeriemärkten abgewandert sind, zu den jüngeren Lebenswelten und zu den LOHAS, die für Achtsamkeit bei sich selbst wie für die nachhaltige Entwicklung der natürlichen Ressourcen eintreten.

Wir haben gesehen, dass die Discounter wieder stärker werden und zumal Aldi alte und neue Kunden überzeugt. Wir sehen seit Jahren, dass die „neuen“ Drogeriemärkte von dm und Rossmann dynamisch wachsen und jetzt auch von den anderen LEH-Vertriebsschienen Kunden gewinnen. – Was folgt nun aber daraus für die FMCG-Sortimente, was für die Marke. Verstärkt sich der Trend zur Handelsmarke, der in den letzten Jahren stagnierte, durch diese Käuferwanderungen wieder? Mit dieser Frage wollen wir die Marktübersicht im Folgenden abschließen.

## Der Handel forciert sein Mehrwert-Konzept

Mehrwert-Handelsmarken verdrängen schwächere Mittelmärkte aus den Regalen – das Spielfeld der Marke wird kleiner

Zu Beginn der Krise vor gut vier Jahren rechneten eigentlich alle damit, dass die Discounter und ihre Preiseinstiegs-Handelsmarken von der zu erwartenden Sparsamkeit der Verbraucher profitieren würden, allen voran die Discounter selbst. Doch das Gegenteil trat ein: Weder die Discounter noch die Budgetlinien der Eigenmarken konnten sich in den Folgejahren wie gewünscht in Szene setzen, beider Marktanteil ging sogar zurück.

Dagegen gewinnen Mehrwert-Handelsmarken seit Jahren Marktanteile hinzu. Das sind die Eigenmarken des Handels, die den Verbrauchern über den Grundnutzen

hinaus einen gewissen Zusatznutzen bieten, beispielsweise Genuss, Wellness oder auch einen moralisch-ethischen Mehrwert wie Bio/Natur, Fairtrade oder Regionalität/Heimat. Ferner gehören dazu Handelsmarken wie etwa „real quality“ oder „Rewe Beste Wahl“, die vor allem den Preis-Leistungs-Käufern in Sachen Qualität und Ausstattung etwas mehr bieten als die Basisleistung der Preiseinstiegsrange. Dementsprechend sind Mehrwert-Handelsmarken auch preislich deutlich über der Budgetlinie angesiedelt. Sie rangieren von der Preismitte (Konsum-Level) bis hinauf aufs Top-Preisniveau (Premium-Level). Dieses höherwertige

### Architektur der Handelsmarken

Marktanteilsentwicklung (Wert) in %



Segment der Eigenmarken wird seit geraumer Zeit von vielen Händlern aus allen Vertriebsschienen ausgebaut.

Insgesamt hat der Marktanteil der Handelsmarken zwischen 2007 und 2012 um 3,2 Prozentpunkte auf 37,9 Prozent zugenommen. Das liegt aber einzig und alleine am Wachstum der Mehrwert-Handelsmarken um knapp vier Prozentpunkte, denn die Preiseinstiegs-Handelsmarken haben im gleichen Zeitraum Marktanteile eingebüßt. 2012 haben zwar auch sie wieder in die Spur zurückgefunden, aber ihre Mehrwert-Pendants enteilen ihnen zusehends, jedenfalls beim Wachstumstempo, das im vergangenen Jahr bei fünf Prozent lag.

Nun könnte man meinen, dass die Mehrwert-Handelsmarken vor allem bei den

Discountern punkten, und zwar naheliegenderweise im Segment der Herstellermarken. Tatsächlich geht das Wachstum der Mehrwert-Handelsmarken bei den Discountern aber seit Jahren fast ausschließlich zu Lasten der Preiseinstiegs-Handelsmarken. Deren Marktanteil schrumpfte von 2007 bis 2012 um mehr als fünf Prozent, während das Segment der Mehrwert-Handelsmarken um 3,7 Punkte auf knapp 26 Prozent wuchs. So findet also auch bei den Discountern innerhalb der Handelsmarken ein *trading up* statt.

Von der Marktbedeutung her sind die Mehrwert-Handelsmarken bei den Discountern stärker als in allen anderen LEH-Vertriebsschienen zusammen. Ihr Wachstum war hier im vergangenen Jahr mit plus 3,5 Prozent gegenüber 2011 hingegen geringer

## Der Trend zur Handelsmarke hat sich in 2012 wieder verstärkt

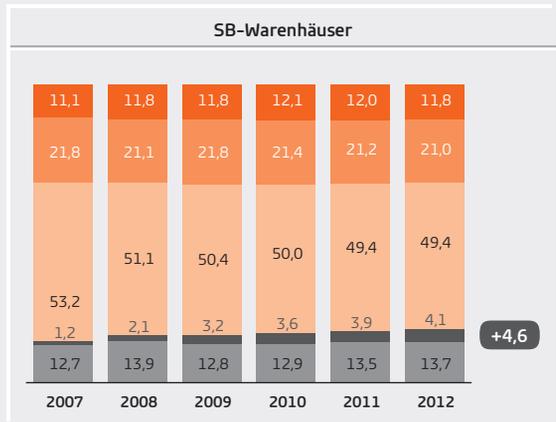
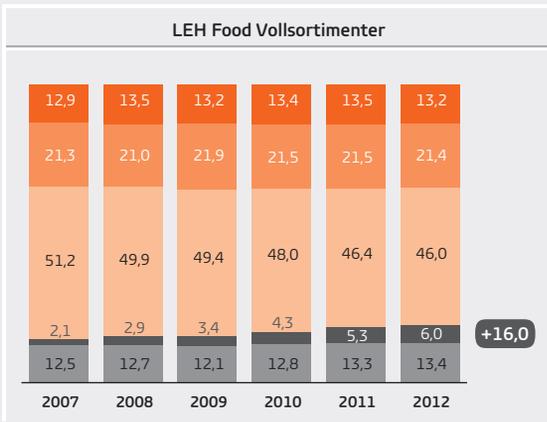
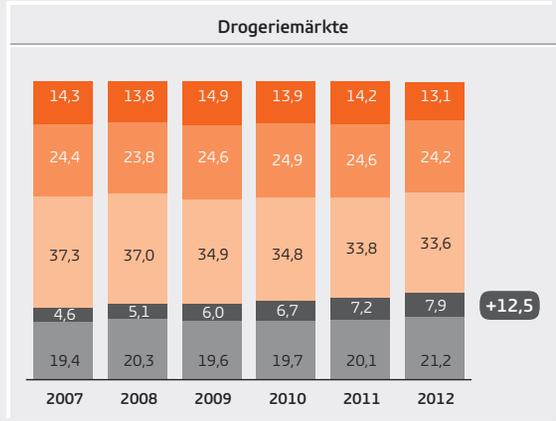
Marktanteilsentwicklung (Wert) in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, FMCG ohne Frische, LEH+DM+FH, 284 Warengruppen, Einzeljahre

## Niveaunterschiede der Handelsmarkenanteile nach Kanälen

Marktanteilsentwicklung (Wert) in %



■ Premiummarken   
 ■ Marktführer   
 ■ Mitte-Marken   
 ■ Mehrwert-Handelsmarken   
 ■ Preiseinstiegs-Handelsmarken  
■ % Umsatz-Veränderung Mehrwert-Handelsmarken 2012 vs. 2011 in %

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, FMCG ohne Frische, LEH+DM+FH, 284 Warengruppen, Einzeljahre

als überall anderswo. Bei den SB-Warenhäusern legten die höherwertigen Eigenmarken um 4,6 Prozent, bei den Drogeriemärkten um 12,5 Prozent zu. Und bei den LEH-Food-Vollsortimentern stieg der Umsatz der Mehrwert-Handelsmarken in nur einem Jahr um sage und schreibe 16 Prozent.

Während das Niveau der Mehrwert-Handelsmarken bei den Super- und Verbrauchermärkten noch vergleichsweise gering ist (2012: 6%), ist ihr Zuwachs jedoch vehement. Sie dringen also mit Macht in den „natürlichen Lebensraum“ der Herstellermarke ein, auch weil die Händler ihnen

dort vermehrt Regalplatz einräumen. Im Jahr 2012 standen bei den Vollsortimentern gut 23 Prozent mehr Artikel dieses Eigenmarkentyps im Regal als zwei Jahre zuvor; bei den Drogeriemärkten stieg die Artikelzahl im gleichen Zeitraum um gut elf Prozent. Weil der Handel aber keinen Regalplatz zu verschenken hat, müssen andere weichen. In der Regel trifft es dabei vor allem Mittemarken, zumal dann, wenn es sich um eher unprofilerte B- und C-Marken handelt. Teilweise sind auch schwächere Premiummarken gefährdet.

Es wäre aber zu einfach, würde man den Boom der Mehrwert-Handelsmarken allein auf das wachsende Angebot schieben. Denn sowohl bei den Vollsortimentern als auch bei den Drogeriemärkten steigen die Umsätze mit Mehrwert-Handelsmarken

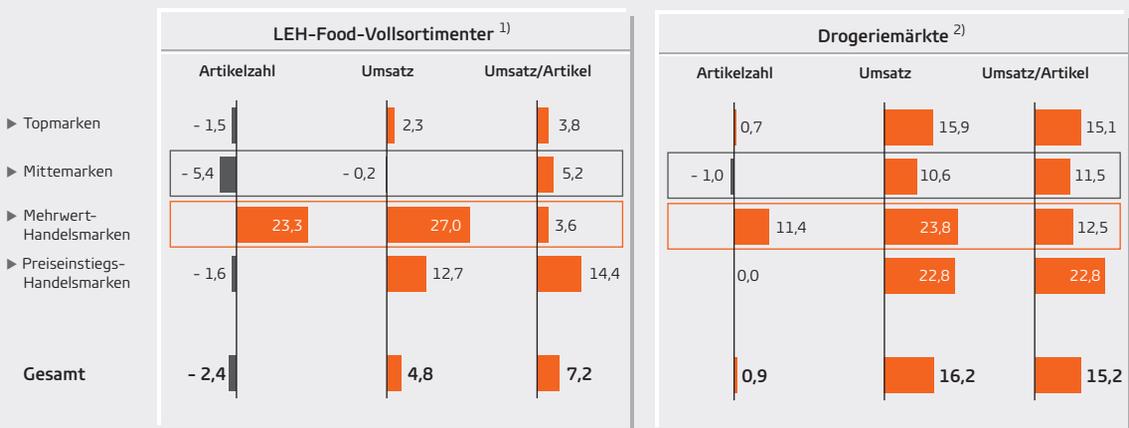
stärker als deren Artikelzahl. Das heißt: Die Wiederkaufsrate wächst und damit die Loyalität der Verbraucher zu diesem Markentyp.

Das wiederum liegt auch daran, dass der Handel zunehmend vor allem die Mehrwert-Handelsmarken mit einer eigenständigen und aktiven Markenführung unterstützt. Sie werden in der Kommunikation des Handels vermehrt herausgestellt, in Handzetteln sowieso, aber zunehmend auch in der klassischen Medienwerbung sowie im Internet. Zudem erscheinen Mehrwert-Handelsmarken immer öfter in Preispromotions, um beispielsweise Probierkäufer anzuziehen.

So ist beispielsweise der Umsatzanteil der Handelsmarken, der über Preispromotions realisiert wurde, seit 2004 um die Hälfte

## Mehrwert-HM wachsen über Sortimentsbreite und Umsatz pro Artikel

Veränderungen 2012<sup>3)</sup> vs. 2010 in %



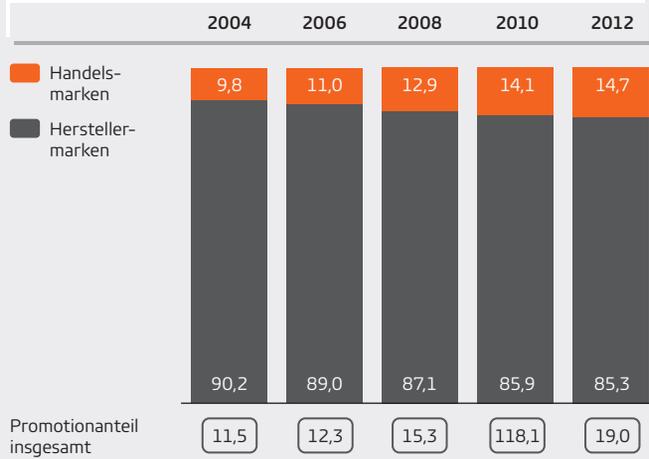
1) LEH Food Vollsortimenter + SB-Warenhäuser 2) Müller, dm, Rossmann 3) MAT 10/2012

gestiegen. Der Promotionanteil der Handelsmarken an den gesamten Preispromotions nahm damit rund fünf Prozentpunkte zu. Bei solchen Preisaktionen geht es fast ausschließlich um Mehrwert-Handelsmarken.

So auch bei der Lidl-Weihnachtsaktion 2012 unter dem Oberbegriff „DeLuxe“, bei der der Discounter edel verpackte Premium-Eigenmarken ebenso appetitlich und mit gehörigem Druck beworben hatte. Im November und Dezember konnte Lidl damit seinen Umsatz gegenüber dem Vorjahreszeitraum nahezu verdoppeln. Die Konkurrenz wurde durch die Aktion wohl überrascht und hatte nichts Gleichwertiges entgegengesetzt. Der Marktanteil von Lidl war vor allem im November 2012 deutlich höher als im November 2011.

### Mehr Promotions für Handelsmarken

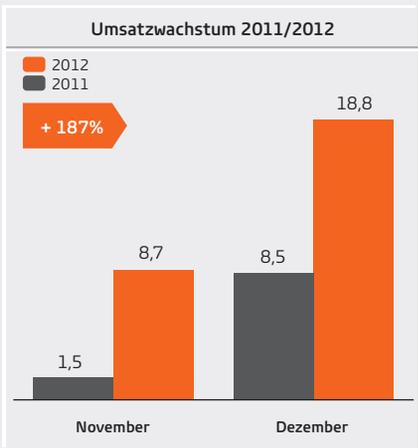
Umsatzanteil an Preispromotions in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, FMCG ohne Frische, LEH+DM+FH, 284 WG

### Lidl Weihnachtsaktion 2012 – Starkes Wachstum mit Premium-HM

Käuferreichweite in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, FMCG ohne Frische, LEH+DM+FH, 284 Warengruppen, Basis Wert

Solche Erfolge spornen natürlich an. Und so wird sich der Handel künftig womöglich noch mehr bemühen, seine Eigenmarken, zumal die gehobenen, in den Vordergrund zu stellen. Dabei wird er sich nicht darauf beschränken, sie im Regal anzubieten, sondern auch durch Werbung in allen Medien auf sie hinzuweisen. Und nicht zuletzt, sie den Verbrauchern durch attraktive Promotions anzudienen.

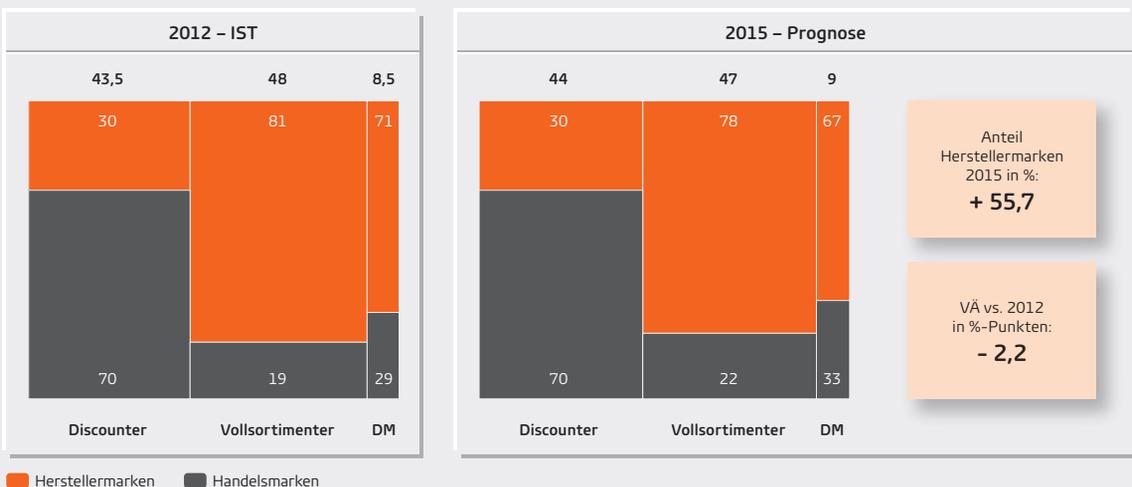
Wir haben auf Basis der mittelfristigen Trends der letzten Jahre prognostiziert, in welcher Konstellation sich Herstellermarke und Handelsmarke im Jahr 2015 gegenüberstehen. Bei den Discountern wird sich das Verhältnis demnach nicht verändern. Sie haben in den letzten Jahren ihre Handelsmarken aufgewertet, aber sie

haben sie nicht ausgeweitet. Denn auch die Discounter wissen aus Erfahrung, dass attraktive Herstellermarken ihr Angebot aufwerten und solche Kunden anlocken, die gerne Qualität und Nutzen der Marke zu Discountpreisen kaufen. Das nützt letztlich auch ihren Handelsmarken.

Bei den Vollsortimentern und den Drogeriemärkten dürfte der Handelsmarkenanteil in den kommenden Jahren aber weiter wachsen. Denn sie konnten zuletzt die umgekehrte Erfahrung machen: Dass sie nämlich den Discountern Kunden abluchsen können, indem sie attraktive Handelsmarken anbieten. Und „attraktiv“ heißt hier: besser als Budget und dabei günstiger als Premium. Im LEH führt das auf Basis des augenblicklichen Trends zu einem Rückgang

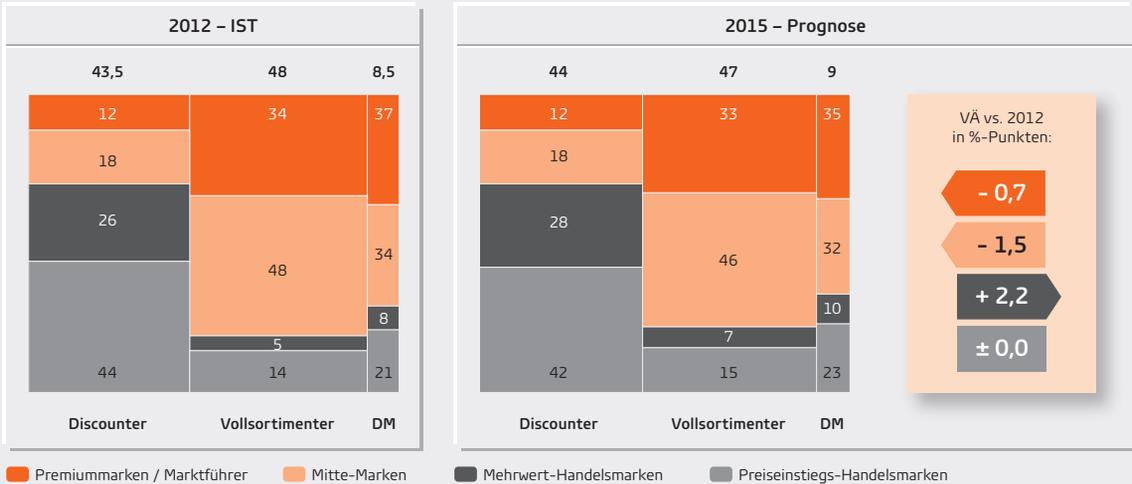
## Das Spielfeld der Marke wird kleiner... auf Distributionsebene

Marktanteile Marke und Handelsmarke (Wert) in % – ohne Fachhandel



## Das Spielfeld der Marke wird kleiner... im Konkurrenzumfeld

Marktanteile Marke und Handelsmarke (Wert) in % – ohne Fachhandel



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan; Basis: FMCG ohne Frische (284 Warengruppen), ohne Fachhandel

des Markenanteils um 2,2 Prozentpunkte bis zum Jahr 2015. Wie nicht anders zu erwarten, sind es vor allem die Mehrwert-Handelsmarken, die den Herstellermarken auch künftig zusetzen. Sie wachsen bis 2015 in allen Vertriebsstufen um insgesamt 2,2 Prozentpunkte. Bei den Vollsortimentern und den Drogeriemärkten stärker als bei den Discountern, hier aber auf einem bereits viel höheren Marktanteilsniveau.

In allen Vertriebsstufen dringen die Mehrwert-Handelsmarken vor allem auf das Terrain der Mittelmärkte vor, deren Spielfeld dadurch in Zukunft noch kleiner wird. Der Handel räumt vor allem die schwächeren Mittelmärkte aus dem Regal, um Platz für seine Mehrwert-Handelsmarken zu schaffen. Dabei muss auch die eine oder

andere Topmarke weichen. Die Premiummarken, vor allem die kleineren mit Nischencharakter, zeichnen sich durch besondere Nutzenkonzepte aus, und darin sind sie den gehobenen Handelsmarken oft ähnlicher als ihnen gut tut. Die Marktführer sind dagegen nicht zuletzt dank ihres perfekten Markenauftritts (noch) kaum gefährdet.

Bisher haben wir den Aufstieg der Mehrwert-Handelsmarken vor allem mit Blick auf den Handel selbst betrachtet. Die Verbraucher kaufen diese Produkte aber nicht nur deshalb, weil der Handel sie anbietet. Offenbar treffen sie auch einen „inneren Nerv“ der Konsumenten. Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wer und was das Wachstum der Mehrwert-Handelsmarken sonst noch antreibt.



# Die neue ‚Ethik‘ des Konsums

Wachstumstreiber für die Mehrwert-Handelsmarken  
– Relevante Konzepte, Einkaufsstätten, Zielgruppen



Dr. Robert Kecskes  
Manager Strategic  
Customer Development

Wovon lebt der Mensch? – „Erst kommt das Fressen, und dann kommt die Moral“, singen Macheath und die Spelunken-Jenny in Bertold Brechts „Dreigroschenoper“. Das Stück spielt im London des späten 18. Jahrhunderts, zur Zeit der beginnenden Industrialisierung, die viele Menschen in Abhängigkeit und Armut trieb. Aber auch zur Uraufführung 1928 in Berlin war das Thema in breiten Schichten durchaus noch aktuell.

Heute stellt sich die Alternative ‚Essen oder Ethik‘ für die meisten Menschen in Deutschland nicht mehr. Und wenn doch, dann zumeist in der Form, dass die ‚kleinere Hälfte‘ der Verbraucher beim Einkauf eher auf den Preis achtet (achten muss), während für die ‚größere Hälfte‘ vor allem die Qualität zählt. Eben diese Konsumenten bringen das Thema ‚Moral‘ nun aber wieder stärker ins Spiel.

Für den Kulturwissenschaftler Nico Stehr<sup>1)</sup> ist „der Trend zu einer Moralisierung der Märkte eine Tatsache in modernen Gesellschaften [...], die sich in der Zukunft, insbesondere infolge von Globalisierungsprozessen,

noch verstärken wird“. Anders gesagt: Die inzwischen große Anzahl an NGOs ist nur die sichtbare Speerspitze eines tiefer greifenden gesellschaftlichen Wandels, in dem Begriffe wie Verantwortung, Nachhaltigkeit und Empathie für andere eine wachsende Rolle spielen. Und das nicht nur in einzelnen Lebensbereichen wie etwa Umwelt, Natur und Soziales, sondern generell – und somit auch im Konsum.

Wir wollen in diesem Beitrag der Frage nachgehen, in welcher Weise sich diese ‚Moralisierung der Märkte‘ zeigt, was und wer die Treiber dieser Entwicklung sind und schließlich: Wer von diesem Trend profitiert. Dabei stehen die Eigenmarken des Handels, vor allem aber dessen Mehrwert-Handelsmarken im Fokus. Denn wie im vorhergehenden Beitrag von Thomas Bachl schon zu sehen war, sind es vor allem diese höherwertigen Marken des Handels, die derzeit das Wachstum des Handelsmarkensegments antreiben. Mehr noch: das Wachstum des LEH insgesamt.

*„Der Typus des Mehrwert-Handelsmarken-Käufers könnte sich künftig stärker auch in die jüngeren Lebenswelten ausdehnen, ohne in den älteren an Bedeutung zu verlieren. Nicht zuletzt durch die ‚Moralisierung des Konsums‘ und durch die Besetzung dieses Trends durch den Handel wird die Überlapung von Markenkäufern und Mehrwert-Handelsmarken-Käufern immer größer.“*

<sup>1)</sup> Nico Stehr, *Die Moralisierung der Märkte*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2007

1. Treiber für den Erfolg der Handelsmarken:

## Die ‚Moralisierung‘ des Konsums

Die Philosophin und Publizistin Hannah Arendt hat einmal geschrieben: „Handeln ist ein Wir, nicht ein Ich.“ Sie wollte damit anmahnen, dass sich in einer immer komplexeren Welt der Einzelne bei seinem Tun der Auswirkung auf andere bewusst sein muss. Dies ist aber gerade dann am schwierigsten, wenn es am nötigsten scheint. Wer hätte daher gedacht, dass sich gerade heute, in einer Zeit, da Individualisierung und Zersplitterung des Lebens auf die Spitze getrieben sind, immer mehr Menschen sich dieser Aufgabe bewusst werden – und danach handeln.

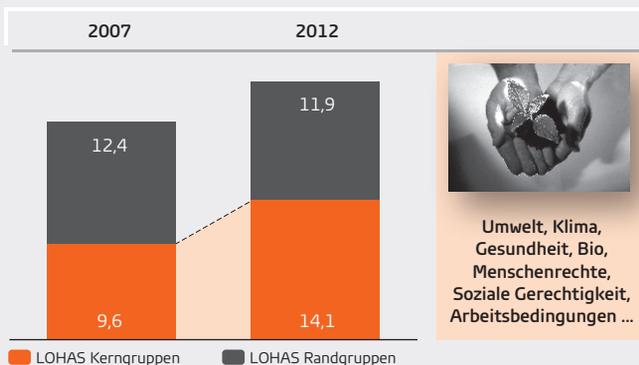
Der Stellenwert moralischen Handelns gewinnt dabei insbesondere in solchen sozialen Schichten an Gewicht, die als Multiplikatoren in der Gesellschaft wirken. Das kann dazu führen, dass dieser Trend im Laufe der Zeit eine gewisse Eigendynamik erhält und deren Gefolge gar einen Sog entwickelt. Wann dieser *tipping point* erreicht ist, lässt sich theoretisch schwer sagen. Aber es gibt Anzeichen dafür, dass die Entwicklung darauf hinsteuert.

Ein Indiz dafür ist – im Bereich des Konsums, um den es uns hier in erster Linie geht – die Zunahme jener Konsumenten, die einen solchen Lebensstil präferieren und zu großen Teilen auch praktizieren. In Wissenschaft und Marktforschung firmieren diese Konsumenten unter dem Begriff LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability). Es ist, wie gesagt, ein Lebensstil, bei manchen auch eine Lebenshaltung. Es geht ihnen nicht nur um ihren eigenen Konsum, sondern auch um grundlegende gesellschaftliche Fragen, um Fragen des ‚Wir‘, des Sozialen. Es sind Aktivisten für eine sozialere Welt, Nachhaltigkeit im Konsum ist nur ein Teil davon.

Diese Gruppe der LOHAS umfasst heute gut ein Viertel aller Konsumenten. Vor allem aber ist sie innerhalb der letzten fünf Jahre um vier Prozentpunkte gewachsen. Dabei hat nicht allein die Zahl dieser Kon-

### Trend zur „Moralisierung der Märkte“<sup>1)</sup>

Wachsender Anteil der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability)

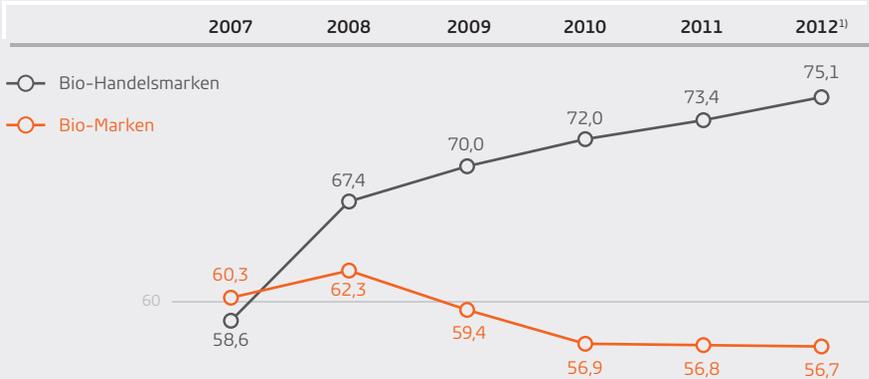


1) Bezeichnung entnommen von Nico Stehr: Die Moralisation der Märkte. Suhrkamp: Frankfurt am Main, 2007

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

## Die „Moralisierung“ der (Handelsmarken-) Märkte

Käuferreichweite in %



1) MAT 11/2012

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

sumenten zugenommen; es haben sich auch die Gewichte zwischen den Überzeugten (Kerngruppe) und den „Sympathisanten“ (Randgruppen) verschoben. Solche starken Veränderungen findet man in der Struktur der Konsumenten ansonsten kaum. Dies unterstützt die These von der möglichen Eigendynamik, die der Trend bald entwickeln könnte oder in Teilen sogar schon entwickelt hat.

Ein faktischer Ausdruck des ‚moralischen‘ Konsums – nicht nur der LOHAS – ist unter anderem der Kauf von Bioprodukten. Schaut man sich jedoch die Entwicklung der Bio-Herstellermarken in den letzten Jahren an, kann man das auf den ersten Blick nicht unbedingt nachvollziehen. Erreichte ‚Bio‘ bei Hersteller- wie Handelsmarken vor fünf Jahren noch in etwa die gleich Anzahl an Käufern, so betrug der Unterschied in

der Käuferreichweite im vergangenen Jahr schon fast 20 Prozent – zugunsten der Bio-Handelsmarken!

‚Bio‘ liegt also vor allem bei den Handelsmarken im Trend, und man muss folglich wohl genauer von einer ‚Moralisierung‘ des Handelsmarken-Marktes sprechen. Und dies ist unter anderem eine Folge einschlägiger Initiativen des Handels.

## 2. Treiber für den Erfolg der Handelsmarken:

### Die ‚moralische‘ Positionierung des Handels

Der Einzelhandel hat früh wahrgenommen, welche Bedeutung Umwelt und Nachhaltigkeit bei den Verbrauchern inzwischen haben. Er ist diesem Trend aber nicht hinterhergelaufen, sondern hat ihn durch eine Reihe verschiedener Nachhaltigkeitskonzepte selber angeschoben.

Ein Beispiel dafür ist der Wettbewerb „Ideen Initiative Zukunft“ des Drogeriemarktfilialisten dm in Zusammenarbeit mit der deutschen Unesco-Kommission. Das Tandem erhielt dafür den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2011, der von der gleichnamigen Stiftung vergeben und u.a. von der Bundesregierung gefördert wird.



Unterstützung erfährt die Initiative auch von Wirtschaftsorganisationen, kommunalen Spitzenverbänden und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens.



© Mit den hier abgebildeten Logos und Fotos präsentieren sich die genannten Firmen in ihrem Internet-Auftritt.

Auch die Lebensmittelhändler Rewe und Edeka haben in den letzten Jahren ihre Nachhaltigkeits-Initiativen verstärkt.

So kooperiert Edeka beispielsweise mit dem WWF und hat sich dabei konkrete



Ziele gesetzt. Inzwischen trägt ein Großteil der Edeka-Eigenmarke ‚Schlemmerküche‘ das Siegel nachhaltigen Fischfangs des Marine Stewardship Council (MSC).

Rewe konnte den ehemaligen deutschen Außenminister und Ex-Ober-Grünen Joschka Fischer als Berater für seine Nachhaltigkeitsinitiativen gewinnen. Dazu gehören ‚Grüne Produkte‘ (Rewe Bio, Pro Planet), die



Versorgung sämtlicher Läden mit ‚Grünstrom‘ und das soziale Engagement für die Deutsche Tafel, die Bedürftige mit Nahrungsmitteln versorgt.

## „Moralisierung“ stärkt die Premium-Handelsmarken

Lebensmittel und Getränke, Marktanteile (Wert) in %



1) von Hier, Unser Norden, Unsere Heimat, Ein gutes Stück Heimat, ...

2) MAT 11/2012

© GfK | Quelle: ConsumerScan

Aber dies ist nur ein Ton in der Kommunikation der Händler, vor allem der Rewe und der Edeka. Die vollständige Kommunikation besteht aus einem stimmigen Dreiklang von Vertrauensaufbau als Dachmarke, Moralisierung des Marktes und günstigen Preisen. Deutlich wird dieser Dreiklang bei näherer Betrachtung der Kommunikationsstrategien. Dort werden nicht mehr Edeka-Produkte gekauft, sondern „ich kauf’ Edeka“. Die Handelsmarken von Penny werden zur ‚Penny Marke‘ und Rewe geht es um ‚Besser leben‘. Dazu gehören nachhaltige Produkte; Bio, Fair Trade und regionale Produkte stellen die Nachhaltigkeit sicher. Bei Edeka fährt ein Bauer aus der Region mit seinen Produkten vor, um sie dort zum Verkauf anzubieten. Rewe gründet ‚Pro Planet‘ und klärt Kinder über die unterschiedlichen Zertifikate auf. Diese sozial verantwortlichen Angebote gibt es

zu ‚besten Preisen‘ (Rewe), teilweise so günstig, dass man sich nicht wundert, wenn der Laden schließen muss (Edeka).

Dieser Dreiklang scheint zu wirken. Der Händler als Dachmarke baut Vertrauen auf und dieses Vertrauen projiziert sich auf seine eigenen Marken, die von ‚Private Labels‘ zu starken ‚Händlermarken‘ werden. Davon profitieren nicht nur seine ‚moralischen‘ Handelsmarken – Bio, Fair Trade, regionale Produkte –, sondern auch seine Premium-Handelsmarken, die nichts mit ‚Moral‘ zu tun haben, aber viel mit Qualität.

Dies erklärt, warum auch die Premium-Konzepte der Händler deutlich an Gewicht gewinnen. Innerhalb der Mehrwert-Konzepte des Handels hat die ‚ethisch-moralische‘ Komponente einen wachsenden Anteil, insgesamt gesehen aber auf noch recht

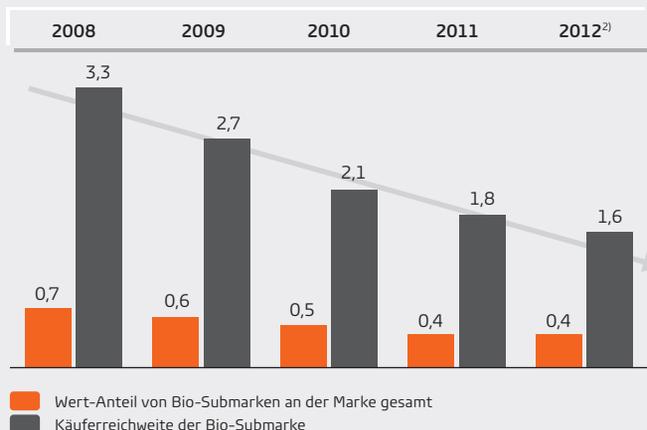
geringem Niveau. Bio bzw. Fair Trade und Regionalkonzepte standen 2012 bei neun Prozent der Mehrwert-Handelsmarken im Vordergrund; das entspricht aber immerhin einem Zuwachs von rund 30 Prozent gegenüber 2009. Die ebenfalls wachsenden Premium-Konzepte profitieren von dem Dachmarken-Konzept der Händler, und es dürfte nur eine Frage der Zeit sein, bis sich beide Mehrwert-Konzepte wenigstens teilweise ineinander verweben. Das wird die ‚moralische‘ Fraktion ebenso weiter stärken wie die Premiumseite. Hinzu kommt, dass andere Mehrwert-Attribute wie Wellness und die Leichte Küche das ethische Engagement auf der gesundheitlichen Seite flankieren. Allerdings hat es die Kategorie ‚functional food‘ inzwischen schwer. Dies ist ein weiterer Indikator für eine Verlage-

rung von Fitness zu Ethik (die Fitness ja nicht ausschließt, sondern in einen Kontext einbettet). Heute muss ‚functional‘ in ein moralisches Konzept eingebettet werden. Dies ist durchaus möglich, denn ‚Moral‘ und ‚Gesundheit/Fitness‘ sind durchaus kompatibel. Allein die Herausstellung des instrumentellen Fitness-Nutzens reicht nicht mehr aus. Heute möchte der Mensch nicht mehr nur funktionieren, sondern Handlungsautonomie zurückgewinnen.

Viele Markenartikelhersteller beobachten diese Entwicklung mit Argusaugen und – zu Recht – nicht ohne eine gewisse Sorge. Denn vor allem die globalen Marken tun sich beispielsweise mit Regionalkonzepten naturgemäß schwer. Aber nicht nur damit, wie man im nächsten Abschnitt sieht.

## Kein Erfolg mit Bio-Submarken

Entwicklung von vier Bio-Submarken; Anteile in % <sup>1)</sup>



1) Durchschnitt über 4 Bio-Submarken 2) MAT 11/2012

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

### 3. Treiber für den Erfolg der Handelsmarken:

## Das ‚moralische Dilemma‘ der Hersteller

Anders als Bio-Handelsmarken haben Bio-Herstellermarken in den letzten Jahren Käuferreichweite eingebüßt. So haben, wie zuvor gesehen, drei von vier Verbrauchern schon mal eine Bio-Handelsmarke ausprobiert, aber nur gut jeder zweite eine entsprechende Herstellermarke.

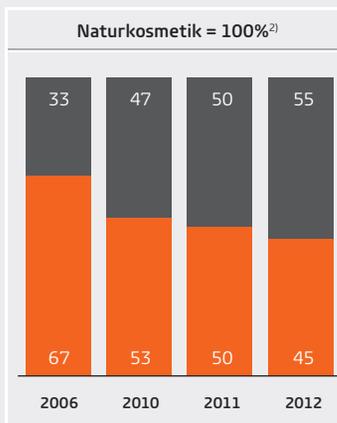
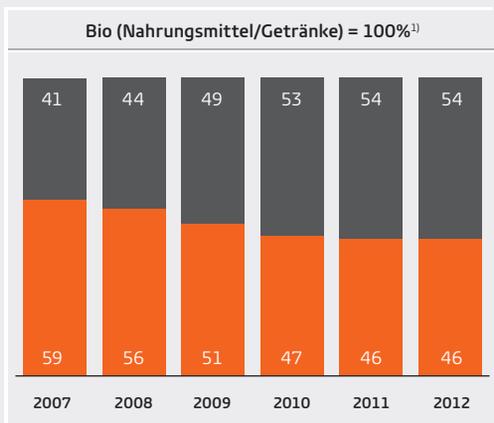
Woran liegt das? Warum können die Markenhersteller mit Bio-Konzepten bei den Verbrauchern nicht so richtig punkten? Schauen wir am Beispiel von vier Bio-Submarken zunächst die Fakten an, bevor wir dann zu den Gründen kommen.

Diese Bio-Submarken haben in den vergangenen vier Jahren massiv Käufer verloren. Genauer gesagt: Ihre Käuferreichweite hat sich mehr als halbiert. Dadurch ist auch ihr wertmäßiger Anteil an der Marke insgesamt geschrumpft, und zwar im Durchschnitt von 0,7 auf 0,4 Prozent. Man könnte auch sagen: Der ‚Ethikaspekt Bio‘ zieht bei einer Herstellermarke so gut wie überhaupt nicht, sobald sie unter einer Dachmarke auftritt. Oder noch anders gesagt: Bio hat in diesem Fall keinerlei ‚Mehrwert‘ für die Hersteller.

Aber auch ohne den dominanten Überbau einer Dachmarke tun sich Herstellermar-

### „Nachhaltigkeitsmärkte“ von Handelsmarken besetzt

Marktanteile Wert in %



Legend: ■ Marken ■ Handelsmarken

© GfK | Quellen: 1) GfK ConsumerScan, FMCG ohne Frische, LEH und Drogeriemärkte, Umsatz in %

2) GfK ConsumerScan Individual, Körperpflege & Kosmetik exkl. Hygiene & Mundpflege, Packungen in %

ken in Nachhaltigkeitsmärkten zunehmend schwer. Bei Bio-Nahrungsmitteln und Bio-Getränken sank der wertmäßige Marktanteil entsprechend ausgestatteter Herstellermarken von 2007 bis heute um 13 Prozentpunkte auf nur noch 46 Prozent. Parallel dazu stieg der wertmäßige Marktanteil der Bio-Handelsmarken auf 54 Prozent an. Das entspricht beinahe einer Umkehrung der damaligen Verhältnisse. In der Naturkosmetik kommen die Herstellermarken aktuell auf den etwa gleichen Umsatzanteil. In diesem Bereich ist der Bedeutungsverlust der Bio-Herstellermarke noch deutlich steiler: Seit 2006 haben die Herstellermarken im Durchschnitt rund ein Drittel ihres Marktanteils eingebüßt, und in den letzten Jahren hat sich der negative Trend verstärkt.

Das hat im Falle der Naturkosmetik unter anderem mit dem Erstarren der Dro-

geriemärkte und ihrer Naturkosmetik-Eigenmarken zu tun. Bei Nahrungsmitteln und Getränken steht den Herstellermarken hingegen vor allem ihre eigene Größe und globale Marktbedeutung im Wege. So ist eine Positionierung auf Nachhaltigkeit für die globalen Marken problematisch, weil diese Positionierung nicht überall gleich interessant und für die Kaufentscheidung der Verbraucher wichtig ist. Laut einer jährlichen europaweiten Verbraucherumfrage der GfK legen nur die Verbraucher in Deutschland und in Schweden größeren Wert auf Nachhaltigkeit. In anderen Ländern, so auch in Frankreich und in Österreich, ist das jedoch nur bedingt ein Thema. In Russland, Polen, aber auch in Spanien und Italien, verlocken Marken, die auf Nachhaltigkeitsaspekte plädieren, damit so gut wie keinen Verbraucher zum Kauf.

Schlimmer noch: Solche Sub-Marken werden von Konsumenten mit geringer Nachhaltigkeits-Orientierung leicht als bloße ‚Marketing-Ableger‘ wahrgenommen, wenn nicht auch die Dachmarke im Kern auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Regionale Verbraucheransprachen mit speziellen Marketing-Argumenten sind aber aufgrund der globalen Markensteuerung kaum möglich.

Anders verhält es sich bei mittelständischen Marken. Dabei handelt es sich selten um globale Vermarktungskonzepte, und somit kann ein mit Nachhaltigkeit argumentierendes Marketing in Ländern wie Deutschland durchaus die Verbraucher ansprechen. Vor allem dann, wenn ein solches Konzept konsequent und ganzheitlich

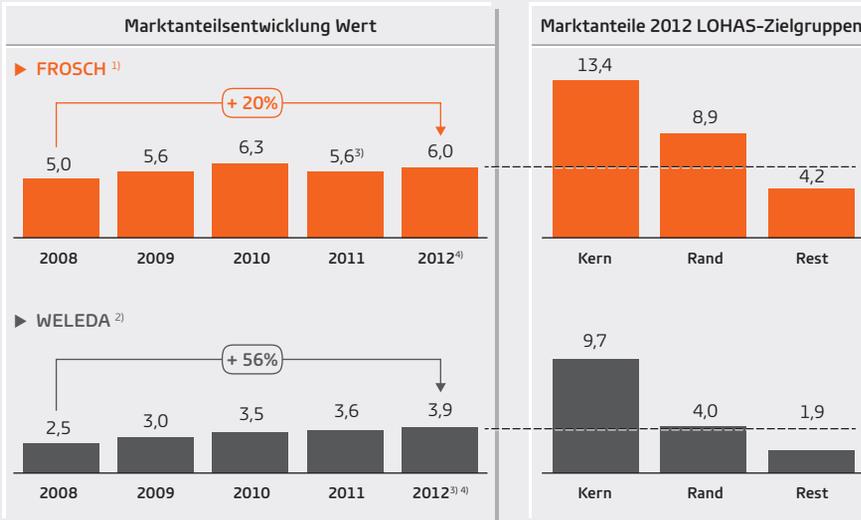
## Herausforderung Umwelt

Positionierung auf Nachhaltigkeit in %

▶ Deutschland	12
▶ Schweden	9
▶ Niederlande	4
▶ Belgien	4
▶ Frankreich	3
▶ Österreich	3
▶ Großbritannien	3
▶ Italien	1
▶ Russland	1
▶ Polen	0
▶ Spanien	0

## Erfolg mit Nachhaltigkeit im Marken-Mittelstand

Angaben in %



1) Marktanteil Wert bei WC-, Allzweck-, Essigreiniger und Handgeschirrspülmittel

2) Marktanteil Wert bei Körpercreme und Gesichtspflege 3) Folge des Rückzugs aus Schlecker 2010 4) MAT 11/2012

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

umgesetzt wird, wenn also Marken- und Firmenimage übereinstimmen. In diesem Fall wird das Nachhaltigkeits-Postulat der Marke vom Verbraucher viel eher als kohärent wahrgenommen. An vier Beispielen wollen wir dies im Folgenden präzisieren:

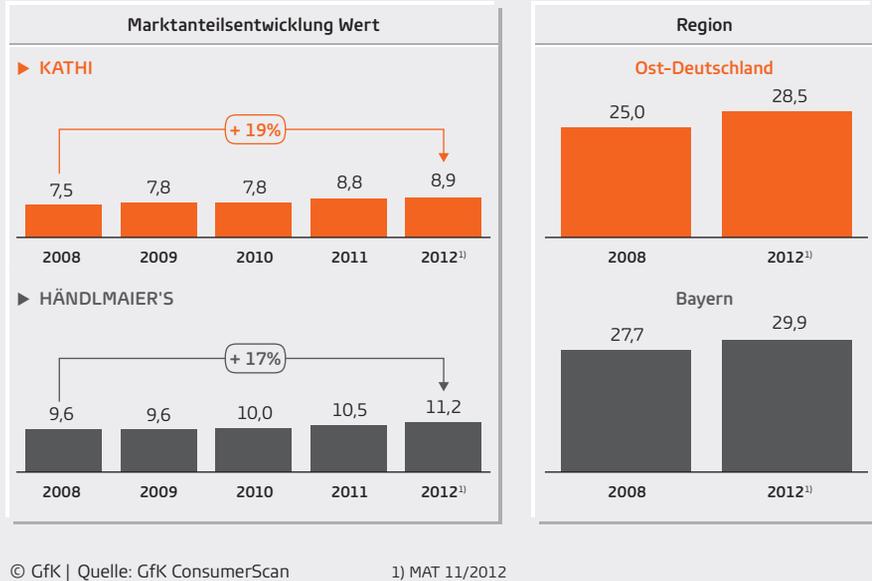
Die Marken Weleda und Frosch beispielsweise überzeugen mit Nachhaltigkeitskonzepten vor allem ihre Kernzielgruppen. So kam die Marke Weleda im Jahr 2012 insgesamt auf einen wertmäßigen Marktanteil von knapp vier Prozent in ihrer Kategorie. In der Kerngruppe der LOHAS erzielt Weleda hingegen einen Marktanteil von fast zehn Prozent, außerhalb dieses Verbrauchersegments aber nur knapp zwei Prozent. Das erhebliche Marktanteilswachstum der Marke

in den letzten vier Jahren (+56%) geht damit auf die nachhaltigkeitsorientierten LOHAS zurück. Die Fokussierung auf diese Zielgruppe hat der Marke ein überdurchschnittliches Wachstum ermöglicht.

Die Käufer der Marke Frosch sind ähnlich strukturiert. Diese Marke kommt bei den überzeugten LOHAS auf gut 13 Prozent Marktanteil, außerhalb des LOHAS-Segments aber nur auf gut vier Prozent. Auch hier geht der Marktanteilsgewinn auf die LOHAS zurück. Die Konzentration auf diese Kernzielgruppe hat der Marke Frosch geholfen, die Unstimmigkeiten mit dem damals noch existenten Schlecker zu überwinden und auf den Wachstumspfad zurückzukehren.

## Erfolg durch regionale Fokussierung

Angaben in %



Die zentrale Erkenntnis aus diesen beiden Beispielen ist, dass Marken, deren Kernzielgruppen für Nachhaltigkeitskonzepte aufgeschlossen sind, durch Fokussierung auf diese Zielgruppen erfolgreich sein können.

Die beiden Marken Händlmaier's und Kathi wiederum profitieren durch Fokussierung auf Regionalkonzepte. Das Regensburger Unternehmen Händlmaier gilt in seinem Heimat-(Bundes-) Land als Lordsiegelbewahrer bayerischer Senftradition. Entsprechend hoch ist hier der Marktanteil der Marke. Das Heritage-Image streut aber auch weit über Bayern hinaus, so dass Händlmaier's seinen bundesweiten Marktanteil in den letzten vier Jahren um insgesamt 17 Prozent steigern konnte.

Die Verwurzelung in der Region hilft auch dem traditionsreichen Backunternehmen Kathi zum Erfolg. Im Westen Deutschlands ist die Marke den wenigsten ein Begriff, in Ostdeutschland hingegen kommt Kathi auf einen wertmäßigen Marktanteil von fast dreißig Prozent.

Wir haben bis hierher drei treibende Kräfte für den Erfolg der Handelsmarken gesehen: den Aufbau der Händler als Dachmarke mit hohem Qualitätsvertrauen, die ‚moralische‘ Positionierung des Handels und die Sicherung bester Preise. Jetzt werden wir uns näher anschauen, welche Bevölkerungsgruppen den Erfolg der Mehrwert-Handelsmarken tragen.

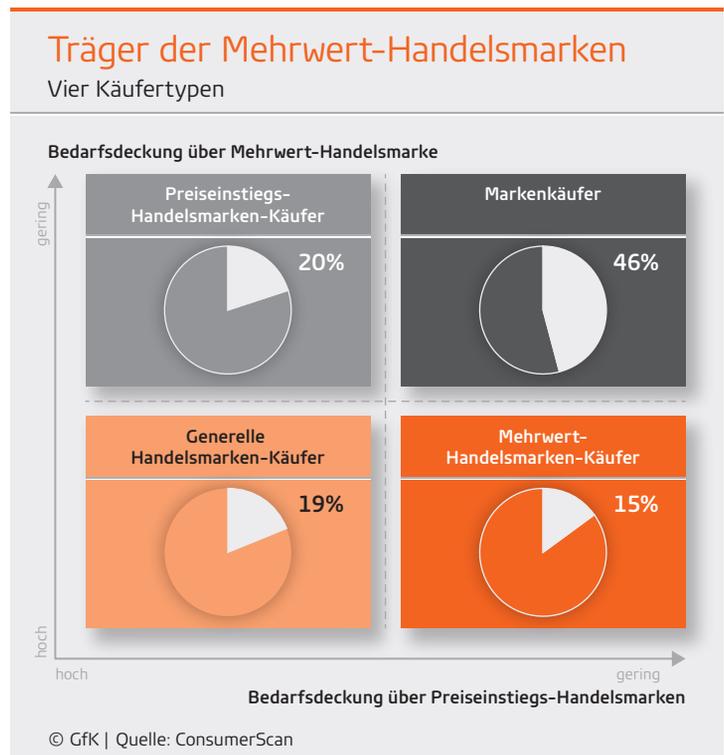
#### 4. Treiber für den Erfolg der (Mehrwert-) Handelsmarken:

### Die ältere Mittelschicht und ihre Präferenzen

Das ursprünglich von den Discountern ‚erfundene‘ und lange ausschließlich von ihnen getragene Konzept der Handelsmarken ist eine der größten Erfolgsgeschichten des Einzelhandels. Vierzig Prozent des gesamten LEH-Umsatzes (ohne Fachhandel) wird mit dem Verkauf von Handelsmarken verdient. Die Käuferreichweite der Handelsmarke beträgt beinahe hundert Prozent. Und rund ein Fünftel aller Verbraucher deckt mehr als 60 Prozent seines gesamten Bedarfs an FMCG über Handelsmarken.

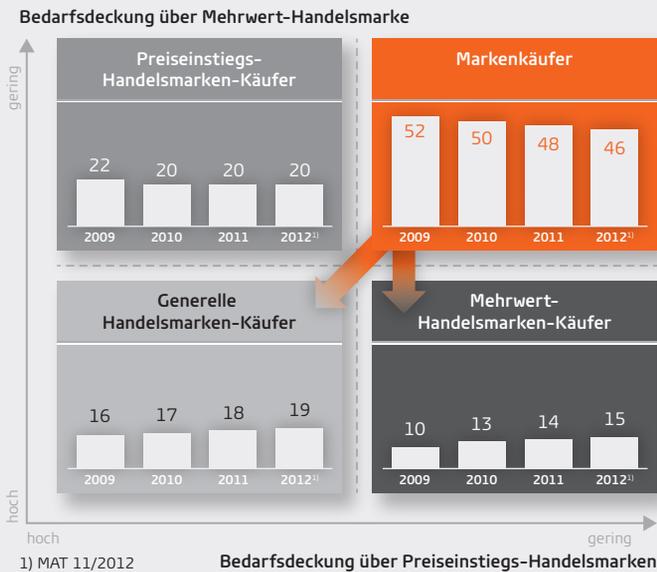
In den letzten Jahren schienen die Handelsmarken – auf einem hohen Niveau – an ihre Grenzen zu stoßen. Ausgerechnet in der Krise stockten ihre Umsätze, und ihr Marktanteil ging leicht zurück. Das Potenzial der Handelsmarken war aber erkennbar noch nicht ausgeschöpft. Mit ihren Mehrwert-Handelsmarken versuchten die Discounter (erfolgreich), Teile ihres Sortiments kontrolliert aufzuwerten und so auch besser situierte Käuferschichten zu gewinnen. Super- und Verbrauchermärkte entdeckten die Mehrwert-Handelsmarke als eine Art eigenständige Markengruppe, die unterhalb des Niveaus der großen Herstellermarken gut gedieh. Resultat: Die Handelsmarke ist zurück auf der Bühne, allerdings ausschließlich dank der Mehrwert-Handelsmarke. Wobei die Preiseinstiegs-Handelsmarke nicht mehr verliert, sondern konstant auf hohem Niveau verharrt (Marktanteil: 25%).

Im Zuge des Aufstiegs der höherwertigen Marken des Handels hat sich ein neuer Käufertyp herausgebildet und als eigenständiger Typus inzwischen fest etabliert: der Mehrwert-Handelsmarken-Käufer. Er deckt seinen Bedarf an Fast Moving Consumer Goods überdurchschnittlich über die höherwertigen Handelsmarken und nur in geringem Umfang über Preiseinstiegs-Handelsmarken. Etwa 15 Prozent aller Verbraucher in Deutschland gehören zu diesem Käufertypus, der damit fast so groß ist



## Anteil der Markenkäufer nimmt ab

Veränderung der Gruppengrößen 2009-2012 in %



© GfK | Quelle: ConsumerScan

Gespeist wird das Wachstum des Mehrwert-Typs aus dem Segment der Markenkäufer.

Diese Käufergruppe ist in den letzten drei Jahren um insgesamt sechs Prozentpunkte kleiner geworden, und die meisten dieser ehemaligen Markenkäufer sind dabei Mehrwert-Handelsmarken-Käufer geworden.

Das Markensegment leidet aber nicht allein unter dieser Wanderungsbewegung und der Zunahme an Mehrwert-Handelsmarken-Käufern. Diese bauen nämlich zusätzlich ihre Präferenz für die gehobene Handelsmarke immer weiter aus. So hat dieser Käufertyp im Jahr 2012 einerseits weniger Preiseinstiegs-Handelsmarken, andererseits aber auch weniger Mittemarken in seinen Einkaufskorb geladen. Die Budget-Marken bieten ihm zu wenig und entsprechen nicht seinen Anforderungen an Qualität.

wie die Budget-Käufer und die generellen Handelsmarken-Käufer. Zusammen sind die Handelsmarken-Käufer (54%) damit schon stärker als die Markenkäufer (46%).

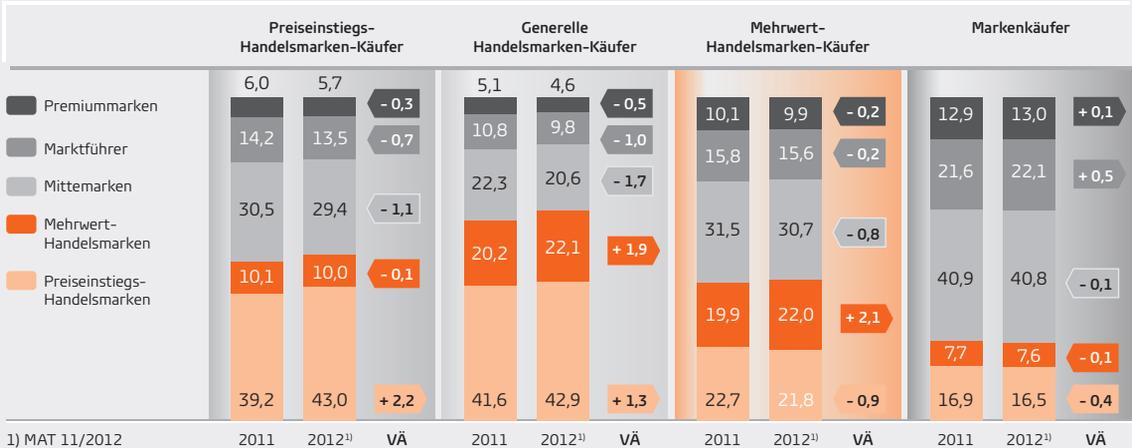
Damit scheint das Potenzial der Mehrwert-Handelsmarken aber noch nicht ausgeschöpft, auch. In den letzten drei Jahren ist das Segment der Mehrwert-Handelsmarken-Käufer um die Hälfte gewachsen, und auch im letzten Jahr hat es um rund sieben Prozent zugenommen. Dagegen ist der Anteil der Budget-Käufer in den letzten drei Jahren stabil bei 20 Prozent geblieben. Die wachsende Vorliebe für die Mehrwert-Handelsmarken hat jedoch das Segment insgesamt weiter nach vorne gebracht.

Die Mittemarken kommen seinem Anforderungsprofil zwar viel näher, doch haben die Händler ihre Marken in den Köpfen vieler Menschen inzwischen so stark mit Qualität, Vertrauen (in Qualität und „Moral“) und besten Preisen aufgeladen, dass es vor allem schwache Mittemarken dagegen immer schwerer haben. Verstärkt wird der Trend durch die Angebotssteuerung des Handels. Der Handel schränkt die Auswahl an Mittemarken ein, indem er weniger profilierte Exemplare dieser Gattung durch seine gehobenen Eigenmarken ersetzt. Der Zuwachs der Mehrwert-Handelsmarke ist damit nachfrage- wie angebotsgetrieben.

Topmarken spielen für den Mehrwert-Handelsmarken-Käufer dagegen auch weiterhin

## Mehrwert-Handelsmarken-Käufer reduzieren im Preiseinstiegs-Bereich

Marktanteile (Wert) in % – Veränderung in %-Punkten



1) MAT 11/2012

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

eine zentrale Rolle. So ist der Anteil der Marktführer/Premiummarken in seinem Portfolio deutlich höher als bei den anderen Handelsmarken-Käufern, definitionsbedingt aber nicht so hoch wie bei den Markenkäufern. Allerdings wird auch die eine oder andere Topmarke ersetzt, vor allem dann, wenn die Handelsmarke qualitativ oder in ihren Mehrwert-Aspekten vergleichbar ausgestattet ist. Und das passiert immer öfter.

Man kann wohl sagen, dass der Mehrwert-Handelsmarken-Käufer tendenziell jede andere Marke in seinem Portfolio ersetzt, sofern er dafür ein adäquates Mehrwert-Angebot vorfindet. Hier liegt noch beachtliches Potenzial für die Mehrwertprodukte – und eine Gefahr nicht nur für die Budget- und die Mittemarke, sondern auch für die gehobenen Markenartikel, sofern es die

Marken nicht schaffen, stärkere, emotionale Beziehungen zu den Menschen aufzubauen.

Solange Herstellermarken nur schwache, instrumentelle Beziehungen zu den Menschen haben, zum Beispiel indem sie lediglich einen nur funktionalen Zusatznutzen schaffen, stehen sie durch die Handelsmarken stark unter Druck. Liefert die Handelsmarke den gleichen funktionalen Nutzen und ist sie dabei noch etwas günstiger, wird die Herstellermarke sehr schnell ausgetauscht. Vor allem, wenn es der Händler durch seine Dachmarkenstrategie geschafft hat, ein hohes Qualitätsvertrauen zu erlangen. Nur eine starke, emotionale Beziehung minimiert die Gefahr, dass der Konsument seine ‚exit‘-Option irgendwann tatsächlich wahrnimmt. Auf diesen Punkt werden wir später noch intensiv eingehen.

Vor diesem Hintergrund überrascht es dann auch wenig, dass der typische Mehrwert-Handelsmarken-Käufer dem Markenkäufer mehr als jedem anderen Typus ähnelt. Wie dieser achtet der Mehrwert-Handelsmarken-Käufer beim Einkauf vor allem auf die Qualität und nicht so sehr auf den Preis. Und beide Käufergruppen gehören zu denen, die es sich aufgrund ihrer wirtschaftlichen Lage leisten können, etwas mehr für ihren täglichen Einkauf auszugeben. In beiden Aspekten gibt es zwischen Marken- und Mehrwert-Handelsmarken-Käufern praktisch keine Unterschiede mehr.

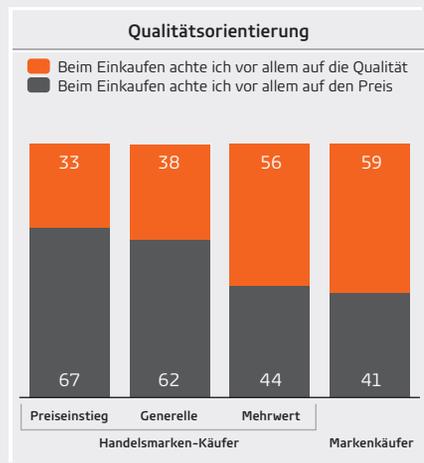
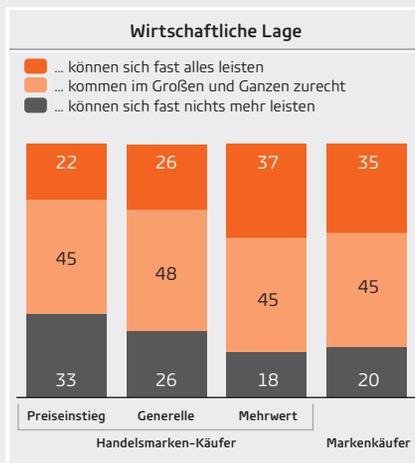
Sozio-biografisch gehören die ‚Mehrwert-Käufer‘ bevorzugt zur gut situierten Mittelschicht, nach Lebensjahren zählen sie eher zu den Mittelalten und den Älteren. Mehr als 80 Prozent von ihnen leben in älteren

Familien oder sind bereits im Ruhestand. Nicht einmal jeder Fünfte stammt aus einer der jüngeren Lebenswelten. Damit sind die Mehrwert-Handelsmarken-Käufer im Durchschnitt auch älter als die anderen Handelsmarken-Käufer. Beim Markentypus ist der Anteil der jüngeren Lebenswelten dagegen deutlich höher. Als Zwischenfazit kann man also festhalten: Der Erfolg der Mehrwert-Handelsmarken wird vor allem von den älteren Lebenswelten getragen.

Fast die Hälfte der Mehrwert-Handelsmarken-Käufer gehört zur Mittelschicht (48%). Das ist mehr als bei den Markenkäufern und natürlich erst recht mehr als bei den anderen Handelsmarken-Typen. In der Arbeiterschicht werden Mehrwert-Handelsmarken hingegen deutlich unterproportional gekauft. Das liegt wohl am ehesten

## Mehrwert-Handelsmarken-Käufer schätzen Qualität

Wirtschaftliche Lage und Qualitätsorientierung nach Käufergruppen in %



am höheren Preisniveau gegenüber den übrigen Handelsmarken. Die preisorientierten Käufer sind aber auch an den typischen Mehrwert-Eigenschaften nicht so sehr interessiert. Um auch diesen Aspekt kurz zusammenzufassen: Träger des Erfolgs der Mehrwert-Handelsmarken ist in erster Linie die Mittelschicht.

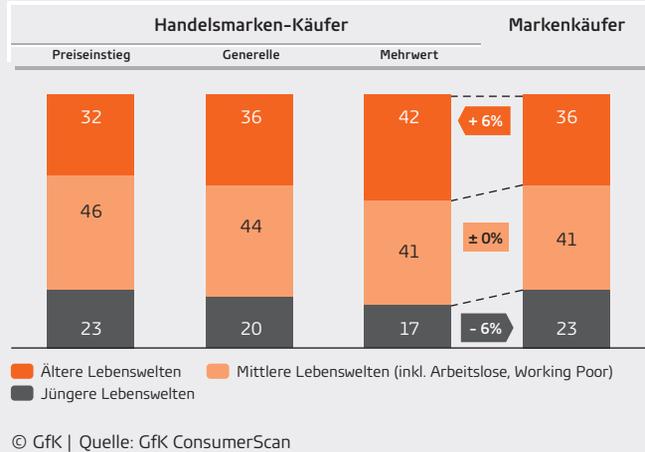
Fasst man Altersstruktur und soziale Schicht zusammen, so wird das Wachstum der Mehrwert-Handelsmarken also von den etwas älteren Haushalten der Mittelschicht getragen – dies ist aber exakt die Kernklientel der Herstellermarken!

Was aber fasziniert diese Mittelschicht-Käufer an den Mehrwert-Handelsmarken? Der Preis kann es kaum sein, denn wie wir zuvor gesehen haben, können sich die Mehrwert-Handelsmarken-Käufer gut auch die teureren Premiummarken leisten, und auf billige Preiseinstiegs-Handelsmarken sind sie erst recht nicht angewiesen. Der Kaufanreiz für die Mehrwert-Produkte kommt vielmehr zum großen Teil aus dem ideellen Mehrwert, den diese Marken ihren Käufern bieten.

Vertrauen in Qualität, Nachhaltigkeit und beste Preise – das sind die entscheidenden Attribute, mit denen die Händler und ihre Marken in ihrer Kernzielgruppe punkten. Den Mehrwert-Handelsmarken-Käufern ist moralisch-ethischer Konsum so wichtig wie keinem anderen Käufertyp. Mehr als ein Drittel (36%) gehört zum Lifestyle of Health and Sustainability, und hier wiederum gehören die mit Abstand meisten

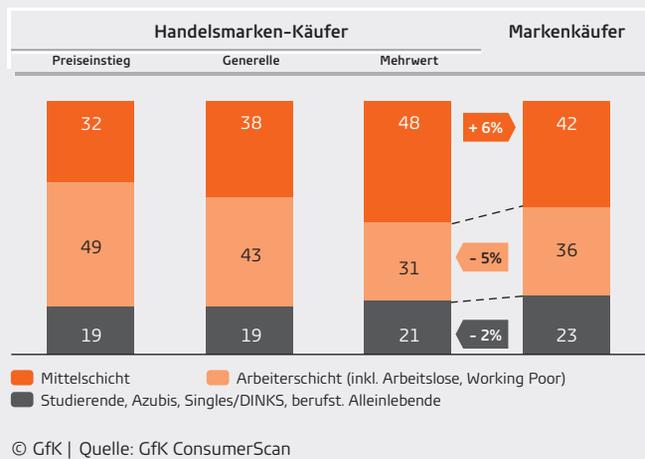
## Mehrwert-HM-Käufer sind etwas älter

Anteile in %



## Die Mittelschicht liebt Mehrwert-HM

Mehrwert-Handelsmarken-Anteil in %



zur LOHAS-Kerngruppe (22%). Diese Käufer interessieren sich zwar vornehmlich, aber nicht ausschließlich für die ethische Komponente einer Marke und kaufen generell gerne Premium-Handelsmarken ein.

Zwar gibt es auch unter den Mehrwert-Handelsmarken-Käufern eine Gruppe von rund vierzig Prozent, denen die ethisch-moralische Seite nicht so wichtig ist und die Mehrwert-Handelsmarken auch aus anderen Gründen kaufen, zum Beispiel wegen ihres guten Preis-Leistungs-

Verhältnisses. Aber lediglich ein Viertel des Mehrwert-Typs kauft diese Marken, ohne sich irgendetwas Besonderes dabei zu denken. Diese unbedachten Konsumenten trifft man selbst unter den Markenkäufern deutlich öfter an, erst recht aber unter den Budget-Käufern.

5. Zusammenfassung:

## Das Potenzial der Mehrwert-Handelsmarken

Mehrwert-Handelsmarken werden von allen Verbrauchern gekauft. Das geschieht nicht immer mit Bedacht, und schon gar nicht schwebt dabei immer der Gedanke mit, dass man damit der Natur, der Welt oder auch nur sich selbst etwas Gutes tun könnte. Durch den stimmigen Dreiklang von Vertrauen in die Händlerdachmarke, sozialer Verantwortung und besten Preisen greifen heute schon viele Haushalte ganz selbstverständlich zu den Mehrwert-Handelsmarken. Eine vorteilhafte Stellung im Regal und ein hochwertiges Aussehen unterstützen die Attraktivität natürlich. Doch den Erfolg von Mehrwert-Handelsmarken ausschließlich mit dem Angebot zu erklären, ist zu kurz gedacht; Nachfrageveränderungen der letzten Jahre und Angebotsanpassungen durch den Handel greifen ineinander.

Aber natürlich ist die Listungsstrategie des Handels von hoher Relevanz für den Erfolg von Marken, von Hersteller- wie von Handelsmarken. Der Handel hat schon in

letzter Zeit schwächere Herstellermarken zugunsten seiner gehobenen Eigenmarken aus dem Regal entfernt. Der Erfolg mit den eigenen Marken könnte ihn animieren, dies auch künftig und möglicherweise sogar verstärkt zu tun. Die Sortimentspolitik des Handels ist also ein nicht zu unterschätzender Wachstumstreiber für die Mehrwert-Handelsmarken.

Die Erfahrung lehrt allerdings, dass sich neue Produkte und sogar Derivate bekannter Marken nicht schon allein deshalb verkaufen, weil sie plötzlich im Regal stehen. Man kann die Konsumenten mit attraktiven Offerten zum Probieren anregen, aber zum Wiederkauf verführt sie auf Dauer nur die eigene Überzeugung, dass das Produkt ihren Ansprüchen genügt und zu ihnen passt. Jede Marke braucht Überzeugungskäufer, um auf Dauer erfolgreich zu sein.

Die Mehrwert-Handelsmarken haben es in relativ kurzer Zeit geschafft, eine beacht-

liche Schar solcher Überzeugungs-Käufer hinter sich zu versammeln. 15 Prozent aller Verbraucher in Deutschland gehören zum Typus des Mehrwert-Handelsmarken-Käufers. Die sozio-biografische Verortung dieser Käufer sowie ihre Einstellungen und Überzeugungen lassen erwarten, dass der Typus in Zukunft größer wird und dabei sowohl den anderen Handelsmarken als auch den Herstellermarken Käufer entzieht.

Ein Treiber dieser Entwicklung ist das Alter der Mehrwert-Handelsmarken-Käufer. Und zwar deshalb, weil diese Verbraucher aus der späten Familien-/frühen Ruhestandsphase mit Handelsmarken ‚sozialisiert‘ wurden und ihre Einkaufsrituale im Wesentlichen beibehalten. Wenn nun aber diese Gruppe wächst, steigt auch die Zahl der Handelsmarken-Käufer (Kohorten-Effekt). Die Markengruppe kann daraus hingegen keine Vorteile ziehen.

Die Mehrwert-Handelsmarken-Käufer gehören zudem vornehmlich der Mittelschicht an, und zwar in höherem Maße als jeder andere Käufertyp. Mittelschicht lässt sich – vor allem in Verbindung mit höherem Alter – aber zutreffend mit höherer Kaufkraft übersetzen. Dass die Mehrwert-Handelsmarken-Käufer sich auch subjektiv gut gepolstert fühlen, verstärkt dieses Argument.

Was Mehrwert-Handelsmarken-Käufer jedoch am stärksten von allen anderen Käufertypen unterscheidet, ist ihre Zugehörigkeit zum Lifestyle der LOHAS. Budget-Käufer und generelle Handelsmarken-Käufer zeichnen sich vornehmlich durch ihre Preissensibilität aus, was Konsumpräferenzen wie die der LOHAS schlichtweg nicht zulässt. Den meisten Herstellermarken, zumal den global agierenden, fällt es ebenfalls schwer, Nachhaltigkeitsstrategien zu verfolgen.

## Mehrwert-Handelsmarken-Käufer wachsen dank LOHAS

Was die vier Käufertypen am stärksten charakterisiert<sup>1)</sup>

Treiber	Handelsmarken			Marken
	Preiseinstieg	Generelle	Mehrwert	
▶ Alter	–	nicht signifikant	++	–
▶ Haushaltsgröße	++	+	–	--
▶ Einkommen	--	–	++	++
▶ Subj. wirtschaftl. Lage	–	+	+	nicht signifikant
▶ Preissensibilität	+++	+++	+	---
▶ Qualitätsorientierung	--	--	nicht signifikant	++
▶ LOHAS	--	nicht signifikant	+++	–

1) Ergebnis von vier multivariaten Regressionsanalysen mit der Zugehörigkeit zur jeweiligen Käufergruppe als Zielvariabler

Ihnen fehlen dadurch wichtige Argumente, um die LOHAS für die Marke einzunehmen. Von der eingangs beschriebenen ‚Moralisierung der Märkte‘ profitieren also fast ausschließlich die Mehrwert-Handelsmarken.

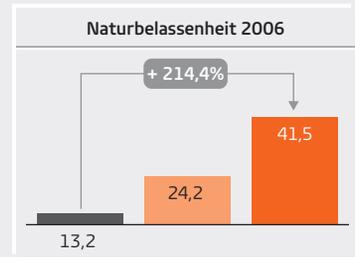
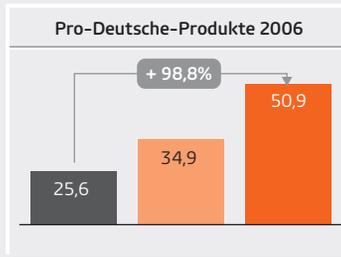
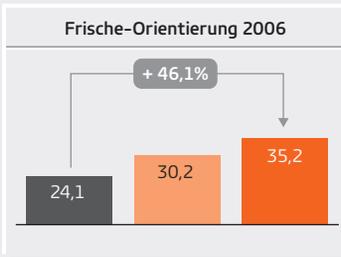
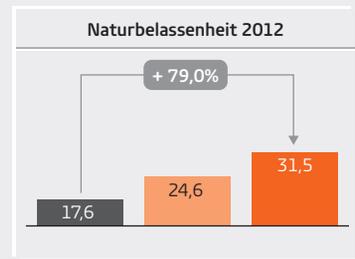
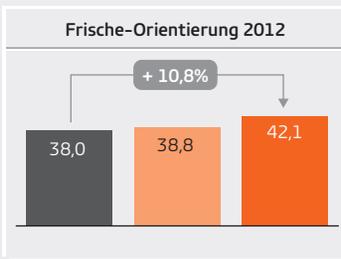
Höheres Alter, höheres Einkommen und hohe Ansprüche an einen moralisch-ethisch einwandfreien Konsum – das sind Eigenschaften, welche die Mehrwert-Handelsmarken-Käufer in ihrem Kern charakterisieren. Sie treffen hier nicht zufällig aufeinander, sondern hängen eng miteinander zusammen. Das zeigt sich auch, wenn man die Präferenz für ausgesuchte LOHAS-Werte in den verschiedenen Lebenswelten betrachtet. So sind Produkthanforderungen wie Frische,

Regionalität und Naturbelassenheit in den älteren Lebenswelten deutlich stärker ausgeprägt als in den jüngeren Lebenswelten.

Immer noch, sollte man sagen, denn gegenüber früheren Jahren haben die Jüngeren in allen drei Profilen aufgeholt. Besonders stark bei der Frische-Orientierung; hier gibt es kaum noch erkennbare Unterschiede zwischen den jüngeren und den mittleren Lebenswelten und nur noch einen kleinen Vorsprung bei den älteren. Bei der Präferenz für deutsche (regionale) Produkte ist der Unterschied auf etwa ein Drittel geschrumpft, und auch in der Forderung nach Naturbelassenheit nähern sich die Altersgruppen sichtbar an.

## Nachhaltiger Konsum: Die Jungen holen auf

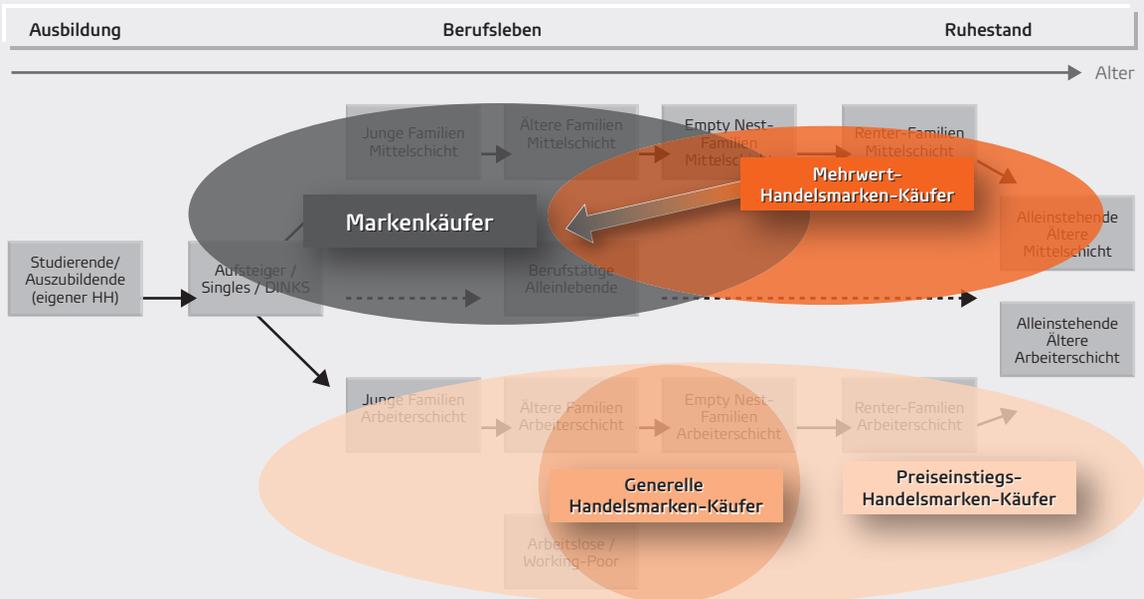
Anteile der Lebenswelten bei verschiedenen Nachhaltigkeits-Aspekten



■ Jüngere Lebenswelten    ■ Mittlere Lebenswelten (inkl. Arbeitslose, Working Poor)    ■ Ältere Lebenswelten

## Mehrwert-Handelsmarken drängen ins Spielfeld der Marke

Die Käufertypen im sozio-biographischen Raum



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

Nachhaltigkeit im Konsum ist kein Privileg der Älteren. Dessen Umsetzung in konkretes Handeln – hier: Käufe – ist für viele eher eine Frage des Geldbeutels, ob sie sich z.B. Bio, Fair Trade oder Premium leisten können. Die Mehrwert-Handelsmarken befreien sie in gewisser Weise aus diesem Dilemma, denn sie bieten neben dem jeweils speziellen Mehrwertnutzen auch noch einen Mehr-Wert in Form eines guten Preis-Leistungs-Verhältnisses. Und damit bieten sie nicht nur ‚value for money‘, sie helfen den Haushalten auch bei der Umsetzung ihrer Wertvorstellungen in konkretes Verhalten.

So könnte sich der Typus des Mehrwert-Handelsmarken-Käufers künftig stärker in

die jüngeren Lebenswelten ausdehnen, ohne in den älteren an Bedeutung zu verlieren. Nicht zuletzt durch die ‚Moralisierung des Konsums‘ und durch die Besetzung dieses Trends durch den Handel wird die Überlapung von Markenkäufern und Mehrwert-Handelsmarken-Käufern immer größer.

Marken und Mehrwert-Handelsmarken konkurrieren um die Mitte, und dabei haben die Mehrwert-Handelsmarken gute Argumente auf ihrer Seite. Auch deshalb, weil die Unterschiede zwischen Hersteller- und Mehrwert-Handelsmarken im Bewusstsein der Verbraucher immer geringer werden. Dies zeigt der folgende Beitrag von Raimund Wildner.



---

# Die neue ‚Verortung‘ der Marken

Differenzierung von Hersteller- und Handelsmarken  
aus Sicht der Verbraucher



*Prof. Dr. Raimund Wildner  
Managing Director and  
Vice President, GfK e.V.*

„Bevor du ein Haus baust, such dir den Nachbarn aus“. In dem afghanischen Sprichwort steckt tiefe Lebensweisheit. Allerdings kann sich in einem so dicht bevölkerten Land wie Deutschland kaum jemand seine ‚Nachbarn‘ aussuchen, weder beim Wohnen noch im Alltagsleben. Und das Problem haben nicht nur die Menschen, sondern auch Unternehmen, wobei ‚Nachbar‘ hier in der Regel Wettbewerber heißt.

Wir untersuchen in diesem Buch, wie sich die Architektur der Märkte verändert. Im Beitrag von Matthias Hartman ging es zunächst um den großflächigen ‚Bebauungsplan‘, die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft in den Ländern Europas. Thomas Bachl überprüfte anschließend, wie sich die Statik des ‚Bauwerks Handel‘ in Deutschland verändert. Schließlich hat sich Robert Kecskes die ‚Bewohner‘ angesehen, die unterschiedlichen Käufertypen, und der Ethik ihres Handelns nachgespürt.

Jetzt wollen wir in diesem Beitrag herausfinden, was die ‚Bewohner‘ von ihren ‚Nachbarn‘ halten, was sie gut finden und warum. Dazu haben wir sie, anders als bei

den vorhergehenden Aspekten, nicht nur von außen betrachtet, sondern persönlich nach Ihrer Meinung gefragt.

Die GfK hat in einer der größten Verbraucherbefragungen zum Thema Markenpräferenzen untersucht, wie die Konsumenten ganz konkrete Handelsmarken (sowohl Mehrwert-Handelsmarken als auch Preiseinstiegs-Handelsmarken) im Vergleich zu Herstellermarken aus dem Top- und dem Mittelsegment beurteilen. Wir wollten wissen, was der Verbraucher im Sinn hat, wenn er an Handelsmarken denkt und was er konkret mit Marken verbindet. Differenziert er überhaupt bewusst zwischen den Markentypen und wenn ja, welche Muster sind in seinem Kopf hinterlegt? Wie tickt er, wenn er vor dem Regal steht und seine Kaufentscheidung trifft?

Wir haben im September/Oktober 2012 fast 6.000 repräsentativ ausgewählte Personen online befragt, die insgesamt fast 40.000 Markenbewertungen abgegeben haben. 418 Marken aus 22 Warengruppen waren dabei zu ‚benoten‘, und das nach 32 unterschiedlichen Dimensionen

*„Angesichts der Dynamik der Mehrwert-Handelsmarken fällt es nicht leicht, die Aussichten für die Marke rundum positiv zu sehen. Doch setzt der forcierte Wettbewerb oft Kräfte frei, welche die bestehende Hierarchie durchaus festigen können.“*

*Dazu ist es allerdings nötig, dass sich die Marken für die neuen Wünsche und Bedürfnisse der Verbraucher öffnen. Und das nicht nur bei Produktentwicklung und Innovationen, sondern auch bei der Markenführung.“*

## Studiendesign: Umfang

GfK Online-Befragung Sept./Okt. 2012

- ▶ 5.862 Personen
- ▶ 39.249 Markenbewert. auf 32 Dimensionen  
(Marke mindestens dem Namen nach bekannt)
- ▶ 22 FMCG-Warengruppen
- ▶ 418 Marken
  - 38 Topmarken (Premium / Marktführer)
  - 49 Mittemarken
  - 157 Mehrwert-Handelsmarken
  - 174 Preiseinstiegs-Handelsmarken

© GfK | Quelle: GfK Verein

wie Qualität, Tradition, Kult, Innovation, Anspruch, Nachhaltigkeit, Preis etc.

Wie haben wir die Marken für die Befragung festgelegt? – Für die Herstellermarken wurden jeweils ein bis zwei Topmarken (Premiummarken und Marktführer) und zwei bis drei Mittemarken pro Kategorie ausgewählt. Was Top- und was Mittemarke ist, wurde – wie im Panel üblich – über den Preis bzw. Preisabstand und über den wertmäßigen Marktanteil bestimmt. Bei den Handelsmarken wurde die Auswahl nach

den vom Befragten genutzten Einkaufsstätten ausgerichtet; auch hier orientiert nach den jeweiligen Warengruppen. Dabei wurde immer nach konkreten Marken gefragt, also z.B. nach Nivea oder Balea, nie nach Handelsmarken allgemein. Die zu bewertenden Marken mussten zumindest bekannt sein.

Bei jedem Teilnehmer der Befragung wurden in der Regel zwei Warengruppen abgefragt, um den Umfang der erhobenen Daten zu begrenzen. Schon so war es eine der umfangreichsten Auswertungen zu diesem Thema. Für jede einzelne Marke einer Warengruppe wurde die gesamte Liste der Statements abgefragt. Die Befragten wurden ausdrücklich darauf hingewiesen, dass uns weder die Werbeaussagen der Anbieter interessieren noch die verallgemeinerte Wertschätzung für eine Marke, sondern allein die persönliche Meinung des Befragten, und das in Bezug auf jedes Item. Bei sechs Statements war es zugelassen, mit „ich weiß nicht“ zu antworten. Die restlichen 26 Statements wurden in

## Studiendesign: Bestimmung der abgefragten Marken

GfK Online-Befragung September/Oktober 2012



© GfK | Quelle: GfK Verein

## Studiendesign: Fragebogenauszug – Beispiel

GfK Online-Befragung September/Oktober 2012

Wir möchten Sie nun bitten, uns Ihre Meinung zu den folgenden Marken aus der Warengruppe Zahncreme (oder Vollwaschmittel oder Fruchtsäfte oder Tee ...) mitzuteilen.



Uns interessiert allein Ihre persönliche Einschätzung.

Statements (Auswahl)	(1) stimme überhaupt nicht zu	(2) stimme nicht zu	(3) stimme eher nicht zu	(4) teils teils	(5) stimme eher zu	(6) stimme zu	(7) stimme voll und ganz zu
Ich habe volles Vertrauen zu ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist meines Erachtens umweltfreundlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... vermittelt ein Gefühl von Heimat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist eine Kultmarke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... steht für Fortschritt/Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

© GfK | Quelle: GfK Verein

einer Faktorenanalyse zu vier übergreifenden Dimensionen verdichtet. Sie sind der Schlüssel zum Verbraucher, in rationaler und wirtschaftlicher sowie in emotionaler und ethischer Hinsicht.

Die Dimension **Qualitätsvertrauen** ist die Basis der Markenbewertung, oder anders gesagt: Ohne Vertrauen in die Qualität einer Marke geht gar nichts. Natürlich gibt es unterschiedliche Qualitätsbegriffe respektive Abstufungen im Urteil der Verbraucher. Was für den einen bereits ein hohes Qualitätsmerkmal ist, gilt anderen vielleicht als unumgängliche Grundausstattung. ‚Qualität‘ hat viele Facetten.

### Statements zur Dimension

#### Qualitätsvertrauen:

- ▶ habe volles Vertrauen
- ▶ ist von hervorragender Qualität
- ▶ ist eine Marke, der ich mehr vertrauen kann als anderen Marken
- ▶ strengt sich an, meine Erwartungen voll und ganz zu erfüllen
- ▶ interessiert mich sehr
- ▶ begleitet mich schon sehr lange
- ▶ bietet besonders viel fürs Geld
- ▶ bei der Marke ... erwarte ich, dass sie überwiegend aus natürlichen Rohstoffen hergestellt wird.

Der **Markenauftritt** ist das Outfit der Marke: edel oder casual – aber niemals beliebig.

#### Statements zur Dimension

##### Markenauftritt:

- ▶ ist eine Kultmarke
- ▶ ist eine Marke mit großer Tradition
- ▶ bringt häufig interessante neue Produktvarianten auf den Markt
- ▶ bietet eine Vielzahl von Produktvarianten
- ▶ es gibt viel Werbung dafür
- ▶ hat ein unverwechselbares Aussehen.

Was **Wohlfühlen** bedeuten kann, sieht man in der kuscheligen Weichspülerwerbung. Das ist hier aber nicht gemeint. Konsumenten fühlen sich mit einer Marke ‚wohl‘, wenn sie den eigenen Wertvorstellungen entspricht. Dabei geht es um Ansprüche an die Ausstattung der Marke, aber auch um ihren ethisch-moralischen Mehrwert, von dem im vorhergehenden Beitrag schon ausführlich die Rede war.

#### Statements zur Dimension

##### Wohlfühlen:

- ▶ steht für hohe Lebensqualität
- ▶ vermittelt Lebensfreude
- ▶ steht für ein harmonisches Zuhause
- ▶ ist eine Marke für Leute mit höchsten Ansprüchen
- ▶ mit der Marke kann man sich sehen lassen
- ▶ steht für Wohlstand
- ▶ steht für Fortschritt / Technologie
- ▶ vermittelt ein Gefühl von Heimat
- ▶ steht für gesunde Lebensführung
- ▶ bemüht sich meiner Meinung nach sehr um den Dialog mit den Verbrauchern
- ▶ ist meines Erachtens umweltfreundlich.

Zum **Markenauftritt** gehört auch die Frage, ob eine Marke oft in der Aktion angeboten wird oder nicht. Die Frage nach den **Schnäppchen** stellte sich aber als unabhängige Dimension heraus.

#### Das Statement zur Dimension

##### Schnäppchen:

- ▶ Es ist leicht, ein Sonderangebot für die Marke ... zu finden.

## Vier Schlüssel zum Verbraucher

26 Statements bilden 4 Dimensionen



1) emotionaler und ethischer Mehrwert

## Wie die Verbraucher es sehen: Marken vorn, aber der Vorsprung schrumpft

Betrachtet man die vier Dimensionen als Ganzes, dann genießen die Marken in der Einschätzung der Verbraucher nach wie vor einen sicheren Vorsprung vor den Mehrwert-Handelsmarken. In allen drei inhaltlichen Dimensionen – Qualitätsvertrauen, Markenauftritt und Wohlfühlen – liegen sie vorn; als ‚Schnäppchen‘ gelten sie bei den Verbrauchern hingegen nicht, aber das war ja auch nicht anders zu erwarten.

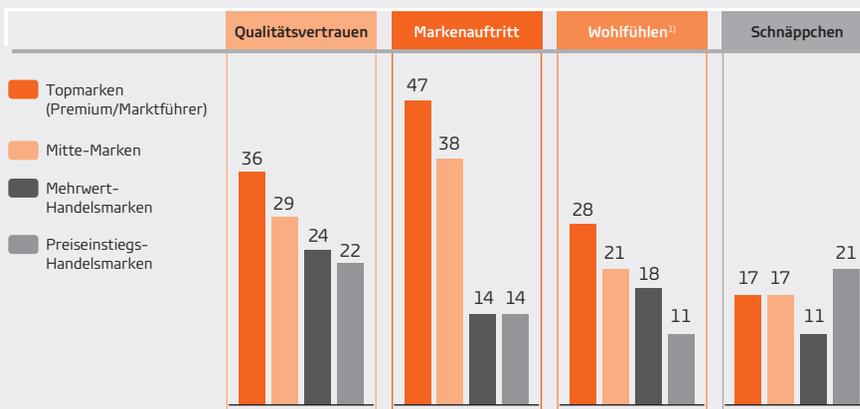
In zwei der drei inhaltlichen Dimensionen sind die Abstände aber schon nicht mehr sehr groß. Beim **Qualitätsvertrauen** führen die Topmarken nach wie vor deutlich mit einem Abstand von zwölf Prozentpunkten

vor den Mehrwert-Handelsmarken (Top Box-Werte). Der Abstand der Premium-Handelsmarken von den Mittemarken beträgt hingegen nur noch fünf Prozentpunkte. Selbst die Budget-Handelsmarken erzielen auf dieser Dimension beachtliche 22 Prozent.

Die zweite Dimension, in der es für die Marken zunehmend enger wird, ist die Dimension **Wohlfühlen**. Damit ist der emotionale und ethische Mehrwert umschrieben, den der jeweilige Markentyp den Käufern vermittelt. Hier reichen die Mehrwert-Handelsmarken mit durchschnittlich 18 Prozent Top-Bewertungen noch näher an die Mittemarken heran (21%),

### Vorsprung der Herstellermarken schrumpft

Mittelwert aus den Top Box-Werten der Faktoritens in %



1) emotionaler und ethischer Mehrwert

© GfK | Quelle: Ad hoc Studie GfK Verein, September/Oktober 2012; Basis: 5.862 Personen, 39.249 Markenbewertungen (Marke mind. dem Namen nach bekannt)

und sogar die Topmarken (28%) sind für sie schon in Reichweite.

Manch einer mag sich jetzt denken: Nun ja, ‚Wohlfühlen‘ ist das eine, aber die ‚Qualität‘ ist doch entscheidend. Da ist was dran. Tatsächlich ist das Qualitätsvertrauen für jeden Käufer ein entscheidender Faktor. Dass eine Marke etwas taugt, setzt er schlichtweg voraus. Nur wenn dieses Vertrauen enttäuscht wird, sanktioniert er es durch Zurückweisung und kauft eine andere Marke. Dagegen ist der Faktor Wohlfühlen ein viel stärkeres Differenzierungsmerkmal. Es signalisiert, in welcher Weise sich der Käufer mit der Marke identifiziert, vor allem, inwiefern sie seinen Überzeugungen und seinen Handlungs-Maximen in ethisch-moralischer Hinsicht entspricht.

Hier tut sich der Handel leichter, seine Eigenmarken entsprechend auszustatten (z.B. Bio, Regionalität etc.), als die global agierenden Hersteller. Deren Marken müssen sehr unterschiedliche kulturelle Bedürfnisse befriedigen. Wie im vorhergehenden Beitrag gezeigt, gehören Nachhaltigkeitsaspekte aber nur in Deutschland und Schweden zum Wertekanon der Verbraucher, in anderen Ländern spielen sie dagegen kaum oder gar keine Rolle und sind in der Marketingstrategie eher hinderlich.

Lediglich beim Markenauftritt, den die Herstellermarken so perfekt zu inszenieren wissen, ist ihr Vorsprung vor den Handelsmarken (noch) sehr groß. Sowohl die Topmarken (47%) als auch die Mittemarken (38%) können sich in dieser Dimension

deutlich von den Mehrwert-Handelsmarken und den Preiseinstiegs-Handelsmarken (beide 14%) absetzen. Aber auch dieses Bild könnte sich für die Mehrwert-Handelsmarken künftig durchaus verbessern, denn die großen Händler rühren, wie schon erwähnt, für ihre Premium-Handelsmarken inzwischen ebenfalls kräftig die Werbetrommel.

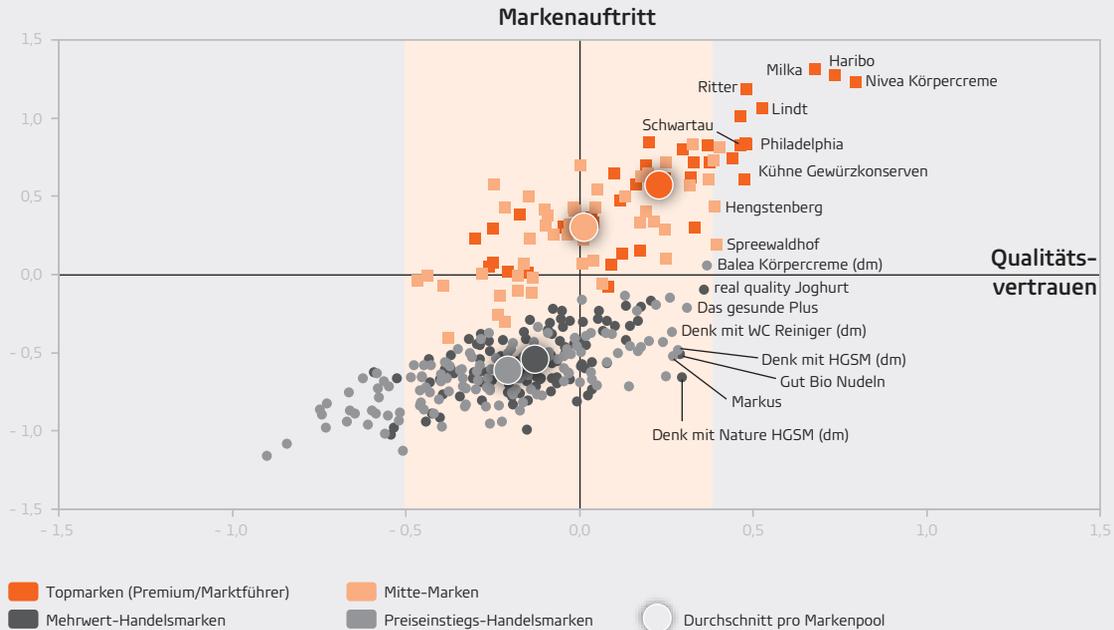
Dass die Mehrwert-Handelsmarken aufholen und teilweise schon an die Herstellermarken heranreichen, wird insbesondere dann deutlich, wenn man nicht die Durchschnittswerte betrachtet, sondern die Streuung der einzelnen Marken. Die Punkte in den entsprechenden Charts (rechts und auf der übernächsten Seite) zeigen an, wo die einzelnen Produktmarken in den jeweiligen Dimensionen positioniert sind.

Der Markenauftritt ist, wie zuvor gezeigt, die beste Disziplin der Herstellermarken. Alle Topmarken (bis auf eine) und so gut wie alle Mittemarken finden sich in den beiden oberen (positiven) Quadranten wieder, alle Handelsmarken in den beiden unteren (negativen). Eine einzige Handelsmarke (Balea Körperpflege von dm) kann beim Markenauftritt ins Revier der Herstellermarken vordringen.

Beim Qualitätsvertrauen ist die Sache lange nicht mehr so eindeutig. Auch auf dieser Dimension führen einzelne Topmarken mit deutlichem Vorsprung. Aber die sehr kompakt zusammenliegenden Handelsmarken überlappen sich mit dem Gros der Herstellermarken. Für zahlreiche Handelsmarken, ob Mehrwert oder Budget, hegen

## Großer Vorsprung der Herstellermarken beim Markenauftritt

Markenauftritt und Qualitätsvertrauen für einzelne Produktmarken<sup>1)</sup>



1) Darstellung ohne Marken unter 30 Bewertungen

© GfK | Quelle: Ad hoc Studie GfK Verein, September/Oktober 2012  
Basis: 5.862 Personen, 39.249 Markenbewertungen (Marke mindestens dem Namen nach bekannt)

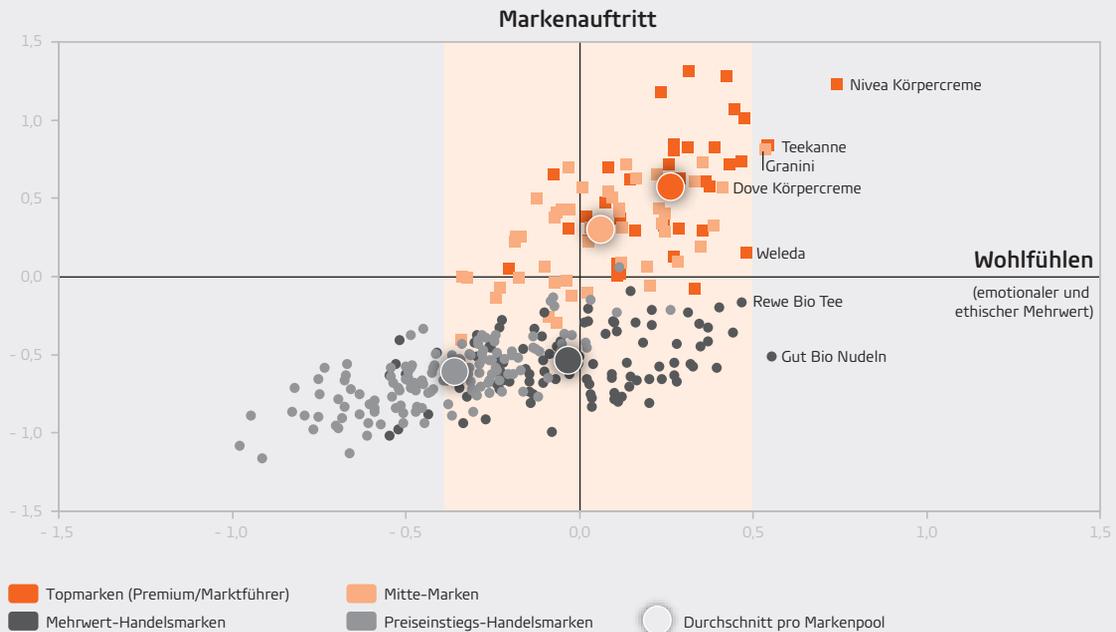
die Verbraucher sogar ein sichtbar höheres Qualitätsvertrauen als für Mitte- oder gar Topmarken. Das ist ein gewaltiger Sprung nach vorne für ein Markensegment, das bis vor einigen Jahren noch fast ausschließlich unter Preisgesichtspunkten beurteilt und bewertet wurde.

Auf der Dimension Wohlfühlen (siehe auch folgende Seite) sind die Herstellermarken mehrheitlich ebenfalls gut positioniert. Doch auf diesem Gebiet stehen ihnen zahlreiche Mehrwert-Handelsmarken in nichts nach. Es gibt einen großen Über-

lappungsbereich selbst mit den Topmarken. Während im Markensegment viele Top- und Mittemarken gleichauf liegen, sieht man im Handelsmarkensegment eine klare Trennung zwischen Mehrwert- und Budgetmarken. Die Mehrwertprodukte trumpfen häufig mit ihren Bio-Attributen (Gut Bio Nudeln, Rewe Bio Tee), also mit ethisch-moralischen Argumenten. Bei den Herstellermarken nehmen die Verbraucher das Thema ‚Wohlfühlen‘ wörtlicher; hier liegen Körperpflegemarken vorn. Aber so ist das mit dem ‚Wohlfühlen‘ hier nicht gemeint.

## Viele Mehrwert-Handelsmarken beim Faktor Wohlfühlen auf Augenhöhe

Markenauftritt und Wohlfühlen für einzelne Produktmarken<sup>1)</sup>



1) Darstellung ohne Marken unter 30 Bewertungen

© GfK | Quelle: Ad hoc Studie GfK Verein, September/Oktober 2012

Basis: 5.862 Personen, 39.249 Markenbewertungen (Marke mindestens dem Namen nach bekannt)

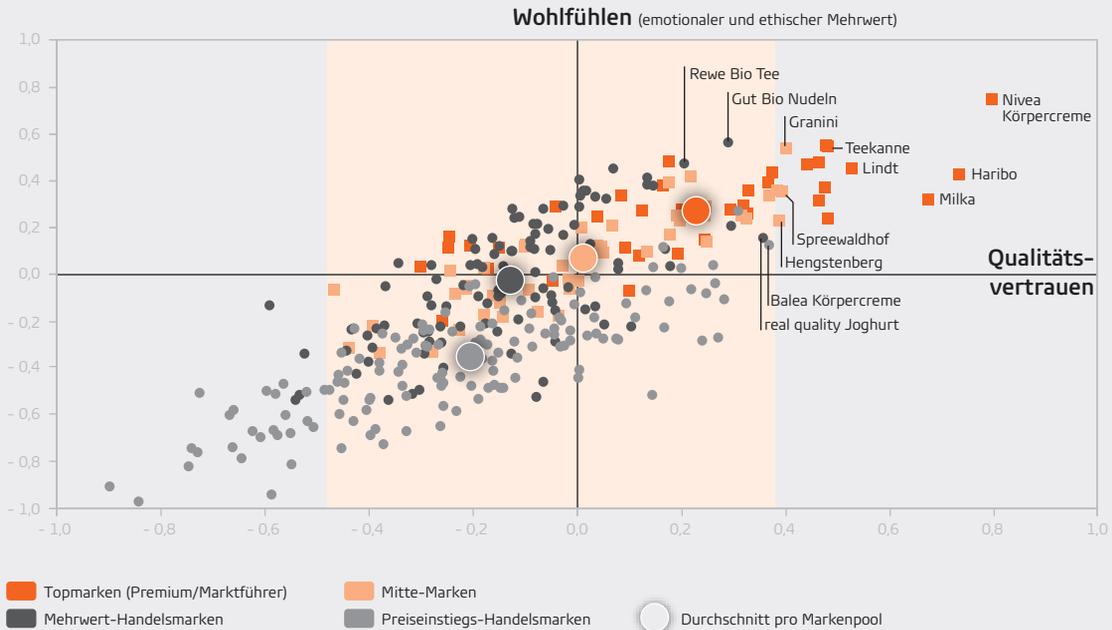
Kommen wir daher kurz noch einmal auf die einzelnen Dimensionen bzw. deren Inhalte zu sprechen. Bei der Dimension ‚Schnäppchen‘ ist die Sache klar, hier geht es um den Preis. Beim ‚Markenauftritt‘ gibt es auch nichts zu deuteln, da geht es um Werbung und um Innovationen. Was Qualität ist, unterliegt zwar der Veränderung mit der Zeit, ist aber durch den Zusatz ‚Vertrauen‘ ebenfalls eindeutig definiert. Dagegen wäre eine Dimension wie ‚Wohlfühlen‘ mit der aktuellen inhaltlichen Auffüllung vor fünf Jahren in einer solchen Analyse wohl nicht einmal aufge-

taucht. Diese Dimension ist also zumindest schon mal die jüngste. Sie bekommt aber auch für die Bewertung von Marken einen immer höheren Stellenwert.

Dies zeigt sich, wenn man die beiden Dimensionen ‚Qualitätsvertrauen‘ und ‚Wohlfühlen‘ in einem Diagramm zusammen abbildet. An der Spitze und am Ende ist die Sache eindeutig; hier gibt es eine klare Positionsverteilung von Topmarken (vorne) und Budget-Handelsmarken (hinten). Dazwischen zeigt sich allerdings ein sehr gemischtes Bild. In einem engen

## Klare Positionsverteilung an der Spitze, sehr gemischtes Bild in der Mitte

Wohlfühlen und Qualitätsvertrauen für einzelne Produktmarken<sup>1)</sup>



1) Darstellung ohne Marken unter 30 Bewertungen

© GfK | Quelle: Ad hoc Studie GfK Verein, September/Oktober 2012  
Basis: 5.862 Personen, 39.249 Markenbewertungen (Marke mindestens dem Namen nach bekannt)

Korridor findet man Marken aller Couleur. Und vor allem auf der Dimension ‚Wohlfühlen‘ sind nicht wenige Mehrwert-Handelsmarken besser positioniert als so manche Topmarke.

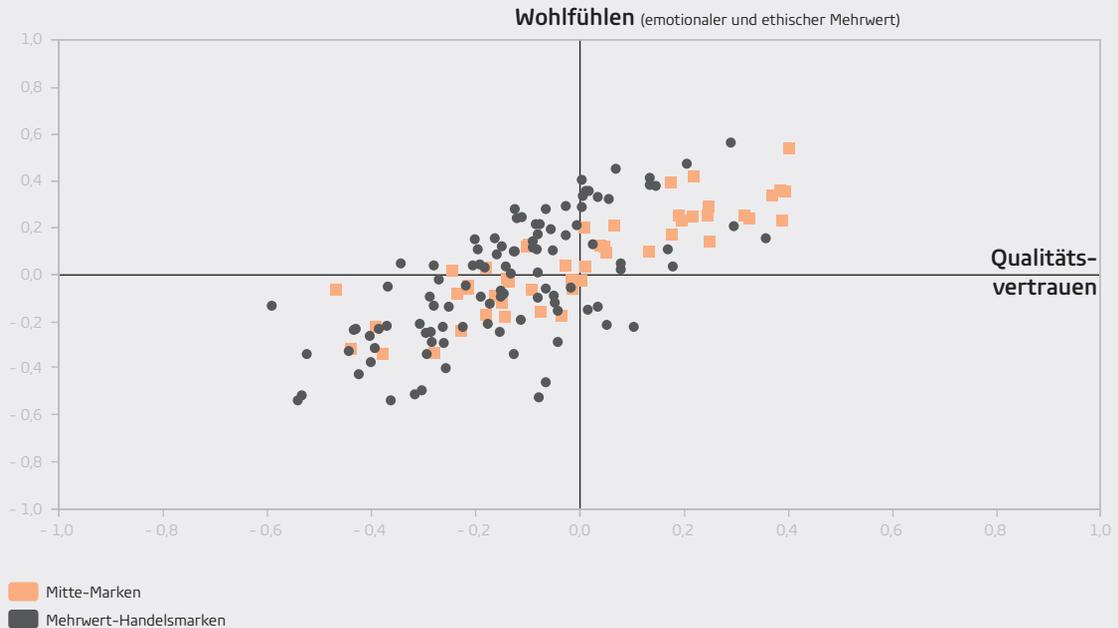
Manchmal sieht man aber mehr, wenn man weniger sieht: Blendet man Top- und Budgetmarken aus dem Bild aus (siehe folgende Seite), zeigt sich, wie nah die Mehrwert-Handelsmarken den Mittemarken inzwischen gekommen sind. Es gibt eine nahezu vollständige Überlappung der Marken auf der Dimension ‚Wohlfühlen‘

und nur noch für wenige Mittemarken einen kleinen Vorsprung beim Qualitätsvertrauen.

Für die mittleren Herstellermarken ist das eine doppelt gefährliche Situation. Denn die Verbraucher sehen Mitte- und die Mehrwert-Handelsmarken im Prinzip als gleichwertig an. Und nicht zuletzt aus diesem Grund kann der Handel in allen Kategorien schwächere Mittemarken durch seine eigenen Marken ersetzen, ohne dass er damit rechnen muss, dass die Verbraucher die ausgelistete Marke in einem

## Qualität + Wohlfühlen: Mittemarken ohne Vorsprung vor Mehrwert-HM

Wohlfühlen und Qualitätsvertrauen für Mittemarken und Mehrwert-Handelsmarken<sup>1)</sup>



1) Darstellung ohne Marken unter 30 Bewertungen

© GfK | Quelle: Ad hoc Studie GfK Verein, September/Oktober 2012

Basis: 5.862 Personen, 39.249 Markenbewertungen (Marke mindestens dem Namen nach bekannt)

anderen Geschäft suchen. Der Umsatz bleibt im Laden, egal, ob die Konsumenten nun eine andere Marke oder aber, noch besser, seine Handelsmarke kaufen. Insbesondere bei Drogeriewaren ist das eine lohnende Strategie, wie man im Folgenden sieht.

## Wie es im Handel aussieht: dm toppt bereits die Topmarken

Wo stehen nun aber die Handelsmarken der verschiedenen Händler im Vergleich zu den Herstellermarken und zueinander? Anders gefragt: Welchen Händlern trauen die Verbraucher am ehesten zu, dass sie mit ihren Eigenkreationen den Industriemarken das Wasser reichen können?

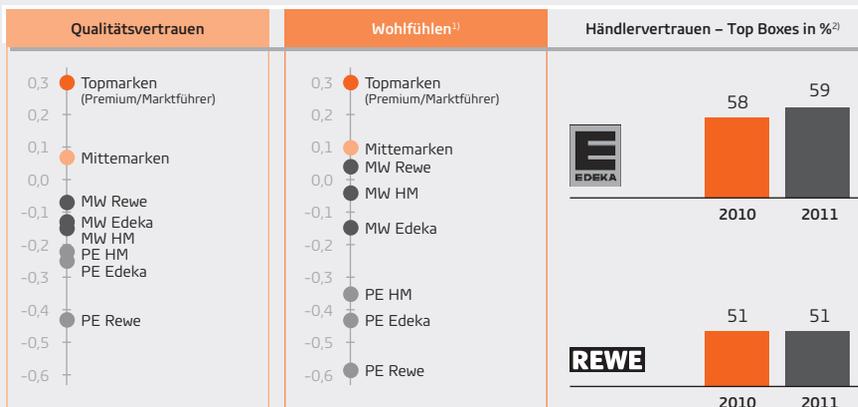
Betrachten wir zunächst die untersuchten Marken in ihrer Gesamtheit, also über alle Kategorien hinweg. Dass die Topmarken (Premium/Marktführer) und mit geringerem Abstand auch die Mittemarken auf beiden Dimensionen vor den Mehrwert-Handelsmarken rangieren, wissen wir aus den

vorherigen Ausführungen. Die Mehrwert-Handelsmarken von Rewe und Edeka liegen hier sehr nah beieinander, mit einem kleinen Vorsprung für Rewe. Beide Händler sind mit ihren Produkten aber besser platziert als der Durchschnitt der Mehrwert-Handelsmarken. Bei den Budget-Handelsmarken ist es andersherum; hier genießen die Edeka-Produkte deutlich größeres Vertrauen bei den Verbrauchern als die Rewe-Marken.

Etwas anders sieht es auf der Dimension ‚Wohlfühlen‘ aus. Hier sind die Bewertungen für die Mehrwert-Handelsmarken höher, der Abstand zu den Topmarken und ins-

### REWE geht beim ‚Mehrwert‘ voran

Hauptkomponentenscores



1) emotionaler und ethischer Mehrwert 2) Ø aus Vertrauensniveau, Vertrauensvorsprung, Kompetenz & Intention

© GfK | Quellen: Ad hoc Studien GfK Verein: Online Umfrage September/Oktober 2012  
Basis: 5.862 Personen, 39.249 Markenbewertungen; Foodwarenggruppen inkl. Getränke  
Omnibusumfragen Dez 2012; Dez. 2010; jeweils: ca. 2000 Personen

besondere zu den Mittelmarken geringer. Aber auch die Spreizung der Bewertungen ist deutlich größer. Rewe-Marken werden hier deutlich höher bewertet als der Durchschnitt der Mehrwertprodukte, und rangiert mit noch größerem Abstand vor den Mehrwert-Handelsmarken der Mitbewerbers Edeka. Auch hier zeigt sich bei der Bewertung der Preiseinstiegs-Handelsmarken das umgekehrte Bild.

Beide Händler genießen großes Vertrauen bei den Verbrauchern. Der Vorsprung von Edeka in Sachen Kompetenz und Charakter ist aber nicht gerade klein. Dies erklärt die bessere Positionierung der Preiseinstiegs-Handelsmarken von Edeka. Rewe wiederum ist in Sachen Mehrwert länger engagiert als Edeka. Das ist ein wesentlicher Grund für

die bessere Bewertung der Rewe-Mehrwertprodukte.

Grenzt man die Auswahl der untersuchten Marken auf die Drogeriewarengruppen ein, dann ergibt sich ein völlig anderes Bild und man erkennt, wohin die Reise in den nächsten Jahren gehen könnte. Bei den Drogeriewaren liegen die Handelsmarken von dm nämlich bereits vor dem Durchschnitt der Topmarken, und das nicht nur auf der Dimension ‚Wohlfühlen‘, sondern auch beim Qualitätsvertrauen. In dem einen Fall handelt es sich um die Mehrwertprodukte von dm, im anderen um die Budgetmarken desselben Händlers. Wenn die Verbraucher eine Handelsmarke als hochwertig erleben und dazu auch noch den Händler ins Herz geschlossen haben,

## Drogeriewaren: dm toppt bereits die Topmarken

Hauptkomponentenscores

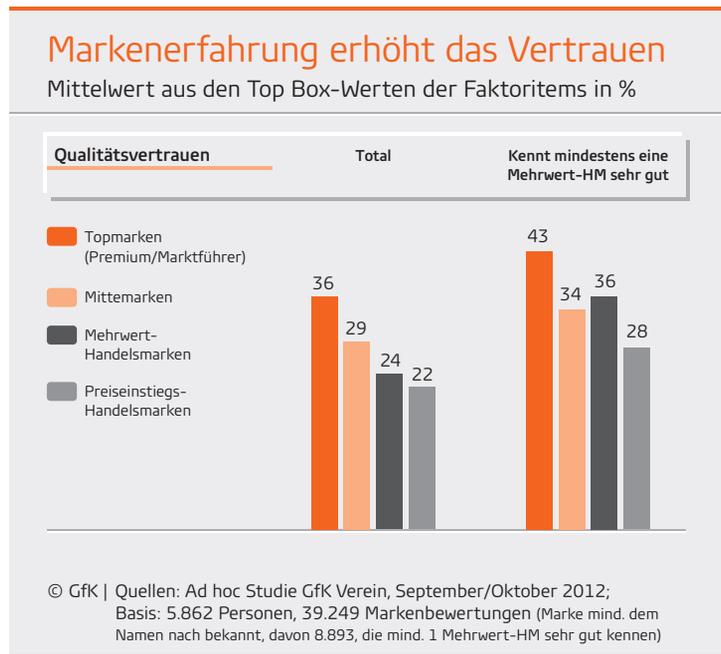


1) emotionaler und ethischer Mehrwert 2) Ø aus Vertrauensniveau, Vertrauensvorsprung, Kompetenz & Intention

dann wird es offenbar selbst für Topmarken eng. Noch sind solche gefährlichen Attacken von Handelsmarken auf wenige Kategorien beschränkt, aber das muss auf Dauer nicht so bleiben. Denn das Beispiel dm macht Schule und weckt Begehrlichkeiten bei anderen.

Anders als bei den Vollsortimentern, ist im Drogeriemarktbereich der Abstand der beiden Spitzen-Händler deutlich größer. Dies gilt für den Mehrwert-, aber mehr noch für den Preiseinstiegsbereich. Die Budget-Marken von Rossmann liegen in beiden Dimensionen noch auf sehr niedrigem Niveau. Das ist zumal in Kategorien, in denen Handelsmarken eine vergleichsweise hohe Marktbedeutung haben, von großer strategischer Bedeutung. Der Vorsprung von dm vor Rossmann ist hier in etwa so groß wie der von Bayern München auf Borussia Dortmund in der aktuellen Fußballsaison. Aber wie Dortmund, so ist auch Rossmann nicht abgeschlagen, sondern immerhin zweiter. Beide Händler haben in den beiden letzten Jahren zudem auf hohem Niveau weiter deutlich zugelegt.

Das Image des Händlers spielt also eine wichtige Rolle für die Wertschätzung von Mehrwert-Handelsmarken. Wenn geschätzte Händler (immer mehr) Mehrwert-Eigenmarken anbieten, greifen die Verbraucher daher auch mit einer gewissen Neugier zu. Das ist nicht anders als bei neuen oder variierten Herstellermarken. Nun ist es aber häufig so, dass Verbraucher etwas Anderes/Neues ausprobieren – und danach reumütig zum Gewohnten zurückkehren.



Jemand zum Probieren zu animieren, ist bekanntlich relativ leicht, ihn zum Wiederkauf zu überzeugen, deutlich schwerer. Wie schätzen also die ‚Kenner‘ der Mehrwert-Handelsmarke deren Leistung ein?

Die Antwort aus unserer Verbraucherumfrage ist eindeutig: Produkterfahrene Konsumenten haben im Durchschnitt eine noch höhere Meinung von Mehrwert-Handelsmarken als die Verbraucher insgesamt. Diese Marken überzeugen also offenbar nicht nur durchs Produktversprechen, sondern auch im Verzehr bzw. Gebrauch. Bei den ‚Kennern‘ können sich die Mehrwert-Handelsmarken auf der Dimension ‚Qualitätsvertrauen‘ schon vor den Mittemarken positionieren und kommen recht nahe an die Topmarken heran.

## Mehrwert-HM unterscheiden sich im Anspruchsniveau

Qualitätsniveaus der Mehrwert-Handelsmarken



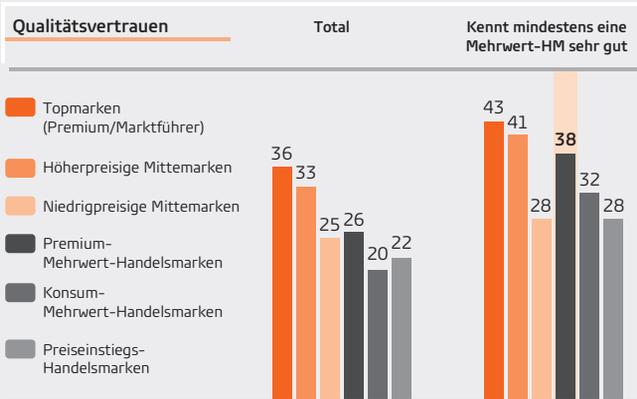
© GfK | Quelle: ConsumerScan

Auch Mehrwert-Handelsmarken sind natürlich kein monolithischer Block. Wie bei den Herstellermarken, so gibt es auch bei den gehobenen Eigenmarken des Handels unterschiedliche Qualitäts- und Anspruchsniveaus. Dabei überzeugen die Marken auf dem Konsum-Level vor allem

mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Marken, die einen ethisch-moralischen Mehrwert bieten wie Bio, Regionalität und Nachhaltigkeit, sind auf dem Premium-Level angesiedelt. Hier finden sich aber auch solche Marken, die vornehmlich oder gar ausschließlich auf Genuss abzielen.

## Premium-HM bei Kennern auf Top-Level

Mittelwert aus den Top Box-Werten der Faktoritems in %



© GfK | Quellen: Ad hoc Studie GfK Verein, September/Oktober 2012; Basis: 5.862 Personen, 39.249 Markenbewertungen (Marke mind. dem Namen nach bekannt, davon 8.893, die mind. 1 Mehrwert-HM sehr gut kennen)

Man muss kein Hellseher sein, um zu erahnen, dass die Mehrwert-Handelsmarken auf dem Premium-Level die Käufer noch nachhaltiger überzeugen. Bei den Kennern liegen sie auf der Dimension ‚Qualitätsvertrauen‘ schon fast gleichauf mit den höherpreisigen Mittelmärkten; die niedrigpreisigen Mittelmärkte lassen sie bereits weit hinter sich. Selbst die Topmarken kommen für die Premium-Mehrwertprodukte in Reichweite. Man muss sich dabei immer klar machen, dass ‚Qualität‘ vor gar nicht so langer Zeit noch ein Alleinstellungsmerkmal für die Herstellermarken war. Auf ureigenstem Gebiet erwächst den Marken hier ein schlagkräftiger Wettbewerber.

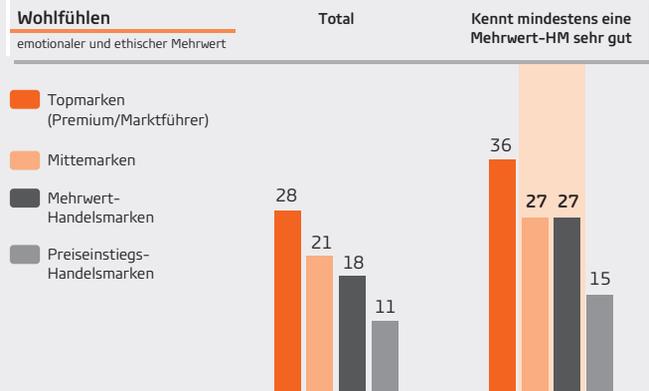
Schauen wir uns jetzt die ‚Wohlfühl-Dimension‘ an, auf der die Mehrwert-Handelsmarken, wie wir inzwischen wissen, ihre Stärken am überzeugendsten ausspielen. Auf dieser Ebene haben sie die Mittemarken eingeholt. Die Topmarken sind hingegen nach oben noch fast so weit weg wie die Budgetmarken nach unten.

Das Bild ändert sich aber auch auf dieser Dimension, wenn man die Markenniveaus weiter differenziert. Dann sieht man, dass die Premium-Mehrwert-Handelsmarken mit den höherpreisigen Mittemarken und sogar den Topmarken in einer Liga spielen. Die anderen Markenniveaus fallen dagegen deutlich ab. Es ist, um im Bild zu bleiben, ein Unterschied wie zwischen erster und zweiter Liga; die Budgetmarken sind im Vergleich sogar nur drittklassig.

Wir sprechen hier wohlgermerkt davon, was die Verbraucher von Hersteller- und Handelsmarken halten. Nicht von solchen Markentypen schlechthin, sondern von konkreten Marken, die sie im Alltag tatsächlich benutzen. Es geht also nicht um Marktanteile und Umsätze. Es wäre jedoch allzu blauäugig anzunehmen, dass sich der Imagegewinn der Mehrwert-Handelsmarken nicht auf die eine oder andere Weise auch in echten Gewinnen niederschlägt. Zumal die Präsenz der Mehrwertprodukte in den Regalen des Handels zunimmt und sich der Handel, anders als für seine Budget-Handelsmarken, für die Mehrwert-Handelsmarken stärker ins Zeug legt: mit Werbung in Handzetteln, in Printmedien und – wie Lidl zu Weihnachten – sogar im TV. Und auch

## Mehrwert-HM ‚ethisch‘ auf Augenhöhe

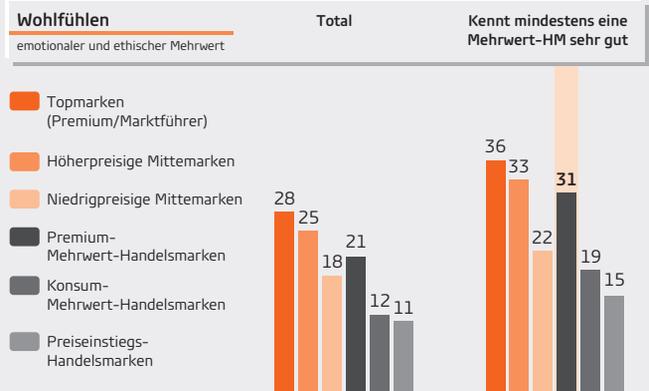
Mittelwert aus den Top Box-Werten der Faktoritems in %



© GfK | Quellen: Ad hoc Studie GfK Verein, September/Oktober 2012; Basis: 5.862 Personen, 39.249 Markenbewertungen (Marke mind. dem Namen nach bekannt, davon 8.893, die mind. 1 Mehrwert-HM sehr gut kennen)

## Premium ‚pusht‘ Mehrwert-Handelsmarken

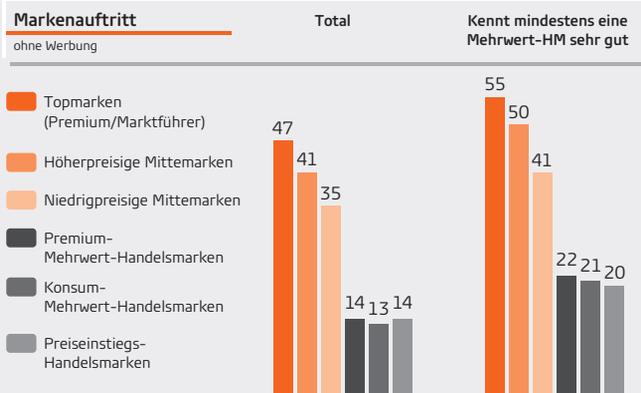
Mittelwert aus den Top Box-Werten der Faktoritems in %



© GfK | Quellen: Ad hoc Studie GfK Verein, September/Oktober 2012; Basis: 5.862 Personen, 39.249 Markenbewertungen (Marke mind. dem Namen nach bekannt, davon 8.893, die mind. 1 Mehrwert-HM sehr gut kennen)

## Die letzte Bastion: der Markenauftritt

Mittelwert aus den Top Box-Werten der Faktoritens in %



© GfK | Quellen: Ad hoc Studie GfK Verein, September/Oktober 2012;  
Basis: 5.862 Personen, 39.249 Markenbewertungen (Marke mind. dem Namen nach bekannt, davon 8.893, die mind. 1 Mehrwert-HM sehr gut kennen)

mit Preispromotions, die aus ‚ahnungslosen‘ Konsumenten ‚gefährliche‘ Kenner machen können.

Allerdings sind die Herstellermarken beim Markenauftritt den Mehrwert-Handelsmarken noch weit voraus. Hier bleibt die generelle Hierarchie auch dann bestehen, wenn Kenner gefragt werden. Die eigene Inszenierung ist die letzte Bastion der Marke, in der sie sich signifikant von der Mehrwert-Handelsmarke absetzt, und zwar nicht nur die Top-, sondern auch die Mittemarken. Selbst dann, wenn man zwischen den verschiedenen Markenniveaus differenziert, bleibt der Vorsprung der Herstellermarken unangetastet.

## Das Spielfeld der Marke wird kleiner, aber: Neue Chancen für die Herstellermarke

Betrachtet man die entscheidenden Dimensionen im Kräftefeld (wir lassen hier die Dimension ‚Schnäppchen‘ außen vor, weil hier die Marke von vornherein im Hintertreffen ist), dann ist die Stellung der Marke fragiler geworden, und sie hat nur noch einen entscheidenden Trumpf in der Hand: Beim Markenauftritt kann der Handel mit seinen Mehrwertprodukten weder den Top- noch den Mittemarken das Wasser reichen.

Die Dimension ‚Qualitätsvertrauen‘ ist dagegen umkämpftes Terrain. Die Topmarken haben auch auf diesem Gebiet weiterhin ei-

nen recht deutlichen Vorsprung, wenngleich der in den letzten Jahren wohl geschrumpft ist. Für die Mittemarken wird es hier jedoch zunehmend problematisch. Vor allem die Premium-Mehrwert-Handelsmarken setzen ihnen zu und haben einen Großteil der Mittemarken bereits überholt.

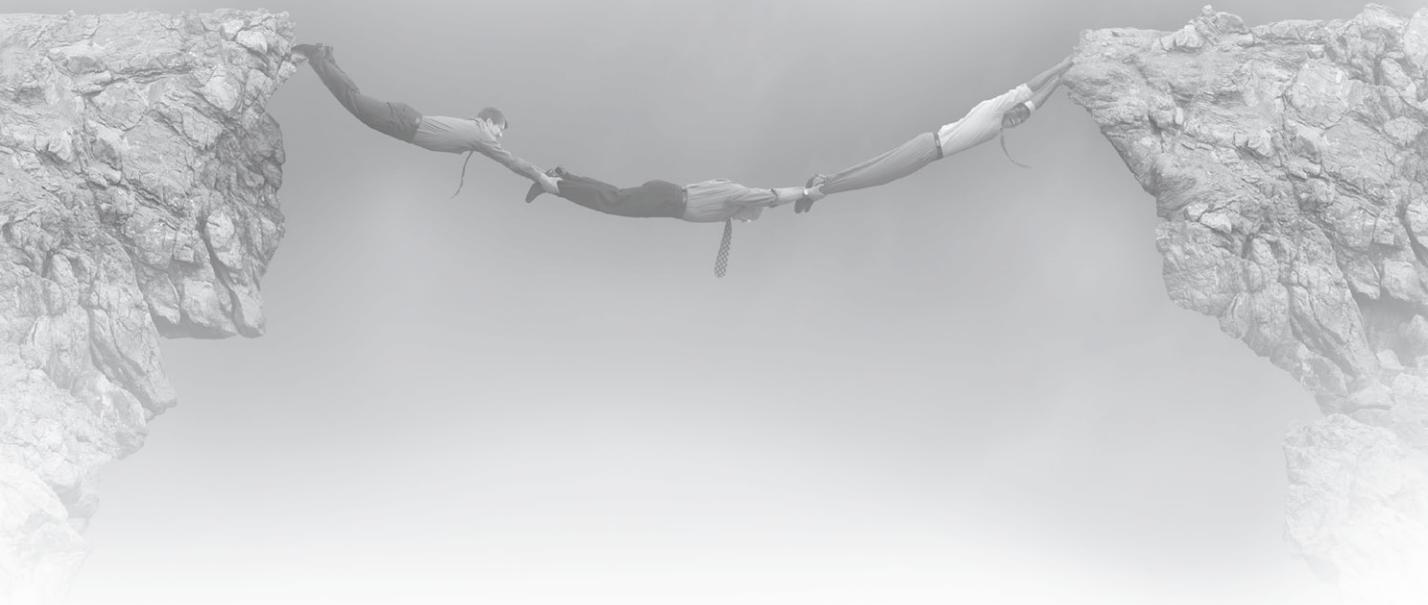
Auf der Dimension ‚Wohlfühlen‘ ist der Druck durch die Eigenmarken des Handels am größten. Er kann diese mit Mehrwert-Eigenschaften aufladen, die dem wachsenden Bedürfnis der Verbraucher nach einem nachhaltigen Konsum entgegenkom-

men. Auf dieser Dimension tun sich auch viele Marktführer schwer, weil ihre globale Präsenz die Differenzierungsmöglichkeiten einschränkt. Die Premiummarken haben aber auch auf diesem Gebiet noch einen Vorsprung; sie sind den Premium-Mehrwert-Handelsmarken in der Ausstattung schließlich am ähnlichsten. Die unprofilierteren Mittelmärkte haben den Mehrwert-Handelsmarken hier aber kaum noch etwas entgegenzusetzen und werden zunehmend verdrängt.

Angesichts der Dynamik der Mehrwert-Handelsmarken fällt es nicht leicht, die Aussichten für die Marke rundum positiv zu sehen. Das liegt aber in der Natur der Sache und ist wie beim Sport. Hier gilt der Angreifer als der Dynamischere, bei ihm werden eher die positiven Seiten gesehen als die (noch) nicht ganz so ausgereiften. Dagegen wirkt jemand, der eine Disziplin schon lange dominiert, immer ein wenig saturiert. Zumeist setzt dieser forcierte Wettbewerb aber Kräfte frei, welche die bestehende Hierarchie durchaus festigen können.

Dazu ist es allerdings nötig, dass sich die Marken für die neuen Wünsche und Bedürfnisse der Verbraucher öffnen. Und das nicht nur bei Produktentwicklung und Innovationen, sondern auch bei der Markenführung. Gerade dabei gilt es, den Konsumenten einen großen Schritt entgegenzugehen und sie in die Gestaltung der Marke aktiv einzubeziehen. Wie das gehen kann, beschreibt Alessandra Cama in ihrem folgenden Beitrag.





---

# Wie Marken ‚Freunde‘ gewinnen

Das künftige Modell der Markenführung integriert klassische und neue Instrumente und beteiligt die Konsumenten am Aufbau der Marke



**Alessandra Cama**  
Managing Director  
Consumer Panels

Wenn man Menschen fragt, was sie sich am meisten wünschen, sagen fast alle: Gesundheit, Freundschaft, Liebe, Geborgenheit, nicht selten auch ein eigenes Heim. Das ‚Dach‘ über nahezu allen diesen Wünschen aber besteht aus: Vertrauen. ‚Urvertrauen‘ ist eine der wichtigsten Säulen menschlichen Lebens. Wird es enttäuscht, zerbricht alles, so lange es hält, ist hingegen jede Herausforderung zu bewältigen.

In den vorangegangenen Beiträgen wurde über die neue Architektur der Märkte gesprochen, die neue Statik des Handels. Hier wollen wir uns jetzt den Beziehungen der Menschen zuwenden, die diese ‚Architektur‘ beleben. Wir wollen zeigen, dass Menschenbeziehungen eine zutreffende Metapher für Markenbeziehungen sind. Dass die Bindungen, die Menschen untereinander eingehen, auch für andere Aspekte ihres Lebens gelten, so auch für ihre Bindung an die Marke.

Marken müssen ‚Freunde‘ werden, Vertrauen erzeugen, Freude und Befriedigung stiften. Dann - und nur dann - werden sie zu einem integralen Bestandteil des Alltags

der Menschen. Und nur eine Marke, die dies schafft, hat tatsächlich eine Daseinsberechtigung und sichert ihre Existenz auf Dauer. Denn wie im Leben der Menschen, so werben auch in der Welt der Marken andere um Freundschaft. Und vor allem hier, in der Markenwelt gibt es kaum Hemmungen, wenn durch das eigene Werben andere zurückgestoßen werden.

Wir haben zuvor gesehen, dass das Spielfeld der Herstellermarke kleiner wird, weil ein neuer Akteur auf die Bühne getreten ist und sich zunehmend besser in Szene setzt: die Mehrwert-Handelsmarke. Die Verbraucher trauen den gehobenen Eigenmarken des Handels inzwischen auf entscheidenden Gebieten fast genauso viel zu wie den klassischen Herstellermarken. Dieser verloren gegangene Vertrauensvorsprung und die damit einhergehende Veränderung der Nachfrage wird bis zum Jahr 2015 dazu führen, dass der wertmäßige Anteil der Herstellermarken versus 2012 um 2,2 Prozentpunkte auf knapp 56 Prozent zurückgeht.

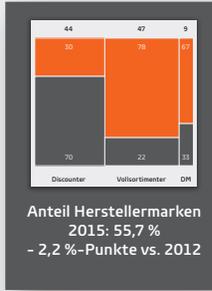
Der verloren gegangene Vertrauensvorsprung der Herstellermarken schmälert

*„Beziehungs-Marketing ist keine Wunderwaffe. Marken, die sich schwer tun, auf klassische Weise erfolgreich zu sein, werden es auch auf die neue Art nicht leichter haben. Beziehungs-Marketing ist das virtuose Kür-Programm, welches voraussetzt, dass man das Pflichtprogramm beherrscht. Wie sich überhaupt die klassischen und die neuen Instrumente der Markenführung nicht ausschließen, sondern ergänzen. Mehr noch: Ohne die traditionellen Marketinginstrumente bleiben auch die neuen stumpf.“*

## Herstellermarken in der Vertrauensfalle

Die neue Markenführung – Ausgangssituation

Schrumpfendes Spielfeld



Neues Modell der Markenführung

Verlorener Vertrauensvorsprung



© GfK | Quelle: ConsumerScan

Wachstum zu generieren und die Marke vor Rückschlägen zu schützen. Zweifellos sind sie auch künftig von zentraler Bedeutung als Signal für die Verbraucher. Aber diese Instrumente reichen eben nicht mehr aus, um das Interesse der Konsumenten für die Marke aufrecht zu erhalten.

Die Verbraucher stellen heute sehr viel höhere Ansprüche an ihre Marken als noch vor einigen Jahren. Wenngleich der Preis eines Produkts ihnen auch aktuell nicht egal ist, so sind sie doch nicht mehr so preisfixiert wie früher. Die meisten können es sich aufgrund ihrer finanziellen Lage leisten, mehr auf die Qualität zu schauen. Allerdings ist das nicht mehr nur ein Argument für die Herstellermarke, sondern zunehmend auch für die Mehrwert-Handelsmarke. Das hat der vorhergehende Beitrag eindrucksvoll dargelegt.

## Klassischen + Beziehungsmarketing

Die neue Markenführung – Marketing-Instrumente

Klassisches Marketing

- ▶ Preispositionierung
- ▶ Kommunikation
- ▶ Innovation

Neues Modell der Markenführung

NEU: Beziehungsmarketing

- ▶ Beziehungsintensität
- ▶ Bindung
- ▶ Lebensrelevanz
- ▶ Mitgestaltung

© GfK

Sie lassen sich auch nicht mehr allein durch Werbung zum Kauf verlocken, nicht einmal mehr zum Probieren, geschweige denn zu dauerhafter Markentreue. Denn zum einen gehen viele Botschaften im *storm of voices* unter, zum anderen sind die heutigen Konsumenten aufgeklärter als frühere und haben in vielen Dingen ihren eigenen Kopf. Das betrifft vor allem ihren Anspruch an ethisch-moralisch einwandfreie Produkte. Und das wiederum stellt die Produktentwickler vor die Aufgabe, die Marke mit Innovationen auszustatten, die von den Verbrauchern als Beitrag zu nachhaltiger Ernährung und Lebensführung akzeptiert werden.

aber nicht allein ihre Marktbedeutung, sondern destabilisiert auch die gewohnte Markenführung. Preispositionierung, Innovationen und Kommunikation, die klassischen Stellschrauben der Markenführung, sind allein immer weniger in der Lage,

Dazu muss die Marke viel stärker als bisher den direkten Austausch mit den Verbrauchern suchen. Sie muss ihre Beziehungen intensivieren, um die Bindung der Käufer zur Marke zu stärken. Sie muss herausfinden, welche Bedeutung sie für Konsumenten hat oder welche sie anstreben muss. Sie muss ein Bestandteil des Lebens dieser Verbraucher werden. Schließlich muss sie ihre Käufer unmittelbar an der Ausgestaltung der Marke beteiligen, wie das beispielsweise Marken wie Coca Cola bereits vorleben.

Viel ‚Muss‘ und wenig ‚Kann‘. Wo bleibt da der Gestaltungsspielraum des Marketings? Die Frage ist natürlich erlaubt und berechtigt. Aber die Antwort lautet eben auch: Eine Marke, die ihre Kommunikation nicht personalisiert, die nicht den direkten

Draht zu den Verbrauchern sucht, wird ihren Gestaltungsspielraum auf Dauer nicht behaupten, sondern einbüßen. Weil andere Marken es besser machen und an ihr vorbeiziehen. Man muss kein Freund von Facebook und Twitter sein, um zu erkennen, dass ‚Freunde‘ nur dann bleiben, wenn man selber bereit ist, etwas für diese ‚Freundschaft‘ zu tun. Das ist in einer Markenbeziehung nicht anders als im wirklichen Leben.

Schauen wir uns in der Folge also an, wie die Marke ihre klassischen Instrumente einsetzen kann, um der Erosion von Vertrauen und dem Verlust von Marktanteilen entgegenzuwirken. Und gehen wir dann der Frage nach, was zu tun ist, um die Beziehungen zu Kunden und Konsumenten ‚persönlicher‘ zu gestalten.

Klassisches Marketing: Preispositionierung

## Auf Abstand bleiben

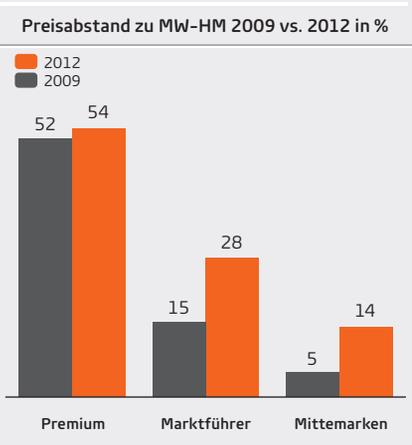
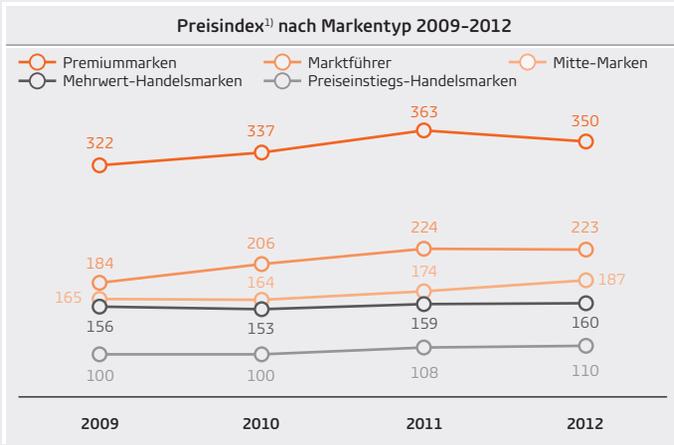
Die klassischen Marketinginstrumente sind nach wie vor wichtig für das Markenmanagement, und die Preispositionierung ist dabei eines der wichtigsten. Dieses Instrument will aber sehr bedacht gesteuert und nicht einfach reflexartig eingesetzt werden. Das gilt vor allem bei zunehmendem Druck aus dem Lager der Mehrwert-Handelsmarken.

Betrachten wir zunächst die Entwicklung des Preisniveaus. Dabei nehmen wir die Preiseinstiegs-Handelsmarken im Jahr 2009 als Indexwert (= 100). Mehrwert-

Handelsmarken waren 2009 im Durchschnitt um das 1,5fache teurer als Budget-Handelsmarken. Die Mittemarken und die Marktführer lagen auf ähnlichem Niveau. Für Premiummarken mussten die Verbraucher 2009 hingegen gut zwei Mal mehr ausgeben als für die billigen Handelsmarken. In den Jahren 2010 und 2011 sind die Durchschnittspreise der Premiummarken und der Marktführer deutlich gestiegen, die der Mittemarken und der Handelsmarken eher mäßig. 2012 wurden die zuvor stark verteuerten Premiummarken wieder etwas billiger, die Mittemarken hingegen leicht

## Der zunehmende Preisabstand schadet den Marken nicht

### Preisindex und Preisabstand



1) Preisabstand (Preis pro Menge) vom Preiseinstiegspreis der jeweiligen Kategorie bezogen auf den Preiseinstiegspreis 2007

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, Basis: FMCG ohne Frische inkl. Fachhandel

teurer. Die anderen Markentypen blieben im Niveau in etwa gleich.

Interessanterweise konnten die Herstellermarken den Preisabstand zu den Handelsmarken bei dieser Bewegung nicht nur halten, er hat sich zwischen 2009 und 2012 sogar noch vergrößert. Das gilt sowohl für die Premiummarken als auch für die Marktführer und sogar für die Mittemarken.

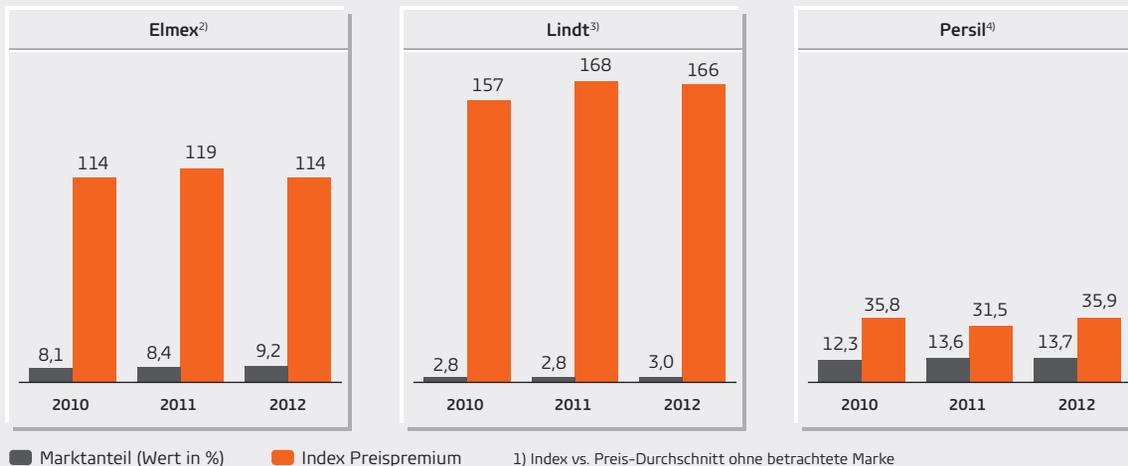
Offensichtlich akzeptieren die Verbraucher dies, auch weil die Mehrwert-Handelsmarken einen neuen Referenzpunkt für die Preiseinschätzung der Verbraucher schaffen. Dieser vergleicht die Markenpreise jetzt nicht mehr mit denen der Preiseinstiegslinie, sondern mit den Preisen der Mehrwert-Handelsmarken.

Dadurch hat sich auch das höhere Preisniveau der Topmarken relativiert. Sie können ihren Preisabstand zu den anderen Markentypen halten, ohne dass dies mit Marktanteilsverlusten bezahlt werden müsste. Dies gilt für die unterschiedlichsten Preisniveaus, wie die Beispiele aus drei verschiedenen Kategorien zeigen.

Der Preis für die Zahncreme Elmex lag, gemessen am Durchschnittspreis in der Warengruppe ‚Mundpflege‘, 2012 auf dem gleichen, leicht höheren Niveau wie 2011. Die Marke konnte ihren wertmäßigen Marktanteil dabei um mehr als einen Prozentpunkt steigern. Anders gesagt: Trotz des konstant höheren Preisniveaus in der Warengruppe ist die Mengennachfrage nach Elmex-Zahncreme gestiegen.

## Topmarken können ihren Preisabstand halten und erfolgreich sein

Marktanteil und Preisindex für ausgewählte Topmarken<sup>1)</sup>



■ Marktanteil (Wert in %)

■ Index Preispremium

1) Index vs. Preis-Durchschnitt ohne betrachtete Marke

2) Warengruppe Mundpflege (Haushaltspanel)

3) Warengruppe Süßwaren (Individualpanel)

4) Warengruppe Waschmittel inkl. Zusatzbehandlung/WWS (Haushaltspanel)

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, MAT 8/2012

Die Schokoladen- und Pralinenmarke Lindt ist zwar nicht Markt-, so aber doch Preisführer in ihrer Kategorie ‚Süßwaren‘. Dennoch wurde die Marke seit 2010 vor allem aufgrund höherer Rohstoffpreise noch einmal teurer. Der Marktanteilsgewinn von Lindt geht aber nicht nur auf diese höheren Preise zurück, denn die relative Preissteigerung war mit 5,7 Prozent (2012 : 2010) um fast anderthalb Prozentpunkte geringer als der Zugewinn beim wertmäßigen Marktanteil (+7,1%). Auch hier ist die Verbrauchernachfrage also trotz höherer Preise gestiegen.

Als drittes Beispiel haben wir Persil ausgewählt. Obwohl die Marke 2012 die gleiche Preisstellung aufwies wie 2010, stieg der wertmäßige Marktanteil um anderthalb

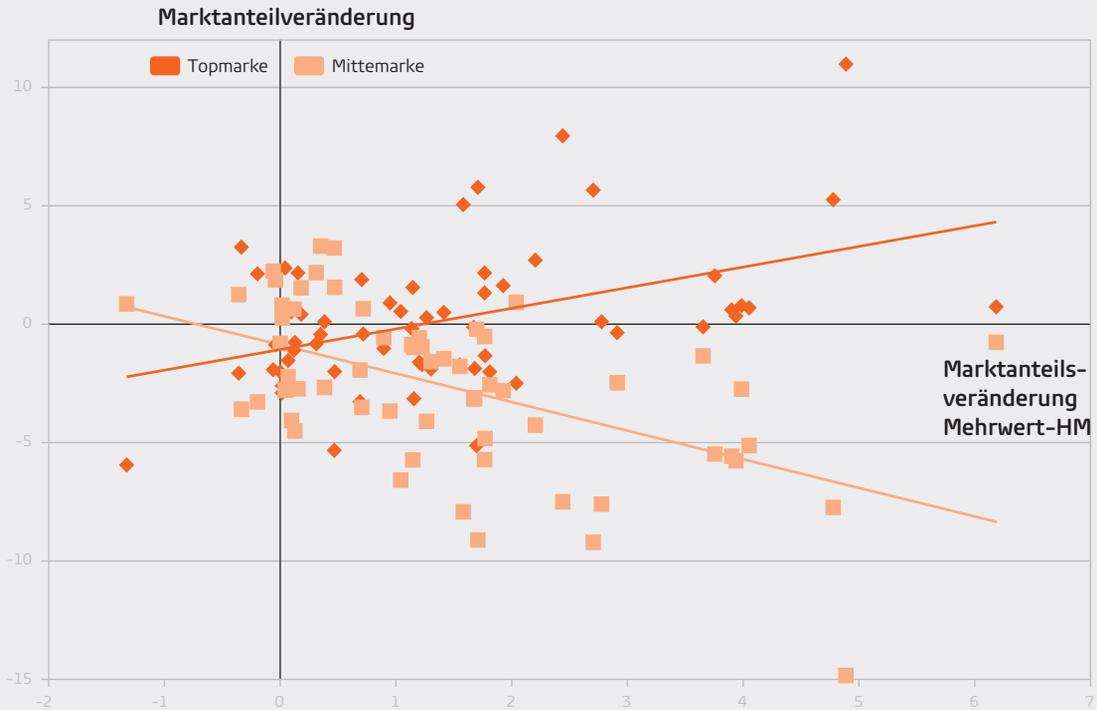
Prozentpunkte. Auch diese Marke konnte sich also gegen den Wettbewerb nicht nur behaupten, sondern auf Kosten der Wettbewerber Marktanteile hinzugewinnen.

Wo kommen nun aber diese Zuwächse her? Wir wissen schließlich aus den vorhergehenden Beiträgen, dass die Mehrwert-Handelsmarken ebenfalls Marktanteile hinzugewonnen haben. Das Wachstum der Topmarken und der Mehrwert-Handelsmarken geht denn auch eindeutig zu Lasten der Mittemarken und der Preiseinstiegs-Handelsmarken, während Top- und Mehrwert-Handelsmarken fast schon ein symbiotisches Verhältnis verbindet.

So zeigt sich, dass in Kategorien mit wachsenden Mehrwert-Handelsmarken auch

## Friedliche Koexistenz: Mehrwert-Handelsmarken benötigen Topmarken

Veränderung Marktanteile nach Markentypen, 2009 vs.2012 (Wert) in %



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

Basis: 12 Warenkörbe, Vollsortimenter/SBW, wertmäßige Marktanteilsveränderung, 2009 vs. MAT 10/2012

die Topmarken gut performen. Bei allem Wettbewerb herrscht hier doch vor allem eine sinnvolle Koexistenz zu beiderseitigem Nutzen. Das liegt auch daran, dass vom Erstarren der Mehrwertprodukte und dem zunehmenden Wettbewerb mit den Topmarken die gesamte Kategorie aufgewertet wird, wovon beide Markentypen profitieren.

Für die Mittermarken ist die Situation schwieriger, weil die Mehrwert-Handelsmarken in der Regel ihre Position besetzen. Deshalb werden vor allem die schwächeren

unter ihnen vom Handel oft zugunsten seiner Eigenmarken aufgelistet. Es bringt den Mittermarken also nichts, die Mehrwert-Handelsmarken zu kopieren und beispielsweise auf den Bio-Zug aufzuspringen. Aber es gibt für sie dennoch eine Entwicklungschance. Wenn sie sich nämlich auf ihren zentralen Verbrauchernutzen fokussieren, um sich auch preislich von der Mehrwert-Handelsmarke abheben zu können.

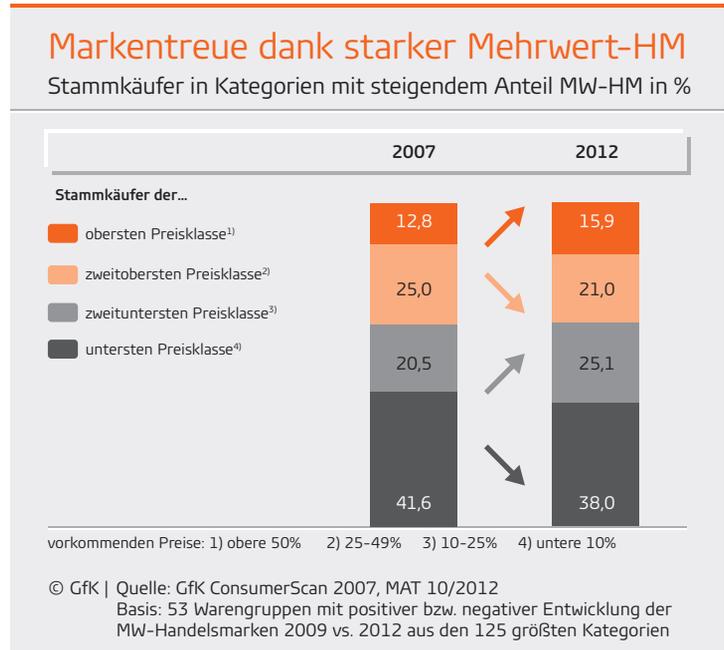
Denn in Kategorien mit starken Mehrwert-Handelsmarken verlieren nicht die oberen,

sondern die unteren Preisklassen. So ist beispielsweise der Anteil der Stammkäufer in der obersten Preisklasse zwischen 2007 und 2012 um drei Prozentpunkte gestiegen, in der zweitobersten ist er hingegen um vier Prozentpunkte gesunken. Das gleiche Bild zeigt sich am unteren Ende der Preisskala: Hier hat die unterste Preisklasse Stammkäufer verloren, während sie in der zweituntersten ebensolche hinzugewonnen hat. Konnten wir vorhin feststellen, dass die Mehrwert-Handelsmarke Topmarken braucht, um sich positiv zu entwickeln, so sehen wir hier, dass ein steigender Anteil an Mehrwert-Handelsmarken den Marken in den oberen Preisklassen nicht schadet, sondern sogar nutzt.

Marken mit hohen Skaleneffekten, bei denen der Preis eine zentrale Rolle für die Wertschöpfung spielt, sollten folglich mehrere Preisklassen besetzen, um in jeder dieser Klassen eine marktgerechte Preisstrategie fahren zu können. Denn so können sie einerseits die Niveauaufwertung nutzen, die starke Mehrwert-Handelsmarken einer Kategorie beschern, andererseits aber auch dem gegenteiligen Effekt ausweichen, dass nämlich die starke Mehrwert-Handelsmarke der schwächeren Marke das Wasser abgräbt.

Dem Waschmittelhersteller Henkel gelingt das mit seinen Marken offenbar recht gut, daher nehmen wir ihn hier als Beispiel.

Mit seiner Topmarke ‚Persil‘ ist Henkel auch auf Top-Preisniveau angesiedelt. Die Marke erreicht vor allem die ältere Mittelschicht,



die – wie wir in den vorherigen Beiträgen gesehen haben – auch die Kernzielgruppe der Mehrwert-Handelsmarke ist. Der wertmäßige Marktanteil von Persil ist in den letzten beiden Jahren um anderthalb Prozentpunkte gestiegen. Dies zeigt, dass die Preisstrategie der Marke hier genau richtig ist. Sie besetzt das Feld und lässt konkurrierenden Marken wenig Chancen.

Die Mittemarke ‚Spee‘ von Henkel hat in den letzten Jahren ebenfalls Marktanteile hinzugewonnen. Das ist nicht ganz so selbstverständlich wie das Wachstum der Topmarke. Denn die Mehrwert-Handelsmarken machen sich bekanntlich gerade in diesem Markensegment breit. Henkel hat hier der Versuchung widerstanden, der Marke durch Preissenkungen einen Vorsprung zu verschaffen. Denn das gelingt,

wie man weiß, in der Regel nicht und nützt eher der Mehrwert-Handelsmarken-Konkurrenz als der eigenen Marke.

Bei der Basispreismarke ‚Weißer Riese‘ ist die Gefahr ebenfalls groß, dass ihr durch die Aufwertung der Kategorie Käufer abhanden kommen und damit Marktanteile verlorengelangen. Denn die Mehrwert-Handelsmarken machen vor allem den Preiseinstiegsprodukten das Leben schwer, ob nun im eigenen (Handelsmarken-) Segment oder im Preisbudget der Herstellermarke. Henkel hat auf diesem Niveau den Preis für seine Marke den Erfordernissen anpassen können, ohne seine anderen Marken damit in Not zu bringen. Diese Flexibilität zahlt sich aus: Der wertmäßige Marktanteil von

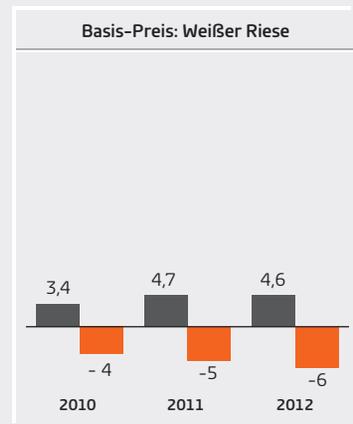
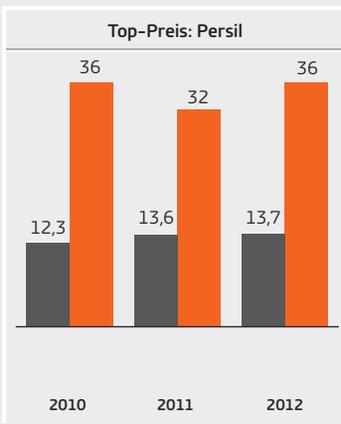
Weißer Riese ist in den letzten beiden Jahren ebenfalls deutlich gestiegen.

Für die **Preispositionierung** der Marke lassen sich daraus folgende Schlüsse ziehen:

- ▶ Der Preisabstand zur Mehrwert-Handelsmarke ist wichtig für den Erfolg der Marke; er darf nicht verringert werden.
- ▶ Statt seine Kräfte im Kampf gegen die Mehrwert-Handelsmarke zu verschleifen, sollte die Marke eine Win-Win-Situation mit der Mehrwert-Konkurrenz anstreben.
- ▶ Schließlich gilt es, vor allem Mittelmarken im sozialen Raum der Lebenswelten eindeutig zu positionieren und entsprechend zu kommunizieren. Das ist unser nächstes Thema.

## Hohe Skaleneffekte erfordern mehrere Preisklassen – Beispiel Henkel

Marktanteil Wert und Preisindex für Henkel-Marken in %, Index<sup>1)</sup>



■ Marktanteil (Wert in %)    ■ Index Preispremium

1) Index vs. Preis-Durchschnitt ohne betrachtete Marke; Warengruppe Waschmittel inkl. Zusatzbehandlung/WWS (Haushaltspanel)

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan, jeweils MAT August

Klassisches Marketing: Kommunikation

## Die gesamte Klaviatur (großzügig) bespielen

Die drei Henkel-Waschmittelmarken sind nicht nur preislich klar voneinander abgegrenzt, sondern auch kommunikativ eindeutig im sozialen Raum der jeweiligen Lebenswelten positioniert: Spee bedient die jüngere Mittelschicht, Persil die ältere und der Weiße Riese spricht die preissensiblen Familien der Arbeiterschicht an.

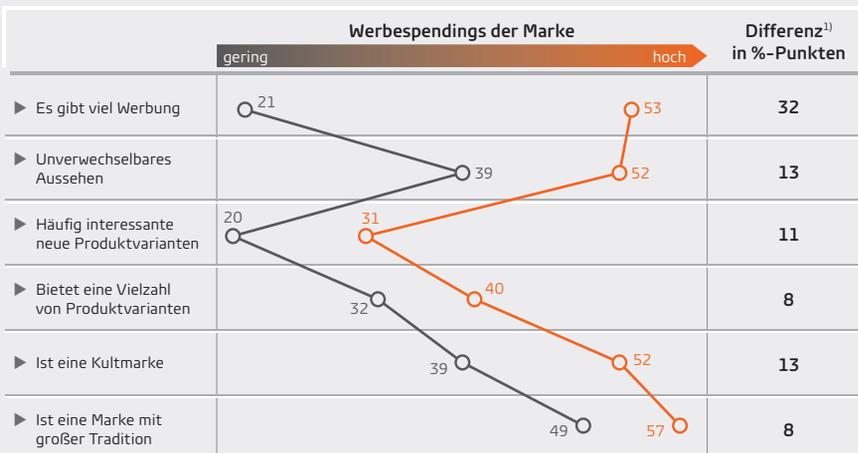
Unabhängig von der sozialen Positionierung kommt es aber darauf an, dass man die Zielgruppen auf die jeweils treffende Weise anspricht, und das so, dass diese Ansprache ankommt und die Argumente für die Marke

in Erinnerung bleiben. Das ist marketing-theoretisch eigentlich eine Selbstverständlichkeit, jedoch wird dagegen allzu oft verstoßen. Wir haben in den vergangenen Jahren an dieser Stelle immer wieder betont, wie wichtig der richtige Marketing-Mix ist, und dass es in der Regel besser ist, bei der Werbung zu klotzen statt zu kleckern. Dies zeigt sich auch in der GfK-Befragung, deren Ergebnisse wir zuvor vorgestellt haben.

In der Einschätzung des Markenauftritts durch die Verbraucher schneiden Marken mit höheren Werbespendings in allen

### Intensive Werbeauftritte stärken den Markenauftritt

Bewertung des Markenauftritts durch die Verbraucher (Zustimmungen) in %



1) Marken mit hohen vs. geringen Spendings

© GfK | Quelle: GfK 2012  
Ergebnis von vier multivariaten Regressionsanalysen – je eine pro Käufergruppe

Belangen besser ab als Marken mit geringeren Werbeinvestitionen. Zuvorderst fällt die Werbung an sich natürlich viel besser auf; die Wahrnehmung ist für die werbeintensiven Marken um 32 Prozentpunkte höher als für die Werbemuffel. Deren werblicher Auftritt wird lediglich von jedem fünften Verbraucher überhaupt wahrgenommen; intensiv beworbene Marken fallen hingegen jedem zweiten Konsumenten auf.

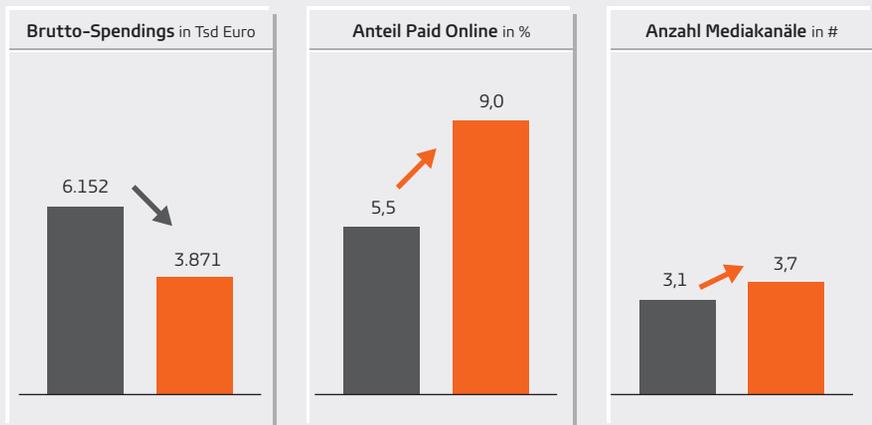
Entsprechend besser ist in diesem Fall auch die Bewertung der inhaltlichen Items des Markenauftritts. Die Marke ist dank intensiverer Werbung weniger verwechselbar und sie erlangt leichter den Status einer Kultmarke. Zudem fallen auch die Innovationen der Marke eher auf, was zur Folge hat, dass sich die Verbraucher eher mit diesen

Neuheiten und intensiver mit der Marke als Ganzes beschäftigen. Um es zusammenzufassen: Intensive Werbeauftritte kosten zwar mehr Geld, aber jeder einzelne dafür ausgegebene Euro zahlt positiv auf die Bewertung des Markenauftritts ein.

Allerdings gilt es, auch und vor allem bei der Werbung, das jeweils richtige Maß zu finden. Das betrifft die Höhe, aber auch die Streuung der Werbeausgaben. Die GfK hat in ihrem Media Efficiency Panel (MEP) 78 Kampagnen analysiert; sie belegen, dass es einen oberen Schwellenwert an Spendings gibt, ab dem der Werbeauftritt unwirtschaftlich wird (‚Overspending‘), und dass die Verteilung der Werbegelder auf mehrere Kanäle unter Einschluss von Online den Return on Investment erhöht.

## Over-Spendings vermeiden und Online-Kanäle nutzen

Werbe-Kampagnen nach ROI-Klassen (Durchschnittswerte)



■ Geringer ROI <sup>1)</sup> Ø = 0,06    ■ Mittlerer bis hoher ROI <sup>1)</sup> Ø = 0,49

1) Short Term

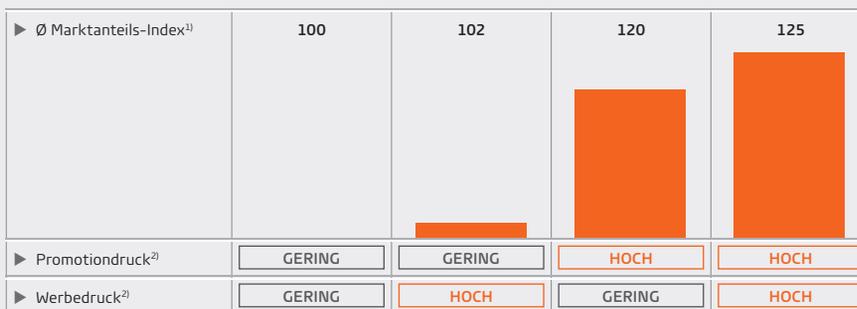
© GfK | Quelle: GfK MEP, Basis 78 Kampagnen

Demnach nutzen die erfolgreichen Kampagnen im Durchschnitt statt drei fast vier Kanäle für ihre Werbeansprache. Außerdem ist bei ihnen der Online-Anteil an den Gesamtausgaben der Kampagne mit fast zehn Prozent tendenziell doppelt so hoch wie bei den nicht erfolgreichen Kampagnen. Die erfolgreichen Marken erzielten auf diese Weise einen Return on Investment von durchschnittlich 0,49 Punkten. Das heißt, im Schnitt flossen von jedem ausgegebenem Euro kurzfristig rund fünfzig Cent zurück in die Kassen. Bei anderen, um durchschnittlich rund ein Drittel teureren Kampagnen, war der Werbeerfolg aber nicht größer. Wirtschaftlich gesehen waren die Mehrausgaben sogar fast zur Gänze einfach rausgeschmissenes Geld.

Viel mehr bringt es stattdessen, die Werbung mit Promotionmaßnahmen zu flankieren. Denn der kurzfristige Effekt der Werbung auf den Marktanteil ist eher gering. Die zeitliche Koppelung von Werbung mit Preispromotions lässt den Marktanteil dagegen auch kurzfristig in die Höhe schnellen. Dabei kann ein hoher Promotiondruck durchaus einen geringeren Werbedruck ausgleichen, während selbst ein hoher Werbedruck kaum zum Marktanteilsgewinnen führt, wenn die Unterstützung durch Promotions fehlt. Werden Promotion und Werbung zeitlich parallel geschaltet, ist der Effekt auf den kurzfristigen Marktanteil am stärksten. Bei 32 untersuchten Marken aus 16 unterschiedlichen Warengruppen stieg der Marktanteil in diesem Fall um durchschnittlich ein Viertel.

## Deutliche höhere Effekte durch Kopplung mit Promotion

Kurzfrist-Effekt von Werbung und Promotion auf den Marktanteil (Index)



1) Gemessen am jeweiligen durchschnittlichen Marktanteil der Marke, arithmetisches Mittel der Marken, Durchschnitt bei geringem Promotion- und Werbedruck = 100; Basis: Monatliche Mediaspendings, Promotionanteile (Menge) und mengenmäßige Marktanteile von 32 Marken aus 16 Warengruppen, Jahre 2010 bis 2012

2) Monate mit über- bzw. unterproportional starkem Promotionanteil bzw. Werbeaufkommen der jeweiligen Marke

© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan 2012  
Ergebnis von vier multivariaten Regressionsanalysen – je eine pro Käufergruppe

Für die **Kommunikation** der Marke lassen sich daraus folgende Schlüsse ziehen:

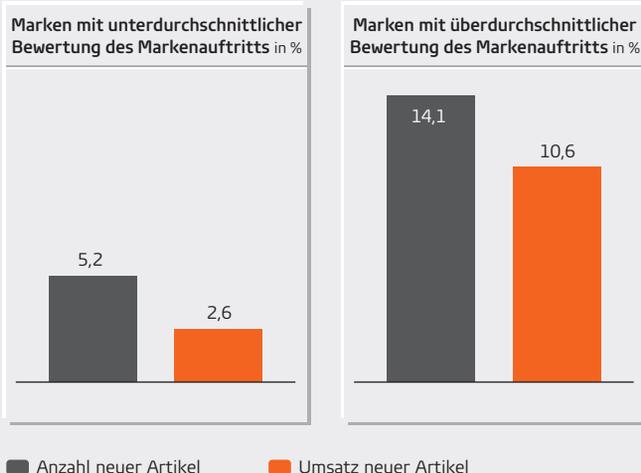
- ▶ Budgets genau kalkulieren: Overspendings verringern den Return on Investment und bringen keinen relevanten zusätzlichen Erfolg.
- ▶ Budgets intelligent einsetzen: Multi Channel-Kampagnen erhöhen die Durchschlagskraft der Werbung. Online-Medien integrieren: Erfolgreiche Kampagnen investieren fast doppelt so viel in Online wie nicht erfolgreiche.
- ▶ Werbung und PoS-Promotions koordinieren: Ein hoher Promotionsdruck in Verbindung mit einem hohen Werbe- druck führt zu signifikanten Marktanteils- gewinnen, während eine Werbekam- pagne allein zumindest auf den kurzfristigen Marktanteil fast keine Auswirkung hat.

Klassisches Marketing: Innovationen

## Starke Marke: Umbauen statt Neubauen

### Innovationen stärken den Markenauftritt

Anteil neuer Artikel am Gesamtbestand, 2012 in %



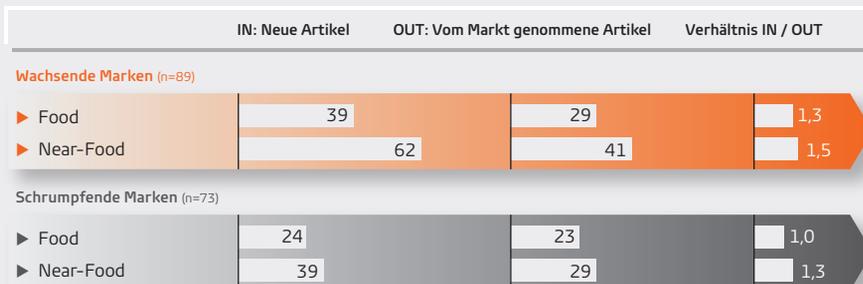
© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan

Ein dritter ‚klassischer‘ Kanal ist das Innovationsmarketing. Innovationen halten die Marke frisch und im Gespräch. Produktinnovationen sind zudem ein Anlass für Promotions, welche die Verbraucher zum Probieren animieren. Zumal die Werbung in dieser Hinsicht nicht den größten Effekt hat (siehe Seite 91). Schließlich tragen Neuprodukte oder Erweiterungen bestehender Linien zur Mengennachfrage und zum Wachstum der Marke bei.

Doch auch in dieser Frage ist die Markenwelt gespalten, wenn nicht theoretisch, so doch in der Praxis. Es sind auch hier vor allem die erfolgreichen Marken, die auf Innovationen setzen, und die damit den Markenauftritt in der Bewertung der Verbraucher stärken. So führten die

## Wachsende Marken ergänzen ihr Produktportfolio

Durchschnittliche Anzahl neuer Artikel 2008–2012 pro Marke in Stückzahlen



© GfK | Quelle: GfK ConsumerScan 2008–2012, MAT Nov 2012

Marken mit überdurchschnittlicher Bewertung des Markenauftritts während des vergangenen Jahres durchschnittlich vierzehn, die Marken mit unterdurchschnittlicher Bewertung ihres Markenauftritts aber nur durchschnittlich fünf neue Artikel ein. Die hoch bewerteten Marken steigerten den Umsatz mit diesen Artikeln um zehn Prozent, die niedriger bewerteten nur um zweieinhalb Prozent.

Doch nicht nur die Innovation für sich genommen, auch ihre Einbettung ins vorhandene Produktportfolio ist mitentscheidend für den Erfolg der Marke. Statt ältere Produkte durch neuere zu ersetzen, ergänzen wachsende Marken lieber ihr vorhandenes Produktportfolio durch weitere Innovationen. So haben diese Marken in der GfK Untersuchung in den Jahren 2008 bis 2012 insgesamt 43 neue Artikel herausgebracht, aber nur 31 Artikel vom Markt genommen. Ihr Portfolio ist also fast um ein Viertel umfangreicher geworden. Schrumpfende Marken bringen

weniger Marken heraus und nehmen mehr vom Markt; hier ist eher Austausch als Ergänzung angesagt.

Auch hat sich in der Untersuchung gezeigt, dass Near-Food-Marken (also im Wesentlichen Drogeriewaren) mehr neue Produkte einführen als Food-Marken und damit erfolgreicher sind. Insbesondere die erfolgreichen Near-Food-Marken wachsen entscheidend über zahlreiche Innovationen, mit denen sie ihr Produktportfolio ergänzen.

Die Basisinstrumente des Marketings sind also nach wie vor wichtig für das Markenmanagement. Sie tragen, richtig dimensioniert und eingesetzt, zu Bekanntheit, Image und Marktanteilswachstum bei. Aber sie stammen alle aus der ‚alten‘ Zeit, und sie können die Zielgruppenansprache heute nicht mehr alleine und nicht ausreichend bewerkstelligen. Diese Instrumente müssen – wie bei den Innovationen – ergänzt werden: um neue Instrumente eines zeitgemäßen Beziehungsmarketings.

Das neue Beziehungs-Marketing: Beziehungsintensität

## Kontakte knüpfen und in Verbindung bleiben

Die Marketing-Zielgruppen haben sich gewandelt. Nicht nur in der Zusammensetzung, nicht nur in ihren Konsumbedürfnissen, sondern auch in der Art, wie sie kommunizieren: untereinander und übereinander. Und das betrifft nicht nur die typischen Lifestylebereiche, wie man vielleicht annehmen könnte, sondern auch die Güter des täglichen Bedarfs als Ganzes.

Daher reichen die klassischen Instrumente des Marketings – Preispositionierung, Kommunikation, Innovationen – nicht mehr aus, um die Marke voranzubringen. Diese klassischen Instrumente bleiben ohne Zweifel wichtig, doch ohne einen neuen, ergänzenden Zugang zu den Menschen, gilt die ‚Theorie der roten Königin‘ aus

Lewis Carrols ‚Alice im Spiegelland‘: dass so schnell gerannt werden muss, wie man kann, wenn man nur am gleichen Fleck bleiben will.

Marken müssen viel mehr als bisher persönliche Beziehungen zu ihren Kunden aufbauen, um deren Bindung an die Marke zu stärken. Das gelingt ihnen nur, wenn sie in der Lage sind, ihre Relevanz im Leben der Verbraucher nachzuweisen und nicht nur ihre Stellung im Konsum. Und sie müssen die Verbraucher einladen, sich an der Ausgestaltung der Marke aktiv zu beteiligen.

In einem gemeinsamen Forschungsprojekt mit Prof. Susan Fournier von der Boston University hat die GfK festgestellt, dass sich menschliche Beziehungen durchaus als Metapher für solche Markenbeziehungen eignen. Lose Markenbeziehungen sind demnach wie jene zu ‚flüchtigen Bekannten‘. Bleiben die Beziehungen der Marken zu den Menschen auf dieser instrumentellen Ebene, sind sie anfällig: Die Wahl der ‚exit‘-Option bei Eintritt eines Konkurrenten in den Markt, der einen zusätzlichen Nutzen stiftet oder den gleichen Nutzen günstiger anbietet, ist hoch.

‚Freunde‘ sind hingegen seltener, denn die Beziehungen zu ihnen erfordern deutlich mehr Einsatz und Vertrauen. Freunde haben im eigenen Leben einen hohen

### Klassische Basis braucht eine neue Kür

Die neue Markenführung – Instrumente

#### Klassisches Marketing

- ▶ **Preispositionierung**  
Preisabstand zu Mehrwert-Handelsmarken nicht verringern
- ▶ **Kommunikation**  
Marke in Online-Kanälen verankern
- ▶ **Innovationen**  
Wichtig für Image und Wachstum



#### Die Theorie der „Roten Königin“

„Hierzulande musst Du so schnell rennen, wie du kannst, wenn Du am gleichen Fleck bleiben willst“.

Lewis Carrol  
Alice im Spiegelland

Stellenwert, man hat sie nicht, weil man was von ihnen will, sondern weil sie einem nahe sind. Erst recht gilt das natürlich für den ‚besten Freund‘ oder die ‚beste Freundin‘. Sie sind unersetzbar, oft ein Leben lang. Daher ist die Wahl der ‚exit‘-Option beim Eintritt eines Konkurrenten in den Markt bei starken Beziehungen gering.

Die Marke muss daher bestrebt sein, solche ‚besten Freunde‘ zu gewinnen. Sie muss Bestandteil ihres Alltags, besser: ihres Lebens werden. Es gibt Marken, die bereits heute solche starken Beziehungen pflegen. In der Beziehung zu ihnen geht es den Menschen nicht vordergründig um einen bestimmten Produktnutzen, sondern vielmehr um ein Lebensgefühl, das die Marke und ihre Käufer miteinander verbindet. Solche ‚Life Brands‘ sind beispielsweise Coca Cola, Haribo, Milka, Persil oder Nivea. Sie begleiten die Verbraucher oft ein Leben lang, wobei sie immer wieder ihre Beziehungen auffrischen – wie im richtigen Leben.

‚Light Brands‘ haben solche Beziehungen nicht. Auch sie spielen eine Rolle für die Verbraucher, aber diese Rolle ist rein funktional. Den Menschen geht es bei diesen Marken in erster Linie darum, ein Problem zu lösen (zum Beispiel: gegen Schuppen) oder ein Bedürfnis zu befriedigen (Lust auf Süßes). Die Marken wollen überzeugen, und dies gelingt ihnen vielfach auch. Sicher streben auch sie nach (Kunden-) ‚Bindung‘, doch ist ihr Verhältnis zu den Menschen (noch) rein instrumentell.

## Neue Markenmodelle schaffen Beziehungen

Die neue Markenführung: starke und schwache Beziehungen

### WEAK TIE



- ▶ Kaum Relevanz fürs Leben
- ▶ Oberflächliche Beziehung
- ▶ Nutzenbasiert
- ▶ Austauschbar

z.B. Flüchtiger Bekannter

**Marken-  
beziehung**

### STRONG TIE



- ▶ Hohe Relevanz fürs Leben
- ▶ Tiefgehende Beziehung
- ▶ Wert-basiert
- ▶ Nicht austauschbar

z.B. Bester Freund

© GfK | Quelle: GfK-Kooperation mit Prof. Susan Fournier, Boston University

Wie im Leben der Menschen, so ist auch im ‚Leben‘ der Marken nicht alles nur schwarz-weiß; hier wie dort gibt es Schattierungen, Zwischentöne. ‚Edge Brands‘ sind solche Existenzen zwischen den Life- und den

## LIFE BRANDS sind ihren Verwendern nah

FMCG-Marken mit starken / schwachen Beziehungen – Auszug

### WEAK TIE

#### LIGHT BRANDS

Instrumentelle Beziehung

z.B.: Leerdamer, Funny Frisch, Radeberger, Chantre, Dr. Best, Herbal Essences, Guhl, Syoss, Elvital, Sinalco, Schweppes, Bionade, Schogetten, Sarotti



#### EDGE BRANDS

Geteilte Beziehungen

z.B.: Landleibe, Danone, Lindt, Ritter Sport, Bitburger, Krombacher, Warsteiner, Bacardi, Baileys, Jägermeister, Martini, Ramazotti, Blend a Med, Odol Med 3, Spee, Weißer Riese

### STRONG TIE

#### LIFE BRANDS

Starke Beziehung

z.B.: Haribo, Milka, Becks, Colgate, Elmex, Persil, Ariel, Nivea, Schauma, Coca-Cola, Mars, Ehrmann, Müller



© GfK | Quelle: GfK-Kooperation mit Prof. Susan Fournier, Boston University

Light-Brands. Sie sind in ihrem Marketing oft indifferent, argumentieren mal eher funktional, mal mehr emotional. Sie ‚polarisieren‘ damit in gewisser Weise, weil sie sowohl viele schwache als auch viele starke Beziehungen aufgebaut haben.

Life Brands sind auf allen Dimensionen besser positioniert und wirtschaftlich erfolgreicher als die anderen, weniger beziehungsintensiven Marken. Das betrifft vor allem die beiden Dimensionen ‚Qualitätsvertrauen‘ und ‚Wohlfühlen‘, auf denen die Marken mit zunehmendem Einsatz und Aufwand ihre Position gegen die aufstrebenden Mehrwert-Handelsmarken verteidigen.

Dies fällt den Life Brands erheblich leichter als den Edge Brands oder gar den Light Brands. Sowohl beim Qualitätsvertrauen als auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit

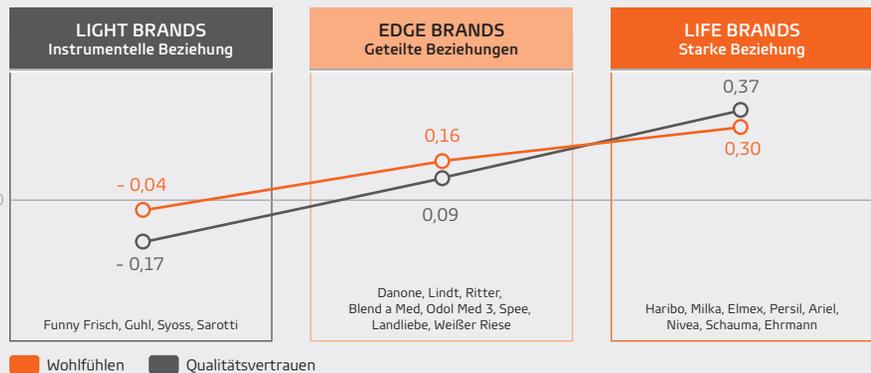
(Dimension ‚Wohlfühlen‘) genießen die Life Brands ein deutlich höheres Vertrauen seitens der Verbraucher. Und nicht nur bei den eher ‚weichen‘ Faktoren wie Wohlfühlen, sondern erst recht bei den ‚harten‘ Qualitätskriterien sind persönliche Beziehungen offenbar wichtiger als rationale Argumente.

Dieses grundsätzlich höhere Verbraucher-trauen wirkt sich auch unmittelbar wirtschaftlich aus. Zwar konnten Life Brands wie Light Brands im Verlauf der letzten beiden Jahre ihren Marktanteil erhöhen, aber den Light Brands gelang dies nur, weil sie die Preise für ihre Marken während dieses Zeitraums deutlich senkten. Life Brands konnten dagegen bei konstanten Preisstellungen wachsen.

Die Edge Brand Ritter Sport muss enorme Preisnachlässe gewähren, um ihren

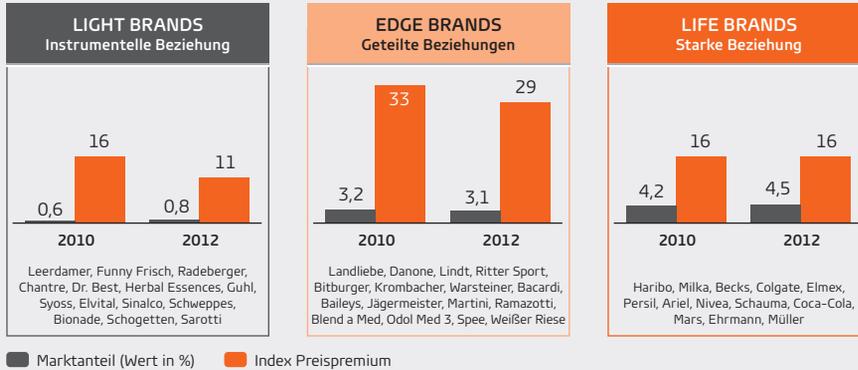
## LIFE BRANDS sind überall besser positioniert

FMCG-Marken mit starken /schwachen Beziehungen: Dimensionen der Positionierung



## LIFE BRANDS behaupten sich bei stabilen Preisen

FMCG-Marken mit starken/schwachen Beziehungen: Marktanteil und Preispremium



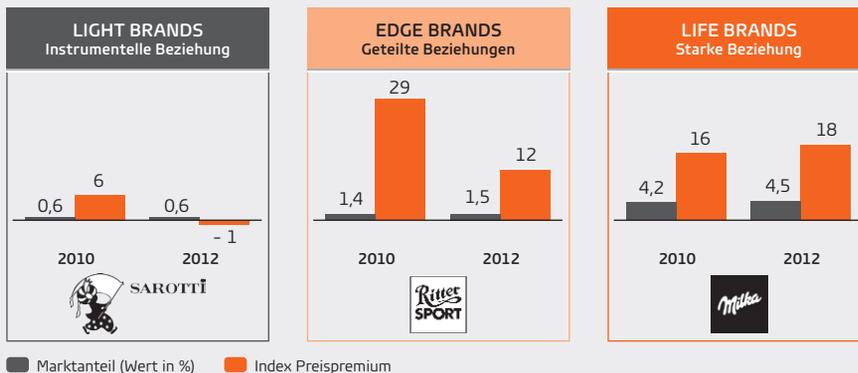
© GfK | Quelle: GfK Consumer Experiences, Jahre: MAT 08

Marktanteil marginal ausbauen zu können. Der Light Brand Sarotti gelingt dies nicht einmal trotz Preisnachlass. Die Life Brand Milka kann hingegen bei unveränderter Preisstellung Marktanteile gewinnen. Man

könnte es auch so formulieren: ‚Freunden‘ vertraut man, auch wenn sie etwas tun, was man selbst möglicherweise nicht gutheißt. ‚Bekannte‘ können sich das aber nicht erlauben.

## LIFE BRANDS sind erfolgreicher – Beispiel Süßwaren

FMCG-Marken mit starken und schwachen Beziehungen: Beispiel Süßwaren



© GfK | Quelle: GfK Consumer Experiences, Jahre: MAT 08

## Das neue Beziehungs-Marketing: Bindung Glücksmomente zelebrieren

Wie werden nun aber Fremde zu Freunden und Partnern? Wie entwickeln sich menschliche Beziehungen? Und was kann man für die Markenführung daraus lernen?

Wer selber offen ist, dem öffnen sich auch andere – diese Erfahrung haben die meisten Menschen schon einmal gemacht. Man muss nicht lange nachdenken, ein Lächeln, das aus dem Herzen kommt, genügt, um eine Verbindung, eine Beziehung herzustellen. Im besten Fall wird daraus etwas Dauerhaftes. Wenn nämlich der erste Eindruck sich durch gemeinsame Erfahrungen verfestigt.

Daniel Kahneman, Professor für Psychologie an der Princeton University und 2002

mit den Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet, hat die dahinter liegenden neuronalen Vorgänge in seinem Buch „Thinking. Fast and Slow“ dargelegt. Demnach gibt es ein instinktives System der Wahrnehmung (System 1). Es arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung. Daneben existiert ein System rationaler Bewertungen (System 2). Es lenkt die Aufmerksamkeit auf anstrengende mentale Aktivitäten, es kategorisiert und berechnet bewusst.

Marken mit schwachen Beziehungen zu den Menschen bleiben im rationalen System der Bewertungen (System 2) verhaftet. Marken mit starken Beziehungen zu den Menschen sind hingegen vor allem im instinktiven

### Kern-Versprechen der LIFE BRANDS: ‚Glück‘

Die neue Markenführung: Phasen der Beziehungen



© GfK | Quelle: Daniel Kahneman "Thinking, Fast and Slow"

System der Wahrnehmung (System 1) verortet. Viele Aspekte des reinen Produktnutzens oder der Belastung der Umwelt durch Produktion und Konsumtion werden im instinktiven System der Wahrnehmung nicht mehr explizit aufgegriffen. Apple scheint hierfür ein gutes Beispiel. Die Marke ist bei ihren Fans so stark im System 1 verankert, dass ihr selbst die Aufdeckung katastrophaler Arbeitsbedingungen beim Gerätehersteller nicht ernsthaft schadet, ganz anders als anscheinend bei Amazon in Deutschland.

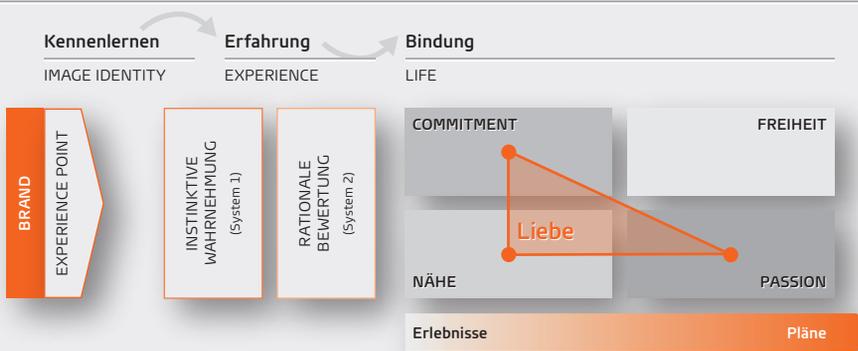
Wie schafft es aber eine Marke, diese Stellung zu erlangen? Einen Hinweis liefert vielleicht der Blick in die Gesichter und vor allem in die leuchtenden Augen derjenigen, die sich als erste ein neues Apple-Produkt sichern können. Sie sind erfüllt von Glückseligkeit! Apple schafft es wie kaum eine andere Marke, beim ersten Kontakt

mit seinen Produkten Glücksmomente zu erzeugen. Und diese Glücksmomente prägen die weitere Beziehung zur Marke.

„Life Brands“ inszenieren solche Glücksmomente für die Konsumenten. Bei Coca Cola ist es die Musik. In der Werbung sieht man fröhliche, tanzende Menschen, die sich nahe sind oder näher kommen. Die Marke stellt damit einen Zusammenhang mit frisch geknüpften Beziehungen von Menschen her, die sich mögen oder gar lieben. Wie in den Geschichten über Partnerschaften, die in den später 1950er und frühen 1960er Jahren entstanden: Tanzhalle (Discotheken kamen später), er lehnt locker an der Wand, einen Daumen im Bund seiner Jeans, den Rest der Hand lässig auf der Hose liegend – und in der anderen Hand eine Flasche Coca-Cola. Sie traut sich nicht, ihn anzusprechen, ihre Freundin tut es für sie. Wo ist da noch Platz für rationale Bewertungen?

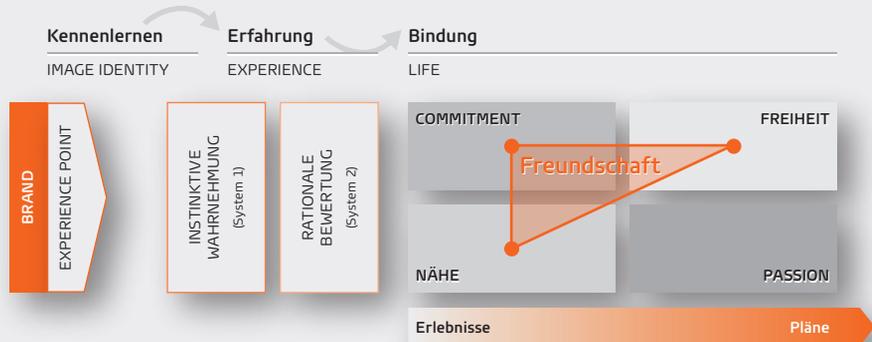
## Intensive Beziehungen sind mehrdimensional: Liebe

Die neue Markenführung: Phasen der Beziehungen



## Die Marke findet Bindung über: ‚Freundschaft‘

Die neue Markenführung: Phasen der Beziehungen



© GfK | Quellen: GfK, Daniel Kahneman "Thinking, Fast and Slow", Robert Sternberg "The psychology of love"

Ähnliche Glücksmomente sind mit Nivea verbunden. Hier nicht in Kombination mit Musik und Tanz, sondern mit Sonne, Freibad, Haut und den Geruch von Nivea-Creme. In beiden Beispielen sind es Glücksmomente des ersten Kontakts, die rationale Bewertungen nicht mehr zulassen.

Nun tun sich Nahrungsmittel und erst recht Drogeriewaren mit dem Thema Liebe in der Regel etwas schwer. Doch auch hier geht es ja in erster Linie um Metaphern.

So liefert das von dem amerikanischen Psychologen Robert Sternberg entwickelte ‚Dreiecksmodell der Liebe‘ eine solche Metapher für die Markenbeziehung. Ersetzen wir darin ‚Liebe‘ durch ‚Freundschaft‘, dann haben wir eine Dimension, mit der sich die Marke künftig stärker beschäftigen muss. Sie schließt (Entscheidungs-) Freiheit ebenso ein wie (persönliche) Nähe, denn jede intensive Beziehung ist mehrdimensional. Und das heißt für die Marke, dass sie das Leben der Menschen bereichert.

Das neue Beziehungs-Marketing: Lebensrelevanz und Mitgestaltung

## Das Marketing neu denken und ausrichten

Wenn eine Marke heute eine Rolle im Leben der Menschen spielen will, muss sie diese Menschen wie ‚Freunde‘ und nicht wie Zielgruppen behandeln. Die Marke muss in diesem Fall ihr Marketing neu denken, es aus der gemeinsamen statt nur aus der eigenen Perspektive betrachten.

Das Ziel einer Life Brand ist nicht der ‚Share of Market‘, sondern der ‚Share of Life‘. Dies heißt im Einzelnen, dass nicht der Käufer im Zentrum des Marketings steht, sondern der Mensch, dass gemeinsame Werte so wichtig sind wie die unternehmerische Wertschöpfung. Der Kern einer Life Brand ist, dass sie einen Aspekt des täglichen Lebens besser besetzt als jede andere Marke und dies physisch erlebbar macht. Die Life Brand bietet nicht nur den klassischen Produktnutzen, sondern sie schafft eine Aura der Geborgenheit, Erlebnisräume und Freude. Hier ist es wichtig herauszuheben, dass die reine virtuelle Welt des Erlebens nicht ausreicht, die miteinander geteilte Welt muss physisch erlebbar sein.

Dies alles inszeniert die Marke nicht wie ein Pastor herab von der Kanzel. Sie bindet vielmehr ihre ‚Partner‘ ein in die Gestaltung der Markenwelt. Dadurch festigt sie die Bindung zu ihren Kunden – und holt sich eine Expertise ins Haus, von der sie nur profitieren kann: *Crowdsourcing* für Kreativität.

Wenn es heute eine Life Brand par excellence gibt, ist das Coca Cola. Daher wollen wir anhand dieser Marke die Eckpunkte der Markenführung 2.0 zusammenfassen.

Die Marke Coca Cola ist ‚realtime‘ mit den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Klientel vernetzt. Ihr ‚Liquid and Linked‘-Ansatz erlaubt es der Marke, die immense Kreativität ihrer **Community** quasi aufzusaugen und

### LIFE BRANDS schaffen Erfahrungswelten

Die neue Markenführung – LIFE BRANDS



## LIFE BRANDS und Markenführung 2.0

Die neue Markenführung: Phasen der Beziehungen

### BEZIEHUNGSINTENSITÄT

- ▶ 55+ m Facebook Likes
- ▶ Fans der Coke-Marke haben eine 10-mal höhere Wahrscheinlichkeit als Nicht-Fans, die Coke-Produkte zu kaufen

### LEBENSRELEVANZ

- ▶ LIFE BRAND-Kern: Happiness – "Open happiness" ist Kern-Botschaft der Marke
- ▶ Relevanz fürs Leben: "Each story Coke tells has to add value and significance to life"



- ▶ Passion: Innovative, aufregende Markeninitiativen
- ▶ Nähe: Nostalgie als emotionaler Gegenpol, um die langfristige Bindung zur Marke der Coke-Liebhaber zu stärken
- ▶ Commitment: Kaloriengehalt der Getränke senken und thematisieren

- ▶ "Liquid and Linked"-Ansatz
- ▶ Zentrales Motiv: Happiness. z.B. Share Happiness App
- ▶ Fünf Prinzipien der Co-Kreation:
  1. Beste kreative Köpfe inspirieren
  2. Ähnlich denkende Menschen verbinden
  3. Ergebnisse der Co-Kreation veröffentlichen
  4. Kreative Entwicklung weitertreiben
  5. Erfolg messen

### BINDUNG

### MITGESTALTUNG

© GfK | Quellen: Presse-Recherche. Zitate vom Interview mit Johan Houben, Director of Media, Coca-Cola Europe, Research, Dec-Jan 2013

auch dadurch ihre Marketingperformance weiter zu steigern. Sie versammelt ähnlich denkende Menschen, um ein zentrales Thema in der bestmöglichen Form zu transportieren: Happiness.

Happiness – einfach glücklich sein, dass ist die Kernbotschaft der Marke Coca Cola. Damit verschafft sie sich Zugang zur **Lebenswelt** der Menschen. Dass sie darüber hinaus auch noch ein Bedürfnis befriedigt (Trinkgenuss), ist zweitrangig.

Im ‚Dreiecksmodell der Liebe‘ besetzt Coca Cola die Positionen perfekt. Mit ihren Fans teilt die Marke die Passion für ein aufregendes Produkt und für aufregende Markeninitiativen. Sie gibt den Liebhabern der Marke Halt in der nostalgischen

Coke-Welt. Und sie hält ihr Versprechen ein, sich um gesunden Genuss zu kümmern, den Kaloriengehalt der Getränke zu senken. Es schafft Bindung, wenn alle das Gleiche wollen.

Es gibt kaum eine andere Marke, die das Internet so virtuos für die **Beziehungspflege** nutzt wie Coca Cola. Mehr als 63 Millionen Facebook-Likes hat die Marke eingesammelt. Und bei diesen virtuellen Likes bleibt es nicht: Bei Fans der Marke ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie Coke-Produkte kaufen, zehnmal höher als bei Nicht-Fans.

Beziehungs-Marketing ist keine Wunderwaffe. Marken, die sich schwer tun, auf klassische Weise erfolgreich zu sein, werden

es auch auf die neue Art nicht leichter haben. Beziehungs-Marketing ist das virtuose Kür-Programm, welches voraussetzt, dass man das Pflichtprogramm beherrscht. Wie sich überhaupt die klassischen und die neuen Instrumente der Markenführung nicht ausschließen, sondern ergänzen. Mehr noch: Ohne die traditionellen Marketinginstrumente bleiben auch die neuen stumpf.

Die ‚Klassiker‘, das sind Preisstrategien, Kommunikation und Innovationsmanagement. Sie stellen die Marke auf die Bühne: Seht her, das bin ich. Dennoch ist die Distanz offenbar: hier die Marke, dort die Käufer. Mit den neuen Instrumenten mischt sich die Marke dagegen direkt unters Publikum. Jetzt kann man sie nicht nur bestaunen, sondern auch ‚anfassen‘, mit ihr ‚spielen‘ und sie – zusammen mit anderen – ‚formen‘.

Natürlich wird nicht jede Marke gleich das gesamte Programm des neuen Beziehungs-Marketings ausprobieren wollen oder können. Das braucht Vorbereitung, auch durch professionelle Marktforschung. Zudem eignet sich nicht jede Marke gleich gut für ein intensives Beziehungs-Marketing. Möglichkeiten und Chancen gilt es im Vorfeld abzuklären.

## Klassische Basis braucht eine neue Kür

Die neue Markenführung – klassische und neue Instrumente

### Klassisches Marketing

#### Marktanteile sichern

- ▶ **Preispositionierung**  
Preisabstand zu Mehrwert-Handelsmarken nicht verringern
- ▶ **Kommunikation**  
Marke in Online-Kanälen verankern
- ▶ **Innovationen**  
Wichtig für Image und Wachstum



### Beziehungs-Marketing

#### Vertrauen stärken

- ▶ **Beziehungsintensität**  
„Strong ties“ aufbauen
- ▶ **Bindung**  
Ohne Commitment keine tiefe Beziehung
- ▶ **Lebensrelevanz**  
Positionierungskern identifizieren
- ▶ **Mitgestaltung**  
Menschen bewusst in die Markenwelt involvieren

© GfK

Andererseits können sich Marken aber gerade dann nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen, wenn in der Warengruppe andere Marken die Beziehungspflege vorantreiben. Denn Beziehungs-Marketing bedeutet unter anderem: Vertrauen stärken. Im Kontrast dazu laufen alle anderen Gefahr, Vertrauen einzubüßen. Wie die Abhandlungen in diesem Buch gezeigt haben, kann sich die Marke aber genau das heutzutage am wenigsten leisten.



## Ausgewählte Literatur

zu den Beiträgen von Dr. Robert Kecskes und Alessandra Cama

- ▶ Arden, Paul, 2005: Es kommt nicht darauf an, wer du bist, sondern wer du sein willst. Phaidon Verlag: Berlin.
- ▶ Ariely, Dan, 2008: Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen. Knauer: München.
- ▶ Ariely, Dan, 2010: Wer denken will, muss fühlen. Die heimliche Macht der Unvernunft. Knauer: München.
- ▶ Bauman, Zygmunt, 1997: Flaneure, Spieler und Touristen. Essays zu postmodernen Lebensformen. Hamburger Edition: Hamburg.
- ▶ Bauman, Zygmunt, 2009: Leben als Konsum. Hamburger Edition: Hamburg.
- ▶ Bauman, Zygmunt, 2010: Wir Lebenskünstler. Edition Suhrkamp: Berlin.
- ▶ Beck, Ulrich, 1986: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Edition Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- ▶ Bieri, Peter, 2011: Wie wollen wir leben? Residenz Verlag: St. Pölten.
- ▶ Blümelhuber, Christian, 2010 : seriell! Das Basisprinzip der modernen Moderne. Parodos Verlag: Berlin.
- ▶ Blümelhuber, Christian, 2011: Ausweitung der Konsumzone. Wie Marketing unser Leben bestimmt. Campus: Frankfurt am Main.
- ▶ Bosshardt, David, 2011: The Age of Less. Die neue Wohlstandsformel der westlichen Welt. Murmann Verlag: Hamburg.
- ▶ Bourdieu, Pierre, 1987: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Suhrkamp Verlag: Frankfurt am Main.
- ▶ Ehrenberg, Alain, 2004: Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Campus: Frankfurt am Main.
- ▶ Ehrenberg, Alain, 2011: Das Unbehagen in der Gesellschaft. Suhrkamp: Berlin.
- ▶ Gleick, James, 2000: Faster. The Acceleration of Just About Everything. Vintage Books: New York.
- ▶ Gratton, Lynda, 2012: Job Future – Future Jobs. Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren. Hanser: München.
- ▶ Haaf, Meredith, 2011: Heult doch: Über eine Generation und ihre Luxusprobleme. Piper: München.
- ▶ Han, Byung-Chul, 2010: Müdigkeitsgesellschaft. Matthes & Seitz, Berlin.
- ▶ Han, Byung-Chul, 2012: Transparenzgesellschaft. Matthes & Seitz: Berlin.
- ▶ Han, Byung-Chul, 2012: Agonie des Eros. Matthes & Seitz: Berlin.

- ▶ Honneth, Axel, 1994: Desintegration: Bruchstücke einer soziologischen Zeitdiagnose. Fischer Verlag: Frankfurt am Main.
- ▶ Horx, Matthias, 2005: Wie wir leben werden. Unsere Zukunft beginnt jetzt. Campus Verlag: Frankfurt am Main.
- ▶ Illouz, Eva, 2009: Die Errettung der modernen Seele. Suhrkamp. Frankfurt am Main.
- ▶ Jackson, Tim, 2011: Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt. Oekom: München.
- ▶ Kahneman, Daniel, 2012: Schnelles Denken, Langsames Denken. Siedler: München.
- ▶ Kullmann, Katja, 2002: Generation Ally. Warum es heute so kompliziert ist, eine Frau zu sein. Fischer Verlag: Frankfurt am Main.
- ▶ Kullmann, Katja, 2011: Echtleben. Warum es heute so kompliziert ist, eine Haltung zu haben. Eichborn: Frankfurt am Main.
- ▶ Kuttner, Sarah, 2009: Mängel exemplar. Fischer Verlag: Frankfurt am Main.
- ▶ Kuttner, Sarah, 2011: Wachstumsschmerz. Fischer Verlag: Frankfurt am Main.
- ▶ Lübke, Hermann, 1992: Im Zug der Zeit. Verkürzter Aufenthalt in der Gegenwart. Springer: Berlin.
- ▶ Nida-Rümelin, Julian, 2011: Die Optimierungsfalle. Philosophie einer humanen Ökonomie. Irisiana: München.
- ▶ Opaschowski, Horst W., 2008: Das Moses Prinzip. Die 10 Gebote des 21. Jahrhunderts. Goldmann Verlag: München.
- ▶ Opaschowski, Wohlstand neu denken. Wie die nächste Generation leben wird. Gütersloher Verlagshaus: Gütersloh.
- ▶ Pauer, Nina, 2011: Wir haben keine Angst. Gruppentherapie einer Generation. Fischer Verlag: Frankfurt am Main.
- ▶ Pauer, Nina, 2012: LG ;-) Wie wir vor lauter Kommunizieren unser Leben verpassen. Fischer Verlag: Frankfurt am Main.
- ▶ Putnam, Robert D., 2000: Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster Paperbacks: New York.
- ▶ Rifkin, Jeremy, 2002: Access. Das Verschwinden des Eigentums. Fischer Verlag. Frankfurt am Main.
- ▶ Rifkin, Jeremy, 2009: The Empathic Civilization. The Race to Global Consciousness in a World in Crisis. Jeremy P. Tarcher/Penguin: New York.
- ▶ Rosa, Hartmut, 2005: Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- ▶ Rosa, Hartmut, 2012: Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss einer neuen Gesellschaftskritik. Suhrkamp: Berlin.
- ▶ Schirrmacher, Frank, 2013: Ego. Das Spiel des Lebens. Karl Blessing Verlag: München.
- ▶ Schulze, Gerhard, 1992: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Campus Verlag: Frankfurt am Main.

- 
- ▶ Sennett, Richard, 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin Verlag: Berlin.
  - ▶ Sennett, Richard, 2012: Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Hanser: Berlin.
  - ▶ Sloterdijk, Peter, 2009: Du mußt dein Leben ändern. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
  - ▶ Stehr, Nico, 2007: Die Moralisierung der Märkte. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
  - ▶ Sternberg, Robert, 1989: The Psychology of Love. Yale University Press.
  - ▶ Triebel, Claas, 2010: Mobil, flexibel, immer erreichbar. Wenn Freiheit zum Albtraum wird. Artemis & Winkler: Mannheim.
  - ▶ Von Mutius, Bernhard (Hg.), 2004: Die andere Intelligenz. Wie wir morgen denken werden. Klett-Cotta: Stuttgart





**GfK SE**

Nordwestring 101  
90419 Nürnberg  
gfk@gfk.com  
www.gfk.com

**GfK Verein**

Nordwestring 101  
90419 Nürnberg  
info@gfk-verein.org  
www.gfk-verein.org