

---

## Zusammenfassung

Marken besitzen in der Wirtschaft eine große Bedeutung. Dabei hat sich das Markenverständnis grundlegend gewandelt und verfolgt heute einen identitätsbasierten Ansatz. Das bedeutet, dass Marken eine eigenständige Identität besitzen müssen. Handelsmarken gehören, wie Markenartikel auch, zu den markierten Waren. Die Entstehungsgeschichte der Handelsmarken geht bis ins 13. Jahrhundert zurück. Neben den Gattungsmarken gehören zu den Erscheinungsformen der Handelsmarken auch klassische Handelsmarken und Premium-Handelsmarken. Konsumenten haben mit Handelsmarken u. a. die Möglichkeit, preisgünstige Produkte zu kaufen. Hersteller können darüber hinaus ihre Kapazitäten besser auslasten und Handelsunternehmen nutzen Handelsmarken zur Profilierung und Dokumentation der preislichen Leistungsfähigkeit. Das Handelsmarkenmanagement ist dabei verschiedenen Einflussfaktoren ausgesetzt.

---

## Schlüsselfragen des Kapitels

- Was wird unter einer Marke verstanden und wie hat sich der Markenbegriff entwickelt?
- Was wird unter einer Handelsmarke verstanden?
- Wie sind Handelsmarken entstanden?
- Welche Arten von Handelsmarken können unterschieden werden?
- Wie kann der Erfolg von Handelsmarken erklärt werden?
- Welche Funktionen besitzen Handelsmarken für Konsumenten, Hersteller und Händler?
- Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg von Handelsmarken?
- Welche Faktoren beeinflussen das Handelsmarkenmanagement?

## 1.1 Begriffe Marke und Handelsmarke

Bevor auf den Begriff der Handelsmarke eingegangen wird, ist es schon aufgrund der Wortherkunft notwendig, sich ein Verständnis vom Markenbegriff zu erarbeiten. Dieser ist nicht eindeutig definiert. Jedoch können die verschiedenen Definitionsansätze unterschiedlichen Systematisierungen zugeordnet werden, die nachfolgend aufgezeigt werden (vgl. u. a. Baumgarth 2014, S. 3; Esch 2014, S. 18 ff.):

- rechtlicher Ansatz
- merkmalsorientierter Ansatz
- nachfragerbezogener Ansatz
- identitätsbezogener Ansatz

Der rechtliche Ansatz betrachtet eine Marke als Schutzgegenstand und findet in Deutschland seine Verankerung im Markenschutzgesetz. § 3 (1) Markenschutzgesetz sagt aus, dass als Marke

... alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.

Neben der Eintragung des Markenzeichens beim Deutschen Patent- und Markenamt kann Markenschutz auch über die Verkehrsgeltung sowie die notorische Bekanntheit erreicht werden (vgl. Baumgarth 2014, S. 3; Sattler und Völckner 2013, S. 35 ff.). In Deutschland wurden im Jahr 2013 60.161 Marken zur Eintragung angemeldet, wovon 72 % auch tatsächlich eingetragen wurden (vgl. DPMA 2014). Nicht jede dieser Marken wird eine Wirkung beim Konsumenten auslösen und erfolgreich sein. Der rechtliche Ansatz beruht stark auf der Idee, dass eine Marke als ein Zeichen verstanden werden kann und wird im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiterverfolgt. Die Eintragung selbst stellt zwar eine wichtige Grundlage dar, jedoch gehen aus ihr keinerlei Wirkungen beim Konsumenten hervor.

Der merkmalsorientierte Ansatz widmet sich der Marke aus der Definition von bestimmenden Kennzeichen heraus. Dabei wird insbesondere auf den Unterschied der Marke zu markenlosen Produkten abgezielt. Als typischer Vertreter für diesen Ansatz gilt Mellerowicz (1963, S. 12 ff.), der folgende charakteristische Merkmale einer Marke definiert:

- Markierung (Markierung ermöglicht eine Identifikation)
- Fertigware
- Gleichbleibende bzw. verbesserte Qualität
- Gleichbleibende Menge (im Zeitverlauf konstante Mengen)

- Gleichbleibende Aufmachung
- Größerer Absatzraum
- Verbraucher-Werbung
- Anerkennung im Markt (Verkehrsgeltung der Marke)

Mit der Aufzählung sowie Definition von Merkmalen gehen zwei Schwierigkeiten einher. Zum einen haben sie einen zu bestimmenden Charakter, d. h., nicht alle Marken werden jedem Merkmal gerecht werden können. Beispielsweise schließt das Merkmal Fertigwaren Dienstleistungen aus (z. B. DHL als Logistikdienstleister oder die Sparkasse als Bank). Der größere Absatzraum würde regionale oder lokale Marken vernachlässigen. Zum anderen können für die Merkmale keine Grenzwerte bestimmt werden (vgl. Baumgarth 2014, S. 4). Zusammenfassend kann der merkmalsorientierte Ansatz somit als Idee gesehen werden, aufzuzählen, was Marken besonders macht, er vernachlässigt aber die Sichtweise des Nachfragers.

Der nachfragerbezogene Ansatz interpretiert die Marke aus den Wirkungen, die diese beim Nachfrager hervorruft (vgl. Berekoven 1978, S. 43). Im Mittelpunkt des Ansatzes steht somit die Wertschätzung des Kunden der Marke gegenüber. Marken weisen im Vergleich zu Konkurrenzobjekten eine höhere Bekanntheit sowie ein differenzierendes Image auf, was letztlich in einer Präferenz für die Marke mündet (vgl. Baumgarth 2014, S. 5). Begriffen wird die Marke somit als Vorstellungsbild (vgl. u. a. Homburg 2015, S. 617; Meffert und Burmann 2002a, S. 24). Als typischer empirischer Beleg für Wirkungen, die Marken hervorrufen, wird der Blindtest verwendet. Hier zeigt sich beispielsweise für die Marken Coca-Cola und Pepsi eine unterschiedliche Wirkung. Bleibt die Marke verdeckt, tendieren mehr Probanden zu Pepsi, wird die Marke jedoch offen präsentiert, würden mehr Probanden Coca-Cola trinken (vgl. De Chernatony et al. 2011, S. 16).

Veränderte Rahmenbedingungen (u. a. Entwicklung der Informations- und Kommunikationsbedingungen, Konzentration des Handels) haben zu einer Weiterentwicklung des nachfragerbezogenen Ansatzes geführt. Dabei wird die Marke unter sozialpsychologischen Aspekten betrachtet. Der identitätsbezogene Ansatz erweitert die Sichtweise der Nachfragerperspektive (Außensicht) um die Perspektive des Unternehmens (Innensicht). Laut Burmann et al. (2015, S. 29) umfasst die Markenidentität „[...] diejenigen gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“. Zusammenfassend wird ausgesagt, dass die Marke ein Wechselspiel zwischen Selbstbild der Marke (Markenidentität) und Fremdbild der Marke (Markenimage) ist (vgl. Meffert und Burmann 2001, S. 55). Mit der Markenidentität sind vier bestimmende Merkmale verbunden (vgl. Meffert und Burmann 2002b, S. 44 ff.):

- *Wechselseitigkeit*: Eine Identität entsteht erst durch Wechselseitigkeit, d. h. durch die Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern.
- *Kontinuität*: Wesentliche Merkmale einer Marke sollten beibehalten werden, um die Identität zu wahren. In diesem Zusammenhang wird von essenziellen Merkmalen gesprochen (beispielsweise Markenphilosophie).

- *Konsistenz*: Für den Aufbau einer Markenidentität ist es wichtig, dass die einzelnen Elemente widerspruchsfrei miteinander kombiniert werden.
- *Individualität*: Die Merkmale einer Marke müssen durch den Kunden im Vergleich mit anderen Marken als einmalig wahrgenommen werden.

Nach der kurzen Darstellung verschiedener Definitionsansätze und damit auch Entwicklungsrichtungen des Markenbegriffs wird nun der Handelsmarkenbegriff betrachtet. Der Markenbegriff erfährt seit vielen Jahren eine Ausweitung auf unterschiedliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Bereiche. Dies wird als Broadening bezeichnet und umfasst u. a. die Ausdehnung des Markenbegriffs auf den Handel (vgl. Meffert und Burmann 2002a, S. 30 f.). Dabei waren Handelsmarken schon weit vor dem Markenartikel anzutreffen (siehe Abschn. 1.2). Der Handelsmarkenbegriff ist ebenso wie der Begriff der Marke nicht eindeutig definiert. Die Handelsmarke wird auch als private label, private brand, own brand, own label oder Eigenmarke (des Handels) bezeichnet (vgl. Dumke 1996, S. 19). In Tab. 1.1 werden verschiedene Definitionen des Begriffs vorgestellt.

Als übereinstimmende Merkmale einer Handelsmarke können aus den Definitionen der Tab. 1.1 der exklusive Vertrieb sowie die Funktion des Handels als Markeneigner bzw. Absender der Marke angeführt werden. Diese Merkmale vernachlässigen jedoch den bereits aufgezeigten Wandel des Markenverständnisses. Viele Definitionen sind eher einem rechtlichen Ansatz zuzurechnen und gehen von Handelsmarken als Zeichen aus. Jedoch muss sich auch der Handel vielen veränderten Rahmenbedingungen stellen (siehe Abschn. 2.2), die auch ihren Niederschlag in einer veränderten Markenführung der Handelsmarken und damit verbunden einem anderen Begriffsverständnis finden müssen. Die Definition von Berentzen (2010, S. 34) macht dies bereits deutlich. Jedoch werden hier Handelsmarke und das Handelsunternehmen als Marke (Betriebstypenmarke, retailer brand oder store brand) gleichgesetzt. Diesem Ansatz wird sich nicht angeschlossen. Die Definition von Schröder (2012, S. 290) macht sowohl auf die Eigenschaft als Markeneigner als auch auf die Vermarktungskonzeption aufmerksam. Händler haben somit die Entscheidungskompetenz festzulegen, wer die Produkte vermarktet und auf welche Art und Weise das geschehen soll (u. a. Verpackung, Kommunikation, Preise). Es können die nachfolgenden bestimmenden Merkmale einer Handelsmarke festgehalten werden, die Unterschiede zwischen (Hersteller-)Marke und Handelsmarke deutlich machen (vgl. Ahlert und Kenning 2007, S. 152 f.; Mattmüller und Tunder 2004b, S. 955 f.):

- Handelsmarken weisen eine *andere Marketing-Konzeption* auf. Während Herstellermarken vor der Herausforderung stehen, sowohl den Konsumenten als auch den Händler von der Marke zu überzeugen, können Händler auf ein vertikales Marketing verzichten, da sie Inhaber der Marke sind.
- Inhaber von Handelsmarken besitzen ihre *Kompetenz in der Distribution*. Das Kerngeschäft von Herstellermarken liegt in der Produktion, während Händler ihre Kernkompetenz in der Distribution haben. Diese Unterschiede können zu einer anderen Markenpolitik führen.

**Tab. 1.1** Überblick Definitionen von Handelsmarken

Autor/Autoren (Jahr)	Definition
Mellerowicz (1963, S. 63)	„Handelsmarken sind solche Artikel, die von einem Händler oder einer Handelsorganisation mit einer Marke versehen und in der Regel nur von diesen geführt werden. [...] Begriffe wie Eigenmarke, Hausmarke oder Händlermarke [werden] in demselben Sinne gebraucht [...]“
Dumke (1996, S. 19)	„Handelsmarken sind Güter, deren Markenzeichen sich im Eigentum eines Handelsunternehmens bzw. einer Handelsorganisation befinden. Sie unterliegen einer beschränkten Distribution und werden in der Regel nur in eigenen oder angeschlossenen Einzelhandelsbetrieben abgesetzt“
Bruhn (2001, S. 10)	„Handelsmarken sind Waren- oder Firmenkennzeichen, mit denen Handelsbetriebe Waren versehen oder versehen lassen, wodurch sie als Eigner oder Dispositionsträger der Marke auftreten“
Oehme (2001, S. 151)	„Die Handelsmarken sind die Markenartikel der Handelsunternehmen“
Schenk (2004, S. 128)	„Herstellermarken („Markenartikel“) und Handelsmarken unterscheiden sich prinzipiell weder nach Qualität noch nach bestimmten Produkteigenschaften, sondern lediglich durch die jeweilige Markeneignerschaft und durch die Disposition über die Gestaltung der Marke“
Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, S. 130)	„Handelsmarken [...] sind Waren- oder Firmenzeichen, mit denen eine einzelne Handelsunternehmung [...] Waren markiert oder markieren lässt, um die so gekennzeichneten Waren exklusiv und im Allgemeinen nur in den eigenen Verkaufsstätten zu vertreiben“
Ahlert und Kenning (2007, S. 148)	„Eine Handelsmarke ist eine Marke, deren Markenrechte sich im Eigentum einer Handelsunternehmung befinden und mit der die jeweilige Handelsunternehmung Artikel kennzeichnet“
Lincoln und Thomassen (2008, S. 6)	„We define Private Labels as retailer brands: brands owned and sold by the retailer and distributed by the retailer“
Berentzen (2010, S. 34)	„Handelsmarken sind in der Psyche der Konsumenten verankerte Waren- und Betriebstypenzeichen, mit denen eine Handelsunternehmung Waren markiert und markieren lässt, wodurch sie als Eigner oder Dispositionsträger der Marke auftritt und die so gekennzeichneten Waren exklusiv und im Allgemeinen nur in den eigenen Verkaufsstätten vertreibt“

(Fortsetzung)

**Tab. 1.1** (Fortsetzung)

Autor/Autoren (Jahr)	Definition
Schröder (2012, S. 290)	„Wenn [...] von Handels-, Haus- und Eigenmarken die Rede ist oder von Weißen Produkten, Gattungsmarken, Generika, no names, private brands, generics und produits libre, dann ist damit derselbe Sachverhalt gemeint, sofern eine Handelsunternehmung bzw. Handelsorganisation Träger der Marke ist und allein über die Vermarktungskonzeption entscheiden kann“
Sattler und Völckner (2013, S. 160)	„Handelsmarken oder synonym Eigenmarken sind von Handelsunternehmen für ein bestimmtes Sortiment angebotene Marken [...]. Sie sind im Gegensatz zu Herstellermarken nur eingeschränkt, d. h. nur innerhalb der Handelsgruppe, distribuiert und werden üblicherweise zu über die Zeit einheitlichen Preisen angeboten“

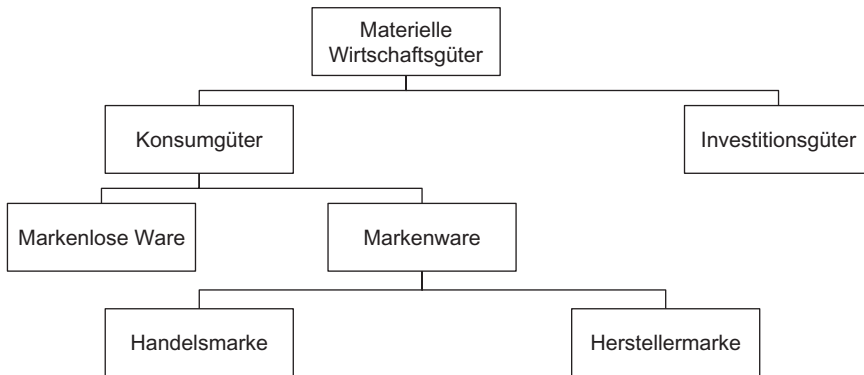
- Handelsmarken weisen oft eine *große Sortimentsbreite* auf. Im Unterschied zu Herstellermarken setzen Handelsunternehmen ihre Handelsmarke oft als warengruppenübergreifende Dachmarke ein. Beispiel: Das Handelsunternehmen Edeka bietet unter seiner Handelsmarke Gut&Günstig mehr als 1400 Produkte in verschiedenen Warengruppen an, von alkoholfreien Getränken über Drogerieartikel bis Wurstwaren (vgl. Edeka 2015).
- Handelsmarken haben einen *derivativen Charakter*. Insbesondere in der Vergangenheit haben Handelsmarken eher ein Mittel zum Zweck dargestellt (siehe hierzu Abschn. 1.3.3). Sie wurden beispielsweise als Möglichkeit der Optimierung der Rendite eingesetzt. Diese Sichtweise verändert sich in den letzten Jahren aber zunehmend.

Zusammenfassend können Handelsmarken demnach von Markenartikeln abgegrenzt werden (siehe hierzu Abb. 1.1). Grundsätzlich wird daraus deutlich, dass der Markenware die nicht markierte Ware gegenübersteht. Anhand des Markierungsmerkmals können Markenwaren in Handels- und Herstellermarken unterschieden werden (vgl. Schenk 2004, S. 132; Bruhn 2001, S. 10).

Die aufgezeigten Definitionen nutzend soll unter einer Handelsmarke Folgendes verstanden werden:

► **Handelsmarken** sind in der Psyche des Konsumenten verankerte Warenzeichen eines Handelsunternehmens. Das Handelsunternehmen ist Inhaber der Marke und kann über deren Distribution bestimmen.

Nachdem der Markenbegriff sowie unterschiedliche Definitionen der Handelsmarken erläutert wurden, folgt in Abschn. 1.2 die Auseinandersetzung mit der Entstehung von Handelsmarken. Weiterhin werden verschiedene Arten der Handelsmarken aufgezeigt.



**Abb. 1.1** Einordnung der Handelsmarken in das Markenwesen. (In Anlehnung an Schenk 1991, S. 321; Bruhn 2001, S. 10)

## 1.2 Entstehung und Arten von Handelsmarken

Handelsmarken haben ihren Ursprung im 13. Jahrhundert. Sie sind aus den sogenannten Haus- und Hofmarken hervorgegangen, welche eine Signierung der Habe der frühmittelalterlichen Stadtbevölkerung darstellten. Haus- und Hofmarken wurden im mittelalterlichen Handel zur Markierung von Willenserklärungs- und Urkundenzeichen, Eigentums- und Vermögenszeichen, Ursprungs- und Urheberzeichen sowie Gütezeichen bekannt. Dabei wurde als Kennzeichnung der Handelsmarken vorwiegend das Kreuzzeichen verwendet. Im Gegensatz dazu entstand die klassische Herstellermarke (auch Markenartikel) erst im Zuge der industriellen Massenproduktion Ende des 19. Jahrhunderts. Hersteller standen vor dem Problem, dass bedingt durch die Massenproduktion der Kontakt zum Kunden verloren ging. Der Markenartikel machte es möglich, ein markiertes Produkt durch direkte Kundenwerbung sowie den Einsatz von Werbetechniken dem Verbraucher näherzubringen und so wieder eine Bindung zum Kunden aufzubauen (vgl. Schenk 2004, S. 122). Die Marken Coca-Cola und Maggi sind beispielsweise 1886 entstanden (vgl. Bruhn 2004, S. 6). Handelsmarken finden sich bereits 1869 im Sortiment von Sainsbury's. Andere Beispiele sind die Handelsmarken Eight O'Clock Coffee 1869 von A&P aus Amerika (vgl. Eight O'Clock 2015) oder 1929 St. Michael von Marks & Spencer (vgl. Economist 2000) aus Großbritannien. Neben diesem ersten Einsatz erlebten Handelsmarken in den 1920er Jahren einen ersten Durchbruch, als Handelsunternehmen vermehrt feststellten, dass sie die Kommunikationskampagnen der Markenartikel mit einer sinkenden Handelsspanne bezahlten. Handelsunternehmen waren zu der Zeit im Vergleich zu Herstellern von Markenartikeln relativ klein und besaßen nur eine geringe Marktmacht. Handelsmarken setzten sich international nur wenig durch. Das änderte sich 1976, als das Handelsunternehmen Carrefour sogenannte *Gattungsmarken* (*produits libres*) einführte. Diese Gattungsmarken profilierten sich ausschließlich über

den Preis, waren qualitativ nicht hochwertig und meist schlicht in ihrer Verpackung. Viele Händler nahmen diese Art Handelsmarken in ihr Sortiment auf. Infolgedessen stieg der Wettbewerb untereinander an. Ein Qualitätsimage konnten Handelsunternehmen mit den Gattungsmarken nicht aufbauen, weshalb beispielsweise Carrefour diese Mitte der 1990er Jahre wieder aus dem Sortiment nahm (vgl. Lincoln und Thomassen 2008, S. 33 ff.).

In Deutschland lassen sich die ersten Handelsmarken bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts zurückverfolgen. Hartl (1960, S. 18) berichtet von einer Edeka Handelsmarke um 1911/1912. Insbesondere als Firmenmarken traten die Handelsmarken damals in Erscheinung und wurden durch massive Kommunikationskampagnen der Hersteller bis gegen Ende der 1950er Jahre zurückgedrängt. In den 1960er Jahren wurden Handelsmarken als Instrument zur Profilierung über den Preis entdeckt. Die Preisbindung der zweiten Hand schrieb dem Handel einheitliche Preise für Markenartikel vor, sodass Handelsmarken eine gute Möglichkeit waren, diese Preisbindung zu umgehen (vgl. Oehme 2001, S. 295). Beispielsweise wurde 1964 die Handelsmarke Privileg eingeführt (vgl. Privileg 2015). Als 1976 Carrefour Gattungsmarken einführte, übernahmen deutsche Handelsunternehmen diese Vorgehensweise schnell. 1978 wurden u. a. von Tengelmann die Gattungsmarke A&P sowie Die Sparsamen von Spar eingeführt. Der Handel verfolgte mit den Gattungsmarken insbesondere die Ziele, sich gegenüber den aufkommenden Discontnern zu behaupten und Kunden an die eigene Einkaufsstätte zu binden. Eine große Bedeutung konnten Handelsmarken zu der Zeit z. B. in den Warengruppen Papier, Konserven und Kaffee erlangen. In anderen Bereichen wie Waschmittel, Feinkost oder Süßwaren besaßen Gattungsmarken eine geringe Bedeutung. Eine konsequente Markenpolitik wurde damals bei den Gattungsmarken nicht angewandt. Das Profilierungsinstrument Preis stand eindeutig im Vordergrund. Top-Marken waren zu der Zeit nicht von der positiven Entwicklung der Handelsmarken bedroht und wurden verstärkt nachgefragt. In diesem Zusammenhang wird von einer Markenpolarisierung gesprochen, da Marken mit mittlerem Qualitäts- und Preisniveau verdrängt wurden. In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre verloren Handelsmarken u. a. aufgrund steigender Einkommen und einer verstärkten Individualisierung der Verbraucherbedürfnisse an Bedeutung. Erst durch die Wiedervereinigung Deutschlands erlebten sie eine erneute Renaissance. Sie wiesen einen verbesserten Produktauftritt und eine klare Kernkompetenz auf. Beispielsweise führte Rewe die Marken Today und Erlenhof ein. Diese Entwicklung mündete Ende der 1990er Jahre in eine zunehmende *Emanzipation der Handelsmarke*. Handelsunternehmen schufen Handelsmarken, die nicht mehr als klassisches Pendant zur Herstellermarke anzusehen waren und über eine eigene Markenidentität verfügten. Dies wird als Premium-Handelsmarke bezeichnet (vgl. Schenk 2004, S. 122 f.; Bruhn 2001, S. 13 ff.; Bruhn 1996, S. 9 f.; Pretzel 1996, S. 127 f.). Zusammenfassend können somit drei Entwicklungsstufen der Handelsmarke festgehalten werden, die gleichzeitig Möglichkeiten der Positionierung von Handelsmarken darstellen (vgl. Ahlert und Kenning 2007, S. 155; Bruhn 2001, S. 11): Gattungsmarke, klassische Handelsmarke und Premium-Handelsmarke. Diese werden in der Tab. 1.2 anhand verschiedener Merkmale einander



**Tab. 1.2** Entwicklungsstufen von Handelsmarken. (In Anlehnung an Berentzen 2010, S. 43 ff.; Lincoln und Thomassen 2008, S. 100 f.; Ahlert und Kenning 2007, S. 154 ff.; Mattmüller und Tunder 2004a, S. 229 ff.; Schenk 2004, S. 122 ff.; Bruhn 2001, S. 10 ff.; Dölle 2001, S. 134 f.; Dumke 1996, S. 34 ff.)

Kriterien	Gattungsmarke	Klassische Handelsmarke	Premium-Handelsmarke
Andere Bezeichnungen	No-Names, Generika, generics, weiße Ware, Discount-Handelsmarken	Me-too-Marken, Copy-Cat, Pseudomarken	Gestalt-, Pionier-, Profilierungs- oder Leadmarken
Produkte	Basisprodukte des täglichen Lebens	Großvolumige Einzelartikel	Große Kategorien und imagebildende Produkte
Preislage	Preiseinstieg (im Lebensmitteleinzelhandel Orientierung am Aldi-Preis)	Unterhalb des Marktführers	Oberhalb des Marktführers
Qualität/Image	Sicherung einer Mindestqualität	Vergleichbar mit Zweit- und Drittmarken (sog. Mitte-Marken), aber mitunter geringer wahrgenommen	Besser oder genauso gut wie Marke
Kaufmotivation	Preis	Preis-Leistung	Zusatznutzen
Einsatzgebiete im Handel	Abbildung eines Preiseinstiegs-sortiments meist als Alternative zu Discountern	Reduzierung der Sortimentskomplexität	Positionierung
Gestaltung	Einfache Produktgestaltung, bewusster Verzicht auf differenzierungsfähige Produktmerkmale	Häufig Imitation von Farbe, Logo und Verpackung von Marken	Eigenständige Gestaltung und Führung der Marke
Beispiele	TiP (real,-), Gut & Günstig (Edeka), ja! (Rewe); Ratskrone (Edeka)	real,- quality, Today (Rewe und Penny), Viva Vital (Netto Marken-discount), Eldena (Aldi Nord), River (Aldi Nord)	real,- selection, Edeka Bio, Edeka La France Rewe Feine Welt, Rewe Bio, Bio Sonne (Norma), Penny to go; Unser Norden (coop)

gegenübergestellt (vgl. Berentzen 2010, S. 43 ff.; Ahlert und Kenning 2007, S. 154 ff.; Mattmüller und Tunder 2004a, S. 229 ff.; Schenk 2004, S. 122 ff.; Bruhn 2001, S. 10 ff.; Dölle 2001, S. 134 f.; Dumke 1996, S. 34 ff.):

- *Gattungsmarken* zeichnen sich durch eine einfache Produktgestaltung aus und werden häufig insbesondere durch Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser als Discountalternative benutzt. Die Produktgestaltung ist meist einfach gehalten. Gattungsmarken werden häufig in Produktgruppen mit geringem Einkaufsrisiko eingesetzt, sollten selbsterklärend und modeunabhängig sein. Es handelt sich bei den Gattungsmarken nicht um anonyme Ware, da eine minimale Markierung vorhanden ist. Heute werden häufig Dachmarken genutzt, um das gesamte Preiseinstiegsortiment zu kennzeichnen.

#### **Praxisbeispiel: real,- SB-Warenhaus Marke ohne Namen**

Im Oktober 2013 führte das SB-Warenhaus real,- eine neue Gattungsmarke ein. Um die Glaubwürdigkeit der Preisstellung der Marke zu kommunizieren, wurde sogar auf einen Namen verzichtet. Weiterhin ist die gestalterische Aufmachung der Produkte sehr schlicht und einfach gehalten. Die Verpackung ist in einem auffälligen Gelb gestaltet. Die Produktqualität zeichnet sich durch einen gewissen Mindeststandard aus (vgl. Presseportal 2014). Die Handelsmarke weist damit eine hohe Ähnlichkeit zu den ersten Gattungsmarken in den 1970er Jahren auf.

- *Klassische Handelsmarken* sind vergleichbar mit den Zweit- und Drittmarken (Mitte-Marken) der Hersteller. Unter Zweit- oder Drittmarken werden Marken verstanden, die von einem Hersteller neben seiner Hauptmarke aufgebaut werden. Hersteller verfolgen damit u. a. die Strategie, den Markt nicht nur mit einer Marke zu bearbeiten, und können damit mehr Konsumenten erreichen. Beispiele für Zweit- bzw. Drittmarken sind Spee oder Weißer Riese des Unternehmens Henkel mit der Hauptmarke Persil. Die klassische Handelsmarke wird häufig zur Reduzierung der Sortimentskomplexität eingesetzt. Als Discounter die Preisbindung der zweiten Hand umgehen mussten, haben sie klassische Handelsmarken eingesetzt und häufig die Verpackung, das Logo und andere Elemente des Herstellers kopiert. Daher wurden sie auch als Me-too- oder Pseudomarken bezeichnet. Ferner wurden häufig Fantasienamen benutzt. Beispielsweise heißt die Kaffeemarke von Norma Rösta. Die Verpackungsgestaltung erinnert sehr stark an die von Jacobs Filterkaffee. Preislich sind klassische Handelsmarken unter der Herstellermarke angesiedelt. Konsumenten kaufen die Produkte aufgrund des Preis-Leistungs-Verhältnisses.
- *Premium-Handelsmarken* sind seit den 1990er Jahren zunehmend im Einsatz. Im Vordergrund steht bei diesen Handelsmarken weder ein sehr günstiger Preis noch eine Imitation von Marken. Vielmehr führt der Handel seine Marke nach den modernen Grundsätzen der Markenführung und schafft für den Konsumenten einen Zusatznutzen. Damit besteht eine noch bessere Möglichkeit der Positionierung.

Im Folgenden wird erläutert, wie der Erfolg der Handelsmarken erklärt werden kann. In der Literatur werden dazu drei Ansätze unterschieden: konjunktur-, verbraucher- und wettbewerbsbezogene Ansätze (vgl. Ahlert et al. 2001, S. 246). Diese werden im Nachfolgenden kurz vorgestellt.

Der konjunkturbezogene Erklärungsansatz stellt die Hypothese in den Mittelpunkt, dass der Marktanteil der Handelsmarken von der konjunkturellen Lage abhängig ist. Folglich führt ein konjunktureller Abschwung zu einem steigenden Marktanteil der Handelsmarken, da Konsumenten weniger Einkommen zur Verfügung haben und Handelsmarken aufgrund des Preisabstandes zur Herstellermarke attraktiver wirken. In Phasen des wirtschaftlichen Aufschwungs verläuft diese Entwicklung entgegengesetzt und Konsumenten sollten wieder vermehrt zu Herstellermarken greifen (vgl. Hoch und Banerji 1993, S. 58 f.; Kornobis 1997, S. 239; Lamey et al. 2007). Lamey et al. (2007) untersuchen über einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren die Entwicklung der Marktanteile von Handelsmarken und des Bruttoinlandsprodukts in Amerika, Belgien, Deutschland und Großbritannien. Sie bestätigen grundsätzlich den Zusammenhang der konjunkturellen Entwicklung und des Handelsmarkenanteils, weisen aber darauf hin, dass Veränderungen des Bruttoinlandsprodukts ein asymmetrisches Verhältnis zwischen dem Umfang und der Geschwindigkeit des Auf- und Abstiegs des Handelsmarkenanteils hervorbringen. Demnach ist der Handelsmarkenanteil nicht im gleichen Maß rückläufig, wie es der wirtschaftliche Aufschwung einer Volkswirtschaft vermuten lassen würde. Kunden greifen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten schneller zu Handelsmarken. Sie verändern dieses Verhalten in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs jedoch langsamer. Kunden, die während der wirtschaftlichen Krise zu Handelsmarken gegriffen haben, bleiben somit offensichtlich auch nach der wirtschaftlichen Erholung bei ihrer Wahl (vgl. Lamey et al. 2007, S. 11). Die Aussagen des konjunkturellen Erklärungsansatzes können jedoch nicht pauschal auf alle Arten von Handelsmarken übertragen werden. Es ist beispielsweise denkbar, dass Premium-Handelsmarken nicht im gleichen Ausmaß von konjunkturellen Entwicklungen betroffen sind wie Gattungs- oder klassische Handelsmarken (vgl. Berentzen 2010, S. 39 f.; Ahlert et al. 2001, S. 249).

Der verbraucherbezogene Erklärungsansatz sieht in Veränderungen des Kaufverhaltens der Konsumenten den Grund für den Erfolg von Handelsmarken. Als Ursachen werden das hybride Kaufverhalten der Konsumenten und die sinkende Markentreue benannt (vgl. Ahlert et al. 2001, S. 249 f.). Konsumenten weisen heute ein zunehmendes Preisbewusstsein auf und hinterfragen den Preis von Markenartikeln stärker. Unterstützt wird diese kritische Haltung von zahlreichen Ergebnissen u. a. der Stiftung Warentest, die Handelsmarken eine vergleichbare oder bessere Qualität als Markenprodukten zuschreiben (siehe Praxisbeispiel). In Untersuchungen zeigte sich, dass das Preisbewusstsein der Konsumenten einen Einfluss auf die Einstellung zu Handelsmarken bzw. den Kauf generell hat (vgl. Glynn und Chen 2009; Garretson et al. 2002; Batra und Sinha 2000). Das Phänomen des Smart Shoppers (siehe Abschn. 2.2.3) hat dabei keinen bzw. einen geringen Einfluss auf den Kauf von Handelsmarken. Smart Shopper sind eher an Preisreduzierungen für Markenprodukte interessiert (vgl. Garretson et al. 2002, S. 97).

**Praxisbeispiel: Stiftung Warentest Geschirrspültabs**

Die Stiftung Warentest untersuchte im Jahr 2010 verschiedene Geschirrspültabs. Sieger des Tests waren Tabs der Marke Somat 9 (Note 2,1). Gleich dahinter waren jedoch Produkte von Aldi und Lidl platziert. Akuta komplett bzw. Alio complete (Aldi Nord bzw. Aldi Süd) sowie W5 All-in-1 (Lidl) schnitten mit einer Gesamtnote von 2,2 ähnlich gut wie Somat ab. Dabei muss jedoch der Preisunterschied bedacht werden: 5,60 EUR (Somat) vs. 2,99 EUR (Handelsmarken). Weiterhin ist der Packungsinhalt unterschiedlich. Somat hat 24 Tabs je Packung, die Handelsmarken 40 Tabs je Packung. Ein Spülgang mit Somat kostet demnach 0,23 EUR gegenüber 0,07 EUR mit den Handelsmarken bei einem nahezu vergleichbaren Ergebnis (vgl. Test [2010](#)).

Schließlich geht der wettbewerbsbezogene Erklärungsansatz davon aus, dass Veränderungen im Handel zum Erfolg von Handelsmarken geführt haben. Demnach sind Veränderungen im Wettbewerb ursächlich dafür, dass Handelsunternehmen sich immer mehr Marken-Know-how aneignen, welches zur Führung der eigenen Handelsmarken eingesetzt wird. Eine Markenstrategie ist bei vielen Handelsunternehmen deutlich erkennbar und die Führung der eigenen Marken wird professionalisiert. Somit verfolgen Handelsunternehmen in Bezug auf ihre Handelsmarken konkrete Ziele und Strategien (vgl. Ahlert et al. [2001](#), S. 251). Auf den Prozess des Handelsmarkenmanagements wird in Kap. [2](#) näher eingegangen.

---

## **1.3 Bedeutung von Handelsmarken**

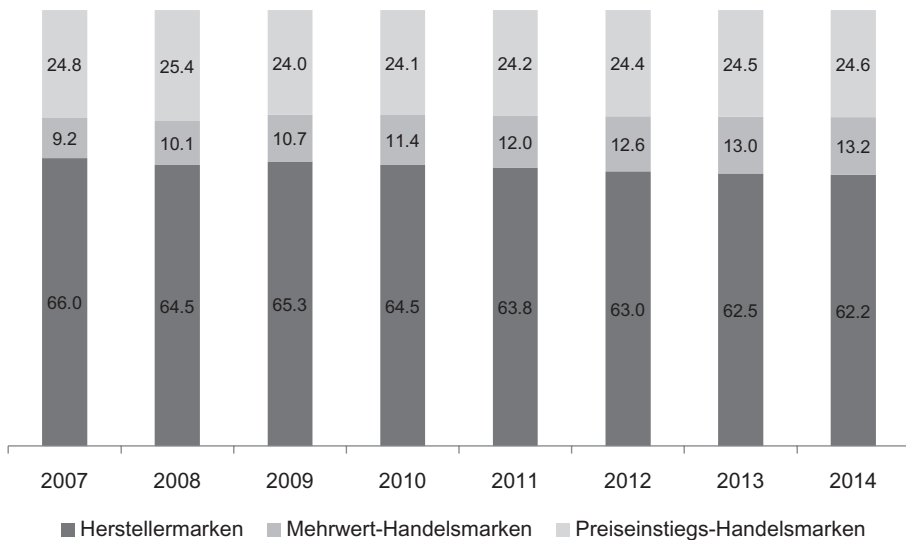
### **1.3.1 Aus Konsumentensicht**

Die Bedeutung der Handelsmarken aus Konsumentensicht spiegelt sich am ehrlichsten im Kaufverhalten der Kunden wider. Hierzu ist beispielsweise ein Rückgriff auf Panel-daten möglich. Abb. [1.2](#) macht deutlich, dass der Marktanteil der Preiseinstiegs-Handelsmarken seit 2007 nahezu unverändert zwischen 24 und 25 % liegt. Eine positive Entwicklung verzeichnen Mehrwert-Handelsmarken, die 2014 auf einen Marktanteil von 13,2 % kommen. Diese positive Entwicklung geht zulasten der Herstellermarken, wobei insbesondere Zweit- und Drittmarken Marktanteile verlieren. Im Jahr 2014 betrug der Marktanteil der Herstellermarken in Deutschland 62,2 % (vgl. GfK [2015](#), S. 5).

Aus Konsumentensicht können folgende Faktoren identifiziert werden, die einen *Einfluss auf den Kauf einer Handelsmarke* haben (vgl. GfK Compact [2010](#); Glynn und Chen [2009](#); Kaapke [2005](#), S. 149; Koppe [2003](#), S. 57; Batra und Sinha [2000](#); Burton et al. [1998](#), S. 300 ff.; Dumke [1996](#), S. 60):

- *Kaufrisiko*

Konsumenten kaufen Handelsmarken insbesondere dann, wenn das empfundene Kaufrisiko gering ist. Wenn mit dem Kauf demnach ein geringerer Fehler gemacht



**Abb. 1.2** Entwicklung der Marktanteile von Marken. (In Anlehnung an GfK 2015, S. 5)

werden kann. Beispielsweise wollen Konsumenten für Zahncreme, Shampoo oder Gesichtscreme aufgrund des direkten Körperkontakts und des damit verbundenen Risikos eher einen Fehlkauf vermeiden. Bei Aluminiumfolie oder Gemüsekonserven fällt diese Risikobewertung deutlich anders aus. Das wahrgenommene Kaufrisiko von Handelsmarken hängt u. a. vom Prestigewert der Warengruppe (z. B. Champagner), von der Leichtigkeit der Qualitätsbeurteilung (Parfüm vs. Toilettenpapier) und der Körpernähe des Produktes (Lippenstift vs. Haushaltstücher) ab.

- *Anteil von Such- und Erfahrungseigenschaften*  
Weiterhin werden Handelsmarken eher gekauft, wenn das Produkt über mehr Such- als Erfahrungseigenschaften verfügt, wenn also mehr Eigenschaften eines Produktes vor dem Kauf beurteilt werden können.
- *Preisbewusstsein und Involvement der Kunden*  
Ein hohes Preisbewusstsein sowie ein niedriges Involvement der Kunden sind weitere Einflussfaktoren auf den Kauf von Handelsmarken.
- *Soziodemografische Faktoren*  
In vielen Studien wurde der Einfluss soziodemografischer Faktoren auf den Kauf einer Handelsmarke untersucht. Dabei zeigen sich aber sehr inkonsistente Ergebnisse. Übereinstimmend zeigen jedoch mehrere Studien, dass die Größe der Familie und das zur Verfügung stehende Einkommen den Kauf von Handelsmarken beeinflussen.
- *Impulsives Kaufverhalten und Markenloyalität*  
Ebenso zeigt sich, dass Handelsmarken weniger impulsiv und eher von weniger markenloyalen Kunden gekauft werden.

Das aufgezeigte Entscheidungsmuster von Konsumenten für Handelsmarken kann zum Teil in den Umsatzanteilen (Daten beziehen sich auf 2013) je Warengruppe wiedergefunden werden. Beispielsweise weisen die Warengruppen Käse SB (57,3 %), Wurst SB (56,5 %) und Tiefkühlkost (54,3 %) hohe Marktanteile für Handelsmarken im Lebensmittelbereich auf. Diese sind für Süßwaren (30,9 %) oder Bier (12,7 %) bedeutend geringer. Im lebensmittelnahen Bereich zeigen die Warengruppen Papierhygiene (69,4 %) und Tierfutter und -hygiene (56,1 %) besonders hohe Marktanteile für Handelsmarken auf, während bei Mund- (13,6 %) oder Haarpflege (8,5 %) seltener zu Handelsmarken gegriffen wird (vgl. Nielsen 2015).

Zusammenfassend werden die Funktionen von Handelsmarken aus Konsumentensicht erläutert. Neben den bereits angesprochenen Funktionen einer Marke (siehe Abschn. 1.1) ist insbesondere der *Erwerb von preisgünstigen Produkten* anzuführen. 76 % der Deutschen sehen im Kauf von Handelsmarken eine Möglichkeit, gute Qualität zu einem guten Preis zu erstehen. 88 % geben an, dass die Qualität von Handelsmarken genauso gut wie die der Herstellermarken ist (vgl. MetrixLab 2014). Der POS-Marketing Report 2016 weist in seiner aktuellen Studie aus, dass rund 50 % der Deutschen davon ausgehen, dass es spürbare Qualitätsunterschiede zwischen Handels- und Herstellermarken gibt. Weiterhin wird ausgewiesen, dass knapp zwei Drittel der Kunden lieber zu einer günstigen Marke eines Händlers als zu einer Herstellermarke greifen (vgl. Lebensmittelzeitung 2016). Damit wird deutlich, dass Kunden sehr wohl wissen, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis der Handelsmarken besser ist. Ein Qualitätssignal wird aber eindeutig eher von der Herstellermarke ausgestrahlt. Das empfundene Preis-Leistungs-Verhältnis ist somit für den Konsumenten entscheidend (vgl. Kaapke 2005, S. 149). Das macht deutlich, dass eine zweite Funktion von Handelsmarken der Erwerb von Produkten mit einer gleichbleibenden Qualität ist. Darauf aufbauend besteht die Option, dass Konsumenten den Kauf von Herstellermarken durch den Kauf von Handelsmarken substituieren. Weiterhin stellen Handelsmarken eine Möglichkeit dar, die Treue zu einer Einkaufsstätte zu vereinfachen. Immerhin geben 44 % der Deutschen an, dass die Auswahl von Handelsmarken ein wichtiges Kriterium für die Wahl der Einkaufsstätte ist (vgl. MetrixLab 2014). Durch die Schaffung von Premium-Handelsmarken und damit verbunden das Angebot von innovativen Produkten kann der Konsument die vorhandenen Auswahlmöglichkeiten ergänzen und das Einkaufserlebnis steigern (vgl. Bruhn 1996, S. 14; Bruhn 2001, S. 27; Schwertfeger 2012, S. 157).

### 1.3.2 Aus Herstellersicht

Handelsmarkenprodukte müssen produziert werden. Grundsätzlich können Handelsunternehmen ihre Handelsmarken über Hersteller beschaffen oder selbst als Hersteller tätig werden. Letzteres gewinnt immer mehr an Bedeutung, wie Beispiele von Edeka oder Lidl aus dem Lebensmittelbereich zeigen.

**Praxisbeispiel: Eigenproduktion Lidl und Edeka**

Der Discounter Lidl hat im Jahr 2008 angekündigt, eine eigene Schokoladenfabrik zu bauen. Das Unternehmen wollte sich unabhängiger von Herstellern machen. Letztlich können damit eigene Sortimentsstrategien besser verwirklicht werden. Im Jahr 2010 wurde die Schokoladenfabrik eröffnet. Pro Jahr werden etwa 280 Mio. Tafeln Schokolade produziert (vgl. Wer zu Wem 2015). Auf der Seite der Fabrik heißt es dazu: „Als Hersteller von Handelsmarken höchster Qualität streben wir die Kostenführerschaft an. Durch fortschrittliches, nachhaltiges Wirtschaften und schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen schaffen wir die Grundlage für Erfolg und Wachstum. Ein verantwortungsvolles Miteinander leitet dabei stets unser Handeln. [...] Der Vertrieb unserer Erzeugnisse erfolgt exklusiv in den Filialen unseres festen Partners Lidl“ (Solent GmbH & Co. KG 2014). Im Jahr 2012 eröffnete Lidl auf dem Produktionsgelände eine Brotfabrik, die Brot und Brötchen für die Backstationen von Lidl herstellt (vgl. Bonback GmbH & Co. KG 2014). Diese Produktionsanlage dürfte eine wichtige Voraussetzung für die starke Expansion des Discounters in der Warengruppe Backwaren gewesen sein.

Die Edeka-Gruppe besitzt auch eigene Produktionsstätten, u. a. für Fleisch, Backwaren sowie Fruchtsaft. Als Motivation wird geäußert, dass es für einige Produkte bereits nur noch zwei Lieferanten gebe. Es bestehe die Gefahr, in eine einseitige Abhängigkeit zu kommen, die Edeka vermeiden möchte (vgl. Focus 2014).

In den meisten Fällen übernehmen Hersteller, und nicht das Handelsunternehmen selbst, die Produktion. Dabei besitzen Handelsmarken für den Hersteller die nachfolgenden *Funktionen*. Durch die Produktion von Handelsmarken hat der Hersteller die Möglichkeit, Überkapazitäten abzubauen. Durch höhere Produktionsmengen können sich Erfahrungskurveneffekte einstellen und weitere Kostenverbesserungen eintreten. Ebenso besteht die Möglichkeit, eine Mehrproduktstrategie aufzubauen. Durch die zusätzliche Produktion von Handelsmarken neben den eigenen Herstellermarken besteht die Chance, das Absatzpotenzial zu erweitern und die eigene Abhängigkeit von der Herstellermarke zu verringern (vgl. Bruhn 1996, S. 14). Ein Hersteller wird sich nicht nur aufgrund der Möglichkeit, das Risiko zu reduzieren, zur Produktion von Handelsmarken entschließen, sondern auch dann, wenn er nicht auf einem monopolistischen Markt agiert (vgl. Dumke 1996, S. 62).

Falls Hersteller neben eigenen Produkten auch Handelsmarken produzieren, besteht immer die Gefahr, dass Konsumenten die zweigleisige Produktion entdecken. Damit verbunden sind dann oftmals Fragen, ob die Handelsmarke wirklich aus anderen Bestandteilen besteht als das Markenprodukt. Verschiedene Publikumszeitschriften decken immer wieder für Konsumenten die Hersteller hinter den Marken auf. Darüber hinaus existieren zu diesen Themen zahlreiche Bücher und Internetseiten. Dabei wird oftmals deutlich, dass die verschiedenen Handelsmarken von denselben Produzenten (siehe Praxisbeispiel Warenrückruf) hergestellt und gleichzeitig auch mehrere Handelsmarken produziert werden.



**Praxisbeispiel: Warenrückruf**

Das Unternehmen Hans Freitag veröffentlichte am 21.06.2014 einen Warenrückruf. Kekse sollten aufgrund von Metallkörpern im Produktionsprozess lieber nicht gegessen werden. Betroffen waren Gebäck- und Waffelmischungen von Biscotto (Aldi Nord), Unser Norden (Coop), Gut & Günstig (Edeka), Biscoteria (Netto Marken-discount), Delicia (Norma) und TiP (real,-) (vgl. Freitag-Meyer 2014). Das Beispiel macht sehr eindrucksvoll deutlich, dass viele große Handelsunternehmen bei ein und demselben Produzenten fertigen lassen und zwischen den Handelsmarken objektiv kaum ein Unterschied bestehen dürfte.

### 1.3.3 Aus Handelssicht

Im Rahmen von Abschn. 1.2 wurde bereits angesprochen, dass die Motivation, Handelsmarken anzubieten, u. a. darin gesehen werden kann, den Kunden eine Discountalternative zu bieten. Grundsätzlich besitzen Handelsmarken in den verschiedenen Betriebsformen des Handels eine unterschiedliche Bedeutung. Typischerweise weist die Betriebsform Discounter einen hohen Anteil an Handelsmarken auf (69,2 %). Verbraucher-/Supermärkte sowie SB-Warenhäuser fokussieren sich in ihrer Sortimentspolitik stärker auf Markenprodukte, sodass der Handelsmarkenanteil bei 21,4 % bzw. 18 % liegt (vgl. GfK 2013).

Aus Sicht der Handelsunternehmen weisen Handelsmarken verschiedene *Funktionen* auf. Grundsätzlich können Handelsunternehmen über Handelsmarken ein eigenständiges Sortimentsprofil erzeugen. Darauf aufbauend ist eine Profilierung gegenüber den Wettbewerbern möglich. Mit der Handelsmarke besteht auch die Möglichkeit, innovative Produkte zu entwickeln, die es bislang in dieser Form noch nicht gab (vgl. Bruhn 2001, S. 27 f.; Schenk 2001, S. 83). Das Praxisbeispiel der Handelsmarke alverde von dm beweist das sehr anschaulich.

**Praxisbeispiel: alverde**

Das Unternehmen dm Drogeriemarkt führte bereits im Jahr 1989 die Handelsmarke alverde für den Sortimentsbereich Naturkosmetik ein. Das Unternehmen war damit Vorreiter der Branche und sicher auch Wegbereiter für die Naturkosmetik. Die Handelsmarke umfasst Kosmetikprodukte, die frei von synthetischen Duft-, Farb- und Konservierungsstoffen sind. Sie gehört zu den am meisten verkauften Naturkosmetik-Marken in Deutschland (vgl. dm 2011).

Neben dem eigenständigen Sortimentsprofil werden Handelsmarken auch zur Dokumentation der preislichen Leistungsfähigkeit genutzt. Ferner stellen sie eine Möglichkeit dar, einen Gegenpol zu anderen Betriebsformen zu bilden (vgl. Bruhn 2001, S. 27 f.; Schenk 2001, S. 83). Häufig bewerben Handelsunternehmen gerade die Gattungsmarken als sogenannte Discountalternativen und vollziehen Preisänderungen von Discountern sofort nach, wie das Beispiel Rewe beweist.



**Praxisbeispiel: Rewe Tiefpreiskontrolle**

Im Jahr 2010 bewarb das Unternehmen Rewe seine Gattungsmarke ja! mit einer täglichen Tiefpreiskontrolle. In großen Werbeanzeigen wurde ausgesagt, dass alle Artikel der Handelsmarke täglich mit deutschen Discountern verglichen werden und der Preis nach unten angepasst wird (vgl. Presseportal [2010](#)).

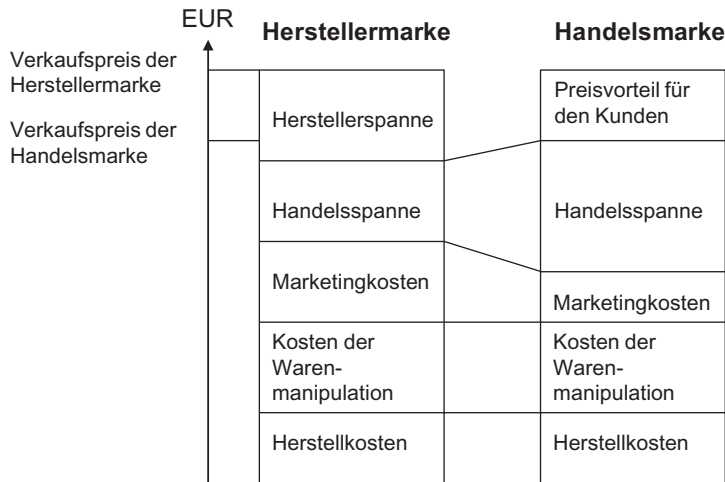
Die Aufnahme von Handelsmarken in das Sortiment stellt für Handelsunternehmen grundsätzlich eine Möglichkeit der Verbesserung des Einkaufsstättenimages dar. Weiterhin besteht die Chance, Konsumenten über die Handelsmarke an die Einkaufsstätte zu binden (vgl. Kaapke [2005](#), S. 147 f.). Handelsmarken werden auch als Mittel zur Spannungsicherung und Ertragssteigerung eingesetzt (vgl. Bruhn [2001](#), S. 27 f.; Schenk [2001](#), S. 83). Bei der Produktion von Handelsmarken wird die Tätigkeit des Herstellers auf die Kernfunktion der Produktion reduziert. Einige Hersteller entsprechen dabei dem Wunsch der Handelsunternehmen nach günstigen Handelsmarken und kalkulieren die Auslastung freier Produktionskapazitäten nur auf Teilkostenbasis. Es wird somit auf die volle Deckung der Fixkosten verzichtet. Weitere Kostenunterschiede entstehen, da keine bzw. geringere Vermarktungskosten (u. a. Kosten für Werbung und Verkaufsförderung) existieren. Die Vermarktungskosten stellen bei Markenprodukten einen großen Kostenblock dar. Gerade beim Wegfall dieser Kosten wird ein wesentlicher Kalkulationsunterschied zwischen Hersteller- und Handelsmarken gesehen (vgl. Vanderhuck [2001](#), S. 115 ff.). Ailawadi und Harlam ([2004](#), S. 155 ff.) weisen in ihrer Studie nach, dass die prozentuale Spanne von Handelsmarken höher ist als von Herstellermarken. Die Betragsspanne muss das aber aufgrund des niedrigen Preises der Handelsmarke nicht sein. Damit der gleiche Gewinn wie mit der Herstellermarke erzielt werden kann, muss demnach mehr Absatz generiert werden. Die Abb. [1.3](#) verdeutlicht die Aussagen noch einmal.

Dabei muss bedacht werden, dass die Aussage insbesondere für Kunden, die überwiegend Handelsmarken kaufen, nicht stimmt. Forschungsergebnisse von Bauer et al. ([2004](#)) zeigen, dass Kunden, die als starke Handelsmarken-Käufer charakterisiert werden können, der Einkaufsstätte gegenüber nicht treu sind. Im Gegenteil, diese Kunden haben eher erkannt, dass sie mit Handelsmarken Geld sparen können, und sind eher generell Handelsmarken gegenüber treu. Werden zusätzlich keine Qualitätsunterschiede zwischen den Handelsmarken festgestellt, ist es wahrscheinlich, dass Kunden eher zum Discounter abwandern (vgl. Bauer et al. [2004](#), S. 23; Ailawadi und Harlam [2004](#), S. 162).

Es wird also deutlich, dass die Treue zur Einkaufsstätte durch Handelsmarken bei Kunden mit einem sehr hohen Anteil an Handelsmarken nicht hergestellt werden kann.

Entscheidet sich ein Handelsunternehmen für die Einführung von Handelsmarken, sind verschiedene Erfolgsfaktoren identifizierbar (vgl. Schenk [2001](#), S. 84; Bruhn [1996](#), S. 28; Dumke [1996](#), S. 55 f.):

- hohes Qualitätsniveau der Ware,
- gewisse Unternehmensgröße,
- nötige Finanzkraft,



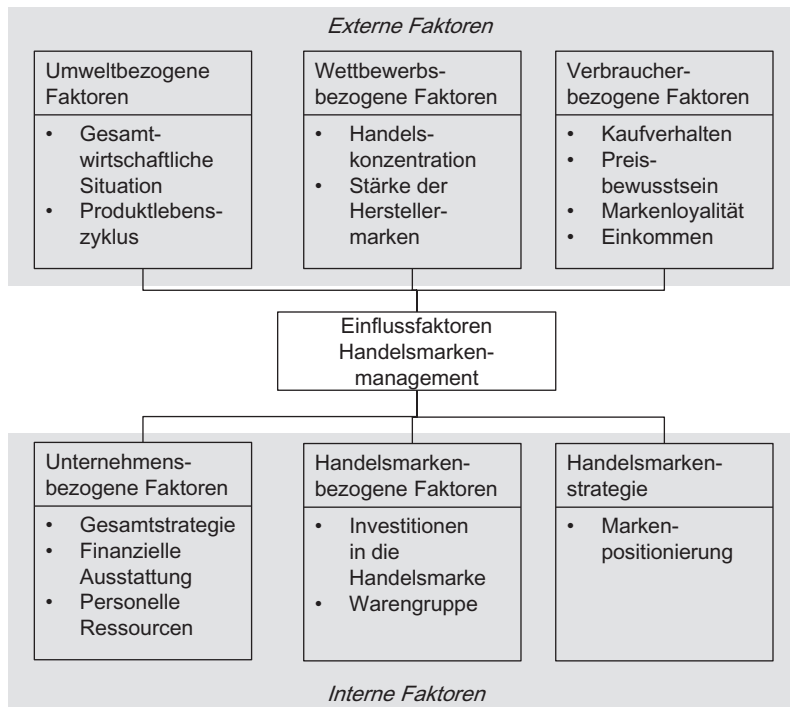
**Abb. 1.3** Vergleich der Kostenblöcke von Hersteller- und Handelsmarke. (In Anlehnung an Ahlert et al. 2000, S. 44)

- geeignete Organisationsstruktur mit integrativem Handelsmarkenmanagement,
- Harmonie mit den übrigen Maßnahmen des Handelsmarketings,
- Harmonie mit der Corporate Identity,
- beschaffungswirtschaftliche Voraussetzungen,
- permanente Erfolgskontrolle,
- geringer Preiswettbewerb zwischen Marken (vgl. Raju et al. 1995) und
- hohe Preissensibilität der Kunden bezüglich Marke und Handelsmarke (vgl. Raju et al. 1995).

## 1.4 Zusammenfassung

Das erste Kapitel des Buches hat sich mit der Abgrenzung der Begriffe Marke und Handelsmarke beschäftigt. Weiterhin wurden Entwicklungsrichtungen von Handelsmarken aufgezeigt sowie die Bedeutung der Handelsmarken aus Sicht der Konsumenten, Hersteller und Händler betrachtet. Im zweiten Kapitel dieses Buches erfolgt eine intensive Auseinandersetzung mit dem Management von Handelsmarken.

Abschließend werden verschiedene Einflussfaktoren des Handelsmarkenmanagements vorgestellt, die im nachfolgenden Kapitel intensiver betrachtet werden (siehe Abb. 1.4). Grundsätzlich können interne und externe Faktoren, die das Handelsmarkenmanagement beeinflussen, unterschieden werden. Zu den externen Faktoren gehören u. a. Faktoren der ökonomischen Umwelt, des Wettbewerbs oder verbraucherbezogene Einflüsse. Interne Faktoren sind beispielsweise die Investitionen in die Handelsmarke, die Warengruppe oder die gewählte Handelsmarkenstrategie.



**Abb. 1.4** Einflussfaktoren des Handelsmarkenmanagements. (In Anlehnung an Sattler und Völckner 2013, S. 163)

#### Aufgaben zur Wiederholung und Vertiefung

1. Ordnen Sie den verschiedenen Definitionen aus Tab. 1.1 die Sichtweisen des Markenbegriffs zu. Versuchen Sie anschließend zu begründen, warum bestimmte Sichtweisen im Handel eine geringere Bedeutung gespielt haben.
2. Beschreiben Sie die Entwicklung der Handelsmarken. Führen Sie zu den jeweiligen Handelsmarkentypen Beispiele an.
3. Untersuchen Sie für drei selbst gewählte Markenproduzenten, ob diese Handelsmarken produzieren. Falls ja, kaufen Sie das Markenprodukt und das Handelsmarkenprodukt und führen Sie einen Geschmackstest durch.
4. Welche Funktionen besitzen Handelsmarken aus Konsumenten-, Hersteller- und Handelsperspektive?
5. Ordnen Sie die verschiedenen Funktionen von Handelsmarken aus Handelssicht den drei Entwicklungsstufen der Handelsmarken zu. Welche Handelsmarkentypen sind für welche Funktionen geeignet, weniger geeignet oder ungeeignet?
6. Vergleichen Sie den Preis eines beliebigen Markenproduktes und einer vergleichbaren Handelsmarke. Erklären Sie, warum es zu Preisunterschieden kommt.

## Literatur

- Ahlert, D., & Kenning, P. (2007). *Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben*. Berlin: Springer.
- Ahlert, D., Kenning, P., & Scheider, D. (2000). *Markenmanagement im Handel. Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Ahlert, D., Kenning, P., & Scheider, D. (2001). Das Wachstum der Handelsmarken – Ursachen und Zukunftsperspektiven. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handelsmarken. Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik* (3. Aufl., S. 243–260). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ailawadi, K. L., & Harlam, B. (2004). An empirical analysis of the determinants of retail margins. The role of store-brand share. *Journal of Marketing*, 68(1), 147–165.
- Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution. (2006). *Katalog E, Definitionen zu Handel und Distribution* (5. Aufl.). Köln: ifH.
- Batra, R., & Sinha, I. (2000). Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, 76(2), 175–191.
- Bauer, H. H., Görtz, G., & Strecker, T. (2004). *Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern. Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken*. Management Arbeitspapiere des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, M92. Mannheim: Universität Mannheim.
- Baumgarth, C. (2014). *Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bereikoven, L. (1978). Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens. In C.-A. Andrae (Hrsg.), *Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing* (S. 35–48). Wiesbaden: Gabler.
- Berentzen, J. B. (2010). *Handelsmarkenmanagement. Solution Selling in vertikalen Wertschöpfungsnetzwerken*. Wiesbaden: Gabler Research.
- Bonback GmbH & Co. KG. (2014). Wir über uns. <https://www.bonback.de/>. Zugegriffen: 9. März 2015.
- Bruhn, M. (1996). Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb – eine Einführung in den Sammelband. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handelsmarken im Wettbewerb. Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik* (S. 3–35). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, M. (2001). Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb – eine Einführung. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handelsmarken. Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik* (3. Aufl., S. 3–48). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, M. (2004). Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement* (2. Aufl., Bd. 1, S. 3–49). Wiesbaden: Gabler.
- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Hemmann, F. (2015). *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burton, S., Lichtenstein, D. R., Netemeyer, R. G., & Garretson, J. A. (1998). A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 293–306.
- De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands* (4. Aufl.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dm. (2011). Über Alverde. <https://www.dm.de/dm-marken/alverde/ueber-alverde/>. Zugegriffen: 19. Juni 2016.
- Dölle, V. (2001). Konzepte und Positionierung von Handelsmarken – dargestellt an ausgewählten Beispielen. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handelsmarken. Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik* (3. Aufl., S. 131–145). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- DPMA. (2014). Statistiken zu Marken. <http://presse.dpma.de/presseservice/datenzahlenfakten/statistiken/marke/>. Zugriffen: 12. Febr. 2015.
- Dumke, S. (1996). *Handelsmarkenmanagement*. Hamburg: S + W.
- Economist. (2000). Marks and Spencer. Shelving the saint. <http://www.economist.com/node/293530>. Zugriffen: 18. Febr. 2015.
- Edeka. (2015). Unsere Eigenmarken – Gut&Günstig. [http://www.edeka.de/unsere-marken/eigenmarken-lebensmittel/gut-guenstig/edeka\\_gutundguenstig.jsp](http://www.edeka.de/unsere-marken/eigenmarken-lebensmittel/gut-guenstig/edeka_gutundguenstig.jsp). Zugriffen: 26. Febr. 2015.
- Eight O’Clock. (2015). Eight O’Clock coffee history. <http://www.eightoclock.com/eight-o-clock-coffee-history>. Zugriffen: 18. Febr. 2015.
- Esch, F.-R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Focus. (2014). Edeka sagt Industrie mit Eigenmarken den Kampf an. [http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/unzufrieden-mit-lieferanten-edeka-sagt-industrie-mit-eigenmarken-den-kampf-an\\_id\\_3809536.html](http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/unzufrieden-mit-lieferanten-edeka-sagt-industrie-mit-eigenmarken-den-kampf-an_id_3809536.html). Zugriffen: 9. März 2015.
- Freitag-Meyer, A. (2014). Achtung! Warenrückruf wegen Metallfremdkörper. In Keksblog by Hans Freitag. <http://www.keksblog.com/allgemein/achtung-warenueckruf-wegen-metallfremdkoerper/>. Zugriffen: 9. März 2015.
- Garretson, J. A., Fisher, D., & Burton, S. (2002). Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: Similarities and differences. *Journal of Retailing*, 78(2), 91–99.
- GfK. (2013). Consumer Index Total Grocery 09/2013. [http://www.gfk-verein.org/sites/default/files/medien/1/dokumente/gfk\\_consumerindex\\_09\\_2013.pdf](http://www.gfk-verein.org/sites/default/files/medien/1/dokumente/gfk_consumerindex_09_2013.pdf). Zugriffen 11. März 2015.
- GfK. (2015). Consumer Index Total Grocery 12/2014. [http://www.gfk-verein.org/sites/default/files/medien/4536/dokumente/ci\\_12\\_2014.pdf](http://www.gfk-verein.org/sites/default/files/medien/4536/dokumente/ci_12_2014.pdf). Zugriffen: 11. Febr. 2015.
- GfK Compact. (2010). Eine Frage des Vertrauens. [http://www.gfk-compact.de/index.php?article\\_id=175&clang=0](http://www.gfk-compact.de/index.php?article_id=175&clang=0). Zugriffen: 5. März 2015.
- Glynn, M. S., & Chen, S. (2009). Consumer-factors moderating private label brand success: Further empirical results. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(11), 896–914.
- Hartl, F. (1960). *Handels- und Herstellermarken in der Lebensmittelbranche*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Hoch, S. J., & Banerji, S. (1993). When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, 34(Summer), 57–67.
- Homburg, C. (2015). *Marketingmanagement* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaapke, A. (2005). Handelsmarken – Fluch und Segen zugleich? Eine perspektivische Betrachtung. In B. Gaiser, R. Lixweiler, & V. Brucker (Hrsg.), *Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien* (S. 141–154). Wiesbaden: Gabler.
- Koppe, P. (2003). *Handelsmarken und Markenartikel. Wahrnehmungsunterschiede aus Sicht der Marktteilnehmer*. Wien: Service Fachverlag.
- Kornobis, K.-J. (1997). Die Entwicklung von Handelsmarken – Untersuchungen von Zukunftsperspektiven im Verbrauchsgüterbereich. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handelsmarken, Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik* (2. Aufl., S. 237–264). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2007). How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71(1), 1–15.
- Lebensmittelzeitung. (29.01.2016). Kunden wollen Marken im Discounter. *Lebensmittelzeitung*, S. 55–56.
- Lincoln, K., & Thomassen, L. (2008). *Private label. Turning the retail brand threat into your biggest opportunity*. London: Kogan Page.
- Mattmüller, R., & Tunder, R. (2004a). *Strategisches Handelsmarketing*. München: Vahlen.

- Mattmüller, R., & Tunder, R. (2004b). Handelsmarkenstrategie. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung, Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement* (2. Aufl., Bd. 1, S. 949–973). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Burmann, C. (2001). Identitätsorientierte Markenführung – Konsequenzen für die Handelsmarke. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handelsmarken. Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik* (3. Aufl., S. 49–69). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meffert, H., & Burmann, C. (2002a). Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung* (S. 17–33). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Burmann, C. (2002b). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement, Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung* (S. 35–72). Wiesbaden: Gabler.
- Mellerowicz, K. (1963). *Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung* (2. Aufl.). München: Beck.
- MetrixLab. (2014). Handelsmarkenstudie 2014. [http://www.lebensmittelzeitung.net/studien/pdfs/639\\_.pdf](http://www.lebensmittelzeitung.net/studien/pdfs/639_.pdf). Zugegriffen: 5. Febr. 2015.
- Nielsen. (2015). Handelsmarkenanteile bei Food und Nearfood im deutschen Lebensmitteleinzelhandel (inkl. Drogeriemärkte) in den Jahren 2008 bis 2013 nach Warengruppen (in Prozent), zitiert nach: [Handelsdaten.de](http://Handelsdaten.de). Zugegriffen: 9. März 2015.
- Oehme, W. (2001). *Handels-Marketing. Vom namenlosen Absatzmittler zur markanten Retail Brand* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Presseportal. (2010). Rewe senkt die Preise. Das Unternehmen folgt umgehend den Preissenkungen der Discounter und setzt seine tägliche Tiefpreiskontrolle für ja! Artikel konsequent um. <http://www.presseportal.de/pm/52007/1678694/rewe-senkt-die-preise-das-unternehmen-folgt-umgehend-den-preissenkungen-der-discounter-und-setzt>. Zugegriffen: 11. März 2015.
- Presseportal. (2014). Ausgezeichnet: Ohne Schnickschnack. Ohne teuer. Marke ohne Namen wird nur acht Monate nach Markteinführung als bestes Eigenmarkenprodukt ausgezeichnet. <http://www.presseportal.de/pm/58538/2749463/ausgezeichnet-ohne-schnickschnack-ohne-teuer-marke-ohne-namen-wird-nur-acht-monate-nach-markteinf>. Zugegriffen: 26. Febr. 2015.
- Pretzel, J. (1996). Die Entwicklung von Handelsmarken – Untersuchungen und Zukunftsperspektiven im Verbrauchsgüterbereich. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handelsmarken im Wettbewerb; Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik* (S. 121–148). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Privileg. (2015). Marke privileg, 50 Jahre Qualität. <http://www.privileg.de/themen/privileg/marke-privileg/geschichte/>. Zugegriffen: 18. Febr. 2015.
- Raju, J. S., Sethuraman, R., & Dhar, S. K. (1995). The introduction and performance of store brands. *Management Science*, 41(6), 957–978.
- Sattler, H., & Völckner, F. (2013). *Markenpolitik* (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schenk, H.-O. (1991). *Marktwirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Gabler.
- Schenk, H.-O. (2001). Funktionen, Erfolgsbedingungen und Psychostrategie von Handels- und Gattungsmarken. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handelsmarken. Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik* (3. Aufl., S. 71–98). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schenk, H.-O. (2004). Handels-, Gattungs- und Premiummarken des Handels. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenführung, Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement* (2. Aufl., Bd. 1, S. 119–150). Wiesbaden: Gabler.
- Schröder, H. (2012). *Handelsmarketing. Strategien und Instrumente für den stationären Einzelhandel und für Online-Shops* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schwertfeger, M. (2012). *Einkaufserlebnisse im Handel. Theoretische Konzeption und empirische Analyse*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Solent GmbH & Co. KG. (2014). Wir über uns. <https://www.solent-schokolade.com/>. Zugegriffen: 9. März 2015.
- Test. (2010). Geschirrspültabs. Somat knapp vorn. <https://www.test.de/Geschirrspultabs-Somat-knapp-vorn-1847365-0/>. Zugegriffen: 25. März 2015.
- Vanderhuck, R. W. (2001). Renditeverbesserung durch Handelsmarken für Hersteller und Handel? – Erfahrungen aus der Praxis. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handelsmarken. Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik* (3. Aufl., S. 113–130). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wer zu Wem. (2015). Solent. <http://www.wer-zu-wem.de/firma/solent.html>. Zugegriffen: 9. März 2015.

Handelsmarkenmanagement

Grundlagen – Strategien – Umsetzung

Schwertfeger, M.

2017, IX, 144 S. 50 Abb., 8 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-09052-4