

## 2 Stand der Eigenmarkenforschung

### 2.1 Auswahl der berücksichtigten Beiträge

Analog zur Bedeutung von Eigenmarken für den Einzelhandel ist auch das Interesse in Form von wissenschaftlichen Forschungsarbeiten seit mehreren Jahrzehnten auf einem kontinuierlich hohen Niveau. Das Feld der Eigenmarkenforschung untersucht dabei eine Vielzahl heterogener Forschungsfragen. Daraus begründet sich die Notwendigkeit einer systematischen Literaturübersicht, um studienübergreifende Forschungsfelder aufdecken und zentrale Forschungspotentiale identifizieren zu können. Eine solche umfassende und strukturierte Betrachtung aller zentralen Forschungsbeiträge mit Eigenmarkenfokus fehlt allerdings bislang.<sup>61</sup>

Auch wenn fast alle einschlägigen Forschungsarbeiten die hohe Relevanz von Eigenmarken für den Einzelhandel betonen, findet sich bisher keine ganzheitliche Betrachtung der strategischen Ziele, wie beispielsweise die Erhöhung der Kundenloyalität, die Einzelhändler mit der Einführung von Eigenmarken verfolgen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Verbreitung mehrstufiger Eigenmarkenportfolios erwächst zudem die Frage, welche Bedeutung unterschiedlichen Eigenmarkentypen bei der Verwirklichung dieser Ziele beizumessen ist. Diese beiden Problemstellungen bilden den Schwerpunkt der ersten Forschungsfrage dieser Arbeit. Ihre Beantwortung ist für Forschung und Unternehmenspraxis dabei gleichermaßen von Interesse.

Es lassen sich lediglich drei einschlägige Eigenmarkenstudien identifizieren, deren primäres Untersuchungsziel eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Eigenmarkenstudien darstellt. Die Metaanalysen von SETHURAMAN, FAN/QIAN/HUANG und SETHURAMAN/GIELENS weisen dabei allerdings jeweils nur einen relativ engen Untersuchungsfokus auf.<sup>62</sup> Darüber hinaus verfolgen sie nicht das Ziel, die relevante Eigenmarkenliteratur ganzheitlich darzustellen und in einen übergeordneten Bezugsrahmen einzubetten. Während erstgenannte Studie sich auf Forschungsarbeiten mit analytischen Modellen zur Abbildung der Interaktion zwischen Einzelhändlern und Markenherstellern begrenzt, betrachten die beiden letztgenannten Metaanalysen nur empirische Studien, die auf zentrale Determinanten des Marktanteils von Eigenmarken fo-

---

<sup>61</sup> Studien werden als relevant erachtet, wenn sie die weiter unten aufgeführten Kriterien hinsichtlich ihres Untersuchungsfokus und der Qualität der Fachzeitschrift erfüllen.

<sup>62</sup> Vgl. hier und im Folgenden Fan/Qian/Huang (2012), S. 410 ff.; Sethuraman (2009), S. 759 ff.; Sethuraman/Gielens (2014), S. 141 ff.

kussieren. Neben der Aussparung zentraler Themengebiete, wie dem Einfluss von Eigenmarken auf die Einzelhandelsmargen oder die Kundenloyalität, nimmt keine der Studien eine Sichtweise ein, die zwischen Eigenmarken unterschiedlicher Preis- und Qualitätspositionierung differenziert.

Das erste Ziel der vorliegenden Arbeit besteht daher darin, einen strukturierten Überblick über den Stand der aktuellen wissenschaftlichen Eigenmarkenliteratur zu geben. Dieser dient der Beantwortung der ersten Forschungsfrage und der Identifizierung relevanter Forschungslücken, die im weiteren Verlauf der Arbeit adressiert werden sollen.

In der Literaturbestandsaufnahme finden dabei nur Studien Berücksichtigung, deren primärer Untersuchungsfokus auf Eigenmarken liegt. Diese Einschränkung ist notwendig, da Eigenmarken im Einzelhandel heutzutage nahezu omnipräsent sind und auch in einem Großteil der einzelhandelsbezogenen Forschungsstudien zumindest periphere Berücksichtigung finden, ohne dass diese Studien dabei einen substanziellen Erkenntnisbeitrag für die zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit versprechen.

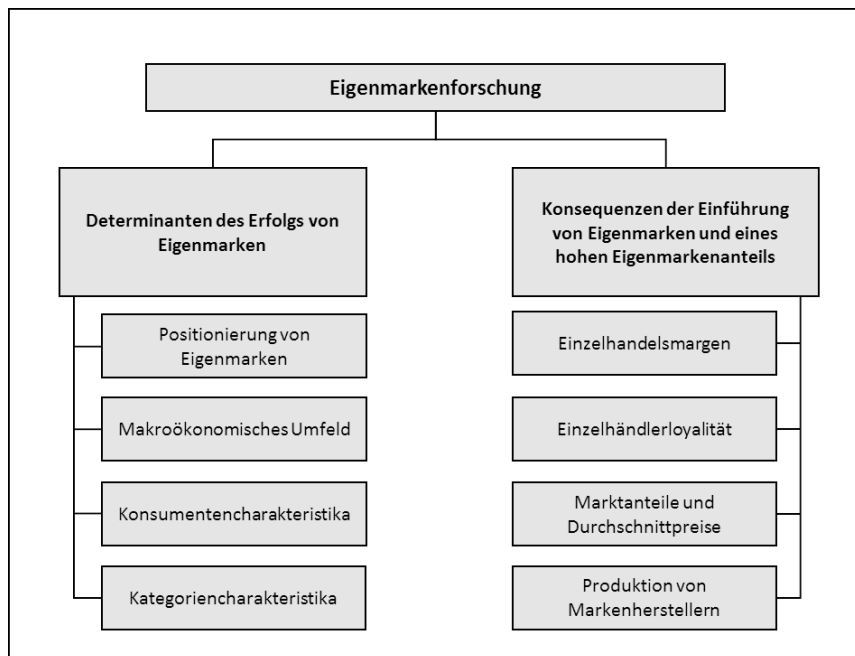
Darüber hinaus beschränkt sich die Darstellung der aktuellen Literatur auf Studien, die in akademischen Fachzeitschriften veröffentlicht wurden. Forschungsarbeiten wurden ausgewählt, wenn sie in Zeitschriften publiziert wurden, die gemäß des Rankings des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB) JOURQUAL 3 in die Kategorien A+, A oder B einzuordnen sind.

Die Suche nach einschlägigen Forschungsbeiträgen erfolgte mittels Online-Recherchen über Business Source Premier, Google Scholar und JSTOR. Dabei konnten 85 Eigenmarkenstudien identifiziert werden, welche die oben genannten strikten Auswahlkriterien erfüllen. Diese Studien werden im Anhang in Tabelle 41 zusammengefasst und nach Forschungsfeldern klassifiziert.

Um die empirischen und analytischen Befunde der identifizierten relevanten Forschungsbeiträge erklären und sinnvoll in ihren jeweiligen Untersuchungsschwerpunkt einordnen zu können, wurden bei der Darstellung des „State of the Art“ der Eigenmarkenforschung in den Abschnitten 2.2 und 2.3 in Ausnahmefällen auch hoch relevante und häufig zitierte Studien berücksichtigt, welche die oben genannten sehr engen inhaltlichen und qualitativen Auswahlkriterien nicht erfüllen.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise Völckner/Sattler (2006), S. 20.



**Abbildung 3: Strukturierung der vorhandenen Eigenmarkenforschung**

Quelle: Eigene Darstellung

Damit die Darstellung des aktuellen Stands der Forschung, in dem sehr heterogenen Feld der Eigenmarkenforschung, in strukturierter Form erfolgt, ist es zielführend, die Bestandsaufnahme an einer übergreifenden Strukturhilfe auszurichten. Die bestehenden Eigenmarkenstudien lassen sich hinsichtlich ihres primären Untersuchungsgegenstandes in zwei Teilbereiche segmentieren, die sich jeweils wiederum in vier unterschiedliche Forschungsfelder untergliedern.<sup>64</sup> Dem ersten Teilbereich sind Studien zuzuordnen, welche die Determinanten des Erfolgs von Eigenmarken untersuchen, während unter den zweiten Teilbereich jene Forschungsarbeiten subsumiert werden können, die auf die Konsequenzen der Einführung von Eigenmarken bzw. Folgen eines hohen Eigenmarkenanteils fokussiert sind.<sup>65</sup> Die Studien des ersten Teilbereichs lassen sich wiederum anhand der berücksichtigten unabhängigen Variablen in vier Themenfelder unterteilen. Dabei kann zwischen Studien unterschieden werden, die

<sup>64</sup> Vgl. hier und im Folgenden Abbildung 3.

<sup>65</sup> Vgl. zu einer ähnlichen Unterteilung Cramer (2012), S. 17 ff.

den Erfolg von Eigenmarken mit Hinblick auf ihre Marktpositionierung, das makroökonomische Umfeld, Charakteristika von Konsumenten oder Kategorieneigenschaften untersuchen.

Der zweite Teilbereich lässt sich in Forschungsarbeiten untergliedern, die den Einfluss der Einführung einer Eigenmarke bzw. deren Marktanteil auf die Margen des Einzelhändlers, die Einzelhändlerloyalität, die Entwicklung der Marktanteile anderer Marken sowie die Höhe der Durchschnittspreise und die Produktion von Markenherstellern untersuchen.

Diese Unterteilung spiegelt auch die drei wichtigsten Akteure des Eigenmarkenmarktes wider, den Konsumenten, den Einzelhändler und den Markenhersteller.<sup>66</sup> Während Einzelhändler primär über die Positionierung ihrer Eigenmarken Einfluss auf deren Erfolg nehmen können, profitieren sie von möglichen höheren Einzelhandelsmargen und einer gestiegenen Einkaufsstättenloyalität ihrer Kunden. Konsumenten sind besonders insofern von der Einführung einer oder mehrerer Eigenmarken betroffen, da diese zu Veränderungen der Durchschnittspreise und Sortimentsvielfalt innerhalb einer Kategorie führen. Zudem konnte in vorliegenden Forschungsarbeiten ein hoher Einfluss verschiedener Konsumentencharakteristika auf den Erfolg von Eigenmarken gemessen werden. Als dritter Marktakteur können Markenhersteller mittels der ihnen zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente einen dezisiven Einfluss auf den Marktanteil von Eigenmarken in einer Produktkategorie ausüben. Im Gegenzug wirkt sich die Einführung von Eigenmarken allerdings auch entscheidend auf den Marktanteil der von ihnen kontrollierten Herstellermarken aus und stellt Markenhersteller vor die Entscheidung, die Produktion von Eigenmarken zu übernehmen.

Die identifizierten relevanten Forschungsarbeiten wurden den beiden Teilbereichen und den acht unterschiedlichen Forschungsfeldern auf Grundlage ihres zentralen Themenfokus zugeordnet. Dabei ist einschränkend zu berücksichtigen, dass eine vollständig trennscharfe inhaltliche Klassifizierung der betrachteten Studien nicht immer möglich ist. Die thematische Einordnung einer Studie spiegelt aus diesem Grund nur ihren dominierenden inhaltlichen Schwerpunkt wider und schließt nicht aus, dass verwandte Forschungsfelder ebenfalls oberflächlich tangiert werden. Liefert eine Studie dabei Erkenntnisse, die verschiedene Forschungsfragen gleichermaßen und in substantieller Form betreffen, wurden diese Studien parallel mehreren Forschungsfeldern zugeordnet.

Anhand der Anzahl unterschiedlicher Studien, die einem Forschungsfeld thematisch subsumiert werden können, lässt sich ein erster Eindruck über die relative Bedeutung

---

<sup>66</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 1.2.

der einzelnen Themengebiete innerhalb der Eigenmarkenforschung gewinnen. Unter Berücksichtigung des Umstandes, dass 14 Studien parallel zwei Themengebieten zugeordnet wurden, stellt Tabelle 1 die Anzahl der Forschungsstudien pro Themenschwerpunkt dar.

Teilbereich	Studien	Themenfeld	Studien
<b>Determinanten des Erfolgs von Eigenmarken</b>	55	Positionierung von Eigenmarken	13
		Makroökonomisches Umfeld	6
		Konsumentencharakteristika	22
		Kategoriencharakteristika	14
<b>Konsequenzen der Einführung von Eigenmarken und eines hohen Eigenmarkenanteils</b>	44	Einzelhandelsmargen	14
		Einzelhändlerloyalität	9
		Marktanteile und Durchschnittspreise	15
		Produktion von Markenherstellern	6

**Tabelle 1: Anzahl Eigenmarkenstudien pro Themenfeld**

Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Übersicht verdeutlicht, dass die beiden zentralen Teilbereiche der Eigenmarkenforschung einen vergleichbaren Umfang aufweisen und nicht nur der Einfluss von Eigenmarken auf den Gewinn oder Nutzen von Einzelhändlern, Produzenten und Konsumenten von Bedeutung ist, sondern auch jenen Faktoren ein hohes Maß an Aufmerksamkeit zuteil wurde, die den Marktanteil von Eigenmarken determinieren. Der Umfang der einzelnen Forschungsfelder weist dabei eine hohe Varianz auf.

Im Folgenden soll nun eine nach Teilbereichen separierte detaillierte Darstellung des bestehenden Wissenstandes erfolgen. Diese schließt in Abschnitt 2.4 mit einer zusammenfassenden Betrachtung und der Beantwortung der ersten Forschungsfrage ab. In Kapitel 3 erfolgt, basierend auf den Erkenntnissen der Literaturbestandsaufnahme, die Identifikation relevanter Forschungslücken.

## 2.2 Determinanten des Erfolgs von Eigenmarken

Der Erfolg von Eigenmarken wird in den bestehenden Forschungsarbeiten über die Ausprägung unterschiedlicher Größen definiert. Auf Ebene regionaler oder nationaler Märkte und innerhalb einzelner Produktkategorien wird der Erfolg von Eigenmarken primär aus ihrem Marktanteil abgeleitet. Auf Konsumentenebene dagegen werden, neben dem tatsächlichen Verhalten, auch Verhaltensintentionen berücksichtigt. Der Erfolg von Eigenmarken bemisst sich daher sowohl über ihren Anteil am Warenkorb

eines Kunden als auch über die Kaufbereitschaft und Einstellung gegenüber Eigenmarken oder über die Höhe des Preispremiums, das Konsumenten für den Erwerb von Hersteller- statt Eigenmarken zu zahlen bereit sind.

Im Folgenden soll bei der Darstellung der bestehenden Eigenmarkenliteratur ein besonderer Fokus darauf gelegt werden, inwiefern der Existenz unterschiedlicher Eigenmarkenstufen Rechnung getragen wurde, bzw. ob gewonnene Erkenntnisse über verschiedene Eigenmarkentypen generalisierbar sind.

### 2.2.1 Positionierung von Eigenmarken

Eigenmarken sind die einzigen Produkte, deren Positionierung der Einzelhändler vollständig kontrolliert.<sup>67</sup> SCOTT MORTON/ZETTELMEYER argumentieren, dass dieser Umstand den besonderen strategischen Wert von Eigenmarken für Einzelhändler repräsentiert. CHAN CHOI/COUGHLAN führen an, dass dabei die vertikale und die horizontale Positionierung von Eigenmarken gegenüber Herstellermarken zu unterscheiden ist.<sup>68</sup> Die vertikale Positionierung beschreibt die relative Qualitäts- und Preispositionierung von Eigenmarken, wohingegen die horizontale Positionierung Produktmerkmale wie Verpackung, Farbe, Volumen und Geschmack umfasst.<sup>69</sup> Während die ideale Qualitätsausprägung eines Produktes infinit ist und eine höhere Qualität bei konstantem Preis überindividuell bevorzugt wird, existieren hinsichtlich der Ausprägung der horizontalen Eigenschaften nur konsumentenindividuelle Idealpunkte. Die relative vertikale und horizontale Positionierung von Eigenmarken steht im Fokus zahlreicher Eigenmarkenstudien.<sup>70</sup>

#### 2.2.1.1 Vertikale Positionierung von Eigenmarken

Einer der wichtigsten Gründe für Konsumenten, Eigen- statt Herstellermarken zu kaufen, ist ihr niedriger Preis.<sup>71</sup>

Bei gleichem Preis präferieren Konsumenten regelmäßig bekannte und intensiv beworbene Herstellermarken gegenüber Eigenmarken und sind sogar bereit, für diese ein Preispremium zu zahlen.<sup>72</sup> Aus diesem Grund stellt ein substantieller Preisabstand den

---

<sup>67</sup> Vgl. hier und im Folgenden Scott Morton/Zettelmeyer (2004), S. 161.

<sup>68</sup> Vgl. hier und im Folgenden Chan Choi/Coughlan (2006), S. 79.

<sup>69</sup> Vgl. Sayman/Hoch/Raju (2002), S. 380.

<sup>70</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Chintagunta (2002); Chan Choi/Coughlan (2006); Chintagunta/Bonfrer/Song (2002); Du/Lee/Staelin (2005); Huang/Jones/Hahn (2007); Sayman/Raju (2004); Sayman/Hoch/Raju (2002); Sinha/Batra (1999); Soberman/Parker (2006); Sprott/Shimp (2004); Steenkamp/Geyskens (2014); Steenkamp/Van Heerde/Geyskens (2010).

<sup>71</sup> Vgl. Baltas/Doyle (1998), S. 794 f.; Sethuraman/Cole (1999), S. 340.

<sup>72</sup> Vgl. Manikandan (2012), S. 86; Narasimhan/Wilcox (1998), S. 577.

stärksten Anreiz für Kunden dar, um von einer Hersteller- zu einer Eigenmarke zu wechseln.<sup>73</sup> Mit der Erhöhung des Preisdifferentials zwischen Eigen- und Herstellermarken steigt daher auch der Eigenmarkenanteil.<sup>74</sup> In Übereinstimmung mit diesen Befunden messen COTTERILL/PUTSIS JR./DHAR eine negative Eigenpreiselastizität für Eigenmarken und eine positive Kreuzpreiselastizität zwischen Eigen- und Herstellermarken.<sup>75</sup> Dabei beeinflussen Preisänderungen von Eigenmarken allerdings nicht im gleichen Umfang den Absatz von Herstellermarken, wie im umgekehrten Fall.<sup>76</sup>

Anhand von Scanner-Daten aus 23 Ländern und von über 35 unterschiedlichen Produktkategorien bestätigen STEENKAMP/GEYSKENS den positiven Zusammenhang zwischen dem Preisdifferential von Eigen- und Herstellermarken und dem Eigenmarkenanteil.<sup>77</sup>

SETHURAMAN/GIELENS weisen nach, dass eine Erhöhung des Preisabstandes zwischen Eigen- und Herstellermarken um 1% in einer Erhöhung des Eigenmarkenanteils um 0,1% resultiert.<sup>78</sup>

Für Einzelhändler ist es daher von Interesse, ein hohes Preisdifferenzial zwischen Eigen- und Herstellermarken zu bewahren, um die Nachfrage nach Eigenmarken und deren Marktanteil zu erhöhen.<sup>79</sup>

Aus diesem Grund wurden Eigenmarken traditionell als niedrigpreisige Alternative zu Herstellermarken positioniert.<sup>80</sup> Um primär preisbewusste Kundensegmente anzusprechen, liegt ihr Preis durchschnittlich 10% bis 30% unter dem Preis von Herstellermarken.<sup>81</sup>

Die Vorteilhaftigkeit dieser klassischen Positionierung von Eigenmarken über einen niedrigen Preis und einen damit einhergehenden hohen Preisabstand zu den führenden Herstellermarken wird allerdings durch die gegenläufigen Befunde mehrerer Studien in Frage gestellt.<sup>82</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Steenkamp/Van Heerde/Geyskens (2010), S. 1011.

<sup>74</sup> Vgl. Ashley (1998), S. 80; Dhar/Hoch (1997), S. 219 f.; Hoch (1996), S. 97 ff.; Huang/Jones/Hahn (2007), S. 562; Narasimhan/Wilcox (1998), S. 580 ff.; Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 969 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Cotterill/Putsis Jr./Dhar (2000), S. 121 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Blattberg/Wisniewski (1989), S. 304.

<sup>77</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 18.

<sup>78</sup> Vgl. Sethuraman/Gielens (2014), S. 146.

<sup>79</sup> Vgl. Cuneo et al. (2015), S. 74; Rubio/Yagüe (2009), S. 509 f.

<sup>80</sup> Vgl. Amrouche/Martín-Herrán/Zaccour (2008), S. 79.

<sup>81</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 71; Baltas (1997), S. 315; Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 126.

<sup>82</sup> Vgl. Mills (1995), S. 523 ff.; Sethuraman/Gielens (2014), S. 146; Steenkamp/Dekimpe (1997), S. 928.

AILAWADI/PAUWELS/STEENKAMP können in ihrer Studie einen negativen Effekt des Preisabstandes zwischen Eigen- und Herstellermarken auf den Eigenmarkenanteil in einer Produktkategorie nachweisen und bestätigen damit die vorausgehenden Ergebnisse von HOCH/BANERJI.<sup>83</sup> Zwei unterschiedliche Erklärungsansätze können für diese konfligierenden Befunde herangezogen werden.

Der erste Ansatz beruht auf der Annahme, dass Konsumenten Rückschlüsse aus beobachtbaren, extrinsischen Merkmalen ziehen, um Produkte zu bewerten.<sup>84</sup> Werden Konsumenten in einer Kategorie mit zwei Produkten konfrontiert, die substantiell abweichende Preise aufweisen, folgern sie aus dem Preisabstand, dass das teurere Produkt qualitativ hochwertiger sein muss.<sup>85</sup> Im gleichen Sinne schließen Konsumenten auf eine hohe Qualitätsvariabilität zwischen den Produkten innerhalb einer Kategorie, wenn die Varianz der Preise hoch ist.<sup>86</sup> Höhere Preisabstände zwischen Eigen- und Herstellermarken können in diesem Zusammenhang einen negativen Einfluss auf den Eigenmarkenanteil ausüben, wenn diese als ein Signal ausgeprägter Qualitätsdifferenzen interpretiert werden.<sup>87</sup> Mehrere Studien belegen den negativen Zusammenhang zwischen der Neigung von Konsumenten, von höheren Preisen auf eine höhere Qualität zu schließen und deren Bereitschaft, Eigenmarken zu kaufen.<sup>88</sup> GIELENS führt an, dass zwei Produkte stärker miteinander konkurrieren, wenn der Preisabstand zwischen beiden geringer ist, da sie in diesem Fall mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in dasselbe „consideration set“ aufgenommen werden.<sup>89</sup>

Aufgrund ihrer Funktion als Qualitätsindikator empfehlen NIES/NATTER, die Preise von Eigenmarken nicht zu gering anzusetzen, aber gleichzeitig ein substanzielles Preisdifferenzial zu den wichtigsten Herstellermarken zu bewahren, um auch die traditionell preisbewussten Eigenmarkenkäufer zu bedienen.<sup>90</sup>

RAJU ET AL. liefern einen zweiten, alternativen Erklärungsansatz.<sup>91</sup> Sie führen an,

---

<sup>83</sup> Vgl. Ailawadi/Pauwels/Steenkamp (2008), S. 24; Hoch/Banerji (1993), S. 65.

<sup>84</sup> Vgl. hier und im Folgenden Palmeira/Thomas (2011), S. 541; Richardson/Dick/Jain (1994), S. 32 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Baumgartner (1995), S. 634; Bettman/Roedder John/Scott (1986), S. 319 ff.; Lichtenstein/Burton (1989), S. 433; Raghurir/Corfman (1999), S. 214 ff.; Shiv/Carmon/Ariely (2005), S. 387 ff.

<sup>86</sup> Vgl. Leavitt (1954), S. 209 f.; Rao/Monroe (1989), S. 356.

<sup>87</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 418 f.; Richardson/Jain/Dick (1996a), S. 179.

<sup>88</sup> Vgl. Burton et al. (1998), S. 301; Garretson/Fisher/Burton (2002), S. 96; Glynn/Chen (2009), S. 904 f.; Sinha/Batra (1999), S. 247.

<sup>89</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 411; Nowlis/Simonson (2000), S. 2.

<sup>90</sup> Vgl. Nies/Natter (2012), S. 289.

<sup>91</sup> Vgl. hier und im Folgenden Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 964.



dass in Kategorien, in denen die Qualitätsdifferenzen zwischen Eigen- und Herstellermarken gering und die Kreuzpreiselastizitäten aus diesem Grund hoch sind, bereits ein geringer Preisabstand ausreicht, um Konsumenten zum Kauf einer Eigenmarke an Stelle einer Herstellermarke zu bewegen. Dies ermöglicht dem Einzelhändler, die Preisabstände in diesen Kategorien gering zu halten und dennoch einen hohen Eigenmarkenanteil zu erzielen. In ähnlicher Weise argumentiert MILLS, dass sich die Unterschiede hinsichtlich des Preisdifferenzials zwischen Eigen- und Herstellermarken in verschiedenen Produktkategorien durch Unterschiede in der Werbeintensität erklären lassen.<sup>92</sup> Indem Herstellermarken intensiv beworben werden, erhöht sich die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten, während der Marktanteil der mit ihnen konkurrierenden Eigenmarken sinkt.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass zur Bestimmung der optimalen Preispositionierung einer Eigenmarke auch die Qualitätsunterschiede zwischen Eigen- und Herstellermarken in einer Kategorie Berücksichtigung finden müssen.<sup>93</sup> Vor diesem Hintergrund empfehlen AILAWADI/HARLAM, nicht einseitig nur auf einen niedrigen Preis zu fokussieren, sondern Eigenmarken einer ausreichend hohen Qualität anzubieten.<sup>94</sup>

Die wahrgenommene Qualität von Eigenmarken wurde neben dem Preis als eine der wichtigsten Determinanten des Eigenmarkenanteils identifiziert.<sup>95</sup> Konsumenten schätzen die Qualität von Eigenmarken dabei oft geringer ein als die Qualität von Herstellermarken.<sup>96</sup>

Durch eine Verringerung der wahrgenommenen Qualitätsunterschiede zwischen Eigen- und Herstellermarken kann die Kaufbereitschaft<sup>97</sup> und der Marktanteil<sup>98</sup> von Eigenmarken erhöht werden, während die Höhe des Preispremiums<sup>99</sup>, das Konsumenten für eine Herstellermarke zu zahlen bereit sind, sinkt.<sup>100</sup> STEENKAMP/VAN HEER-

---

<sup>92</sup> Vgl. hier und im Folgenden MILLS (1995), S. 513.

<sup>93</sup> Vgl. DHAR/HOCH (1997), S. 221.

<sup>94</sup> Vgl. AILAWADI/HARLAM (2004) AILAWADI/HARLAM (2004), S. 163.

<sup>95</sup> Vgl. BETTMAN (1974), S. 81 f.; ERDEM/ZHAO/VALENZUELA (2004), S. 95; FAN/QIAN/HUANG (2012), S. 415; GARRETSON/FISHER/BURTON (2002), S. 98; HOCH/BANERJI (1993), S. 65; RICHARDSON/DICK/JAIN (1994), S. 33; SETHURAMAN/GIELENS (2014), S. 143; SPROTT/SHIMP (2004), S. 305; STEENKAMP/DEKIMPE (1997), S. 928; STEENKAMP/GEYSKENS (2014) S. 18.

<sup>96</sup> Vgl. BELLIZZI et al. (1981), S. 61 ff.; BUSHMAN (1993), S. 859; CHAN CHOI/COUGHLAN (2006), S. 79; DICK/JAIN/RICHARDSON (1995), S. 17 ff.; RICHARDSON/DICK/JAIN (1994), S. 32; ROSEN (1984), S. 70 ff.; SPROTT/SHIMP (2004), S. 306.

<sup>97</sup> Vgl. BATRA/SINHA (2000), S. 184 ff.; RICHARDSON/JAIN/DICK (1996a), S. 176.

<sup>98</sup> Vgl. ERDEM/ZHAO/VALENZUELA (2004), S. 95; HOCH/BANERJI (1993), S. 65; STEENKAMP/GEYSKENS (2014), S. 18.

<sup>99</sup> Vgl. SETHURAMAN/COLE (1999), S. 347 f.; STEENKAMP/VAN HEERDE/GEYSKENS (2010), S. 1018.

<sup>100</sup> Vgl. NIES/NATTER (2012), S. 279.

DE/GEYSKENS bestätigen diese Befunde, indem sie zeigen, dass in Westeuropa und Nordamerika die wahrgenommenen Qualitätsunterschiede zwischen Eigen- und Herstellermarken am geringsten sind und die Länder dieser Regionen die weltweit höchsten Eigenmarkenanteile aufweisen.<sup>101</sup>

Die Ergebnisse mehrerer Studien legen sogar nahe, dass die Qualität von Eigenmarken bei der Determinierung ihres Marktanteils bedeutender ist als der Preis.<sup>102</sup> Im gleichen Sinne empfehlen RICHARDSON/JAIN/DICK, stärker darauf zu achten, die Qualität von Eigenmarken zu verbessern, statt ein hohes Preisdifferential anzustreben.<sup>103</sup> MANIKANDAN unterstreicht die komplementäre Bedeutung der Preis- und Qualitätspositionierung und stellt heraus, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer Eigenmarke von der Fähigkeit des Einzelhändlers abhängt, ein akzeptables Qualitätsniveau zu einem günstigeren Preis anzubieten.<sup>104</sup>

Traditionell wurden Eigenmarken als preisgünstigere und qualitativ minderwertigere Alternativen zu Herstellermarken positioniert.<sup>105</sup> Allerdings ist die Nachfrage nach Produkten von geringer Qualität begrenzt, da ein substantieller Teil der Konsumenten, auch unabhängig von günstigeren Preisen, einen Kauf geringqualitativer Produkte kategorisch ausschließt.<sup>106</sup> Demzufolge ist auch das Marktpotential für niedrigpreisige Eigenmarken geringer Qualität limitiert, da sie zwar preisbewusste, aber keine qualitätsbewussten Kunden ansprechen.<sup>107</sup> Mit qualitativ hochwertigeren Eigenmarken könnte dagegen die Kundenbasis um qualitätsbewusste Kunden erweitert werden.<sup>108</sup>

Aus diesem Grund haben viele Einzelhändler ihre Eigenmarken nicht länger nur über den Preis positioniert, sondern hochqualitative Eigenmarken auf den Markt gebracht.<sup>109</sup> Dabei gelang es ihnen, über die letzten Jahrzehnte die Qualitätslücke zu den Herstellermarken zunehmend zu schließen und in einigen Kategorien deren Qualität sogar zu übertreffen.<sup>110</sup> Während SWAN für die Periode von 1961 bis 1970 noch in 22 der 23 untersuchten Produktkategorien Herstellermarken die höchste Qualität attes-

---

<sup>101</sup> Vgl. Steenkamp/Van Heerde/Geyskens (2010), S. 1019.

<sup>102</sup> Vgl. Ailawadi/Keller (2004), S. 336; Amrouche/Zaccour (2007), S. 657; Bao/Bao/Sheng (2011), S. 220 f.; Dekimpe et al. (1997), S. 928; Hoch/Banerji (1993), S. 65; Richardson/Dick/Jain (1994), S. 33.

<sup>103</sup> Vgl. Richardson/Jain/Dick (1996a), S. 179.

<sup>104</sup> Vgl. Manikandan (2012), S. 68.

<sup>105</sup> Vgl. hier und im Folgenden Soberman/Parker (2006), S. 127.

<sup>106</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 9.

<sup>107</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 81 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Sprott/Shimp (2004), S. 313.

<sup>109</sup> Vgl. Corstjens/Lal (2000), S. 282; Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 791 f., Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 188.

<sup>110</sup> Vgl. Cuneo et al. (2015), S. 72; González-Benito/Martos-Partal (2012), S. 246.

tiert, bescheinigen APELBAUM/GERSTNER/NAIK für die Jahre 1990 bis 1997 bereits in 22 der 78 untersuchten Kategorien einer Eigenmarke die höchste Qualität.<sup>111</sup>

Vor diesem Hintergrund werten DUNNE/NARASIMHAN die qualitative Verbesserung von Eigenmarken als wichtigste Entwicklung im Eigenmarkenmarkt.<sup>112</sup>

Mit Hinblick auf die Preis- und Qualitätspositionierung von Eigenmarken erwächst für Einzelhändler das Dilemma, ihre Eigenmarken sowohl als niedrigpreisige Alternative zu Herstellermarken positionieren zu wollen, um die traditionellen, preisbewussten Eigenmarkenkunden zu bedienen, als auch als Produkt höherer Qualität, um stärker qualitätsbewusste Kunden anzusprechen.<sup>113</sup> Da eine höhere Eigenmarkenqualität regelmäßig auch höhere Produktionskosten nach sich zieht, ist eine gleichzeitige Positionierung als qualitativ hochwertige und niedrigpreisige Marke dagegen meist nicht möglich.<sup>114</sup> Als Ausweg aus diesem Dilemma empfehlen ERDEM/ZHAO/VALENZUELA, Eigenmarken als kostengünstige Produkte, unter Inkaufnahme eines substantiellen Qualitätsabstands zu den führenden Herstellermarken, zu positionieren, wenn ihre Kunden relativ preisbewusst sind und nur ein geringes Qualitätsbewusstsein aufweisen.<sup>115</sup> Ist demgegenüber das Qualitätsbewusstsein der Kunden stark ausgeprägt, sollten Einzelhändler die Qualität von Eigenmarken, zu Lasten eines höheren Preises, verbessern.

Dementgegen befürworten MARTOS-PARTAL/GONZALES-BENITO die simultane Einführung qualitätsorientierter und preisorientierter Eigenmarken.<sup>116</sup>

In Übereinstimmung mit diesen Ausführungen sind viele Einzelhändler dazu übergegangen, statt einer einzelnen, undifferenzierten Standard-Eigenmarkenlinie ein differenziertes, mehrstufiges Eigenmarkenportfolio anzubieten, um auf diese Weise eine größere Bandbreite an Konsumentenpräferenzen bedienen zu können.<sup>117</sup>

### 2.2.1.2 Horizontale Positionierung von Eigenmarken

Neben der Preis- und Qualitätspositionierung sehen sich Einzelhändler auch mit der Frage der optimalen horizontalen Positionierung ihrer Eigenmarken konfrontiert. Die Nähe der Positionierung zu einer Herstellermarke wird dabei durch die Ähnlichkeit

---

<sup>111</sup> Vgl. Apelbaum/Gerstner/Naik (2003), S. 157 ff.; Swan (1974), S. 58.

<sup>112</sup> Vgl. Dunne/Narasimhan (1999), S. 42.

<sup>113</sup> Vgl. Sprott/Shimp (2004), S. 305.

<sup>114</sup> Vgl. Nies/Natter (2012), S. 280.

<sup>115</sup> Vgl. hier und im Folgenden Erdem/Zhao/Valenzuela (2004), S. 99.

<sup>116</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 311.

<sup>117</sup> Vgl. Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 791; Sayman/Raju (2004), S. 279; Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 86.

des Verpackungsdesigns, der Farben, der Labels oder der Regalplatzierung determiniert.<sup>118</sup> Einzelhändler stehen vor der Entscheidung, ihre Eigenmarken entweder als Imitation zu positionieren oder sich gegenüber den bestehenden Herstellermarken horizontal zu differenzieren.<sup>119</sup> SCOTT MORTON/ZETTELMEYER können auf Basis einer Untersuchung von 82 verschiedenen Produktkategorien Belege für beide Positionierungsstrategien finden.<sup>120</sup> Während Einzelhändler mit ihren Eigenmarken in ca. 60% der untersuchten Kategorien eine Imitationsstrategie verfolgen, differenzieren sie ihre Eigenmarken in den übrigen Kategorien von den bestehenden Herstellermarken.

Gemäß MILLS ist es das vorrangige Ziel von Eigenmarken, als enge Substitute zu Herstellermarken wahrgenommen zu werden.<sup>121</sup> Wird dieses Ziel erreicht, erlangen Eigenmarken einen höheren Marktanteil und können mit einem geringeren Preisdifferenzial angeboten werden. SCHMALENSEE berichtet, dass Eigenmarken oft die führenden Herstellermarken einer Kategorie imitieren, um eine vergleichbare Qualität zu einem geringeren Preis zu signalisieren.<sup>122</sup> Anhand eines formalen Modells gelangen RAJU/SETHURAMAN/DHAR zu dem Ergebnis, dass Eigenmarken einen umso höheren Marktanteil erzielen, je höher die Kreuzpreiselastizität zwischen Eigen- und Herstellermarken ausgeprägt ist.<sup>123</sup> Diese kann dabei als Ausdruck der Nähe der Positionierung zwischen Eigen- und Herstellermarke und dem Grad ihrer Substituierbarkeit interpretiert werden.<sup>124</sup>

Auf Grundlage mehrerer Experimente können ARIBARG ET AL. einen positiven Zusammenhang zwischen der visuellen Imitation einer Herstellermarke durch eine Eigenmarke und der Kaufbereitschaft für Eigenmarken nachweisen.<sup>125</sup> Die Wirkungsweise einer hohen Produktähnlichkeit auf die Wahrnehmung der imitierenden Marke kann dabei über den Effekt der Stimulus-Generalisierung erklärt werden.<sup>126</sup> Eine hohe Ähnlichkeit der Verpackung oder des Markennamens führt zu einem Transfer von (positiven) Assoziationen vom kopierten zum nachahmenden Produkt und kann dadurch in einer vorteilhafteren Wahrnehmung des imitierenden Produktes resultieren. Weisen die Verpackungen dagegen große Unterschiede auf, führt dies zu Stimulus-

---

<sup>118</sup> Vgl. Sayman/Hoch/Raju (2002), S. 386.

<sup>119</sup> Vgl. Meza/Sudhir (2010), S. 336.

<sup>120</sup> Vgl. hier und im Folgenden Scott Morton/Zettelmeyer (2004), S. 173.

<sup>121</sup> Vgl. hier und im Folgenden Mills (1995), S. 522.

<sup>122</sup> Vgl. Schmalensee (1978), S. 314 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 969 f.

<sup>124</sup> Vgl. Sethuraman/Raju (2012), S. 58.

<sup>125</sup> Vgl. Aribarg et al. (2014), S. 663 ff.

<sup>126</sup> Vgl. hier und im Folgenden Olson (2012), S. 101.

Diskriminierung.<sup>127</sup> In diesem Fall nehmen Konsumenten höhere Qualitätsunterschiede zwischen Eigen- und Herstellermarken wahr. Aus diesem Grund streben Herstellermarken eine möglichst geringe und Eigenmarken eine möglichst hohe Verpackungsähnlichkeit an.

Dahingegen stellen VAN HOREN/PIETERS heraus, dass eine hohe Produktähnlichkeit nicht immer vorteilhaft für eine Eigenmarke ist.<sup>128</sup> Wenn die Hersteller- und die Eigenmarke leicht verglichen werden können, sind moderate und subtilere Imitationen erfolgreicher als offensichtliche Nachahmungen. Bei Vorliegen einer offenkundigen Nachahmungsstrategie antizipieren Konsumenten, dass der Einzelhändler sie mittels der Imitation bewusst zum Kauf einer Eigenmarke bewegen möchte und reagieren darauf mit einem reaktanten Verhalten. In Übereinstimmung mit diesem Befund können auch STEENKAMP/GEYSKENS einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen der Ähnlichkeit einer Eigenmarke zu der von ihr imitierten Herstellermarke und ihrem Marktanteil nachweisen, während SAYMAN/HOCH/RAJU keinen Einfluss der Positionierungsnähe auf die wahrgenommenen Qualitätsunterschiede zwischen Eigen- und Herstellermarken messen.<sup>129</sup>

Unabhängig von einer expliziten Imitationsstrategie kann eine hohe Ähnlichkeit der Verpackung auch der Tatsache geschuldet sein, dass eine Produktkategorie durch spezielle Farben, Formen und Motive geprägt ist oder von den Konsumenten stark mit einer einzelnen Marke assoziiert wird.<sup>130</sup> Unterscheiden sich Eigenmarken in diesen Fällen optisch substanziell von den führenden Herstellermarken, werden sie möglicherweise nicht als potentielle Kaufalternative in Erwägung gezogen.

Verfolgt ein Einzelhändler eine Nachahmungsstrategie, steht er vor der Wahl der zu imitierenden Herstellermarke.

Gemäß den Ergebnissen von SAYMAN/HOCH/RAJU sollten Einzelhändler ihre Eigenmarken eher gegenüber der führenden Herstellermarke als gegenüber einer Zweit- oder Drittmarke positionieren, wenn dies zu vertretbaren Kosten möglich ist.<sup>131</sup> Die Allgemeingültigkeit dieser Positionierungsstrategie wird dagegen durch die Ergebnisse von DU/LEE/STAELEN in Frage gestellt, die aufzeigen, dass eine Positionierung nahe an einer schwächeren oder zwischen zwei Herstellermarken in einigen Fällen erfolgsversprechender sein kann als eine Positionierung gegenüber der führenden Herstellermar-

<sup>127</sup> Vgl. hier und im Folgenden Steenkamp/Van Heerde/Geyskens (2010), S. 1013.

<sup>128</sup> Vgl. hier und im Folgenden Van Horen/Pieters (2012b), S. 84 ff.

<sup>129</sup> Vgl. Sayman/Hoch/Raju (2002), S. 393 f.; Steenkamp/Geyskens (2014), S. 18.

<sup>130</sup> Vgl. hier und im Folgenden Kapferer (1995), S. 553; Rafiq/Collins (1996), S. 333.

<sup>131</sup> Vgl. Sayman/Hoch/Raju (2002), S. 394.

ke.<sup>132</sup> RAJU/SETHURAMAN/DHAR bestätigen diesen Befund und leiten aus einem analytischen Modell ab, dass die optimale Eigenmarkenpositionierung zwischen zwei Herstellermarken liegt.<sup>133</sup>

CHAN CHOI/COUGHLAN untersuchen analytisch auf Grundlage eines Modells mit einer Eigen- und zwei Herstellermarken die Umstände, unter denen sich eine spezifische Positionierungsstrategie als überlegen erweist.<sup>134</sup> Sind beide Herstellermarken sehr stark differenziert, besteht die optimale Strategie in der Imitation einer der beiden Herstellermarken. Die Qualität der Eigenmarke ist dabei ausschlaggebend dafür, welche Herstellermarke imitiert werden soll. Im Falle einer qualitativ hochwertigen Eigenmarke stellt die Imitation der stärkeren Herstellermarke die überlegene Strategie dar, während im Fall einer qualitativ minderwertigen Eigenmarke die schwächere Marke imitiert werden sollte. Unterscheiden sich die beiden Herstellermarken dagegen nur geringfügig hinsichtlich ihrer horizontalen Positionierung, sollte sich die Eigenmarke von beiden differenzieren. Im gleichen Sinne zeigen SETHURAMAN/RAJU, dass eine nahe Positionierung suboptimal ist, wenn ein Marktsegment von substantiellem Umfang existiert, das durch das bestehende Produktsortiment nicht bedient wird.<sup>135</sup> In diesem Fall sollte die Eigenmarke das noch nicht bediente Segment adressieren.

SAYMAN/RAJU analysieren das Problem der optimalen Positionierung von Eigenmarken gegenüber Herstellermarken, indem sie die bestehenden Modelle um die Möglichkeit der parallelen Einführung mehrerer Eigenmarken erweitern.<sup>136</sup> Ihre Ergebnisse zeigen, dass Einzelhändler zwei unterschiedliche Eigenmarken, die unterschiedliche Herstellermarken adressieren, einführen sollten, wenn beide Herstellermarken einen ähnlichen Marktanteil aufweisen und die Kreuzpreiselastizität zwischen den beiden Herstellermarken gering ist. Eine geringe Kreuzpreiselastizität kann als Ausdruck einer hohen Differenzierung und eines geringen Preiswettbewerbs zwischen den Herstellermarken gewertet werden.

Durch die parallele Einführung mehrerer Eigenmarken und ihre unterschiedliche Positionierung kann der Einzelhändler die aggregierte Nachfrage nach Eigenmarken steigern und durch den gestiegenen Konkurrenzdruck günstigere Einstandspreise für jede der anvisierten Herstellermarken aushandeln.<sup>137</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Du/Lee/Staelin (2005), S. 415 ff.

<sup>133</sup> Vgl. Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 975.

<sup>134</sup> Vgl. hier und im Folgenden Chan Choi/Coughlan (2006), S. 84 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Sethuraman/Raju (2012), S. 35 f.

<sup>136</sup> Vgl. hier und im Folgenden Sayman/Raju (2004), S. 284 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Sayman/Raju (2004), S. 282.

### 2.2.1.3 Mehrstufige Eigenmarkenportfolios

Die bisherigen Ausführungen zeigen klar, dass keine einzelne, dominante Strategie hinsichtlich der vertikalen und horizontalen Positionierungsstrategie von Eigenmarken existiert. Einzelhändler sollten simultan anstreben, sowohl preis- als auch qualitätsbewusste Kunden mit ihrem Eigenmarkensortiment zu bedienen. Des Weiteren erscheint neben einer Imitationsstrategie, um die Substituierbarkeit zwischen Eigen- und Herstellermarken zu erhöhen, auch eine Differenzierungsstrategie zielführend, um spezifische Kundenbedürfnisse bedienen zu können, die durch das bestehende Herstellermarkensortiment nicht abgedeckt werden.<sup>138</sup>

Um diese divergierenden Ziele simultan erreichen zu können, haben immer mehr Einzelhändler ihr Sortiment von einer undifferenzierten Standard-Eigenmarkenlinie auf ein differenziertes, mehrstufiges Eigenmarkenportfolio umgestellt.<sup>139</sup> Dabei hat ein dreistufiges Eigenmarkensortiment, das einem „gut, besser, am besten“ Ansatz folgt, die weiteste Verbreitung gefunden.<sup>140</sup>

Einzelhändler wie *Tesco*, *Loblaw* oder *Mark & Spencer* führen mittlerweile ein breites Sortiment an Eigenmarken, das von *Generischen*- und *Standard*- bis hin zu *Premium-Eigenmarken* reicht.

Mehrstufige Eigenmarkenportfolios können somit als Ausweg aus dem Dilemma der optimalen horizontalen und vertikalen Positionierung von Eigenmarken interpretiert werden. Indem Eigenmarken über verschiedene Preis-Qualitätsstufen angeboten werden, können sie simultan den Bedürfnissen von stärker preis- (mittels Generischer-Eigenmarken) oder stärker qualitätsorientierten Kunden (mittels Premium-Eigenmarken) nachkommen und dadurch unterschiedliche Kundensegmente gleichermaßen ansprechen.<sup>141</sup>

Mit Hinblick auf ihre horizontale Positionierung imitieren Standard-Eigenmarken häufig Verpackung, Label und Inhaltsstoffe von Herstellermarken, während sich Generische- und Premium-Eigenmarken stärker von diesen distinguieren.<sup>142</sup>

Mehrstufige Eigenmarkenportfolios wurden in Großbritannien entwickelt, haben

<sup>138</sup> Vgl. González-Benito/Martos-Partal (2012), S. 246.

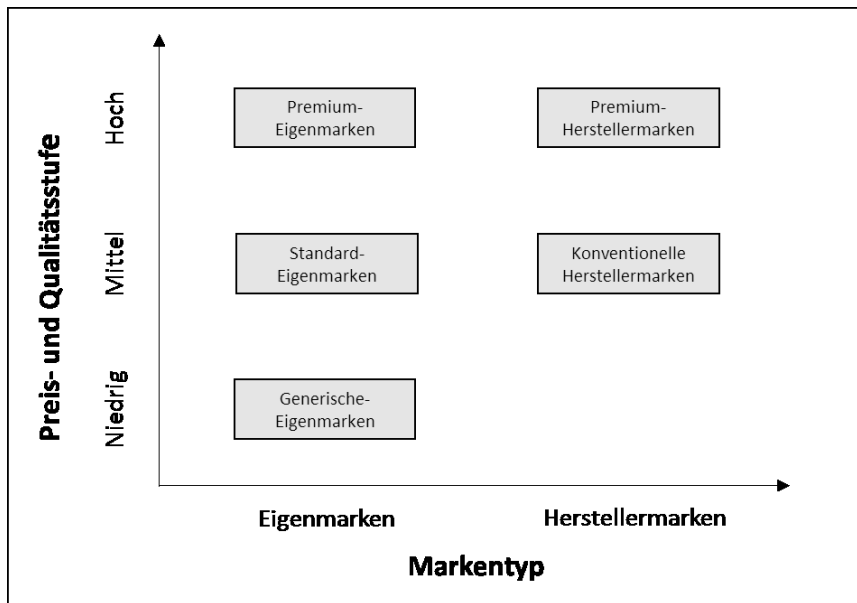
<sup>139</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 86; Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 791; Palmeira/Thomas (2011), S. 540.

<sup>140</sup> Vgl. hier und im Folgenden Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 791 f.

<sup>141</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 409; Kumar/Steenkamp (2007), S. 26 ff.; Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 188 f.; Nies/Natter (2012), S. 280 f.; Amaldoss/Shin (2015), S. 754 f.

<sup>142</sup> Vgl. Meza/Sudhir (2010), S. 336.

mittlerweile allerdings auch im Rest von Europa und den USA weite Verbreitung gefunden (z.B. bei Händlern wie *Tesco* in Großbritannien, *Carrefour* in Frankreich, *Re-we* in Deutschland oder *Kroger* in den USA).<sup>143</sup> Die unterschiedlichen Formen von Eigen- und Herstellermarken lassen sich dabei anhand ihrer relativen Preis- und Qualitätspositionierung (niedrig, mittel, hoch) und ihrem Markentyp (Eigen- oder Herstellermarke) klassifizieren.<sup>144</sup> Neben den drei Eigenmarkenstufen können dabei auch Premium- und konventionelle Herstellermarken voneinander unterschieden werden. Abbildung 4 stellt die relative Positionierung von Eigen- und Herstellermarken dar.



**Abbildung 4: Relative Positionierung von Eigen- und Herstellermarken**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 793.

**Standard-Eigenmarken** stellen einen Mittelweg zwischen Qualität und Preis dar und sind diesbezüglich zwischen Premium- und Generischen-Eigenmarken positioniert.<sup>145</sup> Mit Standard-Eigenmarken wird häufig eine Imitationsstrategie gegenüber den

<sup>143</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 31; Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 299.

<sup>144</sup> Vgl. hier und im Folgenden Abbildung 4; Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 792 f.

<sup>145</sup> Vgl. hier und im Folgenden Kumar/Steenkamp (2007), S. 27 f.; Martos-Partal/González-Benito



führenden Herstellermarken verfolgt, beispielsweise durch eine sehr ähnliche Verpackung und das Versprechen dabei eine gleichwertige Qualität zu geringeren Preisen zu bieten.<sup>146</sup> Imitierende Standard-Eigenmarken werden im Regal regelmäßig in unmittelbarer Nähe zu den imitierten Herstellermarken platziert.<sup>147</sup> Immer mehr Einzelhändler gehen allerdings dazu über, nicht mehr das Verpackungsdesign der führenden Herstellermarke zu imitieren, sondern ihren Standard-Eigenmarken ein einheitliches, kategorienübergreifendes Erscheinungsbild zu verpassen (z.B. *Great Value* von *Walmart* oder *Up & Up* von *Target*).<sup>148</sup> Standard-Eigenmarken werden üblicherweise 5% bis 25% unter dem Preis der führenden Herstellermarken angeboten und repräsentieren in vielen Märkten die dominierende Eigenmarkenstufe.<sup>149</sup> Sie erreichen in Großbritannien mittlerweile einen Marktanteil von 40,5%.<sup>150</sup>

**Premium-Eigenmarken** sind am oberen Ende des Preis-Qualitäts-Kontinuum positioniert und bieten eine Qualität, die jener von Herstellermarken entspricht oder diese sogar übertrifft.<sup>151</sup>

Premium-Eigenmarken werden in der Regel zu einem günstigeren Preis angeboten als Premium-Herstellermarken, weisen aber mitunter einen höheren Preis auf als die führenden Herstellermarken.<sup>152</sup> AMROUCHE/YAN berichten, dass die Preise von Premium-Eigenmarken bis zu 10% über den Preisen der führenden Herstellermarken liegen.<sup>153</sup> Für Premium-Eigenmarken stellen der Preis und die wahrgenommene Qualität daher weniger bedeutende Distinguierungsmerkmale gegenüber Herstellermarken dar als für Standard- und Generische-Eigenmarken.<sup>154</sup> Sie differenzieren sich dagegen vom bestehenden Herstellermarkensortiment durch eine hochwertigere Verpackung, spezielle Geschmacksrichtungen, eine besondere Herkunft oder außergewöhnliche Inhaltsstoffe.

Mittels Premium-Eigenmarken adressieren Einzelhändler häufig sehr spezifische Konsumentenbedürfnisse und bedienen Marktsegmente von eher geringer Größe.<sup>155</sup> Im

---

(2011), S. 301; Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 189.  
<sup>146</sup> Vgl. Bergès-Sennou/Bontems/Réquillart (2004), S. 18; Scott Morton/Zettelmeyer (2004), S. 173 ff.; Steenkamp/Geyskens (2014), S. 9.  
<sup>147</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 27; Scott Morton/Zettelmeyer (2004), S. 173.  
<sup>148</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 23.  
<sup>149</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 27.  
<sup>150</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 25.  
<sup>151</sup> Vgl. hier und im Folgenden Amaldoss/Shin (2015), S. 759 f.; Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 791 f.; Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 301.  
<sup>152</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 27; Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 90.  
<sup>153</sup> Vgl. Amrouche/Yan (2012), S. 327.  
<sup>154</sup> Vgl. Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 126.  
<sup>155</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 91.

Gegensatz zur Markteinführung neuer Herstellermarken fallen die Kosten einer Produktneueinführung von Eigenmarken deutlich niedriger aus. Dies ist primär darauf zurück zu führen, dass Herstellermarken hohe Investitionen in ihre Marken, beispielsweise durch Werbung, tätigen müssen, um das Interesse der Kunden an neuen Produkten in ausreichendem Maße zu wecken und um auf diese Weise Aufnahme in das Einzelhändlersortiment zu finden. Darüber hinaus fallen häufig Regalgebühren an, um eine Platzierung mit hoher Visibilität zu erlangen. Diese Kosten entstehen für neue Eigenmarken nicht, so dass selbst Produktneueinführungen, die nur auf eine begrenzte Nachfrage treffen, rentabel sein können.<sup>156</sup>

Im Gegensatz zu Standard-Eigenmarken konkurrieren Premium-Eigenmarken am stärksten mit den Herstellermarken aus dem oberen Preis- und Qualitätssegment. Obwohl KUMAR/STEENKAMP die Einführung von Premium-Eigenmarken als einen der wichtigsten Trends im Lebensmitteleinzelhandel erachten und viele Einzelhändler sie als eine Art „heiliger Gral“ bezeichnen, weisen sie häufig noch nicht die gleiche Sortimentsbreite und Kategoriendurchdringung wie Standard- oder Generische-Eigenmarken auf.<sup>157</sup> Sie werden besonders häufig in Kategorien eingeführt, die sich durch eine geringe Einkaufsfrequenz sowie ein hohes funktionales Risiko auszeichnen und in denen Standard-Eigenmarken tendenziell eher geringe Marktanteile aufweisen.<sup>158</sup> Aufgrund ihrer eingeschränkten Sortimentstiefe und -breite erreichen sie in Großbritannien bisher nur einen Marktanteil von 2,4%.<sup>159</sup> Beispiele für Premium-Eigenmarken sind *President's Choice* von *Loblaw's*, *Sam's Choice* von *Wal-Mart*, *Taste the Difference* von *Sainsbury*, *Tesco Finest* von *Tesco*, *World Classics* von *Topco*, *Real Selection* von *Real* oder *Rewe feine Welt* von *Rewe*.<sup>160</sup>

**Generische-Eigenmarken** wurden von Einzelhändlern auf den Markt gebracht, um der steigenden Bedrohung durch die Discounter zu begegnen.<sup>161</sup> Ziel ist es dabei,

---

<sup>156</sup> Hinsichtlich der Kosten der Einführung neuer Eigenmarken darf allerdings nicht vernachlässigt werden, dass Opportunitätskosten mit Hinblick auf die durch neue Produkte okkupierte Regalfläche, die nur begrenzte Kapazitäten aufweist, entstehen.

<sup>157</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 41; Pauwels/Srinivasan (2009), S. 279; Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 92.

<sup>158</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 136.

<sup>159</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 25. Auch Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 303 finden in den ihrer Studie zugrunde liegenden Transaktionsdaten, dass Premium-Eigenmarken nur in speziellen Produktkategorien angeboten werden und ihr Marktanteil im Vergleich zu Generischen- und Standard-Eigenmarken sehr gering ist.

<sup>160</sup> Vgl. Amrouche/Yan (2012), S. 327 und S. 330; Amrouche/Zaccour (2009), S. 370; Meza/Sudhir (2010), S. 336.

<sup>161</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dekimpe et al. (2011), S. 23; Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 792.

Kunden mit einer geringen Zahlungsbereitschaft zu gewinnen bzw. nicht an einen Discounter zu verlieren.<sup>162</sup> Zu Generischen-Eigenmarken existieren in der Regel keine qualitätsäquivalenten Herstellermarken und sie bieten regelmäßig den niedrigsten Preis in einer Kategorie. Generische-Eigenmarken tragen eine schlichte oder häufig gänzlich weiße Verpackung und enthalten, zu Gunsten geringerer Produktionskosten, teilweise Inhaltsstoffe von geringer Wertigkeit.<sup>163</sup> Sie werden durchschnittlich mit einem hohen Preisdifferential von 20% bis 50% gegenüber Herstellermarken angeboten.<sup>164</sup>

Beispiele für Generische-Eigenmarken sind die *Saving Plus* Line von *A&P*, *Tip* von *Real* oder *Ja* von *Rewe*.<sup>165</sup>

Auch wenn immer mehr Einzelhändler dreistufige Eigenmarkenportfolios einführen, stellt es eher eine Ausnahme dar, wenn alle drei Qualitätsstufen in einer Kategorie gleichzeitig vorhanden sind.<sup>166</sup> Tabelle 2 stellt die Positionierung unterschiedlicher Eigenmarkenstufen noch einmal überblickartig dar.

Die Ausführungen dieses Abschnitts verdeutlichen, dass eine undifferenzierte Betrachtung von Eigenmarken, vor dem Hintergrund mehrstufiger Eigenmarkenportfolios, nicht länger zulässig ist und zwischen einzelnen Eigenmarkenstufen unterschieden werden muss. PALMEIRA/THOMAS wundert in diesem Zusammenhang, dass die Realität mehrstufiger Eigenmarkenportfolios bisher keine größere Beachtung in der Marketingforschung gefunden hat.<sup>167</sup>

---

<sup>162</sup> Vgl. Bergès-Sennou/Bontems/Réquillart (2004), S. 18.

<sup>163</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 301; Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 189.

<sup>164</sup> Vgl. hier und im Folgenden Kumar/Steenkamp (2007), S. 97.

<sup>165</sup> Vgl. Amrouche/Yan (2012), S. 327; Amrouche/Zaccour (2009), S. 370.

<sup>166</sup> Vgl. Geyskens/Gielens/Gijssbrechts (2010), S. 795.

<sup>167</sup> Vgl. Palmeira/Thomas (2011), S. 540.

	Generische-Eigenmarken	Standard-Eigenmarken	Premium-Eigenmarken
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preisführerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachahmerprodukte zu einem günstigeren Preis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Differenzierte Produkte</li> <li>▪ Bedienung spezieller Kundenbedürfnisse</li> </ul>
Preispositionierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Ermäßigung</li> <li>▪ 20% bis 50% unter den führenden Herstellermarken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moderate Ermäßigung</li> <li>▪ 5% bis 25% unter den führenden Herstellermarken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ähnlicher oder höherer Preis als die führenden Herstellermarken</li> </ul>
Qualitätspositionierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geringere Qualität als Herstellermarken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergleichbare Qualität zu Herstellermarken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gleiche oder bessere Qualität als Herstellermarken</li> </ul>
Verpackung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfach und schlicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imitation der führenden Herstellermarken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hochwertig</li> <li>▪ Einzigartig und differenzierend</li> </ul>
Regalplatzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenig sichtbare Platzierung</li> <li>▪ Meist am Regalboden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In unmittelbarer Nähe zu den führenden Herstellermarken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Platzierung auf Augenhöhe</li> <li>▪ Attraktivste Regalflächen</li> </ul>
Kundenversprechen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verkauf als preisgünstigstes Produkt in einer Kategorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verkauf als Produkt von gleicher Qualität wie Herstellermarken zu einem niedrigeren Preis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verkauf als hochwertigstes Produkt in einer Kategorie</li> </ul>

**Tabelle 2: Die Positionierung von Eigenmarken unterschiedlicher Stufen**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kumar/Steenkamp (2007), S. 27 f.

## 2.2.2 Makroökonomisches Umfeld

Mehrere Studien belegen sowohl Unterschiede im Marktanteil von Eigenmarken zwischen einzelnen Ländern als auch innerhalb dieser Länder über verschiedene Konjunkturzyklen hinweg.<sup>168</sup>

### 2.2.2.1 Einfluss länderspezifischer Determinanten auf den Eigenmarkenanteil

Westeuropa ist, im Hinblick auf das Angebot und den Marktanteil von Eigenmarken, die am weitesten entwickelte Region der Welt, mit einem Marktanteil von 45% in der Schweiz, 41% in Großbritannien und Spanien, 34% in Deutschland und 28% in Frankreich.<sup>169</sup> In den USA erreichen Eigenmarken im Jahr 2014 einen Marktanteil von 17,5%. Aufgrund ihrer hohen Marktdurchdringung, kauft heute nahezu jeder Haushalt

<sup>168</sup> Vgl. beispielsweise Cuneo et al. (2015), S. 72 ff.; Lamey et al. (2007), S. 8 ff.; Tabelle 3.

<sup>169</sup> Vgl. hier und im Folgenden Tabelle 3.

in Europa und den USA Eigenmarken irgendeiner Form.<sup>170</sup>

Auch wenn Eigenmarken in fast allen Ländern Europas hohe Marktanteile aufweisen, basiert ihr Erfolg auf unterschiedlichen Entwicklungen.<sup>171</sup> In Deutschland ist das hohe Eigenmarkenwachstum in besonderer Weise dem Erfolg von Discontnern wie Aldi oder Lidl geschuldet. So umfasst das Sortiment von Aldi beispielsweise zu mehr als 95% Eigenmarken und Aldi verzeichnete gleichzeitig über die letzten Jahrzehnte die höchsten Wachstumsraten unter allen deutschen Einzelhändlern. In Großbritannien ist der hohe Marktanteil dagegen primär auf eine Ausweitung und Diversifizierung des Eigenmarkensortiments der konventionellen Supermärkte zurückzuführen.

Die zwischen verschiedenen Ländern divergierenden Eigenmarkenanteile lassen sich zudem auf länderspezifische Unterschiede im Konsumentenverhalten und Unterschiede hinsichtlich struktureller und institutioneller Marktfaktoren zurückführen.<sup>172</sup>

Mit Hinblick auf die **konsumentenseitigen Determinanten** des Eigenmarkenanteils können DE MOOIJ/HOFSTEDE zeigen, dass Eigenmarken einen höheren Marktanteil in Ländern erzielen, die stärker durch eine individualistische und auf kurzfristige Ziele fokussierte Gesellschaft geprägt sind.<sup>173</sup> Diesen Befund führen die Autoren darauf zurück, dass Konsumenten eher auf Hersteller- als auf Eigenmarken zurückgreifen, um ihrem sozialen Status oder ihrer gesellschaftlichen Stellung Ausdruck zu verleihen. Kollektivistische Gesellschaften charakterisieren sich im Vergleich zu individualistischen durch ausgeprägtere Hierarchien und eine größere Bedeutung von Statusunterschieden. Darüber hinaus übersetzt sich das in kollektivistischen Gesellschaften stärker ausgeprägte Bedürfnis nach Harmonie in eine höhere Markentreue und eine Präferenz für langfristige Beziehungen mit bekannten und vertrauenswürdigen Marken.

Gemäß STEENKAMP/GEYSKENS sind Eigenmarken weniger erfolgreich in Ländern, die sich durch eine säkular-rationale Kultur charakterisieren, da diese Gesellschaften stärker materialistisch geprägt sind und starken Marken eine höhere Bedeutung beimessen.<sup>174</sup> ERDEM/ZHAO/VALENZUELA führen die unterschiedlichen Eigenmarkenmarktanteile in Spanien, den USA und Großbritannien darauf zurück, dass amerikanische Konsumenten risikoaverser, qualitätsbewusster und weniger preisbewusst als spanische und britische Konsumenten sind.<sup>175</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 791.

<sup>171</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lamey et al. (2007), S. 7 f.

<sup>172</sup> Vgl. Erdem/Zhao/Valenzuela (2004), S. 86.

<sup>173</sup> Vgl. hier und im Folgenden De Mooij/Hofstede (2002), S. 65.

<sup>174</sup> Vgl. McCracken (1986), S. 77 ff.; Steenkamp/Geyskens (2014), S. 11 und S. 18.

<sup>175</sup> Vgl. Erdem/Chang (2012), S. 100; Erdem/Zhao/Valenzuela (2004), S. 99.

Daneben sind Unterschiede in der Ausprägung **struktureller und institutioneller Marktfaktoren** ursächlich für die hohe Varianz der länderspezifischen Eigenmarkenanteile.

CUNEO ET AL. argumentieren, dass erfolgreiche Eigenmarken eine ausreichend entwickelte und moderne Einzelhandelsstruktur voraussetzen, da kleine und nur lokal operierende Einzelhändler meist nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen, um in den Aufbau starker Eigenmarken zu investieren.<sup>176</sup> Aus diesem Grund weisen Länder wie Argentinien oder Chile, in denen moderne Einzelhandelsformate, wie Supermärkte und Discounter, nur einen relativ geringen Marktanteil von 60% bzw. 40% erzielen und traditionelle, stärker fragmentierte Vertriebskanäle von größerer Bedeutung sind, nur einen geringen Eigenmarkenanteil auf.<sup>177</sup> In ihrer empirischen Studie über 46 Länder können die Autoren zeigen, dass neben der Einzelhandelsstruktur und der Präsenz globaler Discounter auch die Güte der logistischen Infrastruktur eines Landes die Höhe des Eigenmarkenanteils bestimmt.<sup>178</sup> STEENKAMP/GEYSKENS bestätigen die hohe Bedeutung institutioneller Marktfaktoren für den Eigenmarkenanteil in einem Land und weisen ergänzend den positiven Zusammenhang zwischen der Konzentration des Einzelhandels, der Höhe des Bruttoinlandsprodukts, als Ausdruck des Marktpotentials, sowie der Effizienz des Rechtssystems und der Wettbewerbsstruktur auf den Eigenmarkenanteil eines Landes nach.<sup>179</sup>

Auf Grundlage dieser Befunde argumentieren CUNEO ET AL., dass sich Eigenmarken zu einem globalen, alle Länder betreffenden Phänomen entwickeln werden.<sup>180</sup> Auch wenn einige Märkte noch sehr geringe Marktanteile aufweisen, unterscheiden sich die einzelnen Länder nur darin, wie früh der Eigenmarkenanteil eine für Markenhersteller kritische Schwelle überschreitet.

In der nachfolgenden Tabelle 3 werden die länderspezifischen Eigenmarkenanteile noch einmal überblickartig dargestellt.

---

<sup>176</sup> Vgl. hier und im Folgenden Cuneo et al. (2015), S. 74 f.

<sup>177</sup> Vgl. Tabelle 2.

<sup>178</sup> Vgl. Cuneo et al. (2015), S. 80 f.

<sup>179</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 14.

<sup>180</sup> Vgl. hier und im Folgenden Cuneo et al. (2015), S. 86.

Land	Region	Eigenmarken- anteil (in Prozent)	Entwicklung (in Prozent- punkten)	Land	Region	Eigenmarken- anteil (in Prozent)	Entwicklung (in Prozent- punkten)
Schweiz	EU	45,00 <sup>a</sup>	- 1,00 <sup>e</sup>	USA	NA	17,50 <sup>c</sup>	0,90 <sup>d</sup>
Spanien	EU	41,00 <sup>a</sup>	10,00 <sup>e</sup>	Italien	EU	17,00 <sup>a</sup>	2,00 <sup>e</sup>
Großbritannien	EU	41,00 <sup>a</sup>	- 2,00 <sup>e</sup>	Griechenland	EU	16,00 <sup>a</sup>	4,00 <sup>e</sup>
Deutschland	EU	34,00 <sup>a</sup>	2,00 <sup>e</sup>	Kolumbien	LA	15,00 <sup>b</sup>	2,90 <sup>d</sup>
Portugal	EU	33,00 <sup>a</sup>	8,00 <sup>e</sup>	Türkei	EU	14,00 <sup>a</sup>	2,00 <sup>e</sup>
Belgien	EU	30,00 <sup>a</sup>	3,00 <sup>e</sup>	Neuseeland	AP	13,00 <sup>b</sup>	- 5,00 <sup>d</sup>
Österreich	EU	29,00 <sup>a</sup>	1,00 <sup>e</sup>	Chile	LA	10,30 <sup>b</sup>	2,90 <sup>d</sup>
Frankreich	EU	28,00 <sup>a</sup>	0,00 <sup>e</sup>	Argentinien	LA	8,70 <sup>b</sup>	0,80 <sup>d</sup>
Niederlande	EU	27,00 <sup>a</sup>	2,00 <sup>e</sup>	Mexiko	LA	7,60 <sup>b</sup>	0,70 <sup>d</sup>
Dänemark	EU	25,00 <sup>a</sup>	3,00 <sup>e</sup>	Singapur	AP	8,10 <sup>b</sup>	- 0,50 <sup>d</sup>
Schweden	EU	25,00 <sup>a</sup>	3,00 <sup>e</sup>	Russland	EU	6,00 <sup>a</sup>	1,00 <sup>e</sup>
Ungarn	EU	24,00 <sup>a</sup>	4,00 <sup>e</sup>	Brasilien	LA	5,00 <sup>b</sup>	0,20 <sup>d</sup>
Polen	EU	24,00 <sup>a</sup>	10,00 <sup>e</sup>	Hong Kong	AP	5,10 <sup>b</sup>	- 1,70 <sup>d</sup>
Tschechien	EU	22,00 <sup>a</sup>	- 2,00 <sup>e</sup>	Indien	AP	4,50 <sup>b</sup>	- 2,20 <sup>d</sup>
Finnland	EU	22,00 <sup>a</sup>	3,00 <sup>e</sup>	Venezuela	LA	3,00 <sup>b</sup>	2,20 <sup>d</sup>
Slowakei	EU	22,00 <sup>a</sup>	- 8,00 <sup>e</sup>	Taiwan	AP	3,10 <sup>b</sup>	- 0,20 <sup>d</sup>
Australien	AP	21,30 <sup>b</sup>	7,30 <sup>d</sup>	China	AP	1,30 <sup>b</sup>	0,50 <sup>d</sup>
Norwegen	EU	21,00 <sup>a</sup>	1,00 <sup>e</sup>	Indonesien	AP	0,60 <sup>b</sup>	- 0,10 <sup>d</sup>
Kanada	NA	18,40 <sup>c</sup>	0,30 <sup>d</sup>	Thailand	AP	0,80 <sup>b</sup>	- 2,80 <sup>d</sup>

Legende: a= 2013, b = 2013/14, c= 2014, d= gegenüber 2010, e = gegenüber 2009; AP = Asien-Pazifik, EU= Europa, LA= Lateinamerika, NA = Nordamerika.

**Tabelle 3: Eigenmarkenmarktanteil und Entwicklung in unterschiedlichen Ländern**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nielsen (2014).

#### 2.2.2.2 Einfluss makroökonomischer Zyklen auf den Eigenmarkenanteil

LAMEY ET AL. zeigen, dass sich der Eigenmarkenanteil innerhalb eines Landes anti-zyklisch entwickelt, indem er in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs ansteigt und in Wachstumsphasen wieder sinkt.<sup>181</sup> Dies steht in Einklang mit den Erwartungen von COTTERILL/PUTSIS/DHAR, die basierend auf den Ergebnissen ihrer empirischen Studie einen Rückgang des Eigenmarkenanteils in wirtschaftlichen Aufschwungsphasen prognostizieren.<sup>182</sup>

Expansion und Kontraktion üben dabei allerdings einen asymmetrischen Einfluss auf den Eigenmarkenanteil aus. Der Anstieg während einer Rezession erfolgt schneller und weist eine höhere Amplitude auf als der mit dem folgenden Aufschwung einher-

<sup>181</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lamey et al. (2007), S. 8 f.

<sup>182</sup> Vgl. Cotterill/Putsis Jr./Dhar (2000), S. 132.

gehende Rückgang des Marktanteils.

Ein Teil der Konsumenten, die von einer Hersteller- zu einer Eigenmarke wechseln, ist demzufolge auch nach Ende der Rezession nicht gewillt, wieder zurück zu wechseln und kauft dauerhaft die Eigenmarke.<sup>183</sup> Aus diesem Grund kann ein Anstieg des durchschnittlichen Eigenmarkenanteils über verschiedene Konjunkturzyklen hinweg beobachtet werden. Zur Erklärung dieses Phänomens ist zwischen *Konsumenten-* sowie *Markenhersteller- und Einzelhändler-* induzierten Gründen zu differenzieren.

In Zeiten ökonomischer Kontraktion sinkt die Befähigung und Bereitschaft Güter zu kaufen.<sup>184</sup> Daher reduzieren **Konsumenten** ihre Konsumausgaben, indem sie geringere Mengen nachfragen oder ihren Konsum zeitlich hinauszögern.<sup>185</sup> Da eine Prolongierung des Konsums bei Verbrauchsgütern im Allgemeinen und Lebensmitteln im Speziellen nur selten möglich ist, versuchen Konsumenten Einsparungen primär über den Preis zu realisieren.<sup>186</sup> Aufgrund ihres durchschnittlich 10% bis 30% günstigeren Preises gewinnen Eigenmarken besonders während ökonomischer Abschwungsphasen an Attraktivität.<sup>187</sup> AILAWADI/NESLIN/GEDENK zeigen, dass die Neigung, Eigenmarken zu kaufen, positiv mit den finanziellen Restriktionen eines Haushalts korreliert.<sup>188</sup> Aus diesem Grund steigt die Kaufbereitschaft für Eigenmarken während wirtschaftlicher Rezessionen an.<sup>189</sup> Für die Rezession von 1981 bis 1982 in den USA weisen QUELCH/HARDING einen signifikanten Anstieg der Neigung Eigenmarken zu kaufen nach und auch HOCH/BANERJI können zeigen, dass das durchschnittliche Haushaltseinkommen über die verschiedenen Konjunkturzyklen der Jahre von 1971 bis 1993 hinweg schwankt und in einem negativen Zusammenhang mit dem Marktanteil von Eigenmarken steht.<sup>190</sup>

Mehrere Gründe sind ursächlich für die Persistenz der höheren Bereitschaft, Eigenmarken zu kaufen, auch über das Ende einer Rezession hinaus.

Zum einen erreichen die finanziellen Mittel der Haushalte nicht während der Rezession, sondern erst nach Ende des Abschwungs ihren Tiefpunkt und steigen danach

---

<sup>183</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lamey et al. (2007), S. 1 f.; Quelch/Harding (1996), S. 99.

<sup>184</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lamey et al. (2007), S. 2 f.

<sup>185</sup> Vgl. Deleersnyder et al. (2004), S. 352.

<sup>186</sup> Vgl. Shama (1981), S. 123.

<sup>187</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 71; Baltas (1997), S. 315; Ter-Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 126.

<sup>188</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 82.

<sup>189</sup> Vgl. Ang/Leong/Kotler (2000), S. 105 f.

<sup>190</sup> Vgl. Hoch/Banerji (1993), S. 58 f.; Quelch/Harding (1996), S. 99 f.



wieder an.<sup>191</sup> Auch wird anfänglich noch ein großer Teil der mit dem Aufschwung einhergehenden Einkommenszugewinne für das Begleichen angesammelter Schulden oder den Wiederaufbau des eigenen Kapitalstocks verwendet und führt erst verzögert zu einem Anstieg der Konsumausgaben.<sup>192</sup>

Darüber hinaus weisen BOWMAN/MINEHART/RABIN ein stärkeres Anpassungsverhalten von Konsumenten aufgrund von Einkommensverlusten als aufgrund von Einkommenszugewinnen nach.<sup>193</sup> Aus diesem Grund ist auch für das einkommensinduzierte Wechselverhalten zu Eigenmarken eine stärkere Ausprägung anzunehmen als für das Wechselverhalten zu Herstellermarken aufgrund konjunkturbedingter Einkommenszuwächse.

Obwohl der Eigenmarkenanteil zeitlich verzögert nach Ende einer Rezession wieder sinkt, erobern Herstellermarken ihre während des Aufschwungs verlorenen Marktanteile nicht vollständig zurück.<sup>194</sup>

Dieses Phänomen resultiert primär daraus, dass die antizipierte Qualität von Eigenmarken meist geringer ist als ihre objektive Qualität.<sup>195</sup> In ihrer experimentellen Studie führen RICHARDSON/DICK/JAIN diesen Zusammenhang darauf zurück, dass Konsumenten die Qualitätsbeurteilung von Produkten stärker auf extrinsischen als auf intrinsischen Merkmalen basieren. Da Herstellermarken hinsichtlich relevanter extrinsischer Merkmale, wie der Verpackung oder ihrem Markennamen, vorteilhafter beurteilt werden als Eigenmarken, werden sie auch als qualitativ hochwertiger wahrgenommen. APELBAUM/GERSTNER/NAIK untersuchen die intrinsische Qualität von Eigen- und Herstellermarken anhand von Konsumentenreports.<sup>196</sup> Ihre Ergebnisse belegen für fast ein Drittel der betrachteten Produktkategorien, dass die empfundene Eigenmarkenqualität über dem Durchschnitt der Herstellermarken liegt.

Dagegen stützen Konsumenten, denen die Möglichkeit gegeben wird, ein Produkt zu testen und die dadurch in der Lage sind, dessen intrinsische Attribute persönlich zu beurteilen, ihre Qualitätsbeurteilung weniger stark auf extrinsische und stärker auf intrinsische Produktmerkmale.<sup>197</sup> Im Rahmen zweier Experimente gelingt es SPROTT/SHIMP, die wahrgenommene Qualität von Eigenmarken mittels Produktproben zu steigern, während eine vorherige Testmöglichkeit keinen signifikanten Einfluss auf

---

<sup>191</sup> Vgl. Deleersnyder et al. (2004), S. 353.

<sup>192</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lamey et al. (2007), S. 3.

<sup>193</sup> Vgl. Bowman/Minehart/Rabin (1999), S. 167.

<sup>194</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lamey et al. (2007), S. 3.

<sup>195</sup> Vgl. hier und im Folgenden Richardson/Dick/Jain (1994), S. 29 ff.

<sup>196</sup> Vgl. hier und im Folgenden Apelbaum/Gerstner/Naik (2003), S. 157 ff.

<sup>197</sup> Vgl. Sprott/Shimp (2004), S. 306 f.

die Qualitätseinschätzung von Herstellermarken ausübt.<sup>198</sup> Indem Kunden während einer Rezession Eigenmarken konsumieren, reduziert sich das Differenzial zwischen der von ihnen antizipierten und der faktischen Qualität, so dass einige Kunden permanent zu einer Eigenmarke wechseln.

Neben dem veränderten Konsumentenverhalten ist auch das Anpassungsverhalten von **Markenherstellern und Einzelhändlern** auf makroökonomische Zyklen ursächlich für das persistente Wachstum von Eigenmarken.

Parallel zu den Marktanteilen von Eigenmarken entwickeln sich auch die durchschnittlichen Herstellermarkenpreise antizyklisch mit Hinblick auf die konjunkturelle Entwicklung.<sup>199</sup> Markenhersteller erhöhen die Preise ihrer Produkte in Abschwungphasen und reduzieren diese in Wachstumsphasen.<sup>200</sup> Dabei erfolgen Preiserhöhungen regelmäßig schneller als Preissenkungen.<sup>201</sup> Da Konsumenten in Rezessionen stärker dazu tendieren, nach Preisinformationen zu suchen und ihr Preisbewusstsein erhöht ist, beschleunigt eine antizyklische Preispolitik das Wachstum von Eigenmarken.<sup>202</sup>

Im Gegensatz dazu verhalten sich Markenhersteller prozyklisch bei ihren Investitionen in Produktinnovationen und Werbekampagnen.<sup>203</sup> Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Manager in Abschwungphasen stärker auf eine Wahrung der Unternehmensprofitabilität bedacht sind.<sup>204</sup> Viele Investitionen in die Marke eines Unternehmens sind dagegen erst mit Hinblick auf einen langfristigen Zeithorizont rentabel und werden daher in Abschwungphasen reduziert. QUELCH/HARDING zeigen allerdings, dass Eigenmarken in Kategorien, die sich durch intensive Innovationsaktivitäten der Markenhersteller auszeichnen, weniger erfolgreich sind.<sup>205</sup> GIELENS dokumentiert die besondere Eignung von Produktneueinführungen, um verlorene Marktanteile zurückzugewinnen.<sup>206</sup> Darüber hinaus ist imagebildende Werbung für Herstellermarken entscheidend, um sich gegenüber Eigenmarken abzugrenzen und das bestehende Preisdif-

---

<sup>198</sup> Vgl. Sprott/Shimp (2004), S. 308 ff.

<sup>199</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lamey et al. (2012), S. 10 ff.

<sup>200</sup> Vgl. Backus/Kehoe (1992), S. 864; Chevalier/Scharfstein (1996), S. 718; Deleersnyder et al. (2004), S. 353.

<sup>201</sup> Vgl. Ball/Mankiw (1994), S. 260.

<sup>202</sup> Vgl. Estelami/Lehmann/Holden (2001), S. 348; Wakefield/Inman (1993), S. 226.

<sup>203</sup> Vgl. hier und im Folgenden Axarloglou (2003), S. 40; Dekimpe et al. (2011), S. 19; Deleersnyder et al. (2009), S. 628; Picard (2001), S. 5 ff.

<sup>204</sup> Vgl. hier und im Folgenden Deleersnyder et al. (2009), S. 624; Lamey et al. (2007), S. 11 f.

<sup>205</sup> Vgl. Quelch/Harding (1996), S. 106.

<sup>206</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 417.

ferenzial zu rechtfertigen.<sup>207</sup>

Um den kurzfristigen Unternehmensgewinn nicht zu gefährden, setzen Markenhersteller daher die Einführung von Produktinnovationen aus und reduzieren ihre Werbeausgaben in Zeiten, wenn sie diese eigentlich am dringendsten benötigen.<sup>208</sup> Einen weiteren Beleg für die Nachteilhaftigkeit eines prozyklischen Werbebudgets liefern DELEERSNYDER ET AL., indem sie einen positiven Zusammenhang zwischen dem durchschnittlichen Eigenmarkenanteil eines Landes und der Varianz der Werbeausgaben in diesem Land, über verschiedene Konjunkturphasen hinweg, nachweisen.<sup>209</sup>

Einzelhändler dagegen nutzen wirtschaftliche Abschwungphasen intensiv aus, um ihre Eigenmarken zu stärken, indem sie diese verjüngen und ihr Sortiment ausbauen.<sup>210</sup> In Deutschland beispielsweise entfielen in der Rezession von 2001 bis 2003 mehr als ein Drittel aller Produktneueinführungen auf Eigenmarken.<sup>211</sup>

Die Ausführungen dieses Abschnitts zeigen zudem, dass in den bestehenden Forschungsarbeiten zu makroökonomischen Determinanten des Eigenmarkenanteils bisher keine nach unterschiedlichen Eigenmarkenstufen differenzierte Betrachtung vorgenommen wurde. STEENKAMP/GEYSKENS führen diesen Umstand explizit als Limitation ihrer Studie an.<sup>212</sup>

Mit Hinblick auf mögliche länderspezifische Unterschiede des Marktanteils von Eigenmarken unterschiedlicher Preis- und Qualitätspositionierung ist von einer hohen Bedeutung der Reife des Eigenmarkenmarktes und der relativen Bedeutung unterschiedlicher Einzelhandelsformate auszugehen. Während mehrstufige Eigenmarkenportfolios, als vergleichsweise modernes Phänomen, zunächst in Großbritannien und dann in anderen Ländern Westeuropas Verbreitung gefunden haben und erst danach die USA erreichten, sind sie in anderen Ländern bis heute nicht präsent.<sup>213</sup> Darüber hinaus beeinflusst der Marktanteil der Discounter im jeweiligen Land den Erfolg Generischer-Eigenmarken, da Discounter traditionell einen höheren Anteil niedrigpreisiger Eigenmarken führen und durch ihre Konkurrenz auch konventionelle Supermärkte dazu bewegen, ein breites Sortiment Generischer-Eigenmarken anzubieten.<sup>214</sup>

---

<sup>207</sup> Vgl. Hoch/Banerji (1993), S. 64.

<sup>208</sup> Vgl. Lamey et al. (2012), S. 16; Srinivasan/Rangaswamy/Lilien (2005), S. 115.

<sup>209</sup> Vgl. Deleersnyder et al. (2009), S. 632 f.

<sup>210</sup> Vgl. Hoch (1996), S. 93.

<sup>211</sup> Vgl. Lamey et al. (2007), S. 12.

<sup>212</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 25.

<sup>213</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 299; Kumar/Steenkamp (2007), S. 31.

<sup>214</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dekimpe et al. (2011), S. 23; Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 792.

Aufgrund der hohen Bedeutung des niedrigen Preises von Eigenmarken für das Wechselverhalten während konjunktureller Abschwungphasen ist ein stärkerer Anstieg des Marktanteils von Generischen- und Standard-Eigenmarken als von Premium-Eigenmarken anzunehmen. Da die Permanenz eines Markenwechsels dagegen im Wesentlichen durch die Beurteilung der Qualität nach erfolgtem Erstkonsum determiniert wird, ist davon auszugehen, dass Standard-Eigenmarken eine höhere Anzahl persistenter Markenwechsel auslösen als Generische-Eigenmarken.

### 2.2.3 Konsumentencharakteristika

Der Einfluss von **Konsumentencharakteristika** auf den Erfolg von Eigenmarken ist Gegenstand des zahlenmäßig breitesten Forschungsfeldes und reicht in seinen Anfängen bis in die 1960er Jahre zurück.<sup>215</sup> Die Determinanten der Bereitschaft, Eigenmarken zu kaufen und die Treiber des kundenindividuellen Eigenmarkenanteils lassen sich dabei in Faktoren des allgemeinen Kaufverhaltens, Faktoren der Erfahrung mit Eigenmarken und soziodemographische Faktoren unterteilen.

#### 2.2.3.1 Faktoren des allgemeinen Kaufverhaltens

Analog zur Klassifizierung unterschiedlicher Eigen- und Herstellermarkenstufen anhand ihrer Preis- und Qualitätspositionierung sowie ihres Markentyps können auch Konsumenten in Hinblick auf ihr *Preis-*, *Qualitäts-* und *Markenbewusstsein* beschrieben werden.<sup>216</sup>

Dabei unterscheiden sich Konsumenten primär dahingehend, ob sie bereit sind, eine geringere Qualität gegen einen günstigeren Preis einzutauschen und ob sie dazu neigen, von einem bekannten Markennamen auf eine höhere Produktqualität zu schließen.<sup>217</sup>

Für Kunden mit einem hohen **Preisbewusstsein** stellt der Preis bei der Produktwahl das zentrale Auswahlkriterium dar.<sup>218</sup> Im Umkehrschluss messen Kunden, die sich durch ein geringes Preisbewusstsein charakterisieren, alternativen Produktmerkmalen, wie beispielsweise der Qualität oder dem Markennamen, eine höhere Bedeutung bei.

Durch mehrere Studien kann der bedeutende Einfluss des Preisbewusstseins auf das

---

<sup>215</sup> Vgl. Tabelle 41 im Anhang.

<sup>216</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.1.3.

<sup>217</sup> Vgl. hier und im Folgenden Blattberg/Wisniewski (1989), S. 293 ff.; Corstjens/Lal (2000), S. 283.

<sup>218</sup> Vgl. Koschate-Fischer/Cramer/Hoyer (2014), S. 72.

Kaufverhalten von Konsumenten belegt werden.<sup>219</sup>

Im Allgemeinen werden Eigenmarken deutlich niedriger bepreist als Herstellermarken.<sup>220</sup> Aus diesem Grund zeigen preisbewusste Kunden eine positivere Einstellung gegenüber Eigenmarken und weisen eine höhere Bereitschaft auf, Eigenmarken zu kaufen.<sup>221</sup> SETHURAMAN/GIELENS bestätigen in ihrer Metanalyse, dass das Preisbewusstsein, konsistent über den Großteil der untersuchten Studien hinweg, einen positiven Einfluss auf den Eigenmarkenanteil eines Kunden ausübt.<sup>222</sup> HANSEN/SINGH/CHINTAGUNTA konstatieren, dass das Preisbewusstsein kategorienabhängig zwischen 20% und 80% des Eigenmarkenanteils eines Kunden erklärt.<sup>223</sup>

Die Studie von MARTOS-PARTAL/GONZALES-BENITO/FUSTINONI-VENTURINI ist die bisher einzige wissenschaftliche Untersuchung, die den Einfluss des Preisbewusstseins auf den Eigenmarkenanteil unterschiedlicher Eigenmarkenstufen untersucht.<sup>224</sup> Die Autoren weisen für Kunden mit einem hohen Anteil an Generischen- und Standard-Eigenmarken ein hohes Preisbewusstsein nach. Käufer von Generischen-Eigenmarken wiederum messen geringen Preisen eine größere Bedeutung bei als Kunden, die Standard-Eigenmarken kaufen. Dies bestätigt die Ergebnisse einer früheren Studie von GRANZIN, in der für Käufer Generischer-Eigenmarken ebenfalls das höchste Preisbewusstsein nachgewiesen werden kann.<sup>225</sup> Dagegen sind Kunden, die dazu neigen, Premium-Eigenmarken zu kaufen, weniger preissensibel.<sup>226</sup>

Das **Qualitätsbewusstsein** eines Kunden ist als die relative Bedeutung der Qualität bei der Produktwahl definiert.<sup>227</sup> Traditionell wurden Eigenmarken als qualitativ minderwertige Produkte wahrgenommen, die den Mangel an Qualität durch einen geringeren Preis kompensieren.<sup>228</sup> Trotz der über die letzten Jahrzehnte realisierten Qualitätsverbesserungen, assoziieren Konsumenten mit Eigenmarken immer noch eine, im

<sup>219</sup> Vgl. beispielsweise Batra/Sinha (2000), S. 184; Burger/Schott (1972), S. 220 ff.; Erdem/Zhao/Valenzuela (2004), S. 99; González-Benito/Martos-Partal/Fustinoni-Venturini (2014), S. 122; Hansen/Singh/Chintagunta (2006), S. 75; Hoch (1996), S. 91 f.; Koschate-Fischer/Cramer/Hoyer (2014), S. 78; Sinha/Batra (1999), S. 246 f.

<sup>220</sup> Vgl. Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 792; Hansen/Singh/Chintagunta (2006), S. 81; Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 190.

<sup>221</sup> Vgl. Baltas/Argouslidis (2007), S. 335-336; Burton et al. (1998), S. 300; Hansen/Singh/Chintagunta (2006), S. 88; Omar (1996), S. 63; Sinha/Batra (1999), S. 246 f.

<sup>222</sup> Vgl. Sethuraman/Gielens (2014), S. 145 ff.

<sup>223</sup> Vgl. Hansen/Singh/Chintagunta (2006), S. 80.

<sup>224</sup> Vgl. hier und im Folgenden Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 195 f.

<sup>225</sup> Vgl. Granzin (1981), S. 44.

<sup>226</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 195 f.

<sup>227</sup> Vgl. Cramer (2012), S. 26.

<sup>228</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 189.

Vergleich zu Herstellermarken, geringere Qualität.<sup>229</sup> Mehrere empirische Studien belegen für qualitätsbewusste Konsumenten eine Präferenz für Hersteller- gegenüber Eigenmarken.<sup>230</sup> Der Vergleich der standardisierten Koeffizienten des Strukturgleichungsmodells von AILAWADI/NESLIN/GEDENK lässt auf die gleiche relative Bedeutung des Qualitäts- und des Preisbewusstseins für die Neigung eines Kunden, Eigenmarken zu kaufen, schließen.<sup>231</sup>

Trotz ihrer diametral abweichenden Qualitätspositionierung hat keine der bestehenden Studien den Einfluss des Qualitätsbewusstseins auf das Kaufverhalten gegenüber Eigenmarken unterschiedlicher Stufen analysiert.

**Markenbewusste** Kunden bevorzugen bekannte und intensiv beworbene Marken und messen ihnen eine höhere Qualität bei.<sup>232</sup> Aus diesem Grund weisen diese Konsumenten eine geringere Neigung auf, Eigenmarken zu kaufen.<sup>233</sup>

MARTOS-PARTAL/GONZALES-BENITO/FUSTINONI-VENTURINI berichten ein geringeres Markenbewusstsein für Kunden mit einem hohen Anteil an Standard- oder Generischen-Eigenmarken. Zwischen den Käufern von Herstellermarken und Premium-Eigenmarken können sie diesbezüglich dagegen keine Unterschiede nachweisen.<sup>234</sup> TER BRAAK/GEYSKENS/DEKIMPE argumentieren, dass Markenhersteller erfolgreicher darin sind, eine enge persönliche und emotionale Bindung zwischen den Konsumenten und ihren Produkten aufzubauen.<sup>235</sup> Einzelhändlern gelingt dies allenfalls mit ihren Premium-Eigenmarken, allerdings nur in einem geringeren Maße.

In den bestehenden Eigenmarkenstudien wird zudem der *Angebotsaffinität*, dem *Bedürfnis nach Vielfalt*, der *Neigung zu Impulskäufen*, dem *Kaufvergnügen* und der *Innovationsbereitschaft* ein Einfluss auf die Bereitschaft zugeschrieben, Eigenmarken zu kaufen.

Konsumenten, die beabsichtigen, niedrigpreisige Produkte zu kaufen, haben dazu zwei Möglichkeiten: Auf der einen Seite können sie eine Herstellermarke erwerben,

---

<sup>229</sup> Vgl. Staahl Gabrielsen/Sørgard (2007), S. 407; Palmeira/Thomas (2011), S. 546; Sethuraman/Gielens (2014), S. 143; Sprott/Shimp (2004), S. 306.

<sup>230</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 81 f.; Ailawadi/Pauwels/Steenkamp (2008) S. 24; Erdem/Zhao/Valenzuela (2004), S. 99.

<sup>231</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 82.

<sup>232</sup> Vgl. hier und im Folgenden Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 192.

<sup>233</sup> Vgl. Baltas/Argouslidis (2007), S. 335; González-Benito/Martos-Partal/Fustinoni-Venturini (2014), S. 122.

<sup>234</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 195 f.

<sup>235</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 128.

für die ein preisreduzierendes Angebot besteht oder sie können, auf der anderen Seite, eine dauerhaft niedrigbepreiste Eigenmarke kaufen.<sup>236</sup> Obwohl beide Strategien das Ziel verfolgen, Geld einzusparen, unterscheiden sich Konsumenten, die auf die eine oder die andere Strategie zurückgreifen, in Hinblick auf ihre Einstellung gegenüber Eigen- und Herstellermarken.<sup>237</sup> AILAWADI/NESLIN/GEDENK identifizieren, mittels einer Clusteranalyse, vier verschiedene Kundensegmente: Ein **angebotsaffines** Segment, ein eigenmarkenaffines Segment, ein Kundensegment, das sowohl eine Präferenz für Preisangebote als auch für Eigenmarken aufweist und ein Kundensegment, das weder auf Angebote noch auf Eigenmarken zurückgreift.<sup>238</sup> Dabei weisen die letzten beiden Cluster den größten Umfang auf.

GARRETSON/FISHER/BURTON argumentieren, dass Markenhersteller Preisangebote nutzen, um zu verhindern, dass Kunden zu Eigenmarken wechseln.<sup>239</sup>

Diese Sichtweise stützend wird in mehreren Studien eine geringere Tendenz für angebotsaffine Kunden berichtet, Eigenmarken zu kaufen.<sup>240</sup> LICHTENSTEIN/RIDGWAY/NETEMEYER gelangen dagegen zu einem gegenläufigen Ergebnis und belegen für Kunden mit einer hohen Angebotsaffinität eine höhere Neigung, Generische-Eigenmarken zu kaufen.<sup>241</sup>

MARTOS-PARTAL/GONZALES-BENITO/FUSTINONI-VENTURINI finden diesbezüglich keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Angebotsaffinität eines Kunden und dem Warenkorbanteil von Eigenmarken unterschiedlicher Stufen.<sup>242</sup>

Das **Bedürfnis nach Vielfalt** im Konsum (engl. *variety seeking*) impliziert, dass Konsumenten einen Nutzen aus dem Kauf verschiedenartiger Produkte ziehen.<sup>243</sup> Personen mit einem hohen Bedürfnis nach Vielfalt sind besonders empfänglich für Produkte mit einem hohen Innovationsgrad und zeichnen sich durch ein relativ geringes Preisbewusstsein aus.<sup>244</sup>

AILAWADI/NESLIN/GEDENK hypothesisieren, dass Kunden mit einem hohen Bedürfnis nach Vielfalt weniger dazu neigen, Eigenmarken zu kaufen, da diese oft kein diffe-

---

<sup>236</sup> Vgl. Garretson/Fisher/Burton (2002), S. 91.

<sup>237</sup> Vgl. Garretson/Fisher/Burton (2002), S. 96 ff.

<sup>238</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 83 f.

<sup>239</sup> Vgl. Garretson/Fisher/Burton (2002), S. 91 f.

<sup>240</sup> Vgl. Baltas (1997), S. 319; Baltas/Doyle (1998), S. 795; Burton et al. (1998), S. 302.

<sup>241</sup> Vgl. Lichtenstein/Ridgway/Netemeyer (1993), S. 240.

<sup>242</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 195 f.

<sup>243</sup> Vgl. VanTrijp/Hoyer/Inman (1996), S. 282.

<sup>244</sup> Vgl. Baumgartner/Steenkamp (1996), S. 133; Mittelstaedt et al. (1976), S. 89 ff.

renziertes und abwechslungsreiches Sortiment bieten.<sup>245</sup> Die Autoren weisen dagegen empirisch den umgekehrten Zusammenhang nach.<sup>246</sup>

In Übereinstimmung mit diesem Befund assoziieren FADER/LODISH das Bedürfnis nach Konsumvielfalt mit dem Kauf niedrigpreisiger Produkte, da diese die Kosten und das Risiko des Kaufs mehrerer verschiedenartiger Produkte reduzieren.<sup>247</sup>

Konsumenten, die eine hohe Produktloyalität aufweisen und aus diesem Grund per Definition ein weniger vielfältiges Konsumverhalten zeigen, tendieren mehreren Studien zufolge seltener zu Eigenmarkenkäufen.<sup>248</sup>

In den bestehenden Studien bleibt dabei unklar, wie sich das Bedürfnis nach Vielfalt eines Kunden auf dessen Bereitschaft auswirkt, Eigenmarken unterschiedlicher Stufen zu kaufen. Hierbei kann sowohl für einen höheren Marktanteil von Premium-Eigenmarken – aufgrund ihres vielfältigen Sortiments – als auch von Generischen-Eigenmarken – aufgrund ihres geringen Preises – argumentiert werden. TER BRAAK/GEYSKENS/DEKIMPE zeigen auf, dass Premium-Eigenmarken mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in Produktkategorien eingeführt werden, die sich durch ein hohes Vielfaltsbedürfnis ihrer Kunden charakterisieren.<sup>249</sup> Daraus kann implizit auf die Gültigkeit des erstgenannten Zusammenhangs geschlossen werden. Allerdings ist die empirische Basis noch zu klein, um diesen Effekt als Dominant anzusehen.

Zahlreiche Kaufentscheidungen werden erst vor Ort, d.h. in der Einkaufsstätte, getroffen.<sup>250</sup> Aus diesem Grund spielt spontanes und **ungeplantes Einkaufsverhalten** eine wichtige Rolle bei der Produktwahl von Konsumenten.<sup>251</sup> Während BURTON ET AL. einen negativen Zusammenhang zwischen der Einstellung gegenüber Eigenmarken und der Neigung von Konsumenten zu Impulskäufen konstatieren, wird in anderen Studien keine signifikante Beziehung nachgewiesen.<sup>252</sup>

Für Kunden, die ein großes **Vergnügen beim Einkaufen** (engl. *shopping enjoyment*) empfinden, stellt das Einkaufen nicht Mittel zum Zweck, sondern ein eigenes

---

<sup>245</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 74.

<sup>246</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 81 f.

<sup>247</sup> Vgl. Fader/Lodish (1990), S. 64.

<sup>248</sup> Vgl. Baltas (1997), S. 319; Baltas/Doyle (1998), S. 794 f.; Burton et al. (1998), S. 300; Fan/Qian/Huang (2012), S. 411 ff.; Garretson/Fisher/Burton (2002), S. 96; Nies/Natter (2012), S. 280.

<sup>249</sup> Vgl. Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 134 f.

<sup>250</sup> Vgl. Inman/Winer/Ferraro (2009), S. 19; Kollat/Willett (1967), S. 23.

<sup>251</sup> Vgl. Manzur et al. (2011), S. 288.

<sup>252</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 82; Burton et al. (1998), S. 300 f.; Manzur et al. (2011), S. 290.



Ziel dar.<sup>253</sup> WILLIAMS/SLAMA/ROGERS berichten, dass diese Kunden hochpreisige Herstellermarken bevorzugen.<sup>254</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangen auch AILAWADI/PAUWELS/STEENKAMP.<sup>255</sup> Sie zeigen, dass das allgemeine Kaufvergnügen eines Konsumenten negativ mit dessen Eigenmarkenanteil verbunden ist und erklären dies damit, dass Eigenmarken primär für funktionale Zwecke gekauft werden. MARTOS-PARTAL/GONZALES-BENITO/FUSTINONI-VENTURINI können dagegen für keine der drei Eigenmarkenstufen einen signifikanten Zusammenhang mit dem Vergnügen beim Einkaufen nachweisen.<sup>256</sup>

Für Herstellermarken gelten Produktinnovationen traditionell als eine der effektivsten Möglichkeiten, sich der Bedrohung durch Eigenmarken zu erwehren.<sup>257</sup> Eigenmarken stellen dagegen nur sehr selten neue und innovative Produktlösungen dar und ahmen häufiger etablierte Herstellermarken nach.<sup>258</sup> Obwohl dieser Zusammenhang für Premium-Eigenmarken nicht anzunehmen ist, weisen MARTOS-PARTAL/GONZALES-BENITO/FUSTINONI-VENTURINI für Kunden dieses Eigenmarkttyps eine geringere **Innovationsbereitschaft** nach.<sup>259</sup>

In der Mehrzahl der Studien wird dagegen keine Differenzierung zwischen unterschiedlichen Eigenmarkenstufen vorgenommen. Die Autoren gelangen dabei zu inkonsistenten Ergebnissen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Innovationsaffinität von Konsumenten und ihrer Präferenz für Eigenmarken.<sup>260</sup>

### 2.2.3.2 Faktoren der Erfahrung mit Eigenmarken

Die Wahrnehmung und Beurteilung von Marken durch Konsumenten ist ein dynamischer Prozess und verändert sich durch Konsumerfahrungen und das Ansammeln von Informationen über die Zeit hinweg.<sup>261</sup> Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass auch die bisherigen Erfahrungen eines Konsumenten mit Eigenmarken dessen zukünftiges Kaufverhalten beeinflussen.

---

<sup>253</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 191.

<sup>254</sup> Vgl. Williams/Slama/Rogers (1985), S. 314.

<sup>255</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Pauwels/Steenkamp (2008), S. 24.

<sup>256</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 195 f.

<sup>257</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 168 f.; Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 192.

<sup>258</sup> Vgl. Sinapuelas/Robinson (2009), S. 186.

<sup>259</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 195 f.

<sup>260</sup> Vgl. Baltas/Doyle (1998), S. 795; Fan/Qian/Huang (2012), S. 414; González-Benito/Martos-Partal/Fustinoni-Venturini (2014), S. 122; Martínez/Montaner (2008), S. 487 f.

<sup>261</sup> Vgl. Sönderlund (2002), S. 862; Sprott/Shimp (2004), S. 306 f.; Szymanowski/Gijsbrechts (2012), S. 232.

In Studien über Dachmarkenstrategien wird herausgestellt, dass Konsumenten ihre Qualitätserwartungen an Produkte mit dem gleichen Markennamen generalisieren.<sup>262</sup> Dabei wird die Qualitätswahrnehmung eines Produktes durch Erfahrungen mit anderen Produkten derselben Marke, auch über verschiedene Kategorien hinweg, beeinflusst.<sup>263</sup>

SZYMANOWSKI/GIJSBRECHTS erklären diesen Tatbestand unter Rückgriff auf die Kategorisierungstheorie, in der postuliert wird, dass Konsumenten Objekte mit ähnlichen Eigenschaften in eine gemeinsame mentale Kategorie gruppieren.<sup>264</sup>

Erfahrungen mit einem Objekt werden dabei auf andere Objekte innerhalb der gleichen Kategorie übertragen. Ein Transfer von Erfahrungen ist dabei umso wahrscheinlicher, je ähnlicher die Objekte wahrgenommen werden und je mehr gemeinsame Eigenschaften sie aufweisen. JANAKIRAMAN/SISMEIRO/DUTTA weisen nach, dass Konsumenten ihre Erfahrungen mit Produkten sogar auf deren Konkurrenzprodukte übertragen können.<sup>265</sup>

Mehrere Gründe sprechen für die Annahme, dass Kunden Eigenmarken von verschiedenen Einzelhändlern einer gemeinsamen mentalen Kategorie zuordnen und ihre Erfahrungen mit Eigenmarken generalisieren.<sup>266</sup>

Zum einen können Konsumenten Eigenmarken leicht identifizieren, da diese oft den Namen des Einzelhändlers tragen, gleichzeitig über viele verschiedene Kategorien verfügbar sind und vom Einzelhändler oftmals als dessen eigene und exklusive Marken beworben werden.

Zum anderen erachten viele Konsumenten Eigenmarken verschiedener Einzelhändler als homogen hinsichtlich ihrer Qualität, da sie eine ähnliche Marktpositionierung aufweisen, beispielsweise als günstigste Marke in einer Kategorie, und viele Kunden wissen, dass ein Großteil der Produktion von Eigenmarken durch eine begrenzte Anzahl von spezialisierten Eigenmarken- oder Markenherstellern erfolgt, die gleichzeitig für mehrere Einzelhändler produzieren.<sup>267</sup>

Indem Kunden ihre Erfahrungen mit Eigenmarken in verschiedenen Kategorien und

---

<sup>262</sup> Vgl. Erdem (1998), S. 345 ff.; Erdem/Sun (2002), S. 413 f.; Hansen/Singh/Chintagunta (2006), S. 77.

<sup>263</sup> Vgl. Erdem (1998), S. 345 ff.; Erdem/Chang (2012), S. 100.

<sup>264</sup> Vgl. hier und im Folgenden Anderson (1991), S. 410 ff.; Szymanowski/Gijsbrechts (2012), S. 234 f.

<sup>265</sup> Vgl. Janakiraman/Sismeiro/Dutta (2009), S. 476 ff.

<sup>266</sup> Vgl. hier und im Folgenden Szymanowski/Gijsbrechts (2012), S. 234 f.

<sup>267</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 27 f.; Steenkamp/Van Heerde/Geyskens (2010), S. 1013; Ter Braak et al. (2013), S. 343.

über unterschiedliche Einzelhändler hinweg generalisieren, entwickeln sie eine allgemeine Einstellung gegenüber Eigenmarken, die vom spezifischen Sortiment eines Einzelhändlers und einzelnen Produktkategorien abstrahiert. Darüber hinaus impliziert die Annahme einer dynamischen Markenwahrnehmung, dass vergangene Konsumerfahrungen zukünftige Kaufentscheidungen beeinflussen. Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass die Vertrautheit mit Eigenmarken einen gewichtigen Einfluss auf die Bereitschaft eines Konsumenten ausübt, Eigenmarken zu kaufen.

HANSEN/SINGH/CHINTAGUNTA können die Existenz einer latenten Neigung, Eigenmarken zu kaufen, nachweisen.<sup>268</sup> Diese Neigung geht dabei über das reine Preisbewusstsein von Konsumenten hinaus. Auch HANSEN/SINGH führen die Bereitschaft von Kunden, Eigenmarken zu kaufen, auf eine produktkategorienübergreifende Affinität für Eigenmarken zurück, die nicht allein in ihrem geringeren Preis begründet liegt.<sup>269</sup> Im gleichen Sinne weisen LAMEY ET AL. nach, dass einige Kunden auch außerhalb von ökonomischen Abschwungphasen und damit unter Abwesenheit starker budgetärer Restriktionen Eigenmarken gegenüber Herstellermarken bevorzugen.<sup>270</sup> In Übereinstimmung mit diesem Befund identifizieren CHINTAGUNTA/BONFRER/SONG und AILAWADI/NESLIN/GEDENK ein spezifisches Kundensegment, das Eigenmarken gegenüber Herstellermarken präferiert.<sup>271</sup>

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Konsumenten ein relativ konsistentes Verhalten gegenüber Eigenmarken zeigen, das durch eine allgemeine **Einstellung gegenüber Eigenmarken** bestimmt ist. Gemäß den Ergebnissen von BALTAS/DOYLE/DYSON ist die Entscheidung für den Kauf einer Eigen- oder Herstellermarke sogar der Wahl einer spezifischen Marke grundsätzlich vorgelagert.<sup>272</sup>

BURTON ET AL. entwickeln ein Messmodell zur Erhebung der Einstellung von Konsumenten gegenüber Eigenmarken und berichten einen starken Einfluss auf die Neigung Eigenmarken zu kaufen.<sup>273</sup>

Im gleichen Sinne können GARRETSON/FISHER/BURTON und AILAWADI/PAUWELS/STEENKAMP einen positiven Zusammenhang zwischen einer vorteilhaften Einstellung gegenüber Eigenmarken und der Bereitschaft von Konsumenten,

---

<sup>268</sup> Vgl. hier und im Folgenden Hansen/Singh/Chintagunta (2006), S. 88.

<sup>269</sup> Vgl. Hansen/Singh (2008), S. 1833.

<sup>270</sup> Vgl. Lamey et al. (2007), S. 11.

<sup>271</sup> Vgl. Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 83 f.; Chintagunta/Bonfrer/Song (2002), S. 1257.

<sup>272</sup> Vgl. Baltas/Doyle/Dyson (1997), S. 991.

<sup>273</sup> Vgl. Burton et al. (1998), S. 298 ff.

diese zu kaufen, nachweisen.<sup>274</sup>

Die genannten Forschungsarbeiten lassen allerdings keine Rückschlüsse darauf zu, ob Konsumenten, im Zuge der flächendeckenden Einführung mehrstufiger Eigenmarkenportfolios, Eigenmarken als eigenständige mentale Kategorie beibehalten oder in neuen und distinkten Kategorien gruppieren.<sup>275</sup>

Viele Konsumenten assoziieren mit dem Kauf von Eigenmarken ein höheres Risiko als mit dem Erwerb von Herstellermarken.<sup>276</sup> Im gleichen Maße wie die Vertrautheit mit einem Produkt steigt, sinkt hingegen die Unsicherheit über dessen Qualität und das wahrgenommene Risiko.<sup>277</sup> RICHARDSON/JAIN/DICK belegen, dass die **Vertrautheit mit Eigenmarken** einen positiven Einfluss auf die Bereitschaft eines Konsumenten, Eigenmarken zu kaufen, ausübt. Dieser Befund wird durch eine Vielzahl weiterer Forschungsarbeiten empirisch gestützt.<sup>278</sup> Im gleichen Sinne identifizieren SPROTT/SHIMP die Verteilung von Gratisproben als effektive Möglichkeit, den Eigenmarkenanteil innerhalb einer Produktkategorie auszubauen.<sup>279</sup>

KOSCHATE-FISCHER/CRAMER/HOYER unterstreichen den dynamischen Charakter dieses Lernprozesses, indem sie aufzeigen, dass sich ein höherer Eigenmarkenanteil wiederum in eine höhere Vertrautheit mit Eigenmarken übersetzt.<sup>280</sup>

Der Einfluss der Vertrautheit mit Eigenmarken einer spezifischen Qualitätsstufe auf die Kaufbereitschaft von Eigenmarken derselben oder einer anderen Stufe wurde im Rahmen der bestehenden Eigenmarkenforschung dagegen bisher noch nicht untersucht.

Kunden, die regelmäßig bei einem spezifischen Einzelhändler einkaufen und daher diesem gegenüber loyal sind, attribuieren mit dessen Sortiment eine höhere Qualität, was auch zu einer vorteilhafteren Wahrnehmung der Eigenmarken des Einzelhändlers führt.<sup>281</sup> In mehreren Studien, einschließlich der Metaanalyse von SETHURAMAN/GIELENS, wird dieser positive Zusammenhang zwischen der **Einzelhändlerloyali-**

<sup>274</sup> Vgl. Ailawadi/Pauwels/Steenkamp (2008), S. 24; Garretson/Fisher/Burton (2002), S. 96.

<sup>275</sup> Vgl. Szymanowski/Gijlsbrechts (2012), S. 245.

<sup>276</sup> Vgl. hier und im Folgenden Richardson/Jain/Dick (1996a), S. 176.

<sup>277</sup> Vgl. Sethuraman/Cole (1999), S. 342 ff.

<sup>278</sup> Vgl. Baltas/Doyle (1998), S. 795; Cuneo et al. (2015), S. 77; González Mieres/Díaz Martín/Trespalcacios Gutiérrez (2006), S. 74; Sethuraman/Gielens (2014), S. 142.

<sup>279</sup> Vgl. Sprott/Shimp (2004), S. 313.

<sup>280</sup> Vgl. Koschate-Fischer/Cramer/Hoyer (2014), S. 79.

<sup>281</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Pauwels/Steenkamp (2008), S. 19 f.

tät eines Konsumenten und dessen Eigenmarkenanteil bestätigt.<sup>282</sup>

AILAWADI/NESLIN/GEDENK unterstreichen die hohe Bedeutung der Einzelhändlerloyalität auf die Neigung von Konsumenten, Eigenmarken zu kaufen.<sup>283</sup> Gemessen an den standardisierten Koeffizienten ihres Strukturgleichungsmodells übt die Loyalität gegenüber einem Einzelhändler, hinter dem Preis- und dem Qualitätsbewusstsein, den drittstärksten Einfluss auf die Bereitschaft aus, Eigenmarken zu kaufen. Keine der identifizierten Studien hat dagegen eine Differenzierung zwischen Eigenmarken unterschiedlicher Positionierung vorgenommen. Unterschiede sind allerdings vor dem Hintergrund zu erwarten, dass Standard- und Premium- im Gegensatz zu Generischen Eigenmarken meist den Namen des Einzelhändlers tragen und Premium-Eigenmarken oft als dessen „Aushängeschild“ fungieren.<sup>284</sup> Darüber hinaus können AILAWADI/PAUWELS/STEENKAMP zeigen, dass nicht nur die Einzelhändlerloyalität den Eigenmarkenanteil beeinflusst, sondern dass gleichzeitig auch der Eigenmarkenanteil eines Kunden das Ausmaß seiner Loyalität gegenüber einem Einzelhändler bestimmt.<sup>285</sup> Da für den zuletzt genannten Zusammenhang ein über verschiedene Eigenmarkenstufen variierender Einfluss aufgezeigt werden konnte, erscheinen diesbezügliche Unterschiede auch für die entgegengesetzte Wirkungsrichtung plausibel.

### 2.2.3.3 Soziodemographische Faktoren

Mit Hinblick auf den Einfluss **soziodemographischer Faktoren** auf den Eigenmarkenanteil haben bestehende Forschungsarbeiten das *Alter*, den *Bildungsgrad*, das *Einkommen*, die *Haushaltsgröße* und das *Geschlecht* betrachtet.

Der Einfluss des **Alters** auf die Bereitschaft von Konsumenten, Eigenmarken zu kaufen, wird zwar in vielen Eigenmarkenstudien untersucht, die erlangten Ergebnisse weisen allerdings nur eine geringe Konsistenz auf.<sup>286</sup> Während HOCH und DHAR/HOCH zeigen können, dass Eigenmarken in Regionen mit einem höheren Durchschnittsalter der Bevölkerung größere Marktanteile erzielen, berichten OMAR sowie DICK/JAIN/RICHARDSON einen negativen Zusammenhang zwischen dem Alter

<sup>282</sup> Vgl. Ailawadi/Pauwels/Steenkamp (2008), S. 25; Baltas (2003), S. 1508; Bonfrer/Chintagunta (2004), S. 207 ff.; Fan/Qian/Huang (2012), S. 411; Manzur et al. (2011), S. 289 f.; Rao (1969), S. 448; Sethuraman/Gielens (2014), S. 145 ff.

<sup>283</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Neslin/Gedenk (2001), S. 81 f.

<sup>284</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 191.

<sup>285</sup> Vgl. Ailawadi/Pauwels/Steenkamp (2008), S. 25 ff.

<sup>286</sup> Vgl. hier und im Folgenden Cramer (2012), S. 23 f.; Koschate-Fischer/Cramer/Hoyer (2014), S. 74.

und der Bereitschaft, Eigenmarken zu kaufen.<sup>287</sup> In mehreren Studien wird darüber hinaus kein signifikanter Einfluss des Alters auf die Neigung nachgewiesen, Eigenmarken zu kaufen.<sup>288</sup>

OMAR berichtet für Konsumenten mit geringem **Bildungsstand** eine höhere Neigung Eigenmarken zu kaufen, wohingegen in der Mehrzahl der bestehenden Studien das gegenteilige Ergebnis berichtet wird, dass gebildete Konsumenten eine positivere Einstellung gegenüber Eigenmarken und eine höhere Kaufbereitschaft für sie aufweisen.<sup>289</sup>

SETHURAMAN/GIELENS dokumentieren in ihrer Metaanalyse einen negativen Einfluss des **Einkommens** auf den Eigenmarkenanteil von Konsumenten.<sup>290</sup> Allerdings kann nur in der Hälfte der untersuchten Studien dieser Effekt nachgewiesen werden. Als mögliche Erklärung für diesen Befund berichten DICK/JAIN/RICHARDSON einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen dem Einkommen und der Neigung, Eigenmarken zu kaufen.<sup>291</sup> Dabei weisen Kunden mit einem mittleren Einkommen die höchste Bereitschaft zum Eigenmarkenkauf auf.<sup>292</sup> Auch SETHURAMAN/COLE attestieren Kunden mit mittlerem Einkommen die geringste Bereitschaft, ein Preispremium für Herstellermarken zu zahlen.<sup>293</sup> Dieser nicht lineare Zusammenhang kann auf eine Wechselwirkung zwischen dem Einkommen und dem Bildungsstand von Konsumenten zurückgeführt werden.<sup>294</sup> Während Konsumenten mit geringem Einkommen und niedrigem Bildungsniveau nicht das hohe Preis-Leistungsverhältnis von Eigenmarken erkennen und tendenziell markenbewusster sind, bestehen für Konsumenten mit hohem Einkommen geringere budgetäre Restriktionen, die einen Rückgriff auf niedrigpreisere Produkte begründen könnten.

**Größere Haushalte** weisen eine höhere Neigung auf, Eigenmarken zu kaufen.<sup>295</sup> Dieser Zusammenhang gilt in besonderer Weise für Generische-Eigenmarken, während große Haushalte dagegen weniger häufig Premium-Eigenmarken kaufen.<sup>296</sup> Inte-

---

<sup>287</sup> Vgl. Dhar/Hoch (1997), S. 219; Dick/Jain/Richardson (1995), S. 17 f.; Hoch (1996), S. 91; Omar (1996), S. 61.

<sup>288</sup> Vgl. Baltas (2003), S. 1508; Burton et al. (1998), S. 302 f.; Cramer (2012), S. 24; Richardson/Jain/Dick (1996a), S. 175.

<sup>289</sup> Vgl. Burton et al. (1998), S. 302 f.; Cunningham/Hardy/Imperia (1982), S. 27; Frank/Boyd Jr. (1965), S. 32; Omar (1996), S. 61; Sethuraman/Gielens (2014), S. 145.

<sup>290</sup> Vgl. hier und im Folgenden Sethuraman/Gielens (2014), S. 146.

<sup>291</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dick/Jain/Richardson (1995), S. 17 f.

<sup>292</sup> Vgl. Coe (1971), S. 65.

<sup>293</sup> Vgl. Sethuraman/Cole (1999), S. 347 f.

<sup>294</sup> Vgl. hier und im Folgenden Sethuraman/Gielens (2014), S. 146.

<sup>295</sup> Vgl. Frank/Boyd Jr. (1965), S. 32; González-Benito/Martos-Partal/Fustinoni-Venturini (2014), S. 122; Omar (1996), S. 61; Richardson/Jain/Dick (1996a), S. 176.

<sup>296</sup> Vgl. hier und im Folgenden Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 196.

ressanterweise hat diese Beziehung für Haushalte mit Kindern unter sechs Jahren keinen Bestand. Diese Haushalte tendieren stärker dazu, Standard- und Premium- Eigenmarken zu kaufen, während sie keine hohe Präferenz für Generische- Eigenmarken aufweisen.

Der Einfluss des **Geschlechts** auf die Neigung, Eigenmarken zu kaufen, wurde bisher nur in wenigen Eigenmarkenstudien untersucht.<sup>297</sup> BURTON ET AL. können dabei keine geschlechtsspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Einstellung von Konsumenten gegenüber Eigenmarken feststellen.<sup>298</sup>

Zusammenfassend betrachtet, weisen soziodemographische Faktoren nur eine begrenzte Eignung dafür auf, das Eigenmarkenkaufverhalten von Konsumenten zu erklären.<sup>299</sup> Aus diesem Grund finden sie in neueren Eigenmarkenstudien zumeist nur als Kontrollvariablen Berücksichtigung.

#### 2.2.4 Kategoriencharakteristika

Neben dem Einfluss von Konsumentencharakteristika wird in vorliegenden Eigenmarkenstudien Produktkategoriencharakteristika die höchste Erklärungskraft für den Erfolg von Eigenmarken beigemessen.

Dabei wird in einer Reihe von Studien eine hohe Varianz der Eigenmarkenanteile zwischen verschiedenen Produktkategorien berichtet.<sup>300</sup>

STEENKAMP/GEYSKENS erachten *Preisangebote*, *Werbung*, *Produktinnovationen* und die *Herstellermarkenkonzentration* als zentrale kategorienspezifische Determinanten des Eigenmarkenanteils.<sup>301</sup> Daneben wird in mehreren Studien die hohe Bedeutung des *wahrgenommenen Risikos* aufgezeigt.<sup>302</sup>

##### 2.2.4.1 Angebotsintensität

**Angebote** dienen im Allgemeinen dem Ziel, die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf ein spezifisches Produkt zu lenken.<sup>303</sup> Da Konsumenten bei ihrer Kaufentscheidung nur eine begrenzte Anzahl an Alternativen berücksichtigen, entfaltet ein Anstieg der Aufmerksamkeit, die einem Produkt zuteil wird, einen unmittelbaren Einfluss auf

---

<sup>297</sup> Vgl. Cramer (2012), S. 25.

<sup>298</sup> Vgl. Burton et al. (1998), S. 302 f.

<sup>299</sup> Vgl. Hansen/Singh/Chintagunta (2006), S. 77; Myers (1967), S. 79.

<sup>300</sup> Vgl. Batra/Sinha (2000), S. 176; Hansen/Singh/Chintagunta (2006), S. 81; Hoch/Banerji (1993), S. 58; Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 974.

<sup>301</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 7 ff.

<sup>302</sup> Vgl. beispielsweise Batra/Sinha (2000), S. 183 ff.; Erdem/Zhao/Valenzuela (2004), S. 97; Steenkamp/Geyskens (2014), S. 18.

<sup>303</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lamey et al. (2012), S. 5.

dessen Abverkaufsanteile.<sup>304</sup> Preisangebote bewegen Kunden dabei nur in begrenztem Maße zu einer Ausweitung ihres Konsums und motivieren sie stattdessen, häufiger zwischen verschiedenen Marken zu wechseln.<sup>305</sup> Verkaufsförderungsmaßnahmen, wie beispielsweise die Ausgabe von Coupons, können Konsumenten daher gezielt dazu bewegen, Herstellermarken zu kaufen und führen auf diesem Weg zu einer Reduzierung des Marktanteils von Eigenmarken.<sup>306</sup>

Vor diesem Hintergrund ist für Kategorien mit hochfrequentierten Preisangeboten ein geringerer Marktanteil von Eigenmarken zu erwarten, da diese hierdurch ihren relativen Preisvorteil verlieren.<sup>307</sup> Darüber hinaus belegen RAJU/SETHURAMAN/DHAR, dass in Kategorien, in denen Herstellermarken stark über den Preis miteinander konkurrieren, wenig Raum für profitable Eigenmarken bleibt und empfehlen daher, von einer Eigenmarkeneinführung in diesen Kategorien abzusehen.<sup>308</sup>

BLATTBERG/WISNIEWSKI können nachweisen, dass Preisreduzierungen von qualitativ hochwertigen, hochpreisigen Produkten zu Marktanteilsverlusten von niedrigpreisigeren Produkten führen, der umgekehrte Effekt allerdings weniger stark ausgeprägt ist.<sup>309</sup> In Übereinstimmung mit diesem Befund berichten COTTERILL/PUTSIS JR sowie SETHURAMAN eine höhere Promotionelastizität für Hersteller- als für Eigenmarken.<sup>310</sup> Gleichzeitig beeinflussen Eigenmarkenpromotions die Marktanteile von Herstellermarken in geringerem Ausmaß als dies für den umgekehrten Fall zu beobachten ist.<sup>311</sup> Diese Befunde lassen die Sinnhaftigkeit von Preisangeboten auf Eigenmarken fraglich erscheinen.<sup>312</sup>

Auf der anderen Seite wird durch mehrere Studien die Vorteilhaftigkeit regelmäßiger Preisreduzierungen für Herstellermarken in Frage gestellt.<sup>313</sup>

Preisangebote zielen darauf ab, dass Konsumenten bei der Produktwahl stärker auf den Preis fokussieren, wodurch die sonstigen Unterschiede zwischen den Produkten an Bedeutung verlieren.<sup>314</sup> Darüber hinaus konditionieren Preispromotions Kunden da-

<sup>304</sup> Vgl. Zhang (2006), S. 279.

<sup>305</sup> Vgl. Bell/Chiang/Padmanabhan (1999), S. 518.

<sup>306</sup> Vgl. Sethuraman/Mittelstaedt (1992), S. 496 f.

<sup>307</sup> Vgl. Dhar/Hoch (1997), S. 219 ff.

<sup>308</sup> Vgl. Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 974.

<sup>309</sup> Vgl. Blattberg/Wisniewski (1989), S. 304.

<sup>310</sup> Vgl. Cotterill/Puttsis Jr. (2000), S. 33; Sethuraman (1995), S. 283 f.

<sup>311</sup> Vgl. Cotterill/Puttsis Jr./Dhar (2000), S. 123; Nies/Natter (2010), S. 288; Wu/Wang (2005), S. 146.

<sup>312</sup> Vgl. Sethuraman/Mittelstaedt (1992), S. 498.

<sup>313</sup> Vgl. Srinivasan et al. (2004), S. 622 ff.; Steenkamp/Dekimpe (1997), S. 920 und S. 928; Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 136.

<sup>314</sup> Vgl. Boulding/Lee/Staelin (1994), S. 169 f.; Mela/Gupta/Jedidi (1998), S. 102 f.



hingehend, intensiver nach niedrigeren Preisen zu suchen und erhöhen dadurch deren Preisbewusstsein.<sup>315</sup> Ein gesteigertes Preisbewusstsein reduziert allerdings die Akzeptanz höherer Herstellermarkenpreise und fördert somit die Wechselbereitschaft zu preisgünstigeren Alternativen. JEDIDI/MELA/GUPTA finden einen negativen langfristigen Einfluss von Promotions auf die Kaufwahrscheinlichkeit für Herstellermarken.<sup>316</sup> In Übereinstimmung mit diesen Ausführungen weisen RAJU/SRINIVASAN/LAL analytisch nach, dass starke Herstellermarken weniger häufig das Ziel von Preisangeboten werden als schwache Marken, wie beispielsweise Eigenmarken.<sup>317</sup> Diese Sichtweise stützend, berichten AILAWADI ET AL. auch für preisreduzierte Eigenmarken höhere Margen als für Herstellermarken.<sup>318</sup> Preispromotions können demnach auch für Eigenmarken profitabel sein.

Diese beiden entgegengesetzten Argumentationsstränge spiegeln sich auch in den konfligierenden Ergebnissen der vorhandenen empirischen Studien zum Einfluss der Angebotsintensität auf den Eigenmarkenanteil wider.<sup>319</sup>

Auf Grundlage ihrer Metaanalyse konstatieren SETHURAMAN/GIELENS sowohl die Wirksamkeit von Promotions auf Hersteller- als auch auf Eigenmarken.<sup>320</sup> Während eine hohe Angebotsintensität innerhalb einer Kategorie zu einem geringeren Eigenmarkenanteil führt, erhöhen Promotions auf Eigenmarken dagegen deren Marktanteile.

Die Ergebnisse von GIELENS grenzen diesen Befund dahingehend ein, dass nur Preispromotions auf führende, aber nicht für zweit- oder drittrangige Herstellermarken einen negativen Einfluss auf den Eigenmarkenanteil ausüben.<sup>321</sup>

Eine nach Eigenmarken unterschiedlicher Qualitätspositionierung differenzierende Betrachtung des Einflusses der Angebotsintensität auf den Marktanteil von Eigenmarken findet sich in den aufgeführten Forschungsstudien nicht. Konträr zur von ihnen hypothetisierten Wirkungsrichtung können TER BRAAK/GEYSKENS/DEKIMPE für promotionsintensive Kategorien eine höhere Wahrscheinlichkeit für die Einführung von Premium-Eigenmarken feststellen.<sup>322</sup> Das Ausmaß der Preisreduzierungen zeigt dagegen keinen signifikanten Einfluss. Die Autoren führen dies zum einen auf die geringe-

<sup>315</sup> Vgl. hier und im Folgenden Mela/Gupta/Lehmann (1997), S. 255 ff.

<sup>316</sup> Vgl. Jedidi/Mela/Gupta (1999), S. 9 f.

<sup>317</sup> Vgl. Raju/Srinivasan/Lal (1990), S. 286 f.

<sup>318</sup> Vgl. Ailawadi et al. (2006), S. 530.

<sup>319</sup> Hoch/Banerji (1993), S. 64 f. zeigen einen positiven Zusammenhang, während Dhar/Hoch (1997), S. 219 ff. und Steenkamp/Geyskens (2014), S. 18 einen negativen Zusammenhang berichten.

<sup>320</sup> Vgl. hier und im Folgenden Sethuraman/Gielens (2014), S. 145.

<sup>321</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 421.

<sup>322</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 134.

re Markenloyalität in stark umworbenen Kategorien und zum anderen auf die daraus resultierenden geringeren Markteintrittsbarrieren zurück. Dagegen ist zu erwarten, dass die langfristigen Konsequenzen einer hohen Angebotsintensität, in Form eines stärker ausgeprägten Preisbewusstseins, Premium-Eigenmarken stärker tangieren als Standard- oder Generische-Eigenmarken. Eine Überprüfung des potentiell gegenläufigen Einflusses der Promotionintensität auf die Wahrscheinlichkeit der Markteinführung von Premium-Eigenmarken und deren langfristigen Erfolg stellt einen potenziellen Ansatzpunkt für weiterführende Forschung dar.

#### 2.2.4.2 Werbeintensität

Da Werbung eines der zentralen Marketinginstrumente darstellt, um einen hohen Markenwert aufzubauen, stellt das intensive **Bewerben** einer Marke eine potenziell effektive Maßnahme zur Steigerung der Produkt-Nachfrage dar.<sup>323</sup> Mittels Werbung differenzieren sich Marken gegenüber Konkurrenten, bauen Kundenloyalität auf und schützen sich so gegen Wettbewerb. Im Gegensatz zu Promotions, reduziert Werbung das Preisbewusstsein von Kunden und baut ein Markenimage auf, das durch Eigenmarken nur sehr schwer kopiert werden kann.<sup>324</sup> Durch Werbung werden positive Assoziationen mit Marken geschaffen, so dass der Nutzen, den Kunden aus dem Konsum dieser Marken ziehen, steigt. Viele Konsumenten sind daher bereit, für beworbene Produkte einen überdurchschnittlichen Preis zu zahlen.<sup>325</sup> Der Rückgriff auf Werbung für Herstellermarken ist aus diesem Grund entscheidend, um das Preisdifferential gegenüber Eigenmarken zu rechtfertigen.<sup>326</sup>

CONNOR/PETERSON zeigen, dass die Durchschnittspreise in Produktkategorien mit einer hohen Werbeintensität höher sind und gleichzeitig der Preisabstand zwischen Eigen- und Herstellermarken in diesen Kategorien größer ausfällt.<sup>327</sup> Sehr intensive Werbung durch Herstellermarken ist daher nach wie vor eine der stärksten Barrieren für den Erfolg von Eigenmarken.<sup>328</sup>

Zwar können SETHURAMAN/GIELENS in ihrer Metaanalyse diesen negativen Zusammenhang zwischen der Werbeintensität und dem Eigenmarkenanteil bestätigen, zeigen allerdings auch, dass in über der Hälfte der betrachteten Studien kein signifi-

---

<sup>323</sup> Vgl. hier und im Folgenden Mela/Gupta/Jedidi (1998), S. 102; Sriram/Balachander/Kalwani (2007), S. 72; Steenkamp/Geyskens (2014), S. 8.

<sup>324</sup> Vgl. Lamey et al. (2012); S. 5.

<sup>325</sup> Vgl. Soberman/Parker (2004), S. 850.

<sup>326</sup> Vgl. Hoch/Banerji (1993), S. 64.

<sup>327</sup> Vgl. Connor/Peterson (1992), S. 164 ff.

<sup>328</sup> Vgl. Abe (1995), S. 243 ff.; Dhar/Hoch (1997), S. 219 ff.; Sethuraman/Gielens (2014), S. 145 ff.

kanter Zusammenhang berichtet wird.<sup>329</sup>

Auch mit Hinblick auf die Werbeintensität können aus den betrachteten Studien keine konkreten Implikationen für unterschiedlich positionierte Eigenmarken abgeleitet werden. Während Einzelhändler mit der Einführung von Premium-Eigenmarken dazu übergegangen sind, diese Eigenmarken intensiv zu bewerben, werden sie dennoch nach wie vor nur selten in stark beworbenen Kategorien eingeführt.<sup>330</sup> Da das Preisdifferenzial zwischen Herstellermarken und Generischen-Eigenmarken besonders stark ausgeprägt ist, sollten sie eine besonders hohe Kreuzwerbeelastizität aufweisen. Dagegen impliziert die in vielen Eigenmarkenstudien vorgenommene Unterteilung des Käufermarktes in Preis- und Produktsucher<sup>331</sup>, dass zumindest ein substantieller Teil der Konsumenten, die Preissucher, keinen Zusatznutzen aus bekannten, intensiv beworbenen Marken zieht. Für dieses Kundensegment ist zu erwarten, dass es, unabhängig von den Werbeanstrengungen der Markenhersteller, Generische-Eigenmarken präferiert. Diese Sichtweise prognostiziert einen höheren Einfluss der Werbeintensität auf den Marktanteil von Standard- und Premium- als auf Generische- Eigenmarken, da Standard- und Premium-Eigenmarken stärker mit den Herstellermarken um das Segment der Produktsucher konkurrieren.

#### 2.2.4.3 Herstellermarkenkonzentration

Die Marktmacht von Herstellermarken ist höher, wenn nur eine kleine Anzahl von Marken einen Großteil des Umsatzes auf sich vereint.<sup>332</sup> In Kategorien mit einer starken **Herstellermarkenkonzentration** okkupieren einzelne Herstellermarken einen größeren Regalflächenanteil und für Einzelhändler kann es schwieriger sein, einen Zulieferer für ihre Eigenmarken zu finden.<sup>333</sup> Stärker fragmentierte Märkte weisen dagegen potentiell günstigere Rahmenbedingungen für Eigenmarken auf.<sup>334</sup>

DHAR/HOCH gelangen entgegen dieser Argumentation jedoch zu dem Ergebnis, dass in Kategorien, in denen einige wenige Herstellermarken große Marktanteile auf sich vereinigen, Eigenmarken leichter gegenüber diesen wenigen Marken positioniert wer-

---

<sup>329</sup> Vgl. Sethuraman/Gielens (2014), S. 148.

<sup>330</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 28; Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 134.

<sup>331</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Baltas/Doyle/Dyson (1997), S. 994; Chen et al. (2009), S. 233 ff.; Soberman/Parker (2004), S. 851 ff.; Soberman/Parker (2006), S. 129; Wolinsky (1987), S. 257 ff.

<sup>332</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 9.

<sup>333</sup> Vgl. Scott Morton/Zettelmeyer (2004), S. 179 f.

<sup>334</sup> Vgl. Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 129.

den können.<sup>335</sup> Wie postuliert finden sie einen negativen Zusammenhang zwischen der Varianz der Marktanteile von Herstellermarken in einer Kategorie und dem Marktanteil von Eigenmarken.

STEENKAMP/GEYSKENS können dagegen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Herstellermarkenkonzentration und dem Eigenmarkenanteil in einer Kategorie nachweisen.<sup>336</sup>

Der Grad der Marktkonzentration von Herstellermarken scheint vor diesem Hintergrund für den Erfolg von Eigenmarken ein „zweischneidiges Schwert“ zu sein.<sup>337</sup> Für Herstellermarken mit einem hohen Marktanteil können einerseits bessere Konditionen gegenüber dem Einzelhändler ausgehandelt werden, die zu einer besseren Regalplatzierung, größeren Regalflächen und einer intensiveren Verkaufsförderung durch den Einzelhändler führen. Andererseits kann der Einzelhändler seine Eigenmarken gezielter positionieren, wenn eine Kategorie nur wenige dominante Herstellermarken umfasst.

#### 2.2.4.4 Innovationsintensität

Einzelhändler müssen parallel eine Vielzahl von Produktkategorien managen.<sup>338</sup> Aus diesem Grund verfügen sie nicht über die finanziellen und technischen Ressourcen, um mit ihren Eigenmarken die Innovationsführerschaft zu übernehmen und betreiben eher eine „Verfolgungsjagd“ gegenüber den zumeist deutlich innovativeren Herstellermarken.<sup>339</sup>

In den bestehenden Forschungsarbeiten werden kontinuierliche **Produktinnovationen** als eines der besten Mittel für Markenartikel erachtet, um sich der Bedrohung durch Eigenmarken zu erwehren.<sup>340</sup> Bedeutende Produktinnovationen erhöhen die wahrgenommenen Qualitätsunterschiede zwischen Eigen- und Herstellermarken und reduzieren ihre Substituierbarkeit.<sup>341</sup> Produktinnovationen führen insodern dazu, dass Einzelhändler mit ihren Eigenmarken lediglich die „Favoriten von gestern“ imitieren.<sup>342</sup> In gleicher Weise zeigt GIELENS, dass sich Produktneueinführungen besonders gut für Markenhersteller eignen, um an Eigenmarken verlorene Marktanteile zurück zu

---

<sup>335</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dhar/Hoch (1997), S. 213 und S. 219 ff.

<sup>336</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 18.

<sup>337</sup> Vgl. hier und im Folgenden Sethuraman/Gielens (2014), S. 145 ff.

<sup>338</sup> Vgl. hier und im Folgenden Steenkamp/Van Heerde/Geyskens (2010), S. 1012 f.; Szymanski/Gijsbrechts (2012), S. 235.

<sup>339</sup> Vgl. Steenkamp/Dekimpe (1997), S. 928.

<sup>340</sup> Vgl. hier und im Folgenden Gielens (2012), S. 408; Kumar/Steenkamp (2007), S. 168 f.

<sup>341</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 8; Steenkamp/Van Heerde/Geyskens (2010), S. 1021.

<sup>342</sup> Vgl. Steiner (2004), S. 118; Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 90.

gewinnen.<sup>343</sup>

Im Umkehrschluss verlieren Herstellermarken ihren Qualitätsvorsprung und erlauben den Eigenmarken aufzuschließen, wenn sie nicht regelmäßig Innovationen auf den Markt bringen.

Sowohl STEENKAMP/GEYSKENS als auch QUELCH/HARDING können einen negativen Zusammenhang zwischen der Innovationshäufigkeit in einer Kategorie und dem Eigenmarkenanteil nachweisen.<sup>344</sup>

Produktinnovationen und Neueinführungen treffen dabei Eigenmarken verschiedener Qualitätsstufen unterschiedlich stark.<sup>345</sup> Neu eingeführte Herstellermarken erobern seltener Marktanteile von Standard- als von Premium- und Generischen-Eigenmarken.

Dies liegt einerseits darin begründet, dass Premium-Eigenmarken die höchste Nähe zu Herstellermarken hinsichtlich ihrer Qualität und ihrem Preis aufweisen und Markenwechsel am häufigsten zwischen Produkten einer ähnlichen Qualitätsstufe erfolgen.<sup>346</sup> Auf der anderen Seite liegt die Qualität Generischer-Eigenmarken unterhalb der Qualität aller übrigen Marken.<sup>347</sup> Die Einführung einer neuen, qualitativ hochwertigen Herstellermarke kann die durchschnittliche Produktqualität innerhalb einer Kategorie nach oben verschieben und dazu führen, dass Konsumenten Produkte geringer Qualität nicht mehr bei der Kaufentscheidung berücksichtigen. Als mittlere oder Kompromisslösung reduzieren sich die Marktanteile von Standard-Eigenmarken demgegenüber am geringsten durch die Einführung neuer Produkte.

#### 2.2.4.5 Wahrgenommenes Risiko

Das **wahrgenommene Risiko** in einer Produktkategorie beschreibt den zu erwartenden negativen Nutzen, der aus einer falschen Kaufentscheidung resultiert.<sup>348</sup> Die Höhe des wahrgenommenen Risikos in einer Produktkategorie wird primär durch die wahrgenommenen Qualitätsschwankungen zwischen den einzelnen Produkten und ihrem Anteil an Such- und Erfahrungseigenschaften determiniert.<sup>349</sup>

Um das mit dem Kauf assoziierte Risiko zu reduzieren, greifen Konsumenten auf

---

<sup>343</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 417 und S. 420.

<sup>344</sup> Vgl. Steenkamp/Geyskens (2014), S. 18; Quelch/Harding (1996), S. 106.

<sup>345</sup> Vgl. hier und im Folgenden Gielens (2012), S. 411 und S. 417.

<sup>346</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 27 f.; Sethuraman/Srinivasan/Kim (1999), S. 31 f.

<sup>347</sup> Vgl. Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010); S. 792.

<sup>348</sup> Vgl. Batra/Sinha (2000), S. 178; Sinha/Batra (1999), S. 240.

<sup>349</sup> Vgl. hier und im Folgenden Batra/Sinha (2000), S. 178 f.

bekannte Marken als Surrogat für eine hohe Produktqualität zurück.<sup>350</sup>

Aus diesem Grund werden in mehreren Studien geringere Eigenmarkenmarktanteile für Kategorien nachgewiesen, die durch ein hohes wahrgenommenes Risiko charakterisiert sind.<sup>351</sup>

Ist das Risiko in einer Produktkategorie hingegen gering, tendieren Konsumenten eher dazu, nach niedrigen Preisen zu suchen, um Kosten zu sparen, so dass die Kaufwahrscheinlichkeit für Eigenmarken steigt.<sup>352</sup>

SETHURAMAN/GIELENS finden in ihrer Metaanalyse, dass der Einfluss des wahrgenommenen Risikos auf den Eigenmarkenanteil überwiegend negativ, in neueren Studien allerdings deutlich schwächer ausgeprägt ist.<sup>353</sup>

Wird die Qualität der Produkte innerhalb einer Kategorie als sehr heterogen eingeschätzt, steigt die Wahrscheinlichkeit einer falschen Kaufentscheidung und damit das wahrgenommene Risiko.

BAO/BAO/SHENG argumentieren, dass es für Konsumenten in Kategorien mit hohen Qualitätsschwankungen schwieriger ist, die Qualität einzelner Produkte zuverlässig zu beurteilen.<sup>354</sup> Aus diesem Grund greifen sie bei der Qualitätsbeurteilung stärker auf Heuristiken zurück. Da Eigenmarken oftmals eine geringere Qualität als Herstellermarken attestiert wird, interpretieren Konsumenten eine höhere Qualitätsvarianz innerhalb einer Kategorie als eine höhere wahrgenommene Qualitätsdiskrepanz zwischen Eigen- und Herstellermarken.<sup>355</sup> Dies wiederum führt zu einer geringeren Neigung der Konsumenten, in der entsprechenden Kategorie Eigenmarken zu kaufen.<sup>356</sup>

Neben der wahrgenommenen Qualitätsvariabilität sind Produktkategorien auch hinsichtlich ihres Anteils an Such- und Erfahrungseigenschaften zu unterscheiden.<sup>357</sup>

Suchgüter sind Produkte, deren relevante Charakteristika bereits vor deren Kauf oder Verwendung bekannt sind, während die zentralen Produkteigenschaften von Erfah-

<sup>350</sup> Vgl. Erdem/Zhao/Valenzuela (2004), S. 87; Steenkamp/Geyskens (2014), S. 18; Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 128.

<sup>351</sup> Vgl. Batra/Sinha (2000), S. 183 ff.; Bettman (1974), S. 81 ff.; Erdem/Zhao/Valenzuela (2004), S. 97; Steenkamp/Geyskens (2014), S. 18.

<sup>352</sup> Vgl. Erdem/Chang (2012), S. 100; Sinha/Batra (1999), S. 240.

<sup>353</sup> Vgl. Sethuraman/Gielens (2014), S. 145 ff.

<sup>354</sup> Vgl. hier und im Folgenden Bao/Bao/Sheng (2011), S. 222.

<sup>355</sup> Vgl. DeVecchio (2001), S. 241; Richardson/Jain/Dick (1996a), S. 164 f.

<sup>356</sup> Vgl. Batra/Sinha (2000), S. 186 f.; Erdem/Zhao/Valenzuela (2004), S. 95; Narasimhan/Wilcox (1998), S. 592 ff.; Richardson/Jain/Dick (1996a), S. 176; Sethuraman/Gielens (2014), S. 145.

<sup>357</sup> Vgl. hier und im Folgenden Batra/Sinha (2000), S. 179 f.

rungsgütern erst durch deren Konsum rezipiert werden können.<sup>358</sup> NELSON definiert dabei Geschmack, Aroma und Duft als die wichtigsten Erfahrungseigenschaften eines Produktes, während die verwendeten Inhaltstoffe oder Materialien zentrale Sucheigenschaften darstellen.<sup>359</sup>

ERDEM/SWAIT führen an, dass nicht beobachtbare Produktattribute und unvollständige Informationen das wahrgenommene Risiko erhöhen.<sup>360</sup> Aus diesem Grund dienen bekannte Markennamen der Reduzierung des Kaufrisikos in Kategorien, die sich stärker durch Erfahrungs- als durch Sucheigenschaften auszeichnen. Verfügen Konsumenten dagegen über alle entscheidungsrelevanten Informationen, greifen sie seltener auf Heuristiken, wie den Markennamen, zurück. In Übereinstimmung mit diesen Befunden berichten BATRA/SINHA eine höhere Kaufbereitschaft für Eigenmarken in Kategorien mit stärker ausgeprägten Sucheigenschaften.<sup>361</sup>

In den bisherigen Studien bleibt jedoch unklar, welchen Einfluss das wahrgenommene Risiko in einer Kategorie auf den Marktanteil von Eigenmarken unterschiedlicher Qualitätspositionierung ausübt. Auf Grundlage der vorausgehenden Ausführungen kann ein höherer Marktanteil Generischer-Eigenmarken in Produktkategorien mit geringer Qualitätsvariabilität und ausgeprägten Sucheigenschaften vermutet werden. Der Einfluss des wahrgenommenen Risikos auf die Kaufwahrscheinlichkeit von Premium-Eigenmarken ist hingegen weniger eindeutig prognostizierbar. Die Ergebnisse von TER BRAAK/GEYSKENS/DEKIMPE lassen auf Unterschiede je nach Art des Risikos schließen.<sup>362</sup> Während ein hohes wahrgenommenes soziales Risiko die Wahrscheinlichkeit einer Einführung von Premium-Eigenmarken senkt, wird für Kategorien mit einem hohen funktionalen Risiko der umgekehrte Zusammenhang erwartet.

## 2.3 Konsequenzen der Einführung von Eigenmarken

### 2.3.1 Einzelhandelsmargen

#### 2.3.1.1 Margen auf Eigenmarken

In mehreren Studien werden die höheren Margen, die Einzelhändler mit ihren Eigenmarken im Vergleich zu Herstellermarken erzielen, als einer der wichtigsten Grün-

---

<sup>358</sup> Vgl. Bao/Bao/Sheng (2011), S. 222.

<sup>359</sup> Vgl. Nelson (1970), S. 312 ff.; Nelson (1974), S. 730 ff.

<sup>360</sup> Vgl. hier und im Folgenden Erdem/Swait (1998), S. 145 ff.

<sup>361</sup> Vgl. Batra/Sinha (2000), S. 186 f.

<sup>362</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 134.

de für ihre Einführung und das Bestreben des Einzelhändlers nach einem hohen Eigenmarkenanteil identifiziert.<sup>363</sup>

Da die Gewinnmargen der Einzelhändler auf Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs im Allgemeinen sehr gering sind, wird der Einführung hochprofitabler Eigenmarken eine hohe strategische Bedeutung für den Einzelhändler zugeschrieben.<sup>364</sup>

MILLS führt an, dass die Einführung von Eigenmarken dem Einzelhändler erlaubt den Vertriebskanal vollständig vertikal zu integrieren und seinen Gewinn durch Aufhebung der doppelten Marginalisierung zu steigern.<sup>365</sup> In Übereinstimmung mit diesen Ausführungen, belegen AILAWADI/HARLAM 20% bis 25% höhere Margen für Eigen- gegenüber Herstellermarken.

Der Einstandspreis, zu dem Einzelhändler ihre Produkte beziehen, ergibt sich als Folge ihrer relativen Marktmacht gegenüber den Herstellern der Produkte.<sup>366</sup> Die im Vergleich zu Herstellermarken geringeren Einstandspreise für Eigenmarken sind darauf zurückzuführen, dass Eigenmarkenzulieferer üblicherweise in Märkten mit geringer oder keiner Produktdifferenzierung operieren.<sup>367</sup> Da der Wettbewerb zwischen den Eigenmarkenzulieferern und folglich ihre Austauschbarkeit dementsprechend hoch sind, können Einzelhändler ihre Eigenmarken zu einem Preis nahe der Grenzproduktionskosten beziehen.<sup>368</sup>

Trotz ihrer geringeren Einstandspreise wird jedoch in mehreren Studien in Frage gestellt, ob die höheren Margen auf Eigenmarken in Frage.<sup>369</sup> CORSTJENS/LAL zeigen

---

<sup>363</sup> Vgl. Ailawadi/Harlam (2004), S. 155; Ailawadi/Pauwels/Steenkamp (2008), S. 19; Hoch/Banerji (1993), S. 57; Pauwels/Srinivasan (2004), S. 383; Sayman/Hoch/Raju (2002); S. 379; Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 86.

<sup>364</sup> Vgl. Chintagunta/Bonfrer/Song (2002), S. 1243.

<sup>365</sup> In einem zweistufigen Vertriebskanal setzen sowohl der Hersteller des Produkts als auch der Einzelhändler ihren jeweiligen Verkaufspreis gewinnmaximierend fest. Der Hersteller kalkuliert einen Preisaufschlag auf seine Produktionskosten und der Einzelhändler einen Preisaufschlag auf den Einstandspreis. Aufgrund der damit einhergehenden doppelten Marginalisierung wird der Gesamtgewinn als Folge der zweistufigen Preissetzung nicht maximiert. Der Endpreis für das Produkt ist aufgrund des doppelten Preisaufschlags höher, als er im Fall eines vollständig vertikal integrierten Vertriebskanals gesetzt worden wäre. Der aggregierte Gewinn des Herstellers und des Einzelhändlers fällt dadurch geringer aus, als wenn nur einer der beiden Akteure den Verkaufskanal vollständig beherrschen würde, da der höhere Endpreis auch mit einer geringeren Nachfrage durch die Endverbraucher einhergeht. Vgl. Mills (1995), S. 513.

<sup>366</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Harlam (2004), S. 148; Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 88.

<sup>367</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 86; Chen et al. (2010), S. 739.

<sup>368</sup> Vgl. Ailawadi (2001), S. 308; Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 959.

<sup>369</sup> Vgl. Ailawadi/Harlam (2004), S. 159; Corstjens/Lal (2000), S. 282 f.; Sethuraman (2009), S.



anhand einer PRICE WATERHOUSE-Studie, dass die Nettomargen auf Eigenmarken, nach Abzug von Transport- und Lagerkosten, sogar unter jenen für Herstellermarken liegen können, auch wenn die Einkaufspreise der Eigenmarken meist deutlich geringer sind.<sup>370</sup>

Zwar beziehen Einzelhändler ihre Eigenmarken zu sehr niedrigen Einstandspreisen, verkaufen diese, im Vergleich zu Herstellermarken, allerdings auch zu niedrigeren Einzelhandelspreisen.<sup>371</sup>

Im Gegensatz zu den prozentualen Margen fallen aus diesem Grund die absoluten Stückmargen auf Eigenmarken meist geringer aus als die Margen auf Herstellermarken.<sup>372</sup> Eigenmarken bieten dem Einzelhändler daher nur dann einen Margenvorteil, wenn der Preisabstand zwischen Eigen- und Herstellermarken nicht zu hoch ist. Darüber hinaus weisen Herstellermarken häufig deutlich höhere Absatzmengen und Umschlagshäufigkeiten auf, so dass ihre Margen pro Regalfläche und ihr Beitrag zum Gesamtgewinn des Einzelhändlers oft größer sind.<sup>373</sup>

Gleichzeitig variiert die Höhe der Eigenmarkenmargen sehr stark zwischen verschiedenen Produktkategorien.<sup>374</sup>

Ursächlich für diese interkategorialen Differenzen sind mehrere Einflussgrößen der relativen Marktmacht von Markenherstellern und Einzelhändlern.<sup>375</sup> Während eine geringe Anzahl unterschiedlicher Herstellermarken, die jeweils einen hohen Marktanteil auf sich vereinen, zu einer Reduzierung der Eigenmarkenmargen führt, steigen die Margen, wenn die Anzahl konkurrierender Einzelhändler gering ist.

Entgegen der von ihnen hypothetisierten Wirkungsrichtung berichten AILAWADI/HARLAM höhere Eigenmarkenmargen für werbeintensive Produktkategorien. Der aus einer hohen Werbeintensität resultierende Anstieg der Nachfrage nach Herstellermarken führt den Autoren zufolge nicht nur zu höheren Einstandspreisen auf die beworbenen Produkte, sondern erlaubt dem Einzelhändler, auch die Einzelhandelspreise anzuheben.<sup>376</sup> Höhere Herstellermarkenpreise ermöglichen dem Einzelhändler wiederum

769.

<sup>370</sup> Vgl. Corstjens/Lal (2000), S. 282 f.

<sup>371</sup> Vgl. Ailawadi/Harlam (2004), S. 159; Corstjens/Lal (2000), S. 282; Kadiyali/Chintagunta/Vilcassim (2000), S. 144; Kumar/Steenkamp (2007), S. 113 f.; Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 298.

<sup>372</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Harlam (2004), S. 159.

<sup>373</sup> Vgl. Corstjens/Lal (2000), S. 282; Kumar/Steenkamp (2007), S. 114; Scott Morton/Zettelmeyer (2004), S. 164.

<sup>374</sup> Vgl. Ailawadi/Harlam (2004), S. 147.

<sup>375</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Harlam (2004), S. 155 ff.

<sup>376</sup> Vgl. Amrouche/Martin-Herrán/Zaccour (2008), S. 88.

eine Erhöhung der Eigenmarkenpreise bei gleichzeitiger Einhaltung eines ausreichenden Preisdifferenzials. Der umgekehrte Zusammenhang gilt dagegen für die Frequenz und Tiefe von Preisangeboten, da diese zu einer Reduzierung der Einzelhandelspreise in einer Kategorie führen.

Während AILAWADI/HARLAM einen positiven Einfluss des Eigenmarkenmarktanteils auf die Höhe der mit ihnen erwirtschafteten Margen aufzeigen, wird in der Mehrzahl der Forschungsarbeiten dagegen ein negativer Zusammenhang berichtet.<sup>377</sup>

Der Rückgang der Eigenmarkenmargen kann folglich darauf zurückgeführt werden, dass ein hoher Eigenmarkenanteil in einer Kategorie zu Preisereduzierungen auf Herstellermarken führt und sich diese, bei Einhaltung eines spezifischen Preisdifferenzials, auch in geringere Eigenmarkenpreise übersetzen.

Die vorausgehenden Ausführungen verdeutlichen, dass Einzelhändler sich bei der Positionierung ihrer Eigenmarken nicht nur einseitig auf einen niedrigen Preis fokussieren, sondern Eigenmarken einer ausreichend hohen Qualität anbieten sollten.

Diese Argumentation stützend, berichten TER BRAAK ET AL. eine hohe Variabilität zwischen den Margen von Eigenmarken unterschiedlicher Qualitätspositionierung.<sup>378</sup> Während sich die prozentualen Eigenmarkenmargen im Durchschnitt auf 33,8 % belaufen, betragen die Margen auf Generische-Eigenmarken lediglich 21,6%. Dahingegen erzielen Einzelhändler Margen von 34,5% bzw. 28,3% auf ihre Standard- und Premium-Eigenmarken.

Generische-Eigenmarken sind üblicherweise von geringerer Qualität als Standard-Eigenmarken und können vom Einzelhändler daher zu deutlich günstigeren Preisen eingekauft werden.<sup>379</sup> Sie wurden ursprünglich eingeführt, um dem Preiskampf der Discounter zu begegnen.<sup>380</sup> Diese beziehen ihre Waren, dank des engeren Sortiments, allerdings zu sehr günstigen Einstandspreisen und reichen diese, über geringere Verkaufspreise, an die Kunden weiter.<sup>381</sup> Dies lässt konventionellen Supermärkten wenig Raum, um aus den geringeren Einkaufspreisen höhere Margen zu realisieren, so dass Generische-Eigenmarken zumeist niedrigere prozentuale und absolute Margen als Standard-Eigenmarken aufweisen.<sup>382</sup>

---

<sup>377</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Harlam (2004), S. 155; Cotterill/Puttsis Jr. (2000), S. 30 ff.; Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 969; Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 95 f.

<sup>378</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 92.

<sup>379</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 89 f.

<sup>380</sup> Vgl. Dekimpe et al. (2011), S. 23.

<sup>381</sup> Vgl. Steenkamp/Kumar (2009), S. 92.

<sup>382</sup> Vgl. Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 94.

Einzelhändler beziehen Premium-Eigenmarken zu höheren Einstandspreisen als Standard-Eigenmarken.<sup>383</sup> Dies liegt in den strengeren Qualitätsanforderungen und höheren Produktionsstandards für Premium-Eigenmarken begründet. Die bessere Qualität und die meist einzigartigen Produktattribute erlauben es dem Einzelhändler allerdings auch, höhere Verkaufspreise zu erzielen, so dass TER BRAAK/DEKIMPE/GEYSKENS keinen signifikanten Unterschied zwischen den prozentualen Margen auf Premium- und Standard-Eigenmarken finden.<sup>384</sup> Aufgrund des höheren Preises von Premium-Eigenmarken, bei vergleichbaren prozentualen Margen, sind ihre absoluten Stückmargen sogar höher.<sup>385</sup>

Vor diesem Hintergrund erscheint eine mögliche Kannibalisierung von Standard- durch Premium-Eigenmarken weniger problematisch als eine Verdrängung durch Generische-Eigenmarken.<sup>386</sup>

Die Margen auf Premium-Eigenmarken steigen, wenn diese durch einen Markenhersteller bzw. Dual Brander<sup>387</sup> an Stelle eines designierten Eigenmarkenherstellers produziert werden.<sup>388</sup> Der Grund hierfür ist, dass Markenhersteller höhere Qualitätsstandards garantieren können und in der Lage sind, innovativere Produkte anzubieten.<sup>389</sup> Im Vergleich dazu erzielen Einzelhändler höhere Standard-Eigenmarken-Margen, wenn diese von stärker preisfokussierten designierten Eigenmarkenherstellern produziert werden.

Mit Fokus auf den einzelnen Konsumenten können AILAWADI/HARLAM einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen dem Eigenmarkenanteil eines Kunden und dessen Profitabilität für den Einzelhändler nachweisen.<sup>390</sup> In ihrer Studie gelangen sie zu dem Ergebnis, dass die über den gesamten Warenkorb aggregierten absoluten Margen, von Kunden mit einem mittleren Eigenmarkenanteil, doppelt so hoch sind wie die Margen von Kunden, die einen sehr hohen Eigenmarkenanteil aufweisen. Die Margen von Kunden, die keine Eigenmarken kaufen, sind dabei am geringsten. AILAWADI/HARLAM differenzieren dabei allerdings nicht zwischen Eigenmarken unterschiedlicher Qualitätsstufen.

---

<sup>383</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 90; Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 128.

<sup>384</sup> Vgl. Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 95.

<sup>385</sup> Vgl. Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 100.

<sup>386</sup> Vgl. Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 804.

<sup>387</sup> Dual Brander sind Unternehmen, die sowohl Eigen- als auch Herstellermarken produzieren. Vgl. Abschnitt 1.2.

<sup>388</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 96.

<sup>389</sup> Vgl. Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 91; Sethuraman (2009), S. 771.

<sup>390</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Harlam (2004), S. 162.

### 2.3.1.2 Margen auf Herstellermarken

PAUWELS/SRINIVASAN führen an, dass die Einführung von Eigenmarken dem Einzelhändler nicht nur den direkten Vorteil höherer prozentualer Margen, sondern darüber hinaus auch indirekt höhere Margen auf Herstellermarken bietet.<sup>391</sup> AILAWADI/HARLAM stützen diese Aussage und messen dem Eigenmarkenanteil in einer Kategorie, neben der Angebots- und Werbeintensität, den höchsten Einfluss auf die Höhe der Einzelhandelsmargen bei.<sup>392</sup> Die Höhe der Margen wird dabei durch die Differenz zwischen Einzelhandels- und Einstandspreis bestimmt.

Wie der Einstandspreis für Eigenmarken wird auch der Einstandspreis für Herstellermarken durch die relative Marktmacht von Einzelhändlern und Markenherstellern determiniert.<sup>393</sup> Je stärker eine Herstellermarke nachgefragt wird, desto höher ist auch der Einstandspreis, den ein Einzelhändler zu entrichten hat.<sup>394</sup> Dabei kann der Einzelhändler seine Einzelhandelspreise nicht im gleichen Maße erhöhen, da die Konsumenten ansonsten eine alternative Einkaufsstätte aufsuchen, um ihr präferiertes Produkt dort zu einem günstigeren Preis zu erwerben. Aus diesem Grund sinken die Einzelhandelsmargen, wenn eine Kategorie durch starke Herstellermarken dominiert wird. Analog sinken die Margen auf Herstellermarken mit der Intensität des Wettbewerbs zwischen konkurrierenden Einzelhändlern in einem Markt, da ein hoher Konkurrenzdruck die Einzelhändler dazu zwingt, ihre Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen anzubieten.<sup>395</sup>

Sind Kunden eher dazu geneigt, die Marke innerhalb einer Einkaufsstätte als den Einzelhändler selbst zu wechseln, erhöht sich die Verhandlungsmacht des Einzelhändlers, der dementsprechend geringere Einstandspreise gegenüber den Markenherstellern aushandeln kann.

Durch die Einführung von Eigenmarken verändert sich das Machtgefüge zwischen dem Einzelhändler und den Markenherstellern. Da Eigenmarken ein Mittel zur Differenzierung gegenüber anderen Einzelhändlern darstellen, können Eigenmarken zum einen genutzt werden, um die Kundenloyalität zu erhöhen und dadurch den Preiswettbewerb zwischen den Einzelhändlern zu reduzieren.<sup>396</sup> Zum anderen erhöht die Einführung von Eigenmarken den Preiswettbewerb innerhalb einer Produktkategorie und

---

<sup>391</sup> Vgl. Pauwels/Srinivasan (2004), S. 387.

<sup>392</sup> Vgl. Ailawadi/Harlam (2004), S. 155.

<sup>393</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Harlam (2004), S. 150.

<sup>394</sup> Vgl. Karray/Zaccour (2006), S. 1011 f.

<sup>395</sup> Vgl. Shankar/Bolton (2004), S. 34.

<sup>396</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.

reduziert die Nachfrage nach Herstellermarken.<sup>397</sup>

Die Aufnahme von Eigenmarken in das Produktsortiment des Einzelhändlers ermöglicht daher eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Herstellern und erhöht auf diese Weise dessen Profit.<sup>398</sup>

In einer Vielzahl von empirischen und konzeptionellen Studien wird der positive Zusammenhang zwischen der Einführung einer Eigenmarke und der Höhe der Einzelhandelsmargen auf Herstellermarken bestätigt.<sup>399</sup> CHINTAGUNTA/BONFRER/SONG und PAUWELS/SRINIVASAN zeigen empirisch, dass nach Einführung einer Eigenmarke neben den Einstandspreisen auch die Einzelhandelspreise sinken.<sup>400</sup> Der Rückgang der Einstandspreise ist dabei allerdings stärker ausgeprägt, so dass die Herstellermarkenmargen des Einzelhändlers steigen. RAJU/SETHURAMAN/DHAR merken einschränkend an, dass trotz der höheren prozentualen Margen der absolute Gewinn des Einzelhändlers durch seine Herstellermarken nach Einführung einer Eigenmarke sinken kann, wenn die Markteinführung mit einem Rückgang des Herstellermarkenumsatzes einhergeht.<sup>401</sup> Der zusätzliche Eigenmarkengewinn übersteigt dabei allerdings den verlorenen Herstellermarkengewinn.

PAUWELS/SRINIVASAN berichten sowohl höhere Margen auf Premium- als auch auf konventionelle Herstellermarken und weisen außerdem noch substanzielle Unterschiede zwischen einzelnen Produktkategorien nach.<sup>402</sup> Im gleichen Sinne berichten MEZA/SUDHIR, dass die Einführung von Eigenmarken besonders in Nischenproduktkategorien zu einer Erhöhung der Verhandlungsmacht des Einzelhändlers führt.<sup>403</sup>

Dagegen liefern AMROUCHE/YAN Befunde dafür, dass die Einzelhandelsmargen nach Einführung einer Eigenmarke sowohl sinken als auch steigen können.<sup>404</sup> Die Entwicklung der Margen ist dabei abhängig vom Marktpotential der Eigenmarke, das in besonderer Weise durch deren Qualität und den Qualitätsunterschied zu den Herstellermarken determiniert wird. Ein höherer Marktanteil oder ein hohes Marktpotenzial können dabei als Maß für den Grad der Bedrohung der Herstellermarken durch die

---

<sup>397</sup> Vgl. Chintagunta/Bonfrer/Song (2002), S. 1255; Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 962.

<sup>398</sup> Vgl. Fan/Qian/Huang (2012), S. 408.

<sup>399</sup> Vgl. Ailawadi (2001), S. 308 f.; Ailawadi/Harlam (2004), S. 157; Kararay/Zaccour (2006), S. 1013; Meza/Sudhir (2010), S. 346; Mills (1995), S. 521; Pauwels/Srinivasan (2004), S. 382 ff.; Scott Morton/Zettelmeyer (2004), S. 190.

<sup>400</sup> Vgl. hier und im Folgenden Chintagunta/Bonfrer/Song (2002), S. 1255; Pauwels/Srinivasan (2004), S. 383.

<sup>401</sup> Vgl. Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 962 ff.

<sup>402</sup> Vgl. Pauwels/Srinivasan (2004), S. 382 ff.

<sup>403</sup> Vgl. Meza/Sudhir (2010), S. 356.

<sup>404</sup> Vgl. hier und im Folgenden Amrouche/Yan (2012), S. 328.

Eigenmarken interpretiert werden. NARASIMHAN/WILCOX berichten ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen dem Bedrohungspotential von Eigenmarken und der Höhe von Preiskonkzessionen durch Markenhersteller.<sup>405</sup> Das Bedrohungspotential wird wiederum durch die Eigenmarkenqualität und das inhärente Kategorienrisiko determiniert. Die Höhe des tatsächlichen Eigenmarkenanteils steht dagegen in einem negativen Zusammenhang mit den Margen auf Herstellermarken, da Markenhersteller bei einer tatsächlich erfolgten Einführung einer Eigenmarke häufig zuvor gewährte Preiskonkzessionen aufkündigen. STAAHL GABRIELSEN/SØGARD argumentieren, dass Eigenmarken aus diesem Grund manchmal nur ein enges Sortiment aufweisen und der Einzelhändler ihnen eher wenig exponierte Regalflächen zuweist.<sup>406</sup> Auf diese Weise stellen sie zwar eine glaubhafte, aber keine substanzielle Bedrohung für Markenhersteller dar. Diese Argumentation findet dagegen keine empirische Bestätigung durch die Studie von AILAWADI/HARLAM.<sup>407</sup>

MILLS führt die Höhe des Zugewinns an Verhandlungsmacht und den Anstieg der Einzelhandelsmargen auf den Grad der Substituierbarkeit zwischen Eigen- und Herstellermarken zurück.<sup>408</sup>

SAYMAN/HOCH/RAJU berücksichtigen bei ihrer Untersuchung der Entwicklung der Einstandspreise die relative Positionierung von Eigenmarken im Vergleich zu den führenden Herstellermarken.<sup>409</sup> Aus ihrem mathematischen Modell leiten sie ab, dass durch die Einführung einer Eigenmarke die Einstandspreise aller Herstellermarken sinken, der Rückgang für Herstellermarken, die nah an einer Eigenmarke positioniert sind, allerdings ausgeprägter ausfällt.

MEZA/SUDHIR untersuchen ebenfalls den Einfluss der relativen Positionierung von Eigenmarken gegenüber den bestehenden Herstellermarken auf die Margen des Einzelhändlers und unterscheiden dabei zwischen einer Imitations- und Differenzierungsstrategie.<sup>410</sup> Die Autoren gelangen zu dem Ergebnis, dass die Margen auf Herstellermarken durch die Einführung von Eigenmarken generell steigen, der prozentuale Anstieg der Margen auf imitierte Herstellermarken allerdings höher ausfällt.

In Übereinstimmung mit diesem Befund können RAJU/SETHURAMAN/DHAR zeigen, dass die Höhe des Rückgangs des Einstandspreises in Abhängigkeit zur Kreuzpreis-

---

<sup>405</sup> Vgl. hier und im Folgenden Narasimhan/Wilcox (1998), S. 586 ff. und S. 592 ff.

<sup>406</sup> Vgl. hier und im Folgenden Staahl Gabrielsen/Sørgard (2007), S. 415.

<sup>407</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Harlam (2004), S. 157 ff.

<sup>408</sup> Vgl. Mills (1995), S. 521.

<sup>409</sup> Vgl. hier und im Folgenden Sayman/Hoch/Raju (2002), S. 384.

<sup>410</sup> Vgl. hier und im Folgenden Meza/Sudhir (2010), S. 346.

elastizität zwischen Eigen- und Herstellermarke steht.<sup>411</sup> Eine hohe Kreuzpreiselastizität kann dabei als Ausdruck einer erfolgreichen Imitationsstrategie interpretiert werden. AMROUCHE/ZACCOUR zeigen dagegen mithilfe eines spieltheoretischen Modells, dass Markenhersteller die höchste Bereitschaft zeigen, regalfächenabhängige Preiskonzessionen zu gewähren, wenn der Handel mit Eigenmarken eine Differenzierungsstrategie, wie bei Premium- oder Generische-Eigenmarken, und keine Imitationsstrategie, wie bei Standard-Eigenmarken, verfolgt.<sup>412</sup>

Da Preiskonzessionen eine Möglichkeit zur Reduzierung von Einstandspreisen darstellen, widersprechen diese Ergebnisse der dominierenden Sichtweise eines positiven Zusammenhangs zwischen der Höhe der Preiskonzessionen und der Nähe der Positionierung von Eigen- und Herstellermarken.

In Einklang mit den bisherigen Ausführungen scheinen imitierende Standard-Eigenmarken besonders gut dafür geeignet zu sein, um bessere Margen auf Herstellermarken auszuhandeln. Konsistent mit dieser Annahme misst GIELENS für die Einführung von Standard-Eigenmarken einen stärkeren Einfluss auf den Marktanteil von Herstellermarken als für die Einführung von Generischen- oder Premium-Eigenmarken.<sup>413</sup> In diesem Fall ist somit von einem höheren Bedrohungs- und Marktpotential auszugehen.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Eigenmarkenqualität und ihrer spezifischen Preispositionierung ist für Generische-Eigenmarken nur ein schwacher Einfluss auf die Höhe der Herstellermarkenmargen zu erwarten. Premium-Eigenmarken weisen dagegen die höchste Qualitätspositionierung auf, bedienen meist aber nur Sortimentsnischen mit geringem Marktvolumen. Darüber hinaus zeigen AMROUCHE/ZACCOUR, dass die Margen auf Herstellermarken mit dem Preisabstand zwischen Eigen- und Herstellermarken sinken.<sup>414</sup>

Durch die Einführung von Premium-Eigenmarken ändern sich zudem die Anforderungen der Einzelhändler an ihre Eigenmarkenzulieferer.<sup>415</sup> Sie suchen Hersteller, die eine hohe Produktionsqualität und eine umfassende Expertise in der Entwicklung neuer Produkte aufweisen, so dass sie tendenziell auch auf eine Produktion durch Markenhersteller angewiesen sind. Daneben sind Einzelhändler meist gezwungen, enge Beziehungen mit den Zulieferern ihrer Premium-Eigenmarken aufzubauen und können

---

<sup>411</sup> Vgl. Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 962 ff.

<sup>412</sup> Vgl. Amrouche/Zaccour (2009), S. 370 ff.

<sup>413</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 417.

<sup>414</sup> Vgl. Amrouche/Zaccour (2007), S. 656.

<sup>415</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dunne/Narasimhan (1999), S. 42 ff.

diese Zulieferer nur selten austauschen.<sup>416</sup> Die Einführung von Premium-Eigenmarken erhöht daher die Verhandlungsmacht von Markenherstellern und damit einhergehend die Einstandspreise, zu denen Einzelhändler ihre Herstellermarken beziehen.<sup>417</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Eigenmarken insbesondere dann die Margen des Einzelhändlers auf Herstellermarken erhöhen, wenn sie eine hohe Qualität, ein hinreichendes Marktpotential und eine ausreichend nahe Marktpositionierung aufweisen. In diesem Fall stellen sie eine reale Bedrohung für Markenhersteller dar und stärken die Verhandlungsmacht des Einzelhändlers. Aus diesem Grund sind besonders Standard-Eigenmarken dazu geeignet, die Margen auf Herstellermarken zu erhöhen, während Premium- und Generische-Eigenmarken diesbezüglich nur ein geringes Potential aufweisen.

### 2.3.2 Einzelhändlerloyalität

#### 2.3.2.1 Kundenbindungspotential von Eigenmarken

Die meisten Konsumenten kaufen regelmäßig in mehr als einer Einkaufsstätte und parallel bei mehreren Einzelhändlern ein.<sup>418</sup> Insofern besteht eine hohe Konkurrenz zwischen den Einzelhändlern, sodass der Aufbau einer loyalen Kundenbasis von großer strategischer Bedeutung für den Unternehmenserfolg erscheint. Loyale Kunden charakterisieren sich unter anderem dadurch, dass sie einen größeren Anteil ihrer Konsumausgaben bei einem einzelnen Einzelhändler tätigen.<sup>419</sup>

Das Potential erfolgreicher Eigenmarken, die Loyalität von Konsumenten gegenüber einem Einzelhändler zu erhöhen, wird in mehreren Studien belegt.<sup>420</sup> Während Herstellermarken über unterschiedliche Einzelhändler hinweg gleichermaßen erhältlich sind, ist die exklusive Verfügbarkeit von Eigenmarken bei nur einem spezifischen Einzelhändler eines ihrer konstituierenden Merkmale.<sup>421</sup> Aus diesem Grund bieten sie, im Gegensatz zu Herstellermarken, die Möglichkeit, sich gegenüber konkurrierenden Ein-

---

<sup>416</sup> Vgl. Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 94.

<sup>417</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dunne/Narasimhan (1999), S. 45 ff.

<sup>418</sup> Vgl. Ailawadi/Keller (2004), S. 334; Keng/Ehrenberg (1984), S. 401; Popkowski Leszczyc/Sinha/Timmermans (2000), S. 324; Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 307; Rhee/Bell (2002), S. 226.

<sup>419</sup> Vgl. Ailawadi/Harlam (2004), S. 149.

<sup>420</sup> Vgl. Corstjens/Lal (2000), S. 289; González-Benito/Martos-Partal (2012) S. 246 f.; Koschate-Fischer/Cramer/Hoyer (2014), S. 80; Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 298; Steenkamp/Dekimpe (1997), S. 927 f.; Sudhir/Talukdar (2004), S. 154 f.

<sup>421</sup> Vgl. Hansen/Singh/Chintagunta (2006), S. 75.



zelhändlern mittels eines individuellen Sortiments zu distinguieren.<sup>422</sup> Der Konsument muss demzufolge einen spezifischen Einzelhändler aufsuchen, um eine präferierte Eigenmarke erwerben zu können.<sup>423</sup> Ihre exklusive Verfügbarkeit erhöht auf diesem Weg auch die kundenseitigen Kosten eines Einzelhändlerwechsels.<sup>424</sup> Darüber hinaus erleichtert die Omnipräsenz von Eigenmarken, über fast alle Produktkategorien hinweg, das Einkaufen für Konsumenten und erhöht dadurch die Attraktivität des Einzelhändlers.<sup>425</sup> Aufgrund ihrer Ubiquität bieten Herstellermarken dagegen keinen Anreiz für Konsumenten, einem speziellen Einzelhändler gegenüber loyal zu sein.

RAO sowie SUDHIR/TALUKDAR belegen den eben beschriebenen positiven Zusammenhang zwischen dem Eigenmarkenanteil eines Konsumenten und dessen Einzelhändlerloyalität empirisch.<sup>426</sup> CORSTJENS/LAL berichten, dass eine Erhöhung des Eigenmarkenanteils um 1% zu einem Anstieg der Einzelhändlerloyalität um 0,3% führt.<sup>427</sup> Im gleichen Sinne weisen KUMAR/STEENKAMP für den international operierenden Einzelhändler Carrefour einen höheren Anteil loyaler Kunden in Ländern mit einem überdurchschnittlichen Eigenmarkenumsatzanteil nach.<sup>428</sup>

Auf der anderen Seite legen die Ergebnisse mehrerer Studien nahe, dass Konsumenten nicht zwischen den Eigenmarken verschiedener Einzelhändler differenzieren, sondern stattdessen diese vielmehr als eine Gruppe homogener Produkte betrachten.<sup>429</sup> Dies mag dadurch begründet sein, dass ein Großteil der Einzelhändler seine Eigenmarken auf ähnliche Weise positioniert, beispielsweise als günstigste Marke jeder Kategorie<sup>430</sup> oder über ein vorteilhaftes PreisLeistungsverhältnis<sup>431</sup>, indem sie eine vergleichbare Qualität wie Herstellermarken bieten, allerdings zu einem günstigeren Preis.<sup>432</sup> Aufgrund ihrer ähnlichen Positionierung ordnen Kunden daher Eigenmarken verschiedener Einzelhändler überwiegend einer einheitlichen mentalen Kategorie zu.<sup>433</sup> Dies hat zur Folge, dass einige Konsumenten zwar loyal gegenüber Eigenmarken im Allgemeinen, aber nicht gegenüber der Eigenmarke eines spezifischen Einzel-

---

<sup>422</sup> Vgl. hier und im Folgenden Hansen/Singh (2008), S. 1828; Manikandan (2012), S. 70 f.; Richardson/Jain/Dick (1996a), S. 181.

<sup>423</sup> Vgl. hier und im Folgenden Nies/Natter (2012), S. 280.

<sup>424</sup> Vgl. Corstjens/Lal (2000), S. 287.

<sup>425</sup> Vgl. Ailawadi/Keller (2004), S. 336.

<sup>426</sup> Vgl. Rao (1969), S. 448 f.; Sudhir/Talukdar (2004), S. 154 f.

<sup>427</sup> Vgl. Corstjens/Lal (2000), S. 289.

<sup>428</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 119 f.

<sup>429</sup> Vgl. Richardson (1997), S. 394; Szymanowski/Gijsbrechts (2012), S. 244.

<sup>430</sup> Wie im Fall von Generischen-Eigenmarken.

<sup>431</sup> Wie im Fall von Standard-Eigenmarken.

<sup>432</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 27 f.

<sup>433</sup> Vgl. Szymanowski/Gijsbrechts (2012), S. 234 f.

händler sind.<sup>434</sup>

Gemäß den Ergebnissen der Studie von HANSEN/SINGH wechseln Kunden mit einem hohen Eigenmarkenanteil mit einer höheren Wahrscheinlichkeit die Einkaufsstätte, wenn ein neuer, preisorientierter Einzelhändler den Markt betritt.<sup>435</sup> In ihrer Studie führt die Eröffnung eines Wal-Mart Stores zu einem Rückgang des Umsatzes eines nahegelegenen etablierten Einzelhändlers. Der Umsatzrückgang bei den obersten 10 % der Haushalte mit dem höchsten Eigenmarkenanteil (Top-Dezil) ist dabei fünfmal stärker ausgeprägt als der Umsatzrückgang, den der Einzelhändler für die Haushalte mit dem geringsten Eigenmarkenanteil (Unterstes Dezil) verzeichnet. In Übereinstimmung mit diesen Ergebnissen berichten auch SINGH/HANSEN/BLATTBERG für Kunden mit einem hohen Eigenmarkenanteil eine höhere Tendenz, zu einem neu eröffnenden Wal-Mart zu wechseln.<sup>436</sup>

Die Ergebnisse von SZYMANOWSKI/GIJSBRECHTS relativieren die Eignung von Eigenmarken zur Bildung von Loyalität gegenüber einem Einzelhändler ebenfalls.<sup>437</sup> In ihrer Studie wird verdeutlicht, dass die Einstellung von Konsumenten gegenüber Eigenmarken von ihren allgemeinen Erfahrungen mit Eigenmarken über verschiedene Produktkategorien und Einzelhändler hinweg beeinflusst wird. Aus diesem Grund reduziert der Konsum von Eigenmarken eines Einzelhändlers auch die Unsicherheit über die Qualität der Eigenmarken eines anderen Einzelhändlers und erhöht somit die Kaufbereitschaft für dessen Eigenmarken. Dies hat zur Folge, dass die Investitionen eines Einzelhändlers in dessen Eigenmarken auch anderen Einzelhändlern zu Gute kommen. Vor diesem Hintergrund erscheinen Eigenmarken nur als begrenzt probates Mittel, um sich einen strategischen Vorteil gegenüber anderen Einzelhändlern zu verschaffen.

AILAWADI/HARLAM berichten geringere Umsatzvolumina durch Kunden mit einem sehr hohen Eigenmarkenanteil im Vergleich zu Kunden, bei denen Eigenmarken nur einen moderaten Teil des Warenkorbs repräsentieren.<sup>438</sup> Dies kann ein Indiz dafür sein, dass diese Kunden bei mehreren Händlern gleichzeitig einkaufen und deshalb jeder einzelne Händler nur einen kleinen Teil des Gesamtumsatzes auf sich vereinen kann.<sup>439</sup>

---

<sup>434</sup> Vgl. Richardson (1997), S. 394.

<sup>435</sup> Vgl. hier und im Folgenden Hansen/Singh (2008), S. 1833.

<sup>436</sup> Vgl. Singh/Hansen/Blattberg (2006), S. 474.

<sup>437</sup> Vgl. hier und im Folgenden Szymanowski/Gijsbrechts (2012), S. 244.

<sup>438</sup> Vgl. Ailawadi/Harlam (2004), S. 162.

<sup>439</sup> Dieser Zusammenhang ist besonders für Umsätze auf Lebensmittel anzunehmen, da für den Konsum dieser Produkte natürliche Ober- und Untergrenzen bestehen und daher auf individueller Ebene keine hohe Varianz zu erwarten ist.

Ein ähnliches Ergebnis berichten auch BALTAS/ARGOULIDIS/SKARMEAS, indem sie eine positive Korrelation zwischen der Neigung eines Konsumenten, Eigenmarken zu kaufen, und der Anzahl unterschiedlicher Einzelhändler, die dieser für seine Einkäufe in Betracht zieht, nachweisen.<sup>440</sup> HANSEN/SINGH erklären den negativen Zusammenhang zwischen dem Eigenmarkenanteil und der Einzelhändlerloyalität mit dem hohen Preisbewusstsein von Kunden, die Eigenmarken in vielen unterschiedlichen Kategorien kaufen.<sup>441</sup> Da Eigenmarken in den meisten Produktkategorien die günstigste Marke darstellen, lässt ein hoher Eigenmarkenanteil eines Kunden nicht unbedingt auf eine hohe Präferenz für die spezifischen Eigenmarken eines Einzelhändlers schließen, sondern kann auch lediglich Ausdruck eines hohen Preisbewusstseins oder sehr enger Budgetrestriktionen sein.<sup>442</sup> KIM/SRINIVASAN/WILCOX bestätigen die höhere Neigung preisbewusster Kunden, zwischen verschiedenen Einkaufsstätten zu wechseln.<sup>443</sup> Aus diesem Grund sind sie auch empfänglicher für Preisrabatte konkurrierender Einzelhändler. Konsumenten, die dagegen eine hohe Loyalität gegenüber einem spezifischen Einzelhändler aufweisen, sind weniger dazu geneigt, andere Einkaufsstätten aufzusuchen, um günstigere Preise zu erzielen.

Die Vielzahl an konfligierenden Ergebnissen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen dem Eigenmarkenanteil von Konsumenten und deren Einzelhändlerloyalität kann auf die fehlende Berücksichtigung nicht linearer Zusammenhänge und die distinkte Qualitätspositionierung von Eigenmarken unterschiedlicher Stufen zurückgeführt werden.

AILAWADI/PAUWELS/STEENKAMP bestätigen empirisch sowohl jene Studien, die einen positiven als auch die Studien, die einen negativen Zusammenhang zwischen dem Eigenmarkenanteil und der Einzelhändlerloyalität aufzeigen konnten. Sie weisen nach, dass sich die Wirkung des Eigenmarkenanteils auf die Loyalität gegenüber einem Einzelhändler aus einem positiven linearen und einem negativen quadratischen Effekt zusammensetzt.<sup>444</sup> Die Ergebnisse ihrer Studie zeigen dabei für Kunden mit einem Eigenmarkenanteil zwischen 40% und 60% die höchste Einzelhändlerloyalität.

Auch GONZALES-BENITO/MARTOS-PARTAL können einen derartigen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen dem Eigenmarkenanteil und der Einzelhändlerlo-

---

<sup>440</sup> Vgl. Baltas/Argoulidis/Skarmas (2010), S. 44 f.

<sup>441</sup> Vgl. Hansen/Singh (2008), S. 1833.

<sup>442</sup> Vgl. hier und im Folgenden Hansen/Singh (2008), S. 1829.

<sup>443</sup> Vgl. hier und im Folgenden Kim/Srinivasan/Wilcox (1999), S. 185 und S. 188 f.

<sup>444</sup> Vgl. Ailawadi/Pauwels/Steenkamp (2008), S. 22. Koschate-Fischer/Cramer/Hoyer (2014), S. 76 replizieren dieses Ergebnis.

yalität eines Konsumenten nachweisen.<sup>445</sup> Die Autoren zeigen darüber hinaus, dass die Höhe des Eigenmarkenanteils, ab dem die Einzelhändlerloyalität abzunehmen beginnt, zwischen verschiedenen Einzelhandelsformaten variiert. Während der Wendepunkt für konventionelle Supermärkte bei einem kundenindividuellen Eigenmarkenanteil zwischen 20% und 40% liegt, sinkt die Loyalität gegenüber Discounter erst ab einem Eigenmarkenanteil zwischen 50% und 60%. Den nicht linearen Zusammenhang erklären sie damit, dass Kunden, die nur sehr wenige Eigenmarken kaufen, häufig auch nur ein geringeres Vertrauen in den Einzelhändler und dessen Eigenmarken setzen und diesem gegenüber daher auch nicht loyal sind. Der Kauf eines moderaten Anteils an Eigenmarken ist dagegen Ausdruck für eine Präferenz der Eigenmarken des Einzelhändlers in ausgewählten Produktkategorien. Werden Eigenmarken nur in einigen speziellen, aber nicht in allen Kategorien gekauft, legt dies eine Bevorzugung von Eigenmarken aufgrund spezifischer Produktattribute, wie dem Geschmack oder ihrer hohen Qualität, nahe und ist nicht primär auf ihren günstigen Preis zurückzuführen. Kunden, die Eigenmarken dagegen lediglich aufgrund ihres Preises kaufen und dabei nicht zwischen den Eigenmarken in verschiedenen Kategorien differenzieren, weisen einen höheren Eigenmarkenanteil auf. Ihr Kaufverhalten ist Ausdruck ihrer Suche nach dem günstigsten Preis in jeder Kategorie, und dies auch über verschiedene Einzelhändler hinweg. Dieses Verhalten geht mit einer geringeren Einzelhändlerloyalität einher.<sup>446</sup>

Da loyale Kunden dazu tendieren, bei einem einzigen Einzelhändler in vielen unterschiedlichen Produktkategorien einzukaufen, resultiert eine selektive, kategorispezifische Präferenz für Eigenmarken in einem nur moderaten Eigenmarkenanteil.

Der zweite Ansatz zur Auflösung der aufgezeigten Widersprüche zwischen den vorliegenden Eigenmarkenstudien fokussiert sich auf die Bedeutung der Produktqualität für das Kundenbindungspotential von Eigenmarken. CORSTJENS/LAL leiten analytisch her, dass die auf Eigenmarken zurückzuführende Erhöhung der kundenseitigen Kosten eines Einzelhändlerwechsels in besonderer Weise von der Qualität und dem daraus resultierenden Differenzierungspotential der Eigenmarken abhängt.<sup>447</sup> In Übereinstimmung mit diesem analytischen Befund weisen NIES/NATTER den positiven Einfluss der wahrgenommenen Eigenmarkenqualität auf die Wahrscheinlichkeit, bei einem Einzelhändler einzukaufen, auch empirisch nach.<sup>448</sup> Eigenmarken erhöhen daher

---

<sup>445</sup> Vgl. hier und im Folgenden González-Benito/Martos-Partal (2012), S. 238 und S. 242.

<sup>446</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 300.

<sup>447</sup> Vgl. hier und im Folgenden Corstjens/Lal (2000), S. 287 und S. 290; González-Benito/Martos-Partal (2012), S. 237.

<sup>448</sup> Vgl. hier und im Folgenden Nies/Natter (2012), S. 285 ff.

nur dann die Kundenloyalität, wenn sie zu einer tatsächlichen Differenzierung des Einzelhändlers gegenüber dessen Konkurrenten beitragen. Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass das Differenzierungs- und Kundenbindungspotential stark zwischen Eigenmarken unterschiedlicher Qualitätspositionierung variiert.

Da sich Premium-Eigenmarken durch eine hohe Qualität auszeichnen und häufig spezielle Kundenbedürfnisse adressieren, die durch das bestehende Herstellermarkensortiment nicht bedient werden, bieten sie dem Einzelhändler das höchste Potential, sich zu distinguieren und mittels alleinstellender Produktlösungen die Loyalität seiner Kunden zu steigern.<sup>449</sup>

DICK/JAIN/RICHARDSON attestieren Generischen-Eigenmarken dagegen nur ein geringes Differenzierungspotential, da sie sich nicht ausreichend zwischen verschiedenen Einzelhändlern unterscheiden.<sup>450</sup>

Generische-Eigenmarken werden hauptsächlich von Konsumenten gekauft, die auf den Preisvorteil von Eigenmarken fokussiert sind.<sup>451</sup> Diese Konsumentengruppe neigt allerdings nicht dazu, loyal gegenüber einer spezifischen Eigenmarke und dem anbietenden Einzelhändler zu sein.<sup>452</sup> Aus diesem Grund ist für Käufer, die hauptsächlich Generische-Eigenmarken kaufen, eine geringere Einzelhändlerloyalität zu erwarten.

MARTOS-PARTAL/GONZÁLES-BENITO unterstreichen diesen bedeutsamen Unterschied in der Eignung von Generischen- und Standard-Eigenmarken, die Einzelhändlerloyalität zu erhöhen.<sup>453</sup> Allerdings konstatieren sie für beide Eigenmarkenstufen einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang, der sich lediglich hinsichtlich des Wendepunktes unterscheidet, ab dem ein erhöhter Eigenmarkenanteil zu einer geringeren Loyalität führt. Dieser Wendepunkt wird bei Generischen-Eigenmarken bereits ab einem geringeren Marktanteil als bei Standard-Eigenmarken erreicht. Entgegen der Erwartung eines sehr geringen Differenzierungs- und Kundenbindungspotentials Generischer-Eigenmarken belegen diese Befunde, dass Einzelhändler auch mittels niedrigstpreisiger Eigenmarken die Loyalität ihrer Kunden erhöhen können.

Eine systematische Untersuchung dieses scheinbar paradoxalen Zusammenhangs zwischen dem Eigenmarkenanteil von Generischen-Eigenmarken und der Einzelhändlerloyalität von Konsumenten findet sich in den bestehenden Eigenmarkenstudien bis-

---

<sup>449</sup> Vgl. Bergès-Sennou/Bontems/Réquillart (2004), S. 18; Kumar/Steenkamp (2007), S. 27 f. und S. 54; Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 301.

<sup>450</sup> Vgl. Dick/Jain/Richardson (1995), S. 16.

<sup>451</sup> Vgl. hier und im Folgenden Nies/Natter (2012), S. 280.

<sup>452</sup> Vgl. Ailawadi/Pauwels/Steenkamp (2008), S. 26.

<sup>453</sup> Vgl. Martos-Partal/González-Benito (2011), S. 307 ff.

her nicht. Die Ergebnisse mehrerer Forschungsstudien deuten allerdings auf einen plausiblen Erklärungsansatz hin.

BUSTOS-REYES/GONZÁLES-BENITO zeigen, dass Kunden eher in verschiedenen Einzelhandelsformaten einkaufen und weniger häufig bei unterschiedlichen Einzelhändlern desselben Formats.<sup>454</sup> Eine der größten Herausforderungen für Einzelhändler ist daher der Wettbewerb mit alternativen Einzelhandelsformaten, für konventionelle Supermärkte in besonderer Weise der Wettbewerb mit Discountern.<sup>455</sup>

Das Preisbewusstsein der Konsumenten übt wiederum einen großen Einfluss auf die Wahl der Einkaufsstätte aus.<sup>456</sup> MOORE/CARPENTER finden eine positive Beziehung zwischen dem Preisbewusstsein eines Konsumenten und der Präferenz für Einkaufsstätten, die eine Niedrigpreisstrategie verfolgen.<sup>457</sup> Im gleichen Sinne repräsentieren niedrige Preise den wichtigsten Beweggrund für preissensible Konsumenten, bei Discountern einzukaufen.<sup>458</sup>

Weist ein Einzelhändler daher ein breites Sortiment an günstigen Generischen-Eigenmarken auf, nimmt er seinen Kunden die Notwendigkeit, bei einem konkurrierenden (Discount-)Einzelhändler einzukaufen, um sehr günstigste Preise für Produkte zu erzielen.<sup>459</sup> Der bis zu einem spezifischen Wendepunkt positiv verlaufende Zusammenhang zwischen dem Anteil an Generischen-Eigenmarken am Warenkorb von Kunden und deren Einzelhändlerloyalität kann daher auf die Substitution potentieller Produktkäufe bei einem Discounter durch Generische-Eigenmarken zurückgeführt werden.

Diese Annahme findet Bestätigung durch den Befund, dass für Einzelhändler, die stärker auf niedrige Preise fokussiert sind und aus diesem Grund vermutlich ein breiteres Sortiment an niedrigpreisigen Generischen-Eigenmarken aufweisen, die Beziehung zwischen dem Eigenmarkenanteil und der Einzelhändlerloyalität ausgeprägter ist als dies für hochpreisige Einzelhändler der Fall ist.<sup>460</sup> Auch die Ergebnisse von KOSCHATE-FISCHER/CRAMER/HOYER stützen diese Argumentation. Die Autoren weisen einen positiv moderierenden Einfluss des Preisbewusstseins von Konsumenten auf die Beziehung zwischen dem Eigenmarkenanteil und der Einzelhändlerloyalität nach. Dies unterstreicht, dass der loyalitätsbildende Einfluss von Generischen-Eigenmarken

---

<sup>454</sup> Vgl. Bustos-Reyes/González-Benito (2008), S. 1023.

<sup>455</sup> Vgl. Hansen/Singh (2008), S. 1830.

<sup>456</sup> Vgl. hier und im Folgenden González-Benito/Martos-Partal (2012), S. 238.

<sup>457</sup> Vgl. Bell/Lattin (1998), S. 80 f.; Moore/Carpenter (2006), S. 268.

<sup>458</sup> Vgl. Deleersnyder et al. (2007), S. 311.

<sup>459</sup> Vgl. hier und im Folgenden González-Benito/Martos-Partal (2012), S. 239.

<sup>460</sup> Vgl. hier und im Folgenden González-Benito/Martos-Partal (2012), S. 237; Koschate-Fischer/Cramer/Hoyer (2014), S. 76.

hauptsächlich das preisbewusste Kundensegment betrifft, indem diese weniger motiviert sind, bei einem Discounter einzukaufen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass unter Berücksichtigung des nicht aufgezeigten linearen Zusammenhangs sowohl qualitativ hochwertige als auch niedrigpreisige Eigenmarken die Einzelhändlerloyalität erhöhen können. Dabei beruht erstgenannter Zusammenhang auf einem höheren Differenzierungspotential gegenüber Konkurrenten des gleichen Einzelhandelsformats, während letztgenannter Zusammenhang auf eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Discountern zurückzuführen ist.

### 2.3.2.2 Einzelhändlerimage

Wie vorausgehend dargelegt, übt die wahrgenommene Eigenmarkenqualität einen positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit aus, bei einem Einzelhändler einzukaufen.<sup>461</sup> NIES/NATTER belegen dabei eine partielle Mediation dieses positiven Effektes über das Einzelhändlerimage.

Mehrere Studien dokumentieren den positiven Einfluss eines vorteilhaften Einzelhändlerimages auf den aus dem Einkauf resultierenden Konsumentennutzen.<sup>462</sup>

Das Einzelhändlerimage ist dabei definiert als das Bild oder der globale Eindruck, den ein Konsument von einem Einzelhändler hat.<sup>463</sup> Es basiert auf den direkten Erfahrungen des Kunden mit dem Einzelhändler sowie auf externen Informationen, wie Werbung oder Mundpropaganda.<sup>464</sup> Das Image setzt sich aus einer Kombination verschiedener Attribute zusammen, wie dem physischen Design, der Atmosphäre oder dem Produktsortiment.<sup>465</sup> Es bietet dem Einzelhändler nicht nur eine Möglichkeit der Differenzierung gegenüber Konkurrenten, sondern übt darüber hinaus auch einen unmittelbaren Einfluss auf die Wahrnehmung und Bewertung der angebotenen Waren und das Einkaufsverhalten der Kunden aus.<sup>466</sup>

Das physische Design eines Geschäfts beeinflusst u.a. die Wahrnehmung der Höhe der Preise, des Qualitätsniveaus der Waren und der Servicequalität des Personals eines Einzelhändlers.<sup>467</sup> So erwarten Kunden in visuell unattraktiven Einkaufsstätten bspw.

<sup>461</sup> Vgl. hier und im Folgenden Nies/Natter (2012), S. 285 ff.

<sup>462</sup> Vgl. hier und im Folgenden Baker et al. (2002), S. 133 f.; Nies/Natter (2012), S. 279; Sirohi/McLaughlin/Wittink (1998), S. 234 f.

<sup>463</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi/Keller (2004), S. 332; Bao/Bao/Sheng (2011), S. 221; Zimmer/Golden (1988), S. 266.

<sup>464</sup> Vgl. Mazursky/Jacoby (1986), S. 147; Nies/Natter (2012), S. 281.

<sup>465</sup> Vgl. Ailawadi/Keller (2004), S. 332 f.; Zimmer/Golden (1988), S. 281.

<sup>466</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dodds/Monroe/Grewal (1991), S. 314 f.; Nies/Natter (2012), S. 281; Semeijn/Van Riel/Ambrosini (2004), S. 254.

<sup>467</sup> Vgl. hier und im Folgenden Baker et al. (2002), S. 132 ff.

Waren von geringerer Qualität. In ähnlicher Form fungieren der Name eines Einzelhändlers und dessen Reputation als extrinsische Merkmale bei der Evaluierung des Sortiments des Händlers.<sup>468</sup> SZYBILLO/JACOBY können für Produkte, die dem Sortiment von Einzelhändlern mit einem hohen Qualitätsimage entstammen, eine höhere wahrgenommene Qualität messen als für Produkte von Einzelhändlern mit geringem Qualitätsimage.<sup>469</sup> Aus diesem Grund kann ein positives Image die Kaufabsicht und Zahlungsbereitschaft von Konsumenten für die Waren eines Einzelhändlers erhöhen.<sup>470</sup> Die Atmosphäre wiederum hat einen Einfluss darauf, ob Kunden eine Einkaufsstätte aufsuchen, wie lange sie dort einkaufen und wieviel sie ausgeben.<sup>471</sup>

Während das Einzelhändlerimage sowohl die Wahrnehmung von Eigen- als auch von Herstellermarken beeinflusst, ist dabei für Eigenmarken ein stärkerer Einfluss anzunehmen.

RICHARDSON/JAIN/DICK und SEMEIJN/VAN RIEL/AMBROSINI können eine höhere Kaufabsicht für Eigenmarken und eine vorteilhaftere Beurteilung ihrer Qualität nachweisen, wenn diese in einer attraktiven Einkaufsstätte angeboten werden.<sup>472</sup>

Dabei stellen Eigenmarken eine Markenerweiterung der Einzelhändlermarke dar.<sup>473</sup> Bei einer erfolgreichen Markenerweiterung überträgt sich der Markenwert der Muttermarke auf die Tochtermarke.<sup>474</sup> Aus diesem Grund werden Eigenmarken von Einzelhändlern mit hohem Qualitätsimage vorteilhafter bewertet als Eigenmarken von Einzelhändlern mit niedrigem Qualitätsimage.

Bei einer Markenerweiterung beeinflusst die Muttermarke allerdings nicht nur die Perzeption der neuen Tochtermarke, sondern die Tochtermarke übt auch einen Einfluss auf die zukünftige Wahrnehmung der Muttermarke aus.<sup>475</sup> Daher birgt jede Markenerweiterung das Risiko, dass das Image der Muttermarke geschwächt oder um ungewünschte Assoziationen erweitert wird.

Aus mehreren Gründen ist anzunehmen, dass auch die Eigenmarken eines Einzelhändlers einen Einfluss auf dessen Image ausüben.

<sup>468</sup> Vgl. Dawar/Parker (1994), S. 88 ff.

<sup>469</sup> Vgl. Szybillo/Jacoby (1974), S. 67 ff.

<sup>470</sup> Vgl. Bao/Bao/Sheng (2011), S. 222; Grewal et al. (1998), S. 343.

<sup>471</sup> Vgl. Bellizzi/Crowley/Hasty (1983), S. 34 ff.; Eroglu/Machleit (1990), S. 213 ff.; Grewal et al. (2003), S. 265.

<sup>472</sup> Vgl. Richardson/Jain/Dick (1996b), S. 23; Semeijn/Van Riel/Ambrosini (2004), S. 225.

<sup>473</sup> Vgl. hier und im Folgenden Bao/Bao/Sheng (2011), S. 221.

<sup>474</sup> Vgl. Aaker/Keller (1990), S. 27 ff.; Völckner/Sattler (2006), S. 18 und S. 24.

<sup>475</sup> Vgl. hier und im Folgenden Balachander/Ghose (2003); S. 9; Loken/Roedder John (1993), S. 77 ff.; Nies/Natter (2012), S. 281.



Zum einen sind Eigenmarken die einzigen Marken, die exklusiv nur bei einem einzigen Einzelhändler und über fast alle Produktkategorien verfügbar sind.<sup>476</sup> Nicht einmal die Herstellermarken mit dem breitesten Sortiment erreichen eine ähnlich hohe Kategoriendurchdringung. Aus diesem Grund wird der Konsument über seinen gesamten Einkauf hinweg mit Eigenmarken konfrontiert.<sup>477</sup>

Zum anderen tragen die Eigenmarken eines Einzelhändlers häufig dessen Namen.<sup>478</sup> Daher beeinflusst ihre Qualität in besonderem Maße auch die globale Qualitätswahrnehmung des Einzelhändlers.<sup>479</sup> Da Eigenmarken nicht nur vom Einzelhändler angeboten, sondern auch von diesem oder in dessen Namen hergestellt werden, setzen Kunden die Qualität von Eigenmarken oft mit der Qualität des Einzelhändlers gleich.

Darüber hinaus stehen einige Eigenschaften von Eigenmarken in direktem Zusammenhang mit den primären Determinanten des Einzelhändlerimages, in besonderer Weise mit der Atmosphäre und dessen Produktsortiments.

Eine wenig ansprechende Präsentation oder ein unattraktives Verpackungsdesign, was vielen Generischen-Eigenmarken zu eigen ist, kann zu einer weniger angenehmen Einkaufsatmosphäre und einem Niedrigpreisimage führen.

Im Gegensatz dazu erhöht die Einführung von Eigenmarken unterschiedlicher Qualitätsstufen die wahrgenommene Vielfalt des Sortiments.<sup>480</sup> Dies gilt für Eigenmarken unabhängig von ihrer Positionierung, trifft aber in besonderer Weise auf Premium-Eigenmarken zu, da sich diese in der Regel deutlicher vom bestehenden Sortiment der Herstellermarken absetzen.

MARTOS-PARTAL/GONZALES-BENITO/FUSTINONI-VENTURINI erachten Premium-Eigenmarken als das „Aushängeschild“ zahlreicher Einzelhändler, die gemäß NIES/NATTER einen besonderen Einfluss auf das Einzelhändlerimage ausüben.<sup>481</sup>

Neben ihrem bereits dargestellten Differenzierungs- und Kundenbindungspotential bieten Premium-Eigenmarken daher, über den Aufbau eines Qualitätsimages, dem Einzelhändler die Möglichkeit, die Zahlungsbereitschaft und den Durchschnittsumsatz seiner Kunden zu erhöhen.

Im Gegensatz dazu ist zu vermuten, dass eine zu starke Präsenz Generischer-

---

<sup>476</sup> Vgl. Fan/Qian/Huang (2012), S. 407 f.; Hansen/Singh/Chintagunta (2006), S. 75.

<sup>477</sup> Vgl. hier und im Folgenden Fan/Qian/Huang (2012), S. 408.

<sup>478</sup> Vgl. hier und im Folgenden Nies/Natter (2012), S. 281. Dies trifft insbesondere auf Standard- und Premium-Eigenmarken regelmäßig zu. Beispiele hierfür sind *Rewe feine Welt* oder *Real Quality*.

<sup>479</sup> Vgl. Corstjens/Lal (2000), S. 281. Dies könnte erklären, weshalb Generische-Eigenmarken gewöhnlich nicht den Namen des Einzelhändlers tragen.

<sup>480</sup> Vgl. Ailawadi/Keller (2004), S. 335.

<sup>481</sup> Vgl. Nies/Natter (2012), S. 289; Martos-Partal/González-Benito/Fustinoni-Venturini (2015), S. 191.

Eigenmarken sich negativ auf das Image und den Gewinn des Einzelhändlers auswirken kann.

Zudem birgt bereits ein einzelnes Eigenmarkenprodukt, das den Kundenerwartungen nicht entspricht, das Risiko einer negativeren Wahrnehmung des gesamten Eigenmarkensortiments.<sup>482</sup>

### 2.3.3 Produktion von Markenherstellern

Als besonderes Charakteristikum des Eigenmarkenzulieferermarktes können Eigenmarken sowohl von spezialisierten Eigenmarkenherstellern als auch von Markenherstellern produziert werden.<sup>483</sup> Der Einzelhändler hat daher zu entscheiden, ob er seine Eigenmarke von einem Dual Brander oder von einem designierten Eigenmarkenproduzenten bezieht.<sup>484</sup> Dual Brander bieten dem Einzelhändler den Vorteil innovativerer Produkte und höherer Qualitätsstandards, so dass Einzelhändler eher für eine Produktion durch Markenhersteller optieren, wenn der Anteil qualitätsbewusster Kunden in einer Kategorie hoch ist.<sup>485</sup> Dagegen präferieren Einzelhändler die stärker preisfokussierten designierten Eigenmarkenhersteller, wenn die Herstellung einer Eigenmarke primär unter Kostengesichtspunkten erfolgt.

Votiert ein Einzelhändler für die Produktion qualitativ hochwertigerer Eigenmarken durch einen Dual Brander, hat der Markenhersteller in der Folge zu entscheiden, ob er die Produktion der Eigenmarke übernimmt. Das Liefern von Eigenmarken birgt für den Markenhersteller dabei mehrere Risiken.

Zum einen stehen Hersteller- und Eigenmarken häufig in direkter Konkurrenz zu einander, so dass die Einführung von Eigenmarken mit niedrigeren Marktanteilen für Herstellermarken einhergehen kann.<sup>486</sup> Zum anderen erwarten Konsumenten geringere Qualitätsunterscheide zwischen Eigen- und Herstellermarken, wenn beide durch dasselbe Unternehmen produziert werden, und weisen aus diesem Grund auch eine geringere Bereitschaft auf, ein Preispremium für Markenprodukte zu zahlen.<sup>487</sup>

Trotz dieser Risiken berichten QUELCH/HARDING, dass mehr als 50% der Markenhersteller in den USA auch Eigenmarken produzieren und auf diese sogar 60% des

---

<sup>482</sup> Vgl. Kumar/Steenkamp (2007), S. 87.

<sup>483</sup> Vgl. Chen et al. (2010), S. 739; Kumar/Radhakrishnan/Rao (2010), S. 149; Sethuraman (2009), S. 771; Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 87.

<sup>484</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak et al. (2013), S. 346.

<sup>485</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dunne/Narasimhan (1999), S. 43 ff.; Kumar/Radhakrishnan/Rao (2010), S. 155; Quelch/Harding (1996), S. 105; Sethuraman (2009), S. 771.

<sup>486</sup> Vgl. Chintagunta/Bonfrer/Song (2002), S. 1255; Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 962.

<sup>487</sup> Vgl. Olson (2012), S. 101; Steenkamp/Van Heerde/Geyskens (2010), S. 1018.

produzierten Eigenmarkenvolumens entfallen.<sup>488</sup>

Mehrere empirische und analytische Studien untersuchen die Vorteile der Bereitstellung von Eigenmarken für Markenhersteller. Dabei kann zwischen Vorteilen *finanzieller Natur*, *Wettbewerbsvorteilen* und Vorteilen aufgrund einer *engeren Beziehung* zu Einzelhändlern unterschieden werden.<sup>489</sup>

GOMEZ/RUBIO BENITO berichten, dass **finanzielle** Motive der wichtigste Beweggrund für Markenhersteller sind, die Produktion von Eigenmarken zu übernehmen.<sup>490</sup> Die Herstellung von Eigenmarken bietet Markenherstellern eine zusätzliche Einnahmequelle und die Möglichkeit, sich zu diversifizieren.

Markenhersteller übernehmen die Produktion von Eigenmarken meist, wenn sie offene Produktionskapazitäten aufweisen.<sup>491</sup> Diese können beispielsweise auf einen gestiegenen Wettbewerbsdruck durch andere Hersteller oder einen Rückgang der Nachfrage, aufgrund eines gesamtwirtschaftlichen Abschwungs, zurückgehen. Die Produktion von Eigenmarken erlaubt es dem Markenhersteller auf diese Weise, den gesamtunternehmerischen Umsatz und Gewinn zu stabilisieren.<sup>492</sup>

Markenhersteller übernehmen überwiegend nur dann die Produktion von Eigenmarken, wenn sie über einen Kostenvorteil bei der Produktion gegenüber alternativen Zulieferern verfügen.<sup>493</sup> Kostenvorteile können dabei aus Skaleneffekten oder, wie bereits genannt, aus nicht genutzten Produktionskapazitäten resultieren.<sup>494</sup>

Darüber hinaus bietet die Produktion von Eigenmarken mehrere Vorteile mit Hinblick auf das **Wettbewerbsumfeld** von Markenherstellern.

Oftmals können Markenhersteller die Einführung von Eigenmarken nicht verhindern, da sich konkurrierende Hersteller zur Belieferung des Einzelhändlers bereit erklären, wenn sie selbst die Übernahme der Produktion ablehnen.<sup>495</sup> Durch die Produktionsübernahme kann der Markenhersteller zudem einen Markteintritt designierter Eigenmarkenhersteller verhindern.<sup>496</sup>

Die Produktion von Eigenmarken bietet dem Markenhersteller darüber hinaus meh-

<sup>488</sup> Vgl. Quelch/Harding (1996), S. 100.

<sup>489</sup> Vgl. Dunne/Narasimhan (1999), S. 43 ff.; Gómez/Rubio Benito (2008), S. 157 ff.

<sup>490</sup> Vgl. hier und im Folgenden Gómez/Rubio Benito (2008), S. 164.

<sup>491</sup> Vgl. Bergès-Sennou/Bontems/Réquillart (2004), S. 16; Cuneo et al. (2015), S. 75; Gomez-Arias/Bello-Acebron (2008), S. 273; Kumar/Steenkamp (2007), S. 32 f.

<sup>492</sup> Vgl. Quelch/Harding (1996), S. 103; Soberman/Parker (2006), S. 131.

<sup>493</sup> Vgl. Mills (1999), S. 133 ff.; Nasser/Turcic/Narasimhan (2013), S. 596 ff.

<sup>494</sup> Vgl. Quelch/Harding (1996), S. 103 ff.

<sup>495</sup> Vgl. Amaldoss/Shin (2015), S. 757 ff.; Bergès-Sennou/Bontems/Réquillart (2004), S. 16.

<sup>496</sup> Vgl. Dunne/Narasimhan (1999), S. 43.

rere strategische Vorteile.<sup>497</sup> DUNNE/NARASIMHAN belegen, dass die Bereitstellung von Eigenmarken vorteilhaft ist, wenn Markenhersteller eine Preiserhöhung ihrerseits anstreben.<sup>498</sup> Durch die Präsenz einer zusätzlichen, niedrigpreisigen Alternative wechselt nur ein geringer Teil der Kunden, als Reaktion auf die Preiserhöhung, zu einer konkurrierenden Herstellermarke, während der Dual Brand-Markenhersteller zusätzlich von der gestiegenen Eigenmarkennachfrage profitiert. Über die Produktion von Eigenmarken kann der Markenhersteller zudem Einfluss auf relevante Attribute und ihre Marktpositionierung nehmen.<sup>499</sup>

WU/WANG liefern eine weitere, spieltheoretische Erklärung für die Vorteilhaftigkeit der Eigenmarkenproduktion durch Markenhersteller.<sup>500</sup> Diese basiert auf einem Modell mit duopolistischem Markt, auf dem zwei Markenhersteller operieren, die auf Promotion-Maßnahmen zurückgreifen, um ihre Marktanteile auszubauen. Das parallele Fördern des Verkaufs ihrer Produkte stellt ein Nash-Gleichgewicht dar, in dem für keinen der beiden Akteure ein Anreiz besteht, vom aktuellen Verhalten abzuweichen, auch wenn beide Markenhersteller zwar die Kosten ihrer Promotion-Maßnahmen tragen müssen, ihr gegenläufiger Effekt allerdings zu keiner Veränderung der jeweiligen Marktanteile führt. Die Produktion von Eigenmarken durch einen der beiden Hersteller fungiert allerdings als glaubhaftes Signal, die Angebotsintensität dauerhaft zu reduzieren. Nach Einführung einer Eigenmarke reduzieren zukünftige Promotion-Maßnahmen nicht nur die Nachfrage nach Produkten des konkurrierenden Markenherstellers, sondern auch die Nachfrage nach durch den Dual Brander produzierte Eigenmarken. Dies führt zu einem neuen pareto superioren Marktgleichgewicht, in dem beide Akteure weniger Promotion-Maßnahmen durchführen und dabei einen höheren Gewinn erzielen.

Nach DUNNE/NARASIMHAN bieten Eigenmarken für Hersteller eine oft vernachlässigte Chance, um für eine **engere Beziehung** mit Einzelhändlern und somit deren Wohlwollen zu sorgen.<sup>501</sup> TER BRAAK/DEKIMPE/GEYSKENS berichten in Einklang mit dieser Argumentation höhere Gewinne für Produzenten, die intensive Beziehungen mit Einzelhändlern pflegen.<sup>502</sup>

Zusätzlich bietet eine engere Kooperation dem Markenhersteller u. a. den Zugang zu Scanner-Daten sowie einen höheren Einfluss auf die Regalgestaltung und Angebotspo-

<sup>497</sup> Vgl. hier und im Folgenden Wu/Wang (2005), S. 145.

<sup>498</sup> Vgl. Dunne/Narasimhan (1999), S. 43.

<sup>499</sup> Vgl. hier und im Folgenden Amaldoss/Shin (2015), S. 762; Gomez-Arias/Bello-Acebron (2008), S. 274 ff.; Kumar/Radhakrishnan/Rao (2010), S. 149.

<sup>500</sup> Vgl. hier und im Folgenden Wu/Wang (2005), S. 144.

<sup>501</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dunne/Narasimhan (1999), S. 46; Ter Braak et al. (2013), S. 343 f.

<sup>502</sup> Vgl. Ter Braak/Dekimpe/Geyskens (2013), S. 94.

litik des Einzelhändlers.<sup>503</sup>

Konsistent hierzu belegen TER BRAAK ET AL. einen höheren Anteil attraktiver Regalflächen für Herstellermarken von Dual Brandern.<sup>504</sup>

Darüber hinaus beauftragen Einzelhändler regelmäßig einzelne Markenhersteller als sogenannte Category Captains mit der Unterstützung bei der Auswahl des Produktsortiments innerhalb einer Kategorie und der Regalplatzierung der angebotenen Waren.<sup>505</sup> Auf diese Weise erhält der beauftragte Hersteller wertvolle Informationen über Abverkaufsanteile und kann darüber Einfluss auf die Platzierung eigener sowie konkurrierender Marken nehmen.

Einzelhändler bevorzugen regelmäßig den führenden Markenhersteller einer Produktkategorie als Category Captain, es sei denn kleinere Anbieter können spezielle Services oder Leistungen anbieten.<sup>506</sup> Durch die Produktion von Eigenmarken eröffnet sich für kleinere Markenhersteller somit die Möglichkeit, Anreize zu setzen, um als Category Captain eingesetzt zu werden.<sup>507</sup>

In mehrerer Hinsicht ist anzunehmen, dass die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Premium-Eigenmarken für Markenhersteller besonders vorteilhaft ist, da sich mit ihrer Einführung die Anforderungen der Einzelhändler an ihre Eigenmarkenzulieferer ändern.<sup>508</sup> Da Einzelhändler auf Zulieferer angewiesen sind, die eine hohe Produktqualität garantieren können und innovationsfähig sind, wählen sie diese nicht mehr primär auf Grundlage ihrer Kostenstruktur aus. Dies erlaubt Markenherstellern, mit der Produktion von Premium-Eigenmarken höherer Margen zu erzielen als mit Standard- oder Generischen-Eigenmarken. Darüber hinaus ermöglicht die Bereitstellung von Premium-Eigenmarken, neue Produktideen am Markt zu testen, ohne die hohen Kosten einer konventionellen Produktentwicklung und -Einführung tragen zu müssen. Die Kosten für Werbung und eventuelle Gebühren für eine vorteilhafte Regalplatzierung entfallen, da der Einzelhändler diese selbst trägt. Insbesondere wenn Unsicherheit hinsichtlich des Erfolgs der Markteinführung besteht, können Markenhersteller Produktneuentwicklungen mit einem geringen Risiko zunächst als Premium-Eigenmarke auf den Markt bringen. Die Einführung von Premium-Eigenmarken erschwert für den Einzelhändler zudem den Wechsel des Zulieferers und erhöht, als Ausdruck einer gestie-

---

<sup>503</sup> Vgl. Ailawadi/Harlam (2009), S. 788 ff.; Subramanian et al. (2010), S. 1739 ff.; Ter Braak et al. (2013), S. 355.

<sup>504</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak et al. (2013), S. 354 f.

<sup>505</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ailawadi et al. (2010), S. 282.

<sup>506</sup> Vgl. Subramanian et al. (2010), S. 1757.

<sup>507</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ter Braak et al. (2013), S. 346.

<sup>508</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dunne/Narasimhan (1999), S. 42 ff.

genen Verhandlungsmacht des Herstellers, die Einstandspreise auf Herstellermar-  
ken.<sup>509</sup>

### 2.3.4 Marktanteile und Durchschnittspreise

#### 2.3.4.1 Wettbewerb zwischen Eigen- und Herstellermarken

Die Einführung neuer Produkte kann sowohl Markenwechsel induzieren als auch die Primärnachfrage innerhalb einer Kategorie steigern und auf diese Weise den Absatz bestehender Marken erhöhen.<sup>510</sup>

Mehrere Studien zeigen Evidenz dafür, dass die Marktanteile vorhandener Herstellermarken nach Einführung einer Eigenmarke tendenziell sinken, einzelne Markenhersteller von der Einführung allerdings auch profitieren können.<sup>511</sup>

Der Wettbewerb zwischen den bestehenden und der neu eingeführten Marke wird dabei primär durch deren relative Preis- und Qualitätspositionierung bestimmt.<sup>512</sup>

DHAR/HOCH identifizieren die Qualität neu eingeführter Eigenmarken als wichtigste Determinante ihres Einflusses auf den Marktanteil von Herstellermarken.<sup>513</sup> Qualitativ hochwertige Eigenmarken konkurrieren dabei stärker mit Herstellermarken als Eigenmarken von geringer Qualität. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass Einzelhändler hochqualitativen Eigenmarken größere und exponiertere Regalflächen zuweisen als Eigenmarken von geringer Qualität.<sup>514</sup>

Damit konsistent sind die Ergebnisse von SAYMAN/HOCH/RAJU. Sie belegen einen intensiveren Wettbewerb zwischen hochqualitativen Eigenmarken und den führenden Herstellermarken in einer Kategorie als zwischen jeder dieser beiden und zweit- oder drittrangigen Herstellermarken.<sup>515</sup> Geringqualitative Eigenmarken konkurrieren dagegen stärker mit Zweit- oder Drittmarken als mit den führenden Herstellermarken.

Markenhersteller können durch die Einführung geringqualitativer Eigenmarken allerdings auch höhere Umsätze erzielen.<sup>516</sup> Dies ist dann anzunehmen, wenn Einzelhändler zweitrangige Herstellermarken durch Eigenmarken ersetzen und sich die

---

<sup>509</sup> Vgl. hier und im Folgenden Dunne/Narasimhan (1999), S. 45 ff.

<sup>510</sup> Vgl. Hauser/Shugan (2008), S. 95 ff.

<sup>511</sup> Vgl. Chintagunta/Bonfrer/Song (2002), S. 1255; Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 802 ff.; Olson (2012), S. 100 f.; Pauwels/Srinivasan (2004), S. 382; Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 962.

<sup>512</sup> Vgl. Blattberg/Wisniewski (1989), S. 293 ff.

<sup>513</sup> Vgl. Dhar/Hoch (1997), S. 223.

<sup>514</sup> Vgl. Amrouche/Zaccour (2007), S. 657.

<sup>515</sup> Vgl. hier und im Folgenden Sayman/Hoch/Raju (2002), S. 390 f.

<sup>516</sup> Vgl. Olson (2012), S. 100 f.

Nachfrage des qualitäts- und markenbewussten Kundensegments auf eine geringere Anzahl verbliebener Herstellermarken konzentriert.<sup>517</sup>

PAUWELS/SRINIVASAN weisen in ihrer Studie höhere Marktanteile für Premium-Herstellermarken nach Einführung einer Eigenmarke nach, während konventionelle Herstellermarken tendenziell an Marktanteilen verlieren.<sup>518</sup>

Dies ist dadurch zu erklären, dass die meisten Markenwechsel zwischen Produkten benachbarter Qualitätsstufen stattfinden und die Kunden von niedriger bepreisten Herstellermarken daher eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen zu einer neu eingeführten Eigenmarke zu wechseln.<sup>519</sup> Aus diesem Grund sind Markenhersteller, wie beispielsweise *Procter and Gamble*, dazu übergegangen, ihre weniger bekannten, niedrigpreisigen Marken vom Markt zu nehmen, da diese aufgrund vergleichbar positionierter Eigenmarken nicht mehr profitabel waren.<sup>520</sup>

Mit Hinblick auf ihre horizontale Positionierung konstatieren SCOTT MORTON/ZETTELMEYER, dass Eigenmarken oft die führende Herstellermarke einer Produktkategorie imitieren und aus diesem Grund mit dieser stärker um Marktanteile konkurrieren als mit anderen Marken.<sup>521</sup> Um den Absatz ihrer Eigenmarken zu stützen, heben Einzelhändler die Preise auf imitierte Herstellermarken nach Einführung einer Eigenmarke daher häufig an, während sie die Preise auf nicht imitierte Herstellermarken eher senken.<sup>522</sup>

ARIBARG ET AL. stellen dagegen heraus, dass die Imitation einer Herstellermarke durch eine Eigenmarke nicht nur der imitierten Marke, sondern auch den übrigen, nicht imitierten Herstellermarken schadet.<sup>523</sup> Durch die Ähnlichkeit der imitierenden und der imitierten Marke werden andere, diesen unähnlichen Marken weniger häufig bei der Kaufentscheidung berücksichtigt.

Die Studien von GIELENS und GEYSKENS/GIELENS/GIJSBRECHTS belegen darüber hinaus, dass der Einfluss der Einführung einer Eigenmarke auf die bestehenden Herstellermarken sehr stark von der Positionierung der Eigen- und Herstellermarken abhängt.<sup>524</sup> Während beide Studien zwischen Generischen-, Standard- und Premium-

---

<sup>517</sup> Vgl. Kim/Parker (1999), S. 153.

<sup>518</sup> Vgl. hier und im Folgenden Pauwels/Srinivasan (2004), S. 382.

<sup>519</sup> Vgl. Blattberg/Wisniewski (1989), S. 303 ff.; Sethuraman/Srinivasan/Kim (1999), S. 31 f. und S. 37.

<sup>520</sup> Vgl. Quelch/Harding (1996), S. 100 und S. 106.

<sup>521</sup> Vgl. Scott Morton/Zettelmeyer (2004), S. 173 ff.

<sup>522</sup> Vgl. hier und im Folgenden Meza/Sudhir (2010), S. 351 ff.

<sup>523</sup> Vgl. hier und im Folgenden Aribarg et al. (2014), S. 667 ff..

<sup>524</sup> Vgl. hier und im Folgenden Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 792 ff.; Gielens (2012), S.

Eigenmarken differenzieren, unterscheiden sie sich mit Hinblick auf die berücksichtigten Herstellermarken. Die erstgenannte Studie nimmt eine Unterteilung der Herstellermarken mit Hinblick auf ihre Marktanteile in Marktführer und zweit- bzw. und drittrangige Marken vor. Demgegenüber differenziert die letztgenannte Studie zwischen Herstellermarken unterschiedlicher Qualitätspositionierung und nimmt eine Unterteilung in Premium- und konventionelle Herstellermarken vor.

Mit Hinblick auf die geringqualitativen Generischen-Eigenmarken gelangen GEYSKENS/GIELENS/GIJSBRECHTS zu dem Ergebnis, dass deren Einführung mit einem Rückgang des Marktanteils von Premium-Herstellermarken einhergeht, während Herstellermarken konventioneller Qualität sogar an Marktanteilen gewinnen.<sup>525</sup> Die Autoren erklären diesen Zusammenhang mit dem Kompromisseffekt (engl. *compromise effect*). Dieser beinhaltet, dass ein Produkt häufiger gewählt wird, wenn es als Kompromiss zwischen zwei Produkten positioniert ist. Durch die Einführung einer Generischen-Eigenmarke steigt die Kaufabsicht für konventionelle Herstellermarken, da sie durch die Einführung zur mittleren Option bzw. einem Kompromiss zwischen dem Premium- und Niedrigpreissegment werden. Dieser Befund ist konsistent mit den Ergebnissen von SAYMAN/HOCH/RAJU, da der Marktführer einer Kategorie oft eine Herstellermarke von konventioneller Qualität ist, während Premium-Herstellermarken meist nur den zweit- oder dritthöchsten Marktanteil aufweisen.<sup>526</sup>

Diese Ergebnisse finden dagegen nur eingeschränkte Bestätigung durch GIELENS, die keinen signifikanten Einfluss der Einführung neuer Generischer-Eigenmarken auf den Marktanteil von Herstellermarken feststellen kann.<sup>527</sup>

Für neue Standard-Eigenmarken kann der höchste Einfluss auf den Erfolg von Herstellermarken nachgewiesen werden.<sup>528</sup> Ihre Einführung resultiert in einem substantiellen Rückgang des Marktanteils der führenden Herstellermarken. Dies ist konsistent mit den Ergebnissen von SCOTT MORTON/ZETTELMEYER und ARIBARG ET AL., die aufzeigen, dass Standard-Eigenmarken oftmals die führenden Herstellermarken in einer Kategorie imitieren und mit diesen am stärksten konkurrieren, allerdings auch den Marktanteil nicht imitierter Herstellermarken negativ beeinflussen.

---

412 ff.

<sup>525</sup> Vgl. hier und im Folgenden Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 793 f. und S. 802 ff.

<sup>526</sup> Vgl. Pauwels/Srinivasan (2004), S. 388.

<sup>527</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 417.

<sup>528</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 417 f.



Die Einführung von Premium-Eigenmarken geht dagegen oft mit einem Anstieg des Marktanteils von Premium-Herstellermarken einher.<sup>529</sup> Dieser Wirkungszusammenhang kann durch den Attraktionseffekts (engl. *attraction effect*) erklärt werden. Bei der Einführung eines neuen Produktes, das einem vorhandenen Produkt ähnlich, allerdings hinsichtlich bestimmter Attribute unterlegen ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das überlegene Produkt gewählt wird. Premium-Herstellermarken weisen zumeist eine höhere Bekanntheit und ein attraktiveres Markenimage als Premium-Eigenmarken auf und erscheinen daher diesen gegenüber als überlegen. GIELENS berichtet dagegen, dass durch die Einführung einer Premium-Eigenmarke der Marktanteil der führenden Herstellermarken sinkt.<sup>530</sup> Dieser Befund steht in Einklang mit der Studie von PAUWELS/SRINIVASAN, die einen Rückgang des Marktanteils konventioneller Herstellermarken bei Einführung einer hochqualitativen Eigenmarke messen, da die führende Herstellermarke in einer Kategorie oft keine Premiumqualität, sondern nur ein mittleres Qualitätsniveau aufweist.<sup>531</sup>

Mit Hinblick auf das Ausmaß der Bedrohung von Herstellermarken durch Eigenmarken ist einschränkend zu bemerken, dass die Einführung neuer Herstellermarken einen stärkeren Einfluss auf die Marktanteile vorhandener Herstellermarken ausübt als die Einführung neuer Eigenmarken.<sup>532</sup> Im gleichen Sinne belegen BALTAS/DOYLE/DYSON höhere Kreuzpreiselastizitäten zwischen Herstellermarken untereinander als zwischen Hersteller- und Eigenmarken.<sup>533</sup>

#### 2.3.4.2 Wettbewerb zwischen Eigenmarken

In Anbetracht der weiten Verbreitung mehrstufiger Eigenmarkenportfolios ist bei der Einführung neuer Eigenmarken nicht nur ihr Einfluss auf die bestehenden Herstellermarken, sondern auch auf andere Eigenmarken zu untersuchen.

Mehrere Eigenmarken innerhalb einer Produktkategorie bergen für den Einzelhändler dabei das Risiko einer gegenseitigen Kannibalisierung.

Während WEDEL/ZHANG einen Verdrängungswettbewerb zwischen Eigenmarken unterschiedlicher Subkategorien zeigen können, belegen GIELENS und GEYSKENS/GIELENS/GIJSBRECHTS, dass sich Eigenmarken distinkter Qualitätsstufen auch

---

<sup>529</sup> Vgl. hier und im Folgenden Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 794 und S. 803 f.

<sup>530</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 417.

<sup>531</sup> Vgl. Pauwels/Srinivasan (2004), S. 388.

<sup>532</sup> Vgl. Gielens (2012), S. 417.

<sup>533</sup> Vgl. Baltas/Doyle/Dyson (1997), S. 993.

innerhalb einer Produktkategorie gegenseitig kannibalisieren.<sup>534</sup> Der Verdrängungswettbewerb zwischen den einzelnen Eigenmarkenstufen ist dabei allerdings asymmetrisch ausgeprägt. Während die Marktanteile von Generischen- und in geringerem Maße auch von Standard-Eigenmarken sinken, wenn eine neue Premium-Eigenmarke in einer Kategorie eingeführt wird, reduzieren neue Generische-Eigenmarken die Marktanteile anderer Eigenmarken nur in geringem Maße.

Die Einführung neuer Standard-Eigenmarken wiederum übt den größten Einfluss auf die Abverkaufsanteile anderer Eigenmarkenstufen aus.

Die Intensität dieses Substitutionseffektes wird dabei durch mehrere Faktoren bestimmt. Zum einen beeinflusst die Höhe des Preisabstands zwischen Premium- und Standard-Eigenmarken, ob diese aus Konsumentensicht in gleiche oder unterschiedliche Produktsegmente subsumiert werden. Im letztgenannten Fall sinkt die Gefahr einer gegenseitigen Kannibalisierung.<sup>535</sup> Zum anderen bestimmt die Höhe des Marktanteils von Premium-Eigenmarken das Risiko einer Verdrängung von Standard-Eigenmarken.<sup>536</sup>

GIELENS gelangt zu dem Ergebnis, dass mit der Einführung neuer Standard- und Premium-Eigenmarken der Kategorienumsatz gesteigert werden kann, während neue Produktreferenzen Generischer-Eigenmarken dagegen nur deren eigenen Marktanteil erhöhen, nicht aber das Kategorie-Volumen.<sup>537</sup>

Trotz der Gefahr einer gegenseitigen Substitution können PALMEIRA/THOMAS nachweisen, dass die Einführung niedrigpreisiger Eigenmarken notwendig sein kann, um die Positionierung qualitativ hochwertiger Eigenmarken zu kontrastieren.<sup>538</sup>

CARPENTER/GLAZER/NAKAMOTO können zeigen, dass Konsumenten, die den Mehrwert eines beworbenen Produktmerkmals nicht verstehen, aus der Tatsache, dass ein Merkmal beworben wird, auf dessen Vorteilhaftigkeit schließen.<sup>539</sup> Dies liegt darin begründet, dass Konsumenten dazu tendieren, auf den Grund ihrer Kommunikation zu fokussieren, wenn sie den Inhalt einer Nachricht nicht verstehen oder diese nicht informativ ist.<sup>540</sup> Daher folgern Kunden, dass es einen Grund geben muss, weshalb ein und dasselbe Unternehmen mehrere Produkte des gleichen Markentyps innerhalb einer

---

<sup>534</sup> Vgl. hier und im Folgenden Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 802 ff.; Gielens (2012), S. 416 ff.; Wedel/Zhang (2004), S. 454.

<sup>535</sup> Vgl. Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 128.

<sup>536</sup> Vgl. Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 804.

<sup>537</sup> Vgl. hier und im Folgenden Gielens (2012), S. 420.

<sup>538</sup> Vgl. hier und im Folgenden Palmeira/Thomas (2011), S. 540 ff.

<sup>539</sup> Vgl. Carpenter/Glazer/Nakamoto (1994), S. 343.

<sup>540</sup> Vgl. Gruenfeld/Wyer (1992), S. 38.

Kategorie anbietet, und schließen daraufhin auf Unterschiede zwischen den Produkten. Bietet ein Einzelhändler mehrere Eigenmarken in einer Kategorie an, antizipieren Konsumenten dementsprechend substantielle qualitative Unterschiede zwischen diesen.

Eigenmarken werden nach wie vor eher als funktionale und preisgünstige Produkte wahrgenommen.<sup>541</sup> Solange Einzelhändler nur eine einzige Eigenmarkenstufe führen, erwarten Konsumenten, dass diese von relativ geringer Qualität ist, selbst wenn sie hinsichtlich ihrer Verpackung und ihrer Regalplatzierung als Premium-Eigenmarke positioniert ist.<sup>542</sup>

Darüber hinaus tendieren Konsumenten dazu, skeptisch gegenüber Markenerweiterungen, wie z. B. Premium-Eigenmarken, zu sein, die nicht zur traditionellen Expertise des Unternehmens zählen.<sup>543</sup>

Nimmt der Einzelhändler dagegen eine zweite, niedriger positionierte Eigenmarke in sein Sortiment auf, messen die Konsumenten der Premium-Eigenmarke automatisch eine höhere Qualität bei. Während Generische-Eigenmarken die Positionierung von Premium-Eigenmarken auf diese Weise stützen, beeinflussen Premium-Eigenmarken dagegen nicht die Qualitätswahrnehmung Generischer-Eigenmarken.<sup>544</sup>

Darüber hinaus sinkt der wahrgenommene Qualitätsunterschied zwischen Produkten mittlerer und hoher Qualitätsstufen, wenn Produkte niedriger Qualitätsstufen eingeführt werden.<sup>545</sup> Durch die Einführung Generischer-Eigenmarken erscheinen Herstellermarken und Standard-Eigenmarken daher eher als qualitätsäquivalent.

Aus diesem Grund dient die Einführung Generischer-Eigenmarken nicht nur dem Zweck, sehr preissensible Kundensegmente anzusprechen, sondern auch, um die wahrgenommene Qualität von Standard- und Premium-Eigenmarken zu erhöhen.<sup>546</sup> Die Präsenz Generischer-Eigenmarken steigert auf diesem Weg die Glaubhaftigkeit der Marktpositionierung von Premium-Eigenmarken.<sup>547</sup>

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Generische-Eigenmarken, trotz aller Risiken, die sie für Einzelhändler bergen, wie ihrer geringen Margen und ihrem schädlichen

---

<sup>541</sup> Vgl. Ter Braak/Geyskens/Dekimpe (2014), S. 127.

<sup>542</sup> Vgl. hier und im Folgenden Palmeira/Thomas (2011), S. 540.

<sup>543</sup> Vgl. Aaker/Keller (1990), S. 32 ff.; Boush/Loken (1991), S. 21 ff.; Geyskens/Gielens/Gijsbrechts (2010), S. 794.

<sup>544</sup> Vgl. Palmeira/Thomas (2011), S. 545.

<sup>545</sup> Vgl. Nowlis/Simonson (2000), S. 3 f.

<sup>546</sup> Vgl. hier und im Folgenden Palmeira/Thomas (2011), S. 547.

<sup>547</sup> Vgl. hier und im Folgenden Palmeira/Thomas (2011), S. 543.

Einfluss auf das Einzelhändlerimage, als eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg qualitativ hochwertiger Eigenmarken anzusehen sind.

#### 2.3.4.3 Entwicklung der Durchschnittspreise

PAUWELS/SRINIVASAN bemessen die Vorteilhaftigkeit der Einführung von Eigenmarken für Konsumenten daran, ob sie zu einer grundsätzlichen Reduzierung der Einzelhandelspreise führen.<sup>548</sup>

HAUSER/SHUGAN empfehlen Markenherstellern, die Preise ihrer Produkte zu senken, wenn neue konkurrierende Produkte auf den Markt gebracht werden.<sup>549</sup>

Im gleichen Sinne weisen die Ergebnisse mehrerer Studien einen negativen Einfluss der Markteinführung von Eigenmarken auf die Höhe der durchschnittlichen Einzelhandelspreise nach.<sup>550</sup> Der Rückgang resultiert dabei aus dem niedrigeren Preis der Eigenmarken und dem gestiegenen Preisbewusstsein der Kunden.<sup>551</sup>

Der intensivere Preiswettbewerb und die höhere Preiselastizität der Nachfrage übersetzen sich wiederum in geringere Einzelhandelspreise auf Herstellermarken.<sup>552</sup>

Darüber hinaus erlaubt die Einführung von Eigenmarken eine vollständige vertikale Integration des Vertriebskanals, in deren Folge die Preise für die Endverbraucher sinken.<sup>553</sup>

Entgegen diesen Ausführungen berichten BONFRER/CHINTAGUNTA in etwa der Hälfte der untersuchten Produktkategorien von höheren durchschnittlichen Preisen nach Einführung einer Eigenmarke.<sup>554</sup> COTTERILL/PUTSIS/DHAR erklären mögliche höhere durchschnittliche Herstellermarkenpreise nach Einführung einer Eigenmarke mit der Eliminierung zweitrangiger Herstellermarken aus dem Sortiment des Einzelhändlers.<sup>555</sup>

Einen weiteren Erklärungsansatz für den Befund sowohl steigender als auch sinkender Herstellermarkenpreise liefern GRUCA/SUDHARSHAN/KUMAR. Sie argumentieren, dass die optimale Preisreaktion auf eine Produktneueinführung von der relativen Posi-

---

<sup>548</sup> Vgl. Pauwels/Srinivasan (2004), S. 365.

<sup>549</sup> Vgl. Hauser/Shugan (2008), S. 96.

<sup>550</sup> Vgl. Chintagunta/Bonfrer/Song (2002), S. 1255; Sayman/Hoch/Raju (2002), S. 381.

<sup>551</sup> Vgl. Chintagunta/Bonfrer/Song (2002), S. 1255 ff.

<sup>552</sup> Vgl. Sethuraman (2009), S. 769.

<sup>553</sup> Vgl. Chen et al. (2010), S. 754; Mills (1995), S. 513.

<sup>554</sup> Vgl. Bonfrer/Chintagunta (2004), S. 209 ff.

<sup>555</sup> Vgl. Cotterill/Putsis Jr./Dhar (2000), S. 133; Kim/Parker (1999), S. 153.

tionierung der betroffenen Produkte abhängt.<sup>556</sup> Die Preise von Marken, die sehr nah an einer neuen Marke positioniert sind, sollten gesenkt werden, während die Preise von Marken, die sich stärker von diesen distinguieren, erhöht werden sollten. Eine Erhöhung der Preise bietet in diesem Fall den Vorteil, die höhere Zahlungsbereitschaft des Kernsegments abschöpfen zu können, während preisbewusstere Kunden das neue Produkt kaufen.

Auch STAAHL GABRIESEN/SØGARD liefern im Rahmen ihrer konzeptionellen Studie eine Begründung dafür, dass die Einführung von Eigenmarken in einigen Kategorien mit einem Anstieg und in anderen Kategorien mit einem Rückgang der Preise einhergeht.<sup>557</sup> Ihr Modell beruht auf der Annahme, dass ein Teil der Konsumenten markenloyal ist und den Kauf von Eigenmarken ausschließt, während daneben ein wechselbereites Kundensegment besteht, das sich bei einem ausreichend hohen Preisdifferenzial für den Kauf der Eigenmarke entscheidet.<sup>558</sup> Der Maximalpreis, den das markenloyale Segment bereit ist, für die Herstellermarke zu zahlen, liegt oberhalb des Reservationspreises des wechselbereiten Segments. Sowohl vor als auch nach Einführung der Eigenmarke steht der Markenhersteller vor der Entscheidung, ob er mit seiner Herstellermarke ausschließlich das markenloyale Kundensegment oder ebenfalls einen Teil der wechselbereiten Kunden bedienen möchte. Ausschlaggebend für die optimale Positionierung der Herstellermarke ist dabei die relative Größe der beiden Kundensegmente. Ist ein Großteil der Konsumenten markenloyal, bedient der Markenhersteller vor und nach der Einführung einer Eigenmarke ausschließlich das loyale Kundensegment, und zwar durch einen Preis in Höhe des Reservationspreises der markenloyalen Kunden. Die Einführung einer Eigenmarke führt in diesem Fall zu keinen Anpassungen der Herstellermarkenpreise. Ist das markenloyale Segment dagegen von mittlerem Umfang, bedient der Markenhersteller vor Einführung der Eigenmarke, durch einen Preis unterhalb des Einstandspreises des markenloyalen Segments, sowohl das markenloyale als auch das wechselbereite Kundensegment. Nach Einführung der Eigenmarke erhöht der Markenhersteller allerdings seine Preise, da seine gewinnmaximierende Strategie darin besteht, nur noch das markenloyale Kundensegment zu bedienen, statt in einen Preiswettbewerb um das wechselbereite Kundensegment einzutreten. Dominiert das wechselbereite gegenüber dem markenloyalen Segment, bedient der Markenhersteller vor und nach der Eigenmarkeneinführung beide Kundensegmente.

<sup>556</sup> Vgl. hier und im Folgenden Gruca/Sudharshan/Kumar (2001), S. 55 ff.

<sup>557</sup> Vgl. hier und im Folgenden Staahl Gabrielsen/Sørgard (2007), S. 405 ff.

<sup>558</sup> Ein ähnlicher Modellansatz liegt auch mehreren anderen Eigenmarkenstudien zugrunde. Vgl. beispielsweise Baltas/Doyle/Dyson (1997), S. 994; Chen et al. (2009), S. 233 ff.; Soberman/Parker (2004), S. 851 ff.; Soberman/Parker (2006), S. 129; Wolinsky (1987), S. 257 ff.

te. Aufgrund des Preiswettbewerbs um das Wechselfsegment senkt der Markenhersteller nach Einführung der Eigenmarke allerdings seine Preise. STAHL GABRIELSEN/SØGARD erachten das Qualitätsdifferential zwischen Eigen- und Herstellermarken dabei als wichtigste Determinante des Anteils des wechselbereiten Kundensegments in einer Kategorie.<sup>559</sup>

In Übereinstimmung mit diesem mathematischen Modell gelangen PAUWELS/SRINIVASAN zu dem Ergebnis, dass die Einführung einer Eigenmarke die Hersteller qualitativ hochwertiger Herstellermarken dazu bewegt, sich stärker auf qualitätsbewusste Kunden zu fokussieren und ihre Einstandspreise zu erhöhen, während Herstellermarken geringerer Qualität in einen Wettbewerb um die preisbewussten Kunden eintreten.<sup>560</sup> Insofern führt die Einführung von Eigenmarken nicht generell zu geringeren Einzelhändlerpreisen, sondern zu höheren Preisen auf Premium-Herstellermarken und zu sinkenden Preisen für konventionelle Herstellermarken.

SOBERMAN/PARKER stellen in ihrer analytischen Studie heraus, dass der Einfluss der Einführung einer qualitätsäquivalenten Eigenmarke auf die Preise in einer Kategorie davon abhängt, ob durch die neue Eigenmarke der Gesamtumsatz steigt.<sup>561</sup> Im Falle einer Erhöhung des Kategorienumsatzes sinken die Preise aller Marken. Beschränkt sich der Einfluss der Eigenmarkeneinführung dagegen auf das gestiegene Diskriminierungspotential zwischen verschiedenen Kundensegmenten, steigen die durchschnittlichen Preise.

Mit Hinblick auf Eigenmarken unterschiedlicher Stufen weisen RAJU/SETHURAMAN/DHAR einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe des Preisrückgangs und der Kreuzpreiselastizität zwischen Eigen- und Herstellermarken nach.<sup>562</sup> Da eine erfolgreiche Imitationsstrategie mit einer Erhöhung der Kreuzpreiselastizität einhergeht, stützt dieser Befund die Annahme, dass die Einführung von Standard-Eigenmarken zu einer stärkeren Reduzierung der Herstellermarkenpreise führt als die Einführung von Generischen- oder Premium-Eigenmarken. Eine systematische Untersuchung des Einflusses der Qualitätspositionierung von Eigenmarken auf die Entwicklung von Herstellermarkenpreisen fehlt allerdings bislang.

---

<sup>559</sup> Vgl. Stahl Gabrielsen/Sørgard (2007), S. 411.

<sup>560</sup> Vgl. hier und im Folgenden Pauwels/Srinivasan (2004), S. 382 ff.

<sup>561</sup> Vgl. hier und im Folgenden Soberman/Parker (2006), S. 134.

<sup>562</sup> Vgl. Raju/Sethuraman/Dhar (1995), S. 962 ff.

## 2.4 Strategische Bedeutung von Eigenmarken

Mithilfe der Literaturbestandsaufnahme in den Abschnitten 2.2 und 2.3 ist es möglich, eine Antwort auf die einleitend formulierte erste Forschungsfrage zu geben und im Anschluss relevante Forschungspotentiale zu identifizieren.

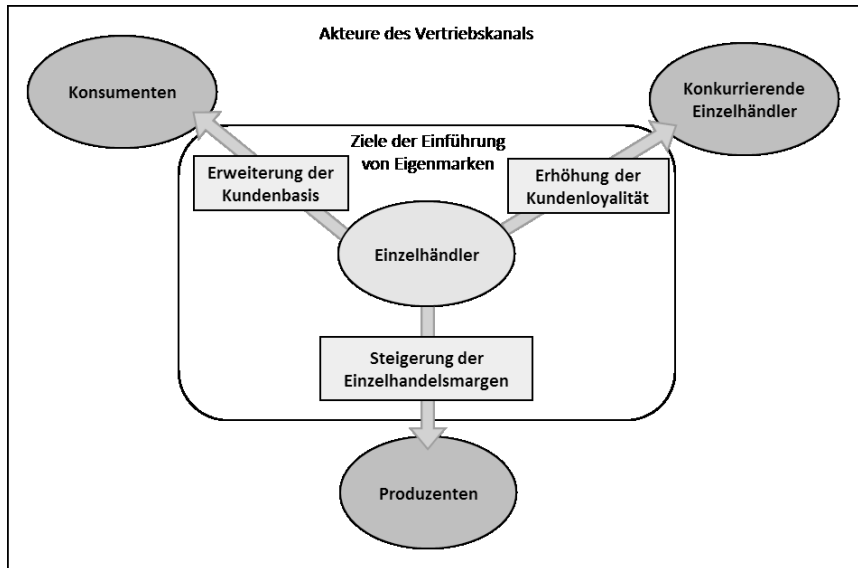
Die Analyse der bestehenden Forschungsbeiträge zeigt, dass der Gewinn von Einzelhändlern primär durch ihre Interaktion mit den drei wichtigsten Akteuren des Vertriebskanals, den Konsumenten, den Produzenten und den konkurrierenden Einzelhändlern, determiniert wird.

Dabei konkurrieren Einzelhändler sowohl mit anderen Einzelhändlern als auch mit Markenherstellern um die Konsumenten. Während der Wettbewerb zwischen Einzelhändlern die Einkaufsstättenwahl von Konsumenten betrifft, tangiert das Konkurrenzverhältnis zu den Markenherstellern die Produktwahl der Kunden innerhalb einer Einkaufsstätte.

Aus dem Literaturüberblick geht hervor, dass Einzelhändler mit der Einführung von Eigenmarken drei wichtige strategische Ziele verfolgen.<sup>563</sup> Diese umfassen die *Erweiterung der Kundenbasis*, die *Erhöhung der Kundenloyalität* und die *Steigerung der Einzelhandelsmargen*. Jedes Unternehmensziel ist dabei primär mit der Interaktion zwischen dem Einzelhändler und einem der drei identifizierten Marktakteure assoziiert. Während das Streben nach einer umfassenden Kundenbasis die Wechselbeziehungen zwischen Einzelhändlern und Konsumenten betreffen, zielt eine höhere Kundenloyalität auf Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Einzelhändlern ab. Im Gegensatz dazu bestimmt die relative Verhandlungsmacht von Produzenten und Einzelhändlern die Höhe der Einzelhandelsmargen. Abbildung 5 verdeutlicht diesen Zusammenhang noch einmal graphisch.

---

<sup>563</sup> Vgl. zu einer ähnlichen Unterteilung Nasser/Turcic/Narasimhan (2013), S. 592.



**Abbildung 5: Ziele der Einführung von Eigenmarken**

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse der Literaturbestandsaufnahme verdeutlichen dabei, dass nur ein mehrstufiges Eigenmarkenportfolio das gleichzeitige Erreichen aller drei Unternehmensziele ermöglicht. Dabei kann jeder der drei identifizierten Eigenmarkenstufen eine unterschiedlich hohe Relevanz für die Verwirklichung der einzelnen Ziele attestiert werden. Gleichzeitig birgt aber auch jede Eigenmarkenstufe individuelle Risiken für den Einzelhändler oder kann sich sogar nachteilig auf die Erreichung der genannten Unternehmensziele auswirken.

Da jeder Einzelhändler, mit Hinblick auf seine Marktpositionierung und sein Wettbewerbsumfeld, jedem der drei strategischen Ziele eine unterschiedliche Wichtigkeit beimisst, ist es von dezisiver Bedeutung, den Einfluss jedes einzelnen Eigenmarkentyps auf das entsprechende Unternehmensziel herauszustellen. Dies wiederum ermöglicht das Ableiten konkreter Handlungsempfehlungen für Unternehmen und eine Aussage darüber, ob diese, mit Hinblick auf ihre konkrete Entscheidungssituation, das Produktsortiment einer spezifischen Eigenmarke eher ausbauen und soutenir oder reduzieren sollten. Im Folgenden wird eine Synthese der wichtigsten Erkenntnisse aus der Literaturbestandsaufnahme, mit Hinblick auf den Einfluss von Generischen-, Standard- und Premium-Eigenmarken, auf das Erreichen der drei identifizierten Einzelhändlerziele, vorgenommen.



Die Einführung mehrstufiger Eigenmarken ermöglicht es dem Einzelhändler, simultan unterschiedliche Marktsegmente zu bedienen und auf diese Weise seine **Kundenbasis** auszuweiten. Vor diesem Hintergrund können differenzierte Eigenmarkenportfolios sogar als einziger Ausweg aus dem Dilemma der optimalen Marktpositionierung von Eigenmarken interpretiert werden. Während Generische-Eigenmarken dem Bedürfnis preisorientierter Kunden nach günstigen Produkten nachkommen, adressieren Premium-Eigenmarken das qualitätsbewusste Kundensegment und füllen Produktnischen, die durch das bestehende Herstellermarkensortiment nicht bedient werden. Standard-Eigenmarken fokussieren sich wiederum auf Kunden, die Produkte mit einem hohen Preis-Leistungsverhältnis favorisieren. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass sich verschiedene Eigenmarkentypen trotz ihrer differenten Qualitätspositionierung, gegenseitig kannibalisieren. Dabei bergen neue Standard-Eigenmarken das höchste Risiko andere Eigenmarken zu verdrängen. Die Einführung Generischer-Eigenmarken wiederum beeinflusst die Marktanteile von Standard- und Premium-Eigenmarken nur in geringem Maße. Ihre Präsenz erhöht demgegenüber sogar die Glaubwürdigkeit der Marktpositionierung hochqualitativer Eigenmarken.

Mit Hinblick auf den Wettbewerb zwischen konkurrierenden Einzelhändlern ist eine nach Betriebstypen differenzierende Betrachtung vorzunehmen.

Premium-Eigenmarken bieten Einzelhändlern die Möglichkeit, ein positives Image aufzubauen und sich über ein individuelles Produktsortiment gegenüber konkurrierenden Supermärkten zu differenzieren. Aus diesem Grund bergen sie das höchste Potential, die **Kundenloyalität** und über den Aufbau eines hochqualitativen Einzelhändlerimages auch deren Zahlungsbereitschaft zu erhöhen.

Generische-Eigenmarken dagegen stärken den Einzelhändler im Wettbewerb mit den Discontnern. Sie erhöhen die Wechselkosten für primär preisfokussierte Kunden, indem sie Konsumenten die Notwendigkeit nehmen, eine alternative Einkaufsstätte aufzusuchen, um die günstigsten Marktpreise zu erzielen. Dagegen kann ein zu breites Sortiment Generischer-Eigenmarken, mit hoher Regalpräsenz und Visibilität, das Einzelhändlerimage schädigen und dessen Kundenbindungspotential beeinträchtigen.

Dieses variiert allerdings nicht nur zwischen einzelnen Eigenmarken, sondern auch mit der Intensität des Eigenmarkenkonsums.

Dabei weisen Kunden, deren durchschnittlicher Warenkorb einen moderaten Eigenmarkenanteil beinhaltet, die höchste Loyalität auf, während eine nur geringe, aber auch eine zu ausgeprägte Präferenz für Eigenmarken jeglicher Qualitätsstufen, mit einer nur schwachen Einzelhändlerloyalität korrespondieren. Aus diesem Grund sollten Einzel-

händler nicht einseitig auf einen hohen Eigenmarkenanteil setzen, sondern der komplementären Rolle von Eigen- und Herstellermarken Rechnung tragen. Diese Ergebnisse lassen allerdings keine Aussage darüber zu, ob sich die höhere Loyalität von Kunden mit moderater Eigenmarkenaffinität auch über alle Eigenmarkenstufen gleichermaßen in einen höheren Umsatz übersetzt. Aufgrund der divergenten Preispositionierung sind diesbezügliche Unterschiede allerdings wahrscheinlich.

Die **Margen** eines Einzelhändlers lassen sich in die Margen auf Eigen- und Herstellermarken unterteilen. Bei einer aggregierten Betrachtung bieten Eigenmarken dem Einzelhändler höhere prozentuale Margen. Allerdings variiert ihre Höhe sehr stark zwischen einzelnen Eigenmarkenstufen. Während Generische-Eigenmarken, aufgrund ihres sehr niedrigen Einzelhandelspreises, nur eine relativ geringe Handelsspanne aufweisen, bieten Standard- und Premium-Eigenmarken vergleichbare und überdurchschnittlich hohe prozentuale Margen. Dabei erwirtschaften Einzelhändler mit Premium-Eigenmarken, aufgrund ihres höheren Verkaufspreises, die höchsten Stückmargen. Dahingegen verzeichnen Standard-Eigenmarken höhere Drehzahlen und Marktanteile und kontribuieren somit einen substanzielleren Anteil zum Gesamtgewinn des Händlers. Die Bedeutung eines hohen Eigenmarkenanteils für die Profitabilität von Einzelhändlern ist allerdings dahingehend einzuschränken, dass Herstellermarken zwar geringere durchschnittliche, aber häufig höhere absolute Margen aufweisen. Vor diesem Hintergrund erscheint es besonders prekär, wenn Kunden Herstellermarken durch Generische-Eigenmarken substituieren, während ein Wechsel zu Standard- oder sogar Premium-Eigenmarken als weniger problematisch erscheint.

Hinsichtlich der Einzelhandelsmargen auf Herstellermarken ist zu beachten, dass Einzelhändler und Markenhersteller nicht nur auf einer Wettbewerbsebene, aufgrund der Konkurrenz zwischen Eigen- und Herstellermarken, sondern auch auf einer Verhandlungsebene miteinander interagieren.

Da Einzelhändler als Intermediär zwischen Produzenten und Konsumenten fungieren, bestimmt die Höhe der Preise, zu denen sie ihre Waren beziehen, bei gegebenen Wiederverkaufspreisen, die Handelsspanne. Die relative Marktmacht von Einzelhändlern und Produzenten definiert dabei die Höhe der Einstandspreise. Eine Stärkung der Verhandlungsmacht übersetzt sich folglich in einen höheren Unternehmensgewinn. Der Einfluss von Eigenmarken auf die Höhe der Einstandspreise ist unterdessen von ihrem Bedrohungspotential abhängig, welches sich wiederum aus ihrem Marktpotential und ihrer relativen Marktpositionierung ableitet. Aus diesem Grund eignet sich die Einführung von Standard-Eigenmarken, da sie häufig eine Imitationsstrategie verfol-

gen und somit den größten Einfluss auf den Marktanteil von Herstellermarken ausüben, in besonderer Weise dafür um die Margen auf Herstellermarken zu erhöhen. Generische-Eigenmarken bedienen dagegen ein anderes Marktsegment und konkurrieren nur in begrenztem Maße mit Herstellermarken. Die Einführung von Premium-Eigenmarken kann dahingegen sogar die Verhandlungsmacht von Einzelhändlern schwächen, da diese bei der Produktion hochqualitativer Eigenmarken auf kooperative Markenhersteller angewiesen sind.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Einführung und Förderung von Standard-Eigenmarken in besonderer Weise der Interaktion zwischen Einzelhändlern und Produzenten dienlich ist, während die Vorteile von Generischen- und Premium-Eigenmarken besonders in der Interaktion von Einzelhändlern untereinander zum Tragen kommen. Dahingegen ermöglichen alle drei Eigenmarkenstufen gleichermaßen die Ansprache distinkter Kundensegmente.

CHEN ET AL. erachten die flächendeckende Einführung von (Standard-) Eigenmarken als Ausdruck der wachsenden Marktmacht von Einzelhändlern gegenüber Markenherstellern.<sup>564</sup> Ergänzend kann die Einführung von Generischen- und Premium-Eigenmarken als Ausdruck der gestiegenen Wettbewerbsintensität zwischen Einzelhändlern interpretiert werden.

Nach Wissen des Autors ist dies die erste Arbeit, in der die drei wichtigsten strategischen Ziele, die Einzelhändler mit ihren Eigenmarken verfolgen, systematisch abgeleitet und explizit herausgestellt werden. Ebenso wird erstmalig die Bedeutung unterschiedlicher Eigenmarkentypen für das Erreichen dieser Ziele umfassend betrachtet. In der nachfolgenden Tabelle werden diese Erkenntnisse noch einmal überblickartig dargestellt.

---

<sup>564</sup> Vgl. Chen et al. (2009), S. 228.

Strategisches Ziel des Einzelhändlers		Eignung für Erreichung des Ziels		
		Generische-Eigenmarken	Standard-Eigenmarken	Premium-Eigenmarken
Erweiterung der Kundenbasis	um preisbewusste Kunden	Hoch	Moderat	Gering
	um qualitätsbewusste Kunden	Gering	Moderat	Hoch
Erhöhung der Kundenloyalität	über ein differenziertes Sortiment und ein hohes Einzelhändlerimage	Hoch	Moderat	Gering
	über eine Niedrigstpreisstrategie	Gering	Moderat	Hoch
Steigerung der Einzelhandelsmargen	Margen auf Eigenmarken	Gering	Hoch	Hoch
	Margen auf Herstellermarken	Gering	Hoch	Gering

**Tabelle 4: Eignung unterschiedlicher Eigenmarkenstufen für das Erreichen der drei zentralen Einzelhändlerziele**

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Literaturbestandsaufnahme ermöglicht dabei zusätzlich interessante Rückschlüsse hinsichtlich des Einflusses unterschiedlicher Eigenmarkentypen auf den Konsumentennutzen und den Gewinn von Markenherstellern.<sup>565</sup>

Die potentiellen Vorteile, die Konsumenten aus der Einführung von Eigenmarken ziehen, umfassen primär eine gestiegene Produktvielfalt und geringere Durchschnittspreise.

Neben der Einführung von Premium-Eigenmarken, erhöht auch die Einführung von Generischen-Eigenmarken die Vielfalt des Einzelhändlersortiments, da sie entweder spezifische Produktnischen oder ein Preissegment bedienen, welches durch die bestehenden Herstellermarken bisher nicht adressiert wird. Imitierende Standard-Eigenmarken vergrößern die Vielfalt dagegen nur in begrenztem Maße. Andererseits ist für letztgenannte der bedeutendste Einfluss auf die Höhe der Herstellermarkenprei-

<sup>565</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 2.3.

se innerhalb einer Kategorie dokumentiert. Während konventionelle Herstellermarken im Zuge der Einführung einer Eigenmarke mit ausreichend hohem Marktpotential tendenziell geringer bepreist werden, erhöhen Markenhersteller dagegen die Preise auf Premium-Herstellermarken. Die Vorteilhaftigkeit der Einführung von Eigenmarken variiert daher zwischen Konsumenten, mit Hinblick auf das Produktsegment, das diese nachfragen.

Neben ihrem indirekten Einfluss auf die Höhe der Durchschnittspreise in einer Produktkategorie über die Preise von Herstellermarken, wirken Eigenmarken auch direkt auf die Höhe des mittleren Preisniveaus ein. Während Generische- und Standard-Eigenmarken in der Regel einen unterdurchschnittlichen Preis aufweisen, sind Premium-Eigenmarken meist höher bepreist als konventionelle Herstellermarken.

Mit Hinblick auf die Vor- und Nachteile der Einführung von Eigenmarken für Markenhersteller zeigt sich ein geteiltes Bild.

Auf der einen Seite repräsentieren Eigenmarken Konkurrenten, die den Erfolg von Herstellermarken gefährden und ihren Produzenten substanzielle Preiskonzessionen abnötigen können. Auf der anderen Seite ermöglicht die Übernahme ihrer Produktion den sog. Dual Brandern zusätzliche Gewinne zu erzielen.

Für konventionelle Herstellermarken bergen imitierende Standard-Eigenmarken das größte Bedrohungspotential, während sie mit Generischen- und Premium-Eigenmarken nur in geringerem Maße konkurrieren. Premium-Herstellermarken können dagegen von einer Markteinführung von Standard- oder Premium-Herstellermarken sogar profitieren. Mit der Aufnahme Generischer-Eigenmarken in das Einzelhändlersortiment verlieren sie demgegenüber Marktanteile an konventionelle Herstellermarken, da die Attraktivität mittelpreisiger Optionen steigt. Während die Übernahme der Produktion von Generischen- und Standard-Eigenmarken, aufgrund der hohen Konkurrenz mit designierten Eigenmarkenzulieferern, nur geringe Gewinne verspricht, bietet die Herstellung von Premium-Eigenmarken die größten Vorteile. Ihre Produktion ermöglicht dem Markenhersteller eine engere Bindung mit dem Einzelhändler einzugehen und übersetzt sich in eine gestiegene Verhandlungsmacht.

Vor diesem Hintergrund bietet die Einführung von Premium-Eigenmarken, als neuestes Phänomen des Eigenmarkenmarktes, in besonderer Weise den Herstellern von Premium-Herstellermarken eine Vielzahl von Entwicklungspotentialen. Während von ihnen einerseits nur ein geringes Bedrohungspotential ausgeht und ihre Einführung demgegenüber sogar zu höheren Marktanteilen führen kann, bietet die Übernahme ihrer Produktion eine weitere potenzielle, hochprofitable Einnahmequelle. Darüber hinaus können Hersteller mittels Premium-Eigenmarken neue Produktlösungen am Markt

testen, bevor sie diese unter ihrem eigenen Label selbst als Premium-Herstellermarken auf den Markt bringen.

Dieser doppelte Nutzen, den Premiumhersteller aus der zunehmenden Einführung von Premium-Eigenmarken ziehen, wurde durch bestehende Forschungsarbeiten allerdings noch nicht ausreichend gewürdigt.

**Mehrstufige Eigenmarken**

Eine empirische Analyse von Zielen,  
Erfolgsdeterminanten und Grenzen

Noormann, P.

2017, XIX, 302 S. 19 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16004-3