

# Markenarchitekturen im Lebensmitteleinzelhandel

## - Irritierende Befunde aus einer betriebsformen- und länderübergreifenden Betrachtung -

Sören Sundermann, University of Oldenburg. soeren.sundermann@uni-oldenburg.de  
Diederich Bakker, Hanze University of Applied Sciences Groningen.  
d.j.o.p.bakker@pl.hanze.nl  
Thorsten Raabe, University of Oldenburg. thorsten.raabe@uni-oldenburg.de

### **Abstract:**

*In the grocery retail sector a systematic approach of brand portfolio strategy for own label brands has gained relevance in recent times. In this context, brand portfolio strategies can be considered common practice for retailers for brand architectures which should visualise a coordinated approach between private label brands and retail brands. This paper examines the brand architectures of four grocery stores in each Germany and the Netherlands. By using a model of Laforet & Saunders, the results show significant differences in the applied architectures of retailers compared to FMCG suppliers. It is the type of retail format that has the most significant impact on the type of brand architecture being applied in the grocery retail sector.*

## 1. Einleitung

Um ihren Abnehmern ein möglichst ausdifferenziertes Angebot zu ermöglichen, erweitern und verfeinern viele Unternehmen zunehmend ihre Markenportfolios. Dies führt allerdings dazu, dass deren Führung immer komplexer wird, was steigende Koordinationskosten in der Markenführung zur Folge hat (Kapferer, 2001, S.671; Burmann/Meffert, 2005, S. 164). Auch die Markenführung im Einzelhandel hat in den letzten Jahren an strategischer Bedeutung gewonnen, nicht zuletzt aufgrund der Notwendigkeit zur Differenzierung im Wettbewerb (Zentes/Morschett, 2005, S.1141). Vor diesem Hintergrund wird inzwischen auch für Einzelhandelsunternehmen die optimale Struktur eines Markenportfolios immer wichtiger.

Mit Hilfe von Markenarchitekturen können Markenportfoliostrukturen erfasst, festgelegt und beschrieben und somit auch für Konsumenten sichtbar werden (Bräutigam, 2004, S. 14). Obwohl das Themengebiet „Markenarchitekturen“ in Wissenschaft und Praxis als hoch relevant eingeschätzt wird (Keller/Lehmann, 2006, S. 742 ff.; Sattler, 2007), ist die Anzahl der Fachliteratur dazu überschaubar (Meffert/Burmann/Becker, 2010, S.147; Strebing, 2010, S.293; Burmann/Kranitz, 2010, S.9; Kanitz, 2013, S.12 f.). Dazu kommt, dass sich die bisherigen Beiträge im Wesentlichen auf die Markenarchitekturen von Konsumgüterherstellern fokussieren. Eine detaillierte Betrachtung der Markenarchitekturen von Handelsunternehmen fehlt bisher. Gerade vor dem Hintergrund, dass Handelsmarken immer größere Umsatzanteile erzielen (Statista, 2013) und Handelsunternehmen verstärkte Anstrengungen annehmen, ihre Marken strategisch zu positionieren (Bruhn, 2006, S.642), herrscht hier ein signifikanter Forschungsbedarf. Es ist z.B. noch offen, welche Determinanten die Markenarchitektur von Handelsunternehmen auf welche Art und Weise beeinflussen.

Der vorliegende Beitrag befasst sich vergleichend mit den Markenarchitekturen von je vier Einzelhändlern aus Deutschland und den Niederlanden. Die Handelsstrukturen unterscheiden sich zwischen den beiden Ländern. Die nach Umsatz stärksten Einzelhändler mit dem höchsten Marktanteil im deutschen LEH (Lebensmittel Zeitung, 2013) sind Edeka (15,8%), Aldi (10,9%), Rewe (9,2%) und Lidl (6,9%) – diese wurden auch in der vorliegenden Arbeit betrachtet. In der Erhebung in den Niederlanden wurden mit Albert Heijn (33,7%), Jumbo (9,6%), Aldi (7,6%) und Lidl (7,5%) ebenfalls die vier führenden Einzelhändler untersucht (HBD, 2013).

Das Ziel des Beitrages ist es, die Markenarchitekturen der untersuchten deutschen und niederländischen Lebensmittelhandelsunternehmen auf empirischer Basis zu identifizieren und hinsichtlich ihrer Bedingungsfaktoren zu diskutieren. Im Einzelnen sollen

- Gestaltungsoptionen für handelsseitige Markenarchitekturen diskutiert werden; dabei soll der Frage nachgegangen werden, welche strategischen Ziele des Handelsmarketing mit Hilfe welcher der identifizierten Markenarchitekturen verfolgt werden;
- betriebsformspezifische Unterschiede der Markenarchitekturen von Einzelhandelsunternehmen dargestellt und expliziert werden;
- zu diesem Zweck Determinanten der Wahl von Markenarchitekturen aus dem Bereich der industriellen Markenartikelanbieter auf ihre Übertragbarkeit auf Handelsunternehmen geprüft und ggf. Grenzen aufgezeigt werden.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Die zunehmende Komplexität der Markenführung hat dazu geführt, dass es für Markenartikelanbieter strategisch von besonderer Relevanz ist, Marken nicht nur isoliert voneinander zu betrachten, sondern vielmehr alle Marken eines Unternehmens in eine integrierte Planung einzubeziehen um ein möglichst effektives und effizientes Zusammenwirken bei der Umsetzung unternehmens- und marktstrategischer Ziele zu sichern (Haas, 2010, S.26 ff.). Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist dementsprechend die effiziente und effektive Gestaltung

und Führung von Markenportfolios, die als die „Gesamtheit aller Marken eines Unternehmens“ (Aaker, 2004, S.16) verstanden werden. Bei diesen besteht die übergeordnete Zielsetzung darin, mit Hilfe einer koordinierten Abstimmung zwischen den Marken, einen höheren Zielerreichungsgrad als bei einer unkoordinierten Abstimmung zu realisieren, so dass die totalen Ausgaben der Markenführung gesenkt und die Stärke und der Wert des Markenportfolios maximiert werden (Vollhardt, 2007, S.25). Die Entscheidungen, die auf Markenportfolioebene getroffen werden, sind demnach Resultat und Ausdruck der grundlegenden Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien eines Unternehmens, haben direkte Auswirkungen auf die Führung und Positionierung von Marken und sind zentraler Erfolgsfaktor für eine effektive und effiziente Umsetzung der Geschäftsfeldstrategie am Markt (Joachimsthaler/Pfeiffer, 2004, S.724-727).

Mit Hilfe von Markenarchitekturen werden Entscheidungen, die auf Markenportfolioebene gefällt werden, auch für Konsumenten sichtbar. Bei einer Markenarchitektur handelt es sich um die von außen wahrnehmbare Verknüpfung des Markenportfolios des Unternehmens mit seinen Produkten, Marktsegmenten und geographischen Märkten (Strebinger, 2010, S.17). Markenportfoliostrategien können somit als übergeordneter Handlungsrahmen von Markenarchitekturen verstanden werden.

Die für diesen Beitrag durchgeführte Untersuchung über Markenarchitekturen im Einzelhandel orientiert sich an dem Forschungsansatz von Laforet & Saunders (1994). 1994 veröffentlichten die Autoren eine empirische Studie in der sie auf Basis einer Inhaltsanalyse von Produktverpackungen sechs verschiedene Optionen für die Markenarchitekturgestaltung in der Konsumgüterindustrie ermittelten konnten (siehe Abbildung 1). Der Ansatz wurde in zahlreichen Beiträgen weiterentwickelt (Laforet/Saunders, 1999, 2005, 2007) und vielfach in der Literatur aufgegriffen (u.a. Bräutigam, 2004, S.28 ff.; Esch, 2012, S.516; Huber et al., 2009, S.26; Kranitz, 2013, S.41 ff.; Meffert/Bierwirth/Burmann, 2002).

Markenarchitekturtypen lassen sich demnach grundlegend in dominierende Unternehmensmarken („corporate dominant“), dominierende Produktmarken („brand dominant“) sowie Mischformen („mixed brands“) unterteilen (u.a. Laforet/Saunders, 1994, S.68). Bei Ersteren kann zwischen den Optionen unterschieden werden, den Unternehmensnamen („corporate brands“) oder den Namen einer Unternehmenstochter („house brands“) als Markennamen zu verwenden. Das dominierende Ziel dieser Markenarchitekturtypen ist die Realisierung von Synergiepotentialen durch Nutzung der Bekanntheit und des Images der Corporate oder House Brands. Untergeordnete Marken werden durch eine Dach- oder Unternehmensmarke gestützt und umgekehrt stärken untergeordnete Einzel- oder Familienmarken die Bekanntheit und das Image einer Dach- oder Familienmarke.

Produkt-dominante Markenarchitekturen stellen differenziert die produktspezifischen Marken in den Vordergrund und lassen sich noch hinsichtlich des Grades der Sichtbarkeit des Markeneigners differenzieren. Bei „mono brands“ erscheint dieser neben der Produktmarke versteckt auf der Verpackung (z.B. klein, auf der Rückseite), bei „furtive brands“ bleibt er gänzlich verborgen. Das mit dieser Strategie verfolgte Ziel ist es, einzelne Portfoliomarken eigenständig zu führen und jeweiligen den Markenwert zu optimieren. Gleichzeitig werden mögliche Risiken negativer Irradiationen zwischen Produktmarken untereinander sowie zwischen Produkt- und Unternehmensmarken reduziert. Dies geschieht dann nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund, Risiken portfolioübergreifende Vernichtung von Markenwert abzuwenden (Bräutigam, 2004, S.45 f.; Aaker/Joachimsthaler, 2000, S.120 ff.).

Markenarchitekturstrategien verfolgen nicht immer isoliert die Ziele ‚Synergie‘ und ‚Eigenständigkeit‘ sondern häufig eine Zielkombination was die Existenz von Mischformen erklärt. Diese Strategie der „mixed brands“ lässt sich noch im Hinblick auf Dominanz oder Gleichstellung von Unternehmens- bzw. Tochtermarke und Produktmarke unterscheiden. Als

„dual brand“ wird die gleichberechtigte Nennung von Produkt- und Unternehmensmarke bezeichnet. Diese ist von der „endorsed brand“ abzugrenzen, bei welcher die Unternehmens- bzw. Hausmarke die Produktmarke lediglich unterstützen (Laforet & Saunders, 1994, S.68 f.). Die von Laforet & Saunders vorgeschlagene Typologie lässt sich phänotypisch durchaus auf die Markenarchitekturen im Handel übertragen, wie die Beispiele in Abbildung 1 zeigen.

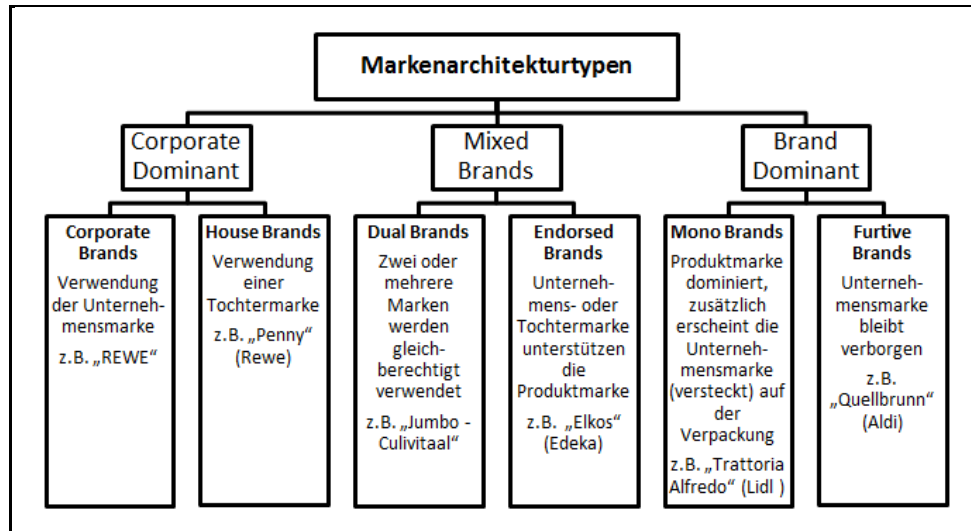


Abbildung 1: Markenarchitekturtypen nach Laforet & Saunders (Quelle: eigene, in Anlehnung an Laforet & Saunders, 1994, S.68)

Laforet & Saunders (1999) ermittelten in ihren weiteren Untersuchungen insgesamt sieben Determinanten, die Einfluss auf die Markenarchitekturwahl der betrachteten Unternehmensfälle hatten. Dieser wichtige Schritt hin zur Entwicklung eines explikativen Ansatzes soll im Folgenden in Übertragung auf die Ziele und Bedingungen von Markenarchitekturen im Discount- und Supermarkt-Handel zunächst argumentativ-inhaltlich nachvollzogen und ggf. modifiziert werden, um so einen Bezugsrahmen zur Interpretation der eigenen empirischen Ergebnisse vorzubereiten.

Die Autoren unterscheiden zwischen den Determinanten Unternehmensstrategie, Segmentierungen, Tiefe und Breite des Produktprogramms, Marktstruktur, Firmenstruktur, Unternehmenshistorie sowie Firmenphilosophie. Die Determinanten werden im Folgenden, basierend auf Laforet & Saunders (1999) diskutiert:

Eine zentrale Determinante für die Markenarchitektur ist die *Unternehmensstrategie*. So bevorzugen industrielle Markenartikelanbieter Corporate Brands und Endorser Strategien, wenn sie eine Kostenführerschaft anstreben (Aaker/Keller, 1990). Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Anwendung von Corporate Brands ist der Stellenwert, den Unternehmensmarken für die Umsetzung von Unternehmensstrategien spielen (z.B. Corporate Brand Siemens für alle Produktparten). Unternehmen, die eine Präferenzstrategie verfolgen, besetzen unterschiedliche *Marktsegmente* häufig mit Product brands, die eine differenzierte Bearbeitung und Ausschöpfung der Segmente ermöglichen (Procter & Gamble, Unilever). Im Einzelhandel lässt sich in Gegenüberstellung der betrachteten Betriebstypen feststellen, dass Supermärkte vornehmlich eine Präferenzstrategie verfolgen und stärker segmentieren, wohingegen Discounter einer Preis-Mengenstrategie nachgehen und ihr Sortiment weniger stark segmentieren (Gittenberger/Ernst, 2012, S.223 ff.). Es ist zu erwarten, dass diese Strategien auch im Handel ihre Entsprechung in vergleichbaren Markenarchitekturausprägungen finden.

Markenartikelanbieter mit vergleichsweise kleinen *Produktprogrammen* nutzen bevorzugt das Corporate branding, um Synergien in der Markenführung zu nutzen und damit Kosten zu sparen. Auf der anderen Seite stehen Firmen mit breiten und tiefen Produktprogrammen, die im

Regelfall ihre Produkte mit Individualmarken versehen. Unter den Betriebsformen des Handels sind Supermärkte (ca. 10000 Produkte) durch breitere und tiefere Sortimente gekennzeichnet als Discounter (ca. 1000 Produkte) (Gittenberger/Teller, 2012, S.223 ff.). Es gilt zu klären, ob sich Sortimentscharakteristika analog in den Markenarchitekturen widerspiegeln.

Die *Marktstruktur* wurde ebenso als Einflussfaktor auf die Wahl von Markenarchitekturen identifiziert. So lassen sich Corporate brands eher in homogenen Märkten finden, da die industrielle Unternehmensmarke dort bei Konsumenten in einem logischen Zusammenhang erscheint und keine Irritationen hervorruft (z.B. Heinz für verschiedene Saucen und Ketchup's). Für den LEH muss unterstellt werden, dass Discounter und Supermärkte in vergleichbaren Marktstrukturen agieren, allerdings mit unterschiedlich starker Differenzierung des Angebots, was Betrachtung der Marktstruktur als Einflussgröße im vorliegenden Fall erschwert. Es bleibt zu prüfen, inwiefern betriebsformspezifische Differenzen der Markenarchitekturen auf den Differenzierungsgrad der Sortimente zurückzuführen sind (Determinante Unternehmensstrategie).

*Firmenstrukturen* werden von Laforet & Saunders vornehmlich durch den Grad der Zentralisierung operationalisiert (1999). Sie argumentieren, dass zentralisierte Unternehmen stark standardisieren und deshalb vornehmlich Corporate Brands einsetzen, während dezentral organisierte Unternehmen ihren Tochterfirmen mehr Freiheitsgrade bei der Markenstrategie überlassen. Handelsunternehmen sind durch unterschiedliche Zentralisierungsgrade gekennzeichnet. So sind beispielsweise genossenschaftliche Handelsunternehmen wie Edeka weniger stark zentralisiert als Discounter (z.B. Aldi) (Wigger, 1998, S. 145.). Es ist deshalb von Interesse, inwieweit sich Zentralisierungsgrade der Unternehmensorganisation auch im Handel auf die Markenarchitekturen auswirken.

Die *Unternehmenshistorie* kann auch die Markenarchitektur von Unternehmen beeinflussen. So wurden etwa manche Produkte nach dem Unternehmensgründer benannt (z.B. Kellogs), sodass starke, historisch gewachsene Corporate Brands entstanden. Auch im Handel finden sich Beispiele, bei denen die Unternehmensmarke Rückschlüsse auf die Firmengründer zulässt (z.B. Albert Heijn, Tengelmann). Übertragen auf den Betriebsformenvergleich im Handel ist allerdings zu vermuten, dass diese Determinante nicht betriebsformenspezifisch, sondern vielmehr idiosynkratisch ist.

Die *Firmenphilosophie* basiert ähnlich wie die Historie häufig auf gewachsenen, idiosynkratische Strukturen der Unternehmung und transportiert Merkmale der Unternehmensidentität. Hierin lassen sich Werte und Normen (The Body Shop) aber auch nationaler Stolz (American Airlines) subsumieren. Industrielle Markenstrategien die sich stark auf diese Attribute beziehen sind oftmals Corporate brand dominant. Ähnlich wie bei der Unternehmenshistorie handelt es sich hierbei um eine unternehmensspezifische Einflussgröße, sodass sich für den Handel eher keine betriebsformenspezifische Differenzierung erwarten lässt.

Über die Deskription vorgefundener Markenarchitekturen im Lebensmitteleinzelhandel hinaus soll die im Folgenden vorgestellte empirische Untersuchung die diskutierten Einflussbeziehungen einer Evidenzprüfung unterziehen. Dabei sollen diese Determinanten nicht umfassend oder quantifizierend auf ihre Gültigkeit überprüft werden sondern vielmehr eine erste Diskussion der Übertragbarkeit der Ursache-Wirkungszusammenhänge vorgenommen werden. Angesichts des hohen Marktanteils der untersuchten Fälle (jeweils die vier größten Lebensmittelhandelsbetriebe in den untersuchten nationalen Märkten) ist den Ergebnissen durchaus ausgeprägte Signifikanz für das Untersuchungsfeld zuzumessen.

### **3. Methodik**

Im Rahmen dieses Beitrages wurden in Anlehnung an die Methodik von Laforet und Saunders die Markenarchitekturstrategien der Eigenmarken von führenden deutschen und nieder-

ländischen Handelsunternehmen im LEH analysiert. Als Grundlage der Studie diente dabei eine Auswahl von Food und Nearfood Warenklassen, durch welche eine hinreichende Repräsentanz des Gesamtsortiments gewährleistet werden soll. Die Auswahl der Produkte orientierte sich an einer Food/Nearfood Kategorisierung von „The Nielsen Company“ (2012, S. 25 f.), welche für die Erhebung spezifiziert wurde und umfasste insgesamt 26 Produktarten in jeder Einkaufsstätte. Um einen vollständigen Überblick über die Markenportfoliostrategien in den einzelnen Produktarten zu erhalten, wurden sämtliche Eigenmarken in einer Produktart untersucht. Die Datenbeschaffung erfolgte durch eine Inhaltsanalyse über die beobachtbaren Markenanordnungen auf insgesamt 346 Produktverpackungen am Point of Sale im Zeitraum Mai/Juni 2013.

Für die durchgeführte Untersuchung wurde die Systematik von Laforet & Saunders weitestgehend übernommen. Somit konnte für jede einzelne untersuchte Handelsmarke eine Ausprägung der sechs Markenarchitekturstrategien identifiziert werden, sodass im Ergebnis für jedes Unternehmen die (länderspezifischen) quantitativen Häufigkeiten ihrer Handelsmarkenarchitekturstrategien ermittelt werden konnten.

#### 4. Ergebnisse der Untersuchung

Um die Markenarchitekturen der untersuchten deutschen und niederländischen Lebensmittelhandelsunternehmen zu identifizieren wurde auf der Basis der ausgewählten Verpackungen inhaltsanalytisch eine Bestimmung der dahinterstehenden Markenarchitektur vorgenommen. Die Ergebnisse in Tabelle 1 zeigen die prozentuale Verteilung der identifizierten Markenarchitekturen je Handelsunternehmen.

		Corporate Dominant		Mixed Brands		Brand Dominant	
		Corporate Brands	House Brands	Dual Brands	Endorsed Brands	Mono Brands	Furtive Brands
<b>Discounter</b>	Aldi (D)	-	-	-	-	-	100%
	Aldi (NL)	-	-	-	-	-	100%
	Lidl (D)	-	-	-	10%	90%	-
	Lidl (NL)	-	-	-	11%	50%	39%
<b>Supermarkt</b>	Rewe (D)	53%	-	-	10%	37%	-
	Edeka (D)	41%	-	-	43%	16%	-
	AH (NL)	73%	-	-	-	-	27%
	Jumbo (NL)	73%	-	5%	-	-	22%

Tabelle 1: Markenarchitekturen im LEH in Deutschland und den Niederlanden (Quelle: eigene)

Bei der Betrachtung der identifizierten Markenarchitekturen lässt sich insgesamt feststellen, dass sich Handelsunternehmen tatsächlich zwischen der Corporate dominant und Brand dominant Markenarchitektur bewegen. In der Untersuchung wurden allerdings keine House brands und nur eine geringe Zahl von Dual brands vorgefunden.

Betriebsformenspezifisch zeigte sich, dass alle untersuchten Supermärkte eine Corporate dominant Markenarchitektur verfolgen, welche bei keinem Discounter vorgefunden wurde. Neben Corporate Brands, verwenden Supermärkte zusätzlich Brand dominante Markenarchitekturtypen. Diese setzen sie z.B. bei den No-name Produkten im Preiseinstiegssegment ein. Im Gegensatz dazu markieren die Discounter in Deutschland und in Holland ihre Produkte mehrheitlich Brand dominant. Die Händlermarke spielt bei den Produkten der Discounter nur eine untergeordnete Rolle. Bei Aldi tritt sie gar nicht auf und bei Lidl findet sie sich oftmals nur als rechtlicher Hinweis auf die Markeneignerschaft wieder.



Um für diese betriebsformspezifischen Beobachtungen explikative Erklärungen zu finden, werden im Folgenden die Determinanten von Laforet & Saunders (1999) rekurriert um diese als Bezugsrahmen zur Interpretation der empirischen Ergebnisse anzuwenden. Dabei ist anzumerken, dass die Determinanten „Unternehmenshistorie“ und „Unternehmensphilosophie“ nicht betriebsformspezifisch abzubilden sind.

Supermärkte, die in der Untersuchung vornehmlich durch eine Corporate dominant Markenarchitektur gekennzeichnet sind, weisen im Vergleich zu Discountern folgende Charakteristika auf: Sie verfolgen eine ausgeprägtere Präferenzstrategie, segmentieren stärker, führen ein breiteres und tieferes Produktprogramm, differenzieren ihr Angebot stärker und sind tendenziell dezentraler organisiert. Bezugnehmend auf die Untersuchung von Laforet & Saunders (1999) über industrielle Markenartikelhersteller, würden diese Ausprägungen konsequenterweise eine Product dominant Markenarchitektur der Handelsunternehmen prognostizieren. Die empirischen Ergebnisse liefern hier allerdings ein gegenteiliges Bild. Dieser Widerspruch findet sich auch bei Discountern, bei denen aufgrund einer dominanten Preis-Mengen-Strategie, geringerer Segmentierung, eines kleineren und weniger differenzierten Sortiments sowie einer zentraleren Firmenstruktur eine Corporate Brand Markenarchitektur zu erwarten wäre. Es ist somit auf Basis der untersuchten Fälle festzustellen, dass sich die Ausprägungen der Determinanten Unternehmensstrategie, Segmentierung, Produktprogramm, Markt- und Firmenstruktur bei Handelsunternehmen gegenläufig zu denen im Konsumgüterbereich auswirken.

Da die Determinante „Marktstruktur“ landesspezifische Ausprägungen beinhalten kann, wird hierauf im Folgenden gezielt eingegangen: im binationalen Vergleich weisen die Discounter den höchsten Standardisierungsgrad bei der Wahl der Markenarchitektur auf. Sowohl Aldi als auch Lidl praktizieren eine Brand dominant Markenarchitektur. Bei den Supermärkten gibt es zwischen den Nachbarländern Unterschiede. Sowohl Albert Heijn als auch Jumbo markieren 73% der untersuchten Produkte als Corporate brands. Der Anteil an Corporate brands ist in Deutschland im Ländervergleich deutlich geringer (REWE 53% und Edeka 44%). Dafür ist der Anteil an Produkten im No-name Segment mit einer Brand dominant Markenarchitektur in Deutschland weitaus höher als in Holland. Es ist deshalb prüfungswürdig, ob dieser Unterschied auf die unterschiedlichen Marktstrukturen zwischen den beiden Ländern zurückgeführt werden kann: abnehmerbezogen gelten deutsche Verbraucher als besonders preissensibel (Göbel, 2012) und das Preisniveau im deutschen LEH gilt als das weltweit niedrigste. Hierauf kann der prozentual höhere Gattungsmarkenanteil bei deutschen Supermärkten zurückgeführt werden, welche diese Billighandelsmarken schon sehr früh gegen die No-names von Aldi positionierten. Trotz mangelnder Assoziation zur Händlermarke, haben sich diese Handelsmarken (z.B. Ja!, Gut & Günstig) beim deutschen Verbraucher fest etabliert.

## **5. Schlussfolgerungen**

Die überraschenden Widersprüche zu den empirischen Befunden von Laforet & Saunders im Feld der industriellen Markenartikelanbieter werfen eine Reihe von Forschungsfragen auf. Die Übertragbarkeit der genuin für industrielle Markenartikelanbieter entwickelten Systematik zu Explikation von Markenarchitekturen durch Laforet & Saunders auf Handelsunternehmen ist angesichts der Ergebnisse in Frage zu stellen. Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang die Frage aufzuwerfen, ob die im industriellen Markenartikelbereich gültigen Einflussfaktoren auf die Markenarchitekturwahl hinreichend und vollständig für die Explikation handelsseitiger Markenarchitekturen sind oder spezifische Einflussfaktoren fehlen. Zu diskutieren ist auch, ob das Gewicht oder die Bedeutung der Einflussfaktoren zwischen den Akteuren in den beiden Marktstufen unterschiedlich ausgeprägt ist.

Spezifität in der Bedingtheit von Strategien kann durch (weitere) institutionelle Besonderheiten zu erklären versucht werden. Insbesondere die Einkaufsstätten- und Sortimentsorientie-

rung im Handelsmarketing ist vermutlich ein spezifischer Zielrahmen für dessen Markenpolitik: mit Ausnahme von Hard-Discountern wie Aldi, wird Einkaufsstättenprofilierung stets mit dem gesamten Sortiment, also unter Einschluss der sortimentierten Herstellermarken angestrebt. Die in der Studie betrachteten Markenarchitekturen sind ausschließlich auf die Eigenmarken des Handels bezogen und (in Abhängigkeit von der Betriebsform) mehr oder weniger als flankierende Profilierungsinstrumente zu deuten. Das betrachtete Phänomen der Markenarchitekturen im Lebensmitteleinzelhandel ist somit i.d.R. nur auf einen Ausschnitt der institutionellen Leistungen bezogen, was einen gravierenden Unterschied zur Markenartikelindustrie darstellt. Dies spricht dafür, die Determinanten der Eigenmarkenarchitektur vertiefter in den übergreifenden sortimentspolitischen und -strategischen Planungen und Zielen des Handels zu suchen. Dieser Logik entzieht sich der Fall Aldi nur scheinbar: so dominieren bei Discountern die Product dominanten Markenarchitekturen vor allem, weil dies den Konsumenten eine größere Sortimentstiefe und -breite signalisiert (Roeb, 2001, S.293) und so betriebsformenspezifische Nachteile abgewendet werden sollen.

Bei Handelsunternehmen scheint die Wahl der Betriebsform entscheidender für (Eigen-) Markenarchitekturen zu sein als die von Laforet & Saunders für den Herstellerbereich identifizierten Determinanten. Erklärend kann hier unterstellt werden, dass mit der Betriebsformwahl im Einzelhandel im Gegensatz zum produzierenden Gewerbe bereits eine grundsätzlich prägendere Entscheidung über Unternehmens- und Marketingstrategien gefällt ist.

Ein weiteres differenzierendes Merkmal der handelsseitigen Markenpolitik und -strategie ist in ihrer vertikalen Ausrichtung zu suchen: sind Herstellermarken konsequent horizontal abwärts (also zur Umsetzung handelsgerichteter und konsumentengerichteter Strategien) positioniert, so lassen sich mit Handels- und Händlermarken sowohl vertikal abwärts konsumentengerichtete Positionen wie auch vertikal aufwärts herstellergerichtete Strategien verfolgen. Zulieferergerichtete Strategien des Handels erklären sich aber in besonderem Maße aus der Relevanz der jeweiligen Zulieferer im gesamten Sortiment, was die lieferantenseitigen Ziele der handelsseitigen Markenpolitik wiederum unmittelbar an die Sortimentspolitik knüpft. So signalisiert eine Corporate dominante Eigenmarkenarchitektur auch für Lieferanten der herstellermarkierten Sortimentsanteile die strategische Grundausrichtung des Handelsbetriebs z. B. bei Listungsentscheidungen.

Schließlich kann die These aufgestellt werden, dass die stärker regional begrenzten Absatzgebiete zumindest des stationären Einzelhandels den Determinanten Unternehmenshistorie und Firmenphilosophie spezifische Bedeutung verleiht. Gerade Supermärkte wie Edeka schöpfen ihre Unternehmensidentität stark aus historisch gewachsenen, im Austausch mit den Abnehmern im regionalen Einzugsbereich geprägten Identitätsmerkmalen. In Verbindung mit der Qualitätspositionierung von Supermärkten erleichtert dies eine Corporate Dominant Markenarchitektur, da somit auch die Handelsmarken mit Qualität als institutionellem Versprechen in Verbindung gebracht werden. Demgegenüber scheinen die „No frills“ Positionierung von Händlermarken im Discountbereich in der Übertragung auf deren Handelsmarken problembehaftet, weshalb hier das Qualitätsversprechen von jeder einzelnen Produktmarke transportiert und eingelöst werden muss.

Zusammenfassend ist zu folgern, dass insbesondere die Determinante „Unternehmensstrategie“, die im Handel in enger Verbindung mit der gewählten Betriebsform steht, in anschließenden Forschungsprojekten noch stärker im Hinblick auf handelsseitige Ausprägungen hin zu differenzieren und in seiner Bedeutung für (Eigen-)Markenarchitekturen zu substantiieren ist. Der von Laforet & Saunders formulierte Explikationsansatz hat sich kategorial, also im Hinblick auf das System der relevanten Determinanten für die Markenarchitekturwahl im Handel plausibilisieren lassen. Die unterstellten Determinationszusammenhän-



ge bedürfen im Hinblick auf Markenarchitekturen im Handel allerdings einer weiterführenden Aufklärung.

### Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (2004): Brand portfolio strategy. Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity. New York: Free Press.
- Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2000): Brand leadership. New York: Free Press.
- Aaker, David A.; Keller, Kevin, L (1990): Consumer Evaluations of brand extensions. Journal of Marketings 54, 1, S. 27-33.
- Bräutigam, Sören (2004): Management von Markenarchitekturen. Ein verhaltenswissenschaftliches Modell zur Analyse und Gestaltung von Markenportfolios. Dissertation, Gießen.
- Bruhn, Manfred (2006): Handelsmarken – Erscheinungsformen, Potentiale und strategische Stoßrichtungen. In: Joachim Zentes (Hg.): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 631–657.
- Burmann, Christoph; Kanitz, Christopher (2010): Gestaltung der Markenarchitektur - Stand der Forschung und Entwicklung eines Managementprozesses. Hg. v. Christoph Burmann. Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft (LiM Arbeitspapiere, 45).
- Burmann, Christoph; Meffert, Heribert (2005): Gestaltung von Markenarchitekturen. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung ; mit Best-practice-Fallstudien. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 163–182.
- Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7th ed. München: Franz Vahlen.
- Gittenberger, Ernst; Teller, Christoph (2012): Betriebstypen des Handel – Begrifflichkeiten, 11 Betriebstypen des Handel – Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein (Hg.): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 2., vollst. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 215–242.
- Göbel, Vanessa (2012): Deutsche Verbraucher sind sehr preissensibel. Online verfügbar unter [www.markenartikel-magazin.de/no\\_cache/unternehmen-marken/artikel/details/1002209-studie-deutsche-verbraucher-sind-sehr-preissensibel/](http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/unternehmen-marken/artikel/details/1002209-studie-deutsche-verbraucher-sind-sehr-preissensibel/), zuletzt geprüft am 06.09.2013.
- Haas, Sandra (2010): Markenportfoliobereinigungen. Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- HBD (2012): Bestedingen en marktaandeelen. Online verfügbar unter [http://www.hbd.nl/pages/14/Bestedingen-en-marktaandeelen/Supermarkten.html?branche\\_id=30&hoofdonderwerp\\_id=14](http://www.hbd.nl/pages/14/Bestedingen-en-marktaandeelen/Supermarkten.html?branche_id=30&hoofdonderwerp_id=14), zuletzt geprüft am 03.09.2013.
- Huber, Frank; Meyer, Frederik; Schäfer, Marc; Wilhelmi, Sabine (2009): Phänomen Markenarchitektur. Eine empirische Studie zur Stärkung von Produktmarken im Konsumgüterbereich. 1. Aufl. Lohmar [u.a.]: Eul (Reihe: Marketing, 48).
- Joachimsthaler, E.; Pfeiffer, M. (2004): Strategie und Architektur von Markenportfolios. In: Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement ; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler, S. 723–746.

- Kanitz, Christopher (2013): Gestaltung komplexer Markenarchitekturen. Die Verhaltensrelevanz von Marken unterschiedlicher Hierarchieebenen. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Innovatives Markenmanagement, 46).
- Kapferer, J.-N (2001): Führung von Markenportfolios. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 669–683.
- Keller, Kevin Lane; Lehmann, Donald R. (2006): Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. In: *Marketing Science* 25 (November/December), S. 740–759.
- Laforet, S.; Saunders, J. (1999): Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do. In: *Journal of Advertising Research* (1), S. 51–66.
- Laforet, S.; Saunders, J. (2005): Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed. In: *Journal of Advertising Research* 45 (3), S. 314–327.
- Laforet, S.; Saunders, J. (2007): How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands From 1994 to 2004. In: *Journal of Marketing Management* (23), S. 39–58.
- Laforet, Sylvie; Saunders, John (1994): Managing Brand Portfolios: How the leaders do it. In: *Journal of Advertising Research* (September/October), S. 64–76.
- Lebensmittel Zeitung (2013): TOP 30. Lebensmittelhandel Deutschland 2013, 15.03.2013, S. 50–51.
- Meffert, Heribert; Bierwirth, Andreas; Burmann, Christoph (2002): Gestaltung der Markenarchitektur als markenstrategische Basisentscheidung. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): *Markenmanagement*: Gabler Verlag, S. 167-179. Online verfügbar unter [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-92976-1\\_7](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-92976-1_7).
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Becker, Christian (2010): *Internationales Marketing-Management. Eine markenorientierter Ansatz. 4è édition revue et augmentée*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer (Kohlhammer-Edition Marketing).
- Raabe, Thorsten (2004): Markenbereinigungsstrategien. In: Manfred Bruhn (Hg.): *Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement ; Strategien, Instrumente, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 853–877.
- Roeb, T. (2001): Von der Handelsmarke zur Händlermarke. Die Retailbrands als Markenstrategie für den Einzelhandel. In: Manfred Bruhn (Hg.): *Handelsmarken. Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik*. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 291–312.
- Sattler, Henrik (2007): *ZMM Markenthemenbarometer*. Hg. v. Wissenschaftliches Zentrum für Markenmanagement und Marketing e.V. Online verfügbar unter <http://www.zmm-ev.org/documents/ZMM-Markenthemenbarometer.PDF>, zuletzt geprüft am 13.08.2013.
- Statista (2013): Handelsmarkenanteil im Lebensmitteleinzelhandel nach Warenklassen in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2012. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/184153/umfrage/handelsmarkenanteil-im-lebensmitteleinzelhandel-nach-food-warenkasse/>.
- Strebinger, Andreas (2010): *Markenarchitektur. Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- The Nielsen Company (2012): *Deutschland 2012. Handel, Verbraucher, Werbung*. Online verfügbar unter: [http://nielsen.com/content/corporate/de/de/insights/presseseite/2012/nielsenlegt-jahrbuch-handel-verbraucher-werbung-2012-vor/\\_jcr\\_content/par/download\\_0/file.res/Nielsen\\_Handel-Verbraucher-Werbung-2012\\_D\\_Komplett\\_Web.pdf](http://nielsen.com/content/corporate/de/de/insights/presseseite/2012/nielsenlegt-jahrbuch-handel-verbraucher-werbung-2012-vor/_jcr_content/par/download_0/file.res/Nielsen_Handel-Verbraucher-Werbung-2012_D_Komplett_Web.pdf)

- Wigger, J. (1998): Wettbewerbsstrategien mittelständischer Lieferanten des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels. Dissertation, Bamberg.
- Zentes, Joachim; Hilt, Constantin (2008): Handelsmarken-Portfolio als Profilierungsinstrument von Handelsunternehmen. In: Hans H. Bauer (Hg.): Erfolgsfaktoren der Markenführung. Know-how aus Forschung und Management. München: Vahlen, S. 486–498.
- Zentes, Joachim; Morschett, Dirk (2005): Retail Branding als strategische Markenpolitik des Handels. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): Moderne Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1139–1155.
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna (Hg.) (2012): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 2., vollst. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer Fachmedien.