

Die „Privatmarken“ des Handels erobern den Verbraucher – die klassische Markenartikelindustrie starrt darauf wie das Kaninchen auf die Schlange. Dabei gibt es sehr gute Gründe für den rasanten Erfolg von Private Labels.

Von Wolfgang Gottesleben

Die „Lebensmittelzeitung“ vom 18. April berichtet auf ihrer Titelseite, dass der Discounter Lidl gemeinsam mit seinem mittelständischen Handelsmarken-Lieferanten Weinrich bei Aachen eine Schokoladenfabrik baut. Das klingt in den Ohren der Markenartikelindustrie so, als wäre das Vogelgrippevirus nun endgültig auf den Menschen übersprungen. Denn jetzt nimmt der Handel auch Herstellerfunktionen wahr – eigentlich der größte anzunehmende Unfall, ein GAU.

Die Markenartikelindustrie steht der Tatsache, dass Handelsmarken (wie auch die Discounter) ihr reines Billigimage verloren haben, weitgehend hilflos gegenüber. Der größte Markenartikelkonzern der Welt, Procter & Gamble, hat die für ihn logische Konsequenz daraus gezogen und zum Beispiel den Bereich Hygienepapiere (Tempo, Bess) an die schwedische SCA (Zewa) verkauft. Schließlich werden mittlerweile über 60 Prozent dieses Marktes von den Private Labels dominiert. Im Kernbereich Lebensmitteleinzelhandel liegt der Umsatzanteil der Handelsmarken mittlerweile bei 40 Prozent. Tendenz: weiter steigend. In einem Gespräch mit einem Einkaufsmanager von Tengelmann/Plus musste sich der Autor nach einem Plädoyer für die Marke anhören, dass heute nur noch der Handel Marken mache. Klassische Markenartikel waren für ihn eigentlich nur Feigenblätter beziehungsweise Benchmarks für seine eigenen (Handels-)Marken. Vielleicht ein Einzelurteil – oder auch nicht?

Trotz aller Beschwörungen der Markenartikelindustrie über das Ende der „Geiz ist geil“-Mentalität und das (angeblich) wachsende Verbrauchervertrauen in die Marke: Alle Nielsen-Panels belegen, dass der Trend zu privaten Handelsmarken (Private Labels) in fast allen Märkten des Handels ungebrochen ist. Die Ursachen

für diese Entwicklung sind komplex, und sie werden von der Markenartikelindustrie zu oft ignoriert. Denn der – rational positionierten, preisorientierten – Handelsmarke stellt man immer wieder fast gebetsmühlenartig „emotionale Konzepte“ gegenüber. Wie falsch das (allein) ist, zeigt die Marktrealität. Doch welche Ursachen für den enormen Erfolg der Private Labels lassen sich diagnostizieren? Für den Aufstieg der Private Labels gibt es acht Ursachen:

1. Der materielle Wert der Markenartikel wurde im Laufe des letzten Jahrzehnts immer stärker vernachlässigt. Alle Kreativität wurde in pseudoemotionale Konzepte gesteckt. Neue Kampagnen-Ideen? Fehlannonce. Selbst der gute alte Tchibo-Kaffeeexperte wird jetzt wieder in TV-Spots reaktiviert.

2. Es wurde sträflich vernachlässigt, dass mit der veränderten Alterspyramide auch das Produktwissen der Verbraucher deutlich gestiegen ist. Fehlende Produktqualitäten durch emotionales Wischiwaschi zu kaschieren zieht schon lange nicht mehr.

3. Das Internet und natürlich auch die „Stiftung Warentest“ haben die Vergleichbarkeit von Produkten extrem erhöht. Und heute kann sich jeder schnell und ein-

„Es muss zu einer neuen Partnerschaft zwischen Handel und Industrie kommen.“

fach informieren, welche Handelsmarken von welchem Markenlieferanten stammen.

4. Das starke Wachstum der Discounter hat die übrigen Handelskanäle zu vergleichbarer Strategie animiert. Private Labels von Aldi stehen für eine sehr hohe Qualität zu einem sehr fairen/niedrigen Preis. Wer den Parkplatz bei Aldi anschaut, erkennt schnell, dass hier alle gesellschaftlichen Schichten clever einkaufen.

5. Die gute Konjunktur mit einem kleinen „Job-Wunder“ hat zwar zu hohen Steuereinnahmen geführt: Das frei verfügbare Einkommen der Verbraucher aber ist in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken. Sie können ihren Lebensstandard auch in Zukunft nur mit dem Einkauf preisgünstiger Waren halten. Zu denken gibt auch, dass für 54 Prozent der Deutschen bei der Kaufentscheidung der Preis an erster Stelle steht.

6. Auch der Erfolg des Non-Food-Sortiments von Tchibo hat dazu geführt, Private Labels salonfähig zu machen.

7. Der Handel selbst findet keine differenzierenden Konzepte mehr, sich vom ei-

genen Wettbewerb abzuheben. Der Preis ist das Marketinginstrument Nummer eins. Und nun hat man halt noch die eigenen Marken als Differenzierungs- und Kundenbindungsinstrument entdeckt und konsequent ausgebaut.

8. Und zu guter Letzt: das sogenannte „Global Sourcing“. Heute kauft jeder Hersteller im Non-Food-Bereich einen großen Teil seiner Waren selbst in Fernost ein. Dabei ist festzustellen, dass die großen Handelskonzerne oft (nicht immer!) viel bessere Lieferantenkenntnisse und entsprechende Kontrollmechanismen haben als die – in den meisten Fällen – viel

kleineren Markenartikler. Außerdem ist ihre Einkaufsmacht viel größer. Der Verbraucher weiß mittlerweile ganz genau, dass Markenartikel und Handelsmarken oft von den gleichen China-Produzenten kommen.

Natürlich ließe sich diese Liste weiter ausführen. Wichtiger ist jetzt die Frage nach den Konsequenzen.

Der Handel ist auf dem Holzweg, wenn er sich selbst quasi zu einem Markenartikler aufschwingt. Bei den vielen Produktkategorien, die er mit seinen Handelsmarken bedient, kann er auf Dauer nicht eigenständig agieren. Oder er muss sich

## Management

# Der Erfolg der Handelsmarken: Hype oder Horror?



selbst eine Infrastruktur aufbauen, die seinen selbstgesteckten Kostenrahmen bei weitem sprengt – und damit auch die Preiskalkulation für seine preiswerten Private Labels. Der Handel kann nicht auf Dauer Markenideen und Konzepte und Trends aufspüren oder selbst entwickeln. So wie Hersteller oft beim Einstieg ins Handelsgeschäft scheitern, wird dies auch umgekehrt passieren. Die Markenartikler müssen umgekehrt einsehen, dass es sehr gute Gründe für den rasanten Erfolg von Private Labels gibt. Gegen diesen Strom zu schwimmen bedeutet für viele kleinere und mittlere Hersteller fast

schon das Aus. Aber auch Großkonzerne können sich diesem Trend auf Dauer nicht verschließen. Sie müssen erkennen, dass es Preissegmente gibt, die sie auf Dauer nicht vernachlässigen oder ignorieren können.

Zwischen Handel und Industrie ist eine neue Form der Partnerschaft notwendig. Das Marketing der Industrie muss endlich begreifen, dass Private Labels nicht vorübergehen wie eine Grippe. Jeder hofft doch, dass mit dem Ende der „Geiz ist geil“-Welle“ auch den Handelsmarken der Garaus gemacht wird. Das wird nicht passieren.

Der Wunsch des Handels nach differenzierenden Sortimenten ist legitim und logisch. Daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern. Auch wird man niedrigere Preissegmente bedienen müssen. Wenn dies nicht mit Markenartikeln klassischer Herkunft möglich ist, wird und muss man sich selbst mit Private Labels behelfen. Die Industrie ist also aufgerufen, nach Konzepten zu suchen, die möglicherweise „hybrid“ sind – also dem Handel eine Eigenständigkeit ermöglichen durch exklusive Produkte beziehungsweise Sub-Brands, Preissegmente bedienen, die man bisher gemieden hat, und gleichzeitig einen Markenabsender besitzen. Die Industrie sollte sich dabei externer Agenturen bedienen, die ein großes Kommunikations- und Handels-Knowhow besitzen. Und sie sollte die Qualität ihres Marketings dadurch steigern, dass mehr nach Inhalten und weniger nach formalen Pseudoideen gesucht wird.

Der Handel sollte umgekehrt die Kompetenz der Hersteller und deren Markenstrategen nutzen. Einkaufskonditionen allein machen keine Märkte. Einkaufspreise sind für den Handel zu oft Herstellerpreise. Alles, was an Ideen-Aufwand in den Produktkonzepten enthalten ist, wird oft nicht honoriert. Schließlich hat man ja auch Einkaufsquellen in Fernost, mit denen man vergleichen kann.

Der Handel sollte auch nicht den Fehler machen, die Marke nur als Feigenblatt zu führen, um letztlich doch nur seine eigenen Private Labels zu forcieren. Der Tod der Marke ist auch gleichzeitig der Exodus der Handelsmarke. Von Ausnahmen abgesehen (im Bio-Sektor), sind Handelskonzerne nicht in der Lage, Märkte zu machen und Bedarf zu wecken. Natürlich gibt es viele Güter des täglichen Bedarfs, bei denen es letztlich fast egal ist, was draufsteht. Die Marke des Handels ist auf Dauer nur er selbst. Seine Stärke muss in der Ideenfindung außergewöhnlicher Geschäftskonzepte liegen. Aus diesen Gründen kann auf Dauer nur eine neue Partnerschaft zwischen Handel und Industrie ein ertragreiches Geschäft und Wachstum garantieren.

Der Autor Wolfgang Gottesleben ist Geschäftsführender Gesellschafter der Gottesleben Werbeagentur in Mörfelden-Walldorf.