

**Achim Burkhardt**

## **Positionierung von Betriebstypenmarken – Optionen und Trends**

Dargestellt am Beispiel des deutschen Einzelhandels

1. Ausgangslage und Problemstellung .....	1
2. Positionierungsoptionen für Betriebstypenmarken .....	2
3. Entwicklung des deutschen Einzelhandels.....	6
4. Positionierungstrends im Einzelhandel.....	7
5. Fazit .....	11

### **1. Ausgangslage und Problemstellung**

Über die Thematik der Handelsmarken hinaus intensiviert sich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis die Diskussion um die Markierung und Markenbildung des Einzelhandelsgeschäftes. Erfolgsbeispiele wie Aldi, H&M, Ikea und Media Markt haben hier ein breites Bewusstsein geschaffen. Die Aktualität der Thematik kommt nicht zuletzt in der Studie von Deloitte „Global Powers of Retailing 2009“ zu Ausdruck, in der der Markenaufbau für Betriebstypen des Einzelhandels als einer der Top-Trends angeführt wird (Deloitte (2009), S. G. 46).

Im Zusammenhang mit dem relevanten Markierungsobjekt existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffe wie z.B. die Händlermarke, die Ladenmarke, die Betriebsformenmarke oder im anglo-amerikanischen Sprachraum die retail brand oder die store brand. Ohne auf die Diskussion der unterschiedlichen Begriffe an dieser Stelle näher eingehen zu wollen (vgl. hierzu Salfeld (2003), S. 16 ff.), verwenden wir im vorliegenden Beitrag den Begriff der „Betriebstypenmarke“ und meinen damit die realisierte strategische Marketingkonzeption eines Einzelhandelsunternehmens, die den Zweck verfolgt, eine erfolgreiche, vom Wettbewerb unterscheidbare Marktposition zu erlangen (Burkhardt (1997), S. 20 ff.). Der Betriebstyp ist als Markierungsobjekt unterhalb der Betriebsform angesiedelt (Betriebsform im Sinne der abstrakten Erscheinungsformen des Handels Warenhaus, Discounter etc.) und über der Einkaufsstätte (der einzelne Laden – ein filialisierter Einzelhändler betreibt unter einer Betriebstypenmarke mehrere Einkaufsstätten).

Zentraler Ausgangspunkt für die Markenbildung und die Erzeugung eines klaren und eindeutigen Markenbildes und ist neben einer konsistenten Identität der Marke eine klare und eindeutige Positionierung (hier verstanden als Position im mehrdimensionalen und von der Zielgruppe zur Differenzierung von Be-

triebstypen verwendeten Wahrnehmungsraum (Strebinger (2008), S. 66). Da starke Marken auf der Grundlage (Abbildung 1)

- einer stimmigen Konzeption, die alle wesentlichen Aspekte der Unternehmensstrategie umfasst,
- einer konsistenten Vermittlung der Markenkonzepion durch Leistungs- und Kommunikationsprozesse (hier spiegelt sich sehr deutlich der Resourced-based-View der Unternehmensstrategie wider) sowie
- der Erfüllung des von der Marke gegebenen Versprechens am Ort und im Moment der Wahrheit, an den Kundenkontaktpunkten

entstehen, ist die strategische Evidenz der Positionierung, welche die Strategie des Betriebstyps kommunikativ auf eine kurze und prägnante Formel bringen soll, unmittelbar einsichtig.

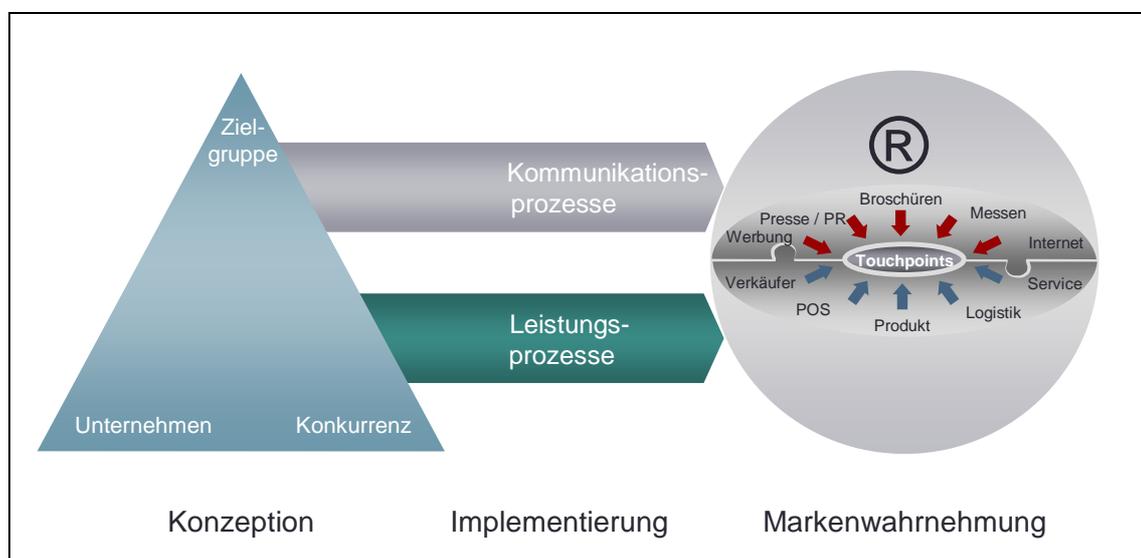


Abbildung 1: Starke Marken entstehen aus dem stimmigen Dreiklang von strategischer Konzeption, Implementierung und Markenwahrnehmung

Entsprechend lässt sich von Positionierungen im unserem Sinne auch von Marktstimulierungsstrategien sprechen, die sich auf die für die Positionierung der Betriebstypenmarke zentral relevanten strategischen Entscheidungen beziehen. In der einfachsten Form wird hierbei lediglich zwischen Präferenzstrategie einerseits und Preis-Mengen-Strategie andererseits unterschieden. Diese Differenzierung erscheint für markenstrategische Überlegungen als deutlich zu grob und daher ungeeignet, ein strategisches Raster für Positionierungsoptionen von Betriebstypenmarken zu entwickeln. Außerdem ist das begriffliche Gegensatzpaar von Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie sehr unglücklich gewählt, da durchaus auch preispositionierte Betriebstypenmarken Präferenzen erzeugen können, ein hervorragendes Beispiel hierfür ist die Betriebstypenmarke Aldi.

Der folgende Beitrag konzentriert sich auf die Darstellung von theoretisch denkbaren Markenpositionierungen für Betriebstypenmarken sowie die sich aufgrund der Markttrends im deutschen Einzelhandel abzeichnenden Trends für Betriebstypenmarkenpositionierungen.

## 2. Positionierungsoptionen für Betriebstypenmarken

Im Folgenden wird ein Ansatz für Positionierungsoptionen für Betriebstypenmarken vorgestellt, der auf dem semantischen Netzwerkmodell zur Interpretation von Gedächtnisinhalten nach Grunert basiert (Grunert (1982)). Ansatzpunkt für die idealtypische Typologisierung von Positionierungen bildet die Frage, welche Arten von Assoziationen zu Betriebstypenmarken unterschieden werden können. Grundsätzlich sind hier die **Kenntnis** (Assoziationen zwischen Alternativen und Merkmalen (z.B. Dallmayr führt hochwertige Produkte), die **Anforderung** (Assoziationen zwischen Bedürfnissen und Merkmalen (z.B. die mit der Assoziation des Merkmals „exklusive Ladeneinrichtung“ verbundene Assoziation des Bedürfnisses „Prestige“) sowie die **Erfahrung** (Assoziationen zwischen Alternativen und Anwendungen) voneinander zu unterscheiden. Ein positionales Netzwerkmodell für Einkaufsstättenwahlentscheidungen ist in Abbildung 2 dargestellt. Entsprechend lassen sich folgende idealtypischen Imagestrukturtypen unterscheiden: das einkaufsstättengeprägte Image (geprägt durch starke Assoziationen zwischen Einkaufsstättenmerkmalen und der Betriebstypenmarke – z.B. Aldi ist ein Lebensmittelanbieter) sowie das nutzengeprägte Image (geprägt durch starke Assoziationen zwischen Bedürfnissen und Betriebstypenmarke – z.B. Aldi ist „Geld sparen“) (Häty (1989), S. 201ff.; Burkhardt (1997), S. 91ff., 129ff.).

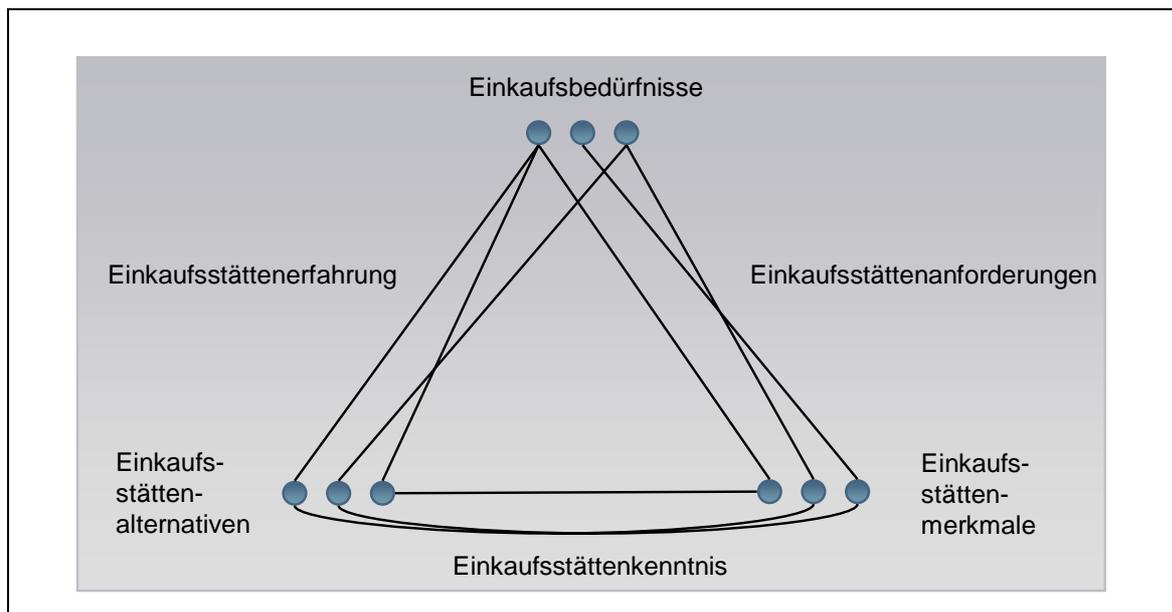


Abbildung 2: Positionales Netzwerk für Einkaufsstättenwahlentscheidungen

Diese beiden grundsätzlichen Profilierungsansätze sind nun weiter zu untergliedern. Da die Imagestruktur immer auch das Ergebnis der Marketingpolitik des Einzelhandelsunternehmens ist, sind bei einem einkaufsstättengeprägten Positionierungen grundsätzlich alle Einkaufsstättenmerkmale, die dem Verbraucher gegenüber kommuniziert werden und für diesen einstellungs- bzw. kaufrelevant sind, als Ansatzpunkte für Marktstimulierungsstrategien (Positionierungsansätze) denkbar. Entsprechend der für den

Einzelhandel relevantesten Faktoren, erfolgt an dieser Stelle eine Beschränkung auf die Faktoren Sortiment, Preis und Service.

**Sortimentsbasierte Präferenzstrategien** setzen am Kern der Handelsleistung, am Sortiment an. Möglichkeiten zur Erlangung von Kundenpräferenzen bieten im Rahmen dieser Ansätze z.B. eine bessere Qualität der verkauften Produkte, ein tieferes oder breiteres Sortiment und bestimmte Hersteller- oder auch Handelsmarken. Wichtig für die Unterscheidung von anderen Positionierungsalternativen ist, dass im Rahmen der einkaufsstättengeprägten Ansätze über das Sortiment die Kommunikation der Sortimentsinhalte im Mittelpunkt der Präferenzstrategie steht und nicht der Nutzen des Sortiments für den Verbraucher.

Bei den **preisbasierten Präferenzstrategie** steht der Preis im Mittelpunkt der Kommunikationsbemühungen und damit im Mittelpunkt des Betriebstypenmarkenimages. Diese Strategie entspricht in der Praxis weitgehend den von Porter angeführten Preis-Mengen-Strategien (Porter (1990), S. 62 ff.). Mögliche Ausprägungen sind Dauerniedrigpreisprogramme und ein Ansatz der Sonderangebotspolitik.

Ansätze für **servicebasierte Präferenzstrategien** ergeben sich auf der Grundlage von Serviceangeboten, die denen des Wettbewerbs überlegen sind. Ansatzpunkte hierfür sind Beratungsleistungen, Kundendienstaktivitäten, eine großzügige Garantieabwicklung, Warenzustellung, Kundenkreditgewährung oder ein ausgefeilter After-Sales-Service.

**Nutzengeprägte Präferenzstrategien** verkaufen dagegen Problemlösungen, die Handelsleistung selbst stellt nur Mittel zum Zweck dar. Innerhalb der nutzenorientierten Profilierungsansätze sind nutzengeprägte Präferenzstrategien mit sachlich- funktionaler Ausrichtung von nutzengeprägten Präferenzstrategien mit emotionaler Ausrichtung und nutzengeprägte Präferenzstrategien mit gesellschaftlich-sozialer Ausrichtung zu unterscheiden.

Bei den **sachlich-funktional geprägten Profilierungsansätzen** steht der sachlich funktionale Nutzen der Handelsleistung im Fokus der Markenkommunikation. Der sachlich-funktionale Nutzen einer preisgeprägten Handelsleistung wäre beispielsweise das „Sparen“. Ein anderes Beispiel wäre der sachlich-funktionale Nutzen „Wohnen“ für den sortimentsgeprägten Ansatz des „Möbelhauses“.

Ansatzpunkt der **nutzengeprägten Präferenzstrategien mit emotionaler Ausrichtung** ist eine Differenzierung des Angebotes auf der emotionalen Ebene. Der im Einzelhandel hierfür gebräuchliche Ansatz sind die Erlebnisstrategien, die für eine Positionierung häufig jedoch zu unspezifisch gestaltet sind. Mögliche emotionale Erlebnisse, die sich für Positionierungsansätze eignen, sind beispielsweise Jugendlichkeit, Exotik, Natürlichkeit, Genuss oder auch Exklusivität.

Die dritte Gruppe der nutzengeprägten Präferenzstrategien wählt **gesellschaftlich-soziale Anforderungen**, die an Handelsunternehmen gestellt werden, als Ansatz für ihre Profilierung. Wesentlich erscheint bei diesen Strategien eine enge Verknüpfung mit der Unternehmensphilosophie. Die Profilierungschance erwächst daraus, dass besagte Handelsunternehmen kommunizieren und vorleben, in welchen Berei-

chen sie ihre gesellschaftliche Verantwortung sehen. Ein legendäres Beispiel für diese Positionierungsansätze ist The Body Shop.

Abbildung 3 zeigt die Positionierungsalternativen für Betriebstypenmarken im Überblick.

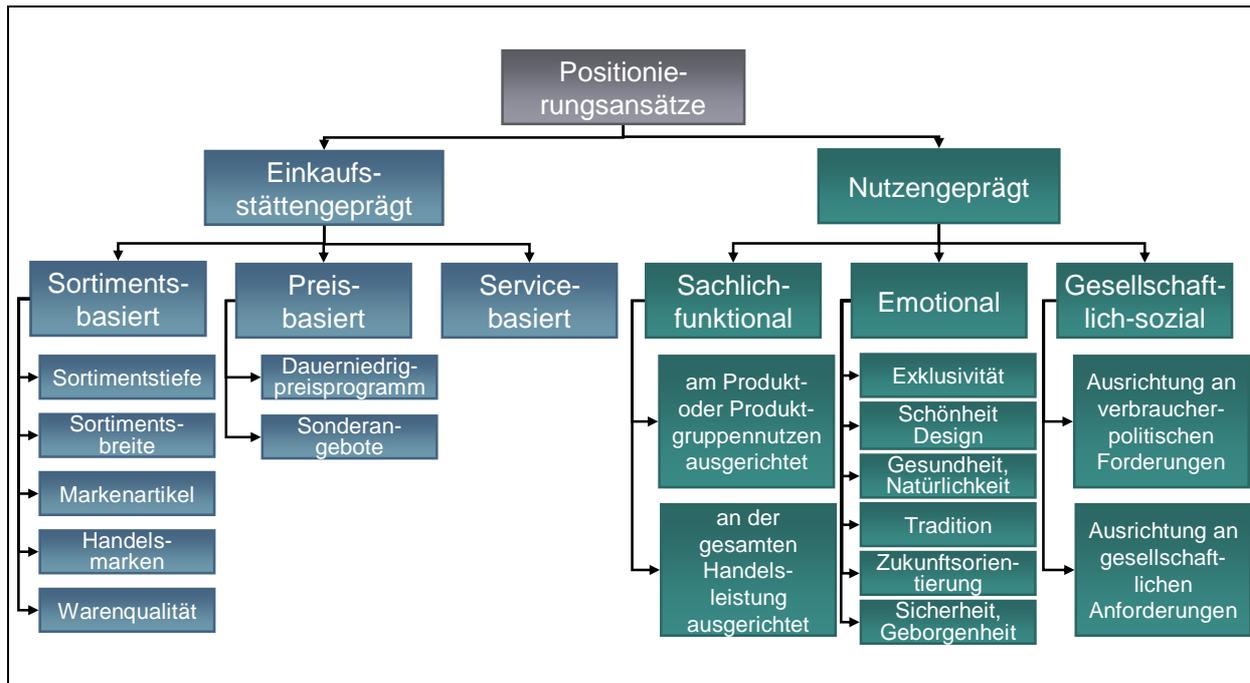


Abbildung 3: Positionierungsansätze für Betriebstypenmarken

Selbstredend kommen diese Positionierungsansätze in der Praxis selten in Reinform vor, in aller Regel werden mehrere der oben angeführten Alternativen miteinander kombiniert. Im Sinne der geforderten Prägnanz von Positionierungen empfiehlt sich jedoch eine klare kommunikative Fokussierung auf einen der Ansätze. Zur Verdeutlichung dient Abbildung 4, in der ein sortimentsgeprägtes Image einem sachlich-funktional geprägtem Image einer Einkaufsstätte gegenübergestellt wird. Die fett gekennzeichneten Kästen zeigen an, dass die Assoziationen zur Store Brand im sortimentsgeprägten Image aufgrund kommunikativer Maßnahmen am stärksten zur den Attributen große Auswahl und Möbelhaus ausgebildet sind. Entsprechend dominieren bei einer Konfrontation mit der Betriebstypenmarke diese Assoziationen im Gedächtnis der Konsumenten. Beim sachlich-funktionalen Ansatz würde beispielsweise der „kompetente Partner in allen Fragen des Wohnens“ kommunikativ in den Mittelpunkt treten, um bei den Verbrauchern eben diese Assoziation primär mit der Betriebstypenmarke in Verbindung zu verbringen.

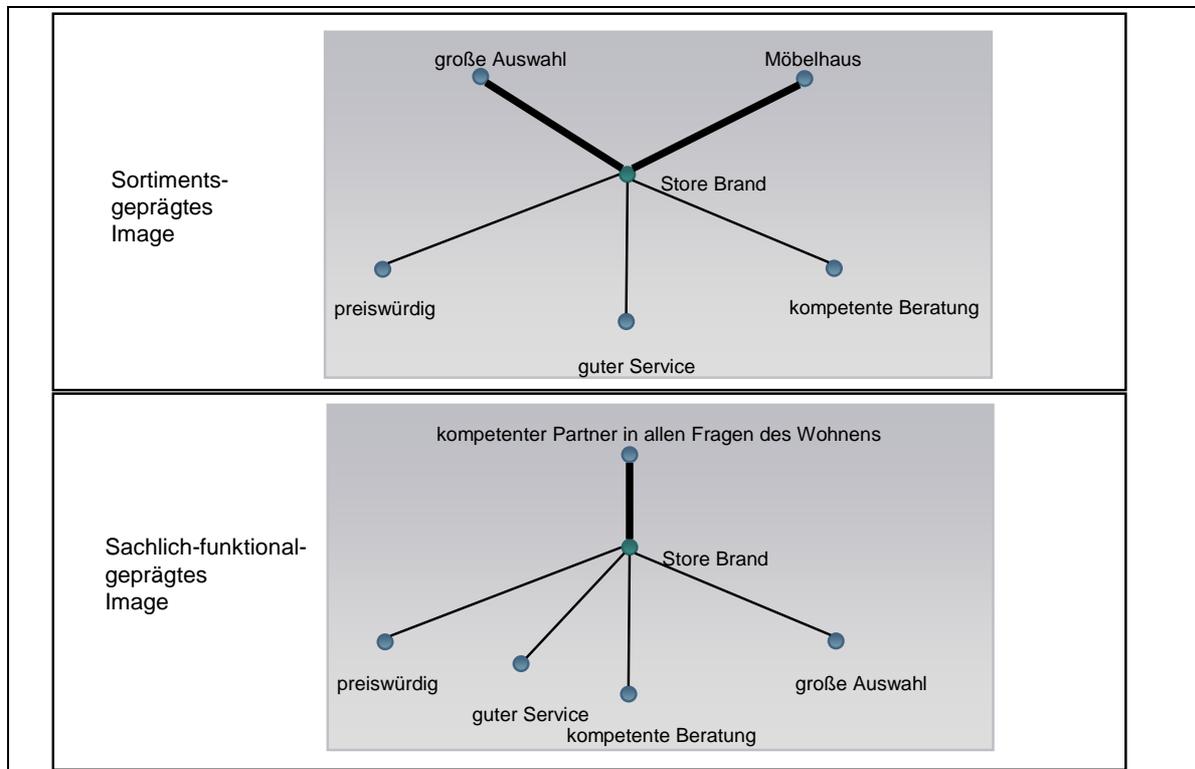


Abbildung 4: Beispielhafte Netzwerke bei unterschiedlichen Positionierungsansätzen

### 3. *Entwicklung des deutschen Einzelhandels*

Um die Positionierungstrends im Einzelhandel in einen nachvollziehbaren Kontext zu stellen, sollen zunächst die Entwicklungstendenzen im deutschen Einzelhandel dargestellt werden.

Der deutsche Einzelhandel ist seit Jahren dadurch geprägt, dass der Anteil des Einzelhandelsumsatzes an den privaten Konsumausgaben sinkt. Während er 1996 mit 375 Mrd. Euro noch 34,3 % Anteil an den privaten Konsumausgaben hatte, ging dieser Anteil auf 28,8 % (396 Mrd. Euro) im Jahre 2007 zurück (KPMG (2008), S.9). Während im Zeitraum von 1996 bis 2007 der private Konsum um durchschnittlich 2,1 % pro Jahr wuchs, betrug das Wachstum für die Einzelhandelsausgaben lediglich durchschnittlich 0,5 %. Als Gründe für die abnehmende Bedeutung des Einzelhandels sind im Wesentlichen der Anstieg der Ausgaben für Gas, Heizöl und Benzin bis zum Beginn der Wirtschaftskrise, die weiterhin hohen Ausgaben für Reisen sowie für Automobile zu nennen.

Innerhalb des Einzelhandels sind in den letzten Jahren eindeutig die preisorientierten Betriebsformen die Marktgewinner (siehe Abbildung 5). Während die Discounter im Lebensmitteleinzelhandel, die Fachmärkte, sowie die ebenfalls eher preisorientierten SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte ihre Marktanteile

in den letzten Jahrzehnten steigern konnten, gingen die Marktanteile der Supermärkte, der Warenhäuser und in besonders drastischer Weise die der traditionellen Fachgeschäfte deutlich zurück.

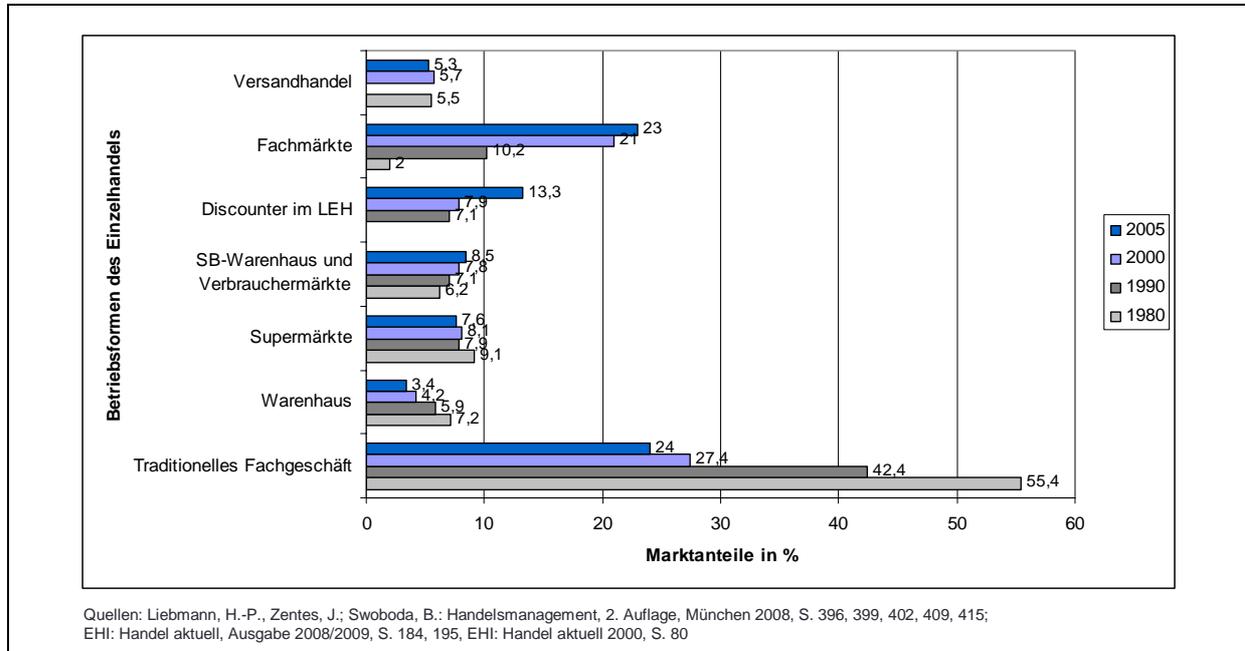


Abbildung 5: Preisorientierte Betriebsformen sind die Gewinner im Einzelhandel

Als weiterer sehr stabiler Trend zeigt sich ein dramatisches Sinken der Flächenumsätze bei deutlich ansteigender Verkaufsfläche im deutschen Einzelhandel. Während der durchschnittliche Umsatz/m<sup>2</sup> im Einzelhandel 1970 noch 5.200 Euro betrug, ging er auf 3.300 Euro im Jahre 2005 zurück. Für 2010 wird ein weiterer Rückgang auf unter 3.000 Euro prognostiziert (KPMG (2006a), S. 18).

Außerdem zeichnet sich in vielen Branchen eindeutig eine weitere Konzentration ab. So stieg in dem kurzen Zeitraum von 2003 auf 2007 im Möbelhandel der Marktanteil der fünf Top-Unternehmen von 23,5 % im Jahre 2003 auf 30 % im Jahre 2007. Im Do-it-Yourself-Bereich stieg der Marktanteil der Top-5 im gleichen Zeitraum von 31,4 auf 35,8 % und im Lebensmitteleinzelhandel von 64,7 % auf 69,2 %. Eine Ausnahme hiervon bildete lediglich der Textileinzelhandel, in dem der Marktanteil der Top-5 von 29,9 % auf 28,6 % abnahm (KPMG (2009), S. 7). Ursache für die abnehmende Konzentration der Top-5 ist die Schwäche der Universalisten Warenhäuser und Universalversandhaus (Karstadt, Quelle, Otto ...) und eine Umverteilung der Umsätze hin zu den Vertikalisten wie H&M und Zara. Betrachtet man allerdings die Marktanteilsentwicklung der umsatzstärksten 20 Unternehmen, so ist auch in dieser Branche eine zunehmende Konzentration zu beobachten.

Führt man sich nun in einer Situationsanalyse des deutschen Einzelhandels die aufgezeigten Tendenzen kaum wachsende Einzelhandelsumsätze und sinkende Anteile am privaten Verbrauch, den Vormarsch der preisaggressiven Betriebsformen, die dramatisch sinkende Flächenproduktivität sowie die Konzentra-

tionstendenzen vor Augen und setzt diese mit den Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftskrise (steigende Sparquoten, steigende Arbeitslosigkeit), langfristig sinkenden Bevölkerungszahlen, den Wertetrends (Smart Shopping, Neue Genügsamkeit) sowie dem Zuwachs der die Rationalisierung befördernden Technologien (RFID, UMTS, Internet etc.) in Beziehung, so lassen sich folgende Aussagen treffen:

- der Rationalisierungsdruck ist und bleibt gewaltig (der deutsche Einzelhandel verfügt über die geringsten Wachstumsraten und den geringsten Profit im internationalen Vergleich!)
- Diese Situation limitiert die Handlungsfreiheiten hinsichtlich der Marktstimulierungsstrategien bzw. den Positionierungsoptionen für Einzelhandelsunternehmen in Deutschland dergestalt, dass ohne eine ausgeprägte Preisorientierung nur in Ausnahmefällen größere Erfolge zu realisieren sind.

#### 4. Positionierungstrends im Einzelhandel

Basierend auf Porter wird in der einfachsten Form hinsichtlich der Marktstimulierungs- oder Positionierungsstrategien lediglich zwischen Präferenzstrategie einerseits und Preis-Mengen-Strategie andererseits unterschieden. Diese Differenzierung erscheint – wie oben bereits angeführt – für markenstrategische Überlegungen als eindeutig zu grob. Die unglückliche Wahl des begrifflichen Gegensatzpaars von Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie wird auch durch die Ergebnisse der neueren Forschung zum Neuro-marketing deutlich. Es wird nachgewiesen, dass es zum einen sehr starke und zum anderen durchaus unterschiedliche Motive für den Preiskauf gibt (siehe Abbildung 6), die bei positiver Erfüllung beim Einkauf entsprechend auch für positive Emotionen sorgen. Hierin liegt wohl auch die Hauptursache für den oben beschriebenen Erfolg von preisorientierten Angebotskonzepten, weniger in der rational gesteuerten Handlung des Homo oeconomicus klassischer volkswirtschaftlicher Prägung.

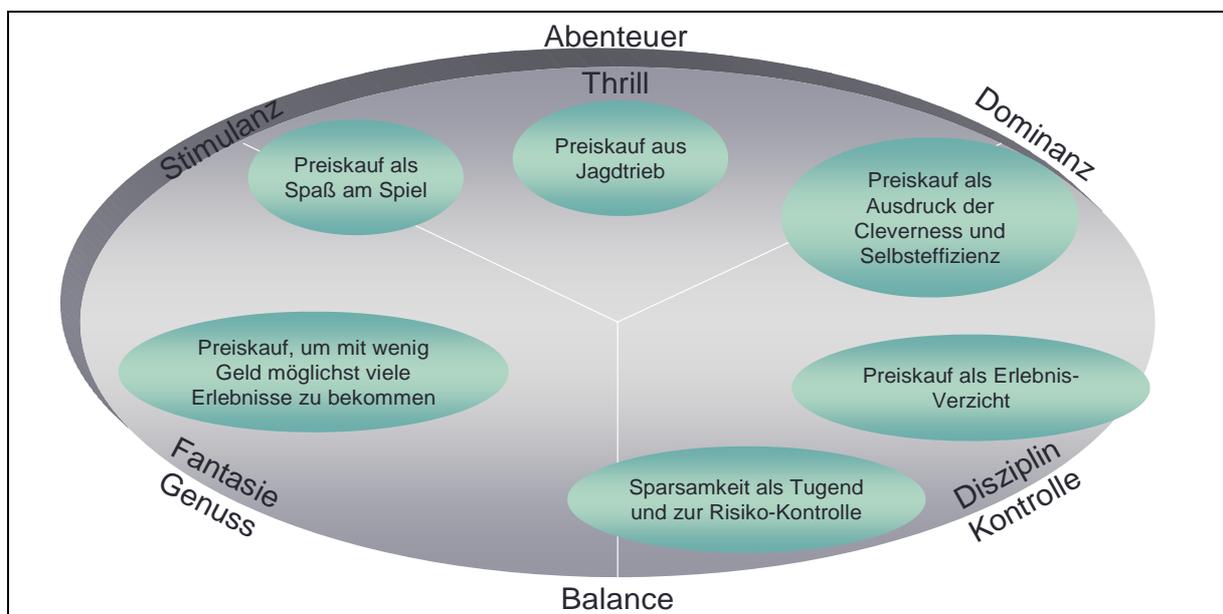


Abbildung 6: Motive zum Preiskauf (Häusel 2005, S. 63)

Sehr plakativ brachte die emotionale Basis des Preiskaufs der akademische Lehrer des Verfassers, Professor Berekoven, bei Diskussionen um den in den 1980er Jahren aufkommenden Erlebnishandel in Abgrenzung zu preisorientierten Marktstimulierungsstrategien zum Ausdruck, indem er ausführte: „Ich kann dieser Unterscheidung zwischen Erlebnisstrategie als Präferenzstrategie und Preis-Mengen-Strategie als konträrem Ansatz nicht folgen. Ein „Schnäppchen“ ist für mich das schönste Einkaufserlebnis.“

Betrachtet man sich nun die in der aktuellen Literatur aufgeführten Trends zu Wettbewerbs- bzw. Marktstimulierungsstrategien, so dominieren einerseits Strategien zur Erhaltung der Kosten- und damit der Preisführerschaft (z.B. Ansätze zur Optimierung der Supply Chain mit den Konzepten Efficient Consumer Response (ECR) und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)). Weitere herausstechende Entwicklungen sind der auf einer postulierten zunehmenden Werteorientierung der Konsumenten basierende Trend zu Bioprodukten und Biokonzepten sowie – speziell in der Textilbranche – der Erfolg der Vertikalisten. So beträgt das jährliche Wachstum mit Bio-Lebensmitteln zwischen 2000 und 2010 nach Zahlen der KPMG 14,5 % (KPMG (2008), S. 14). Auch die Entwicklung der relativ neuen Betriebsform „Bio-Supermarkt“ ist beachtlich. Ende 2005 konnten die Konsumenten bereits zwischen 300 „reinen“ Biosupermärkten wählen. Der Marktführer Alnatura konnte seinen Umsatz im Jahr 2006 weiter steigern, der allein in diesem Jahr um 24 Prozent wuchs (KPMG (2006b), S. 33). Bei Licht betrachtet, betrug der Marktanteil der Bio-Supermärkte 2005 ca. 15 % (ca. 600 Mio. Umsatz Bio-Supermärkte bei 3,9 Mrd. Euro Gesamtumsatz). Den Hauptanteil an den Bio-Umsätzen vereinen also auch in diesem Bereich preisaktive Betriebstypen auf sich, nicht zuletzt wie Plus (mittlerweile sind die Filialen von Tengelmann an EDEKA und REWE verkauft), das 2006 als erster Discounter mit dem Angebot von Premium-Handelsmarken wie Viva Vital oder Bio Bio auf den beschriebenen Trend reagierte.

Speziell die Entwicklung der Vertikalisten im Textileinzelhandel, die mit Wachstumsraten von bis zu 70 % (Zara, H&M) zwischen 2000 und 2006 glänzen konnten, zeigt unseres Erachtens den sich aus den beschriebenen Rationalisierungszwängen ergebenden Trend für die Marktstimulierungsstrategien der Zukunft. So bestehen die Hauptwettbewerbsvorteile der Verticals einerseits in der hohen modischen Aktualität, die jedoch erst durch die Vorteile der besseren Steuerung der Supply-Chain, verbunden mit einer schnelleren Nachproduktion (Quick Response) realisierbar wird. Gleichzeitig ermöglicht die kostenoptimierende Supply-Chain-Steuerung neben der Profilierung über die modische Aktualität auch eine Profilierung über den Preis (Liebmann et al. 2008, S. 170 ff.). Hierin sehen wir die prototypische Realisierung der Positionierungstrends der Zukunft. Die Entscheidung wird entsprechend nicht mehr lauten „Preisführerschaft oder Erlebnisstrategie“, sondern Preisführerschaft plus Positionierung über einen weiteren Nutzen bzw. ein tragfähiges Einkaufsstättenmerkmal. Abbildung 7 verdeutlicht zusammengefasst diese Aussage. So sind Gewinnerstrategien im Einzelhandel in der Kombination Preis plus Sortimentstiefe (Media Markt, Saturn), Preis bzw. Sparen plus Qualität (z.B. Aldi oder auch die Factory-Outlet-Center wie z.B. Wertheim Village) bzw. Preis plus „Leben“ (Ikea) oder die beschriebene Kombination Preis plus Mode (H&M, Zara) zu sehen.

Vor dem Hintergrund eines sich weiter polarisierenden Konsums wird sich sicherlich in begrenztem Umfang auch der Positionierungsansatz „Sortimentstiefe plus Markenartikel“, wie ihn beispielsweise Breuninger oder auch Engelhorn betreiben, am Markt halten. Nachteile dieser Positionierungsstrategie sind vor allem in der fehlenden Exklusivität des Vertriebs der Markenartikel durch das betreffende Handelsun-

ternehmen zu sehen. Eine Differenzierung wird in diesem Falle erst durch die größere Anzahl geführter starker Herstellermarken möglich. Dies führt zu einem hohen Flächenbedarf und damit verbunden über eine oftmals sinkende Flächenrendite auch zu Problemen hinsichtlich der Kostenstruktur. Diese – relativ gesehen – schlechte Kostenposition führt wiederum dazu, dass diese Positionierungsstrategien weitgehend nur über eine fokussierte Strategie in Premium- oder Luxussegmenten funktionieren.

Nach unserer Einschätzung wird aber speziell in den Luxussegmenten der Markt auch in Zukunft durch vertikalisierende Herstellermarken dominiert werden, die den Einzelhandelsvertrieb (oft via Franchising) in die eigenen Hände nehmen, um die eigene Marke auch wirklich markenadäquat präsentieren zu können (z.B. Prada, Gucci).

Strategieerfolg	Strategieansatz	Strategiekombination	Beispiele
Gewinnerstrategie	Preis	Preis	
		Preis + Tiefe	
		Preis/Qualität/Sparen	
		Preis + Mode	
		Preis + Nutzen „Leben“	
		Preis + Handelsmarke	
		Preis + Convenience	
	Sortiment	Tiefe + Markenartikel	
	Nutzen emotional	Natürlichkeit	
		Exklusivität	
Verliererstrategien	Sortiment	Breite	
	Service		Herkömmliche Fachgeschäfte

Abbildung 7: Marktstimulierungsstrategien: Gewinner und Verlierer

Als eindeutige Verliererstrategien sind dagegen die Positionierungsansätze zu bezeichnen, die auf eine sortimentsgeprägte Positionierung via Sortimentsbreite setzen. Die Probleme der Arcandor-Töchter Karstadt und Quelle unterstreichen diese Problematik auf eindrucksvolle Weise. Die Nachteile dieser Strategie liegen vor allem in der Komplexität des Kostenmanagements und der damit einhergehenden Probleme hinsichtlich der Preisprofilierung einerseits und in der im Vergleich zu Spezialisten mit tiefen Sortimenten fehlenden Kompetenzwahrnehmung bei den Verbrauchern andererseits.

Ebenfalls skeptisch gesehen werden muss die bei Fachgeschäften vorherrschende Positionierung über den gebotenen Service, häufig in Verbindung mit dem ausschließlichen Führen von Markenartikeln. Zum einen sind hier oftmals wenig wirklich differenzierende Wettbewerbsvorteile gegenüber Großbetriebsformen tatsächlich realisiert und zum anderen kämpfen diejenigen, denen eine Differenzierung gelingt, mit

dem Phänomen des „Serviceschmarotzertums“ (Beratung im Fachgeschäft, Kauf in preisorientierten Betriebsformen). Entsprechend bleibt neben der extremen Nische vielen dieser Einzelhändler zukünftig in sich noch verstärkender Weise nur das „Unterschlüpfen“ in einem Franchisesystem oder einer sonstigen Verbundgruppe.

Aufmerksame Leser werden feststellen, dass in Abbildung 7 keine Aussage zu den in Abbildung 3 dieses Beitrags aufgeführten Positionierungsstrategien gesellschaftlich-sozialer Ausrichtung erfolgt. Trotz erkennbarer Entwicklungen in diese Richtung in den letzten Jahren bleibt eine belastbare Trendaussage aufgrund der aktuellen Wirtschaftskrise schwierig. 2006 hat Horst W. Opaschowski (Opaschowski (2006), S. 166) noch postuliert: „Die Zukunft wird zunehmend der Sinnorientierung gehören – zugespitzt in der Formel: Von der Flucht in die Sinne zur Suche nach dem Sinn. [...] Zukunftsmärkte werden immer mehr Sinnmärkte sein – bezogen auf Gesundheit und Natur, Kultur, Bildung und Religion.“

Je nach weiterem Verlauf und vor allem bei einer möglichen drastischen Zunahme der Arbeitslosigkeit könnte die Entwicklung hin zu gesellschaftlich-sozialen Positionierungskonzepten jedoch schnell auf den Boden der ökonomischen Realität zurückgeholt werden. Unter diesen Rahmenbedingungen würde auch für diese Ansätze gelten, dass sie ohne gleichzeitige Preisorientierung wenig Aussicht auf Erfolg hätten.

Auch ohne Berücksichtigung der wirtschaftlichen Krise – auf der Grundlage existierender Szenarien von Werteentwicklungen von Sinus Sociovision – ist eine Prognose schwierig. Im Falle des Szenarios „Neoliberal“ (Trend zur Leistung und damit einhergehende soziale Kälte) haben die gesellschaftlich-sozialen Positionierungsansätze sicherlich geringere Erfolgsaussichten als im Szenario 3 „Metamorphosis“ (Soziale Wärme, mehr Eigenverantwortung – Miteinander ist wichtiger als Leistungswettbewerb) (Sinus Sociovision (2006)). Die Bewertung der Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieses Szenarios 3 überlässt der Verfasser gerne dem Leser und seiner eigenen Wahrnehmung aktueller gesellschaftlicher Realitäten.

## **5. Fazit**

Der vorliegende Beitrag unterstützt das Postulat, dass eine klar positionierte Betriebstypenmarke für den Einzelhandel zukünftig überlebensnotwendig sein wird. Die theoretische Ableitung möglicher Positionierungsansätze zeigt auf, dass viele Möglichkeiten heute noch gar nicht ausgeschöpft werden. Andererseits ergibt die Analyse der Entwicklung des deutschen Einzelhandels den eindeutigen Zwang zur Rationalisierung und damit zu einer gewissen Dominanz des Kostenmanagements in Handelsunternehmen. Zusammen mit der Attraktivität des Preiskaufes für Konsumenten und damit der Wettbewerbsrealität zeigt sich eine deutliche Einschränkung der Positionierungsoptionen, um tatsächlich in größerem Umfang Erfolg in der Zukunft haben zu können. Entsprechend bleibt als Fazit: Die Alternative für „marktmachende“ Positionierungstrends wird entsprechend nicht mehr lauten „Preisführerschaft oder Erlebnisstrategie“, sondern Preisführerschaft plus Positionierung über einen weiteren Nutzen bzw. ein tragfähiges Einkaufsstättenmerkmal.

## ***Literaturverzeichnis***

**Burkhardt, A.** (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, unveröffentlichte Dissertation an der Universität Erlangen-Nürnberg.

**Deloitte Development LLC.** (2009): Global Powers of Retailing 2009, <http://www.lz-net.de/studien/handel/show.pr?id=129>

**EHI** (2009): Handel aktuell, Ausgabe 2008/2009, Köln

**Grunert, K.G.** (1982): Informationsverarbeitungsprozesse bei der Kaufentscheidung: Ein gedächtnispsychologischer Ansatz, Frankfurt a.M.

**Hätty, H.** (1989): Der Markentransfer, Heidelberg.

**Häusel, H.-G.** (2005): Brain Script – Warum Kunden kaufen, Freiburg – Berlin – München – Zürich

**KPMG** (2006a): Trends im Handel 2010, <http://www.lz-net.de/studien/handel/show.pr?id=89>

**KPMG** (2006b): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2006, <http://www.lz-net.de/studien/handel/show.pr?id=98>

**KPMG** (2008): Sortimente und Warengruppen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, <http://www.lz-net.de/studien/handel/show.pr?id=126>

**KPMG** (2009): Konsumgüter quo vadis? Wachstum durch echte Innovationen

**Liebmann, H.-P., Zentes, J.; Swoboda, B.** (2008): Handelsmanagement, 2. Auflage, München

**Opaschowski, H.W.** (2006): Deutschland 2020, 2. Auflage, Wiesbaden

**Porter, M.E.** (1990): Wettbewerbsstrategie, 6. Auflage, Frankfurt

**Salfeld, A.** (2003): Kompetenzorientiertes Betriebstypenmarkenmanagement, Wiesbaden

**Sinus Sociovision GmbH** (2006): Szenarien für mögliche Zukünfte , 2006

**Strebinger, A.** (2008): Markenarchitektur – Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke, Wiesbaden

© TAIKN GmbH & Co. KG 2009