

„Global brands“ und „local heroes“: Überlebenschancen für Regionalmarken im Portfolio internationaler Lebensmittelhersteller?

Inhalt

1. Global brands und local heroes	206
2. Regionalmarken im Portfolio der Markenartikelindustrie	206
2.1. Problem- und Branchenanalyse	206
2.2. Regionalmarken ohne Zukunft?	208
3. Regionale Konsumpräferenzen bei Lebensmitteln	210
4. Zur Positionierung von Regionalmarken: Eine Fallstudie	212
4.1. Ausgangssituation des Unternehmens	212
4.2. Methodik der Discrete-Choice-Analyse	213
4.3. Ergebnisse	214
5. Konsequenzen für die Markenführung	218

1. Global brands und local heroes

Der Aufbau internationaler Marken steht seit geraumer Zeit im Fokus der Ernährungsindustrie. „Die Zukunft gehört den globalen Mega-Brands“ (vgl. Specht 2001, S. 210). Vor dem Hintergrund der sich beschleunigenden Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel und den damit einhergehenden Synergieeffekten des internationalen Marketing deutet vieles auf eine Intensivierung dieser Entwicklung hin. Auf der anderen Seite zeigt sich in jüngerer Zeit eine Renaissance des Regionalmarketing, vorangetrieben durch Regionalpräferenzen, ökologische Ziele oder Globalisierungsskepsis der Konsumenten.

Der folgende Beitrag fragt vor diesem Hintergrund nach dem Stellenwert von Regionalmarken im Markenportfolio der Ernährungsindustrie. Es besteht in der Praxis keine Einigkeit, ob diese angesichts steigender Werbekosten nicht besser aus dem Produktionsprogramm eliminiert werden sollten. Eine Beantwortung dieser markenstrategischen Fragestellung ist nur auf Basis interner Kosten- und externer Marktdaten möglich. Der vorliegende Beitrag greift den zweiten Punkt – die Regionalpräferenzen der Konsumenten – auf.

2. Regionalmarken im Portfolio der Markenartikelindustrie

2.1. Problem- und Branchenanalyse

Das Spannungsverhältnis von Internationalisierung und Regionalisierung ist vor dem Hintergrund einer polarisierten Anbieterstruktur in der Lebensmittelindustrie zu sehen. Trotz reger Fusionstätigkeit gibt es in Deutschland einen mittelständisch geprägten Kern von 5.788 Herstellern (vgl. BVE 2003). Im Jahre 2001 betrug der Anteil der zehn größten Unternehmen am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie nur ca. 15 % (vgl. Eichner/Lisboa 2002, S. 1). Eine warengruppenspezifische Analyse weist allerdings höhere Werte aus. In vielen Marktsegmenten nehmen internationale Markenartikelhersteller eine dominierende Position ein (vgl. Lademann 2002). Einen detaillierteren Einblick in die Branche erlaubt eine Einteilung der Ernährungsindustrie in fünf strategische Gruppen (vgl. Porter 2002) nach den Kriterien räumliche Präsenz und Markenartikelorientierung (vgl. Abb. 1).

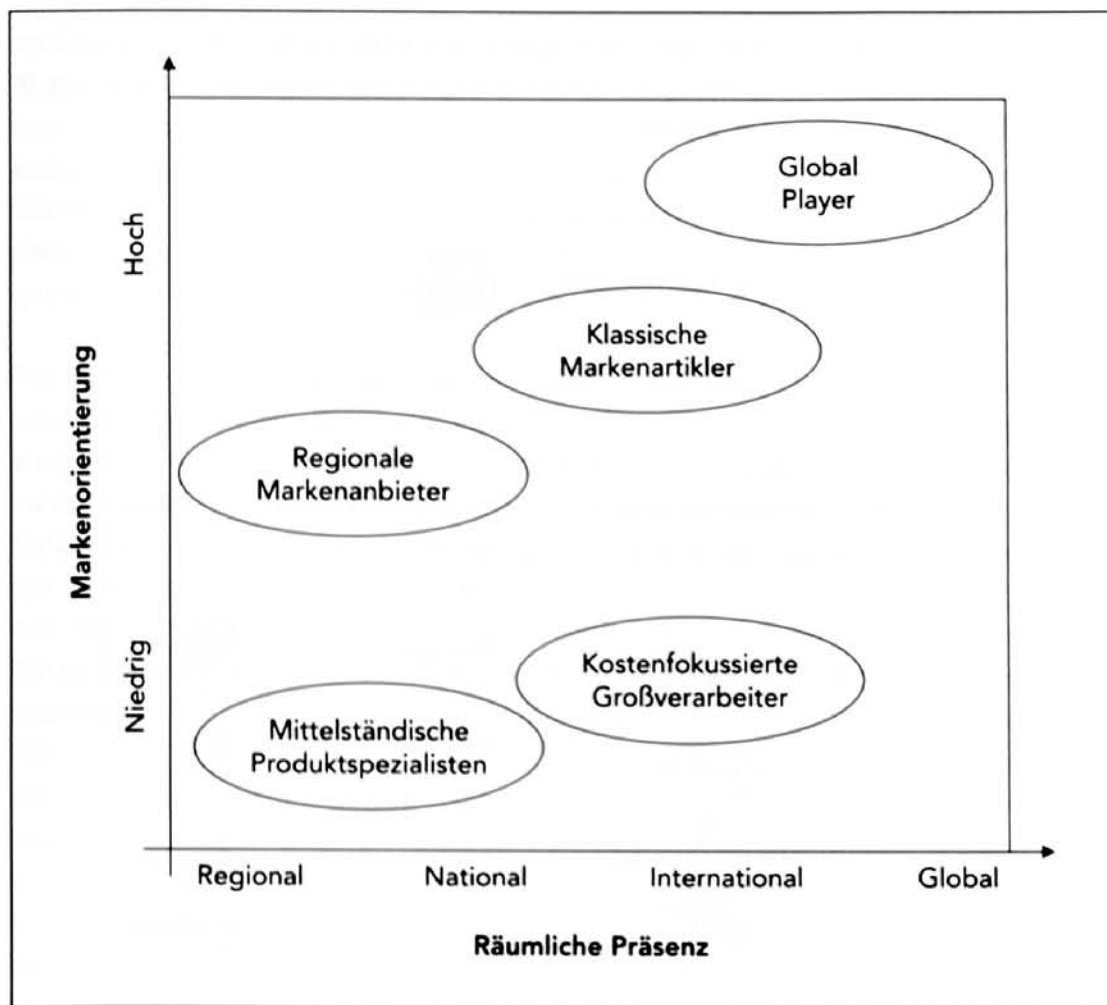


Abb. 1: Einteilung der Ernährungsindustrie in strategische Gruppen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Für regionale (Traditions-)Markenanbieter bilden Regionalmarken den Kern der Geschäftstätigkeit. Ein zweites Segment besteht aus klassischen Markenartikelanbietern, die auf Basis einer Heimatmarktorientierung ihre Geschäftstätigkeit auf internationaler Ebene ausgeweitet haben und überwiegend Herstellermarken vertreiben. Ein Blick in die Brauereiwirtschaft zeigt exemplarisch, dass trotz der zunehmenden Internationalisierung immer noch viele Regionalmarken das Portfolio von Anbietern wie der Radeberger-/Oetker-Gruppe dominieren (z. B. DAB, Kronen). Eine dritte Kategorie ebenfalls überregional tätiger Produzenten konzentriert sich auf die kostengünstige Herstellung unmarkierter Frischwaren bzw. Handelsmarken (z. B. Westfleisch, Humana). Soweit hier Markenartikel zusätzlich angeboten werden, sind diese zumeist regional begrenzt. Schließlich haben selbst Global Player wie Nestlé neben den internationalen auch regionale Marken in ihrem Angebot und stehen vor der Frage, ob sie diese Marken angesichts des

begrenzten Werbebudgets weiterführen sollen (vgl. Abb. 2). Mittelständische Produktspezialisten beginnen, wenn sie ins Markengeschäft eintreten wollen, i. d. R. ebenfalls mit regionalen Angeboten.

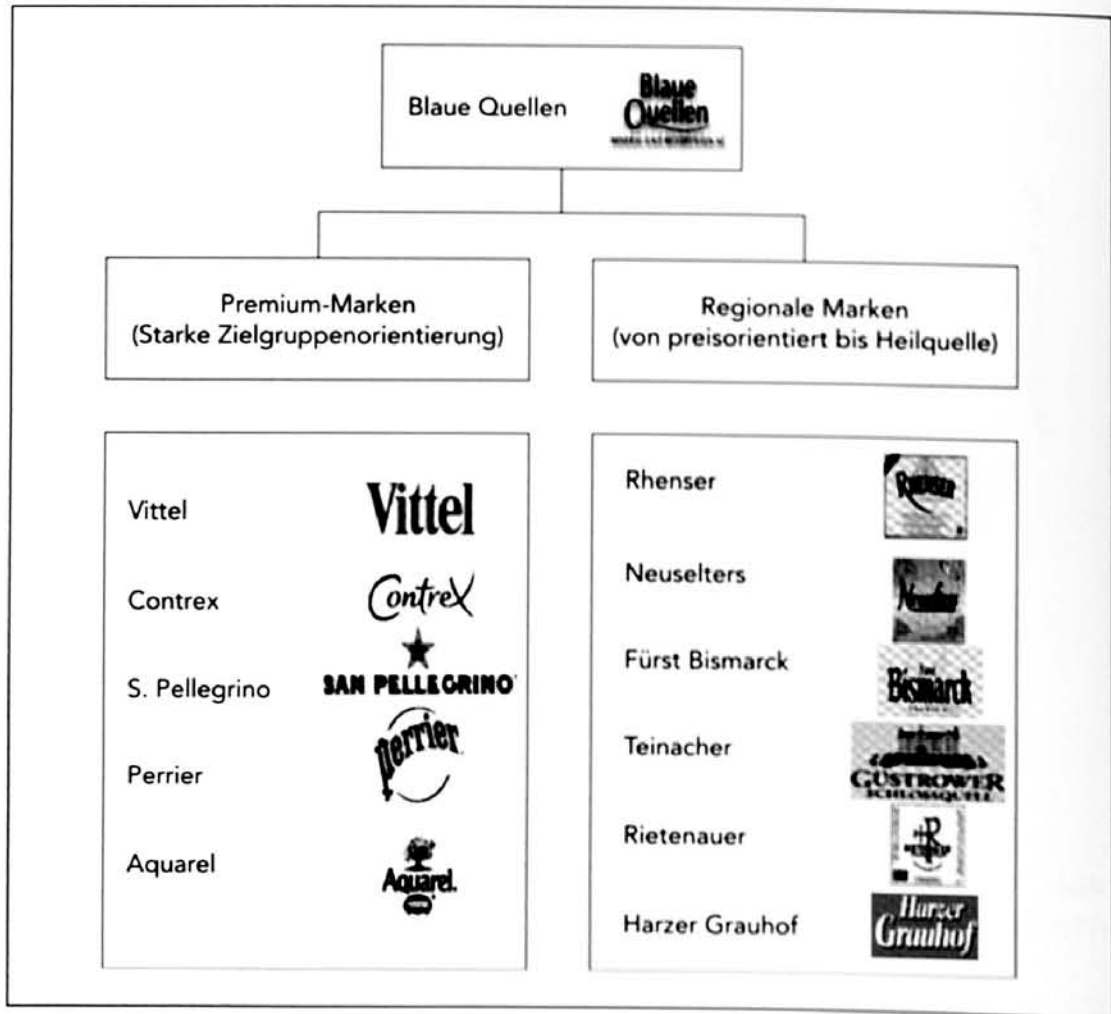


Abb. 2: Regionalmarken als Teil des Markenportfolios von Nestlé Waters
(Quelle: Eigene Darstellung)

2.2. Regionalmarken ohne Zukunft?

Trotz der hohen ökonomischen Relevanz wird die Zukunft der Regionalmarken nicht zuletzt seit der wegweisenden „Path-to-Growth-Strategie“ des Unilever-Konzerns skeptisch eingeschätzt. Das Unternehmen konzentriert sich auf internationalisierungsfähige Kernmarken und plant, sein Markenportfolio von ca. 1.600 Marken Ende der 90er Jahre auf ca. 400 Marken zu reduzieren – zu Lasten vieler regionaler Angebote (vgl. Stach 2000, S. 6 ff.). Getrennt hat sich das Unternehmen z. B. von den Marken „heiße Tasse“ und „Raguletto“. Ähnliche Bestrebungen

verfolgt Procter & Gamble. Im Rahmen eines massiven Umstrukturierungs- und Kostensenkungsprogramms mit dem Verkauf unprofitabler Geschäftsbereiche fokussiert das Unternehmen sämtliche Aktivitäten auf das Kerngeschäft. Zur Stärkung dieser Sparten wurden in jüngster Zeit passende internationale Marken (z. B. Clairol und Wella) akquiriert (o. V. 2003a). Gleichzeitig werden zwar profitable, aber nicht zum Kerngeschäft zählende Marken, z. B. die zu der Getränkepartie gehörende deutsche Marke Punica, veräußert (o. V. 2003b).

Als zentrale Gründe für die internationale Kernmarkenstrategie werden economies of scale in F&E, Beschaffung, Produktion und Vertrieb auf der einen sowie steigende Anforderungen an das Marketingbudget auf der anderen Seite genannt (vgl. Meffert/Bolz 1998). Außerdem bieten globale Brands Vorteile bei der Listung im Lebensmitteleinzelhandel. Dieser zentralisiert seinen Einkauf und steht der Aufnahme regionaler Produkte entsprechend zurückhaltend gegenüber (vgl. o. V. 2002a; Lademann 2002). Hinzu kommt das Wachstum der Handelsmarken, die zu einer Ausdünnung des mittleren Marktsegmentes führen, in dem Regionalmarken traditionell angesiedelt sind. Die skizzierten Strategien von Unilever und P&G stoßen auf große Resonanz in der Praxis. Die neue Managementforschung hat vielfach herausgearbeitet, dass das Handeln solcher Leitunternehmen in der Branche von vielen anderen Anbietern imitiert wird (vgl. DiMaggio/Powell 1983; Bresser 1998). Es zeichnet sich ab, dass die Ausdünnung der Markenportfolios Kreise ziehen wird. Möglicherweise ist eine solche Entscheidung vorschnell. Es lassen sich ebenso Beispiele für die Chancen einer Regionalmarkenstrategie vorbringen:

- In den neuen Bundesländern erleben traditionelle Marken seit Mitte der 90er Jahre eine enorme Renaissance. Die Sektmarke Rotkäppchen beispielsweise hat dort einen Absatzanteil von über 44 % (o. V. 2002b). Die „Generation Trabant“ weist ihren eigenen Marken geradezu Kultcharakter zu.
- Einige Handelsunternehmen haben nach der Akquisition kleinerer Handelsfilialisten Probleme, deren Sortiment an den nationalen Standard anzupassen. Die Auslistung der regionalen Produkte ist in einer Reihe von Fällen aufgrund von Kundenbeschwerden und Umsatzminderungen revidiert worden (vgl. Holler 2001).
- Im Einzelhandel gibt es Beispiele für erfolgreiche Regionalkonzepte wie z. B. das Allgäuer Unternehmen Fenneberg (Lokalkolorit unter dem Label „von hier“) oder den SB-Warenhausspezialisten Globus (vgl. Ertl/Specht 1999, S. 99). Globus berücksichtigt auf Basis einer dezentralen Entscheidungsstruktur regionale Produkte und kann sich so gegenüber den häufig austauschbaren Sortimenten der Wettbewerber differenzieren.

3. Regionale Konsumpräferenzen bei Lebensmitteln

Eine Region ist eine durch Identität (z.B. Traditionen, Spracheigenheiten, landschaftliche Charakteristika) abgegrenzte räumliche Einheit (ähnlich Ittersum 2002, S. 3). Das Marketing mit regionalen Argumenten kann deshalb auf ganze Nationen („made in“ bzw. „country of origin“-Effekte) bezogen werden (vgl. Hausruckinger 1993; Jaffe/Nebenzahl 2001). Lebensmittelpräferenzen und -traditionen sind aber häufig lokaler Natur, so dass hier kleinräumiger abgegrenzte Regionen im Vordergrund stehen. Neben dieser räumlichen Differenzierung können im Hinblick auf Zielgebiet und Herkunftsargument zwei grundlegende Typen des Regionalmarketing unterschieden werden (vgl. Abb. 3, v. Alvensleben 1999).

	Qualifizierte Herkunftsangabe	Einfache Herkunftsangabe
Varianten	• Besondere regionale Produktionsbedingungen • Regionale Tradition	• Herkunftsangabe ohne Qualitätsgarantie • Traditionelle Regionalmarke
Zielrichtung	„Export“ von hochwertigen Spezialitäten	„Aus der Region für die Region“
Verbraucherpräferenzen	Qualitätsimage der Herkunftsregion	Präferenzen für die heimische Region/ Ethnozentismus
Einordnung in das EU-Recht	Qualifizierte Herkunftsangabe nach EU-VO 2081/92, staatliche Förderung möglich	Einfache Herkunftsangabe, staatliche Förderung nach EU-Recht nur noch eingeschränkt möglich

Abb. 3: Typen des Regionalmarketing (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Vermarktung regionaler Spezialitäten mit besonderem Qualitätsanspruch ist insbesondere bei mittelständischen Nahrungsmittelherstellern verbreitet. Sie ist entweder mit den natürlichen Gegebenheiten der Region verknüpft (z.B. bei Mineralwasser) oder spiegelt spezielle Qualitätstraditionen oder -reputationen (z.B. Aachener Printen) wider. Die Europäische Union hat in ihrer Verordnung 2081/92 diese Form der Regionalvermarktung für Lebensmittel explizit definiert und fördert sie finanziell (vgl. Becker 2000; Vannoppen et al. 2001).

Eine zweite Variante des Regionalmarketing stellt die Distribution von Erzeugnissen mit einfacher Herkunftsangabe dar (vgl. Balling 1995). Es geht dabei nicht um regionale Spezialitäten, sondern um „buy domestic“ bzw. „buy local“. Allein der Herkunftsort stellt die Besonderheit dar. Die Europäische Union hat in jüngster Zeit einzelstaatliche Förderungen dieser Variante mit Verweis auf die protektionistische Wirkung unterbunden (vgl. Becker 2000). Das traditionell in Deutschland durch die Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) betriebene Gemeinschaftsmarketing für deutsche Produkte ist nur noch dann zulässig, wenn es sich um regionale Spezialitäten im o. g. Sinne handelt. Die klassische Förderung des Regionalmarketing via staatlichem Gütezeichen („made-in-Label“) ist nicht mehr möglich.

Dies rückt die Markenpolitik als Erscheinungsform des Regionalmarketing in den Vordergrund. Regionale Marken wurden im Gegensatz zum Gemeinschaftsmarketing von der Forschung bisher vernachlässigt (vgl. Papadopoulos 1993, S. 14). Es liegen trotz erheblicher praktischer Relevanz des Themas kaum Befragungen zur Verbraucherwahrnehmung regionaler Traditionsmarken vor. Die Ergebnisse der Forschung zu regionalen Spezialitäten, Gütezeichen und zum „country of origin“-Effekt lassen sich nur bedingt auf Marken übertragen, die sich weniger durch ihre besondere Qualität als durch ihre Herkunft und ihre Tradition auszeichnen. Folgende Annahmen liegen der weiteren Studie als Hypothesen zugrunde:

Der Markenwert von Regionalmarken ist größer als von vielen Marktbeobachtern vermutet. Dafür sprechen z. B. die Ergebnisse einer eigenen Conjoint-Analyse, deren Hauptzielrichtung in der Ermittlung der Markenstärke von Bio-Marken lag. Die in das Untersuchungsset einbezogene regionale Traditionsmarke „Tuffi“ der Campina-Gruppe verfügt im Rheinland über einen Markenwert, der fast dem nationaler Premiummarken entspricht (vgl. Bodenstein/Spiller 2001).

Aus der Regionalmarketingforschung lassen sich verschiedene potenzielle Kaufmotive auf kognitiver, emotionaler und normativer Ebene ableiten (vgl. Obermiller/Spangenberg 1989). Möglicherweise tragen Regionalmarken zur Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos bei, da Verbraucher die Nähe zu den Produzenten als Vertrauenssignal auffassen (vgl. Herrmann/Anders 2001). Vielfältige Studien belegen, dass regionale Angebote u. U. als qualitativ hochwertiger wahrgenommen werden, z. B. im Hinblick auf Frische, Geschmack und Gesundheit (vgl. v. Alvensleben 1999; Vannoppen et al. 2001, S. 20 f.). Die eigene Region kann dann, wenn sie als Heimat geschätzt wird, starke emotionale Bindungen auslösen. Dieses Image wird auf die dort produzierten Marken übertragen. In der umweltpolitischen Literatur werden regionale Produkte aufgrund kurzer Transportentfernungen befürwortet.

Umweltbewusste Konsumenten präferieren deshalb lokale Produzenten (vgl. v. Alvensleben 1999). Eine regionale Herstellung sichert die dortigen Arbeitsplätze und wird aus diesem Grund von den Nachfragern geschätzt. Patriotismus hat sich in der Forschung als einer der stärksten Bestimmungsgründe gezeigt (vgl. Balling 1995, S. 86). Insgesamt ist es aber unklar, wie Regionalmarken positioniert werden sollten.

Neben diesen präferenzbezogenen Hypothesen ergeben sich aus der Literatur einige Annahmen über die Soziodemografie der typischen Regionalkäufer (vgl. Vannoppen et al. 2001, S. 9; Hausruckinger/Helm 1996, S. 268). Diese werden als älter, einkommensstark und gebildet beschrieben. Zudem greifen Frauen und größere Haushalte mit Kindern i. A. stärker auf Herkunftsinformationen zurück. Insgesamt sind die Forschungsergebnisse hier jedoch keineswegs eindeutig (vgl. Hoffmann 2000, S. 218 ff.; Loureiro/Umberger 2002, S. 17). Hinsichtlich des weiteren Einkaufsverhaltens wird schließlich überprüft, ob Regionalkäufer ggf. weniger innovationsorientiert sind (vgl. Leek et al. 2001).

4. Zur Positionierung von Regionalmarken: Eine Fallstudie

4.1. Ausgangssituation des Unternehmens

Die folgende Studie baut auf den o. g. Hypothesen auf und wurde in Zusammenarbeit mit einem der führenden deutschen Hersteller von Milchprodukten realisiert. Im Hinblick auf die Einteilung der Ernährungsindustrie (vgl. Abb. 1) ist das Unternehmen in die strategische Gruppe der kostenorientierten Großverarbeiter einzuordnen. Angesichts des begrenzten Werbebudgets muss sich das Unternehmen zwischen der Beibehaltung der bisherigen Regionalmarken oder der Konzentration auf eine oder zwei nationale Kernmarken entscheiden. Im Frischmilchmarkt verfügt das Unternehmen derzeit über ein Mehrmarkenportfolio mit zwei national angebotenen Marken und drei Regionalmarken:

- Markenartikel A hat eine hohe Markenbekanntheit, ist jedoch bisher ausschließlich für eine kleinere Category genutzt worden. Das Markentransferpotenzial wird vom Unternehmen als relativ hoch eingeschätzt, so dass zum Untersuchungszeitpunkt der Ausbau zu einer Markenfamilie forciert wurde.
- Daneben produziert das Unternehmen eine Reihe von Regionalmarken, vormals ca. 20, heute insbesondere die Marken B, C und D. Diese sind seit Jahrzehnten auf dem Markt und in den jeweiligen Regionen relativ gut distribuiert.

- Die Regionen sind allerdings unterschiedlich groß. Außerdem wird der Regionalbezug nur bei der Regionalmarke C im Markennamen ausgedrückt.
- Eine Besonderheit ist die Marke E des Konzerns, eine Herstellermarke im Niedrigpreissegment. Sie wird denjenigen Handelsunternehmen angeboten, die in der entsprechenden Warengruppe über keine Handelsmarke verfügen (Exklusivmarke).

4.2. Methodik der Discrete-Choice-Analyse

Zur Beurteilung des Stellenwerts von Regionalmarken wurde im Frühjahr 2002 eine Verbraucherbefragung durchgeführt. Die Befragung erfolgte in den Räumen Nord- und Nordostdeutschland mittels computergestützter Face-to-face-Interviews. Insgesamt wurden 487 Probanden in vier Städten befragt, die exemplarisch für die Schwerpunkte der drei untersuchten Regionalmarken stehen. Befragt wurden ausschließlich Intensivkäufer von Frischmilch.

Der Fragebogen umfasste neben Fragen zu Kaufgewohnheiten, Einkaufsstätten- und Regionalpräferenzen eine markenbezogene Wahlentscheidung. Wahlentscheidung bedeutet, dass den Befragten ein Sortiment von Milchmarken vorgelegt wurde, aus denen sie sich für die von ihnen präferierte Marke entscheiden mussten. Der Ablauf dieser sog. Discrete-Choice-Analyse (DC-Analyse/Choice Based Conjoint) ähnelt damit der traditionellen Conjoint-Analyse (vgl. Hahn 1997, S. 158; Louviere et al. 2000), ist allerdings in der Durchführung realistischer, da nur eine einfache Auswahl, vergleichbar zur realen Kaufsituation erfolgt (vgl. Ashok et al. 2002, S. 31). Durch ein systematisches Testdesign kann dann der Einfluss verschiedener Produktmerkmale auf die Markenwahl prognostiziert werden.

Ganz praktisch geht es bei der DC-Analyse darum, den Probanden ein möglichst realistisches Auswahlset vorzulegen. Im vorliegenden Fall wurden die zwei national distribuierten Handelsmarken X (Aldi) und Y (Metro) berücksichtigt, da der mengenmäßige Handelsmarkenanteil bei Milch ca. 50 % beträgt (vgl. Bridts/Köttl 2003, S. 11). Weiterhin wurde die Exklusivmarke des Untersuchungspartners aufgenommen, die denjenigen Handelsunternehmen angeboten wird, die über keine Eigenmarken verfügen. Im gehobenen Mittelpreissegment sind die traditionellen Regionalmarken in ihrem jeweiligen Verbreitungsgebiet angesiedelt. Marke A deckt schließlich das Premiumsegment ab.

Aus diesem Sortiment, das in bildlicher Form vorgelegt wird, müssen die Befragten die von ihnen bevorzugte Marke auswählen. Dabei sind die Marken mit Preisen und

weiteren Merkmalen (s. u.) versehen. Diese Preise und die weiteren Attribute werden systematisch variiert, d. h., jedem Probanden wird nur ein spezifisches Auswahlset vorgelegt, über alle Befragten hinweg werden jedoch unterschiedliche Preise und Merkmalskombinationen abgetestet. Auf diesem Weg können zwar nicht für den einzelnen Befragten, aber für die Gesamtstichprobe Preiselastizitäten, Markenpräferenzen und weitere Kaufvorlieben ermittelt werden.

Bei den weiteren Merkmalen handelt es sich um ein Regio-Label und eine neue Verschlusstechnik. Die Positionierung der Regionalmarken erfolgte in der Vergangenheit uneinheitlich. Es ist daher zunächst nicht sicher, ob sie tatsächlich als regionale Angebote wahrgenommen werden. Zudem wird auch die Handelsmarke der Metro-Gruppe mit Verweis auf ihre regionale Herkunft angeboten. Vor diesem Hintergrund soll das Potenzial der Regionalvermarktung durch ein „Regional-Label“ getestet werden. Dieses ist prägnant auf einigen Marken des Choice Sets angebracht und spiegelt damit den Effekt eines aufmerksamkeitsstarken Regionalmarketing. Als vierte Experimentalvariable neben Marke, Preis und Regional-Label wurde zur Überprüfung der Innovationsneigung der Zielgruppe eine neuartige Verschlusstechnik der Verpackung (Flexi-Cap) getestet.

Die DC-Analyse erlaubt es darüber hinaus, die Wahl der Milchmarke mit den im übrigen Fragebogen erhobenen Einstellungsfragen sowie soziodemografischen Charakteristika zu verknüpfen, so dass die Gründe für die Auswahlentscheidung ermittelt werden können (vgl. Hahn 1997, S. 84).

4.3. Ergebnisse

Ein besonders leicht interpretierbares Ergebnis der DC-Analyse stellt die Berechnung von simulierten „Marktanteilen“ dar. Diese „Marktanteile“ geben die Präferenzverteilung auf Grundlage der zur Auswahl gestellten Marken und der entsprechenden Preise wieder. Reale Marktgrößen stellen sie nur dann dar, wenn das Auswahlset alle im Handel angebotenen Produkte umfassen würde. Angesichts der unterschiedlichen Handelssortimente und Marktpreise ist dies jedoch in der praktischen Marktforschung kaum möglich, so dass die im Weiteren ausgewiesenen „Marktanteile“ als relative Experimentalgrößen anzusehen sind.

Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse für alle Marken auf Basis der zum Befragungszeitpunkt realisierten durchschnittlichen Marktpreise. Deutlich wird der hohe Marktanteil der Aldi-Handelsmarke (X), aber auch das Potenzial der Regionalmarken. Speziell die Regionalmarke B verfügt in den neuen Bundesländern über

einen ausgesprochen hohen Markenwert. Trotz der gehobenen Mittelpreislage (0,75 Euro) würde sie einen ähnlich hohen Marktanteil wie die um 20 Cent günstigere Aldi-Handelsmarke erzielen. Der Marktanteil der beiden anderen Regionalmarken ist mit ca. 15 % angesichts der Preislage ebenfalls beachtlich.

Ort	Marke A	Marke E	Marke X	Marke Y	Regio-B	Regio-C	Regio-D
Gesamt	2,4 %	19,4 %	44,7 %	14,5 %	7,3 %	3,9 %	7,9 %
Nord	2,3 %	20,2 %	49,3 %	14,2 %	–	–	14,2 %
West	2,5 %	19,4 %	47,0 %	15,1 %	–	16,1 %	–
Ost	2,2 %	13,6 %	36,0 %	13,1 %	35,1 %	–	–
Süd	2,8 %	23,2 %	44,2 %	15,5 %	–	–	14,4 %

Abb. 4: Simulierter Marktanteil (bei folgenden Preisen in Euro: Marke A=0.79, E/Y=0.59, X=0.55, B/C/D=0.75; Quelle: Eigene Erhebung)

Weiterhin lassen sich auf Basis der in der Befragung variierten Preise Preiselastizitäten schätzen.

Marke A	Marke E	Marke Y	Marke X	Regio-B	Regio-C	Regio-D
-0,71	-11,97	-4,51	-5,60	1,09	-0,86	-2,51

Abb. 5: Preiselastizitäten (Quelle: Eigene Erhebung)

Während die Handelsmarken preiselastisch sind, verfügen die Regionalmarken über einen deutlichen preispolitischen Spielraum und sind teilweise offensichtlich zu niedrigpreisig positioniert (vgl. Abb. 5). Ähnlich preisunelastisch ist auch die Premiummarke A. Die führende ostdeutsche Regionalmarke erzielt sogar eine positive Preiselastizität.

Dagegen wird die Exklusivmarke E angesichts einer negativen Preiselastizität von -11,97 ausschließlich als Niedrigpreisangebot präferiert. Insgesamt wird der Eindruck, dass der Markenwert von Regionalmarken unterschätzt wird, eindeutig bestätigt.

Die DC-Analyse bietet die Möglichkeit, die Gründe für das Entscheidungsverhalten der Konsumenten markenspezifisch zu ermitteln. Abbildung 6 zeigt die Erklärungsgrößen für das Wahlverhalten der Probanden am Beispiel der Regionalmarke D auf. Angegeben sind hier die so genannten z-Werte, die die Einflussstärke spiegeln. Ein doppelt so hoher z-Wert bedeutet eine Verdoppelung des Einflusses.

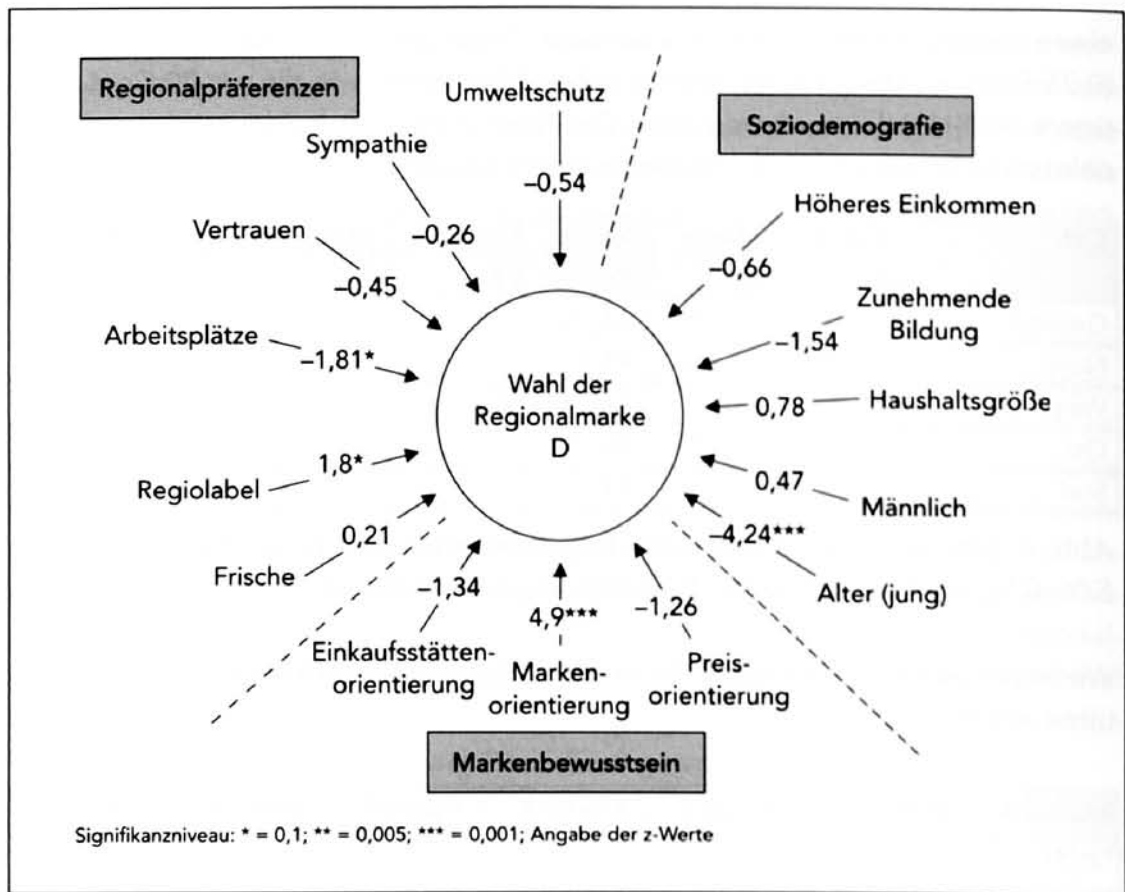


Abb. 6: Erklärungsmodell für die Wahl der Regionalmarke D
(Quelle: Eigene Darstellung)

Es wird deutlich, dass der bei weitem stärkste Einfluss auf die Auswahl der Regionalmarke D vom Markenbewusstsein ausgeht. Demgegenüber spielen Kaufrisiko, Qualität, emotionale Bindungen, Umweltschutz oder Arbeitsplatzsicherung keine Rolle. Für Letzteres kann sogar ein schwach signifikant negativer Einfluss festgestellt werden. Hochsignifikant ist daneben nur noch die Variable Alter. Ältere Konsumenten greifen deutlich stärker zu Traditionsmarken. Der geringe Einfluss der regionalspezifischen Bestimmungsfaktoren ist u. a. dadurch bedingt, dass die Regionalmarke D von den Verbrauchern bisher nur begrenzt als Regionalangebot wahrgenommen wird. Die Kennzeichnung mit einem Regiolabel trägt zu einer Erhöhung des Marktanteils bei. Dies ist bei den beiden anderen Regionalmarken nicht der Fall.

Folgende Kernaussagen können bei einer Gesamtauswertung aller Regionalmarken festgehalten werden: Den deutlich stärksten Einfluss auf den Kauf von Regionalmarken hat die bekundete Markentreue. Alle drei Regionalmarken werden von den Käufern in erster Linie als bekannte und profilierte Marken wahrgenommen.

Die z-Werte zwischen 2,6 und 4,9 zeigen auf, dass das Markenbewusstsein im Vordergrund der weiteren Erklärung stehen muss. Regionale Traditionsmarken sind aus Sicht der Verbraucher starke Markenartikel, die – wie die geringe Preiselastizität zeigt – über einen hohen Markenwert verfügen. Die Renaissance der Ost-Marken zeigt sich nicht nur am hohen Marktanteil der Marke B, sondern auch an dem positiven Preiskoeffizienten. Geschäftsstättentreue Kunden bevorzugen dagegen Handelsmarken.

Die spezifischen regionalen Argumente spielen dagegen kaum eine Rolle. Diejenigen Befragten, die eine besondere Sympathie für ihre Region haben, greifen nicht stärker zu den Regionalmarken. Auch werden diese nicht als frischer oder umweltfreundlicher wahrgenommen. Schließlich sind auch Arbeitsplatzargumente ohne Belang. Dieses Ergebnis ist überraschend, insbesondere auch für die ostdeutsche Regionalmarke. Ganz offensichtlich ist die Rückkehr der Ostmarken nicht das Ergebnis einer rationalen Entscheidung, um die Wirtschaftskraft in den neuen Bundesländern zu stärken. Es sind vielmehr die Bekanntheit und die emotionale Qualität der Marke, die im Vordergrund stehen.

Eine Analyse der Käuferstruktur von Regionalmarken zeigt weiterhin folgende Charakteristika: Regionalmarken werden stärker von älteren Personen gekauft. Dieser Effekt ist besonders stark bei Regionalmarke D anzutreffen. Mit steigendem Einkommen werden zwei der drei Regionalmarken bevorzugt gewählt. Der Einfluss des Bildungsniveaus ist uneinheitlich, der Tendenz nach aber eher negativ. Frauen und Männer präferieren Regionalmarken gleichermaßen. Eine Ausnahme stellt die Bevorzugung der Regionalmarke C durch Frauen dar. Der Einfluss der Haushaltsgröße ist uneinheitlich. Während sich für die Regionalmarke D keine größeren Einflüsse nachweisen lassen, werden die Regionalmarken B und C überwiegend von kleineren Haushalten bevorzugt. Ein signifikanter – negativer – Einfluss der innovativen Verschlusstechnik ist nur bei der Regionalmarke D nachweisbar.

Fazit: Die in der Regionalmarketingforschung diskutierten spezifischen Variablen tragen nur in geringem Umfang zur Erklärung der Regionalmarkenpräferenzen bei. Diejenigen Probanden, die regionale Produkte in der Einstellungsanalyse aus Umweltschutzgründen, aufgrund von Arbeitsplatzargumenten, Sympathie oder Vertrauen präferieren, greifen de facto nicht häufiger zu den hier präsentierten Regionalmarken. Der entscheidende Einflussfaktor ist vielmehr die Markentreue. Das Fallbeispiel liefert deutliche Hinweise auf die starke Stellung der Regionalmarken und verdeutlicht den Stellenwert der Markenführung für diese Traditionsmarken. Mit regionalspezifischen Erklärungsgrößen lässt sich das Kaufverhalten nicht begründen.

An dieser Stelle ist allerdings auch auf die Grenzen der Studie hinzuweisen: Die Untersuchung ist zum einen auf die Regionen Nord- und Ostdeutschland beschränkt, zum anderen finden sich in der Literatur zahlreiche Hinweise auf die Produktspezifität von Herkunftseffekten (vgl. Jaffe/Nebenzahl 2001, S. 90 ff.). Möglicherweise sind diese bei Milch vergleichsweise ausgeprägt (vgl. v. Alvensleben 1999). Die Analyse kann daher nicht umstandslos auf andere Warenbereiche übertragen werden.

5. Konsequenzen für die Markenführung

Die Stärke der regionalen Traditionsmarken ist insgesamt überraschend und untermauert die These, dass es Tendenzen gegen den uneingeschränkten Siegeszug der internationalen Kernmarken gibt. Standardisierte Sortimente auf Basis weniger globaler Dachmarkenkonzepte tragen zu dem in jüngster Zeit verstärkt beobachteten „Markenflimmern“ und der Austauschbarkeit der Handelssortimente bei. Speziell in den neuen Bundesländern werden die Chancen regionaler Traditionsmarken noch immer nicht hinreichend genutzt (vgl. o.V. 2002c). Es wird z. B. deutlich, dass die Ostmarke im vorliegenden Fall deutlich zu niedrigpreisig angeboten wird.

Für die Ernährungsindustrie stellt sich in der Praxis die Frage, welche Mehrerlöse sie in den Verhandlungen mit dem Handel für ihre Regionalmarken erzielen kann und welche Komplexitätskosten dem in Produktion, Logistik und Vertrieb gegenüberstehen. Eine solche Analyse setzt plausible Annahmen über das Leistungsverhalten des Lebensmitteleinzelhandels voraus. In der Praxis zeigt sich nicht selten, dass Handelsunternehmen die Markenstärke der Regionalmarken weder hinreichend wahrnehmen noch honorieren. Weiterhin ist angesichts begrenzter Regalflächen abzuschätzen, in welchem Umfang die Regionalmarkenumsätze zu Lasten der eigenen Premiummarken gehen.

Etwas einfacher ist die Entscheidungsrechnung für den Handel. Hier kann die DC-Analyse zu realen Marktanteilsschätzungen führen, wenn das Experimentaldesign auf das entsprechende Handelssortiment abgestimmt ist. Auf dieser Basis können dann auf Grundlage der Einkaufspreise und der Preis-Absatz-Funktionen optimale Verkaufspreise berechnet werden.

Weiterhin gibt die Analyse Hinweise zur Positionierung und zum Ausweitungspotenzial der Regionalmarken. Wenn – wie im vorliegenden Fall – der Markenwert

im Kern durch die hohe Markenbekanntheit und das traditionelle Image geprägt wird, ist eine regionaltypische Positionierung (Umwelt, Arbeitsplätze u. ä.) nicht notwendig. Ein Beispiel für eine erfolgreiche klassische Markenstrategie ohne regionalen Bezug ist das Waschmittel Spee von Henkel. Die traditionelle Ostmarke Spee wurde zielgruppenspezifisch (Preis-Leistungs-Käufer) und ohne jeden Regionalbezug positioniert, so dass den meisten westdeutschen Käufern heute die einstige Herkunft der Marke nicht bekannt ist (vgl. Queck 2001).

Eine weitere Option ist die zeitlich begrenzte Abschöpfung des noch vorhandenen Markenwertes. Sinnvoll ist in vielen Fällen eine Imagetransferstrategie, die beispielhaft vom niederländischen Molkereikonzern Campina realisiert wird. Das Unternehmen baut in Deutschland eine neue Dachmarke unter dem Namen Campina auf, unterhalb derer die vorhandenen Regionalmarken (Tuffi, Südmilch, Mark Brandenburg) als Sub-Brands geführt werden. Spezifisch regionale Werbeargumente (Arbeitsplätze, Transport usw.) dürfen in diesem Fall nicht mehr verwendet werden, da Beschaffung, Produktion und Verpackungsgestaltung im Laufe der Zeit zentralisiert werden sollen. Bei Erzielung einer ausreichenden Markenstärke kann die internationale Dachmarke Campina ggf. später auf die Regionalmarken verzichten.

Fazit: Die Zukunft der Regionalmarken hängt zum einen von ihrer Markenstärke ab. Angesichts der erheblichen Komplexitätskosten werden nur profilierte Regionalangebote den Verdrängungswettbewerb überleben. Nicht zuletzt das Alter der Zielgruppe verweist darauf, dass sich eine Neueinführung von Regionalmarken kaum lohnen wird – sehr wohl aber eine Ausweitungs- oder Imagetransferstrategie auf Basis der vorhandenen Markenbekanntheit. Der zweite entscheidende Faktor ist die Einkaufspolitik des Lebensmitteleinzelhandels. Nur dann, wenn die Vollsortimenter in Abgrenzung zu den Discountern regionale Profile als Wettbewerbsvorteil erkennen und per Dezentralisierung oder Database-Marketing eine regionale Sortimentspolitik etablieren, entstehen größere Freiräume für solche Marken. Eine exakte Zielgruppen- und Warenkorb-analyse auf Grundlage von Scanner-Daten erlaubt den Einsatz regionaler Artikel in der Sortimentspolitik nationaler Filialisten und könnte damit die Individualisierung des Leistungsangebotes vorantreiben (vgl. Olbrich et al. 2001). Gespräche mit Branchenvertretern deuten allerdings darauf hin, dass der deutsche Lebensmitteleinzelhandel den Markenwert der Regionalmarken in den Jahresgesprächen nicht ausreichend honoriert. Insgesamt könnte sich der Trend zur Eliminierung der Regionalmarken für viele Unternehmen als voreilig erweisen. Detaillierte Marktforschungsstudien im Vorfeld der Entscheidung sind anzuraten.

Literatur:

- Alvensleben, R. v. 1999: Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte: Konsumtheoretische Grundlagen, Beitrag zur wissenschaftlichen Arbeitstagung „Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft“, (www.uni-kiel.de/agrarmarketing/Lehrstuhl/verbraucherregio.pdf – Abruf vom 10.06.2003).
- Ashok, K./Dillon, W. R./Yuan, S. 2002: Extending Discrete Choice Models to Incorporate Attitudinal and Other Latent Variables, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp. 31–46.
- Balling, R. 1995: Der Herkunftsaspekt als Erfolgsfaktor für das Lebensmittelmarketing, in: *Berichte über Landwirtschaft*, 73. Jg., S. 83–106.
- Becker, T. 2000: Rechtlicher Schutz und staatliche Absatzförderung für Agrarprodukte und Lebensmittel auf dem Prüfstand, in: *Agrarwirtschaft*, Bd. 49, Heft 12, S. 418–428.
- Bodenstein, G./Spiller, A. 2001: Preispolitik des deutschen Lebensmitteleinzelhandels und Preisbereitschaft der Konsumenten bei ökologischen Lebensmitteln, in: Schrader, U., Hansen, U. (Hrsg.), *Nachhaltiger Konsum: Forschung und Praxis im Dialog*, Frankfurt a. M., S. 189–208.
- Bresser, R. K. F. 1998: Konvergierende Strategien. In: Ders. (Hrsg.), *Strategische Managementtheorie*. Berlin, New York, S. 341–346.
- Bridts, C./Köttl, P. 2003: Steht die Milchwirtschaft vor der heißen Phase ihres Konzentrationsprozesses?, in: *M&A Intern*, Zeitschrift der Hypo Vereinsbank (HVB Consult), Nr. 9, 04/2003, S. 8–15.
- BVE (Hrsg.) 2003: Die deutsche Ernährungsindustrie im Überblick, unter: www.bve-online.de/zahlen/index.html, Abrufdatum: 11.06.2003.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. 1983: The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48, pp. 147–160.
- Eichner Lisboa, S. 2002: Chancen nutzen – Kooperationen für den Mittelstand, unter: <http://www.bve-online.de/presse/vortraege/texte/310102>, Abrufdatum: 15.04.2002.
- Ertl, R./Specht, M. 1999: Globus – Kundenorientierung in der Sortimentsgestaltung als Ausgangspunkt für den unternehmerischen Erfolg, in: Meyer, A. et al. (Hrsg.), *Kundenorientierung im Handel*, Frankfurt a. M., S. 91–120.
- Hahn, C. 1997: Conjoint- und Discrete-Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktwahlentscheidungen, Münster 1997.
- Hausrucking, G. 1993: Herkunftsbezeichnungen als präferenz-determinierende Faktoren: Eine internationale Studie bei langlebigen Gebrauchsgütern, Frankfurt a. M. u. a. 1993.

- Hausruckinger, G./Helm, R. 1996: Die Bedeutung des Country-of-Origin-Effekts vor dem Hintergrund der Internationalisierung von Unternehmen, in: Marketing ZFP, Bd. 18, Heft 4, S. 267–278.
- Herrmann, R./Anders, S. 2001: Potenziale und Erfolgsfaktoren regionaler Markenprogramme, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Bd. 47, Heft 3, S. 251–271.
- Hoffmann, R. 2000: Country of origin – a consumer perspective of fresh meat, in: British Food Journal, Vol. 102, No. 3/2000, pp. 211–229.
- Holler, D. 2001: Platz für Regionalmarken, in: Lebensmittelzeitung, 53. Jg., 01.03.2001 (www.lz-net.de – Abruf vom 02.04.2003).
- Ittersum, K. v. 2002: The Role of Region of Origin in Consumer Decision-Making and Choice, Wageningen 2002.
- Jaffe, E. D./Nebenzahl, I. D. 2001: National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect, Copenhagen 2001.
- Lademann, R. 2002: Potenziale für regionale Lebensmittelvermarktung und -handel bei zunehmender Unternehmenskonzentration, Gutachten im Rahmen des TA-Projekts Entwicklungstendenzen von Nahrungsmittelangebot und -nachfrage und ihre Folge beim TAB Deutscher Bundestag, Berlin 2002.
- Leek, S./Szmigin, I./Carrigan, M. 2001: Older Consumer and Food Innovation, in: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Vol. 12, No. 1, pp. 71–89.
- Loureiro, M. L./Umberger, W. J. 2002: Estimating Consumer Willingness-to-Pay for Country-of-Origin Labels for Beef Products, Selected Paper 2002 American Agricultural Economics Association Annual Meeting Long Beach, CA, July 28–31. 2002.
- Louviere, J./Hensher, D./Swait, J. 2000: Stated Choice Methods: Analysis and Application, Cambridge 2000.
- Meffert, H./Bolz, J. 1998: Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart 1998.
- o. V. 2002a: Platz für Regionalmarken (www.lz-net.de/background, Abruf vom: 18.02.2002).
- o. V. 2002b: Rotkäppchen-Mumm erwartet Rekordjahr, in: Lebensmittelzeitung, 54. Jg., 30.12.2002 (www.lz-net.de – Abruf vom 02.04.2003).
- o. V. 2002c: Marken entsprechend ihrer Marktbedeutung im Handel präsentieren, in: Lebensmittelzeitung, 54. Jg., Nr. 42, S. 58.
- o. V. 2003a: Procter zeigt die Muskeln, in: Lebensmittelzeitung, 55. Jg., 20.03.2003 (www.lz-net.de – Abruf vom 06.09.2003).
- o. V. 2003b: P&G dementiert Verkauf von Marken, in: Lebensmittelzeitung, 55. Jg., 05.09.2003 (www.lz-net.de – Abruf vom 06.09.2003).
- Obermiller, C./Spangenberg, E. 1989: Exploring the Effects of Country of Origin Labels: An Information Processing Framework, in: Scrull, T. K. (Ed.): ACR 16, Provo, pp. 454–459.

- Olbrich, R./Battenfeld, D./Grünblatt, M. 2001: Die Analyse von Scanningdaten – Methodische Grundlagen und Stand der Unternehmenspraxis, demonstriert an einem Fallbeispiel, Forschungsbericht Nr. 2, FernUniversität Hagen 2001.
- Papadopoulos, N. 1993: What Product and Country Images Are and Are Not, in: Papadopoulos, N., Heslop, L. A. (Eds.): Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing, New York et al., pp. 3–38.
- Porter, M. 2002: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, aus dem Engl. von Volker Brandt, Frankfurt a. M. 2002.
- Queck, M. 2001: Ostprodukte ohne Erfolg im Westen, in: Lebensmittelzeitung, 53. Jg., 02.05.2001 (www.lz-net.de – Abruf vom 02.04.2003).
- Specht, U. 2001: Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb: Erfahrungen aus der Praxis, in: Köhler, R. et al. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke, München 2001, S. 204–211.
- Stach, M. 2000: Volle Konzentration auf die Power Brands, in: Markenartikel, 66. Jg., Heft 4, S. 6–10.
- Vannoppen, J./Verbeke, W./v. Huylenbroeck, G. 2001: Motivational Structures Towards Purchasing Labeled Beef and Cheese in Belgium, in: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Vol. 12, No. 2, pp. 1–29.