

# Markenführung in der Fleischwirtschaft – zum Markentransferpotenzial der Marke Wiesenhof – Brand management and extension strategies in the meat sector – the example of Wiesenhof

Maren Lüth und Achim Spiller  
Georg-August-Universität Göttingen

## Zusammenfassung

Die Fleischbranche als größter Zweig der deutschen Ernährungswirtschaft zeichnet sich wie kaum eine andere Branche durch eine Dominanz der Kostenführerstrategie aus. Vor dem Hintergrund eines zunehmend ruinösen Verdrängungswettbewerbs wird in diesem Beitrag die Chance eines Markenaufbaus mit Hilfe der Markentransferstrategie analysiert und dabei sowohl auf konsumpsychologische Ansätze (Markenstärke, Qualitätswahrnehmung, Transfer-Fit) als auch auf die Conjoint-Analyse rekurriert. Die Ergebnisse zeigen, dass rund 25 % der Verbraucher preisunelastisch reagieren und damit eine geeignete Zielgruppe für Herstellermarken darstellen. Die Geflügelmarke Wiesenhof ist ein gutes Beispiel dafür, dass die Markentransferstrategie eine geeignete Konzeption zum Aufbau einer Rotfleischmarke angesichts der chronisch kapitalschwachen Branche darstellt.

## Schlüsselwörter

Markentransfer; Fleischbranche; Verbraucherverhalten; Conjoint-Analyse

## Abstract

The meat sector is the largest branch in the German food economy. It is characterized by a dominance of cost leadership. Against the background of an increasingly ruinous predatory pricing policy, we analyze the potential of brands introduced into new markets by brand extension. Therefore, consumption-psychological (strength of the parent brand, perceived quality of the parent brand, perceived transfer-fit) as well as economic (conjoint analysis) approaches are applied. The results reveal a group of 25 % of consumers who show a price inelastic buying behaviour and who can be seen as a suitable target group for manufacturer's brands. The example of the poultry brand Wiesenhof shows that brand extensions are an appropriate tool to introduce brands into the financially weak red meat sector.

## Key words

brand transfer; meat sector; consumer behaviour; conjoint analysis

## 1. Markenpolitik bei Frischfleisch

Die deutsche Ernährungsindustrie ist durch eine unzureichende Auslastung der Produktionskapazitäten und eine prekäre vertikale Wettbewerbsposition gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel gekennzeichnet. Dem Druck des Handels versuchen sich viele Unternehmen durch den Aufbau starker Marken zu entziehen, die einer Auslistung entgegenstehen und dem Hersteller zu einer Alleinstellung verhelfen (FEIGE, 1996). Im Fleischmarkt gibt es bisher

allerdings nur einen ernsthaften Versuch, eine beim Verbraucher profilierte Marke aufzubauen<sup>1</sup>: Wiesenhof der PHW-Gruppe im Geflügelsektor. Im Rotfleischbereich findet man dagegen überwiegend markenlose Ware, Handelsmarken oder eher produktionsorientierte Markenfleischprogramme, die wenig Verbrauchergeltung erlangt haben (ALVENSLEBEN, 1997). In den 1990er Jahren haben die mit dem CMA-Prüfsiegel gekennzeichneten Markenfleischprogramme einen Umsatzanteil von ca. 5 % im Bereich der Schweineproduktion erreicht, beim Rindfleisch konnten nur ca. 3 % generiert werden (MENNERICH, 2000: 137). Das Verbreitungsgebiet war zudem vornehmlich regional ausgerichtet. Mit der Einführung des QS-Siegels wurde das Markenfleischkonzept der CMA im Jahre 2002 schließlich eingestellt.

Während in vielen Warengruppen der Ernährungswirtschaft bekannte Markenartikel einen überragenden Stellenwert haben und ein Preispremium bieten, ist die Fleischwirtschaft seit Jahren durch geringe Rentabilitäten und einen ausschließlich auf den Preis fokussierten Verdrängungswettbewerb charakterisiert. Viele Brancheninsider bezweifeln, dass im Rotfleischbereich eine Markenbildung überhaupt möglich ist. Folgende Aspekte werden immer wieder genannt (vgl. Tab. 1).

Die genannten Argumente sind historisch durchaus nachvollziehbar, verlieren aber zunehmend an Relevanz. So sprechen gegen die produktionstechnischen Gründe das dynamische Wachstum des SB-Segmentes, neue Verpackungstechnologien und die zunehmenden Möglichkeiten der Standardisierung der Fleischqualität durch Genetik und Futterwahl (BALLING, 1990). Das hohe wahrgenommene Kaufrisiko bei Fleisch (vgl. auch ALVENSLEBEN, 1997) ist – im Gegensatz zur Position vieler Branchenvertreter – eine wichtige Begründung für die Chancen des Markenartikels. Aus Sicht der Informationsökonomie sind bekannte Markenartikel ein zentrales Qualitätssignal bei Produkten mit hoher Informationsunsicherheit des Verbrauchers (Vertrauenseigenschaften) (AKERLOF, 1970). Dies lässt sich empirisch am Beispiel des Wurstmarktes belegen, wo starke Marken wie Herta, Gutfried, Zimbo oder Rügenwalder während der BSE-Krise vergleichsweise positiv abgeschnitten haben und z.T. sogar Zuwachsraten verzeichnen

<sup>1</sup> Die folgenden Ausführungen zu Produktion und Vermarktung in der Fleischwirtschaft beziehen sich ausschließlich auf Fleisch- und nicht auf Wurstwaren.

**Tabelle 1. Begründungen aus der Praxis gegen den Aufbau einer Fleischmarke**

| Argument                  | Begründung  |
|---------------------------|---|
| Unverpacktes Produkt      | Aufgrund des dominierenden Bedienungsvverkaufs ist eine Markierung weder nötig noch möglich.  |
| Naturprodukt              | Fleischqualität lässt sich nicht hinreichend standardisieren, wie es für eine Marke notwendig wäre.                                   |
| Hohe Qualitätsrisiken     | Krisen wie BSE treffen alle Unternehmen, auch die Markenartikler.   |
| Kunden als Co-Produzenten | Die fehlenden Kochkenntnisse vieler Verbraucher führen zu negativen Geschmackserlebnissen, die auf eine Fleischmarke zurück schlagen. |
| Fehlende Finanzkraft      | Die geringe Rentabilität der Branche verhindert teure Werbekampagnen.   |

Quelle: eigene Darstellung nach Gesprächen mit Branchenvertretern

konnten (KATTERBACH, 2001: 54). Schließlich kann auch der Verweis auf die Co-Produzentenrolle des Verbrauchers nicht überzeugen. Gleiche Bedingungen finden sich bei Kaffee, Tee oder Wein, ohne dass dies einer Markenbildung entgegenstehen würde. Es kann zwar festgestellt werden, dass das Zubereitungswissen in Teilen der Bevölkerung abnimmt, die Art der Zubereitung hat aber letztlich wenig Einfluss auf die erlebte Qualität (GRUNERT, 1998: 108). Außerdem wird der Trend zu Convenience-Produkten im Fleischbereich (CMA, 1999: 4) die Fehlermöglichkeiten des Konsumenten deutlich reduzieren.

Es verbleiben als Argument die fehlenden finanziellen Voraussetzungen zum Aufbau einer Marke in der chronisch kapitalschwachen Fleischwirtschaft. Die Investitionen in der Einführungsphase einer neuen Marke betragen in der ersten Periode nicht selten bis zu 25 % des geplanten Jahresumsatzes (SPILLER, 2000).

Angesichts der erheblichen finanziellen Barrieren bei der Einführung einer neuen Marke liegt es deshalb nahe, ein bereits eingeführtes Warenzeichen im Wege des Markentransfers auf den Schweine- oder Rindfleischmarkt zu übertragen. Das Feld des Markentransfers wurde in der wissenschaftlichen Literatur bereits umfassend behandelt, das der Markenführung im Fleischbereich allerdings kaum. Um dieses Defizit aufzuarbeiten und die Relevanz des Themas für den Fleischsektor zu verdeutlichen, wurde im Rahmen einer Masterarbeit eine eigen finanzierte empirische Untersuchung auf Basis der Marke Wiesenhof durchgeführt. Diese Marke der PHW-Gruppe wird mit Kaufargumenten wie Herkunftskonzept, Produktqualität und Sicherheit sowie in jüngerer Zeit auch durch Programmsponsoring und bekannte Testimonials beworben. Sie ist Marktführer bei Geflügelfleisch und Geflügelfleischerzeugnissen und verfügt zudem über eine hohe Distributionsquote im Handel. Primäres Ziel der Studie ist daher, das Markentransferpotenzial von Fleischmarken am Beispiel des genannten Markenartiklers zu analysieren. Dies ermöglicht eine detaillierte Analyse der grundsätzlichen Chancen und Grenzen des Markenaufbaus im Rotfleischbereich, die bisher nicht vorliegt.

## 2. Markentransferstrategie

In Deutschland sind zurzeit mehr als 95 % der neu eingeführten Produkte Markenerweiterungen (SÄTTLER, 2001a: 70; CASPAR, 2002: 234). Ein Markentransfer<sup>2</sup> liegt vor, wenn die neuen Produkte einer Produktkategorie entstammen, in der zuvor keine Artikel der betreffenden Marke angeboten wurden. Die etablierte Marke wird als Stamm-, Mutter- oder Ursprungsmarke bezeichnet und das neue Produkt als Transfer- oder Erweiterungsprodukt (GÜNTHER, 2002: 5). Die Motive des vermehrten Gebrauchs der Markentransferstrategie liegen in der Möglichkeit, schnell und kostengünstig einen hohen Bekanntheitsgrad und ein positives Image des Neuprodukts aufzubauen (SÄTTLER, 2001b: 143; MEFFERT, 2002: 149). Im vorliegenden Fall könnte auf diesem Weg das wachstumsstarke SB-Fleisch-Segment, das in Deutschland vergleichsweise gering entwickelt ist, frühzeitig besetzt werden. Langfristig besteht die Chance eines positiven spill-over-Effekts vom Transferprodukt auf die Stammmarke (AAKER, 1990: 49; BALACHANDER und GHOSH, 2003: 4). Risiken des Transfers liegen in der Imagebeeinträchtigung der Muttermarke durch Verwässerung des Images. Zu diesem auch als Markenflimmern bezeichneten Phänomen kann es kommen, wenn das Transferprodukt neue Markenassoziationen hervorruft, die nicht oder nur am Rande zum vorhandenen Markenimage passen und damit die Prägnanz des Markenbildes verringern. Außerdem können Badwill-Effekte auftreten, die durch negative Rückkopplungen vom Transferprodukt auf die Muttermarke gekennzeichnet sind. Dies stellt besonders im Fall von Qualitätsproblemen eine Gefahr von Markentransfers dar (SÄTTLER, 2001b: 147; WILHELM, 2003).

Die Entscheidung für einen Markentransfer ist entsprechend nicht ohne Risiko (ZATLOUKAL, 2002: 9). Zur Reduktion dieser Unsicherheit eignen sich Verbraucherbefragungen, da von den Konsumentenreaktionen das Erweiterungspotenzial einer Marke und der Erfolg einer Markenextension abhängen (ESCH und FUCHS, 1999: 682). In verschiedenen Studien zeigte sich, dass das Transferpotenzial einer Marke insbesondere von drei Größen bestimmt wird (BRONIARCZYK und ALBA, 1994; HÄTTY, 1994; CASPAR, 2002; ESCH, 2002):

- Der Markenstärke der Ausgangsmarke: Zunächst ist ein hoher Bekanntheitsgrad eine Bedingung sine qua non für einen erfolgreichen Markentransfer. Hinzu kommt ein positives Markenimage. Dieses sollte nicht zu sehr durch das bisherige Produkt und dessen spezifische Eigenschaften, sondern z.B. durch emotionale Elemente charakterisiert sein (ESCH und FUCHS, 1999: 685 f.). Eine Marke, die in den Augen der Verbraucher eng mit einem bestimmten Produkt verbunden ist, lässt sich schwieriger auf andere Warenbereiche übertragen (z.B. Tempo).
- Der wahrgenommenen Qualität der Muttermarke: Für viele Konsumenten stellt die wahrgenommene Qualität einer Marke die kaufentscheidende Größe dar. Es ist zu vermuten, dass Konsumenten ihre bisherigen Qualitätsassoziationen hinsichtlich einer bestimmten Marke auf das Transferprodukt übertragen, um damit ihr Risiko eines Fehlkaufs zu verringern. Mit höher wahrgenommener

<sup>2</sup> In der Literatur sind ebenfalls die synonymen Begriffe Markenerweiterung und Brand Extension zu finden.

Qualität der Muttermarke steigen daher die Chancen für einen erfolgreichen Markentransfer, eine negative Qualitätswahrnehmung resultiert meistens in einem wenig erfolgreichen Transfer (ZATLOUKAL, 2002: 24). Empirische Studien, die z.T. auf tatsächlich realisierten Markentransfers beruhen, bestätigen diesen Zusammenhang mehrheitlich (BOTTOMLEY und DOYLE, 1996; BOUSH et al., 1987; SMITH und PARK, 1992; SUNDE und BRODIE, 1993). Je höher die wahrgenommene Qualität, desto weiter lässt sich eine Marke ausdehnen (KELLER und AAKER, 1992).

- Der wahrgenommenen Ähnlichkeit zwischen der Ausgangsmarke und dem neuen Warenbereich (Transfer-Fit): Die Chancen für eine erfolgreiche Markenerweiterung steigen mit größeren wahrgenommenen Übereinstimmungen der Assoziationen zur Stammmarke und zum Transferprodukt. Der Fit kann dabei auf produktbezogenen Attributen, ähnlichen Gebrauchssituationen oder Nutzertypen sowie verwendungsbedingter Komplementarität von Muttermarke und Transferprodukt beruhen (AAKER und KELLER, 1990; BOUSH und LOKEN, 1991; BRIDGES, 1992; SATTLER et al., 2003).

Diese drei Erfolgsfaktoren werden in der folgenden Studie mittels Statements (Likert- und Rating-Skalen) überprüft. Sie stellen gleichzeitig wesentliche Bestimmungsgrößen des Markenwertes, der als Voraussetzung für einen erfolgreichen Markentransfer gilt, dar. Dessen Messung ist in den letzten Jahren sowohl in der Theorie wie in der Praxis zu einer viel beachteten Fragestellung avanciert, wobei sich in der Literatur häufig eine erste grobe Einteilung in monetäre und nichtmonetäre Verfahren findet (IRMSCHER, 1997; BEKMEIER-FEUERHAHN, 1998; KELLER, 1998; SATTLER, 2001a; FRAHM, 2003). Bei der nichtmonetären Analyse, die bisher in der Literatur und Praxis am stärksten verbreitet ist, wird indirekt über die Ermittlung von Indikatoren, wie z.B. Markenbekanntheit, -qualitätseinschätzung, -image, -attraktivität, -assoziationen, ein Markenwert bestimmt (SATTLER, 2001c: 954; FRAHM, 2003: 51f.).

Durch die geringe oder zufällige Auswahl von Indikatoren erfassen diese Analysemethoden jedoch oft nur Teilaspekte des Markenwertes, so dass zunehmend monetäre Verfahren, mit denen die zusätzliche Zahlungsbereitschaft in Geldeinheiten ermittelt wird, bei der Markenbewertung zur Anwendung kommen. Im Vordergrund stehen indirekte, dekompositionelle Ansätze, wie die Conjoint-Analyse (vgl. BLACKSTONE, 1992; CRIMMINS, 1992; SWAIT et al., 1993; PARK und SRINIVASAN, 1994; BROCKHOFF und SATTLER, 1996; KRIEGBAUM, 2001; MARETZKI, 2001).

Auch in der vorliegenden Studie wird das Markentransferpotenzial von Wiesenhof mit Hilfe der Conjoint-Analyse erhoben. Sie hat sich seit Jahrzehnten in Forschung und Praxis etabliert (WITTINK und CATTIN, 1989; GREEN und SRINIVASAN, 1990; GUSTAFSSON et al., 2000) und ist in der Agrarmarktforschung auf zahlreiche Fragestellungen angewendet worden (z.B. ALVENSLEBEN und GERTKEN, 1993; LENDER, 1997; GATH, 1998; MÜLLER, 2002; WIRTHGEN, 2003; ZENNER et al., 2005). Die Probanden werden dabei nicht direkt nach ihren Präferenzen oder Preisbereitschaften befragt, sondern gebeten, möglichst realistische Produktalternativen aus Kombinationen von Eigenschaften zu bewerten. Aus der ganzheitlichen Beurteilung erfolgt im Nachhinein eine Zerlegung des Gesamtnutzenwertes in die Einzelkomponenten und eine Ableitung von markenspezifischen

Kennzahlen, wie z.B. der Markenpräferenz oder dem Marken-Wahlanteil (BACKHAUS et al., 2003: 567). Daneben können über die Berechnung von Preisäquivalenten monetäre Werte für die verschiedenen Ausprägungen, in diesem Fall insbesondere für das Markentransferprodukt, ermittelt werden (s. Kap. 4.2). Wesentliche Vorteile der Conjoint-Analyse liegen in der Vermeidung von sozial erwünschten und strategischen Antworten sowie einer höheren Ähnlichkeit zwischen der realen und experimentellen Auswahl-situation im Vergleich zu direkten Befragungen (SATTLER und HENSEL-BÖRNER, 2000).

Neben der klassischen Conjoint-Analyse sind in den letzten Jahren verstärkt Discrete-Choice-Modelle zur Präferenzanalyse herangezogen worden (THOMPSON und KIDWELL, 1998; BURTON et al., 2001; ENNEKING, 2003). Diese werden für mikroökonomische Fragestellungen meist aus der Zufallsnutzentheorie abgeleitet und basieren auf multinomialen Logit-Modellen. Discrete-Choice-Analysen ermöglichen im Gegensatz zu Conjoint-Analysen die Integration von differenzierten exogenen Variablen in das Schätzmodell der Wahlentscheidung. Dabei lassen sich drei Typen voneinander unterscheiden: probandenspezifische Variablen wie Sozioökonomie, Einstellungen, Werthaltungen, generische Variablen wie Preise, die über Konsumenten und Produkte variieren, und alternativ-spezifische Variablen, welche nur über eine bestimmte Marke variieren (ENNEKING, 2003: 256f.).

Ein zentraler Nachteil für die Anwendung der Discrete-Choice-Analyse in der empirischen Agrarmarktforschung ist die notwendige Stichprobengröße von  $N > 500$  (LONG, 1997: 54), welche zu deutlich höheren Erhebungskosten als die Conjoint-Analyse führt. Da verschiedene empirische Vergleichsstudien außerdem zu dem Ergebnis kommen, dass sich die Validität beider Methoden kaum unterscheidet (ELROD et al., 1992; VRIENS et al., 1998; TEICHERT, 2000), findet in dieser Studie der bewährte Conjoint-Ansatz Anwendung. Dieser ist in der Forschung bereits einige Male für Transfer-Fragestellungen und zur Bestimmung des Markenwertes herangezogen worden (GREEN et al., 1993; RANGASWAMY et al., 1993; FRAHM, 2003: 52) und liefert in der vorliegenden Studie in Kombination mit konsumpsychologischen Ansätzen (Markenstärke, Qualitätswahrnehmung, Transfer-Fit) detaillierte Hintergrundinformationen zum Markentransferpotenzial im Fleischmarkt.

### 3. Design der Befragung

Das Markentransferpotenzial von Wiesenhof wurde anhand einer Konsumentenbefragung analysiert. Diese hatte mehreren Kriterien zu entsprechen (SATTLER, 1991). Die Befragung sollte in einer Umgebung stattfinden, die einer möglichst realen Kaufsituation entspricht. Außerdem war darauf zu achten, dass die Probanden aus heterogenen Bevölkerungsschichten stammten, einkaufserfahren und im vorliegenden Fall auch Fleischkonsumenten waren. Um weiterhin Verzerrungseffekte zu vermeiden, sollten die in der Conjoint-Analyse verwendeten Marken in den ausgewählten Lebensmitteleinzelhandelsgeschäften angeboten werden.

Die Konsumentenbefragung wurde in drei unterschiedlich großen Lebensmitteleinzelhandelsgeschäften der Edeka in Hildesheim, Oldenburg und Bremen im Zeitraum vom

12. bis zum 17. Januar 2004 durchgeführt. Edeka ist hinsichtlich des Lebensmittelumsatzes der marktführende deutsche Händler. Außerdem ist die Edeka-Gruppe ein bekanntermaßen qualitätsorientiertes Unternehmen, das mit seinem Gutfleisch-Programm bereits seit mehr als 10 Jahren über Erfahrung mit der Führung einer Fleischhandelsmarke verfügt. Mit der Auswahl der Befragungsorte konnten die vorangestellten Kriterien weitgehend erfüllt und die Thematik „Markenführung in der Fleischwirtschaft“ in den Mittelpunkt gerückt werden.

Insgesamt wurden 177 Kunden von zwei Interviews befragt. Bei der gezogenen Stichprobe handelt es sich um ein Convenient Sample mit einem erhöhten Frauenanteil (s. Tab. 2), was vor dem Hintergrund einer gewünschten Einkaufserfahrung und Haushaltsführung aussagekräftige Ergebnisse ermöglicht. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt sind 20-30-jährige Probanden über- und über 70-jährige Kunden unterrepräsentiert. Wie bei der Edeka-Kundschaft typisch, sind höhere Bildungsgrade und gehobene Einkommen über-

**Tabelle 2. Charakterisierung der Stichprobe (Angaben in Prozent)**

| Soziodemographische Daten                   | Kategorien                        | Stichprobe        | Gesamtbevölkerung |
|---|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Alter                                       | 15-20 Jahre                       | 2,3               | 5,6               |
|   | 21-30 Jahre                       | 27,6              | 11,9              |
|   | 31-40 Jahre                       | 20,3              | 17,2              |
|   | 41-50 Jahre                       | 19,2              | 14,5              |
|   | 51-60 Jahre                       | 15,3              | 12,2              |
|   | 61-70 Jahre                       | 11,8              | 11,6              |
|   | > 70 Jahre                        | 1,2               | 11,4              |
|   | keine Angabe                      | 2,3               |                   |
| Geschlecht                                  | Weiblich                          | 67,2              | 51,2              |
|   | Männlich                          | 32,8              | 48,8              |
| Schulbildung                                | In schulischer Ausbildung         | 2,3               | 4,5               |
|   | Volksschule/Hauptschule           | 14,2              | 46,8              |
|   | Realschule o.ä.                   | 31,3              | 19,3              |
|   | Fachhochschul-/Hochschulreife     | 33,5              | 19,9              |
|   | Fachhochschul-/Hochschulabschluss | 18,8              | 9,6               |
| Haushaltsnettoeinkommen (Euro)              | < 920 €                           | 10,7              | 16,1              |
|   | 920-1534 €                        | 13,6              | 27,1              |
|   | 1535-2556 €                       | 19,3              | 32,3              |
|   | 2557-3835 €                       | 18,6              | 16,7              |
|   | > 3835 €                          | 7,3               | 7,7               |
|   | keine Angabe                      | 30,5              |                   |
| Haushaltsgröße (n)                          | 1                                 | 18,7              | 36,6              |
|   | 2                                 | 39,0              | 33,6              |
|   | 3                                 | 19,2              | 14,3              |
|   | 4                                 | 13,0              | 11,3              |
|   | > 4                               | 10,1              | 4,3               |
| <b>Verzehr- und Einkaufsdaten</b>           | <b>Kategorien</b>                 | <b>Stichprobe</b> |                   |
| Fleischverzehrhäufigkeit im Haushalt        | 4-7mal pro Woche                  | 20,3              |                   |
|   | 1-3mal pro Woche                  | 70,6              |                   |
|   | < 1mal pro Woche                  | 7,9               |                   |
|   | < 1mal pro Monat                  | 1,1               |                   |
| Einkaufsort für Fleisch (Mehrfachnennungen) | Discounter                        | 13,6              |                   |
|   | Supermarkt - SB                   | 28,2              |                   |
|   | Supermarkt - Bedienung            | 57,6              |                   |
|   | Fleischerfachgeschäft             | 41,8              |                   |
|   | Sonstige                          | 10,2              |                   |

Quelle: eigene Erhebung, Konsumentenbefragung 2004

**Tabelle 3. Ungestützter Bekanntheitsgrad von Wurst- und Fleischmarken**

| Fleischmarke | Ungestützter Bekanntheitsgrad in % | Wurstmarke  | Ungestützter Bekanntheitsgrad in % |
|--------------|------------------------------------|-------------|------------------------------------|
| Wiesenhof    | 12,4                               | Rügenwalder | 24,3                               |
| Gutfleisch   | 11,9                               | Herta       | 22,6                               |
| Gutfried     | 4,0                                | Gutfried    | 20,9                               |
| Westfleisch  | 2,3                                | Könecke     | 19,2                               |
| Stolle       | 1,7                                | Zimbo       | 12,4                               |
| Bioland      | 1,7                                | Meica       | 7,3                                |
| Bio-Wertkost | 1,1                                | Wiesenhof   | 5,6                                |
| Sprehe       | 1,1                                | Du darfst   | 5,6                                |

Quelle: eigene Erhebung, Konsumentenbefragung 2004

durchschnittlich stark vertreten. Auch Mehrpersonenhaushalte finden sich in dieser Stichprobe stärker als im Bundesdurchschnitt.

Als Filterfrage diente die erste Frage „Wird in Ihrem Haushalt Fleisch verzehrt?“, um die gewünschte Zielgruppe,

Fleisch kaufende und verzehrende Haushalte, zu identifizieren. Bei negativer Antwort wurde das Interview abgebrochen.

Im ersten Teil der Befragung wurden zwei Conjoint-Analysen mit den Produkten Schweinefleisch und als Vergleichswarengruppe Tiefkühl-Convenience (Nasi Goreng mit Hühnerfleisch) durchgeführt. Wiesenhof bietet bereits erste Produkte im wachstumsstarken Convenience-Bereich an (WESSEL, 2000a). Bei Schweinefleisch handelt es sich aufgrund fehlender Konkurrenzmarken, der ökonomischen Bedeutung des Marktsegmentes und der erheblichen Marktdynamik, z.B. Wachstum des SB-Segmentes und Marktanteilsgewinne der Discounter, um einen potenziellen Zielmarkt der Marke (WESSEL, 2000b).

Der zweite Studienteil umfasste Fragen zum Bekanntheitsgrad und Image der Marke Wiesenhof, zur Produktqualität von Ausgangsmarke und Transferprodukten sowie zum wahrgenommenen Fit der Warenbereiche.

## 4. Ergebnisse der Studie

### 4.1 Markenstärke, wahrgenommene Qualität und Transfer-Fit von Wiesenhof

Die PHW-Gruppe wendete im Jahr 2003 für die Marke Wiesenhof knapp 8 Mio. Euro für Werbung auf (STRYCK, 2004). In der Umfrage erreichte Wiesenhof damit einen ungestützten Bekanntheitsgrad von 12,4 % und ist in der Stichprobe die bekannteste Fleischmarke, gefolgt

von der Handelsmarke Gutfleisch der Edeka (11,9 %). Unter Vorlage des Markenzeichens ist die Marke Wiesenhof 93,8 % der befragten Personen bekannt. Im Vergleich dazu besitzt Gutfleisch einen niedrigeren gestützten Bekanntheitsgrad von 57,6 %. Die vergleichend erhobenen Daten zum Wurstmarkt zeigen, dass dort Marken erheblich präsenter sind. Wiesenhof-Wurstprodukte sind allerdings weniger bekannt.

Als spontane Assoziation zu Wiesenhof nannten 65 % der Probanden „Geflügel/Hähnchen“ und rund 14 % „Fleisch/Wurst“. Positives wie „ohne Chemie, unbehandelt, gute Qualität, kontrolliert“ verbinden 8,5 % und „Wiese, Bauernhof, biologisch, kommt vom Land“ 3,4 % der Befragten mit der Marke. Negative Aussagen wie „Massentierhaltung, Hühnerkäfige oder Salmonellen“ wurden von ca. 6 % der Befragten genannt. Eine Verbindung der Marke mit Testimonials und gesponserten Fernsehsendungen nannten nur 4 %. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die meisten Probanden eher an die Produktkategorie denken, abstraktere Assoziationen werden mit der Marke kaum verbunden. Folglich ist zu vermuten, dass eine relativ stärkere Produktgebundenheit vorhanden ist, was das Transferpotenzial einschränkt.

Die Imagewerte von Wiesenhof auf Basis eines semantischen Differentials (Skala von -2 bis +2) zeigen eine positive Bewertung der Marke: Die Probanden bescheinigen dieser eine hohe Appetitlichkeit ( $\mu$ : 1,25;  $\sigma$ : 0,87). Die Produkte gelten als besonders leicht ( $\mu$ : 1,09;  $\sigma$ : 0,87), sympathisch ( $\mu$ : 1,04;  $\sigma$ : 1,01), geschmackvoll ( $\mu$ : 0,98;  $\sigma$ : 1,12) und sicher ( $\mu$ : 0,87;  $\sigma$ : 1,17). Die Marke steht jedoch kaum für Einzigartigkeit ( $\mu$ : 0,19;  $\sigma$ : 1,39). Dass ihr ein charakteristischer USP fehlt, zeigen auch die relativ hohen Standardabweichungen, welche auf sehr konträre Einschätzungen der Probanden hindeuten. Preislich wird Wiesenhof im mittleren Marktsegment angesiedelt.

In einem weiteren Schritt wurde konkret nach der Qualität der Muttermarke und nach dem Fit zu den beiden potenziellen Warengruppen gefragt. Die wahrgenommene Qualität wurde durch die Frage „Wie beurteilen Sie die Qualität der Geflügelprodukte von Wiesenhof?“ erfasst und von den Probanden anhand einer 5-stufigen Rating-Skala von „sehr hoch“ bis „sehr niedrig“ beantwortet. Dabei lagen Abbildungen von Wiesenhof-Produkten vor. Über die Hälfte der Probanden (53,3 %) schätzt die Qualität der bisherigen Wiesenhof-Produkte als gut ein. Bei der Frage nach dem Fit sollten die Befragten ebenfalls anhand einer Rating-Skala einordnen, wie gut die hypothetischen Wiesenhof-Neuprodukte mit den bisher angebotenen Geflügelprodukten zusammenpassen. Die Ähnlichkeit zwischen Wiesenhof und den untersuchten Transferprodukten stößt auf unterschiedliche Beurteilungen. Die Übertragung der Marke auf Schweineschnitzel wird von 46,9 % der Probanden positiv und von 38,4 % negativ bewertet ( $\mu$ : -0,05 bei einer Skala von -2 bis +2). Der Mittelwert für den Fit zwischen Wiesenhof und dem Fertiggericht Nasi Goreng beträgt 0,29 (56 % positiv, 25 % negativ) und liegt damit höher als bei Schweineschnitzel.

Hinsichtlich der geschätzten Qualität der fiktiven neuen Wiesenhof-Produkte fallen die Urteile bei Schweineschnitzel wie auch beim Fertiggericht Nasi Goreng gleichwertig positiv aus ( $\mu$ : 0,54).

Als Zwischenfazit lässt sich demnach festhalten, dass Wiesenhof über eine ausgesprochen hohe Markenbekanntheit verfügt, auch gilt die Marke als qualitativ hochwertig, glaubwürdig und sympathisch. Dies zeigt zunächst, dass es grundsätzlich möglich ist, eine Marke für Frischfleisch aufzubauen. Problematisch für einen Markentransfer in neue Produktbereiche ist allerdings die geringe emotionale Aufladung der Marke, zumal diese sehr stark auf Geflügel fokussiert ist. Entsprechend wird die Übertragung auf neue Warengruppen von den Befragten mit etwas Skepsis betrachtet, wobei der Transfer auf Convenience-Produkte mit Geflügelfleisch näher liegt als auf einen anderen Frischfleischmarkt.

## 4.2 Markenwert auf Basis einer Conjoint-Analyse

In der Conjoint-Analyse wurden als Produkteigenschaften Marke, Preis und Herkunft (bei Schweinefleisch) bzw. Reinheitsgebot (beim Fertiggericht) berücksichtigt. Das detaillierte Conjoint-Design mit den Eigenschaftsausprägungen zeigt Tabelle 4.

**Tabelle 4. Produkteigenschaften mit Eigenschaftsausprägungen der beiden Conjoint-Analysen**

| Produkteigenschaften                | Eigenschaftsausprägungen  |
|-------------------------------------|---|
| Marke                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiesenhof</li> <li>• Gutfleisch (Schweinefleisch) bzw. Frosta (Fertiggericht)</li> <li>• Gut&amp;Günstig</li> </ul>  |
| Preis                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schweineschnitzel:<br/>4,99 € / kg<br/>6,49 € / kg<br/>7,99 € / kg</li> <li>• Fertiggericht:<br/>1,99 € / 750 g<br/>2,75 € / 750 g<br/>3,59 € / 750 g</li> </ul> |
| Herkunftsgarantie (Schweinefleisch) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohne Herkunftsgarantie (Schweinefleisch)</li> <li>• Mit „5-D-Herkunftsgarantie“ (Schweinefleisch)</li> </ul>   |
| Reinheitsgebot* (Fertiggericht)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohne Reinheitsgebot (Fertiggericht)</li> <li>• Mit Reinheitsgebot (Fertiggericht)</li> </ul>   |

\* Das Reinheitsgebot besteht aus einem Label sowie dem erklärenden Texthinweis „100% frei von Farbstoff- und Aromazusätzen“.

Quelle: eigene Erhebung, Konsumentenbefragung 2004

Die Auswahl der Marken begründet sich aus dem Untersuchungsziel. Das Markentransferpotenzial von Wiesenhof soll im Vergleich zu der Niedrigpreishandelsmarke Gut&Günstig gemessen werden. Dahinter steckt die Überlegung, dass sich solche nicht beworbenen und ausschließlich im Preiseinstiegsbereich positionierten Marken am besten als Ankergröße eignen, da sie im Lebensmitteleinzelhandel flächendeckend vertreten sind und über einen sehr geringen Markenwert verfügen. In der neueren Marketingforschung ist diese Vorgehensweise bereits mit Erfolg getestet worden (AILAWADI et al., 2003). Mit der Premium-

handelsmarke Gutfleisch wird dem Gesichtspunkt Rechnung getragen, dass sich in jüngerer Zeit ein verstärktes Engagement großer Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen im Bereich der Fleischmarken abzeichnet. Die Marke Gutfleisch wurde von der Edeka zunächst nur im norddeutschen Raum geführt und wird zurzeit zur nationalen Marke ausgeweitet. Sie verfügt in der Befragungsregion über eine erhebliche Tradition und spiegelt damit die Wettbewerbssituation, der sich eine neu eingeführte Herstellerfleischmarke stellen müsste.

Ein wichtiges Potenzial der Marke Wiesenhof liegt in der stark kommunizierten Herkunfts-garantie, die das besondere Qualitätsimage im Geflügelmarkt begründet. Für den Convenience-Bereich wurde als zusätzliches Qualitätslabel das von der Frosta AG für Tiefkühlfertiggerichte entwickelte „Reinheitsgebot“ verwendet, welches den Verzicht auf Aromastoffe sowie die Verwendung hochwertiger Zutaten signalisiert.

Die Eigenschaftsausprägungen wurden mit Hilfe des Programms SPSS zu einem orthogonalen Design aus 9 Stimulus- und 2 Holdoutkarten kombiniert, so dass die Probanden insgesamt je 11 Fotokärtchen für Schweinefleisch und Nasi Goreng in eine Präferenzrangfolge bringen mussten. Die beiden Präferenztests waren dabei durch weitere Fragen im Interviewverlauf unterbrochen, um Ermüdungserscheinungen beim Rangieren der Wahlalternativen zu verhindern. Die Schätzung der Teilnutzenwerte erfolgte auf Basis des additiven Modells der Conjoint-Analyse und stellt sich folgendermaßen dar (SKIERA und GENSLER, 2002: 204; BACKHAUS et al., 2003: 558):

$$y = \mu + \beta_A + \beta_B + \beta_C$$

Dabei ist  $y$  = Konstante, die den „Durchschnittsrang“ über alle vergebenen (metrischen) Rangwerte widerspiegelt, A: 3 Ausprägungen, B: 3 Ausprägungen und C: 2 Ausprägungen. Für den Preis wurde ein negativ linearer Zusammenhang angenommen, für alle übrigen Eigenschaften ein diskreter. Abbildung 1 zeigt die Bedeutung der einzelnen Produkteigenschaften für das Gesamturteil des Produktes.

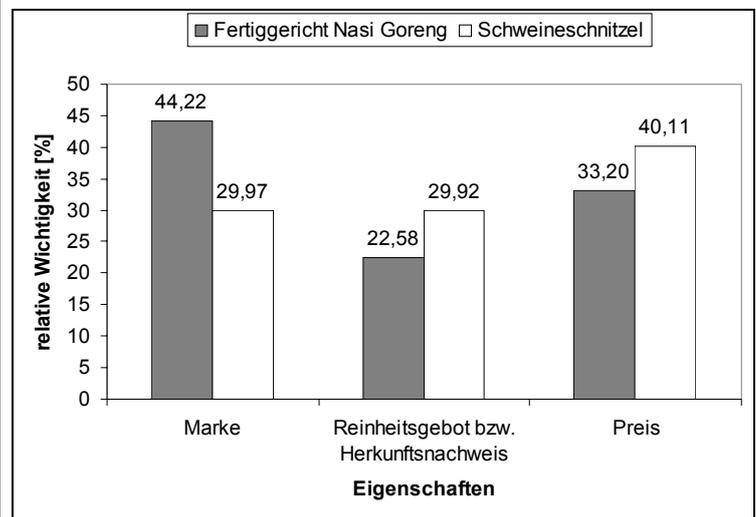
Die Gütemaße der Schätzung deuten auf eine hohe Validität der Ergebnisse hin. In vergleichbaren Verbraucherbefragungen zu den Produktpreferenzen bei Kartoffeln, Käse und Fleisch konnten ähnlich hohe Gütewerte mit Korrelationskoeffizienten über 0,8 ermittelt werden (WIRTHGEN, 2003: 103; MURPHY et al., 2004: 293; ZENNER et al., 2005: 116).

Die Ergebnisse weisen bei dem Fertiggericht Nasi Goreng die Marke als wichtigsten Kaufentscheidungsgrund aus (44 %). Demgegenüber trägt der Preis mit 33 % weniger zur Präferenzbildung bei. Das Vorhandensein des von Frosta entwickelten Reinheitsgebot-Labels hat zwar einen geringeren, gleichwohl beachtlichen Einfluss (23 %), was der allgemein wachsenden Nachfrage nach Gesundheits- und Bioprodukten entspricht. Beim Kauf von Schweinefleisch ist der Preis das entschei-

dende Kriterium (40 %). Die Marke (30 %) und der Herkunftsnachweis (30 %) besitzen das gleiche Gewicht. Eine zentrale Ursache für die geringere Relevanz der Marke im Fleischmarkt ist u.a. in dem Mangel an bekannten Herstellermarken und damit fehlenden Habitualisierungseffekten zu sehen.

Detaillierte Hinweise zur Beurteilung der beiden Transferprodukte liefert die folgende Abbildung der Teilnutzenwerte.

**Abbildung 1. Relative Wichtigkeiten der Produkteigenschaften**



Interne Validität der Schätzungen:

Schweineschnitzel: Pearson's R = 0,964\*\*\*, Kendall's Tau = 0,833\*\*\* ;

Fertiggericht Nasi Goreng: Pearson's R = 0,997\*\*\*, Kendall's Tau = 0,944\*\*\*;

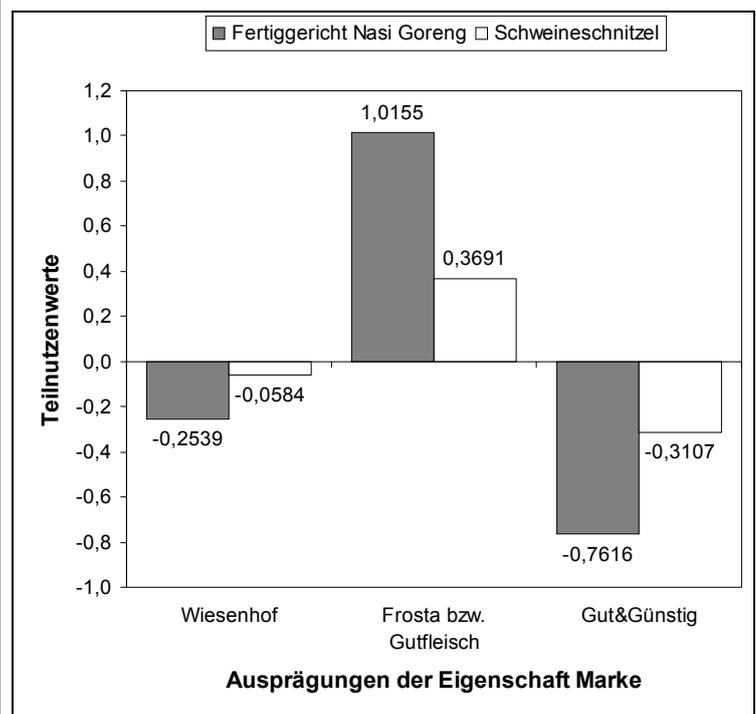
Vorhersagevalidität der Schätzungen:

Schweineschnitzel: Kendall's Tau = 1,0; Fertiggericht: Kendall's Tau = 1,0.

Signifikanzniveaus:  $p < 0,01 = ***$ ,  $p < 0,05 = **$ ,  $p < 0,1 = *$

Quelle: eigene Erhebung, Konsumentenbefragung 2004

**Abbildung 2. Teilnutzenwerte der Produkteigenschaft Marke\***



\* Gütekriterien der Schätzung: s. Abb. 1

Quelle: eigene Erhebung, Konsumentenbefragung 2004

Diese drücken aus, welche Marken präferiert werden und wie groß der Unterschied in der Bewertung zwischen den Marken ist.

Beim Fertiggericht Nasi Goreng wird die Marke Frosta deutlich gegenüber Wiesenhof präferiert, bei Schweineschnitzel ist das Preispremium von Gutfleisch geringer. Die Handelsmarke Gut&Günstig schneidet gegenüber den beiden Herstellermarken jeweils am schlechtesten ab.

Der Unterschied zwischen der Niedrigpreis-Handelsmarke und den Qualitätsmarken lässt sich auch in Geldeinheiten umrechnen und gibt damit den Markenwert wieder (BROCKHOFF und SATTLER, 1996: 218):

$$P\ddot{A} = (TW_1 - TW_0) * \frac{dP}{dTW_p}$$

mit:

PÄ: Preisäquivalent,

TW<sub>1</sub>: Teilnutzenwert für die Marke 1,

TW<sub>0</sub>: Teilnutzenwert für die Marke 0,

dP: Differenz der Preise,

dTW<sub>p</sub>: Differenz der Teilnutzenwerte der Preise

Mit Hilfe dieser Preisäquivalente wird versucht, den Geldbetrag zu bestimmen, den ein Konsument c.p. für eine bestimmte Marke im Vergleich zu einer anderen, nicht profilierten Marke bereit ist zu zahlen (SATTLER, 1991: 200; BROCKHOFF und SATTLER, 1996: 218). In diesem Fall wurde die Marke Gut&Günstig als Ankergröße herangezogen, da sie aufgrund ihrer Positionierung im Preiseinstiegssegment und der fehlenden Markenwerbung über einen geringen Markenwert verfügt und im Wesentlichen einem generischen Artikel entspricht (AILAWADI et al., 2003).

Im Vergleich zur Preiseinstiegsmarke verfügt Frosta über einen Markenwert (= durchschnittliche Mehrpreisbereitschaft) bei Nasi Goreng von 1,68 Euro. Für Wiesenhof-Nasi Goreng würde der typische Edeka-Käufer rund 48 Cent mehr ausgeben. Im Schweinefleischbereich liegen die entsprechenden Markenwerte bei 76 Cent (Gutfleisch) und 28 Cent (Wiesenhof). Insgesamt fallen die Markenpräferenzen bei Nasi Goreng erheblich stärker als bei Schweineschnitzel aus. Für Wiesenhof lässt sich daraus folgern, dass der Markentransfer in den Convenience-Markt aufgrund der vorhandenen starken Konkurrenzmarken sehr viel schwieriger sein dürfte als in den Schweinefleischmarkt.

Die Preisbereitschaft für Gutfleisch im Vergleich zur Basismarke von 76 Cent liegt unter dem tatsächlichen Mehrpreis im Markt (ca. 1 Euro). Dies zeigt, dass selbst Edeka-Stammkunden die Eigenmarke des Unternehmens, die von der Produktionsseite mit erheblichen Aufwendungen verbunden ist, nicht hinreichend wahrnehmen. Dies dürfte in dem fehlenden Werbedruck für die Eigenmarke begründet liegen, die bisher nur über Verkaufsförderungsaktivitäten, nicht aber über Imagewerbung ausgelobt wird.

### 4.3 Preisgestaltung und Marktanteilsberechnungen auf Basis einer Conjoint-Analyse

Im nächsten Analyseschritt wurde auf Basis der gewonnenen Präferenzdaten für das Fleischbeispiel eine Marktsimulation durchgeführt, wobei die Marktanteile in Abhängigkeit vom Preis des Schweineschnitzels von Wiesenhof errechnet wurden (vgl. Tab. 5). Den Beurteilungsobjekten

des Wettbewerbsszenarios liegen die realen Preise von Gutfleisch (mit Herkunftsnachweis für 6,99 €/kg) und Gut&Günstig (ohne Herkunftsgarantie für 5,99 €/kg) zugrunde. Bei dem Schweineschnitzel von Wiesenhof wurde angenommen, dass eine Herkunftsgarantie im gleichen Umfang gewährleistet wird wie bei den Geflügelprodukten der Marke.

**Tabelle 5. Preis-Marktanteil-Funktionen der Marken für Schweineschnitzel bei variierendem Preis der Marke Wiesenhof**

| Variierender Preis von Wiesenhof in € | Marktanteil Wiesenhof | Marktanteil Gutfleisch (6,99 €) | Marktanteil Gut&Günstig (5,99 €) |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 4,99                                  | 57,63                 | 31,64                           | 10,73                            |
| 5,49                                  | 55,93                 | 31,92                           | 12,15                            |
| 5,99                                  | 48,87                 | 34,18                           | 16,95                            |
| 6,49                                  | 38,98                 | 35,59                           | 25,42                            |
| 6,99                                  | 23,45                 | 40,11                           | 36,44                            |
| 7,49                                  | 22,88                 | 40,68                           | 36,44                            |
| 7,99                                  | 22,88                 | 40,68                           | 36,44                            |

Quelle: eigene Erhebung, Konsumentenbefragung 2004

Für die Transformation der Präferenzdaten aus der Conjoint-Analyse in eine Kauf- bzw. Markenwahlwahrscheinlichkeit wurde das Maximum-Utility-Modell herangezogen, welches im Vergleich zu den übrigen Verknüpfungsregeln (average utility und logit) die plausibelsten Ergebnisse liefert. Demzufolge wählt der Konsument ausschließlich das Produkt, welches ihm den maximalen Gesamtnutzen liefert, und weicht nur in seltenen Fällen auf Alternativprodukte aus (GREEN und KRIEGER, 1988; HAIR et al., 2002).

Die Tabelle zeigt zusammenfassend an, welchen hypothetischen Absatzanteil das Transferprodukt Wiesenhof-Schweineschnitzel bei unterschiedlichen Preisen in Edeka-Geschäften erzielen könnte.<sup>3</sup>

Bei einer Einstiegspreispositionierung von 4,99 € erreicht Wiesenhof den höchsten Marktanteil von 58 %, Gut&Günstig den geringsten von 11 %. Die Preis-Marktanteil-Funktion von Wiesenhof zeigt bis zu einem Preis von 6,99 € einen stark degressiven Verlauf. Auffallend am Verlauf der drei Preis-Marktanteil-Funktionen ist, dass Gut&Günstig am meisten von den Wiesenhof-Verlusten profitiert und seinen Marktanteil stärker erhöhen kann als Gutfleisch. Die Wiesenhof-Käufer gehören somit offensichtlich zu einer preisbewussteren Käufergruppe. Dieses Ergebnis bestätigt die Imageanalyse, nach denen Wiesenhof als Traditionsmarke im Mittelpreissegment wahrgenommen wird. Der Marktanteil von Gutfleisch ist mit einer Variation von ca. 9 % relativ stabil. Dieses Ergebnis deutet auf eine hohe Markentreue der bisherigen Verwender hin.

<sup>3</sup> Bei der Berechnung der Marktanteile ist darauf zu achten, ob Markenpräferenz und Kaufintensität korrelieren, im Fleischmarkt z.B. derart, dass Fleischintensivkäufer häufiger zu Handelsmarken greifen. In diesem Fall sollte die aus der Conjoint-Analyse berechnete Prognose durch Einführung eines Gewichtungsfaktors korrigiert werden (vgl. HENSEL-BÖRNER und SATTLER, 2000). Im vorliegenden Fall fanden sich dafür keine Anhaltspunkte.

Ein weitgehend unelastischer Verlauf der Funktionen zeigt sich in der Preisspanne zwischen 6,99 € und 7,99 €. Teilstichproben mit unterschiedlichen Größen kommen zu ähnlichen Ergebnissen, was auf eine stabile Marktanteilsprognose hindeutet. Diese Markentreue hängt möglicherweise mit der Qualitätsunsicherheit vieler Verbraucher zusammen, die von einem höheren Preis auf eine höhere Qualität der Produkte schließen. Tatsächlich zeigen rund 25 % der Probanden ein atypisches Nachfrageverhalten, indem sie ihre Nachfrage bei steigendem Preis erhöhen. Eine Auswertung ohne diese Kunden kommt zu deutlich niedrigeren Marktanteilen für die Marke Wiesenhof, wohingegen Gut&Günstig ein höheres Niveau erreicht. Wiesenhof kann also über die Marke einen Teil der nach Sicherheit beim Fleischeinkauf strebenden Verbraucher erreichen, konkurriert insgesamt aber deutlich stärker mit Gut&Günstig als mit der Traditionsmarke Gutfleisch, die über einen sehr treuen Kundenstamm verfügt.

## 5. Fazit

Mit Blick auf den Fleischmarkt zeigt die Analyse deutlich, welche Potenziale derzeit noch ungenutzt bleiben. Gutfleisch gehört sicherlich zu den vergleichsweise profilierten Qualitätsprogrammen. Die geringe Mehrpreisbereitschaft gegenüber der Preiseinstiegshandelsmarke und dem Transferprodukt zeigt aber, dass die Markenbildung auch hier noch in den Kinderschuhen steckt. Entsprechend zeichnen sich Markteintrittschancen für Markenartikler ab.

Interessant ist, dass immerhin 25 % der befragten Edeka-Kunden eine atypische Preis-Absatz-Funktion aufweisen, d.h. aus Risikoüberlegungen heraus im Zweifelsfall lieber das etwas teurere Fleischprodukt kaufen. Diese risikoscheuen Verbraucher, das zeigt eine hier nicht wiedergegebene Clusteranalyse, sind auch diejenigen, die Wiesenhof als Marke gegenüber Gutfleisch präferieren. Diese Preisbereitschaft wird derzeit von der Branche nicht abgeschöpft. Der Wert der Marke wird von den Herstellern unterschätzt. Gegenwärtig zeichnet sich vielmehr ab, dass Handelsunternehmen wie Edeka, Lidl und Aldi den Markenaufbau vorantreiben. Dies wird die Austauschbarkeit der Lieferanten und den Wettbewerbsdruck bei den Schlachtunternehmen weiter erhöhen. Derzeit zeigt z.B. die Umstellung des marktführenden niederländischen Handelsunternehmens Albert Heijn von dem bisherigen nationalen Single-Sourcing (Lieferant: Dumeco-Gruppe) auf ein internationales Multiple-Sourcing-Konzept die Gefahren, die der Industrie ohne starke Marken drohen. Die Wahrscheinlichkeit einer Auslistung ist bei einer starken Marke deutlich geringer.

Für die deutschen Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen liefert die Studie Hinweise auf die Potenziale einer Differenzierungsstrategie. Bisher ist das Marketing von Unternehmen wie Tönnies, Westfleisch oder Vion vornehmlich auf Kostenführerschaft ausgerichtet. Dies ist unternehmenspolitisch durchaus riskant, da in einer Branche dauerhaft nur ein Unternehmen Kostenführer sein kann und ein ruinöser Verdrängungswettbewerb droht. Marken sind dagegen die zentralen Treiber einer Differenzierungsstrategie. Die vorliegende empirische Untersuchung zeigt, dass es hierfür auch bei Fleisch zahlungsbereite Käufersegmente gibt. Zudem wird mit dem Markentransfer eine Strategie vorge schlagen, die der Finanzschwäche der Branche gerecht wird.

Aus wissenschaftlicher Sicht verweist die Analyse auf die Notwendigkeit, sich stärker mit nicht-preislichen Wettbewerbsparametern in der größten Branche der deutschen Ernährungswirtschaft zu beschäftigen. Die engen Grenzen der Stichprobe und die Konzentration auf ein spezifisches Fallbeispiel lassen erkennen, dass es sich um eine erste Sondierungsarbeit handelt, der tiefer gehende Analysen folgen müssen.

## Literatur

- AAKER, D.A. (1990): Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly. In: Sloan Management Review 31 (4): 47-56.
- AAKER, D.A. und K.L. KELLER (1990): Consumer Evaluations of Brand Extensions. In: Journal of Marketing 54 (1): 27-41.
- AILAWADI, K.L., D.R. LEHMANN und S.A. NESLIN (2003): Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. In: Journal of Marketing 67 (October): 1-17.
- AKERLOF, G.A. (1970): The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: Quarterly Journal of Economics 84 (3): 488-500.
- ALVENSLEBEN, R. V. (1997): Consumer Attitudes and Behaviour on the Meat Market in Germany. In: Alvensleben, R. v. et al. (Hrsg.): Problems of Meat Marketing. Arbeitsbericht Nr. 2, Institut für Agrarökonomie, Universität Kiel: 15-18.
- ALVENSLEBEN, R. V. und D. GERTKEN (1993): Regionale Gütezeichen als Marketinginstrument bei Nahrungsmitteln. In: Agrarwirtschaft 42 (6): 247-251.
- BACKHAUS, K., B. ERICHSON, W. PLINKE und R. WEIBER (2003): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. 10. Auflage. Springer, Berlin.
- BALACHANDER, S. und S. GHOSE (2003): Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions. In: Journal of Marketing 67 (1): 4-13.
- BALLING, R. (1990): Marketing-Konzeption für einen Markenartikel Rindfleisch. Agrarwirtschaft Sonderheft 125. Strothe, Frankfurt a.M.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, S. (1998): Marktorientierte Markenbewertung: eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung. Deutscher Universitätsverlag u.a., Wiesbaden.
- BLACKSTONE, M. (1992): Price Trade-offs as a measure of Brand Value. In: Journal of Advertising Research 30 (4): RC3-RC6.
- BOTTOMLEY, P.A. und J.R. DOYLE (1996): The formation of attitudes towards brand extensions: Testing and generalising Aaker and Keller's model. In: International Journal of Research in Marketing 13 (October): 365-377.
- BOUSH, D.M. und B. LOKEN (1991): A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation. In: Journal of Marketing Research 28 (February): 16-28.
- BOUSH, D., S. SHIPP, B. LOKEN, E. GENCTURK, S. CROCKETT, E. KENNEDY, B. MINSHALL, D. MISURELL, L. ROCHFORD und J. STROBEL (1987): Affect Generalization to Similar and Dissimilar Brand Extensions. In: Psychology and Marketing 4 (3): 225-237.
- BRIDGES, S. (1992): A Schema Unification Model of Brand Extensions. Working Paper Report No. 92-123. Wake Forest University, Cambridge, Massachusetts.
- BROCKHOFF, K. und H. SATTLER (1996): Schwartauer Werke: Markenwert und Qualitätszeichen. In: Dichtl, E. (Hrsg.): Markterfolg mit Marken. Beck, München: 207-224.
- BRONIARCZYK, S.M. und J.W. ALBA (1994): The Importance of the Brand in Brand Extension. In: Journal of Marketing Research 31 (2): 214-228.
- BURTON, M., D. RIGBY, T. YOUNG und S. JAMES (2001): Consumer Attitudes to Genetically Modified Organisms in Food in the

- UK. In: *European Review of Agricultural Economics* 28 (4): 479-498.
- CASPAR, M. (2002): Markenausdehnungsstrategien. In: Meffert, H., C. Burmann, und M. Koers (Hrsg.): *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung mit Best Practice-Fallstudien*. Gabler, Wiesbaden: 233-259.
- CMA (1999): *Convenience bei Frischfleisch*. Bonn.
- CRIMMINS, J.C. (1992): Better Measurement and Management of Brand Value. In: *Journal of Advertising Research* 32 (July/August): 11-19.
- ELROD, T.J., J.J. LOUVIERE und K.S. DAVEY (1992): An Empirical Comparison of Ratings-Based and Choice-Based Conjoint Models. In: *Journal of Marketing Research* 29 (August): 368-377.
- ENNEKING, U. (2003): Die Analyse von Lebensmittelpräferenzen mit Hilfe von Discrete-Choice-Modellen am Beispiel ökologisch produzierter Wurstwaren. In: *Agrarwirtschaft* 52 (5): 254-267.
- ESCH, F.-R. (2002): Markenprofilierung und Markentransfer. In: Albers, S. und A. Herrmann (Hrsg.): *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle*. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden: 189-218.
- ESCH, F.-R. und M. FUCHS (1999): Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen*. Gabler, Wiesbaden: 669-703.
- FEIGE, S. (1996): Handelsorientierte Markenführung – Strategien zur Profilierung von Konsumgüterherstellern beim Handel. Peter Lang, Frankfurt a.M. u.a.
- FRAHM, L.-G. (2003): Markenbewertung. Ein empirischer Vergleich von Bewertungsmethoden und Markenwertindikatoren. Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 3045. Peter Lang, Frankfurt a.M. u.a.
- GATH, M. (1998): Der Einfluss der Kennzeichnung auf die Verbraucherakzeptanz gentechnisch veränderter Lebensmittel. Arbeitsbericht Nr. 11, Institut für Agrarökonomie, Universität Kiel.
- GREEN, P.E. und A.M. KRIEGER (1988): Choice Rules and Sensitivity Analysis in Conjoint Simulators. In: *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 16 (Spring): 114-127.
- GREEN, P.E. und V. SRINIVASAN (1990): Conjoint-Analysis in Marketing: New Developments With Implications for Research and Practice. In: *Journal of Marketing* 54, October 1990: 3-19.
- GREEN, P.E., A.M. KRIEGER und M.K. AGARWAL (1993): A Cross Validation Test of Four Models for Quantifying Multiattribute Preferences. In: *Marketing Letters* 4 (4): 369-380.
- GRUNERT, K.G. (1998): Qualitätserwartung und Qualitätserlebnis bei Lebensmitteln. In: Neuner, M. und L.A. Reisch (Hrsg.): *Konsumperspektiven: Verhaltensaspekte und Infrastruktur; Gerhard Scherhorn zur Emeritierung*. Duncker & Humblot, Berlin: 101-111.
- GUSTAFSSON, A., A. HERRMANN und F. HUBER (2000): *Conjoint Measurement – Methods and Applications*. Springer, Berlin u.a.
- GÜNTHER, S. (2002): Wahrnehmung und Beurteilung von Markentransfers: Erfolgsfaktoren für Transferprodukte und Markenimage. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- HAIR, J.F., R.L. TATHAM und R.E. ANDERSON (2002): *Multivariate Data Analysis with Readings*. 6. Auflage. Upper Saddle River, Prentice Hall PTR, London.
- HATTY, H. (1994): Markentransferstrategie. In: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Bd. 1. Schäffer-Poeschel, Stuttgart: 561-582.
- HENSEL-BÖRNER, S. und H. SATTLER (2000): Ein empirischer Validitätsvergleich zwischen der Customized Computerized Conjoint Analysis (CCC), der Adaptive Conjoint Analysis (ACA) und Self-Explicated-Verfahren. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 70 (6): 705-727.
- IRMSCHER, M. (1997): *Markenwertmanagement Wettbewerb: Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb, eine informationsökonomische Analyse*. Peter Lang, Frankfurt a.M. u.a.
- KATTERBACH, W. (2001): BSE und die Folgen. In: *Impulse* 18 (5): 50-55.
- KELLER, K.L. (1998): *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 6. Auflage. Upper Saddle River, Prentice Hall PTR, London.
- KELLER, K.L. und D.A. AAKER (1992): The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. In: *Journal of Marketing Research* 29 (1): 35-50.
- KRIEGBAUM, C. (2001): *Markencontrolling – Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling*. Vahlen, München.
- LENDER, R. (1997): *Der Markt für Urlaub auf dem Bauernhof. Eine Analyse von Angebot und Nachfrage unter Berücksichtigung der Conjoint-Analyse*. Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2037. Peter Lang, Frankfurt a.M.
- LONG, J.S. (1997): *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*. Thousand Oaks, Sage Publications, California u.a.
- MARETZKI, J. (2001): *Preisorientierte Markenwertmessung*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (2002): Strategische Optionen der Markenführung. In: Meffert, H., C. Burmann und M. Koers (Hrsg.): *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung mit Best Practice-Fallstudien*. Gabler, Wiesbaden: 135-165.
- MENNERICH, J. (2000): Auf dem Weg zu einer neuen Qualitätsoffensive. In: *top agrar* 28 (1): 136-138.
- MURPHY, M., C. COWAN, H. MEEHAN und S. O'REILLY (2004): A conjoint analysis of Irish consumer preferences for farmhouse cheese. In: *British Food Journal* 106 (4): 288-300.
- MÜLLER, M. (2002): *Präferenzen und Zahlungsbereitschaften für ausgewählte Landschaftsfunktionen. Ökonomische Bewertung der Umwelt auf der Basis der Adaptiven Conjoint-Analyse*. Wissenschaftsverlag Vauk, Kiel.
- PARK, C.S. und V. SRINIVASAN (1994): A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and its Extensibility. In: *Journal of Marketing Research* 31 (May): 271-288.
- RANGASWAMY, A., R.R. BURKE und T.A. OLIVA (1993): Brand equity and the extendibility of brand names. In: *International Journal of Research in Marketing* 10 (1): 61-75.
- SATTLER, H. (1991): *Herkunfts- und Gütezeichen im Kaufentscheidungsprozess: die Conjoint-Analyse als Instrument der Bedeutungsmessung*. M- und P-Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart.
- (2001a): *Markenpolitik*. Vahlen, Stuttgart.
- (2001b): *Brand-Stretching: Chancen und Risiken*. In: Köhler, R. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements*. Vahlen, München: 141-149.
- (2001c): *Markenwert (Brand Equity)*. In: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlen's Großes Marketinglexikon*. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. Beck, Vahlen, München: 952-957.
- SATTLER, H. und S. HENSEL-BÖRNER (2000): A Comparison of Conjoint Measurement with Self-Explicated Approaches. In: Gustafsson, F., A. Herrmann und F. Huber (Hrsg.): *Conjoint Measurement: Methods and Applications*. Springer, Berlin u.a.: 121-133.

- SATTLER, H., F. VÖLCKNER und G. ZATLOUKAL (2003): Erfolgsfaktoren von Markentransfers - Eine empirische Analyse für kurzlebige Konsumgüter. In: Marketing ZFP 25 (3): 147-168.
- SKIERA, B. und S. GENSLER (2002): Berechnung von Nutzenfunktionen und Marktsimulationen mit Hilfe der Conjoint-Analyse (Teil 1). In: WiSt 5 (April): 200-206.
- SMITH, D.C. und C.W. PARK (1992): The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. In: Journal of Marketing Research 29 (August): 296-313.
- SPILLER, A. (2000): Erfolgchancen mittelständischer Hersteller als Handelsmarkenspezialisten: Eine institutionenökonomische Analyse. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000: Marketing in kleineren und mittleren Unternehmen. Vahlen, München: 391-412.
- STRYCK, I. (2004): Produktentwicklung und Markenaufbau im Geflügelfleischsektor am Beispiel von Wiesenhof. Vortrag auf der Sommerakademie des Forschungs- und Studienzentrums für Veredelungswirtschaft Weser-Ems der Georg-August-Universität Göttingen am 23.09.2004 in Vechta.
- SUNDE, L. und R.J. BRODIE (1993): Consumer Evaluations of Brand Extensions: Further Empirical Results. In: International Journal of Research in Marketing 10 (1): 47-53.
- SWAIT, J., T. ERDEM, J. LOUVIERE und C. DUBELAAR (1993): The Equalization Price: A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity. In: International Journal of Research in Marketing 10 (March): 23-45.
- TEICHERT, T. (2000): Auswirkungen von Verfahrensalternativen bei der Erhebung von Präferenzurteilen. In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis 2: 145-159.
- THOMPSON, G.D. und J. KIDWELL (1998): Explaining the Choice of Organic Produce: Cosmetic Defects, Prices, and Consumer Preferences. In: American Journal of Agricultural Economics 80 (2): 277-287.
- VRIENS, M., H. OPPEWAL und M. WEDEL (1998): Ratings-Based versus Choice-Based Latent Class Conjoint Models. In: Journal of the Market Research Society 40 (3): 237-248.
- WESSEL, A. (2000a): Wiesenhof setzt auch bei Geflügel-Snacks Maßstäbe. In: <http://www.lz-net.de/archives/>, 07.10.2000, Abrufdatum: 01.03.2004.
- (2000b): Herkunftskonzept beflügelt Wiesenhof. In: <http://www.lz-net.de/archives/>, 02.03.2000, Abrufdatum: 10.03.2004.
- WILHELM, S. (2003): Ausdehnung: Wieviel Marke verträgt der Kunde. In: <http://www.lz-net.de/specials/pages/>, Juni 2003, Abrufdatum: 15.03.2004.
- WIRTHGEN, A. (2003): Regional- und ökologieorientiertes Marketing. Verlag Dr. Kovac, Hamburg.
- WITTINK, D.R. und P. CATTIN (1989): Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update. In: Journal of Marketing 53 (3): 91-96.
- ZATLOUKAL, G. (2002): Erfolgsfaktoren von Markentransfers. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- ZENNER, S., B. WIRTHGEN und M. ALTMANN (2005): Präferenzen für unterschiedliche Produktionsverfahren und Herkunftsbezeichnungen – dargestellt am Beispiel eines Lebensmittels aus der Direktvermarktung. In: Agrarwirtschaft 54 (2): 112-118.

## Danksagung

An dieser Stelle danken wir den beiden anonymen Gutachtern für wertvolle Hinweise zu einem früheren Manuskript.

Kontaktautor:

**PROF. DR. ACHIM SPILLER**

Universität Göttingen

Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte

Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen

Tel.: 05 51-39 98 97, Fax: 05 51-39 12 122

E-Mail: [a.spiller@agr-uni.goettingen.de](mailto:a.spiller@agr-uni.goettingen.de)