

Brüggemann, Philipp; Olbrich, Rainer

**Article**

## Das Dilemma mit der Erhöhung des Marktanteils: Eine neue Methode zur Verbesserung der Marktanteilsanalyse mit Blick auf Normal- und Sonderpreise

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Brüggemann, Philipp; Olbrich, Rainer (2023) : Das Dilemma mit der Erhöhung des Marktanteils: Eine neue Methode zur Verbesserung der Marktanteilsanalyse mit Blick auf Normal- und Sonderpreise, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 40, Iss. 1, pp. 50-58

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/280448>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review

## St.Gallen

### Assessing Marketing Performance

#### Schwerpunkt

Digitales Marketing:  
Integrierte Erfolgsmessung –  
Wie der strategische Einsatz  
von Digital-Analytics-  
Instrumenten gelingt

Paradigmenwechsel bei der  
Return-on-Marketing-Planung

Management im Cockpit –  
Dashboards für den  
Marketingserfolg

How Consumers Think of  
Your Brand? Just Ask!

Bestimmung von Marktanteilen  
über Share-of-Search-Analysen –  
Wie FIT STAR mehr Transparenz  
im Wettbewerbsumfeld seiner  
Fitnessstudios schafft

Das Dilemma mit der  
Erhöhung des Marktanteils –  
Eine neue Methode zur Verbesserung  
der Marktanteilsanalyse mit Blick  
auf Normal- und Sonderpreise



#### Spektrum

«Man muss bereit sein,  
ein bewusstes Risiko einzugehen»  
Interview mit Boris Dolkhani,  
Robert Bosch GmbH

How Traditional Manufacturers  
succeed in D2C – A Strategic  
Framework for Assortment and  
Pricing to Solve Channel Conflicts

# Das Dilemma mit der Erhöhung des Marktanteils

Eine neue Methode zur Verbesserung  
der Marktanteilsanalyse  
mit Blick auf Normal- und Sonderpreise

Die innovative Methode zur Dekomposition von Marktanteilen ermöglicht es, Verschiebungen innerhalb eines beobachteten Marktanteils aufzudecken. Die Autoren zeigen am Beispiel des Marktanteils von Herstellermarken im Wettbewerb mit Handelsmarken wie bisherige Marktanteilsanalysen durch die Dekomposition nach Normal- und Sonderpreisen verbessert werden können.

Philipp Brüggemann, Prof. Dr. Rainer Olbrich

Die Verbreitung von Handelsmarken sowie die Auswirkungen auf Hersteller und Händler wurden in den letzten Jahrzehnten eingehend untersucht (Olbrich et al., 2009; Rubio & Yagüe, 2009; Cuneo et al., 2019). Dabei werden in zahlreichen Publikationen Marktanteile von Hersteller- und Handelsmarken verwendet (Sethuraman & Gielens, 2014; Olbrich et al., 2017; Brüggemann et al., 2020; Brüggemann et al., 2022). Darüber hinaus existiert eine intensive Diskussion, inwieweit Marktanteile geeignet sind, den Gewinn von Unternehmen zu prognostizieren (Edeling & Himme, 2018; Bhattacharya et al., 2022).

Bisherige Ansätze zur Marktanteilsanalyse haben jedoch den Nachteil, dass i.d.R. lediglich Wirkungen von Einflussfaktoren (wie z.B. der Preis, der Anteil der Sonderangebote oder die Markenvielfalt) auf den Marktanteil untersucht werden. Eine Operationalisierung und Analyse von Verschiebungen innerhalb eines Marktanteils – z.B. zwischen Normal- und Sonderpreisen – existiert bisher nicht. Die Beeinflussung eines Marktanteils kann u.U. nicht zu dem intendierten Effekt (z.B. der Erhöhung des Marktanteils), sondern zu einer Verschiebung innerhalb dieses Marktanteils (z.B. zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen) führen. Für die Markenartikelindustrie und für den Handel führt dies zu dem Dilemma, dass die Vorteilhaftigkeit der Veränderung von Einflussfaktoren mit bestehenden Ansätzen zur Marktanteilsanalyse kaum vollständig evaluiert werden kann. Dies kann insbesondere mit Blick auf Sonderangebote zu dem Dilemma führen, das der Handel den Marktanteil von Herstellermarken über den Einsatz von Sonderpreisen steuert, ohne Informationen über die Wirkung dieser Determinante innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen zu berücksichtigen. Die ausschliessliche Betrachtung der Wirkung des Einsatzes von Sonderangeboten auf den Marktanteil

von Herstellermarken ist hier nicht ausreichend, da für die Evaluation der betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit dieser Massnahme auch die Verschiebungen innerhalb des Marktanteils berücksichtigt werden müssen. Andernfalls droht eine nicht optimale Steuerung der Marktanteile von Hersteller- und Handelsmarken. Mit der Einführung der Methode zur Dekomposition von Marktanteilen wird diese Limitation bisheriger Marktanteilsanalysen reduziert und die entsprechende Forschungslücke geschlossen.

Die Methode zur Dekomposition von Marktanteilen liefert neue Erkenntnisse darüber, wie der Handel und die Markenartikelindustrie agieren sollten, um ihr Marktanteilsmanagement zu optimieren. Mit dieser innovativen Methode können das Dilemma mit Blick auf die Marktanteilsanalyse aufgedeckt und entsprechende Implikationen abgeleitet werden. Die Anwendung dieser neuen Methode erfolgt anhand von Haushaltspaneldata am Beispiel des mengenmässigen Marktanteils von Herstellermarken im Wettbewerb mit

#### Philipp Brüggemann

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Marketing,  
FernUniversität in Hagen, Universitätsstrasse 11,  
58097 Hagen, Deutschland  
Tel.: +49 (0) 2331 987-2372  
[philipp.brueggemann@fernuni-hagen.de](mailto:philipp.brueggemann@fernuni-hagen.de)

#### Prof. Dr. Rainer Olbrich

Professor und Lehrstuhlinhaber,  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Marketing,  
FernUniversität in Hagen, Universitätsstrasse 11,  
58097 Hagen, Deutschland  
Tel.: +49 (0) 2331 987-2541  
[lehrstuhl.marketing@fernuni-hagen.de](mailto:lehrstuhl.marketing@fernuni-hagen.de)

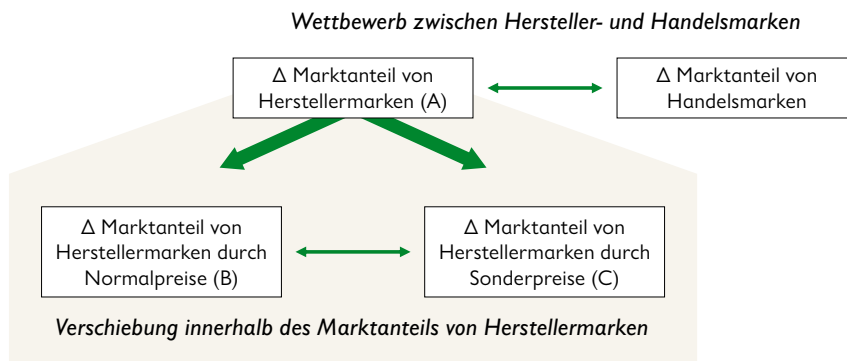
Handelsmarken. Ziel dieser Untersuchung ist die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

*Welche Determinanten des Marktanteils von Herstellermarken führen zu (keiner) Verschiebung innerhalb dieses Marktanteils zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen?*

## 1. Methode zur Dekomposition von Marktanteilen

Abbildung 1 stellt die Methode zur Dekomposition von Marktanteilen am Beispiel von Herstellermarken dar. Der obere Teil der Abbildung beschreibt den vielfach analysierten Wettbewerb zwischen den Marktanteilen von Hersteller- und Handelsmarken (Sethuraman & Gielens, 2014; Olbrich et al., 2017; Brüggemann et al., 2020). Ausgehend von dieser «klassischen» Marktanteilsanalyse, erfolgt die Dekomposition der Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken mit Blick auf

Abb. 1: Dekomposition von Marktanteilen am Beispiel von Herstellermarken



Quelle: Eigene Darstellung.

Normal- und Sonderpreise. Dabei wird die Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken (A) in die Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken durch Normalpreise (B) sowie durch Sonderpreise (C) zerlegt.

Die Dekomposition von Marktanteilen ermöglicht es, einen beobachteten Marktanteil (z.B. die Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken) in mehrere Komponenten zu zerlegen (z.B. mit Blick auf Normal- und Sonderpreise). Abbildung 2 beinhaltet eine exemplari-

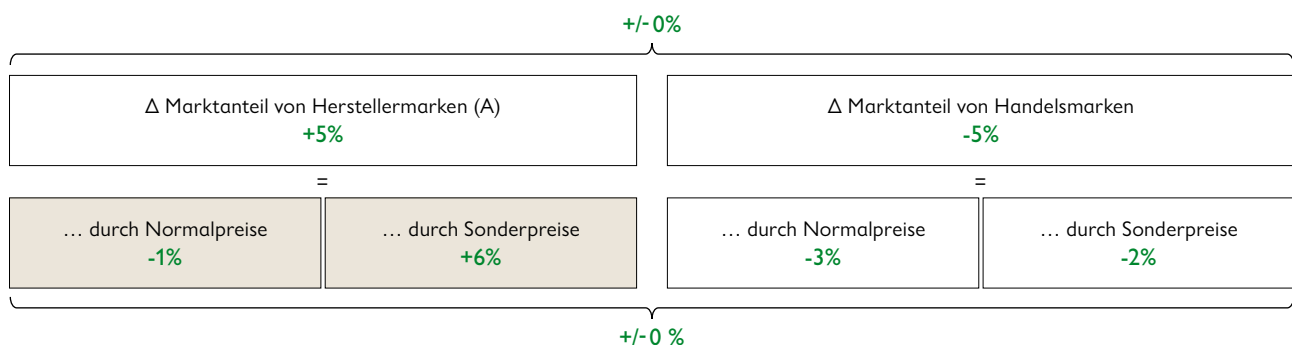
sche Dekomposition der Veränderung des Marktanteils von Hersteller- und Handelsmarken nach Normal- und Sonderpreisen.

In diesem fiktiven Beispiel erhöht sich der Marktanteil von Herstellermarken um 5% (im Vergleich zur vorherigen Periode). Daraus folgt, dass der Marktanteil von Handelsmarken um 5% sinkt. In einem weiteren Schritt werden die beobachteten Marktanteile mit Blick auf Normal- und Sonderpreise zerlegt, indem bei der erneuten Berechnung des

Marktanteils Käufe zu Normalpreisen bzw. zu Sonderpreisen betrachtet werden. Dadurch wird sichtbar, dass die Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken (+5%) durch eine Reduktion des Marktanteils von Herstellermarken zu Normalpreisen um 1% sowie durch eine Erhöhung des Marktanteils von Herstellermarken zu Sonderpreisen um 6% resultiert. Die Erhöhung des Marktanteils von Herstellermarken (+5%) im Wettbewerb mit Handelsmarken ist demnach ganz wesentlich auf Sonderpreise zurückzuführen. Darüber hinaus offenbart die Dekomposition des Marktanteils von Herstellermarken, dass die Erhöhung des Marktanteils zu einer Verschiebung von dem Marktanteil von Herstellermarken zu Normalpreisen zum Marktanteil von Herstellermarken zu Sonderpreisen führt. Auf die ebenfalls in Abbildung 2 exemplarisch dargestellte Dekomposition des Marktanteils von Handelsmarken wird hier und im weiteren Verlauf des Beitrags nicht näher eingegangen.

An dieser Stelle sei betont, dass dies nur eine mögliche Operationalisierung des Konzeptes zur Dekomposition von Marktanteilen ist. Sowohl mit Blick auf die Granularität der Differenzierung der Marktanteile (Breite der Dekomposition) als auch auf die Anzahl der

Abb 2: Exemplarische Dekomposition von Marktanteilen



Quelle: Eigene Darstellung.

aufeinanderfolgenden Dekompositionen (Tiefe der Dekomposition) bestehen vielfältige Möglichkeiten zur Operationalisierung. So können mehr als zwei Marktanteile differenziert werden (z.B. Marktanteile mehrerer Absatzkanäle eines Unternehmens). Darüber hinaus können mehrere aufeinanderfolgende Dekompositionen von Marktanteilen untersucht werden.

Um Veränderungen des Marktanteils von Herstellermarken analysieren zu können, werden in dem folgenden Abschnitt Determinanten des Marktanteils von Herstellermarken hergeleitet, bevor der Untersuchungsaufbau vorgestellt und die empirische Untersuchung präsentiert werden.

## 2. Determinanten des Marktanteils von Herstellermarken

Der Marktanteil von Herstellermarken wird durch den Preis beeinflusst. In zahlreichen Publikationen konnte ein negativer Zusammenhang zwischen dem Preis sowie entsprechenden Marktanteilen empirisch nachgewiesen werden (Cotterill & Putsis, 2000; Olbrich et al., 2017; Brüggemann et al., 2022). In Anlehnung an Brüggemann et al. (2020) differenzieren die Autoren zwischen Normal- und Sonderpreisen von Hersteller- und Handelsmarken.

Neben den Produktpreisen wird der Anteil der Sonderangebote von Hersteller- sowie von Handelsmarken berücksichtigt. Sethuraman und Gielen (2014) finden im Rahmen einer Meta-Analyse heraus, dass Sonderangebote von Handelsmarken (Herstellermarken) einen moderaten, aber signifikant positiven (negativen) Einfluss auf den Marktanteil von Handelsmarken haben. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse von Olbrich et al. (2017) einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen

dem Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken und dem Marktanteil von Handelsmarken.

Neben den Produktpreisen und den Anteilen von Sonderangeboten wird die Markenvielfalt als Determinante für den Marktanteil von Herstellermarken in das Forschungsmodell aufgenommen. Nach Raju et al. (1995) nimmt mit steigender Anzahl von Herstellermarken der Marktanteil von Handelsmarken ab. Folglich muss der Marktanteil von Herstellermarken steigen. Weitere Publikationen deuten darauf hin, dass ein Rückgang der Anzahl von Herstellermarken mit einem Anstieg des Marktanteils von Handelsmarken einhergeht (Baker et al., 2006; Olbrich et al., 2009).

Als weitere Determinante des Marktanteils von Herstellermarken wird die

### Zusammenfassung

In dieser Studie wird eine neue Methode zur Dekomposition von Marktanteilen vorgestellt und am Beispiel von Herstellermarken im Wettbewerb mit Handelsmarken empirisch untersucht. Die Autoren zerlegen den Marktanteil von Herstellermarken in einen durch Normalpreise sowie einen durch Sonderpreise entstandenen Marktanteil. So können Verschiebungen innerhalb eines beobachteten Marktanteils aufgedeckt werden. Insbesondere die Veränderung von Produktpreisen und Sonderangeboten führt zu einer Verschiebung innerhalb des Marktanteils zwischen dem Marktanteil von Herstellermarken zu Normal- sowie zu Sonderpreisen. Mit Blick auf die Veränderung des Anteils der Markenvielfalt von Herstellermarken ist keine Verschiebung festzustellen.

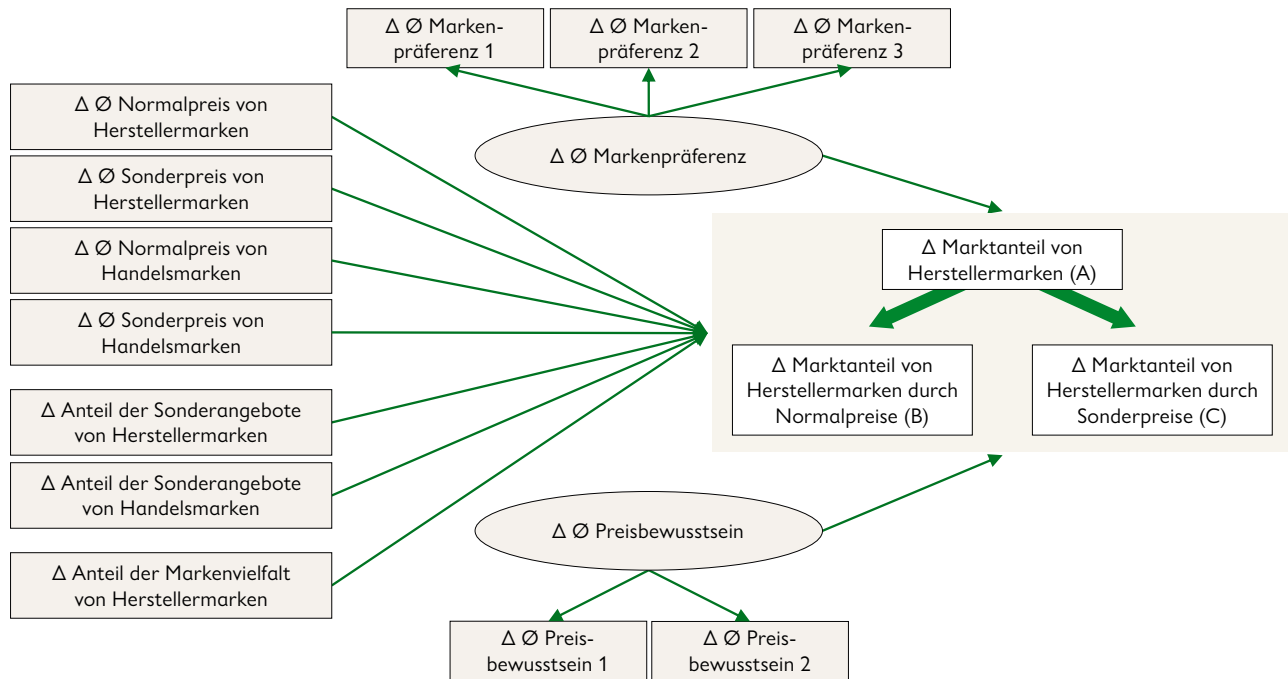
Markenpräferenz berücksichtigt. Im Handel stehen die Verbraucherinnen und Verbraucher regelmässig vor der Wahl zwischen dem Kauf einer Hersteller- oder einer Handelsmarke. Nach Rubio und Yagüe (2009) spielen intrinsische Aspekte eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung für Konsumgüter. Ein solcher Aspekt kann die Markenpräferenz der Verbraucherinnen und Verbraucher sein. Frühere Erkenntnisse deuten auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Markenpräferenz und der Nachfrage nach Herstellermarken hin (Banks, 1950; Sriram et al., 2006).

Das Preisbewusstsein der Verbraucher wird in dieser Studie ebenfalls in das Forschungsmodell aufgenommen. Nach Sinha und Batra (1999) besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Preisbewusstsein und der Absicht, Handelsmarken zu kaufen. Dieser Zusammenhang wurde in früheren Forschungsstudien empirisch bestätigt (Jin & Suh, 2005; Mostafa & Elseidi, 2018).

## 3. Untersuchungsaufbau

Während die zuvor hergeleiteten Determinanten des Marktanteils von Herstellermarken als unabhängige Variablen fungieren, werden die im ersten Kapitel bereits erwähnten unterschiedlichen Operationalisierungen zur Veränderung von Marktanteilen von Herstellermarken (A), von Herstellermarken durch Normalpreise (B) und von Herstellermarken durch Sonderpreise (C) als abhängige Variablen eingesetzt. Das Forschungsmodell ist in Abbildung 3 dargestellt. Die empirischen Ergebnisse werden in drei separaten Modellen, die sich mit Blick auf die drei operationalisierten Marktanteile von Herstellermarken (A), (B) und (C) unterscheiden, berechnet. Anschliessend werden die empirischen Ergebnisse dieser drei Modelle vergleichend interpretiert.

**Abb 3: Forschungsmodell**



Quelle: Eigene Darstellung.

## 4. Empirische Untersuchung

### 4.1 Daten und Operationalisierung

Für die empirische Analyse werden GfK-Haushaltspaneldaten aus dem deutschen Lebensmittelhandel von 2006 bis 2015 verwendet. Die Daten umfassen 1 755 931 Käufe von durchschnittlich 17 220 Haushalten pro Jahr aus fünf Vertriebslinien der Betriebsform SB-Warenhaus. Diese Einkäufe umfassen die Produktgruppen Haarshampoo, Röstkaffee, Tafelschokolade und Vollwaschmittel. Für die empirische Analyse werden die Daten pro Vertriebslinie zu Jahren und Kalenderwochen aggregiert. In Anlehnung an Kelton und Weiss (1989), Putsis (1997), Brüggemann et al. (2020) und Brüggemann et al. (2022) werden

für alle Variablen intertemporale Veränderungen gegenüber der vorherigen Kalenderwoche berechnet. Durch die Aggregation der Daten entstehen 2396 Datenzeilen. Die latenten Konstrukte zur Messung der Veränderung der durchschnittlichen Markenpräferenz und des durchschnittlichen Preisbewusstseins basieren auf jährlich erhobenen Fragebogendaten. Dabei ist zu betonen, dass zur Berechnung dieser zwei latenten Konstrukte pro Kalenderwoche jeweils die in dieser Kalenderwoche kaufenden Haushalte berücksichtigt wurden. Daraus resultieren für jede Kalenderwoche entsprechende Werte für die durchschnittliche Veränderung der Markenpräferenz und des Preisbewusstseins.

Die empirischen Ergebnisse werden mit einem kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodell unter Verwendung von Mplus6 berechnet. Da in einigen Fällen

eine Verletzung der Normalverteilungsannahme nicht ausgeschlossen werden kann, wird die robuste Maximum-Likelihood-Schätzung angewendet. In Anlehnung an Brüggemann et al. (2020) und Brüggemann et al. (2022) wird in dieser Untersuchung der mengenmässige Marktanteil berechnet.

### 4.2 Ergebnisse und Implikationen

Tabelle 1 fasst die empirischen Ergebnisse der drei Modelle (A), (B) und (C) zusammen. Die Dekomposition des Marktanteils von Herstellermarken legt bisher nicht beobachtete Effekte offen, die nachfolgend erläutert werden. Dazu werden in den nachfolgenden Abschnitten ausgewählte Ergebnisse vorgestellt und entsprechende Implikationen abgeleitet. Tabelle 1 beinhaltet einen Gesamtüber-

blick über die empirischen Ergebnisse der drei zugrundeliegenden Strukturgleichungsmodelle.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die empirischen Ergebnisse plausibel sind. So deutet z.B. der negative Zusammenhang zwischen den durchschnittlichen Normal- und Sonderpreisen von Herstellermarken und dem Marktanteil von Herstellermarken (A) auf eine fallende Preis-Absatz-Funktion hin. Eine Erhöhung der durchschnittlichen Normal- und Sonderpreise von Handelsmarken führt hingegen – wie zu erwarten – zu einem Anstieg des Marktanteils von Herstellermarken (A). Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass die Erhöhung des Anteils der Sonderangebote von Herstellermarken sowie des Anteils der Markenvielfalt von Herstellermarken den Marktanteil von Herstellermarken (A) signifikant positiv beeinflussen.

Interessanterweise geht von dem Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken der stärkste Einfluss auf den Marktanteil von Herstellermarken (A) aus. Die

### Kernthesen

- 1 Die innovative Methode zur Dekomposition von Marktanteilen verbessert bisherige Ansätze zur Marktanteilsanalyse.
- 2 Das Dilemma der Marktanteilsanalyse kann mithilfe der Methode zur Dekomposition von Marktanteilen identifiziert werden.
- 3 Die neue Methode lässt sich einfach anwenden und auf zahlreiche Fragestellungen übertragen.
- 4 Veränderungen der Determinanten des Marktanteils von Herstellermarken führen neben dem intendierten Effekt zu einer Verschiebung innerhalb des Marktanteils.
- 5 Die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung liefern dem Handel wertvolle neue Erkenntnisse zur Marktanteilsanalyse im Handel.

Anwendung der neuen Methode zur Dekomposition von Marktanteilen deckt darüber hinaus auf, dass hier keine Verschiebung zwischen Normal- und Sonderpreisen stattfindet. Händler können demnach den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken mithilfe des Anteils der

Markenvielfalt von Herstellermarken ohne «Streuverluste» mit Blick auf Produkte zu Normal- und zu Sonderpreisen innerhalb des Marktanteils beeinflussen. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Gestaltung der Regalflächen i.d.R. durch den Handel determiniert wird.

Tabelle 1: Ergebnisse der empirischen Untersuchung

	Modell (A)	Modell (B)	Modell (C)
	Δ Marktanteil von Herstellermarken	Δ Marktanteil von Herstellermarken durch Normalpreise	Δ Marktanteil von Herstellermarken durch Sonderpreise
R <sup>2</sup>	,114	,201	,212
<b>Unabhängige Variablen</b>	<b>Standardisierter Pfadkoeffizient β (Pfadkoeffizient b)</b>		
Δ ∅ Normalpreis von Herstellermarken	-,068 (-,021)**	-,128 (-,104)***	,091 (,083)***
Δ ∅ Sonderpreis von Herstellermarken	-,101 (-,017)***	,113 (,049)***	-,136 (-,066)***
Δ ∅ Normalpreis von Handelsmarken	,155 (,023)***	,044 (,017)*	,014 (,006)
Δ ∅ Sonderpreis von Handelsmarken	,127 (,013)***	,006 (,001)	,039 (,011)*
Δ Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken	,179 (,120)***	-,356 (-,616)***	,381 (,736)***
Δ Anteil der Sonderangebote von Handelsmarken	-,017 (-,005)	-,004 (-,004)**	-,002 (-,002)
Δ Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken	,190 (,532)***	,028 (,201)	,041 (,330)*
Δ ∅ Markenpräferenz	,022 (,014)	-,155 (-,264)***	,146 (,279)***
Δ ∅ Preisbewusstsein	,016 (,009)	-,213 (-,317)***	,196 (,326)***

\*p < ,050; \*\*p < ,010; \*\*\*p < ,001. Quelle: Eigene Darstellung.



Weitere ergänzende Grafiken zum Artikel finden Sie unter: [unisg.link.MRSG-Brueggemann-Olbrich](https://unisg.link/MRSG-Brueggemann-Olbrich)



Neben dem Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken beeinflusst auch der Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken den Marktanteil von Herstellermarken (A) signifikant positiv. Hier zeigt die Dekomposition des Marktanteils jedoch eine deutliche Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen. Das bedeutet, dass Händler den Marktanteil von Herstellermarken (A) mithilfe des Anteils der Sonderangebote von Herstellermarken positiv beeinflussen können, dabei jedoch eine Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen akzeptieren müssen. Aus der Sicht der Markenartikelindustrie ist der insgesamt positive Effekt auf den Marktanteil von Herstellermarken (A) durch die Erhöhung des Anteils der Sonderangebote von Herstellermarken besorgniserregend, da die Hersteller keinen direkten Einfluss auf den Einsatz der Sonderangebote im Handel haben. Darüber hinaus können mit Sonderangeboten verbundene Preissenkungen zu einem Rückgang der Zahlungsbereitschaft und zu einer Erosion der Marke führen (Jørgensen et al., 2003). Wenn die Zahlungsbereitschaft und der Wert der Marke sinken, kann auch der Abgabepreis des Herstellers gegenüber dem Handel sinken. Darüber hinaus signalisieren niedrigere Preise eine geringere Qualität, was den Absatz weiter verringern kann (Sethuraman & Cole, 1999). Infolgedessen sinken das Gewinnpotenzial und die Investitionsanreize der Markenartikelindustrie (Dobson, 1998). Schlussendlich stellt die Erhöhung des Marktanteils von Herstellermarken (A) durch die Erhöhung des Anteils der Sonderangebote von Herstellermarken eine ernsthafte Bedrohung für die Markenartikelhersteller mit Blick auf den Markenwert dar.

Eine Erhöhung des Anteils der Sonderangebote von Handelsmarken ver-

ändert interessanterweise den Marktanteil von Herstellermarken (A) nicht signifikant. Dieses Ergebnis zeigt, dass die Veränderung des Anteils der Sonderangebote von Handelsmarken nicht dazu geeignet ist, den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken zu beeinflussen. Für die Markenartikel-

industrie ist dieses Ergebnis problematisch, da dies dazu führen kann, dass der Handel den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken über den Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken und nicht über den Anteil der Sonderangebote von Handelsmarken beeinflusst.

Ein Anstieg der Markenpräferenz oder des Preisbewusstseins führt zu keiner signifikanten Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken (A). Die Auswirkung durch eine Erhöhung der Markenpräferenz sowie des Preisbewusstseins auf den Marktanteil von Herstellermarken (A) wird erst durch die Dekomposition des Marktanteils nach Normal- und Sonderpreisen sichtbar. Ein Anstieg der Markenpräferenz sowie des Preisbewusstseins verringert jeweils den Marktanteil von Herstellermarken durch Normalpreise (B) und erhöht den Marktanteil von Herstellermarken durch Sonderpreise (C). Für die Markenartikelindustrie und für den Handel ist die gezielte Erhöhung der Markenpräferenz oder des Preisbewusstseins somit für die Beeinflussung des Marktanteils nicht empfehlenswert, da keine spürbare Wirkung auf den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken festgestellt werden kann, sondern lediglich eine Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen.

Insgesamt liefert die empirische Untersuchung wertvolle neue Informationen für den Handel und für die Markenartikelindustrie. Der Handel kann die Erkenntnisse nutzen, um die Steuerung der Marktanteile von Hersteller- und Handelsmarken in seinen Einkaufsstätten zu optimieren. Für die Markenartikelindustrie ist insbesondere die Erkenntnis, dass die Erhöhung des Anteils der Markenvielfalt am stärksten auf den Marktanteil von Herstellermarken wirkt, höchst relevant. Darüber hinaus wurde mit dieser Untersuchung herausgefunden, dass aus der Erhöhung

### Handlungsempfehlungen

- 1 Die Markenartikelindustrie und der Handel sollten die neue Methode zur Dekomposition von Marktanteilen zur Verbesserung ihrer Marktanteilsanalysen nutzen.
- 2 Der Handel sollte abwägen, wie weit die durch den Einsatz von Sonderangeboten entstehende Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken toleriert werden sollte.
- 3 Der Handel sollte in Erwägung ziehen, den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken über die tatsächlich gelistete Markenvielfalt in seinem Regal zu steuern.
- 4 Die Markenartikelindustrie sollte den Einsatz von Sonderangeboten durch den Handel äussert kritisch beobachten, insbesondere mit Blick auf eine drohende Markenerosion.
- 5 Die Markenartikelindustrie sollte dem Handel die Steuerung des Marktanteils von Herstellermarken über den Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken empfehlen, um eine u.U. schädliche Verschiebung innerhalb des Marktanteils zu vermeiden.

des Anteils der Markenvielfalt keine (u.U. schädliche) Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen resultiert.

## 5. Fazit und Ausblick

Die Anwendung der Methode zur Dekomposition des Marktanteils von Herstellermarken liefert der Wissenschaft und der Praxis neue Erkenntnisse über Verschiebungen innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen. Hersteller und Händler können durch die Anwendung dieser neuen Methode das Dilemma der Marktanteilsanalyse (die Verschiebung innerhalb des Marktanteils zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen) aufdecken und entsprechende Implikationen ableiten.

Mit Blick auf die empirischen Ergebnisse wird deutlich, dass insbesondere der Handel den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken in seinen Einkaufsstätten steuern kann. Der Handel kann dazu die Produktpreise von Hersteller- und Handelsmarken, den Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken sowie den Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken

nutzen. Die Beeinflussung des Marktanteils von Herstellermarken durch den Einsatz von Sonderpreisen ist aus Sicht der Markenartikelindustrie jedoch äusserst kritisch zu betrachten, da dies zu einer Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen führen kann. Darüber hinaus kann daraus eine Erosion der Marke resultieren. Die Anpassung des Anteils der Markenvielfalt von Herstellermarken führt hingegen zu keiner (u.U. schädlichen) Verschiebung innerhalb des Marktanteils von Herstellermarken. Die empirischen Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine Erhöhung der Markenpräferenz sowie des Preisbewusstseins dazu führt, dass Kundinnen und Kunden zu Sonderpreisen einkaufen, obwohl diese das Produkt auch zum Normalpreis gekauft hätten. Dieses Dilemma ist für den Handel und für die Markenartikelindustrie äusserst relevant, da hierdurch eine Kannibalisierung der Nachfrage zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen resultieren kann, die mit den bisherigen Ansätzen zur Marktanteilsanalysen nicht beobachtet werden konnte (siehe z.B. Sethuraman & Gielens, 2014; Olbrich et al., 2017; Brüggemann et al., 2020; Brüggemann et al., 2022).

Insgesamt kann festgestellt werden, dass der Handel über unterschiedliche

Möglichkeiten verfügt, um den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken spürbar zu beeinflussen. Bisherige Marktanteilsanalysen konnten dabei jedoch nicht aufzeigen, ob die Veränderung dieser Determinanten zu der intendierten Wirkung mit Blick auf den Marktanteil von Hersteller- und Handelsmarken führt, oder ob eine (u.U. schädliche) Verschiebung innerhalb des Marktanteils – z.B. zwischen Normal- und Sonderpreisen – daraus resultiert. Die in diesem Beitrag vorgestellte neue Methode ermöglicht es, die Wirkung von Determinanten unter Berücksichtigung von Verschiebungen innerhalb des Marktanteils zu analysieren.

Das Dilemma bei der Beeinflussung von Marktanteilen wird insbesondere mit Blick auf den Einsatz von Sonderangeboten deutlich. So kann der Handel zwar z.B. über die Erhöhung des Anteils der Sonderangebote von Herstellermarken den Marktanteil von Herstellermarken spürbar erhöhen, muss dabei jedoch eine Verschiebung innerhalb des Marktanteils zwischen Produkten zu Normal- und zu Sonderpreisen in Kauf nehmen.

Diese Untersuchung, und insbesondere die Methode zur Dekomposition von Marktanteilen, eröffnet neues Potenzial für weitere Forschung. So können Unter-



Quelle: © Adobe Stock

schiede zwischen Vertriebslinien und Produktgruppen der Händler berücksichtigt werden. Auch der Marktanteil von Handelsmarken kann zerlegt und mit Blick auf das Dilemma der Marktanteilsanalyse untersucht werden. In diesem Zusammenhang sollte insbesondere der Frage nachgegangen werden, ob auch der Marktanteil von Handelsmarken durch den Einsatz von Sonderangeboten beeinflusst werden kann. Ein weiterer Ansatzpunkt für zukünftige Forschung ist die zusätzliche Berechnung des Marktanteils auf der Grundlage des Umsatzes anstatt der Menge. Des Weiteren sollte neben der Veränderung des Marktanteils von Herstellermarken auch die Veränderung des Marktanteils von Vertriebslinien in

weiteren Untersuchungen berücksichtigt werden. Auf diese Weise kann herausgefunden werden, inwiefern ein Anstieg des Marktanteils von Herstellermarken zu einem Anstieg des Marktanteils von Vertriebslinien führt. Zusätzlich sollte weitere Forschung die empirischen Ergebnisse mit aktuelleren Daten sowie mit weiteren Vertriebslinien und Warengruppen verifizieren.

Mit Blick auf den Mehrwert dieser Methode für die Wissenschaft und die Praxis nehmen die Autoren eine hohe Übertragbarkeit auf unterschiedlichste Fragestellungen, Untersuchungsobjekte und Differenzierungsmerkmale an. Das Konzept zur Dekomposition von Markt-

anteilen kann z.B. zur Analyse von Determinanten auf den Marktanteil einer Marke mit Blick auf eine Verschiebung innerhalb des Marktanteils zwischen konventionellen Produkten und Bio-Produkten genutzt werden. Darüber hinaus ist auch die Analyse der Verschiebung innerhalb des Marktanteils zwischen «auch online» und «ausschliesslich offline» kaufenden Konsumentinnen und Konsumenten (Brüggemann & Pauwels, 2022) denkbar. Des Weiteren kann die Methode zur Dekomposition von Marktanteilen auch auf andere relative oder absolute Zielgrößen übertragen werden, wie z.B. auf den Absatz oder den Umsatz im stationären Handel oder auf Impressionen oder Klickraten im Online-Handel. ■

## Literatur

- Baker, D., Baltzer, K. & Möller, A. S. (2006). Branding behaviour in the Danish food industry. *Agribusiness: An International Journal*, 22(1), 31–49. <https://doi.org/10.1002/agr.20077>
- Banks, S. (1950). The relationships between preference and purchase of brands. *Journal of Marketing*, 15(2), 145–157. <https://doi.org/10.2307/1247660>
- Bhattacharya, A., Morgan, N. A. & Rego, L. L. (2022). Examining why and when market share drives firm profit. *Journal of Marketing*, 86(4), 73–94. <https://doi.org/10.1177/00222429211031922>
- Brüggemann, P., Olbrich, R. & Schultz, C. D. (2020). Competition between national brands and private labels: Determinants of the market share of national brands. In F. J. Martínez-López, J. C. Gázquez-Abad & E. Breugelmans (Hrsg.), *Advances in national brand and private label marketing – seventh international conference* (S. 39–49). Springer International Publishing.
- Brüggemann, P. & Pauwels, K. (2022). Consumers' attitudes and purchases in online versus offline grocery shopping. In F. J. Martínez-López, J. C. Gázquez-Abad & M. Ieva (Hrsg.), *Advances in national brand and private label marketing – ninth international conference* (S. 39–46). Springer International Publishing.
- Brüggemann, P., Olbrich, R. & Schultz, C. D. (2022). Effects of distribution channel types and determinants influencing the market share of national brands and private labels: An abstract. In J. Allen, B. Jochims & S. Wu (Hrsg.), *Celebrating the past and future of marketing and discovery with social impact – 2021 AMS virtual annual conference and world marketing congress* (S. 61–62). Springer.
- Cotterill, R. W. & Putsis, W. P. (2000). Market share and price setting behavior for private labels and national brands. *Review of Industrial Organization*, 17(1), 17–39. <https://doi.org/10.1023/A:1007875302869>
- Cuneo, A., Milberg, S. J., del Carmen Alarcon-del-Amo, M. & Lopez-Belbeze, P. (2019). Private label and manufacturer brand choice in a new competitive reality: Strategic directions and the future of brands. *European Management Journal*, 37(1), 117–128. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.05.003>
- Dobson, P. W. (1998). The economic welfare implications of own label products. School of Management and Finance Discussion Paper IV, University of Nottingham.
- Edeling, A. & Himme, A. (2018). When does market share matter? New empirical generalizations from a meta-analysis of the market share–performance relationship. *Journal of Marketing*, 82(3), 1–24. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0250>
- Jin, B. & Suh, Y. G. (2005). Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context. *Journal of Consumer Marketing*, 22(2), 62–71. <http://dx.doi.org/10.1108/07363760510589226>
- Jørgensen, S., Taboubi, S. & Zaccour, G. (2003). Retail promotions with negative brand image effects: Is cooperation possible?. *European Journal of Operational Research*, 150(2), 395–405. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00641-0](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00641-0)
- Kelton, C. & Weiss, L. (1989). Change in concentration, change in cost, change in demand, and change in price. *Concentration and Price*, 4.
- Mostafa, R. H. & Elseidi, R. I. (2018). Factors affecting consumers' willingness to buy private label brands (PLBs): Applied study on hypermarkets. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 22(3), 341–361. <http://dx.doi.org/10.1108/SJME-07-2018-0034>
- Olbrich, R., Grewe, G. & Orenstrat, R. F. (2009). Private labels, product variety, and price competition – Lessons from the German grocery sector. In A. Ezrachi & U. Bernitz (Hrsg.), *Private labels, brands, and competition Policy – The Changing Landscape of Retail Competition* (S. 235–257). Oxford University Press.
- Olbrich, R., Jansen, H. C. & Hundt, M. (2017). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.012>
- Putsis, W. P. (1997). An empirical study of the effect of brand proliferation on private label – national brand pricing behavior. *Review of Industrial Organization*, 12(3), 355–371. <https://doi.org/10.1023/A:1007704421589>
- Raju, J. S., Sethuraman, R. & Dhar, S. K. (1995). The introduction and performance of store brands. *Management Science*, 41(6), 957–978. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.6.957>
- Rubio, N. & Yagüe, M. J. (2009). The determinants of store brand market share – a temporal and cross-sectional analysis. *International Journal of Market Research*, 51(4), 1–15. <http://dx.doi.org/10.2501/S1470785309200700>
- Sethuraman, R. & Cole, C. (1999). Factors influencing the price premiums that consumers pay for national brands over store brands. *Journal of Product & Brand Management*, 8(4), 340–351. <https://doi.org/10.1108/10610429910284319>
- Sethuraman, R. & Gielens, K. (2014). Determinants of Store Brand Share. *Journal of Retailing*, 90(2), 141–153. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.04.002>
- Sinha, I. & Batra, R. (1999). The effect of consumer price consciousness on private label purchase. *International Journal of Research Marketing*, 16(3), 237–252. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116\(99\)00013-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116(99)00013-0)
- Sriram, S., Chintagunta, P. K. & Neelamegham, R. (2006). Effects of brand preference, product attributes, and marketing mix variables in technology product markets. *Marketing Science*, 25(5), 440–456. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1050.0188>



# Das Dilemma mit der Erhöhung des Marktanteils

Eine neue Methode zur Verbesserung der Marktanteilsanalyse mit Blick auf Normal- und Sonderpreise

Tabelle 2: Deskriptive Statistik

Variable	Min.	Max.	Mittelwert	Standardabweichung
$\Delta \emptyset$ Normalpreis von Herstellermarken	-,9443	,7357	,0010	,1422
$\Delta \emptyset$ Sonderpreis von Herstellermarken	-1,3896	1,4103	,0009	,2678
$\Delta \emptyset$ Normalpreis von Handelsmarken	-1,7660	1,7108	,0005	,2962
$\Delta \emptyset$ Sonderpreis von Handelsmarken	-2,1600	2,1600	,0002	,4512
$\Delta$ Anteil der Sonderangebote von Herstellermarken	-,3000	,3171	,0002	,0669
$\Delta$ Anteil der Sonderangebote von Handelsmarken	-1,0000	1,0000	,0000	,1384
$\Delta$ Anteil der Markenvielfalt von Herstellermarken	-,0879	,0894	-,0001	,0160
$\Delta \emptyset$ Markenpräferenz 1	-,4677	,4459	,0001	,1002
$\Delta \emptyset$ Markenpräferenz 2	-,3647	,4844	,0001	,0948
$\Delta \emptyset$ Markenpräferenz 3	-,3511	,4489	,0001	,0804
$\Delta \emptyset$ Preisbewusstsein 1	-,4042	,4819	-,0001	,0980
$\Delta \emptyset$ Preisbewusstsein 2	-,4604	,4717	-,0003	,1005
$\Delta$ Marktanteil von Herstellermarken	-,2619	,2216	-,0001	,0448
$\Delta$ Marktanteil von Herstellermarken durch Normalpreise	-,4565	,4908	-,0002	,1157
$\Delta$ Marktanteil von Herstellermarken durch Sonderpreise	-,5033	,4753	,0001	,1294

n = 2396. Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 3: Gütemasse

		$\Delta$ Marktanteil von Herstellermarken	$\Delta$ Marktanteil von Herstellermarken durch Normalpreise	$\Delta$ Marktanteil von Herstellermarken durch Sonderpreise
		Model (A)	Model (B)	Model (C)
TLI	$\geq .92$	,922	,925	,926
CFI	$\geq .92$	,962	,963	,963
RMSEA	$\leq .08$	,046	,047	,047
SRMR	$\leq .07$	,018	,018	,018

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 4: Messung der latenten Konstrukte Markenpräferenz und Preisbewusstsein

	Fragen	Skala
Δ Ø Markenpräferenz	«Lebensmittel bekannter Marken sind besser als Produkte mit unbekanntem Namen.»	Fünfstufige Likert-Skala von 1 («stimme überhaupt nicht zu») bis 5 («stimme vollkommen zu»)
	«Markenartikel sind besser als Produkte mit unbekanntem Namen.»	Fünfstufige Likert-Skala von 1 («stimme überhaupt nicht zu») bis 5 («stimme vollkommen zu»)
	«Zu Nahrungsmitteln ohne Markenbezeichnung habe ich kein echtes Vertrauen.»	Fünfstufige Likert-Skala von 1 («stimme überhaupt nicht zu») bis 5 («stimme vollkommen zu»)
Δ Ø Preisbewusstsein	«Beim Einkaufen achte ich vor allem auf die Qualität“ gegenüber „Beim Einkaufen achte ich vor allem auf den Preis.»	Vierstufige Skala von 1 («achte insbesondere auf die Marke») bis 4 («achte insbesondere auf den Preis»)
	«Wie preisbewusst sind Sie?»	Vierstufige Skala von 1 («nicht preisbewusst») bis 4 («sehr preisbewusst»)

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 5: Faktorladungen auf die latenten Konstrukte zur Veränderung der Markenpräferenz und des Preisbewusstseins

	Indikator	Faktorladung	Quadrierte Faktorladung	Fehlervarianz	Indikatorreliabilität	Faktorreliabilität	DEV
Δ Ø Markenpräferenz (Varianz: 1,0)	Δ Ø MP 1	,675***	,456	,544	,456	,765	,663
	Δ Ø MP 2	,841***	,707	,293	,707		
	Δ Ø MP 3	,908***	,825	,175	,825		
	Summe	1,817	1,988	1,012			
	Quadrate	3,300					
Δ Ø Preisbewusstsein (Varianz: 1,0)	Δ Ø PB 1	,773***	,598	,402	,598	,684	,521
	Δ Ø PB 2	,666***	,443	,557	,443		
	Summe	1,439	1,041	,959			
	Quadrate	2,071					
Faktorkorrelation		-,682					

\*\*\* p < ,001; MP = Markenpräferenz; PB = Preisbewusstsein; DEV = durchschnittlich extrahierte Varianz. Quelle: In Anlehnung an Backhaus/Erichson/Weiber 2015, S. 147.

Tabelle 6: Korrelationsmatrix der latenten Konstrukte und Diskriminanzvalidität

Latentes Konstrukt	Δ Ø Markenpräferenz	Δ Ø Preisbewusstsein
Δ Ø Markenpräferenz	,814	
Δ Ø Preisbewusstsein	-,682***	,722

Die Werte auf der Diagonalen sind die Quadratwurzeln der DEV. Der andere Wert ist die Korrelation zwischen den beiden latenten Konstrukten. Quelle: Eigene Darstellung.

## Literatur zum Anhang

Backhaus, K., Erichson, B. & Weiber, R. (2015). Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden – eine anwendungsorientierte Einführung (3. Aufl.). Springer-Verlag.