

Schweigegeübde

TITEL • Bio-Handelsmarken sind eine entscheidende Stütze des Bio-Booms – ob im Fachhandel oder im konventionellen LEH. Doch wer produziert sie eigentlich? BIOwelt hat sich umgehört – quer durch die Lebensmittel-Branche.

Ob Fachhandel, konventioneller LEH oder Discount – um größtmögliche Transparenz geht es fast allen Handelsunternehmen im deutschen Markt. Zumindest nach eigenen Angaben. Doch welches Produkt und welche Marke letztlich von welchem Hersteller kommen, ist für Verbraucher oft nicht nachvollziehbar. Während Hersteller nicht selten mehrere Marken führen – für unterschiedliche Preisbereiche oder konkurrierende Vertriebskanäle – wird es insbesondere bei den Handelsmarken unübersichtlich. Wer hier für wen, was herstellt, darüber wird am liebsten dann geschwiegen, wenn etablierte Bio-Hersteller aus dem Fachhandel beteiligt sind. Eine transparente Deklaration auf dem Etikett? Eher die Ausnahme!

Verschärfter Wettbewerb. Die Sortimente im LEH – und das gilt auch für Bio-Produkte – nahmen in den letzten Jahren extrem an Vielfalt zu, die Markenauswahl ist geradezu explodiert. Neben etablierten Herstellermarken stehen in den Regalen preisgünstige Handelsmarken, exklusiv gelistete Start-ups oder gleich ganze Premium-Markenwelten der Handelsunternehmen. Die Marken der Bio-Pioniere konkurrieren unmittelbar mit Handelsmarken von Aldi, Lidl, Edeka, Rewe, dm, Rossmann, Dennree und Alnatura. Dass deutlich preisgünstigere Produkte in aller

Regel im gleichen Betrieb und von den gleichen Beschäftigten wie die teureren Eigenmarken hergestellt, abgefüllt und verpackt wurden, können Kunden allenfalls vermuten.

Immer mehr Marken. Die Vielfalt der Verkaufsstätten, Produkte und auch Marken hat zwar auf der einen Seite dazu beigetragen, neue Zielgruppen zu erschließen und ist ohne Frage einer der Treiber des Bio-Booms. Auf der anderen Seite birgt diese Entwicklung jedoch auch Risiken – insbesondere für den Fachhandel. Bio ist schon lange kein Alleinstellungsmerkmal mehr – aber auch Herstellermarken taugen dazu nur noch in Ausnahmefällen. Sind es also womöglich die

Handelsmarken, die künftig für Exklusivität sorgen? Zumindest scheinen große Teile des Fachhandels das so zu sehen und setzen auf immer mehr Marken. Die Strategien und Motivationen fallen durchaus verschieden aus. Und auch die Offenheit, mit der darüber gesprochen wird, ist unterschiedlich ausgeprägt – wenn auch allgemein eher begrenzt. Spannend wird es vor allem bei den Begründungen, wer warum dazu lieber nichts sagen möchte.

Fachhandel kopiert LEH. „Der Naturkost-Fachhandel erlebt heute die gleiche Entwicklung wie vor zehn bis 15 Jahren der konventionelle LEH. Mehr und mehr Handelsmarken finden



ihren Weg auch in die Fachhandels-Regale. Die Motivation dahinter ist, Kunden über den Preis zu gewinnen. Diese Entwicklung ist nicht gut!“, glaubt Mathias Kollmann, seit Mai 2019 Geschäftsführer der Bohlsener Mühle. „Wenn es von der Kapazität und den Bedingungen passt, nehmen wir auch an Ausschreibungen für Private Label teil“, erklärt Kollmann. Derzeit bediene man Private-Label-Kunden aus dem Naturkostfach- und -Großhandel, aber auch Drogeriemärkte. Auch wenn es immer mal wieder Gegenwind und Aufruhr aus der Bio-Branche und vor allem dem Fachhandel gegeben habe, sei man stets offen mit dem Thema umgegangen, ergänzt Volker Krause, geschäftsführender Gesellschafter. Begrenzt offen allerdings! Denn um welche Handelsmarken konkret es geht, möchten die Bohlsener aus Rücksicht auf die jeweiligen Vertrags- und Geschäftspartner lieber nicht veröffentlicht wissen.

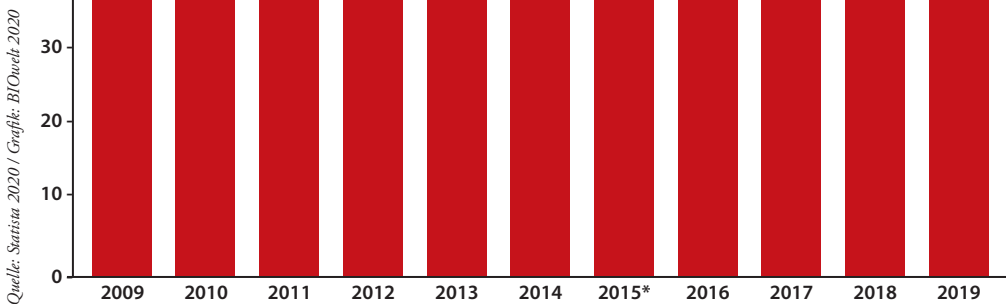
Es wird gemauert. In abgewandelter Form ist dies die Auskunft nahezu aller befragten Unternehmen zur Handelsmarkentransparenz. Mal etwas freundlicher umschrieben – mal unmissverständlich direkt. So bittet die Molke- rei Söbbeke um Verständnis, dass sie dazu keine Stellung beziehen möchte. Auch Lebensbaum-Sprecher Jan Kühn bescheidet die Presseanfrage lediglich mit zwei knappen Sätzen: „Das Private-Label-Geschäft hat für uns keine wirtschaftliche Bedeutung. Fragen zu Handelsmarken können wir nicht beantworten, da die Marken dem Handel gehören“. Zumindest ersteres wird sich bei den Diephol- zern voraussichtlich recht bald ändern. Zu Januar 2021 sucht Lebensbaum eine/n „Key Account Manager (m/w/d) Private Label/Brand Owner“. Neben „Weiter- entwicklung und Ausbau der bestehenden Kundenbezie- hungen in Deutschland“ ist in der Ausschreibung auch die Rede vom „strategischen Aufbau von Privat-Label- und Brand-Owner-Kunden in Europa“. So ganz uninteressant scheint das Thema dann doch nicht zu sein. Basic-Vor- stand Hermann Oswald hingegen gibt an, sich der „Her- ausforderung mit der Angabe der Hersteller unserer Eigen- marken“ durchaus bewusst zu sein. Das Problem liege jedoch bei den Herstellern, die zum Teil gar keine seien. „Es gibt viele Anbieter, die in Produktionswerken fertigen, die ihnen nicht gehören, und die nicht anderes tun, als Etiketten zu kleben“, so Oswald, ohne weiter auf die eigenen Handelsmarken einzugehen.

Synergien nutzen. Etwas auskunftsfreudiger ist da schon der Bio-Hersteller Rapunzel. Private Label sei der kleinste von insgesamt vier Vertriebswegen, teilt Pressesprecherin Eva Kiene mit. Man fertige für ausgewählte und meist lang- jährige Kunden. „Wirtschaftlich ist es für Rapunzel im Hinblick auf Synergien sinnvoll, auch für Handelsmarken zu produzieren, zum Beispiel beim Einkauf der Rohstoffe und der Auslastung unserer Produktion“, erklärt Kiene. Für wen Rapunzel Handelsmarken produziert, möchte sie aller- dings nicht sagen. Schließlich habe man gegenüber den Private-Label-Kunden eine Verschwiegenheitspflicht.

Mehr Menge. Auch der Getränkehersteller Voelkel pro- duziert für andere Marken. Jurek Voelkel, Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb, ist überzeugt davon, dass das Private-Label-Geschäft notwendig ist, um auch spezielle

Marktanteil Eigenmarken am Gesamtumsatz im deutschen Lebensmitteleinzelhandel (in %)

(30 Warenklassen, LEH > 100qm, inkl. Aldi, Lidl, Norma, dm)



* Ab 2015: Qualitätsanpassung

Artikel herstellen zu können und nicht in Abhängigkeit von konventionellen Herstellern zu geraten. Dafür – und auch damit Bio-Normalität auf deutschen Tischen werde – brauche es das nötige Volumen. „Und Volumen schaffen wir nur mit Private Label“, so Voelkel. Welche Handelsmarken Voelkel konkret herstellt, möchte er jedoch nicht verraten und verweist auf vertragliche Regelungen mit Kunden. Grundsätzlich würde er es aber begrüßen, wenn Hersteller von Handelsmarken transparent auf dem Etikett angegeben würden. „Wir sind davon überzeugt, dass ein 'Voelkel inside' ein zusätzliches Qualitätssiegel darstellt und unsere Partner im Handel davon profitieren würden.“

Exklusivität sichern. Alfred Thier vom Naturkost-Großhändler Weiling geht derweil etwas offener mit dem Thema um: „Wenn wir Produkte in Auftrag geben, dann comitten wir uns. Das bedeutet, dass der ausgewählte Partner dann auch die Produkte herstellt und nicht andauernd ausgetauscht wird. Es gibt keine Ausschreibungen oder Vergleichbares. Voelkel beispielsweise produziert unsere Säfte. Das war auch schon immer so, und daraus machen wir kein Geheimnis“, erklärt der Verkaufsleiter. Unter dem Namen bioladen* bietet Weiling dem Fachhandel eine exklusive Marke mit rund 200 Artikeln. Dabei legt der Großhändler Wert darauf, dass der Gedanke hinter der Eigenmarke ein anderer ist als bei klassischen Handelsmarken. Das werde schon daran deutlich, dass Weiling namentlich gar nicht in Erscheinung trete. Zudem sei die Marke auf Initiative

der Händler entstanden, um ihnen die Alleinstellung zu ermöglichen. Mit der Herstellertransparenz allerdings ist es so eine Sache: Für die mit Abstand wichtigste Warengruppe Obst und Gemüse informiert Weiling online über die Erzeuger und stellt den Ladnern Materialien für den Point of Sale zur Verfügung. So sollen auch in der Verbraucher-Kommunikation die Erzeuger in den Mittelpunkt rücken. Beispielsweise werde der Pasta-Hersteller A.S.T.R.A. Bio aus Casteldidone kommuniziert. Allerdings wollten bei vielen Produkten die Hersteller selbst nicht genannt werden.

klares Transparenzversprechen und lobe die Hersteller offen auf den Produkten aus. Lediglich in Ausnahmefällen, vor allem auf Wunsch des jeweiligen Partners, verzichte Dennree darauf.

Heimliche Hersteller? Während Lebensbaum, Rapunzel oder Voelkel in Sachen Transparenz auf den Handel verweisen, heißt es bei Weiling und Dennree nun, dass die Hersteller selbst mitunter nicht genannt werden wollen. Und auch Tanja Zimmer, verantwortlich für die Produktentwicklung bei Alnatura, erklärt: „Da unsere Herstellerpartner auch eigene Markenprodukte produzieren, ist es verständlich, dass sie in der Öffentlichkeit nicht genannt werden wollen“. Zudem erhalte sie selten die Frage nach den Herstellern, da Kunden der Marke Alnatura vertrauen.

Mehr Mut, bitte! Ist es nun also der Handel, oder sind es die Hersteller – oder gar beide, die für mehr Transparenz gar nicht so sehr zu haben sind? Auch unter Einbeziehung des konventionellen Handels und der großen Drogerie-Ketten zeichnet sich kein wirklich eindeutiges Bild. Edeka zieht es vor, Fragen aus Wettbewerbsgründen gar nicht erst zu beantworten. Bei Rewe hingegen gibt Marcus Wewer

„Wir sind stolz, der Bio-Safthersteller mit der größten Fertigungstiefe am Markt zu sein. Das ermöglichen wir auch durch die Annahme von Private-Label-Aufträgen.“

Jurek Voelkel, Naturkostsafterei Voelkel

In Ausnahmefällen. Auch Bio-Großhändler und Filialist Dennree arbeitet für seine Eigenmarke mit einer Vielzahl an Herstellern und Lieferanten zusammen. „Selbstverständlich stammen die Produkte unserer Exklusivmarken ebenso von sorgfältig ausgewählten Herstellern, unter anderem von zahlreichen namhaften Bio-Pionieren“, erklärt Andrea Zettl-Wendrich, verantwortlich für Produktmanagement. Man gebe ein

ausführlich Auskunft. Der Referent für Ökologischen Landbau und das Qualitätsmanagement der Bio-Eigenmarken betont, man habe bei Rewe Bio nichts zu verheimlichen. Bei mehr als 600 Artikeln sei das Feld der Lieferanten und Hersteller sehr heterogen. Wenn möglich, nenne Rewe die Herkunft der Rohwaren auf der Verpackung. Zudem habe man gute Erfahrungen mit der Darstellung der Lieferanten in der Kundenkommunikation

gemacht. „Auch zu unseren Lieferanten ergibt sich eine höhere Verbindlichkeit, wenn wir sie auf dem Etikett benennen“, so Wewer. Weiter erklärt er, dass für Verbraucher ein deutlicher Mehrwert entstehe, wenn sie den tatsächlichen Hersteller auf der Packung erkennen könnten. Nicht mitmachen wollten dies jedoch die Hersteller. „Leider geben viele bekannte Marken aus dem Naturkost-Fachhandel einen anderen Inverkehrbringer auf unseren Rewe Bio-Verpackungen an“, bedauert Wewer.

Transparenz verunsichert? Ähnlich lautet das Statement von dm-Geschäftsführerin Kerstin Erbe, verantwortlich für Produktmanagement: „Als Inverkehrbringer der dm-Marken gewährleisten wir gegenüber unseren Kunden die Betreuung und Beratung aus einer Hand“. So sei es mit den Herstellerpartnern vereinbart, weswegen dm von der Bekanntgabe der jeweiligen Partner absehen wolle. Die Dirk Rossmann GmbH hingegen

teilt mit, dass man es als besonders wichtig erachte, selbst als Absender der Eigenmarken im Fokus zu stehen und nennt aus diesem Grund keine Details zu Herstellern. Jedoch präsentiert man den Kunden regelmäßig Herstellerreportagen im Kundenmagazin. Dort werde auch kommuniziert, dass zum Beispiel Lavera Teile der Naturkosmetikmarke Alterra produziere. Und sonst? „Viele unserer Rossmann-Marken werden bei Tochterfirmen namhafter Hersteller produziert, jedoch sind diese Namen teils nicht bekannt und könnten unsere Kunden verunsichern“, so die Drogeriekette.

Vorreiter Lidl? Erst im Frühjahr kursierte die Meldung, dass Lidl eine Liste mit rund 3.000 Firmennamen veröffentlicht hat, darunter die Hersteller der Eigen- und Bio-Eigenmarken. Als Ableger der Schwarz-Gruppe setzt Lidl also nicht nur auf Bio, sondern auch auf Transparenz. In der Zeitschrift

58,4 %

Handelsmarken-Anteil bei Bio-Lebensmitteln in 2019
(von Supermärkten und Discountern)

Stern hieß es gar, der Discounter offenbare sein globales Lieferkettengeflecht. Ganz so dramatisch ist der Schritt wohl nicht zu bewerten, schließlich geht aus der Liste nicht hervor, welches Produkt von welchem Hersteller produziert wurde, ob es sich um dauerhafte Lieferanten handelt, um ehemalige oder um einmalige Aktionsware. Und doch lohnt sich ein Blick auf die Liste: Unter den vielen Lieferanten tauchen auch namhafte Bio-Unternehmen auf – darunter die Andechser Molkerei Scheitz, die Gläserner Molkerei, Bio Breadness, die Herzberger Bäckerei, Sonnentracht, Sunval, die Teutoburger Ölmühle, Wertform oder die rebio Regionale Bioland Erzeugergemeinschaft. Aus der Lidl-Pressestelle heißt es: „Wir aktualisieren regelmäßig die veröffentlichten Listen der Hauptlieferanten unseres Food- und Non-Food-Sortiments und geben bei jedem (Bio-)Produkt den Hersteller oder Lieferanten auf der Verpackung an“.

Neue Harmonie. Die neue Einigkeit von Aldi Nord und Aldi Süd drückt sich unter anderem in der Zusammenführung der Sortimente aus – darunter auch die Bio-Eigenmarken, die in beiden Himmelsrichtungen künftig unter dem Namen Gut Bio laufen. Aldi Nord und Aldi Süd teilen auf Anfrage mit, dass Lieferanten und Hersteller aller Gut-Bio-Produkte direkt auf der Produktverpackung angegeben werden. Genaue Informationen zur Herkunft und Rückverfolgbarkeit von Eiern sowie Fisch- und Fleischprodukten stelle Aldi zudem über den Aldi Transparenz Code (ATC) zur Verfügung. „Den Code können unsere Kunden auf unserer Rückverfolgbarkeits-Plattform im Web eingeben“, erklärt Dr. Annett Werny von Aldi Süd. Die Bereitstellung dieser Informationen zur Rückverfolgbarkeit gehe über die gesetzlichen Anforderungen hinaus, betont die Managerin für Corporate Responsibility.

Konsequent transparent. Einen besonderen Weg hin zur Transparenz gehen Die Regionalen, ein bundesweit aktives Netzwerk regionaler Naturkost-Großhändler. Für die eigene Marke Lenz Naturpflege trennte sich der Verbund jüngst vom bisherigen Hersteller Logocos. Grund war die Übernahme durch L'Oréal. „Wir haben daraufhin ein Ausschreibungsprojekt gestartet und gut 20 potenzielle Hersteller durchleuchtet. Neben der Fachhandelsausrichtung und der Konzernfreiheit war ein Kriterium der Ausschreibung, dass der Hersteller mit auf der Verpackung angegeben wird“, berichtet Timo Tottmann, Geschäftsführer der Regionalen. Spannend seien die Handelsmarken für den Naturkost-Großhandel besonders geworden, seit immer mehr klassische Fachhandelsmarken sich für andere Vertriebskanäle geöffnet hätten, so Tottmann. „Da werden zum Teil Preisaktionen im LEH gefahren, bei denen der Fachhandel einfach nicht mitgehen kann. Wir wollten daher eine exklusive Marke für ihn aufbauen“, beschreibt er die Motivation. Vor etwa sieben Jahren entstand so die Handelsmarke Lenz Naturpflege, nur wenige Jahre später starteten die Regionalen die Mopro-Eigenmarke Die Feine Linie. Auch

hier stehen die abfüllenden Molke-reien gut sichtbar auf dem Etikett. „Wir gehen da sicherlich einen nicht ganz einfachen Weg“, so Tottmann. Die ungewohnte Transparenz werfe mitunter Fragen nach der Herkunft auf, die so vorher nicht gestellt wurden. Doch er weiß auch, dass dieser Weg nicht überall so einfach umzusetzen ist: „Bei Mengenprodukten ist das sicherlich schwieriger, da hier oft nicht nur ein Lieferant hinter dem Produkt steht.“

„Wir würden uns durchaus mehr Mut und Transparenz der betreffenden Hersteller wünschen.“

Marcus Wewer, Rewe Group

Wettbewerbsfähigkeit. Jochen Schritt von Kornkraft Naturkost – ebenfalls Mitglied der Regionalen – gehen die Transparenzbemühungen vieler Bio-Unternehmen nicht weit genug. Seiner Meinung nach würde es der Bio-Branche gut zu Gesicht stehen, Transparenz vollumfänglich und in höherem Maße als bisher zu gewährleisten – gerade in Bezug auf die Herstellung von Handelsmarken. Dabei geht es für ihn auch um einen fairen Wettbewerb. „Ich finde es nicht in Ordnung von den Herstellern, Handelsmarken oft so viel günstiger abzugeben als ihre eigenen Marken. So werden die niedrigen Preise der Handelsmarken zum Teil durch Erlöse bei der Herstellermarken quersubventioniert“, meint der Geschäftsführer. „Wenn ein großer Saffhersteller Handelsmarken produziert, die deutlich unter dem Preis seiner Eigenmarke liegen, würde diese Differenz geringer ausfallen, wenn der Herstellername auf dem Etikett der Handelsmarke stehen würde“, vermutet er. Grundsätzlich jedoch halte er die Private-Label-Produktion nicht in jedem Fall für kritisch. Allerdings dürfe es eben nicht darum gehen, nur den Preis zu drücken. „Mit den Eigenmarken der Regionalen gehen wir einen anderen Weg. Wir versuchen die

Wettbewerbsfähigkeit der inhabergeführten Fachgeschäfte zu erhalten und zu stärken. Das ist eine andere Strategie der Handelsmarke als bei Discountern, LEH und auch bei den Bio-Filialisten“, erklärt Schritt. „Die Eigenmarken der Regionalen dienen dem Schutz des Fachhandels, da diese ein Alleinstellungsmerkmal haben und nur dem Bio-Laden zur Verfügung stehen.“

Entwicklung ausgeschöpft? Sind es also die Handelsmarken, die die Zukunft des Naturkost-Fachhandels sichern? Fabian Ganz vom Marktforschungsunternehmen Biovista glaubt nicht daran. „Generell sind Handelsmarken in vielen Kategorien verfügbar – in den vergangenen fünf Jahren ist die Anzahl verfügbarer Artikel allerdings recht stabil. Die Entwicklung über Neuartikel bei den Handelsmarken hat sich erschöpft, die Kategorien sind bedient“, so Ganz. Mehr Transparenz bei den Herstellern hält er für schwierig. Zu komplex seien die Beziehungen zwischen Herstellern und Handel. „Teilweise sind identische Produkte von verschiedenen Herstellern im Markt“, erklärt der Experte. Er glaubt zudem, dass vielen Unternehmen die Produktion von Handelsmarken keinen großen Spaß mache. Das Argument der Produktionsauslastung sei mitunter vorgeschoben, denn: „Nicht selten müssen sich Hersteller über die Private-Label-Produktion mit ihren eigenen Marken in die Regale einkaufen“, so Ganz. Das passiere auch im Fachhandel, der in Sachen Verhandlungstaktik dem LEH schon lange in nichts mehr nachstehe. Außerdem erzeuge das Argument „Wenn ich es nicht mache, macht es jemand anderes“ Druck auf viele Hersteller. Auf der anderen Seite brauchten die Kunden hier und da auch eine Preiseinstiegsmarke, weiß Ganz.

Druck von allen Seiten. Dass der Marktanteil der Handelsmarken in den letzten beiden Jahren leicht gesunken ist, führt Robert Kesckes von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) auf die zuletzt verstärkten Markenlistungen der Discounter zurück. Für die Zukunft erwartet er jedoch aufgrund zunehmender wirtschaftlicher Unstetigkeit ein erneutes

Erstarken der Handelsmarken sowie die weitere Fragmentierung von Marken. Das erklärte Kesckes Anfang des Jahres in einem Interview mit der Lebensmittel Zeitung. Für die Herstellermarken dürfte der Druck also nicht abnehmen. Mit dafür verantwortlich sind verschiedene weitere Entwicklungen, wie Handelsforscher beobachten. Dazu gehören vermehrt auch Start-ups, die Exklusivlistungen eingehen. Faktisch mache sie das zur Handelsmarke. „Hier entwickelt sich eine neue Spezies von Handelsmarke: eine, die insbesondere die Preis-Mittenmarken nicht nur von unten – also dem günstigen Preissegment –, sondern auch von oben, dem Preis-Premium-Markt, ins Visier nimmt“, schrieb im Mai 2019 die Zeitschrift Lebensmittel Praxis.

Im Wandel. Während die klassischen No-Name-Handelsmarken früher als Preiseinstieg für finanzschwächere Kunden galten, sind Eigenmarken heute attraktive Renditebringer, Marketinginstrument und Werbeträger. Zum Teil genießen sie bei Verbrauchern hohes Ansehen und beeinflussen nicht unerheblich die Wahl der Einkaufsstätte. Die in den 1980er Jahren aufkommenden, betont schmucklosen Basisprodukte werden heute flankiert von ganzen Eigenmarken-Welten, die schwerpunktmäßig die Themen Premium, Genuss, Exklusivität, Bio und Regionalität adressieren. Die Unterschiede zwischen Hersteller- und Handelsmarken verwischen – oder wie das Institut für Handelsforschung und der Handelsverband Deutschland in ihrer 360°-Betrachtung „Handelsmarken in Deutschland und der EU“ schon 2016 feststellten: „Deutschland ist ein reifes Handelsmarkenland und hat – bei anhaltende hohem Marktanteil der Discounter – den Strategiewechsel vom Preiseinstieg zur Mehrwerthandelsmarke durchlaufen“.

In der Zwickmühle. Selbst zur Marke zu werden, ist zurzeit wohl einer der meistgegebenen Ratschläge in Richtung Handel ganz allgemein und vor allem auch im Kontext der anhaltenden Profilsuche des Fachhandels. Ob jedoch die fortschreitende Diversifikation der Markenlandschaft sowohl den Händlern als auch den Herstellern langfristig wirklich weiterhilft, ist zumindest fraglich. Steckt doch dahinter letztlich nicht anderes, als die allenfalls leicht variierte Idee des Handels, sich über Marken vom jeweiligen Wettbewerber abzugrenzen. Nur eben über eigene Marken, wie der Handel seinen Kunden am liebsten suggerieren möchte. Das erklärt auch die Geheimniskrämerei, die zum Teil um die Hersteller eben dieser exklusiven Eigenmarken gemacht wird. Anders herum haben aber auch die Hersteller ihre Gründe zum Stillschweigen. Schließlich wollen sie ihre A-Marken nicht durch die meist deutlich preisgünstigere Konkurrenz aus dem eigenen Hause schwächen. Der schwarze Peter des Schweigegebüdes wird sich dabei gegenseitig zugeschoben. Allerdings wird auch deutlich, dass Handelsmarke nicht gleich Handelsmarke ist. Die Beweggründe, die Art und Weise der Umsetzung und Kommunikation und eben auch der Transparenzanspruch unterscheiden sich mitunter grundlegend. Die spannende Frage ist, welche Strategie sich am Ende durchsetzen wird. Das letzte Wort haben wie so oft die Kunden. | **Martin Wispel**