

B. Spezifika der FMCG-Branche als Untersuchungskontext der vorliegenden Arbeit

Für die in Kapitel A aufgedeckten Forschungslücken und die daraus abgeleiteten Forschungsziele schließt sich die Suche nach einem geeigneten Untersuchungskontext an, der die Beantwortung der Forschungsfragen in einem induktiven Prozess¹⁰⁷ erlaubt. Das Ziel dabei besteht darin, typische Untersuchungsobjekte auszuwählen, die sich für die Messung des Market Driving- und des Market Driven-Verhaltens und deren Auswirkungen aus Mitarbeiter- und Konsumentensicht eignen. In der vorliegenden Arbeit finden sich diese Untersuchungsobjekte in der FMCG-Branche, wobei die FMCG-Produzenten des Markenverbandes e.V. als Ausgangsbasis zur Markenauswahl dienen.¹⁰⁸

Die Marken dieser FMCG-Produzenten lassen sich typischerweise in unterschiedliche Warenkategorien einordnen. Folgendes Kategoriensystem soll in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung kommen: Nahrungs- und Genussmittel, Getränke, Körperpflege- und Kosmetikprodukte, Arzneimittel, Wäsche- und Kleidungspflege, Reinigungsmittel, Papier- und Schreibwaren, Zeitungen und Zeitschriften, Tabakwaren sowie Tiernahrung.¹⁰⁹

Im Weiteren sollen die Charakteristika der FMCG-Branche, das Zusammenspiel der Akteure auf diesen Märkten und die Bedeutung dieser Spezifika für die Markenführung mit Blick auf die Relevanz des Market Driving und Market Driven aus Konsumenten- und Mitarbeitersicht aufgearbeitet werden.

1. Grundlegende Elemente der Konsumgüterbranche

1.1. Charakteristika schnelldrehender Konsumgüter

Grundsätzlich grenzen sich Konsumgüter durch ihr Potenzial zur Bedürfnisbefriedigung von anderen Gütern wie z.B. Industriegütern ab und lassen sich in Ge- und Verbrauchsgüter aufteilen. Während sich Gebrauchsgüter (z.B. Wohnungseinrichtungen) mehrmalig verwenden lassen, sind Verbrauchsgüter (z.B. Lebensmittel) nur

¹⁰⁷ Nach der Logik der Induktion werden Schlussfolgerungen aus der Analyse von Einzelfällen auf das Allgemeine übertragen und Gesetzmäßigkeiten entwickelt. Vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff (2010), S. 7.

¹⁰⁸ Die Bedeutung des Markenverbandes e.V. in Deutschland zeigt sich darin, dass er insgesamt über 400 Mitglieder unterschiedlicher Branchen und Größen umfasst, die gemeinsam einen Umsatz von rund 500 Mrd. Euro erwirtschaften und Arbeitgeber von mehr als 1,5 Millionen Mitarbeitern sind. Vgl. Markenverband (2012a), S. 1.

¹⁰⁹ Vgl. Holzmüller (2005), S. 33, S. 37.

einmalig zu nutzen.¹¹⁰

FMCGs gelten als materielle Verbrauchsgüter und zeichnen sich i.d.R. durch Schnelllebigkeit sowie eine hohe Umschlaghäufigkeit und eine geringe Werthaltigkeit aus. Konsumenten ersetzen FMCGs als Güter des täglichen Bedarfs nach Gebrauch durch ein neues Gut, sodass die Zeitabstände zwischen den Neukäufen im Vergleich zu langlebigen Gebrauchsgütern gering sind.¹¹¹ Der FMCG-Markt zeichnet sich damit durch eine hohe Kauffrequenz aus und ist geprägt von einer hohen Anzahl an Nachfragern sowie niedrigen Stückpreisen.¹¹²

Charakteristisch für die Kaufentscheidungsprozesse bei FMCGs sind habitualisierte Abläufe bei einem geringen Involvement der Konsumenten für die Leistung. Aufgrund des geringen Involvements haben speziell affektive Elemente (z.B. Emotionen) einen Einfluss auf die Kaufentscheidung von Konsumenten. Insbesondere durch die Tangibilität der FMCGs können über die Markierung Emotionen ausgelöst und so die Kaufentscheidung von Konsumenten durch Hersteller beeinflusst werden. Konsumenten ziehen Marken z.B. als Orientierungshilfe im Kaufprozess heran und versuchen, durch diese Unsicherheiten und Risiken bei der Kaufentscheidung zu reduzieren.¹¹³ Aufgrund der bestehenden Informationsasymmetrien zwischen Hersteller und Konsumenten nutzen Letztere Marken als Informationssurrogate, indem sie die Marke als Qualitätssignal interpretieren. Eine konsistente Marke ist daher die Basis zur Steigerung ihrer Glaubwürdigkeit als Qualitätssignal.¹¹⁴ Konsumenten greifen ferner auf wahrnehmbare Präferenzen anderer Nachfrager als Informationsquelle zurück und ordnen einer Marke mit einer hohen Absatzmenge ein hohes Qualitätsniveau zu.¹¹⁵

Charakteristisch für FMCG-Märkte ist weiterhin ein hoher Grad an Anonymität in der Hersteller-Konsumenten-Beziehung, welches die Massenmarktorientierung und die vorherrschend mehrstufigen Distributionsstrukturen bedingen. Seitens der Hersteller bietet die Markierung von FMCGs u.a. ein probates Mittel zur Differenzierung gegenüber Konkurrenzanbietern und zum Aufbau von Positionierungsvorteilen.¹¹⁶ Aufgrund der weitgehend anonymen Hersteller-Konsumenten-Beziehung ist die Marke von ho-

¹¹⁰ Vgl. Meffert (2000), S. 82.

¹¹¹ Vgl. Teusner (2010), S. 11.

¹¹² Vgl. Holzmüller (2005), S. 35.

¹¹³ Vgl. Holzmüller (2005), S. 36; Degeratu/Rangaswamy/Wu (2000), S. 58.

¹¹⁴ Vgl. Degeratu/Rangaswamy/Wu (2000), S. 58; Tolle (1994), S. 929.

¹¹⁵ Vgl. Tolle (1994), S. 931.

¹¹⁶ Vgl. Esch (2012), S. 205 f.

her Relevanz, da sie eine Identifikationsplattform für Konsumenten darstellt und einen optimalen Handlungsspielraum zur Durchsetzung herstellergesteuerter markenpolitischer Maßnahmen bietet, wie z.B. die Festsetzung höherer Preise.¹¹⁷

1.2. *Marke und Markenartikel*

Für den Begriff der Marke ist in der wissenschaftlichen Literatur sowie in der Praxis keine einheitliche Definition zu finden. Dies führt seit Beginn der systematischen Analyse des Markenbegriffs zu Überschneidungen mit verwandten Konzepten wie Markenartikel, markierte Ware oder Markenzeichen.¹¹⁸ Aufgrund der unklaren Abgrenzung von Marken- und Markenartikeldefinitionen besteht das Ziel dieses Abschnittes darin, eine für die vorliegende Arbeit eindeutige Definition von Marke und Markenartikel aufzustellen.¹¹⁹

Mellerowicz (1963) gilt als Begründer des klassischen Markenverständnisses und definiert eine Marke als geschütztes Kennzeichen für ein physisches Erzeugnis in Form eines Markenartikels. Nach dieser Definition resultiert ein Markenartikel aus dem Zusammenschluss der beiden Komponenten Marke und Sachleistung.¹²⁰ Mellerowicz (1963) hält seine Erkenntnisse in dem folgenden grundlegenden Gedanken fest: „Markenartikel sind für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).“¹²¹ Dieser deterministische Merkmalskatalog, der neben gleichbleibender Qualität weitere konstitutive Eigenschaften wie Menge, Aufmachung, Ubiquität und Verkehrsgeltung verlangt, unterliegt nach aktuellen Forschungen zum Wesen einer Marke umfassender Kritik, da u.a. reale Erscheinungsformen eines Markenartikels ausgeschlossen werden.¹²²

Nach aktuellen Erkenntnissen entstehen Markenartikel durch die Bündelung von Produkten und Dienstleistungen.¹²³ Zudem ist die Definition eines Markenartikels, die

¹¹⁷ Vgl. Holzmüller (2005), S. 40.

¹¹⁸ Vgl. Baumgarth (2008), S. 1; Stach (1994), S. 1481.

¹¹⁹ Für dieses Vorgehen vgl. auch Lauer (2001), S. 10.

¹²⁰ Vgl. Bruhn (1997), S. 10.

¹²¹ Mellerowicz (1963), S. 39.

¹²² Vgl. u.a. Esch (2012), S. 22; Freter/Baumgarth (2005).

¹²³ Vgl. Esch (2012), S. 18.

ausschließlich eine Aneinanderreihung von Attributen vorsieht, wenig theoriegeleitet und bedarf einer Ergänzung.¹²⁴ In der Literatur sind weiterführende Erklärungsansätze zu finden, die über die restriktiven Annahmen des merkmalsorientierten Ansatzes hinausgehen.¹²⁵ Die bedeutendsten Konzepte führt Abb. B.1 auf.

Konzept	Kernaussagen des Konzepts
Merkmalsorientierter Ansatz Mellerowicz (1963), S. 39.	<ul style="list-style-type: none"> • Klassischer Markenartikelansatz • Aufstellung eines deterministischen Eigenschaftskatalogs zur Definition von FMCG als Markenartikel • Markenartikel unterscheiden sich bei Vorhandensein der konstitutiven Merkmale von markenloser Ware
Intensitätsbezogener Ansatz Berekoven (1978), S. 41 f.	<ul style="list-style-type: none"> • Abgestufte Einordnung von Markenartikeln nach Intensität von Merkmalsausprägungen • Weiterentwicklung des klassischen Markenartikelansatzes
Herkunftsstrukturierender Ansatz Kelz (1989), S. 47 f; Berekhoven (1992), S. 40 ff.	<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung einer Marke nach Herkunft und Trägerschaft des gewerblichen Schutzrechtes • Hersteller-, Dienstleistungs- und Handelsmarken als Marken
Instrumentaler Ansatz oder funktionsorientierter Ansatz Meffert (1979), S. 19 ff.	<ul style="list-style-type: none"> • Klassifikation von Markenartikeln anhand des Einsatzes typischer Marketinginstrumente im Rahmen der Markenpolitik
Absatzsystemorientierter Ansatz oder anbieterorientierter Ansatz Alewell (1974), S. 1218 ff; Baumgarth. (2008), S. 4.	<ul style="list-style-type: none"> • Markenartikel als geschlossenes Absatzkonzept mit der Zielausrichtung eines hohen Bekanntheitsgrads und prägnanten Images
Erfolgsorientierter Ansatz Berekoven (1978), S. 41.	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung ökonomischer und psychologischer Ziele durch den Einsatz von Marketingmaßnahmen als Definitionskriterium eines Markenartikels
Wirkungsorientierter Ansatz oder nachfragebezogener Ansatz Berekoven (1978) S. 43; Bruhn (1994), S. 9; Baumgarth (2008), S. 4.	<ul style="list-style-type: none"> • Definition eines Markenartikels der FMCG-Branche durch die Konsumentenperspektive bei starker Ausprägung des Bekanntheitsgrads, des Images und der Präferenz im Vergleich zu Konkurrenzmarkenartikeln • Markenartikel der FMCG-Branche übernehmen als Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen sowohl eine Identifikations- als auch eine Differenzierungsfunktion

Abb. B.1: Ausgewählte Erklärungsansätze von Markenartikeln

Sucht man in der wissenschaftlichen Literatur nach einer Markendefinition, die den in der Realität auftretenden Marken Aufmerksamkeit schenkt, liefert die American Marketing Association (2012) einen Ansatz: „A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers.“¹²⁶ Dieses Begriffsverständnis integriert materielle und immaterielle Leistungen mit vorgegebenen Eigenschaften als Markenträger mit dem Ziel, den Zweck einer Marke, d.h. die Differenzierung zu anderen Leistungen, zu erklären. Der Nachteil dieser Definition liegt in dem einseitigen Blickwinkel, der das Markenphänomen ausschließlich aus Unternehmensperspektive begreift und die Sicht auf die Nutzenvorteile einer Marke für den Konsumenten vernachlässigt.¹²⁷ Insgesamt erfasst nur der wirkungsbezogene Ansatz Marken als Vorstellungsbilder sowohl bei

¹²⁴ Vgl. Dichtl (1992), S. 271 f.

¹²⁵ Vgl. Bruhn (1994), S. 7 ff.

¹²⁶ American Market Association (2012). Abgerufen am 27.9.2012 unter: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B.

¹²⁷ Vgl. Wood (2000), S. 664.

Konsumenten als auch bei weiteren Anspruchsgruppen.¹²⁸

Auch unter der Prämisse der Entschlüsselung der Ursache-Wirkungszusammenhänge des Markenphänomens zeigt sich eine wirkungsbezogene Sichtweise von Marken zur Ableitung markenpolitischer Strategien als geeignet.¹²⁹ Bruhn (1994) argumentiert ebenfalls, dass aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht die wirkungsbezogene Perspektive die relevante Grundlage bietet, um die Wirkungsbeziehungen von Markenartikeln betreffenden Einstellungen und Verhaltensweisen mit Blick auf den Effekt auf die Kundenerwartungen und das Kaufverhalten aus Konsumentensicht herzuleiten und zu analysieren. Demzufolge muss diese Perspektive des Markenphänomens zugrunde liegen, um die Markenwahrnehmung aus Konsumentensicht zu analysieren.¹³⁰

Die gewonnenen Erkenntnisse führen zu dem Schluss, dass sich Marken als Nutzenbündel begreifen lassen, die materielle und immaterielle Komponenten vereinen. Markenartikel grenzen sich von diesem Markenbegriff durch eine symbiotische Verzahnung aus Marke und Produktleistung ab.

2. Aktuelle Herausforderungen für Markenartikelhersteller in der FMCG-Branche

2.1. Zusammenspiel relevanter Akteure im FMCG-Markt

2.1.1. Charakteristika der Distributionspolitik in der FMCG-Branche

Die Grundausrichtung der Distributionspolitik legen Hersteller durch ihre Entscheidung fest, direkt an Endverbraucher abzusetzen und/oder Absatzmittler beim indirekten Vertrieb einzuschalten. Zudem müssen Hersteller Ausmaß und Gestaltung institutioneller Subsysteme sowie Grad der zu übernehmenden Distributionsfunktionen durch die zwischengeschalteten Subsysteme festlegen.¹³¹

Das Distributionssystem eines Herstellers lässt sich zum einen nach der Anzahl der eingeschalteten Handelsstufen in indirekten und direkten Vertrieb (Tiefe des Distributionsdesigns) und zum anderen nach der Anzahl der gleichzeitig genutzten Ver-

¹²⁸ Vgl. Esch (2012), S. 20.

¹²⁹ Vgl. Baumgarth (2008), S. 56, Esch (2007), S. 23. Mehrere Studien weisen einen positiven Effekt von Markenassoziationen (u.a. Qualität und Markenname) auf das Kaufverhalten nach. Vgl. u.a. in Kuenzel/Vaux Halliday, S. (2010), S. 172; Chaudhuri/Holbrook (2001), S. 89; Grewal et al. (1998), S. 343.

¹³⁰ Vgl. Bruhn (1994), S. 8 f.

¹³¹ Vgl. Kuß/Kleinaltenkamp (2011), S. 249.

triebskanäle für ein Konsumgut in ein One-Channel- oder ein Multi-Channel-Distributionsdesign (Breite der Absatzkanäle) differenzieren.¹³² Neben der strategischen Entscheidung der Abnehmerselektion, d.h. der Auswahl der geeigneten Handelszwischenstufen (Betriebsformen des Großhandels und Einzelhandels), steigt parallel die Komplexität der distributionspolitischen Entscheidungen durch die Selektion der einzusetzenden Betriebstypen (z.B. Supermarkt, Drogeriemarkt).¹³³

Die Varianten des Direktabsatzes umfassen alle Formen der unmittelbaren Kommunikation des Herstellers mit dem Endverbraucher. Die zunehmende Relevanz der direkten Kundenansprache resultiert aus dem anhaltenden Trend zur Konzentration im Handel und der Schwierigkeit für Herstellerunternehmen, sich von konkurrierenden Anbietern abzugrenzen. Im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie nutzen Herstellerunternehmen den Direktvertrieb neben dem indirekten Absatz oft als Zweitkanal. Der mit dem unmittelbaren Absatz verbundene Vorteil, die Handelsspanne einzusparen, stellt einen Anreizmechanismus dar, den Endverbraucher direkt zu bedienen. Zudem begünstigen der Einsatz neuer Kommunikationstechnologien sowie die damit einhergehenden sinkenden Kosten in der direkten Kundenansprache den direkten Absatz.¹³⁴ Jedoch führt die damit verbundene direkte Kontrolle von Waren-, Geld- und Informationsflüssen durch die Ausschaltung von Handelszwischenstufen oftmals zu höheren Distributionskosten.¹³⁵

Beim indirekten Vertrieb lassen sich ebenfalls unterschiedliche Optionen unterscheiden. Die Inanspruchnahme eines Absatzmittlers (z.B. Einzelhandel), der zwischen Hersteller und Konsumenten geschaltet ist, kennzeichnet den einstufigen Absatz, wohingegen die Inanspruchnahme mehrerer aufeinanderfolgender Absatzmittler (z.B. Großhandel und Einzelhandel) den mehrstufigen Absatz charakterisiert.¹³⁶ Um das Ziel einer ubiquitären Verfügbarkeit der FMCGs zu erreichen, nutzen Markenartikelhersteller in der Praxis vorrangig indirekte, mehrkanalige Distributionssysteme, d.h. sie vertreiben ihre Güter über mehrere Absatzkanäle bei gleichzeitiger Einschaltung von Absatzmittlern an den Endverbraucher (Multi-Channel-Distributionsdesign). In der FMCG-Branche ist dieses Distributionsdesign durch die Kompetenz der zwischengeschalteten Handelsstufen und deren Übernahme von Überbrückungs-, Wa-

¹³² Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 550.

¹³³ Vgl. Ahlert (1996), S. 16 f.

¹³⁴ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 554.

¹³⁵ Vgl. Pepels (1996), S. 7; Specht/Fritz (2005), S. 164.

¹³⁶ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 551.

ren- und Maklerfunktionen weitverbreitet.¹³⁷

Die Entscheidung für ein geeignetes Distributionssystem ist auch vor dem Hintergrund der aktuellen Wettbewerbsbedingungen zu treffen; denn die wettbewerbsintensiven Rahmenbedingungen des FMCG-Markts und das Auftreten neuer Kundenbedürfnisse fordern die optimale Anpassung der Distributionskanäle an diese Charakteristika. Die Gestaltung des Distributionsdesigns ist aufgrund der gleichzeitig zu erfüllenden umfangreichen Absatzfunktionen eine andauernde Aufgabe des Herstellerunternehmens.¹³⁸

Die hohe Dynamik der FMCG-Branche veranlasst die Hersteller dazu, die Distributionskanäle neu zu strukturieren, die bestehende Marktstellung zu verteidigen oder neue Märkte zu schaffen.¹³⁹ Deswegen ist Market Driving relevant. Jaworski/Kohli/Sahay (2000) schlagen im Rahmen von Market Driving-Aktivitäten drei unterschiedliche Maßnahmen zur Neustrukturierung des Distributionsdesigns vor. Die Eliminierung von Teilnehmern in der Vertriebsstruktur (Deconstruction), die Integration neuer Vertriebskanäle in das Distributionsdesign (Construction) oder eine Veränderung in der Funktionsverteilung der Akteure in der Distributionsstruktur (Functional-Modification) stellen Maßnahmen dar, um aktiv die vorherrschenden Marktstruktur zu beeinflussen.¹⁴⁰ Insgesamt soll die Distributionsstruktur eine schnelle Reaktion auf veränderte Wettbewerbsbedingungen, wie sie in der FMCG-Branche vorzufinden sind, ermöglichen.¹⁴¹

Die vorgestellten unterschiedlichen Maßnahmen zur Neustrukturierung des Distributionsdesigns können Spannungen hervorrufen; denn aufgrund der großen Nachfragerzahl, der hohen Kauffrequenz und der daraus resultierenden hohen Abverkaufsmengen können bereits vergleichsweise geringfügige Änderungen der Distributionsstruktur (z.B. Eliminierung eines Absatzkanals) zu starken Schwankungen der Absatzmengen in der FMCG-Branche führen.

Aus innovationspolitischer Sicht müssen FMCG-Anbieter die Entscheidung treffen, ob sie sich an etablierten Maßnahmen und Geschäftsprozessen orientieren und/oder die vertriebspolitischen und markenpolitischen Entscheidungen an neuen Ideen und

¹³⁷ Vgl. Holzmüller (2005), S. 39.

¹³⁸ Vgl. Specht/Fritz (2005), S. 275.

¹³⁹ Vgl. Specht/Fritz (2005), S. 275.

¹⁴⁰ Vgl. Jaworski/Kohli/Sahay (2000), S. 48 ff.

¹⁴¹ Vgl. Sauer/El-Ansary/Tomczak/Reineke (2007), S. 229.

Visionen ausrichten.¹⁴² Konkret stellt sich hierbei die Frage, ob Hersteller z.B. bestehende Vermarktungskonzepte und etablierte Vertriebskanäle beibehalten oder innovative Konzepte zur Vermarktung neuartiger Produkte entwickeln und den Aufbau neuer Vertriebskanäle wie z.B. Direktvertriebskonzepte oder Online-Verkaufsplattformen anvisieren.¹⁴³

Zusammenfassend bestimmt das Distributionsdesign letztendlich das Ausmaß des Kontroll- und Steuerungspotenzials der herstellerseitigen markenpolitischen Maßnahmen und dessen Auswirkung auf das Konsumentenverhalten. Durch das in der FMCG-Branche weitverbreitete Distributionsdesign des mehrstufigen Multikanalvertriebs der Hersteller entsteht ein hohes Konfliktpotenzial zwischen Hersteller und Handelsunternehmen.

2.1.2. *Hersteller-Händler-Dyade*

Die hohe Komplexität der distributionspolitischen Aufgaben der Hersteller führt durch die zunehmend verschärften Wettbewerbsbedingungen,¹⁴⁴ die hohe Preissensibilität der Konsumenten,¹⁴⁵ die Weiterentwicklung der Kommunikationstechnologien¹⁴⁶ sowie die schwache Zunahme der Kaufkraft der Deutschen in den letzten vier Jahren¹⁴⁷ zu neuen Herausforderungen. Hinzu kommen Zusammenschlüsse von Handelsunternehmen zu großen Handelskonzernen und Verbundgruppen, die die Machtdominanz des Handels gegenüber der Industrie weiter festigen.¹⁴⁸

Im Jahr 2013 entfielen über 75 % der Umsätze des Handels auf die größten fünf Handelsunternehmen.¹⁴⁹ Trotz der Nachwirkungen der Finanzkrise ist auch in der Zukunft mit zunehmenden Umsätzen der dominierenden Handelsunternehmen zu rechnen, sodass von einem anhaltenden hohen Konzentrationsgrad auszugehen

¹⁴² Vgl. Holzmüller (2005), S. 43.

¹⁴³ Hier sind besonders die Channel-Aktivitäten von Interesse, die in Kap. C.5.2.2 (3) ausführlicher erklärt werden.

¹⁴⁴ Vgl. Andreae et al. (2013), S. 85.

¹⁴⁵ Im internationalen Vergleich weisen die deutschen Verbraucher 2012 die höchste Preissensibilität auf. Nur 29 % der deutschen Verbraucher gehen davon aus, dass Preiserhöhungen im Handel aufgrund von Kostensteigerungen notwendig sind. International liegt dieser Wert bei 39 %. Vgl. Markenverband (2012b).

¹⁴⁶ Vgl. Zentes/Swoboda (2005), S. 1065; Kotzab/Teller (2003), S. 269.

¹⁴⁷ Von 2009 bis 2013 stieg die Kaufkraft um 15,3 %. Vgl. Statista (2014d). Abgerufen am 17.4.2014 unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14397/umfrage/deutschland-bruttoinlandsprodukt-bip/>.

¹⁴⁸ Vgl. Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 70.

¹⁴⁹ Vgl. TradeDimensions/Lebensmittel Zeitung (2014).

ist.¹⁵⁰ Demgegenüber vereinen die führenden zehn Lebensmittelhersteller¹⁵¹ insgesamt 14,5 % des gesamten Lebensmittelbranchenumsatzes.¹⁵² Zudem wird vermutet, dass neben der verschärften oligopolistischen Marktsituation im Handelssektor weitere Veränderungsprozesse stattfinden.¹⁵³ Eine steigende Marktbedeutung von Herstellerunternehmen resultiert zum einen aus der verstärkten absatzkanalorientierten Vertikalisierung und zum anderen aus den zunehmenden horizontalen Zusammenschlüssen von Herstellern, die dadurch an Marktmacht zugewinnen wollen.¹⁵⁴

Die Hersteller-Händler-Dyade ist vor allem durch Gewinnspannen- und Funktionsverteilungskonflikte geprägt,¹⁵⁵ die aus der Machtposition und den Filterfunktionen des Handels (vgl. Abb. B.2) resultieren. Da der Handel das Ausmaß der Marketingaktivitäten der Hersteller bis zum Endkonsumenten katalysiert, entstehen für den Hersteller Kontrollengpässe.¹⁵⁶ In der Wertschöpfungskette vom Hersteller zum Konsumenten entscheidet der Distributionsfilter des Handels über die Aufnahme der Herstellerleistung in das Handelssortiment und darauf aufbauend bestimmt dieser die Platzierung der Leistung. Die Informationshoheit des Handels über die Abverkaufdaten der Leistungen ermöglicht es dem Handel zudem, im Rahmen von Beratungsmaßnahmen direkt auf die Kaufentscheidung des Verbrauchers einzuwirken. Ferner verschärfen die zunehmende Konzentration der Handelsunternehmen sowie die Regalplatzverknappung, die auf das anwachsende Angebot an Markenartikeln zurückzuführen ist, die Wettbewerbssituation für die Hersteller.¹⁵⁷ Insgesamt übernimmt die Handelsseite die Rolle eines institutionalisierten Frühwarnsystems, sodass der Handel als Informationsexperte seine Position in der gesamten Wertschöpfungskette als Schlüsselinstanz gegenüber der Industrie festigen kann.¹⁵⁸

¹⁵⁰ Vgl. M+M Eurodata (2011), S. 1.

¹⁵¹ 87 % der Umsätze in der FMCG-Branche werden durch Lebensmittel generiert, 13 % der Umsätze werden durch Drogerieartikel erwirtschaftet. Vgl. Handelsverband Deutschland (2012), S. 69.

¹⁵² Vgl. Deutscher Bauernverband (2013), S. 33. Die Umsatzanteile der verschiedenen Warenkategorien lassen sich nicht mit dem Umsatz von Lebensmitteln vergleichen, da Lebensmittel mehrere Warenkategorien abdecken.

¹⁵³ Beispiele für diese Veränderungen im Handelssektor sind: zunehmender elektronischer Handel und Verdrängung von Klein- und Mittelbetrieben. Vgl. Zentes/Swoboda/Foscht (2012), S. 338, 353.

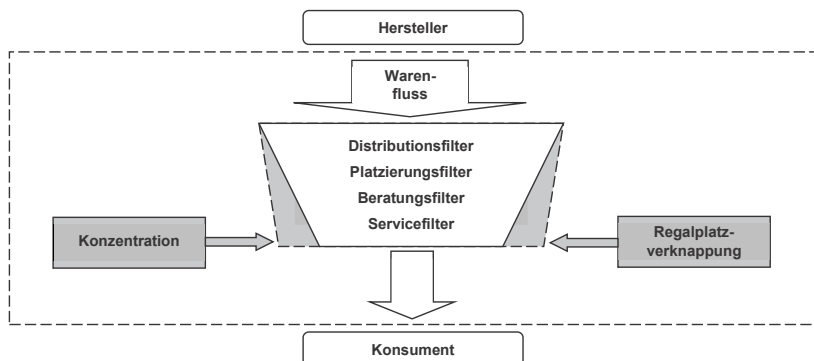
¹⁵⁴ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 555.

¹⁵⁵ Vgl. Zentes/Swoboda (2005), S. 1065; Schröder (2012), S. 207.

¹⁵⁶ Der Hersteller kann die Funktionen, die der Handel inne hat, nicht 100%ig kontrollieren. Vgl. Irrgang (1989), S. 3.

¹⁵⁷ Vgl. Franke (1997), S. 56.

¹⁵⁸ Vgl. Barth/Hartmann/Schröder (2007), S. 11.



Quelle: In Anlehnung an Franke (1997), S. 57.

Abb. B.2: Filterfunktionen des Handels

Das Privileg des Handels, in seiner Funktion als Gatekeeper,¹⁵⁹ direkten Einfluss auf das Kaufverhalten der Konsumenten zu nehmen, öffnet aus markenpolitischer Sicht der Hersteller komplexe Konfliktfelder in der Hersteller-Handels-Dyade.¹⁶⁰ Die nachstehenden Ausführungen sollen die Ziel-, Macht- und Rollenkonflikte im Rahmen unterschiedlicher Herausforderungen skizzieren. Im Mittelpunkt stehen die Preis- und Konditionenpolitik, die Sortiments- und Produktpolitik, die Distributionspolitik und die Kommunikationspolitik.

Untersuchungen bestätigen die Preis- und Konditionenpolitik als dominierendes Konfliktfeld zwischen Hersteller und Handel, da diese direkte Auswirkung auf die Erträge beider Parteien hat.¹⁶¹ Mit der Durchsetzung hoher Deckungsbeiträge durch niedrige Einkaufspreise nimmt der Handel bei hoher Nachfragemacht eine dominierende Stellung in der Hersteller-Handels-Beziehung ein.¹⁶² Der Handel besitzt dennoch nicht in allen Marktsegmenten eine dominierende Stellung. Während im Segment der Zweitmarken der Druck von Handelsseite sehr hoch ist, können Hersteller im Segment der A-Marken bzw. Premiummarken eine starke Stellung gegenüber dem Handel behaupten.¹⁶³ Die Dominanz eines Akteurs in der Hersteller-Handels-Beziehung ist

¹⁵⁹ Der Handel übernimmt in seiner Funktion als Gatekeeper eine Rolle als Schleusenöffner, da er den Zugang des Verbrauchers zu den Herstellerleistungen am Point of Sale determiniert. Vgl. Brandt (2011), S. 211.

¹⁶⁰ Vgl. Zentes/Swoboda. (2005), S. 1065 ff.

¹⁶¹ Vgl. Zentes/Swoboda. (2005), S. 1067.

¹⁶² Vgl. Zielke (2003), S. 192.

¹⁶³ Produktgruppenmarken sollten demnach als sog. A-Marke konzipiert werden. In Kap. F wird im Zuge der Interpretation der Ergebnisse auf die Merkmale der ausgewählten Produktgruppenmarken eingegangen.

Market Driven und Market Driving aus Mitarbeiter- und
Konsumentensicht

Düerkop, H.

2015, XXX, 425 S. 96 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10490-0