

Hersteller- und Handelsmarketing

Bearbeitet von
Ingrid Bormann, Joachim Hurth

1. Auflage 2014. Buch. 516 S. Kartoniert
ISBN 978 3 470 64921 4

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Marketing, Handelsmanagement](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Vorwort

Das vorliegende Buch entspringt langer Lehrerfahrung der Verfasser in den Fachgebieten Marketing und Handel. Die Überzeugung, dass die heute oft übliche Trennung zwischen Hersteller- und Handelsmarketing den Kontext zwischen beiden Perspektiven vernachlässigt, führte zu der Idee der Zusammenführung. Während es zahlreiche Bücher zum „Marketing“ gibt, die die markenorientierte Marketingpolitik der Hersteller im Fokus haben, und fast ebenso viele Bücher zum „Handelsmarketing“, die den Absatz von Konsumgütern aus der Einzelhandelsperspektive beschreiben, sind beide Partner in der Praxis aufeinander angewiesen. Der Hersteller muss Produkte und Marken zur Verfügung stellen, die die Bedürfnisse der Kunden erfüllen. Der Einzelhändler muss als direkter Kontakt zum Kunden die Produkte in einem Sortiment zusammenfassen, um dem Kunden Alternativen für seine Bedürfnisbefriedigung zu bieten. Der Hersteller denkt folglich vornehmlich produkt-, der Händler hingegen sortimentsorientiert. „Hersteller- und Handelsmarketing“ ist das erste Buch, das die Inhalte beider Perspektiven zusammenfügt. Es geht letztlich um Konsumgütermarketing aus Hersteller- und Handelssicht.

Zielgruppe des Buches sind vor allem Studenten und Studentinnen aus dem Bereich Marketing, Handel und Marktforschung. Aber auch Praktiker, die sich bisher nicht akademisch mit ihrem Aufgabengebiet beschäftigt haben, können Nutzen daraus ziehen. Die Inhalte können ihnen helfen, ihr Wissen in eine Struktur zu bringen.

Wir möchten an dieser Stelle Frau Mandy Kiunke und Frau Katherina Hartwig herzlich danken, die uns bei der Gestaltung dieses Buches außerordentlich engagiert unterstützt haben.

Wir danken auch dem Verlag, der uns in Person von Frau Corinna Ziegler vorbildlich unterstützt hat.

Prof. Dr. Ingrid Bormann,

Prof. Dr. Joachim Hurth

im Juni 2013

B. Strategisches Marketing

1. Analyse der strategischen Ausgangssituation

1.1 Gegenstand der Situationsanalyse

Entscheidungsgrundlage für die Zielfestlegung, Strategienbildung und den Instrumentaleinsatz ist zunächst eine ausführliche **Standortbestimmung** des jeweiligen Unternehmens. Um festlegen zu können, wohin man will, muss im ersten Schritt geklärt werden, wo das Unternehmen überhaupt steht. Analysegegenstand ist zum einen das Unternehmen selbst und zum anderen die Unternehmensumwelt (Markt und Umfeld).

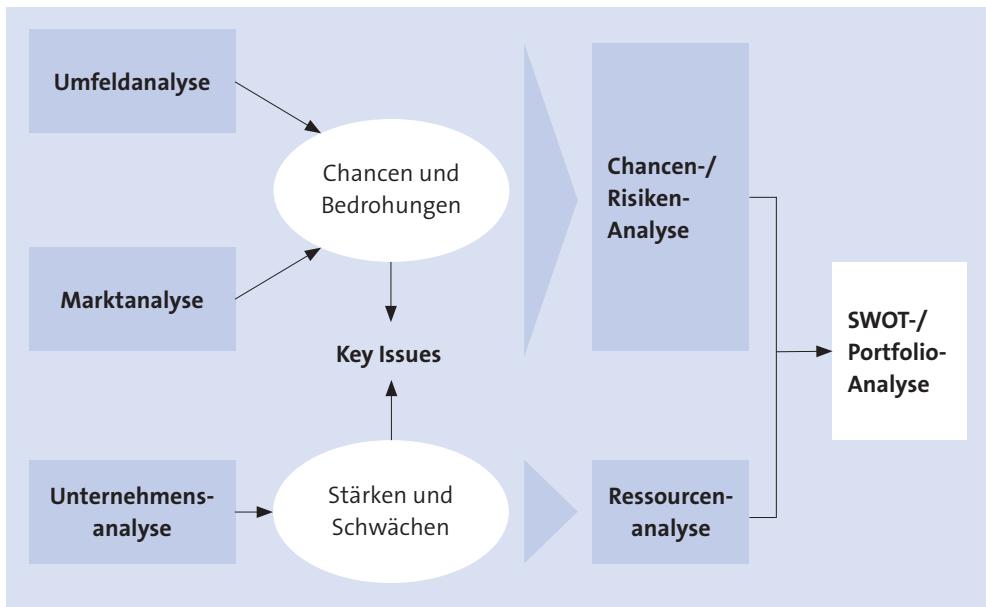


Abb. B.1: Gegenstand der Situationsanalyse

Die **Unternehmensanalyse** (interne Analyse) ermittelt jene Faktoren, die als relevante Stärken und Schwächen der Unternehmenstätigkeit einzustufen sind. Es wird eine Selbstanalyse durchgeführt, die als Ergebnis die unternehmensinternen Faktoren (finanzielle Mittel, Produktionskapazitäten, vorhandener Vertriebsapparat, Art und Funktion der angebotenen Marktleistungen usw.) identifiziert.

Im Rahmen der **Marktanalyse** (externe Analyse) werden die Leistungsbeziehungen des Unternehmens betrachtet. Sie dient im Wesentlichen der Marktabgrenzung und der Bestimmung der Marktattraktivität.

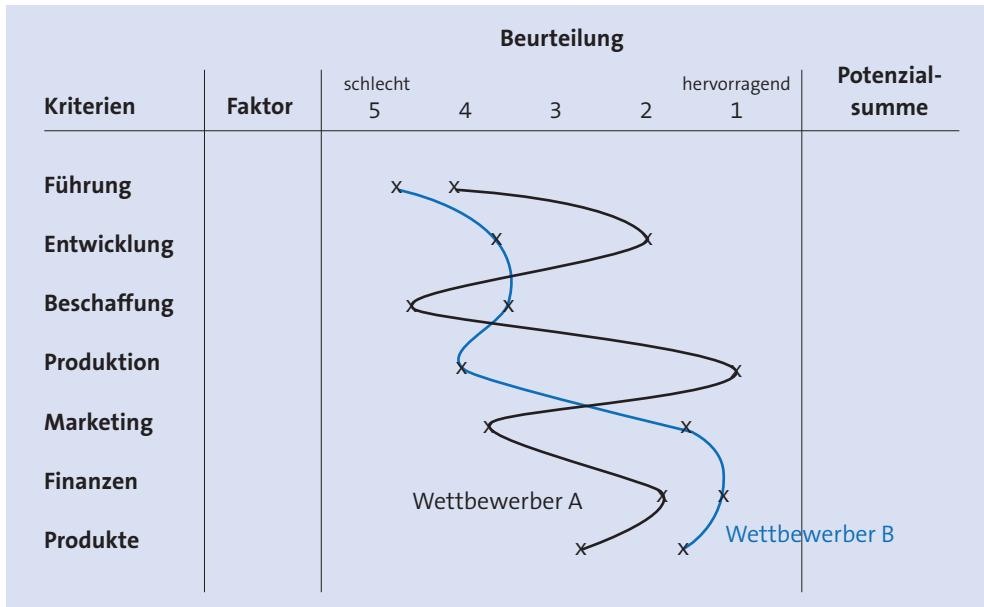


Abb. B.7: Stärken-Schwächen-Profil

Diese Verknüpfung der Wettbewerbsanalyse mit der Unternehmensanalyse findet sich auch beim **Benchmarking** wieder. Benchmarking ist ein Instrument, das sowohl der Analyse als auch der Kontrolle zugeordnet werden kann. Benchmarking stellt keineswegs eine neue Entwicklung dar. Zwischenbetriebliche Vergleiche, vor allem mithilfe von Kennzahlen und die Konkurrenzforschung gehen schon seit längerer Zeit ähnliche Wege. Das neue am Benchmarking ist vielmehr die Intensität, mit der versucht wird, sich mit anderen Unternehmen auch im Detail zu messen.

- ▶ Festlegung der Funktion, auf die Benchmarking angewendet werden soll
- ▶ Identifizierung der zu messenden Leistungsfaktoren bei dieser Funktion
- ▶ Identifizierung der Unternehmen mit der besten Durchführungspraxis
- ▶ Erfassung der „Best-Practice“
- ▶ Bestimmung der eigenen Leistungsfähigkeit
- ▶ Ursachenanalyse für die aufgedeckte Leistungslücke
- ▶ Implementierung und Beobachtung der Ergebnisse

Realisierung von „Quantensprüngen“ in der Leistungsverbesserung

Abb. B.8: Prozess-Schritte beim Benchmarking

Quelle: Simon/von der Gathen (2002)

Das Produktlebenszyklusmodell nimmt eine Dreiteilung vor:

► Entstehungszyklus

Zu Beginn steht der komplexe **Innovationsprozess**. Die Entwicklung einer Produktinnovation ist eine klar strukturierte Abfolge von Schritten. Jede Innovation durchläuft in einem Unternehmen einen idealtypischen Prozess der Planung und Entscheidung. Nachdem der Innovationsbedarf festgelegt wurde, schließt sich ein Kreativitätsprozess an, bei dem neue Ideen gewonnen werden. Hierbei sollte auf jegliche Bewertung dieser Ideen verzichtet werden.

Erst danach werden die generierten Produktideen einer umfassenden Beurteilung im Hinblick auf ihre Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen, ihre Realisierbarkeit, Marktakzeptanz, Wirtschaftlichkeit usw. unterzogen. Hintergrund sind dabei die hohen Kosten, die in Abhängigkeit von dem Konkretisierungsgrad der Produktidee enorm steigen. Das zur Beurteilung angebotene Arsenal an Methoden und Techniken ist dabei äußerst vielfältig. Es reicht von eher intuitiven Einschätzungen bis zur Anwendung komplizierter mathematischer Modelle. Keine Methode kann jedoch für sich in Anspruch nehmen, das Bewertungsproblem zu diesem Zeitpunkt hinreichend sicher zu lösen. Die situativ richtige Nutzung der Verfahren trägt aber zur Reduktion der bestehenden Unsicherheiten bei.

Bei der **Ideenrealisation** wird die Produktidee zunächst in ein Produktkonzept transformiert. Ziel ist es dabei, die ausgewählte Produktidee so weit zu entwickeln, dass sie das endgültige Produkt möglichst vollständig konkretisiert und damit als Grundlage für die Entwicklung des physischen Produktes dienen kann. Auf Basis dieses Lösungsentwurfs kann nun der **Prototyp** gefertigt werden. Das Ergebnis ist das physisch, anfassbare Produkt.

Vor der Markteinführung wird die Produktkonzeption in der Regel noch diversen Tests unterzogen, die den Markteintritt zwar hinauszögern, dafür aber die Chance eröffnen, Schwachstellen des Entwicklungsprojekts rechtzeitig zu korrigieren und die mutmaßliche **Kundenakzeptanz** einzuschätzen.

Beispiel

Exemplarisch für die Gefahren einer übereilten Markteinführung sei auf die A-Klasse von Mercedes-Benz verwiesen, deren Fahrwerkprobleme zu erheblichen Imageschäden führten.

Überprüfbar ist das Produkt in seiner Gesamtheit oder in einzelnen Komponenten der Produktqualität und der Marketing-Konzeption. Die außerordentlich vielfältigen Testverfahren umfassen technische Überprüfungen sowie nahezu das gesamte Instrumentarium der Marktforschung. Hat das Produkt diese Phase der Absatzvorbereitung überstanden kann es am Markt eingeführt werden.

► Marktzyklus

Der Marktzyklus beginnt bei der Einführung des Produktes und endet mit dem Ausscheiden des Produktes am Markt. Die Dauer des Marktzyklus kann sehr unterschiedlich sein und wird beeinflusst von dem Einsatz der marketingpolitischen Instrumente und von externen Rahmenbedingungen. Darunter fallen z. B. wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Wettbewerberaktivitäten, Gesetze und Auflagen. Dargestellt wird der **Lebenszyklus** in Form einer **Glockenkurve**.

Beispiel

Die durchschnittlichen Marktzyklen in vielen Branchen haben sich in den letzten Jahren erheblich verkürzt. Diese Entwicklung ist vor allem in der Modebranche zu erkennen. Vor einigen Jahren wurde zweimal pro Jahr die Kollektionen der Designer vorgestellt. Immer mehr Hersteller gingen dann dazu über, die Kollektionsanzahl auf vier Schauen auszuweiten. Inzwischen gibt es sehr viele Anbieter wie Gap, Hennes & Mauritz oder Zara, die in extrem kurzen Abständen von ca. einer Woche bis einem Monat immer wieder neue Kollektionen („Zwischenkollektionen“) vermarkten und damit sehr erfolgreich sind.

Das Modell des Produktlebenszyklus geht davon aus, dass die Nachfrage nach einem Produkt unterschiedliche Bereiche durchläuft. Die **Einführung** beginnt, sobald das Produkt auf dem Markt erhältlich ist. Die richtige Einführung kann über Erfolg oder Misserfolg eines Produktes entscheiden. Besonders das Timing des Markteintritts spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Einführungsphase ist gekennzeichnet durch hohe Marktinvestitionen, insbesondere hohe Kommunikationskosten und geringe Absatzmengen, wodurch der Stückgewinn zunächst negativ ist. Während der Einführungsphase versucht sich das Unternehmen am Markt zu etablieren und so schnell wie möglich den Break-even-Point zu erreichen. Die Einführung endet definiertsgemäß, wenn der Stückgewinn positiv ist.

Die **Wachstumsphase** ist durch einen raschen Anstieg der Absatzmenge gekennzeichnet. Durch Mundpropaganda der Kunden, Fachzeitschriften, Tests und Berichte steigert das Produkt seinen Bekanntheitsgrad am Markt. In dieser Phase geht es vorrangig darum, Präferenzen der Kunden für das Angebot aufzubauen. Hauptsächlich handelt es sich bei den Abnehmern um Erstkäufer. Hohe Gewinne und große Produktionsmengen bewirken, dass Nachahmer mit neuen Produktvarianten auf den Markt treten und die Wettbewerbsintensität erhöhen.

Die **Reifephase** ist zeitlich meist die längste Marktphase. Die absolute Marktausdehnung nimmt weiter zu, die Zuwachsrate sind jedoch rückläufig. Im Gegensatz zur Wachstumsphase tätigen die Abnehmer sowohl Erstkäufe als auch Wiederholungskäufe. Aufgrund der zunehmenden Erfahrung mit dem Produkt und einem höheren Anforderungsniveau der Kunden steigt die Zahl der Produktvarianten (Produktdifferenzierung) an.

Verpackungsfunktionen sind:

- **Informationen** (z. B. Gebrauchsanleitung, Inhaltstoffe, Herkunft)
- **Schutz des Produktes** (z. B. vor Hitze, Kälte, Verschmutzung)
- **Erleichterung der Distribution** (z. B. gut stapelbar)
- **Verkaufseinheit** (z. B. im Hinblick auf Gewicht oder Volumen)
- **Schutz der Umwelt vor dem Produkt** (z. B. Säuren, radioaktive Materialien)
- **Medium der Verkaufsförderung** (optisch ansprechend, von der Konkurrenz abhebend).

Transport und Lagerung bestimmen die **grundlegenden Anforderungen** an die **Verpackungsgestaltung**. Es sind Entscheidungen über das Verpackungsmaterial, die Stapelfähigkeit, die Mehrfachverwendbarkeit und die Form der Verpackung zu treffen, auch im Hinblick auf eine optimale Regalflächennutzung. Der enge Bezug zu den weiteren produktpolitischen Maßnahmen wird auch deutlich in der Frage der Mengenportionierung. Zu entscheiden ist dabei, wie viele verschiedene Packungsgrößen angeboten werden sollen und welche Ausprägungen die zu Grunde liegende Maßeinheit haben sollen.

Eine enge Verbindung zur Kommunikationspolitik ergibt sich dadurch, dass jeder Verpackung eine **Informations- und Kommunikationsfunktion** zukommt. Die dient als Träger von Produktinformationen, wobei diese – beispielsweise bei Lebensmitteln – auch **gesetzlich vorgeschrieben** sein können. Insbesondere im Hinblick auf einen möglichen Impulskauf ist an die verkaufsfördernde Wirkung der Verpackung zu denken. Das steigende Umweltbewusstsein in der Bevölkerung wird auf zukünftige Entscheidungen im Rahmen der Verpackungspolitik vor allem in der Frage der **Umweltfreundlichkeit** von Verpackungen eine zunehmende Rolle spielen.

Verpackungen können zudem einen **Zusatznutzen** vermitteln. Dieser entsteht etwa bei prestigevermittelnden Geschenkverpackungen oder bei Packungen, die eine Weiterverwendung ermöglichen. Der Gesetzgeber unterscheidet drei Verpackungsarten:

- Transportverpackungen
- Verkaufsverpackungen
- Umverpackungen.

Gemäß § 3 Abs. 1 Satz 1 der Verpackungsverordnung zählen zur **Transportverpackung**:

„Fässer, Kanister, Kisten, Säcke einschließlich Paletten, Kartonagen, geschäumte Schalen, Schrumpffolien und ähnliche Umhüllungen, die Bestandteile von Transportverpackungen sind und die dazu dienen, Waren auf dem Weg vom Hersteller bis zum Vertreiber vor Schäden zu bewahren, oder die aus Gründen der Sicherheit des Transportes verwendet werden.“

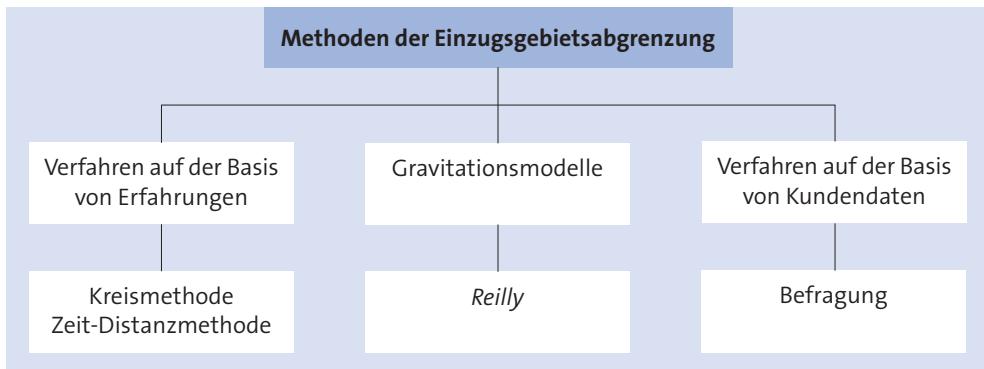


Abb. F.12: Ausgewählte Methoden der Einzugsgebietsabgrenzung

Wie erwähnt ist die **Kreismethode** ein häufig verwendetes Verfahren zur Einzugsgebietsabgrenzung. Dabei wird auf einer Landkarte ein Kreis um den zu analysierenden Standort gezogen, z.B. ein 25-Kilometer-Radius. Sehr ähnlich ist die **Zeit-Distanzmethode**, die einen Radius von z.B. 25 Autominuten zieht. Dabei werden die Verkehrsanbindung und natürliche Grenzen wie Flüsse oder Berge mit berücksichtigt. Das voraussichtliche Einzugsgebiet wird in einer Richtung, in der es eine Autobahn gibt, voraussichtlich größer sein als in einer weniger erschlossenen anderen Richtung. Ein Fluss wirkt als natürliche Grenze. Das voraussichtliche Einzugsgebiet wird dadurch eingeschränkt.

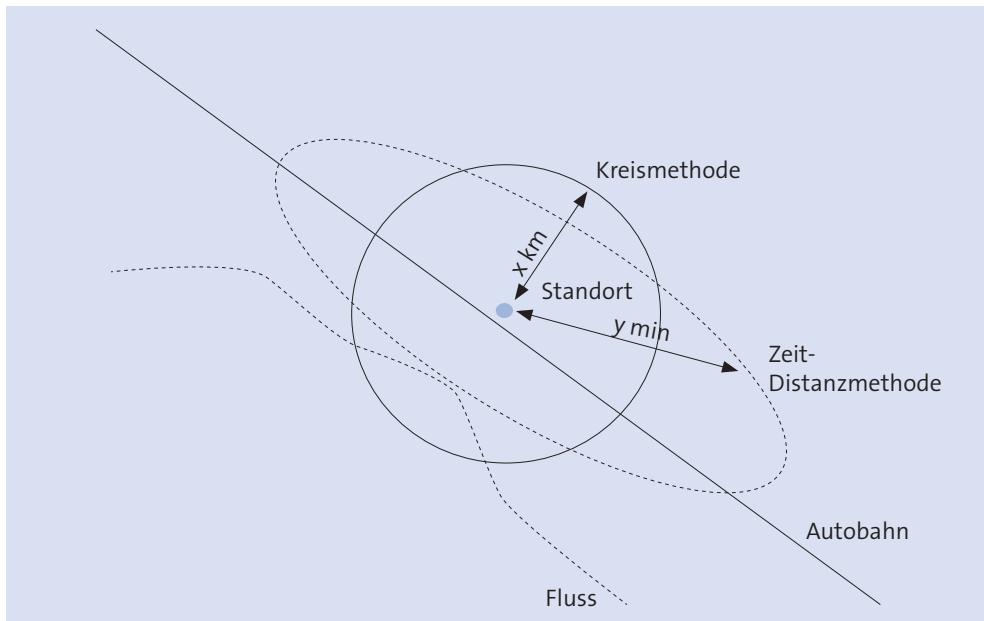


Abb. F.13: Kreismethode und Zeit-Distanzmethode der Einzugsgebietsabgrenzung

Eine wichtige **Enabling Technology** sind **Extranets**. Sie bieten den Industriepartnern über das Internet den Zugriff auf tag- und filialgenaue Abverkaufs-, Bestands- und Lieferdaten. Die daraus gewonnene Transparenz ist die Basis für eine erfolgreiche Kooperation im Sinne von ECR. Ziele sind die Unterstützung von Marketingentscheidungen, die Verbesserung des Lieferservicegrades und die Reduzierung von Lagerbeständen. Die Lieferanten können ihre Artikelanteile an der Warengruppe ebenso einsehen wie Abweichungen zum Wert der Vorperiode. Der direkte Zugriff auf das **Data Warehouse** bietet noch mehr Informationen, Funktionalitäten und Flexibilität. Die **Abverkaufsdaten** in den Filialen können ebenso abgerufen werden wie die **Bestände**.

Beispiel

Das System von dm sieht z.B. ein vierstufiges Berechtigungskonzept für Lieferanten vor. Dieses beginnt mit einem offenen Internetzutritt zur Registrierung und reicht bis zur höchsten Berechtigungsstufe mit Zugriff auf die kompletten Warengruppeninformationen. Die Einführung wurde von Informationsveranstaltungen für die Lieferanten begleitet.

ECR kann aufgrund seines kooperativen Grundgedankens als Berührungs punkt zwischen Hersteller- und Handelsseite gesehen werden. Hier treffen sich die Hauptakteure der Konsumgüterwirtschaft, um ihre Handlungen und Strategien aufeinander abzustimmen. Auf beiden Seiten stehen zahlreiche mögliche Player, die unzählige Teilprojekte zu Sortimentsoptimierung, Verkaufsförderung, Neuprodukteinführung, Lagerhaltung und Lieferung in hunderten von Warengruppen realisieren können. Das Kapitel ECR bildet somit einen wichtigen Schnittpunkt zwischen Hersteller und Handelsmarketing.

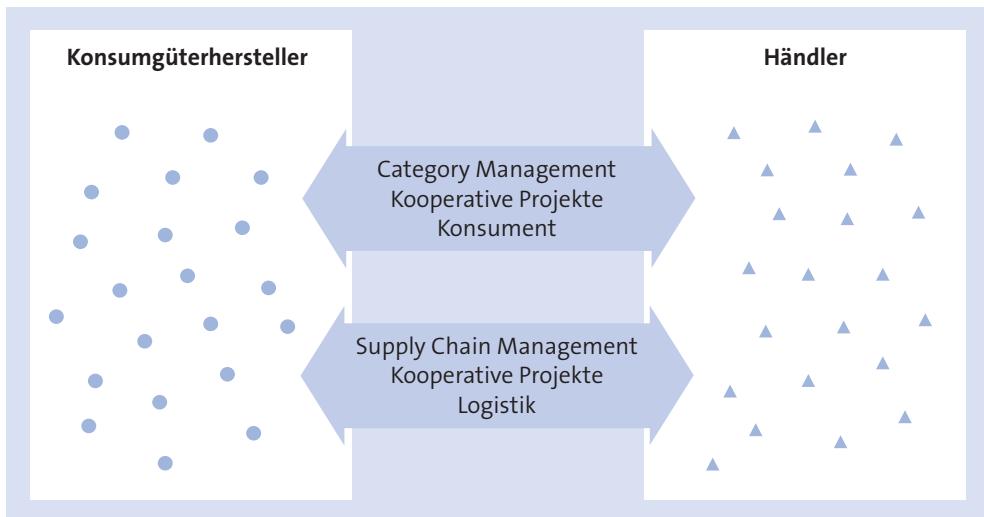


Abb. G.3: ECR als Klammer zwischen Hersteller- und Handelsmarketing