

## Der 15. G·E·M Markendialog

»Marken-Strategien im Spannungsfeld Hersteller – Handel«

24. Februar 2011 in Berlin

Zum 3. Themenblock:

### Kooperative Marken-Strategien von Hersteller und Handel

Wichtig!

Nicht Kooperation von Hersteller und Handel im Marketing,  
sondern Kooperation von Hersteller und Handel bei Marken-Strategien.

Marketing ist zu breit angelegt – und beim Marketing-Thema kommt es schnell  
zu den Instrumenten im Marketing-Mix, vor allem Werbung, Verkaufsförderung.

Auf dem 15. G·E·M Markendialog geht es gezielt um Marken-Strategien – und im  
Block 3 um

„Kooperative Marken-Strategien von Hersteller und Handel“

Was ist Praxis?

Was wäre denkbar?

Was ist überhaupt nicht möglich – und warum?

Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein?

Welche Versuche sind gescheitert – und warum?

Wo muss sich was ändern, um kooperative Marken-Strategien zu realisieren?

### Spannungsfeld:

Es liegt in der Natur des Marktes, dass es den Wettbewerb gibt.

Es liegt in der Natur des Marktes, dass Hersteller und Handel im Kampf um die knappe Ressource „Konsument“ in einen harten Wettbewerb einsteigen.

Es liegt in der Natur des Marktes, dass die von einem der Markt-Teilnehmer initiierte Bewegungen immer auch Gegenbewegungen auslösen.

Das ist es, was das „Spannungsfeld Hersteller – Handel“ ausmacht.

### Partnerschaft?

Zwar sind die Bemühungen der Industrie und des Handels auf einen gemeinsamen Marktpartner – den Konsumenten – gerichtet, aber die Aktivitäten stehen nur selten miteinander im Einklang.

Es wird zu viel von Partnerschaft geredet, aber im Markt arbeitet jeder für sich.

### Natürliche Beziehungen zwischen Industrie und Handel?

1934 wurde die Zeitschrift „Der Markenartikel“ gegründet.  
Im Geleitwort heißt es u.a.:

„Die Zeitschrift möchte ferner dazu beitragen, gewisse Vorurteile gegen den Markenartikel, denen man zuweilen noch in Händler- und Verbraucherkreisen begegnet, zu beseitigen und die natürlichen Beziehungen zwischen Industrie und Handel zu vertiefen“.

Worin bestehen diese „natürlichen“ Beziehungen zwischen Industrie und Handel?

Ist das eine Zuweisung der Funktionen wie:

Die Industrie sorgt für die Produkte

Der Handel sorgt für den Markt?

## Beherrschen der Beziehungen?

1970 schrieb Wolfgang K.A. Disch in seinem Leitartikel in Heft 2/1970 MARKETING JOURNAL die Situation:

Das Problem: Der Absatzkanal ist ein Multi-Unternehmen-System. Und jedes Unternehmen versucht, die Kontrolle über die Aktivitäten der vor- und nachgelagerten zu erlangen. Dies aus verständlichen Motiven: Denn die anderen im Absatzkanal stören die eigenen Operationen oft empfindlich. Also setzt man alles daran, die anderen zu beherrschen, sie zu „Dienern“ der eigenen Strategie zu machen.

## Zitate zum Thema des 3. Themenblocks: 1958 - 2010

„Kooperative Marken-Strategien von Hersteller und Handel“

### **Kein qualitätsmäßiger Unterschied (1958)**

Nach Feststellung des BWM hat in den letzten Jahren neben der Herstellermarke auch die Handelsmarke immer stärkeren Umfangs Eingang in den Markt gefunden. In Beantwortung einer Eingabe des Gesamtverbandes des Deutschen Groß- und Außenhandels stellt das Ministerium fest, dass dies vor allem für das Gebiet der Lebensmittel gilt. Hier seien Handelsmarken so zahlreich geworden, **dass die Verbraucher im Allgemeinen nicht mehr unterscheiden könnten**, ob es sich um die Marke eines Herstellers oder eines Handelsbetriebes handele.

An einer solchen Unterscheidung könne dem Verbraucher auch nicht gelegen sein, da ein qualitätsmäßiger Unterschied zwischen Waren mit Handelsmarken und Waren mit Herstellermarken nicht bestehe und auch nicht bestehen könne, da andernfalls die Handelsmarke sich im Wettbewerb nicht durchsetzen würde.

*VWD Vereinigte Wirtschaftsdienste (gegr. 1949), Frankfurt/Main, 18. Januar 1958*

## Spannungsfeld gegensätzlicher Kräfte (1960/67)

Zwar haben Handelsbetriebe schon in weit zurückliegenden Zeiten gewisse Waren, die sie verkauften, mit ihrer eigenen Markierung versehen – das Phänomen „Handelsmarke“ ist somit als solches nicht neuesten Datums.

Was dagegen neu ist und Anlass zu vorliegender Studie bot, ist die Tatsache, dass sich heute die Handelsmarke mit einer früher nicht bekannten Kraftentfaltung ausbreitet und dabei, in gewissem Ausmaße, mit einer neuartigen Technik der Absatzgebarung der Handelsbetriebe verbunden ist.

Handelsmarken treten in neuerer Zeit auf dem Gebiete der industriell verarbeiteten Erzeugnisse in Erscheinung und stellen sich damit **den industriellen Markenartikeln historischer Prägung zu scharfem Konkurrenzkampfe.**(1)

Es kann keine Rede davon sein, dass die eine Art von Marken die andere aus dem Felde zu schlagen vermöchte. **Die Erwartungen eines absoluten „Siegess“ der einen oder anderen Seite widerspricht der Natur des Marktes**, der sich als Spannungsfeld gegensätzlicher Kräfte kennzeichnet.(2)

*Otto Angehrn (1916 – 1992) lehrte an den Universitäten Basel und Zürich.(1) Studie „Handelsmarken und Markenartikelindustrie“, 1960, Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen in Verbindung mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens. (2) Artikel „Kraftprobe mit der Handelsmarke“ in: Der Volkswirt, Frankfurt/Main, 2. Juni 1967*

## Die Kontroverse beginnt bei den Zielen (1971)

Eine Abstimmung der Ziele wird auf lange Sicht die Abkehr vom teiloptimierenden Denken beider Seiten zur Voraussetzung haben. Der gesamte „Marketing-Weg“ von der Produktkonzipierung bis zum Verkauf muss als Gesamtsystem betrachtet und optimiert werden. **Endziel muss sein, dass beide Seiten die Probleme des anderen in die eigenen Überlegungen miteinbeziehen.**

Zu verwirklichen ist diese Forderung wohl nur durch eine Politik der Leistung und Gegenleistung auf beiden Seiten. Im Sinne von Leistung und Gegenleistung wird der Handel das Produkt-Marketing dem Hersteller überlassen und z.B. auf eigene Handelsmarken verzichten – soweit sie das Produktionsprogramm oder Produkt-Marketing des Partners konkurrenzieren bzw. stören. Umgekehrt wird die Sortimentsgestaltung und innerbetriebliche Platzierung dem Handel überlassen. Was nicht heißt, dass nicht Gemeinsame Besprechung bzw. Beratung durch den Hersteller möglich ist.

**Es genügt nicht, lediglich eine gemeinsame Konzeption zu beschließen.**

Die Durchführung der einzelnen Marketing-Maßnahmen muss im einzelnen gegenseitig festgelegt und vertraglich gesichert werden. Im gegenteiligen Fall wird es immer wieder beim Einsatz einzelner Marketing-Instrumente zu Antinomien und einseitigen Interpretationen

des gemeinsamen Konzeptes kommen.

*Ernst-Bernd Blümle (1932 – 2008) war Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/Schweiz und entwickelte seine Zielantinomien von Hersteller und Handel beim Einsatz absatzpolitischer Instrumente auf einem Seminar „Handels-Marketing kontra Hersteller-Marketing“ am 10. Mai 1971 beim Gottlieb Duttweiler-Institut, Rüschlikon/Zürich*

## **Gesundung der Beziehungen durch vertikale Kooperation (1971)**

Wenn eine Gesundung der heute in sehr vielen Bereichen gestörten Beziehungen zwischen Industrie und Handel erreicht werden soll, gilt es, die beiden Grund- bzw. Gegentendenzen so optimal wie möglich miteinander zu koordinieren und zu harmonisieren: Einmal das Prinzip rationeller Massenproduktion, das unser industrielles Zeitalter charakterisiert und spezifischen betriebswirtschaftlichen wie wettbewerblichen Gesetzmäßigkeiten unterliegt und zum anderen das der Dispositionsfreiheit des Handels und ihrer wettbewerblichen Auswirkungen.

Als eines der wesentlichen Instrumente zur Erhaltung einer optimalen Absatzwirtschaft sieht der Verfasser die vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel an. **Die vielfältigen modernen Kooperationsformen dienen der Leistungssteigerung und Verkaufsförderung** ebenso wie der optimalen Gliederung und Koordinierung der Funktionen von Industrie und Handel, wie nicht zuletzt der bestmöglichen Konsumentenversorgung.

Des weiteren vermag die Kooperation übermäßige Spannungen und Rivalitäten in der Absatzwirtschaft, die letztlich den Konzentrationsprozess maßgeblich fördern, einzudämmen.

*Arno Sölter (1911 – 1987) im BDI Bundesverband der Deutschen Industrie, Köln, Leiter der Wettbewerbsabteilung und Begründer des "Arbeitskreis Kooperationsförderung"; einer der Väter des "Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb" (FIW). 1971 in seinem Buch „Kooperative Absatzwirtschaft. Grundlagen, Erfordernisse und Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel“ (Studie gefördert durch die Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens)*

## **Partnerschaft als nüchterne Verbindung (1975)**

Aus den Änderungen der letzten 15 Jahre – nämlich rasante Konzentration im Handel bei Überkapazitäten der Industrie – haben sich eine Reihe von zusätzlichen Konfliktfeldern in der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel ergeben, die die Frage „Konfrontation oder Partnerschaft“ sehr ernsthaft aufkommen lassen.

Dennoch: **Industrie und Handel sind aufeinander angewiesen**, um jeweils ihre spezifische Funktion in unserer Gesellschaft erfüllen zu können.

Kann man im Verhältnis Industrie – Handel eigentlich noch von Partnerschaft sprechen oder zeigt das nur von Hohn und Zynismus? Meine Meinung ist:

Wenn man Partnerschaft nicht naiv als romantische Verbindung definiert, sondern als **die Gemeinschaft zweier selbständiger Partner**, die sowohl gemeinsame als auch eigenständige, zum Teil sogar gegensätzliche Interessen haben, dann ist das sehr wohl ein angemessener Begriff für diese Beziehung.

Wir alle bejahen den Leistungswettbewerb. Leistungswettbewerb darf jedoch nicht getragen werden von Unfairness und Diskriminierung. Eine nüchterne Verbindung zur gemeinsamen Bewältigung dieser Probleme ist durchaus der Bezeichnung Partnerschaft wert.

*Kurt Möck, Vorsitzender der Geschäftsleitung UNION Deutsche Lebensmittelwerke GmbH und Präsident Markenverband e.V.*

## **Partnerschaft im Leistungswettbewerb? (1982)**

Der Versuch, die Beziehungen zwischen Markenartikel-Industrie und Handel zu interpretieren, ist oft gemacht worden. Sind diese Beziehungen eine „Partnerschaft im Leistungswettbewerb“ (Kurt Möck), eine „Vernunftfehe“ (Gerhard Rüschen) oder eine ausschließlich von dem Versuch bestimmte Beziehung, das eigene Interesse so wirksam wie nur irgend möglich durchzusetzen?

Eine allgemeine Interpretation gibt es nicht, **die Antwort wird stets vom persönlichen Standpunkt des Urteilenden abhängen**. Seine persönlichen Erfahrungen werden sein Judiz beeinflussen, je nachdem, ob er Handelsunternehmer oder Produzent ist.

*Gerhard Gries, HGF Markenverband e.V. und Vorstandsmitglied der G·E·M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (1972 – 1987), in der Festschrift zum 70. Geburtstag von Arno Sölter „Wettbewerbsordnung und Wettbewerbsrealität“*

## **Partnerschaftlicher Ansatz (2010)**

Eigenmarken sind genauso Marken und müssen genau so geführt werden. **Wir müssen besser sein als eine Eigenmarke**. Für uns ist es egal, ob der Wettbewerber L'Oréal oder eine Eigenmarke des Handels ist. Wir können uns um diese Entwicklung nicht drum herum reden.

**Der Wettbewerb zwischen Hersteller und Handel wird sich in Zukunft verstärken**. Unser Ansatzpunkt ist der partnerschaftliche Ansatz.

*Tina Müller, Corporate Senior Vice President Henkel, Düsseldorf, in der Diskussion auf dem 14. G·E·M Markendialog am 25. Februar 2010*