

Herausforderungen an eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Handel – eine Bestandsaufnahme

Marcus Schögel · Torsten Tomczak

1. Indirekte Distribution: Der Handel als Herausforderung für das Hersteller-Marketing

1.1 Austauschbeziehungen zwischen Hersteller und Handel

Unternehmen, die sich überwiegend in den Märkten der Konsumgüterbranche engagieren, verfügen nur in wenigen Ausnahmen über einen eigenen Kundenzugang in Form direkter Vertriebswege. Ein Grossteil der Herstellerunternehmen ist vielmehr auf indirekte Absatzkanäle angewiesen, in denen sie Konzepte und Strategien neben den Endkunden auch auf selbstständige Absatzmittler und Absatzhelfer ausrichten müssen. Sie agieren somit simultan in zwei oder je nach Differenziertheit der Markt- und Wettbewerbssituation sogar in mehreren Märkten, die sich wie folgt unterscheiden (Tomczak et al. 2001):

- **Endkundenmärkte:** Hierbei handelt es sich um Marktsituationen, in denen Individuen und/oder Organisationen (Unternehmen, öffentliche Dienste etc.) handeln, um Leistungen für den eigenen Gebrauch und Verbrauch zu erwerben. Im Regelfall suchen sie für den Kauf den Kontakt zu Absatzmittlern.
- **Absatzmittlermärkte:** Auf diesen Märkten agieren neben Herstellern Unternehmen, die Güter von anderen Marktteilnehmern, im Regelfall von Industrieunternehmen, beschaffen, um sie dann an den Endkunden weiterzuverkaufen.

Endkunden und Absatzmittler haben grundsätzlich unterschiedliche Bedürfnisse und Probleme. So spricht man auch treffend vom Business-to-Consumer-Marketing auf den Endkundenmärkten und einem Business-to-

Die Distribution eines Industrieunternehmens soll die physische und kommunikative Präsenz der angebotenen Leistungen im Endkundenmarkt in einer bestimmten Quantität (z. B. Distributionsgrad) und Qualität (z. B. Beratungsleistungen) sicherstellen. Neben der räumlichen Distanz zwischen Hersteller und Endkunde sind dabei auch Zeit-, Know-how- und Qualitätsunterschiede zu überwinden (Weinhold-Stünzi 1994). Der vorliegende Artikel zeigt die verschiedenen Herausforderungen auf, die sich aktuell in der Hersteller-Handelsbeziehung stellen.



Dr. Marcus Schögel
Nachwuchsdozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen sowie Leiter des Kompetenzzentrums Distribution und Kooperation am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG), CH-St. Gallen



Prof. Dr. Torsten Tomczak
Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen sowie Direktor des Instituts für Marketing und Handel (IMH-HSG), CH-St. Gallen

Business-Marketing in den Marktsituationen gegenüber dem Handel. In beiden Märkten ist es daher notwendig, differenzierte Positionierungen anzustreben, die durchaus auf unterschiedlichen Wettbewerbsvorteilen basieren können. Allerdings bedingt sich der Erfolg auf beiden Märkten gegenseitig. Ein Herstellerunternehmen wird im Handel nur erfolgreich sein, wenn eine Leistung angeboten wird, die von den Endkunden bei den Absatzmittlern auch nachgefragt wird. Umgekehrt wird ein Unternehmen nur dann bei den Endkunden erfolgreich sein, wenn seine Leistungen auch in einer bestimmten Quantität (Stichwort: Regalplatz) und Qualität (Stichwort: z. B. Beratungsleistungen) im Handel erhältlich sind.

Für Handelsunternehmen gelten nun ähnliche Verhältnisse wie auf Herstellererebene. Nur wenn es dem Handel gelingt, ein attraktives Sortiment von Unternehmensleistungen bieten zu können, werden die Endkunden auch Leistungen bei ihm nachfragen. Umgekehrt sind Absatzmittlerunternehmen nur dann für die Hersteller von Interesse, wenn sie den Zugang zu einer attraktiven Endkundengruppe bieten können.

Dementsprechend kann jede Austauschsituation zwischen Hersteller und Handel dadurch gekennzeichnet werden, dass die jeweiligen Marktpartner sowohl Käufer als auch Verkäufer sind. Herstellerunternehmen treten zum einen als Anbieter ihrer Leistungen und zum anderen als Nachfrager nach Regalplatz auf. Handelsunternehmen sind spiegelbildlich Anbieter des Regalplatzes und Nachfrager nach den industriellen Leistungen (Abbildung 1).

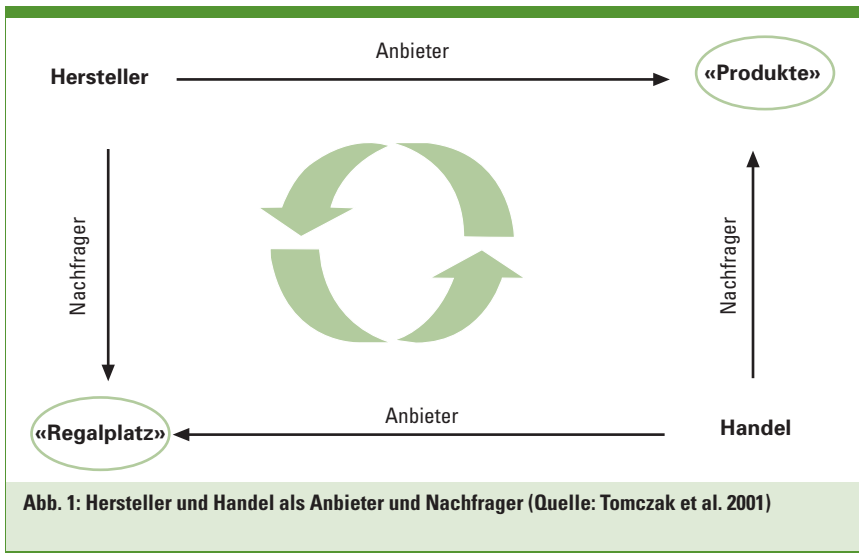


Abb. 1: Hersteller und Handel als Anbieter und Nachfrager (Quelle: Tomczak et al. 2001)

1.2 Konflikte als zentrales Merkmal von Hersteller-Handels-Beziehungen

In der indirekten Distribution über selbstständige Absatzmittler entstehen aus dieser spezifischen Austauschsituation besondere Problemstellungen. So sind die Beziehungen zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen in der Regel massgeblich durch Konflikte mit geprägt. Beide Seiten verfolgen eigene Ziele und Interessen, die sich nur in wenigen Ausnahmefällen als deckungsgleich erweisen. Dadurch entstehen Spannungen, die sich destruktiv auf die Beziehungen in der Distribution auswirken können.

Konflikte sind jedoch nicht nur als negativ zu beurteilen und entfalten keine rein destruktive Wirkung im Distributionssystem. Vielmehr tragen sie auch dazu bei, dass ein Klima in einer Beziehung entsteht, das durch seine «gesunde» Spannung dazu beiträgt, eine produktive Atmosphäre zwischen den Beteiligten zu schaffen. Das Ziel des Distributionsmanagements sollte es daher sein, ein so genanntes «optimales Konfliktniveau» zwischen Hersteller und Handel zu fördern, das dazu beiträgt, die Beziehungen flexibel und problemorientiert zu gestalten (Tomczak 1997).

Folgende Bereiche bergen besonderes Konfliktpotenzial für die Hersteller-Handels-Beziehungen (Tomczak/Schögel 2001c):

Divergierende Zielsysteme

Beide Parteien verfolgen das Absatzstreben als Ziel ihrer Distributionsbemühungen unter dem Primat der Gewinnmaximierung. Jedoch bestehen innerhalb der jeweiligen Präferenzordnung erhebliche Unterschiede zwischen Hersteller und Handel. Der Hersteller strebt eine langfristige Profilierung seiner Produkte und Leistungen an, um sich beim Endkunden positiv von der Konkurrenz zu differenzieren. Der Handel ist im Gegensatz dazu darauf bedacht, sein Sortiment möglichst so zu gestalten, dass er sich gegenüber den direkten Wettbewerbern profilieren kann. Um eine mögliche Alleinstellung zu erreichen, bedient er sich auf der einen Seite zum Beispiel des Mittels der Preisdifferenzierung und ist auf der anderen Seite auch an einem Exklusivvertrieb bestimmter Produkte interessiert.

Häufig wird in diesem Zusammenhang vom «strategischen Konflikt» gesprochen, der sich zwischen einseitigem Herstellerdenken und dem Handel, der in hohem Masse den Verbrauchererwartungen mit der Erfindung des Discountgedankens entspricht (vgl. Becker 1998), herausgebildet hat.

Entgegengesetzte Rollenverständnisse

Innerhalb der indirekten Distribution kommen Hersteller und Handel verschiedene Rollen (Funktionen) zu. Aus den gegenseitigen Verhaltenserwartungen der Parteien sowie den Vorstellungen der eigenen Funktionen ergeben sich Rollenkonflikte, wobei der Gatekeeperfunktion des Handels eine entscheidende Bedeutung zukommt (vgl. Ahlert 1985).

Bei der Spezialisierung durch Arbeitsteilung im Absatzkanal entstand ein Rollenbewusstsein, das dem Hersteller eindeutig die Funktion des Marktgestalters zuwies. Er war verantwortlich für die Produktgestaltung, für kommunikationspolitische Massnahmen und nicht zuletzt für die Koordination im Absatzkanal. Die Absatzmittler hatten die Produkte lediglich regional zu verteilen (Grosshändler) und den Konsumenten zur Verfügung zu stellen (Einzelhändler) (vgl. Steffenhagen 1975).

Heute werden dem Hersteller diese Funktionen nur noch in begrenztem Mass zugestanden, sodass seine Rolle branchenspezifisch eher an die eines Lieferanten erinnert, denn der Handel beansprucht zunehmend die Rolle des Marktgestalters und distanziert sich immer mehr von der blossen Funktion eines Verteilungsapparats (vgl. Becker 1998).

Informationsasymmetrien

Hersteller und Handel verfügen über verschiedene Quellen und Arten von Informationen. So basieren die Entscheidungen der Hersteller auf den Informationen aus der Marktforschung über das Verhalten des Verbrauchers und dessen Einstellungen. Demgegenüber verfügt der Handel über ein weit reichendes Informationssystem, das auf Basis von Scanningdaten und Informationen aus der Warenwirtschaft wichtige Aufschlüsse über die Abverkaufs- und Lagersituation bietet. Dieses Expertenwissen wird auf beiden Seiten heute in vielen Fällen noch exklusiv genutzt, um sich nicht von der anderen Seite «in die Karten schauen zu lassen» und so den Informationsvorsprung als Druckmittel

zu verlieren. Doch genau diese Einstellung führt dazu, dass die strategischen Interessen der Hersteller vom Handel oft falsch verstanden werden und durch mangelnde ständige Kommunikation Informationen «von der Verkaufsfrent» ungenutzt bleiben.

Machtverhältnisse im Absatzkanal

Machtpotenziale bestehen in beiden Richtungen des Absatzkanals, womit sich die Effekte der Ausübung teilweise überdecken. Der Fall der symmetrischen Machtverteilung ist relativ selten, fördert aber die Kooperationsbereitschaft der vertikalen Marktpartner insoweit, als sie sich auf langfristige Kooperationsstrategien einigen und nachteilige Machtkämpfe vermeiden. Der weitaus häufigere Fall der grösseren Machtfülle einer Partei wird als Nettomacht bezeichnet, die sich zur Marketingführerschaft im Distributionssystem eignet (vgl. Steffenhagen 1975).

Beide Parteien versuchen ihre Macht einzusetzen, um die Marketingführerschaft im Absatzkanal zu erlangen. Ziel des Herstellers ist es, eine höhere Effektivität des Distributionssystems und eine hierarchische Koordination der Absatzstufen zu erreichen, um seine Marketinginstrumente ohne grössere Reibungsverluste einsetzen zu können. Für den Händler hingegen bedeutet die Marketingführerschaft, auf die Entscheidungen des Lieferanten mehr Einfluss nehmen zu können, um seine Position im Wettbewerb zu verbessern.

2. Aktuelle Herausforderungen in den Hersteller-Handels-Beziehungen

2.1 Konzentrationstendenzen

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen (insbesondere mit dem Handel) wird immer wieder durch eine Intensivierung des Wettbewerbs und eine damit einhergehende Konzentration auf Hersteller-, Handels- und Kundenseite auf die Probe gestellt. Besonders auf Handels- beziehungsweise Absatzmittlerebene haben diese Ent-

wicklungen in den vergangenen Jahren dramatische Ausmasse angenommen: Im Jahr 2000 wurde der deutsche Lebensmittelhandel von fünf Grossunternehmen dominiert (Metro, Rewe, Edeka/AVA, Aldi und Tengelmann), die zusammen einen Marktanteil von fast 63 Prozent unter sich aufteilten. Während die fünf grössten Unternehmen in Österreich zusammen einen Marktanteil von über 77 Prozent aufwiesen, besteht im Schweizer Lebensmittelmarkt eine noch höhere Konzentration. Hier kommen die beiden Spitzenunternehmen (Migros und Coop) bereits auf einen Marktanteil von knapp Zweidrittel, die fünf grössten Unternehmen stellen sogar 84 Prozent des Marktanteils (Eurodata 2002).

Die Ursachen und Treiber für die zunehmende Konzentration sind vielfältig. Rationalisierungsbestrebungen, gewandelte Aufgabenverteilungen sowie Strategien der vertikalen Integration sind dabei ebenso als Gründe zu nennen wie gewandelte Konsumgewohnheiten und der intensive Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (Barth 1999; siehe auch Müller-Hagedorn 1998). Derartige Konzentrationstendenzen sind vor allem dazu geeignet, die Wettbewerbssituation sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene zu verschärfen. Da auf beiden Seiten weniger Ausweichbeziehungsweise Reaktionsmöglichkeiten bleiben, sind die betreffenden Unternehmen (Hersteller und Handel) mehr denn je aufeinander angewiesen. Im Extremfall führen derartige Konzentrationsprozesse zu einer derartig hohen Abhängigkeit, dass kaum noch von wirtschaftlicher und rechtlicher Selbstständigkeit gesprochen werden kann.

2.2 Professionalität und Dominanz einzelner Handelsunternehmen

Bis in die Siebzigerjahre hinein waren die Hersteller die klar dominierenden Partner in der Wertschöpfungskette und besaßen in vielen Fällen die alleinige Vorherrschaft am Markt und in der Distribution. Diese so genannte Marketingführerschaft der Hersteller stellte

die Grundform der Koordination dar, kooperatives Verhalten oder die Bereitschaft zur vertikalen Kooperation waren nur in wenigen Fällen ausgeprägt. Verschiedenste Strukturveränderungen quantitativer und qualitativer Art, aber vor allem die Entwicklung von Verkäufer- zu Käufermärkten, verschärfte Wettbewerbsbedingungen, die steigende Bedeutung grossflächiger Handelssysteme und auch die Entwicklung von Handelsmarken führten in vielen Branchen zu einem Machtverlust der Hersteller in der Wertschöpfungskette. Hersteller begannen, den Handel als «Filter und Katalysator» für ein erfolgreiches Konsumgütermarketing auf den Endverbrauchermärkten zu erkennen (Irrgang 1993). Die reduzierten Erfolgsaussichten von vertikalen Machtstrategien der Hersteller führten zum Einsatz kooperativer vertikaler Marketingstrategien (Laurent 1996), ja es stellte sich mit der Zeit sogar ein Machtungleichgewicht in den Beziehungen zwischen Herstellern und Handel zugunsten des Handels ein (Westphal 1991; Specht 1998; Liebmann/Zentes 2001).

In der Lebensmittelbranche resultiert aus dieser ungleichgewichtigen «Bargaining-Situation», dass die Industrie in immer stärkerem Mass gezwungen ist, den Forderungen des Handels, insbesondere hinsichtlich der Preis- und Konditionengestaltung, nachzugeben (Gaitanides/Westphal 1989). Bei vielen Herstellern verlieren die auf den Endverbraucher gerichteten Marktbearbeitungsaktivitäten gegenüber einer steigenden Handelsorientierung an Bedeutung (Laurent 1996). Die Hersteller erkannten die «Gatekeeperfunktion» des Handels (Tomczak/Schögel 2001b), die oftmals erheblich den Umfang und die Form der industriellen Marketingaktivitäten beeinflusst. Wie Laurent richtig feststellt, resultiert aus der neuen Rollenverteilung zwischen Industrie und Handel eine veränderte Aufgaben- und Aktivitäteneinteilung im Absatzkanal in beiden Richtungen (Laurent 1996).

■ 3. Handlungsfelder für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Handel

Vor dem Hintergrund der geschilderten Bedingungen in der Konsumgüterbranche im Allgemeinen und den Entwicklungen in den Hersteller-Handels-Beziehungen im Besonderen lassen sich verschiedene Ansätze für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Handel identifizieren. Dabei müssen jedoch die zunehmende Professionalität der Absatzmittler und die ausgeprägte Abhängigkeit der Industrie von den Entscheidungskalkülen der Handelsunternehmen berücksichtigt werden. So erscheint es kaum möglich, dass Herstellerunternehmen eigene endkundenorientierte Marketingstrategien ohne Rücksicht auf den Handel – im Sinn einer aktiven Konfliktstrategie – realisieren können.

So wird heute ein wesentlicher Teil der für eine Marketingführerschaft notwendigen Funktionen eher vom Handel als vom Hersteller wahrgenommen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, hat die Markenartikelindustrie in der Vergangenheit spezifische Anstrengungen unternommen, die sich in erster Linie in der Konzeption von absatzmittlergerichteten so genannten Vertikalen Marketing-Strategien, in einer intensiven Bearbeitung der Handelskunden über ein Key-Account-Management, in dem Herausbilden von Partnerschaften (z. B. ECR – Efficient Consumer Response) sowie dem Verfolgen von kombinierten Markenstrategien (d. h. der parallelen Produktion von Markenartikeln und Handelsmarken) niedergeschlagen haben.

Im Folgenden werden zentrale Ansatzpunkte aufgezeigt, wie sich Industrieunternehmen im Absatzkanal als aktiver Partner des Handels profilieren können und damit einen Vorteil gegenüber ihrer direkten Konkurrenz im Wettbewerb um den Regalplatz realisieren können.

3.1 Endkundenorientierung als zentraler Wachstumstreiber

Der zentrale Anreiz, den Hersteller dem Handel bieten, sind Leistungen, die für den Endkunden derart attraktiv

sind, dass er die Produkte und Dienstleistungen aktiv im Handel nachfragt. Hierzu setzen Hersteller auf eine aktive Endkundenkommunikation. Die eigenen Marken beziehungsweise Produkte sollen über eine intensive Kommunikation zum Endkunden so profiliert werden, dass dadurch ein Nachfragesog erzielt wird, der die Leistungen, bildlich gesprochen, aus den Regalen hinauszieht. Durch diesen Consumer-Pull erhält der Handel aufgrund der Leistungen des Herstellers eine «gesicherte» Endkundennachfrage, die ihn in seinen eigenen absatzpolitischen Aktivitäten massgeblich unterstützen kann (Zentes/Swoboda 2000).

Für derartige Pull-Strategien benötigen Hersteller spezifische Kompetenzen. Von zentraler Bedeutung sind dabei die Kenntnis der Konkurrenzaktivitäten und ein umfassendes Verständnis des Kundenverhaltens. Darauf aufbauend sollten Hersteller in der Lage sein, einzigartige Leistungen am Markt einzuführen und deren Potenzial für das Unternehmen – im Sinn einer strategischen Markenführung – langfristig zu nutzen. Im Mittelpunkt steht dabei die Fähigkeit, überlegene Leistungen zu entwickeln und einen echten Nutzen für den Endkunden zu bieten, der weder von den direkten Wettbewerbern noch vom Handel rasch nachgeahmt werden kann.

Jedoch erscheint die Realisierung einer «reinen» Consumer-Pull-Strategie nur noch in wenigen Ausnahmefällen möglich und sinnvoll. Zum einen sind echte Nutzen- beziehungsweise Leistungsvorteile immer schwerer zu entwickeln und in einzigartige Produktkonzepte umzusetzen. Zum anderen erweisen sich die Investitionen in die endkundengerichtete Kommunikation als äusserst kapitalintensiv. Sowohl ein verstärkter Interbranchenwettbewerb um die Aufmerksamkeit des Endkunden als auch der intensive horizontale Wettbewerb der Anbieter um einen Platz im Regal des Handels erschweren eine erfolgreiche Positionierung der eigenen Marken im Handel zunehmend.

Etablierte und beim Kunden fest verankerte Marken werden aber auch in Zukunft für Handel und Industrie von

zentraler Bedeutung sein. Zwar wird die Relevanz von Handelsmarken in der Zukunft noch zunehmen, sie werden aber erfolgreiche Markenartikel nicht verdrängen. Schwache Marken werden hingegen im direkten Wettbewerb verlieren und aus den Regalen des Handels zunehmend verschwinden.

Um sich im verschärften Wettbewerb um den Regalplatz im Handel erfolgreich durchsetzen zu können, sind in der Zukunft Strategien notwendig, die zwar auf einem starken Consumer-Pull aufbauen, zugleich aber geeignet sind, die Leistungen in der direkten Zusammenarbeit mit dem Handel von den Konkurrenten abzugrenzen. Nur wem es gelingt, seine Berechtigung im Regal für den Endkunden und für den Handel dauerhaft nachzuweisen, wird sich langfristig durchsetzen.

3.2 Wertschöpfungsorientierung in der direkten Zusammenarbeit mit dem Handel

Während die Beziehungen zwischen Herstellern und Handel weiterhin durch ein latent hohes Konfliktniveau geprägt sind und Konflikte immer manifest sein werden, nehmen vor dem Hintergrund der geschilderten Entwicklungen gleichzeitig aber auch Kooperationsinitiativen und -intensitäten zu. Typische Ansätze finden sich heute in ECR-, Supply-Chain- oder aber Category-Management-Projekten. Im Kern gilt es dabei, durch die direkte Zusammenarbeit Einsparungs- und Wachstumspotenziale innerhalb der vertikalen Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Handel zu erschliessen, sodass neue attraktive Win-Win-Situationen für beide Seiten geschaffen werden.

Derartige Kooperationen sind oftmals mit einer weit reichenden Ausrichtung der unternehmensinternen Aktivitäten auf die Zusammenarbeit mit dem Handel verbunden und fordern die Herstellerunternehmen in einem neuen Terrain: der Fähigkeit zu einer kooperativen Zusammenarbeit mit dem Handel. Im Kern lassen sich dabei drei grundsätzliche Ansätze unterscheiden (Tomczak et al. 2003):

- *Prozesskooperationen:* Hier stehen gemeinsame Problemlösungen bei

Transaktionen, das heisst bei Aktivitäten und Verfahren innerhalb der kooperierenden Dyade im Mittelpunkt. Hierzu bedarf es zwar einer laufenden Interaktion, nicht aber einer engen Bindung der Akteure (Friedrich/Hinterhuber 1999). Hauptsächlich geht es um Lösungen an der Hersteller-Handels-Schnittstelle, das heisst beim Warenfluss, der Verwaltung, der Logistik oder sonstigen Bereichen des Supply-Chain-Managements. Ein Beispiel aus dem Konsumgüterbereich hierfür ist das «Continuous Replenishment», das durch einen Austausch aktueller Abverkaufs- und Bestandsdaten die Belieferung der Händler durch die Hersteller optimieren soll.

- **Programmkooperationen:** Für einige Kooperationsinhalte ist hingegen eine enge, womöglich exklusive Beziehung der Akteure charakteristisch. Es geht um das Verhältnis zum Konsumenten, das durch die gemeinsame Sortimentsgestaltung, durch Massnahmen zur Verkaufsförderung sowie die effiziente Einführung und Entwicklung von Produkten optimiert werden soll. Programmkooperationen weisen daher eine hohe Marktorientierung und -wirkung auf. Ein Beispiel hierfür ist das «Category Management» (Friedrich/Hinterhuber 1999).
- **Partnerschaftssysteme:** Sie stellen eine Integration verschiedener Marketing- und Unternehmensaktivitäten dar, die weit über die Integration operativer Prozesse hinausgeht. Partnerschaftssysteme erweitern die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel zu einer langfristigen vertikalen Leistungsgemeinschaft (Belz 1998). Um Kooperationen zu entwickeln, müssen nicht nur Einzelleistungen zu einem umfassenden Leistungspaket addiert werden, sondern sämtliche potenziellen Anreize (Produkte, Dienstleistungen, Geld und immaterielle Werte), die dem Kunden direkt oder indirekt angeboten werden, sind zu einer geschlossenen Problemlösung zu integrieren (Tomczak 1992).

Der Erfolg der verschiedenen Kooperationsmuster ist differenziert zu beurteilen. Zwar werden Wertschöpfungspartnerschaften immer wieder als Erfolg versprechender Weg in der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel propagiert, ein echter Erfolgsausweis wurde bisher jedoch kaum erbracht. So wird von verschiedenen Stellen immer wieder darauf hingewiesen, dass gerade die mangelnde Orientierung an den Problemen und Herausforderungen der Partner nur in wenigen Fällen eine echte Zusammenarbeit gelingen lässt (vgl. hierzu u. a. Tomczak et al. 2003). Anscheinend sind bisher nur wenige Unternehmen in der Lage, Hersteller-Handels-Beziehungen erfolgreich kooperativ zu gestalten. Festgefahrene Verteilungsrituale, ein taktisch geprägtes Konfliktmanagement sowie Streitigkeiten in der vertikalen Arbeitsteilung führen dazu, dass partnerschaftliches Verhalten zwar propagiert wird, aber nur in äusserst wenigen Fällen wirklich ein professionelles Kooperationsmanagement anzutreffen ist (Schmickler 2001). Als einen zentralen Ansatzpunkt zur Überwindung derartiger Probleme identifiziert Meffert die Entwicklung einer Kooperationsbereitschaft, die sich vor allem dadurch auszeichnet, dass sich beide Seiten offen austauschen und potenzielle Win-Win-Situationen gemeinsam ausschöpfen (Meffert 1999).

Hierzu ist es auf Seite der Hersteller notwendig, die eigenen Aufgaben und Funktionen innerhalb der Distribution zu integrierten Kooperationsanreizen weiterzuentwickeln. Die Hersteller werden dazu ihr Bemühen intensivieren müssen, beim Absatz und in der Zusammenarbeit mit dem Handel eigene Wettbewerbsvorteile nicht nur zu sichern, sondern auszubauen (vgl. hierzu Tomczak/Schögel 1997). Hierzu sollten Hersteller in der Lage sein, Einzigartigkeit und Kooperationsvorteile zu bieten, indem sie Anreize schaffen, die ein Handelsunternehmen dazu motivieren, sich in eine Zusammenarbeit aktiv einzubringen (vgl. hierzu Tomczak/Gussek 1992).

3.3 Multichannel Management als Resultat differenzierter Kunden- und Handelsbedürfnisse

Nur wenige Unternehmen sind heute noch in der Lage, ihre Distribution auf einen Absatzkanal zu beschränken. In vielen Fällen setzen sie mehrere Absatzkanäle in einem so genannten Mehrkanalsystem gleichzeitig ein (Schögel/Tomczak 1995). Sie kombinieren verschiedene Absatzkanäle für unterschiedliche Kundengruppen (Meffert 1990) und versuchen, ihre Kunden über eine multiple Distribution in ihren Kauf- und Nutzungsprozessen im Buying Cycle zu begleiten (Moriarty/Moran 1991).

Auch für die Konsumgüterindustrie wird das Management von mehreren Vertriebswegen immer mehr zu einer zentralen Herausforderung. Dafür lassen sich insbesondere drei Gründe nennen:

- Im Zug eines gewandelten Verhaltens wählen Kunden heute aus einer Vielzahl unterschiedlicher Einkaufsstätten und -orte situativ und multioptional aus. Dabei stellt dann der traditionelle Einzelhandel eine Einkaufsquelle unter vielen dar. Daher entschliessen sich die Herstellerunternehmen vermehrt dazu, neue Absatzkanäle und Handelspartner in die eigene Distribution zu integrieren. Typisches Beispiel sind die so genannten Convenience Stores (vgl. Tomczak/Schögel 2001).
- Hochkonzentrierte Handelssituationen führen zu massgeblichen Abhängigkeiten der Hersteller von einzelnen Handelsunternehmen. Damit wird es notwendig, sich verstärkt auf die Bedürfnisse, Strukturen und Prozesse der wenigen potenziellen Partner auszurichten. Einige Anbieter gehen heute schon so weit und verstehen jeden ihrer Handelspartner mit seinen Betriebstypen als einen eigenständigen Kanal, den es zur Zusammenarbeit zu motivieren gilt (Schögel 1997).
- Um sich aus extremen Abhängigkeiten zu lösen, engagieren sich Hersteller auch in zusätzlichen Absatzkanälen, die dazu geeignet sind, einen Risikoausgleich zu schaffen,

oder aber auch im Sinn einer partiellen Umgehung in der Lage sind, einen direkteren Kundenzugang zu erreichen (Tomczak/Schögel 1998).

In den meisten Fällen agieren Hersteller dementsprechend nicht mehr nur in einzelnen Absatzkanälen, nur in einer Kooperation und nicht nur mit einem Partner. Zumeist gilt es, sich in mehrere Kooperationen gleichzeitig einzubringen. Sowohl für die Unternehmen auf der Hersteller- als auch für die Unternehmen auf der Handelsseite ergeben sich dadurch massgebliche Herausforderungen.

Pointiert ausgedrückt, besteht die Herausforderung darin, ein «multiples Kooperationsmanagement» aufzubauen. Hierbei kann eine differenzierte Bearbeitung der Partner durch spezielle Abteilungen, Prozess- und Organisationsstrukturen einen wesentlichen Beitrag leisten. Jedoch dürfen die Kosten einer drohenden Überkomplexität nicht unterschätzt werden, da jede zusätzliche Differenzierung zu Mehrkosten in den internen Prozessen führt (vgl. hierzu Schögel 1997).

Derartige Mehrkanalsysteme erhöhen jedoch die Komplexität der Distributionsaufgabe massgeblich. Es entstehen zusätzliche Koordinationsaufgaben und Infrastrukturen, die eine erfolgreiche Führung der Kanäle erschweren. Diese so genannten Komplexitätskosten lassen sich jedoch nur schwer ermitteln beziehungsweise quantifizieren. Zudem betrachten nur wenige Hersteller die Kosten ihrer multiplen Distribution differenziert. Zumeist fehlen heute noch geeignete Kontrollsysteme und Messgrössen (Schögel 2001).

4. Zusammenfassung

Hersteller-Handelsbeziehungen unterliegen dynamischen Veränderungen. In den letzten Jahren ist festzustellen, dass vor allem Unternehmen erfolgreich sind, denen es gelingt, eine Symbiose zwischen den eigenen Zielen und Strategien auf den Endkundenmärkten und den jeweiligen Herausforderungen auf Handelsebene zu finden. Dabei haben kooperative Strategien und Handlungsmuster massgeblich an Bedeutung gewonnen. Diese Einsicht hat sich je-

doch noch nicht in allen Branchen durchgesetzt (Tomczak et al. 2003).

Sicherlich wird es auch in Zukunft Unternehmen geben, die sich mit einem traditionellen Handels- und Herstellerverständnis im Wettbewerb behaupten. Jedoch wird dieses Muster nur für wenige Anbieter Erfolg versprechend sein. So werden in den nächsten Jahren innovative Kooperationsformen entstehen, in denen beide Seiten ihre Kompetenzen klar definieren und die Stellung des Partners umfassend akzeptieren. Gerade für mittelständische Unternehmen – sei es im Handel oder in der Industrie – wird es wichtig sein, in diesem Umfeld nach neuen und innovativen Ansätzen zu suchen.

Herstellerunternehmen müssen in diesem Zusammenhang festlegen, mit welchen Anreizen sie sich gegenüber dem Handel positionieren wollen. Wie die einzelnen Ansätze zeigen, hängt eine erfolgreiche Kooperation dabei nicht nur von der Wahl einer markt- und wettbewerbsadäquaten Option ab, sondern wird auch massgeblich von den Fähigkeiten und Kompetenzen des Herstellers mitbestimmt.

Literatur

- Ahlert, D. (1985): **Distributionspolitik, Das Management des Absatzkanals**, 1. Aufl., Stuttgart.
- Barth, K. (1999): **Betriebswirtschaftslehre des Handels**, Wiesbaden.
- Becker, J. (1998): **Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements**, München.
- Belz, Ch. (1998): **Akzente im innovativen Marketing**, St.Gallen.
- Eurodata, M. M. (2002): **M+M EuroTrade 2002, Strukturen, Umsätze und Vertriebslinien des Lebensmittelhandels Food/Nonfood in Europa**, Frankfurt am Main.
- Friedrich, S. A./Hinterhuber, H. H. (1999): **Wettbewerbsvorteile durch Wertschöpfungspartnerschaft, Paradigmenwechsel in der Hersteller/Handels-Beziehung**, in: Wirtschaftliches Studium, Januar 1999, S. 2–8.
- Gaitanides, M./Westphal, J. (1989): **«Nachfragemacht» und Erfolg**, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 2/1990, S. 135–153.
- Irrgang, W. (Hrsg.) (1993): **Vertikale Marketing-Strategien der Hersteller, Methoden und Trends, Vertikales Marketing im Wandel, Aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel**, München.
- Laurent, M. (1996): **Vertikale Kooperationen zwischen Industrie und Handel, Neue Typen und Strategien zur Effizienzsteigerung im Absatzkanal**, Frankfurt am Main.
- Liebmann, H. P./Zentes, J. (2001): **Handelsmanagement**, München.
- Meffert, H. (1990): **Entwicklungslinien des Marketing – Akzente der marktorientierten Unternehmensführung in den 90er Jahren**, in: Schöttle, K. M. (Hrsg.): Jahrbuch Marketing, Wiesbaden, S. 12–21.
- Meffert, H. (1999): **Zwischen Kooperation und Konfrontation**, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch: Bestandaufnahme und Perspektiven, München, S. 407–424.
- Moriarty, R. T./Moran, U. (1991): **Die Absatzhybriden sind da, Was tun damit?**, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/1991, S. 97–108.
- Müller-Hagedorn, L. (1998): **Der Handel**, Stuttgart/Berlin/Köln.
- Schmickler, M. (2001): **Management strategischer Kooperationen zwischen Hersteller und Handel**, St. Gallen.
- Schögel, M. (1997): **Mehrkanalsysteme in der Distribution**, Wiesbaden.
- Schögel, M. (2001): **Distributionscontrolling**, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch, St. Gallen, S. 544–567.
- Schögel, M./Tomczak, T. (1995): **Management von Mehrkanalsystemen, Phänomen, Herausforderungen und Lösungsansätze**, Fachbericht für Marketing, Nr. 4/1995, St. Gallen.
- Specht, G. (1998): **Distributionsmanagement**, 3. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln.
- Steffenhagen, H. (1975): **Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen**, Wiesbaden.
- Tomczak, T. (1992): **Das Management indirekter Distributionssysteme**, unveröffentlichte Habilitationsschrift, St.Gallen.
- Tomczak, T. (1997): **Das Management indirekter Distributionssysteme**, St. Gallen.
- Tomczak, T./Gussek, F. (1992): **Handelsorientierte Anreizsysteme der Konsumgüterindustrie**, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 7/1992, S.783–806.
- Tomczak, T./Schögel, M. (1997): **Management von Distributionssystemen**, in: Belz, Ch./ Tomczak, T. (Hrsg.): Kompetenz für Marketing Innovationen, Schrift 4, St. Gallen, S. 190–225.
- Tomczak, T./Schögel, M. (1998): **Management globaler Hersteller-Handels-Beziehungen**, in: Zentes, J./Swoboda, B. (Hrsg.): Globales Management: Voraussetzungen – Strategien – Beispiele, Frankfurt am Main, S. 327–347.
- Tomczak, T./Schögel, M. (2001a): **Alternative Vertriebswege als neue Optionen für das Distributionsmanage-**

ment, Ergebnisse einer empirischen Studie in der deutschen Lebensmittelbranche, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung*, Köln, S. 51–77.

Tomczak, T./Schögel, M. (2001b):

Gatekeeperfunktion des Handels, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens Grosses Marketing Lexikon*, München, S. 516.

Tomczak, T./Schögel M. (2001c):

Konflikte zwischen Hersteller und Handel, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens Grosses Marketing Lexikon*, München, S. 802–803.

Tomczak, T./Schögel, M./Feige, S. (2001):

Erfolgreiche Markenführung gegenüber dem Handel, in: Esch, F. R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, Wiesbaden, S. 913–938.

Tomczak, T./Schögel, M./Sauer, A. (2003):

Kooperationen in der Konsumgüterindustrie, in: Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*, Wiesbaden, S. 1161–1180.

Weinhold-Stünzi, H. (1994):

Marketing in 20 Lektionen, 27. Aufl., Zürich.

Westphal, J. (1991):

Vertikale Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden.

Zentes, J./Swoboda, B. (2000):

Hersteller-Handels-Beziehungen aus markenpolitischer Sicht, in: Esch, F. R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung, Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 801–824.

T

