

Wer ist denn der Herrscher im Absatzkanal?



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.

Alternative 1: Der Hersteller beherrscht den Absatzkanal

Ausgangslage: Die Entwicklung und Fertigung von Produkten – und immer neuen Produkten – verlangt hohe Investitionen. Daraus alleine jedoch läßt sich noch keine „Berechtigung“ ableiten, im Absatzkanal bestimmen zu dürfen, was mit diesen Produkten geschieht. Das ist traditionelles, überholtes Produktionsdenken. Wenn ein Hersteller Führer im Absatzkanal sein will, muß er mindestens drei Voraussetzungen erfüllen:

- Der Hersteller muß ein „starkes“ Produkt anbieten, das ein Marktsegment tief auslotet und damit wenig Alternativen für Handel und Konsument zuläßt.
- Der Hersteller muß – durch Endverbraucherwerbung, Verkaufsförderung und Public Relations – erreichen, daß eine starke „Produkt-Verbraucher-Bindung“ entsteht, die nicht durch andere Bindungen, z. B. durch Händler-Treue, gestört werden kann.
- Der Hersteller muß dem Handel handelsgerechte Services bieten,

z. B. kleinere Packungen, die immer weniger Platz im Regal beanspruchen. Denn dieser Platz wird durch steigende Grundstücks- und Baupreise ständig teuer.

Alternative 2: Der Handel beherrscht den Absatzkanal

Vorbemerkung: Es kann sich hier nur um die großen Einzel- und Großhandel integrierenden Organisationen handeln. Will eine solche Multi-Händler-Organisation den Absatzkanal beherrschen, müssen auch hier drei Bedingungen zumindest stimmen:

- Die Händlerorganisation muß straff organisiert und geführt werden. Es muß sich um eine weitgehend homogene Gruppe von Händlern handeln, die eine konzentrierte Politik in Einkauf und Absatz erlaubt.
- Die Händlerorganisation muß über zahlreiche Quellen für den Einkauf einer Produktart verfügen. Je größer ihre Zahl, desto größer die Selektions- und damit Führermöglichkeit.
- Die Händlerorganisation muß sich in den Augen des Konsumenten von anderen Händlerorganisationen durch ihr allein eigene „Systeme“ abheben, sich profilieren, eine Händler- bzw. Organisations-Treue erzeugen, die von der Produkt-Treue (= Hersteller-Bindung) ablenkt und wegführt.

Alternative 3: Den Kanal gemeinsam beherrschen

Situation: Hersteller und Händlerorganisationen entwickeln ihre eigenen Marketing-Konzeptionen, wobei sie darauf aus sein müssen, die anderen Teilnehmer im Absatzkanal unter ihre Kontrolle zu bringen. Die Kontroverse wird immer deutlicher. Aussprüche wie „Der Handel macht das Marketing, die Industrie soll produzieren“ zeigen die Schärfe, mit der der Kampf um die Vorherrschaft im Absatzkanal geführt wird.

Hier nun werden zunehmend Stimmen laut, die von einem gemeinsamen Marketing von Industrie und Handel im gemeinsamen Absatzweg sprechen. Und man empfiehlt auch konkret Projekte, die sich für ein solches kooperatives Marketing anbieten: Rationalisierung der Waren-distribution, Marktstudien, Test-

märkte, gemeinsam konzipierte Aktionen.

Diese Kooperation mag in manchen Fällen klappen. Vielleicht in kleineren, abgrenzbaren Branchen. Doch in großem Maßstab? Es widerspricht der Natur des Unternehmers und des vorwärtsstrebenden Managements, den Wunsch nach Dominanz im Markt – also auch im Absatzkanal – zu unterdrücken. Der Konsument ist zwar ein gemeinsamer Nenner; aber dieser ist zu klein. Zu groß sind die verbleibenden Interessengegensätze zwischen einem Hersteller und dem Handel. Den Absatzkanal gemeinsam zu beherrschen – das scheint eine Illusion!

Alternative 4: Selbst den gesamten Kanal bilden

Folge: Weiterhin Nerven aufreibender und Kräfte verschleißender Machtkampf – oder? Nun gut, der Handel geht in die Produktion. Aus dem Multi-Unternehmen-Absatzkanal wird ein geschlossenes Absatzsystem unter der Führung einer Händlerorganisation.

Und dem Hersteller ist Gleiches möglich! Ganz im Gegensatz zur Meinung jener, die da sagen, solche Versuche gehörten der Vergangenheit an. Was denn bedeutet es anderes, wenn ein Hersteller von Haushalts-Sprühlacken eine eigene Farb-Ladenkette aufbaut und ferner eine Freizeitmarkt-AG gründet? Wie wäre es denn, wenn sich mehrere Hersteller mit ergänzendem Sortiment auf zukunftssträchtigen Teilmärkten mit eigenen Convenience-Läden etablierten? Es muß ja nicht immer eigenes Kapital sein; das Franchising drängt sich hier geradezu auf.

Doch unabhängig davon: Der Absatzkanal in Regie von Herstellern ist eine Alternative der Zukunft, mit der wir uns eingehend beschäftigen sollten.

Wolfgang K. A. Disch
Chefredakteur