

15. G·E·M Markendialog

»Markenstrategien im Spannungsfeld Hersteller – Handel«

24. Februar 2011 in Berlin

Ein Spannungsfeld ist – laut Brockhaus-Wahrig: Deutsches Wörterbuch –
ein Bereich mit gegensätzlichen Kräften, die aufeinander einwirken.

Prof. Dr. Otto Angehrn, Universität Basel, spricht von »der **Natur des Marktes, der sich als Spannungsfeld gegensätzlicher Kräfte kennzeichnet**«. Und bemerkt:

»Es kann keine Rede davon sein, dass die eine Art von Marken die andere aus dem Felde zu schlagen vermöchte. Die Erwartungen eines absoluten „Siegese“ der einen oder anderen Seite widerspricht der **Natur des Marktes,**«

(Otto Angehrn: Kraftprobe mit der Handelsmarke. In: Der Volkswirt, Frankfurt, 2. Juni 1967)

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

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

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

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

Dabei zeigen sich – im Laufe der Zeit mit unterschiedlicher Ausprägung – zwei Ebenen der Spannung:

- 1) **Auf horizontaler Ebene** Wettbewerbs-Spannungen unter den
 - a. Herstellern von Marken (Ziel: Markentreue)
 - b. Händlern mit Marken (Ziel: Ladentreue)
- 2) **Auf vertikaler Ebene** Spannungen zwischen Herstellern von Marken und Händlern mit Marken.

> **Beide Spannungsfelder** – horizontal und vertikal – stehen im Blickfeld des 15. G-E-M Markendialogs am 24. Februar 2011 in Berlin:

»**Markenstrategien im Spannungsfeld Hersteller – Handel**«.

Blick in das Spannungsfeld:

Handelsmarken: Scharfer Konkurrenzkampf

»**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**.«

(Prof. Dr. Otto Angehrn, Universität Basel: »Handelsmarken und Markenartikelindustrie«, 1960. Band 4 der Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen, Berlin, in Verbindung mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V.)

»**Die Kontroverse beginnt bei den Zielen**«, die Hersteller und Handel beim Einsatz ihrer absatzpolitischen Instrumente verfolgen.

(Grundsatzreferat auf dem Seminar »Handelsmarketing kontra Herstellermarketing?« des Gottlieb-Duttweiler-Institut in Rüslikon am 10./11. Mai 1971 von Prof. Dr. Ernst-Bernd Blümle, Universität Freiburg/Schweiz)

Preisbindung: Verbot und Rückkehr

1974: **Verbot der Preisbindung** der zweiten Hand (1. Januar 1974).

2007: »Handelskonzentration, Handelsmarken und Wettbewerb in der Konsumgüterdistribution – **Warum das Verbot der vertikalen Preisbindung abgeschafft gehört**«

(Prof. Dr. Rainer Olbrich und Carl-Christian Buhr, FernUniversität in Hagen, in: Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung, Wiesbaden 2007)

Konditionenspreizung: Fördert Nachfragemacht

»Die **mengenabhängige Konditionenspreizung vieler Lieferanten** hat erheblich dazu beigetragen, dass der Handel sich in den letzten Jahren zu immer größeren Gruppen zusammenschloss, um in den Genuss günstigerer Einkaufspreise zu gelangen. Die **Nachfragemacht des Einzelhandels nahm dadurch beträchtlich zu** und trieb viele Hersteller in die Abhängigkeit einiger weniger Großabnehmer.«

(Prof. Dr. Hermann Diller, Universität Erlangen-Nürnberg: Preispolitik, 2007)

Media Markt und Saturn: Konkurrenzangriff

2010: »**Media Markt und Saturn greifen** im Weihnachtsgeschäft **die Konkurrenz erstmals mit Eigenmarken an**. "Es werden mindestens zwei sein: eine für weiße Ware, eine für Kleinlektrogeräte. Wir haben eine Riesenkraft, Marken aufzubauen und es werden keine Marken von vorgestern sein, sondern komplett neue, international ausgerichtete Namen", sagte der Chef von Media-Saturn, Roland Weise, dem Wirtschaftsmagazin "Capital". «

(Internet, 16. Juni 2010)

Rewe: Stringente Markenarchitektur

2010: »Mit dem Big Bang im Jahre 2006 fasste die **Rewe** nicht nur die Vielfalt von Vertriebsmarken (miniMal, HL, Otto Mess, Stüssgen) zusammen, sondern legte auch Den Grundstein für **eine stringente Markenarchitektur**: „ja!“ als Preiseinstiegs-Range, „Rewe“ als Top-Markenqualität mit einem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis, „Rewe Bio“ als Weiterentwicklung der tradierten Eigenmarke „Füllhorn“ sowie der Marke „W. Brandenburg“, unter der Fleisch und Wurstwaren aus eigenen Produktion angeboten werden. Summa summarum reden wir über rund 2.400 Artikel.

Fast noch wichtiger als die klare Architektur ist das **klare Bekenntnis zur Bedeutung der Eigenmarke**. Durch die Kombination von Vertriebs- und Sortimentsmarke haben wir unsere Eigenmarken zur eigenen Marke erhoben. Aus dem verschämten „Hergestellt für“ ist ein selbstbewusstes Bekenntnis geworden. Dahinter steht für unsere Kunden ein klares Qualitätsversprechen, für das wir mit unserem Namen bürgen. Ende 2009 haben wir als Rewe unsere Eigenmarkenstrategie abgerundet und mit „Rewe Feine Welt“ mittlerweile über 100 Artikel in den Regalen, die hinsichtlich Qualität, Geschmack und Aufmachung im Premiumsegment liegen.

Für uns endet damit der **Emanzipationsprozess der Eigenmarken**. Unsere Eigenmarken sind für unsere Kunden in jedem Bereich eine vollwertige Alternative. Und was noch bedeutender ist, unsere „Rewe Feine Welt“ orientiert sich nicht mehr nur an der Marke. Wir setzten gezielt auf eine eigene Geschmacks- und Erlebniswelt, das heißt Innovative Produktkonzepte und Sorten. Doch Profilierung bedeutet eben auch, die Ausgetretenen Pfade zu verlassen. Es ist nicht in Stein gemeißelt, wie ein Schoko-Brottaufstrich zu schmecken hat.

Dabei ist es uns klar, dass der Emanzipationsprozess der Eigenmarken dazu führt, dass „B“- oder „C“-Marken unter Druck geraten. Schließlich sind unsere Supermarktregale nicht aus Gummi.

Wir werden unseren Eigenmarken-Anteil bei Rewe auf bis zu 30 Prozent weiter steigern. «

(Marcus Haus, seit Mai 2008 Bereichsleiter Marketing Vollsortiment National, Rewe Markt GmbH, Köln, in: marke 41, 2/2010, Sonderheft Handel 2010)

Gerry Weber: Vertikaler Systemanbieter

2010: Mit dem Aufbau einer eigenen Ladenkette (**Houses of Gerry Weber**) hat sich Gerry Weber zu einem vertikalen Systemanbieter gemausert, **der sich vom Handel nichts mehr gefallen lassen muss.**

(Handelsblatt vom 26. Februar 2010 über Gerry Weber)

Street One: Kombinierte Kernkompetenzen

2010: »Wir von **Street One** setzen auf ein Erfolgsrezept, das sich seit über 25 Jahren eingespielt und bewährt hat:
die zentrale und gebündelte Markenkraft in Kombination mit der unternehmerischen Eigeninitiative der Handelspartner vor Ort.
Jede Seite steht und lebt für ihre Kernkompetenzen.«

(Internet: Street One GmbH; gegr. 1983)

Henkel: Besser sein als eine Eigenmarke

2010: »Eigenmarken sind genau so 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)

Marken-Hersteller: Online-Vertrieb mit Handelspartnern

2010: »Die Motive der **Marken-Hersteller für den Einstieg in den Online-Vertrieb** sind dabei höchst unterschiedlich: Die **Präsenz im Internet** kann ein Instrument sein, **um die Marke auch im stationären Handel zu stärken.**

Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen die Marken-Hersteller nun das Handwerkszeug Der Händler erlernen.

Die große Chance gerade für Marken-Hersteller liegt im Zusammenspiel der verschiedenen Vertriebskanäle ... Wird der Weg zur Multi-Channel-Verzahnung konsequent gegangen, **löst sich auch das Dilemma der „Konkurrenz“ zum Handel auf.** Es stehen nicht mehr konkurrierende Vertriebswege im Mittelpunkt, sondern die verschiedenen Berührungspunkte zum Kunden.

Sollen die Handels-Partner motiviert werden, Kunden in den E-Shop weiterzuleiten, müssen sicherlich auch Incentivierungs-Modelle grundlegend auf den Prüfstand gestellt werden.«

(Annekatriin Mohr und Ralf Ziebulas: Modemarken erobern das Internet – aber noch nicht den Kunden! In: marke 41, Heft 2/2010)

Frosta: Kluge Doppelstrategie

2010: »Der Bremerhavener Tiefkühlkostproduzent **Frosta** ... ist einer der wenigen, die offen über **ihre Doppelstrategie** sprechen. Man hat sich sehr früh für die Doppelstrategie entschieden und das auch nicht verheimlicht. „Bei den Handelsmarken machen wir alles, was der Kunde wünscht, nach seinen Rezepten und Ideen“, sagt Felix Ahlers, Vorstand für Marketing und Vertrieb. ... **„Wir machen unserer Marke selbst Konkurrenz** Und verlieren mitunter Kunden an unsere Handelsmarken. Aber das betrachten wir als Wettbewerb.“

Und doch schafft es Frosta, sich nicht selbst zu schaden. Weil die Handelsmarken keine Überkapazitäten füllen, um die Gesamtkosten des Unternehmens zu decken. Weil Frosta beide Geschäfte klug als getrennte Einheiten organisiert-. Getrenntes Marketing, getrennter Vertrieb – die Teams stehen im firmeninternen Wettbewerb und versuchen, sich gegenseitig Kunden abzujagen. Es sind selbständige Profit Center, die sich nicht gegenseitig subventionieren. Jedes muss Gewinn erzielen.«

(Christian Sywottek: Die Handelsmarke gilt als natürlicher Feind der Marke. Doch beide können auch in friedlicher Koexistenz leben. In: brand eins, Heft 2/2010)

Handel: Führerschaft im Absatzkanal

1971: »Zwar sind die Bemühungen der Industrie und des Handels auf einen gemeinsamen Marktpartner, den Konsumenten, gerichtet, aber die Marketing-Aktivitäten stehen nur selten miteinander im Einklang. Es wird zu viel von Partnerschaft geredet, aber im Marketing arbeitet jeder für sich. **Der Absatzkanal in Regie von Herstellern oder Handelsorganisationen sind Alternativen der Zukunft**, mit denen wir uns eingehend beschäftigen sollten.«

(Wolfgang K.A. Disch: Seminar „Handelsmarketing kontra Herstellermarketing? des Gottlieb-Duttweiler-Instituts in Rüschlikon am 10./11. Mai 1971)

2009: »**Ein Konfliktbereich wird das Verbraucher-Marketing sein** – früher unbestritten die Paradedisziplin der Industrie. ... Stehen wir hier vor einer Wachablösung? Der Handel verfügt über genügend Marktmacht und Konfliktbereitschaft, um diesen Paradigmawechsel langfristig durchzusetzen. Führerschaft im Verbraucher-Marketing in Zukunft tendenziell eher beim Handel, somit **Rückstufung des Herstellers zum Erfüllungsgehilfen des Handels** – das wird auf Widerspruch stoßen. Aber nicht beim Handel – und auf den wird es zukünftig noch mehr ankommen.«

(Prof. Dr. Wolfgang Irrgang, Hochschule für angewandte Wissenschaften, München: Konfrontation kaum zu vermeiden. In: markenartikel, Heft 8/2009)

Die älteste Fundstelle zum Kampf (la lutte) zwischen Industrie und Handel:

Francis Elvinger:

»**La lutte entre l'industrie et le commerce.**

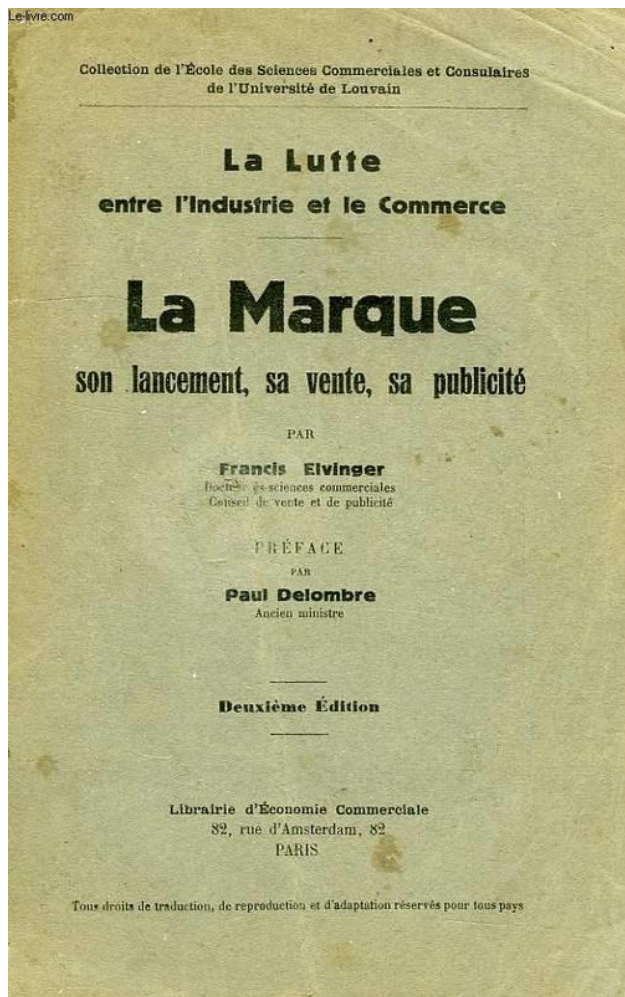
La marque, son lancement, sa vente, sa publicité«

Première Édition, Paris 1924,

Diese Schrift befasst sich mit den **mit dem Markenwesen zusammenhängenden Interessengegensätzen und Kämpfen zwischen Industrie, Handel** und den einzelnen Betriebsformen.

Viktor Mataja schreibt zu dem Buch von Francis Elvinger in seinem Buch "Die Reklame", 4. Auflage, 1926, in einer Fußnote auf Seite 322:

"Sehr lebendig gehaltene, inhaltsreiche Schrift befaßt sich sehr einläßlich mit den mit dem Markenwesen zusammenhängenden Interessengegensätzen und Kämpfen zwischen Industrie, Handel und den einzelnen Betriebsformen."



> Das Spannungsfeld Hersteller – Handel kennt viele Varianten und damit vielfältige Ansätze für Marken-Strategien aus Sicht von Hersteller und Handel.

> Daher lauten die Unterthemen für den 15. G·E·M Markendialog

»**Marken-Strategien im Spannungsfeld Hersteller – Handel**«

am 24. Februar 2011 in Berlin:

1. Themenblock:

Markenstrategien aus der Sicht des Herstellers

2. Themenblock

Markenstrategien aus der Sicht des Handels

3. Themenblock

Kooperative Markenstrategien von Hersteller und Handel
