Wirtschaft

Harald Münzberg

Marke und Preis

Spannungsfeld in der Wertschöpfungskette der Konsumgüter

GRIN

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT

- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit

- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops

- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen und kostenlos publizieren

GRIN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2011 GRIN Verlag
ISBN: 9783640846030

Dieses Buch bei GRIN:

https://www.grin.com/document/167388

Harald Münzberg

Marke und Preis

Spannungsfeld in der Wertschöpfungskette der Konsumgüter

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

Marke und Preis –

Spannungsfeld in der Wertschöpfungskette der Konsumgüter

Harald Münzberg

Einführung ***4***

Kapitel 1: Gedanken zum Marketing ***6***

1 Marketing „Relaunch“ – Hersteller und Handel leiden unter Reformstau 7

2 Wiederbelebung der Marke – Strategische Überlegungen 16

3 Handelsmarke – Bedrohung oder Chance? 24

4 Quo Vadis Marketing – zwischen Bauchgefühl und Unternehmens-wertbeitrag 30

5 Veränderungsdynamik im digitalen Marketing – These 36

Kapitel 2: Wachstum um jeden Preis ***49***

6 Herausforderung Wachstum 50

7 Zum Wachstum verdammt 55

8 ‚Mal ehrlich, was ist schon neu? 62

Kapitel 3: Anreizsysteme in der Schnittstelle Handel ***69***

9 Entwicklungsszenarien im Konsumgütermarkt – Thesen 70

10 Preis- und Konditionensystem – Das verkannte strategische Instrument 77

11 Konfliktfeld Jahresgespräche 86

12 Aktionserfolg, Werbekostenzuschüsse und Spreizungsrisiken 91

Kapitel 4: Differenzierungshebel im Handel ***99***

13 Retail Brands – Thesen zum Aufbruch im Handel 100

14 Steuerung dezentraler Leistungseinheiten 108

15 Innovationswelle im Handel 117

16 Industrialisierte Preispolitik im Handel – Ertragspotenziale heben 125

17 Preispolitik – Ertragsorientierung nachschärfen 129

18 Preissimulation zwischen Analytik und Bauchgefühl 139

Kapitel 5: Gedanken zum Komplexitäts-Management..... 144

19 Der Kaufmann – Navigator und Komplexitätsmanager 145

20 Dekomplexitäts-Management 152

21 Das Undenkbare denken – Zukunft 163

22 Ausblick 168

Literatur 170

Zum Autor..... 172

Einführung

Die Konsumgüterindustrie geht in Deutschland wie auch weltweit immer wieder auf eine Berg- und Talfahrt. Mal scheint der Discounthandel zur bestimmenden Vertriebsform zu werden, mal erlebt die Marke eine kaum für möglich gehaltene Renaissance. Das Marketing muss all' diesen Herausforderungen mit den richtigen Maßnahmen begegnen, ja im optimalen Fall sie sogar aktiv steuern.

Die hier zusammengeführten Beiträge sollen zu einer Diskussion über die Effektivität des Marketings der Konsumgüterindustrie in der Schnittstelle zum Handel anregen. Dieses Spannungsfeld soll gerade durch den Titel „Marke und Preis" transportiert werden.

Jeder Beitrag steht für sich und reflektiert jeweils eigene Schwerpunkte. Die Beiträge sind Ergebnis der Reflexion von Diskussionen mit Verantwortlichen aus der Markenartikelindustrie und dem Handel. Entstanden ist so ein Abriss über die derzeitigen und kommenden Herausforderungen im Marketing der Konsumgüterindustrie und dem Handel.

Die Beispiele und der jeweilige Analysefokus konzentrieren sich auf den Konsumgütermarkt. Verwendete Zahlenbeispiele dienen primär der Veranschaulichung der Argumente; auf die Aktualität der Daten wird weniger abgehoben.

Im Beitrag „Relaunch Marketing" wird versucht, das Spannungsfeld zwischen der Marke und der Entwicklung des Discounters aufzuzeigen. Für das Marketing ergeben sich daraus Herausforderungen. Deutlich wird, dass das Schwert Marketing stumpfer geworden ist.

Die „Wiederbelebung der Marke" versucht, die Perspektive der Marke neben der Handelsmarke zu beleuchten. Die Rolle der Handelsmarke als Bedrohungs- oder Chancenpotenzial wird weiter ausdetailliert.

„Quo Vadis Marketing" setzt sich mit den Usancen der Marketingbudgetfindung beziehungsweise Budgetallokation auseinander. Es wird versucht, eine Perspektive auf der Basis einer stärkeren analytischen Fundierung zu geben.

Mit dem Einfluss der Digitalisierung und des Internets als Kommunikationsplattform wird sich auch das Marketing verändern. Thesen reflektieren hier die zu erwartende Veränderungsdynamik.

In „Herausforderung Wachstum" werden anhand von Projektbeispielen Wege beschrieben, wie man auch in gesättigten Märkten nachhaltiges organisches Wachstum erzielen kann.

„Zum Wachstum verdammt“ geht auf logische Gründe ein, warum Wachstum unabdingbar ist.

Mit „’Mal ehrlich, was ist schon neu?“ werden Erfolgsfaktoren im Innovations-Management diskutiert.

Die Verschärfung des Wettbewerbs durch die Discounter, sowohl horizontal der Handelsformate gegeneinander als auch vertikal zwischen Industrie und Handel wird über „Eskalationsszenarien im Konsumgütermarkt“ reflektiert.

Der Beitrag über das „Preis- und Konditionensystem“ greift ein zentrales Konfliktfeld an der Schnittstelle zwischen der Markenartikelindustrie und dem Handel auf. Es werden Voraussetzungen diskutiert, das Preis- und Konditionensystem als strategisches Instrument der Kundenführung auszugestalten.

Diese Herstellerperspektive wird ergänzt durch die Diskussion von Differenzierungshebel im Handel. Zentral ist hier, dass der Handel noch viel stärker als bisher schon die Rolle der Marke im Sinne einer Retail Brand für sich nutzt.

Da funktionierende Prozesse im Handel auch auf das Marketing bzw. das Konsumerlebnis abstrahlen, wird die Steuerung von dezentralen Leistungseinheiten am Beispiel des filialisierten Einzelhandels reflektiert. In der Steuerung der einzelnen Standorte der Einkaufsstätten liegt ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Einkaufsstätte als „Gewächshaus“ verstanden, hilft neue organisatorische Konzepte in einer realen Umgebung zu entwickeln. Die Rolle von technologischen Innovationsinitiativen in ihrem Einfluss auf die Arbeit in einer Einkaufsstätte wird ergänzend aufgegriffen.

Mit „Gedanken zum Komplexitätsmanagement“ soll eine erweiterte Sicht der kaufmännischen Steuerung von Unternehmenseinheiten betrachtet werden. Diese Sichtweise kann die Rolle des kaufmännischen Leiters oder CFOs nachhaltig verändern.

Schließlich sollen die Grenzen der Sinnhaftigkeit der aus den Planungsprozessen abgeleiteten Budgets in „Das Undenkbare denken – Zukunft“ aufgezeigt werden.

Harald Münzberg, März 2011

Kapitel 1:

Gedanken zum Marketing

Marketing „Relaunch“ – Hersteller und Handel leiden unter Reformstau

Marketing „Relaunch“ - Hersteller und Handel leiden unter Reformstau

Das Marketing hat sich, anders als Finance oder Supply Chain Management, im Grunde seit 15 Jahren in der Arbeitsweise und Methode nicht mehr weiterentwickelt. Das zumindest sagte Johann C. Lindenberg, in der Rolle als Vorsitzender der Geschäftsführung bei Unilever und Präsident des Markenverbandes anlässlich eines Handelskongresses in Berlin. Seine Ausführungen werden mit Sicherheit eine Innovationsdebatte auslösen. Im Zentrum steht damit die Frage, was geändert werden muss, damit das Primat des Marketing wieder erlebbar wird.

Marketing sollte im funktionsübergreifenden Sinne die Erforschung der Konsumentenbedürfnisse, die Forschung und Entwicklung von Neuprodukten oder Rezepten, die Positionierung der Marke durch das Produkt-Management und eingebundener Dienstleister sowie die operative Abwicklung der Vertriebsprozesse durch das Key Account Management und den Verkauf beinhalten.

Wo kann man nun etwas verbessern und die Schlagkraft im Marketing erhöhen?

Der Unverstandene

Nicht selten hat man den Eindruck, dass die Marketingverantwortlichen, fast schon mit einem Vorwurf gepaart, den Siegeszug der Discounter auf der einen und den der Handelsmarken auf der anderen Seite, mit Unverständnis kommentieren. Eigentlich kann es gar nicht sein, was sich im Markt abzeichnet. Der Konsument scheint das Marketing nicht mehr zu verstehen, ist nicht mehr bereit, einen Premiumaufschlag für die Marke zu bezahlen. Als ein „Aufbäumen“ darf die Aktion der Hersteller gewertet werden, „Marken – etwas anderes kommt mir nicht in die Tüte“. Hier wird keine differenzierende Botschaft übermittelt oder ein Added Value herausgestellt. Eine Aktion, der es nicht gelingt, die differenzierenden Nutzendimensionen für den Verbraucher herauszuarbeiten, ist an sich fragwürdig. Im Einzelfall darf festgestellt werden, dass die Qualitätsunterschiede oder die ideellen Werte der Marke nicht auf eine breite Verbraucherakzeptanz stoßen. Wenn dem so ist, dann werden die Verbraucher auch nicht bereit sein, vergleichsweise mehr Geld zu bezahlen.

Marken - eine Erfolgsgeschichte

Doch zum Glück, es gibt sie noch, die erfolgreichen Marken - keine Frage: Eben solche, die entweder emotional oder von ihrem Leistungsumfang her den Markt dominieren. Allerdings gilt dies auch für den Handel. Formattypen haben schon lange ein Markenprofil. Aldi, Tesco, WalMart sind eindrucksvolle Beispiele. Bei anhaltender Entwicklung werden die Formatmarken, im Kaufentscheidungsprozess die Hersteller-Marken, zumindest solche, die nicht klar im Markt differenziert sind, dominieren. Die Formatmarke wird zum eigentlichen Qualitätsversprechen für den Konsumenten.
Der Siegeszug der Discounter und das Wachstum der Handelsmarken führt zu einem Volumendruck bei den Marken. Von diesem Sterben werden allerdings nicht nur die profillosen Marken oder die nicht marktbedeutenden Marken der Positionen drei oder schlechter betroffen sein. Marktführer entwickeln sich schon lange nicht mehr so, wie sie es eigentlich aufgrund ihrer Position müssten. Zudem werden durch gesättigte Märkte Marken verdrängt. Der Verbraucher kann die differenzierenden Produktmerkmale einer Vielzahl von teilweise austauschbaren Produkten und Neueinführungen, gepaart mit einem Informationsüberhang, zum Beispiel der Werbeflut und neuer Kommunikationskanäle, nicht mehr selektiv wahrnehmen.

Innovationsmythos

Es gibt sie, die Beispiele nachhaltiger Innovationen – jeder von uns kann sie aus seiner Sicht beschreiben. Es gibt aber auch eine Vielzahl von Beispielen, die genauso leise vom Markt verschwinden, wie sie sich in die Regale des Handels „geschoben“ haben, ohne je einen Platz in den Herzen oder der Erinnerung der Konsumenten gewonnen zu haben. Und diese Flopquote ist hoch: Nach der Gesellschaft für Konsumforschung beträgt sie 70 Prozent mit der Tendenz nach oben. Artur D. Little geht noch weiter und kommt zu der Einschätzung, dass nur 1 Prozent der neuen Produktideen erfolgreich sind.[1]

[1] Floprate, Wirtschftslexikon24.net

Marketing muss „reformiert“ werden

Das Marketing der Hersteller-Marken, das in den vergangenen Jahrzehnten das Wachstum begleitet, ja in Teilen maßgeblich geprägt hat, scheint immer weniger überzeugend und nachhaltig zu wirken.

Bevor man allerdings den Stab über das Marketing der Konsumgüterindustrie bricht, ist es notwendig, die Rahmenbedingungen, in die das Marketing eingebunden ist, kurz zu beleuchten. Das Marketing muss sich immer stärker in globalen Märkten bewähren. Dazu kommt, dass die Kundenkommunikation durch eine nie gekannte Flut von Informationen immer stärker unterbrochen wird. Zudem muss der Verbraucher seine Aufmerksamkeit auch neuen Marken zuwenden, die vor wenigen Jahren überhaupt nicht in seinem „Share of Mind“ verfügbar waren. Dies sind beispielsweise Marken in der Telekommunikation, der Software, der Touristik und Reiseindustrie oder die Film- und Musikindustrie. Die Entscheidungsmuster der Konsumenten lassen sich nicht mehr monokausal erklären bzw. vorhersagen: Luxuskonsum, das „Pilgern“ zu Aldi & Co oder auch Konsumverweigerungen sind parallel zu beobachtenden Phänomene. Und schließlich weisen die Absatzkanäle des Handels fast schon monopolistische Machtstrukturen auf.

Die Einflussfaktoren werden immer komplexer: Die Aufgabe, Wachstum zu erzeugen, muss nicht nur gegen den Wettbewerb erfüllt werden, sondern auch gegen die immer knapper werdenden Aufmerksamkeitspotenziale der Konsumenten. Naheliegend ist deshalb, Marktanteile und damit verbunden auch Share of Mind-Anteile zuzukaufen.

Deshalb haben sich die nachhaltigsten Wachstumsschübe durch Firmen- bzw. Markenübernahmen ergeben. Höhere Geschwindigkeit, die internationale Präsenz auszuweiten oder Markenportfolios zu säubern, sorgen für exogenes Wachstum. Nicht immer gelingt es allerdings, die historisch gewachsene Markenkompetenz bei einer Übernahme zu integrieren. Und aus Sicht der Innovationskraft steht zu befürchten, dass das Ganze weniger als die Summe seiner Teile ist. Unternehmen, die über Jahre systematisch das Markenportfolio durch Zukäufe arrondieren bzw. erweitern, entwickeln eine Integrationskompetenz, die nicht zwingend mit einer Innovationskompetenz einhergehen muss. Gerade bei Integrationen stehen die Schnelligkeit, das Abschöpfen der Synergien und das „Melken“ der neuen Marken im Fokus. Der Aufbau „neuer“ Marken leidet zwangsläufig. Das Marketing in der operativen Steuerung fokussiert sich seinerseits auf die Pflege des Portfolios und das Ausdifferenzieren der Marken.

Durch neue Verpackungen bzw. Packungsgrößen oder Line-Extensions entsteht Produktvielfalt. Diese Varianten fordern Aufmerksamkeit, binden und fragmentieren Ressourcen sowie Marketing- und Promotionetats. Und, solange es die Ertragssituation erlaubt, finanziert man das Experimentierfeld mit den Komplexitätskosten. Aber gerade in Zeiten rückläufiger, rezessiver Märkte versagt das gelernte Erfolgsrezept. Der Markt nimmt neue Produktvarianten nicht mehr auf. Notwendige Platzierungen im Handel werden mühsam und teuer erkauft. Die kleinvolumigen Produktvarianten sind nicht in der Lage, den Schrumpfungsprozess der Volumenmarken zu kompensieren.

Marketing neu "erfinden"

Welche Entwicklungen könnte das Marketing im Vergleich zum Supply Chain Management oder Finance im Sinne des Eingangsstatements versäumt haben? Wo könnten die Hebel einer evolutionären oder sogar revolutionären Entwicklung liegen? Folgende fünf Entwicklungsrichtungen werden voraussichtlich das Marketing prägen:

Das Management des Markenportfolios rückt noch stärker in den Mittelpunkt

In einer Welt des Überangebotes an Produkten und Informationen, muss fokussiert werden. Marken, die im Portfolio Wert- und Wachstumsmotor darstellen, werden auch die Markenbudgets auf sich vereinen müssen. Eine bloße Allokation der Marketingbudgets nach den Umsatzanteilen wird in den Hintergrund treten. Der Barwert, den Marken erwirtschaften müssen, rückt in den Vordergrund. Investitions-, ‚Melk'- und Desinvestitionsstrategien werden das Portfolio-Management zukünftig verstärkt prägen. Diese vielleicht auf den ersten Blick vermögensdominierte Sichtweise, wird den Blick für notwendig zutreffende Entscheidungen frei machen. Facetten dieser Entscheidungen sind beispielsweise, die Marketingbudgets zu den Innovationsprozessen zu verlagern, um die Markenprofile auch stärker produktseitig zu differenzieren. Oder die Stärkung des Trade-Marketings in einem holistischen Sinne, um das Machtzentrum Handel noch gestalten zu können, ist eine zentrale Herausforderung. Die Rolle des Consumer-Advertisement wird dann als eine Folge neu dimensioniert werden müssen.

Verzahnung der Markenwelt

Als eine Konsequenz der immer stärker werdenden Markenwelt des Handels muss die Distributionswelt mit der Welt der Herstellermarken stärker verzahnt werden. Eine Marke, die nicht hinreichend auf die kunden- und kanalspezifischen Bedingungen ausgerichtet und positioniert wurde und nicht das Profil der Formatmarke unterstützt, wird sich immer schwerer behaupten können.

Die Diskussion um die Discounter verdeutlicht dies. Bei einem Marktanteil von nahezu 43 Prozent in Deutschland kann eigentlich kein Markenartikler den Discountkanal ignorieren. Häufig sind noch Entscheidungen über discountspezifische Sortimentskonzepte zu fällen: Zum Beispiel eine discountspezifische Marke oder Verpackungsgröße (z.B. Haribo) oder spezifische, auch limitierte Produktkombinationen (z.B. Knorr) oder saisonale Angebote können Ausprägungen von Discount-Kanalkonzepten sein.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass viele Handelskunden in ihrem Portfolio sowohl Vollsortimenter, wie zum Beispiel SB-Warenhäuser, als auch Discounter führen, kann die voreilige Entscheidung in die eine oder andere Richtung für einzelne Hersteller existenziell werden. Auf der einen Seite ist die Transparenz über die Auswirkungen der Entscheidung, das Markenportfolio, eindeutig auf „Premium“, „preisleistungsgeprägte Positionierung“ oder „kostendominierte und auf Volumen getrimmte Privatelabel“ auszurichten, nicht immer gegeben. Auf der anderen Seite sind bei kurzfristigem Erfolgsdruck die Produktions- und logistischen Kapazitäten nicht schnell genug, oder zumindest nicht ohne schmerzhafte Schritte, an „nur“ eine der aufgezählten Strategien auszurichten.

Die Prozessanforderungen des Handels in der operativen Marketingarbeit berücksichtigen

Die Positionierung der Vertriebslinie, die daraus abzuleitende Ansprache des Verbrauchers am Point of Sales, Platzierungsentwürfe, Preisempfehlungen innerhalb der Category gehören genauso dazu, wie in noch entscheidenderem Maße die logistischen und administrativen Anforderungen des Handels, die in die Marketingwelt der Hersteller einziehen müssen.

Versteht man diese Auflistung als einen ersten, aber keineswegs vollständigen Anforderungskatalog an die Zusammenarbeit mit den Handelskunden, dann wird man, je nachdem,

mit welchem Funktionsträger man spricht, „das erfüllen wir schon lange“ als Antwort erhalten. Spricht man mit den Marketingverantwortlichen im engeren Sinne, dann „erntet“ man allerdings allenfalls ein Achselzucken. Die Welt des operativen Handelns, die in den tagtäglichen Problemen mit den Kunden mündet, scheint außerhalb des Marketings zu liegen. Die Gründe lassen sich im Kern auf fragmentierte Verantwortlichkeiten zurückführen: Die in funktionalen Teilprozessen gegliederten Verantwortlichkeiten von Markenführung und -weiterentwicklung, Kundenführung und Verhandlungen beziehungsweise Jahresgespräche, Outlet-Betreuung vor Ort, Trade-Marketing, Auftragsabwicklung und schließlich die physische Abwicklung der Logistik liegen in der Regel in getrennten Verantwortlichkeiten. Und zwar in der Regel von Produkt-Management, Key-Account-Management, Category-Management, Fieldforce, Auftragsannahme und Logistik. Freilich ist diese Form der Arbeitsteilung auch mit Vorteilen verbunden und oftmals auch als ein Kompromiss zu werten, der der kritischen Größe „Kundenausrichtung“ versus „Funktionalkompetenz“ zum Opfer fällt.

In vielen Unternehmen ist das funktionale Teilen der Arbeit als Problem schon lange erkannt. Als „prozessuale Brücke“ zu den Handelskunden hin wurde dort das Category-Management neben das Key-Account-Management und das Produkt-Management gestellt. Mit diesem Schritt konnten die operativen Aufgaben des Trade-Marketing, wie zum Beispiel die Regalplatzierung, Trade-Promotion, Point of Sales-Kommunikation dann auch effizienter gelöst werden. Und gerade wegen dieses Erfolges scheint das Category-Management, nicht nur wegen des Anstiegs der Ausstattung mit Personal, auch in seiner Kompetenz der Problemlösungsfähigkeiten zum Kunden hin, dem Konzept „Produkt-Management“, Konkurrenz zu machen. Die zunehmende internationale Ausrichtung der Handelskunden bei zu erwartenden zentralen Einkaufsverhandlungen „zwingt“ die Industrie, noch stärker als zur Zeit schon neben einem markenzentrierten auch einen kundenzentrierten Fokus einzunehmen.