

**Maßnahmen und Determinanten
der Kundenbindung
deutscher Handelsmarkenhersteller**

Inauguraldissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
des Fachbereichs
Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht
der
Universität Siegen

vorgelegt von
Kerstin Melanie Matthies
aus Anröchte-Altengeseke
am 02.07.2009

Gutachter:
Univ-Prof. Dr. Hermann Freter
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Manfred Grauer

**Für meine Eltern
Gaby und Bernd Matthies**

Danksagung

Ich danke Prof. Dr. Freter für die Betreuung und Beratung. Ein besonderer Dank gilt den sechs Unternehmen, die mir für die Anfertigung der Fallstudien Zeit und Einblick gewährten. Ebenfalls danke ich meinen Korrekturlesern Bernd Matthies, Ralf Vogler, Niki André Hagemann und Dorothea Kaufmann, sowie allen, die mich während der Erstellung der Arbeit unterstützt haben, die mich ermutigt haben, die sich zu jeder Tages- und Nachtzeit auf Diskussionen zum Thema einließen. Ich danke auch all jenen, die durch Abwechslung, Ablenkung und Ruhephasen dafür Sorge trugen, dass mir zu jeder Zeit die geistige Frische während der Promotion erhalten blieb.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	6
1 Problemstellung	1
2 Grundlagen	5
2.1 Lebensmittelhandel.....	5
2.2 Handelsmarken.....	8
2.2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffes Handelsmarke	8
2.2.2 Historische Entwicklung von Handelsmarken.....	9
2.2.3 Formen und Besonderheiten von Handelsmarken.....	10
2.2.4 Konstitutive Merkmale von Handelsmarken.....	13
2.3 Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel.....	13
2.4 Handelsmarkenhersteller.....	16
2.5 Hersteller-Händler-Dyade im Spezialfall Handelsmarken	17
2.6 Kundenbindung.....	19
3 Einflussfaktoren auf die Hersteller-Händler-Dyade	29
3.1 Einflussfaktoren seitens des Handelsmarkenherstellers	30
3.2 Einflussfaktoren seitens des Handelsunternehmens.....	50
3.3 Einflussfaktoren auf Basis des Produktaustausches	58
3.4 Externe Einflüsse	67
3.5 Einflüsse durch den Endkunden bzw. Konsumenten.....	74
4 Datenerhebung	77
4.1 Konzeptionelle Fragestellungen.....	78
4.2 Datenerhebung mittels qualitativer Forschung	81
4.3 Stichprobenauswahl und Durchführung der Untersuchung	85
5 Fallstudien	88
5.1 Fallstudie 1: Tiefgekühlte Pizza	88

5.1.1 Branche und Wettbewerbssituation	89
5.1.2 Kurzdarstellung des Unternehmens	91
5.1.3 Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens	92
5.1.3.1 Individuelle und verzahnte Betreuung	92
5.1.3.2 Individuelle Handelsmarken	93
5.1.3.3 Technik und Forschung	93
5.1.3.4 Rohstoffeinkauf	94
5.1.3.5 Service und Zusatzleistungen	94
5.1.3.6 Konzentration auf Kernkompetenzen	96
5.1.4 Kurzfazit	96
5.2 Fallstudie 2: Bier	97
5.2.1 Branche und Wettbewerbssituation	97
5.2.2 Kurzdarstellung des Unternehmens	99
5.2.3 Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens	101
5.2.3.1 Preisfähigkeit	101
5.2.3.2 Unternehmensstandort Deutschland	102
5.2.3.3 Gleichbleibende Qualitätsstandards	102
5.2.3.4 Lieferschnelligkeit durch Lagerhaltung	103
5.2.4 Kurzfazit	103
5.3 Fallstudie 3: Pflanzliche Fette und Öle	104
5.3.1 Branche und Wettbewerbssituation	105
5.3.2 Kurzdarstellung des Unternehmens	107
5.3.3 Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens	109
5.3.3.1 Beschränkung auf das Wesentliche	109
5.3.3.2 Erfüllung geforderter Standards	110
5.3.3.3 Forschung und Innovation	110
5.3.3.4 Produktionskostenvorteile	111
5.3.3.5 Marktbeobachtung als Entscheidungshilfe	111
5.3.4 Kurzfazit	112
5.4 Fallstudie 4: Haushalts- und Reinigungstücher	113
5.4.1 Branche und Wettbewerbssituation	113
5.4.2 Kurzdarstellung des Unternehmens	114
5.4.3 Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens	116
5.4.3.1 Kostenführerschaft	116
5.4.3.2 Innovationsvorsprung und Produkt-Know-How	117

5.4.3.3	Lieferfähigkeit und Unternehmenssolvenz	117
5.4.3.4	Service und Betreuung.....	117
5.4.4	Kurzfaszit	118
5.5	Fallstudie 5: Chilled Food.....	119
5.5.1	Branche und Wettbewerbssituation	120
5.5.2	Kurzdarstellung des Unternehmens.....	122
5.5.3	Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens	123
5.5.3.1	Herstellermarke als Innovator und Indikator.....	124
5.5.3.2	Weitergabe von Produktions- und Kostenvorteilen	124
5.5.3.3	Betreuung und Information.....	125
5.5.3.4	Lieferfähigkeit und -flexibilität.....	127
5.5.4	Kurzfaszit	127
5.6	Fallstudie 6: Kosmetik und Parfums.....	128
5.6.1	Branche und Wettbewerbssituation	128
5.6.2	Kurzdarstellung des Unternehmens	131
5.6.3	Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens	132
5.6.3.1	Qualität; Preis- und Lieferfähigkeit	132
5.6.3.2	Konzentration auf komplexe Produkte.....	133
5.6.3.3	Innovationen	134
5.6.3.4	Service	135
5.6.4	Kurzfaszit	136
5.7	Schlussbemerkung zur Datenerhebung	136
6	Überprüfung der empirisch ermittelten Faktoren.....	137
6.1	Vorbemerkung	138
6.2	Vergleich der beiden Gruppen.....	139
6.3	Herstellerbasierte Faktoren in der Praxis	140
6.4	Produktbasierte Faktoren in der Praxis	159
6.5	Externe Einflüsse in der Praxis	166
6.6	Einfluss des Segmentalters und der Branchenzugehörigkeit	172
7	Implikationen für Wirtschaft und Wissenschaft	173
7.1	Implikationen für die Wirtschaft.....	173
7.2	Forschungsansätze für die Wissenschaft	174
7.3	Fazit	176

Literaturverzeichnis	178
URL-Verzeichnis	208
Anhang	209

Abbildungsverzeichnis

Nr.	Abbildung	Seite
Abb. 1:	Handel in Deutschland – Lebensmitteleinzelhandel und Drogeriemärkte	7
Abb. 2:	Unterscheidung von Handelsmarken	12
Abb. 3:	Marktanteile und Wachstum der Handelsmarken 2007 in Deutschland.....	15
Abb. 4:	Dimensionen der Kundenbindung bei vertikaler Marktbearbeitung	21
Abb. 5:	Wirkungseffekte der Kundenbindung	24
Abb. 6:	Determinanten des Kundenwertes	26
Abb. 7:	Abgrenzung des Customer Relationship Management von verwandten Begriffen.....	27
Abb. 8:	Mögliche Einflussfaktoren auf die Beziehungen zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen	31

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
CRM	Customer Relationship Management
EDI	Electronic Data Interchange
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
PLMA	Private Label Manufacturers Association
RFID	Radio Frequency Identification

1 Problemstellung

Die Bedeutung von Handelsmarken – auch Eigenmarken, Private Label oder Private Brands genannt – ist in Deutschland hoch.¹ Das wissenschaftliche Interesse an der Thematik hat in der Vergangenheit stark zugenommen. Viele Forschungsprojekte beschäftigen sich mit Entwicklung des Handelsmarkensektors und daraus resultierenden Konsequenzen. Zu den Konsequenzen zählen Änderungen im Konsumentenverhalten, sinkende Kundenbindung bei Markenartikeln oder eine geänderte Verhandlungsposition von Markenherstellern.² Grund für das wachsende Interesse der Wissenschaft ist u.a. der stark gestiegene Anteil der Handelsmarken im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Der Anteil der Handelsmarken, die neben Ertragsaspekten auch zur Einkaufsstättenprofilierung eingesetzt werden, steigt. Zunehmend werden hochpreisige, qualitativ hochwertige Handelsmarken – die sogenannten Premium-Handelsmarken – in den Sortimenten der Einzelhändler gelistet.³ Die Verbraucher können teilweise nicht mehr zwischen Handelsmarke und Marke unterscheiden.⁴ Im deutschen Lebensmitteleinzelhandel hat dies Folgen für den Handel, Handelsmarkenhersteller und Premium-, Zweit- und Drittmarkenhersteller.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Beziehung zwischen deutschen Handelsmarkenherstellern und den Einzelhandelsunternehmen. Handelsmarken werden in Deutschland noch größtenteils im Preiswettbewerb eingesetzt.⁵ Es ist davon auszugehen, dass der Einkauf solcher Handelsmarken seitens des Handels einer starken Preiselastizität unterliegt. Kann der Handel bei einem anderen Hersteller günstiger einkaufen, so vergrößert sich bei gleichbleibendem Endverkaufspreis die Marge des Handels. Da der Hersteller einer Handelsmarke in den seltensten Fällen dem Endkonsumenten bekannt ist, wäre bei grober Betrachtung eine leichte Austauschbarkeit des Herstellers denkbar.⁶ Der Konsu-

¹ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 358ff.

² Vgl. **Müller-Hagedorn; Toporowski** (2006), S. 29.

³ Vgl. **Zentes; Morschett; Krebs** (2008), S. 91.

⁴ Vgl. **KPMG** (2006a), S. 36.

⁵ Vgl. **Esch** (2005), S. 453.

⁶ Vgl. **Huber** (1988), S. 158.

ment kann in einigen Fällen nicht einmal die Nationalität des Handelsmarkenherstellers nachvollziehen. Ausschließlich bei Lebensmitteln mit tierischen Bestandteilen ist der Handel verpflichtet, die Nationalität des herstellenden Betriebes durch Angabe der Veterinärkontrollnummer auf der Handelsmarke anzugeben.⁷ In dem Fall kann der Verbraucher durch Prüfung der Veterinärkontrollnummer das Unternehmen identifizieren, das die Handelsmarke an den Handel liefert.⁸ Enthält eine Handelsmarke keine tierischen Bestandteile, ist eine Identifikation des Herstellers anhand der Verpackung nahezu unmöglich. Der Konsument würde einen Wechsel des Herstellers bei gleichbleibender Produktqualität nicht bemerken.

Die Möglichkeit des für den Konsumenten unbemerkten Auswechselns durch einen anderen Lieferanten bedeutet für die deutschen Handelsmarkenhersteller – die oft für wenige Handelsunternehmen große Mengen produzieren – ein existenzielles Risiko.⁹ Dieses Risiko könnte der Handelsmarkenhersteller vermindern, wenn er das Handelsunternehmen als Kunden an sich bindet. Bei dem Discounter Aldi sind beispielsweise jahrzehntelange Lieferantenbeziehungen bekannt.¹⁰ Teilweise soll der Discounter partnerschaftliche Beziehungen zu seinen Lieferanten aufgebaut haben.¹¹ Dies spricht für die Existenz von Kundenbindungsmaßnahmen seitens der Handelsmarkenhersteller.

Auch in gesamtwirtschaftlicher Betrachtung ist die Thematik relevant. Wenn keine Kundenbindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel möglich wäre und ausschließlich monetäre Aspekte zählten, wäre langfristig mit einer Verlagerung des Handelsmarkeneinkaufs in das Ausland zu rechnen, da dort überwiegend günstiger produziert werden kann.¹² Fraglich wäre, ob ein Einkauf von Handelsmarken im benachbarten Ausland für den Handel in allen Produkt-

⁷ Vgl. **Schröder** (2008), S. 28f.

⁸ Vgl. **Liebmann; Frissnegg; Gruber; Riedl** (2006), S. 32.

⁹ Vgl. **Olbrich; u.a.** (2005), S. 11.

¹⁰ Vgl. **Brandes** (1999), S. 224.

¹¹ Vgl. ebenda, S. 224ff.

¹² Vgl. **Wannenwetsch** (2008), S. 55.

gruppen aus logistischer Sicht sinnvoll bzw. effizient wäre. Bei großvolumigen Handelsmarken oder Handelsmarken mit begrenzter Haltbarkeit stellt die Entfernung des Herstellers zum Handel einen relevanten Faktor dar.

Für deutsche Hersteller stellt der internationale Wettbewerb teilweise eine deutliche Bedrohung dar.¹³ Wenn der Handel größtenteils auf ausländische Handelsmarkenproduzenten zurückgreifen würde, ergäben sich direkte Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Situation Deutschlands bezüglich Wachstum, Arbeitsmarkt etc.¹⁴ Die sich darstellende Problematik betrifft nicht ausschließlich den einzelnen Handelsmarkenhersteller. Premium-, Zweit- und Drittmarkenhersteller betrifft dies ebenso wie Konsumenten und die gesamte Volkswirtschaft.

Die Faktoren, die eine bestehende Handelsmarkenhersteller-Handelsbeziehung beeinflussen, sind vielfältig. Diese Faktoren werden in Kapitel 3 erläutert. Neben den externen Faktoren des individuellen Umfelds existieren Faktoren der direkten Verbindung zwischen beiden Partnern: Wenn Kundenbindung möglich ist, welche Faktoren sind als Bindungsparameter geeignet? Zählen ausschließlich Faktoren wie der Preis? Wie relevant ist die Produktqualität oder realisierbare Liefermengen? Wie wichtig sind Servicepolitik oder Kommunikationsmaßnahmen des Herstellers? Welche Bedeutung hat die Größe und das Image eines Herstellers? Ergeben sich Unterschiede, wenn ein bekannter Markenhersteller die Handelsmarke produziert oder ein reiner Handelsmarkenhersteller? Wie sieht die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel generell aus? Welche Rolle spielen technische und organisatorische Besonderheiten der jeweiligen Branche? Lassen sich aufgrund dieser Faktoren Markteintrittsbarrieren für ausländische Mitbewerber errichten? Diese Fragen sollen im Folgenden betrachtet und analysiert werden.

Hauptziel der Arbeit ist die Erstellung eines Bezugsrahmens zur Darstellung der Beziehung und möglicher Ansatzpunkte für Kundenbindungsmaßnahmen zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen. Der theoretisch

¹³ Vgl. **Schwenker; Spremann** (2008), S. 114f.

¹⁴ Vgl. **Egle** (2008), S. 22ff.

abgeleitete Bezugsrahmen soll anhand von Fallstudien in der Praxis explorativ geprüft werden. Die praxisorientierte Prüfung der Parameter dient der Ableitung möglicher Handlungsempfehlungen für Handelsmarkenhersteller in Deutschland. Die Bildung einer Basis für weitere Forschungsprojekte stellt ein weiteres Ziel dar.

Die Parameter des Grundmodells bilden die Bestimmungsfaktoren der Beziehung. Sie werden in Kapitel drei dargestellt. Bei den einzelnen Faktoren erfolgt eine Prüfung, ob sich diese positiv oder negativ auf die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen auswirken, bzw. ob sich anhand der Faktoren Kundenbindungsmaßnahmen des Handelsmarkenherstellers implementieren lassen. Der Aufbau des Modells erfolgt anhand theoretischer Ableitung.

Im zweiten Hauptteil folgt eine exemplarische Überprüfung dieser Parameter in der Praxis. In Kapitel fünf werden anhand von Fallstudien sechs Handelsmarkenhersteller dargestellt. Die Darstellung der Determinanten der jeweiligen Kundenbindung dieser Unternehmen geschieht im engen Kontext der jeweiligen Branchen. Es soll geprüft werden, inwieweit die sechs Unternehmen die dargestellten Beziehungsparameter als Ansatz für Kundenbindungsmaßnahmen nutzen. Bei der Auswahl der Unternehmen erfolgte eine Differenzierung in klassische und neuartige Handelsmarken. Hierdurch soll neben der Betrachtung der Branchenzugehörigkeit die Prüfung eines möglichen Einflusses durch die Neuartigkeit eines Handelsmarkensegmentes in die Untersuchung einfließen. Die ermittelten Kundenbindungsmaßnahmen aus der Praxis werden in Kapitel sechs mit den theoretisch erarbeiteten Parametern verglichen.

Nach der Auswertung der sechs Fallstudien bzw. der Bezugnahme auf das vorab erarbeitete Grundmodell folgt eine Ausarbeitung von Implikationen für die Wirtschaft, sowie die Formulierung möglicher, weiterführender Forschungsansätze für die Wissenschaft.

2 Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden die dieser Arbeit zugrunde liegenden Begriffe definiert. Die Untergliederung erfolgt gemäß der Problemstellung in die Bereiche Lebensmittelhandel, Handelsmarken, Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel, Handelsmarkenhersteller und Kundenbindung.

2.1 Lebensmittelhandel

Bei der Definition des Begriffes Handel wird in einen funktionalen und einen institutionellen Begriff unterschieden.¹⁵ Im funktionalen Sinn ist die physische Distribution eines Gutes gemeint. Die institutionelle Sichtweise betrachtet den Güteraustausch zwischen Wirtschaftssubjekten. Handelsunternehmen wirtschaften überwiegend durch Umsatz von Waren, nicht mit Produktion derselben. Je nach Abnehmer der Ware erfolgt eine Unterscheidung in Groß- und Einzelhandel.¹⁶ Gemäß der thematischen Eingrenzung wird im Folgenden nur der Binnenhandel innerhalb Deutschlands betrachtet. Die Betrachtung soll ausschließlich Handelstypen berücksichtigen, in deren Sortiment Handelsmarken typisch sind. Eine Beschränkung auf den Lebensmitteleinzel- oder Großhandel wird nicht vollzogen.

Lebensmittelgroßhandel und Lebensmitteleinzelhandel unterscheiden sich durch die Abnehmerstruktur. Der Lebensmitteleinzelhandel hat Endverbraucher als Konsumenten, der Lebensmittelgroßhandel gewerbliche Käufer.¹⁷ Handelsmarken sind in beiden Handelstypen zu finden. Die beiden größten Unternehmen des Lebensmittelhandels, die Edeka-Gruppe mit 20,6% Marktanteil und die REWE-Gruppe mit 14,7% Marktanteil weisen in ihrem Unternehmensportfolio sowohl Betriebstypen des Einzelhandels als auch des Großhandels auf.¹⁸

Der deutsche Lebensmittelgroßhandel umfasst gemäß der Definition des Statistischen Bundesamtes eine Vielzahl unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche,

¹⁵ Vgl. **Kesting; Rennhak** (2008), S. 67.

¹⁶ Vgl. **Barth; Hartmann; Schröder** (2007), S. 1.

¹⁷ Vgl. ebenda.

¹⁸ Vgl. **BVE** (2008), S. 3.

wie z.B. den Handel mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen oder den Großhandel mit Fertigwaren ohne bestimmte Ausrichtung.¹⁹ Der Umsatz im gesamten Großhandel lag im Jahr 2007 bei 754 Mrd. Euro.²⁰ Für die vorliegende Arbeit sind vorwiegend sogenannte Abholmärkte oder Cash&Carry-Betriebe relevant.

Bei vielen deutschen Marktforschungsinstituten überwiegt das Interesse an den Betriebstypen des Einzelhandels. Im Folgenden muss daher mangels Datenmaterial teilweise auf die Darstellung des Großhandels verzichtet werden. Bedingt durch die hohen Absatzzahlen des Großhandels und der starken Bedeutung einiger Handelsmarken in diesem Bereich soll jedoch auf die Betrachtung des Großhandels nicht vollständig verzichtet werden.

Innerhalb des deutschen Lebensmitteleinzelhandels herrscht eine sehr starke Konzentration. Im Jahr 2007 generierten die fünf größten Unternehmen des deutschen Lebensmittelhandels ca. 70% des gesamten Umsatzes.²¹ Der Lebensmitteleinzelhandel stellt einen der umsatzstärksten Bereiche im gesamten Handel dar. Auch während der Konsumflaute in den Jahren 2002 bis 2006 konnte der Lebensmitteleinzelhandel, im Vergleich zu sinkenden Umsätzen der anderen Handelssparten, steigende Umsätze vorweisen.²² Im Jahr 2007 wurden im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 130,7 Mrd. Euro umgesetzt.²³ Ähnlich der Klassifikation für den Großhandel existiert auch für den Einzelhandel eine Gliederung in Klassen. Das statistische Bundesamt differenziert in seinen Erhebungen die Kategorien Versandhandel, ambulanter Einzelhandel und stationärer Einzelhandel. Ambulanter Einzelhandel umfasst gemäß des Domizilprinzips u.a. Haustürgeschäfte.²⁴ Der stationäre Einzelhandel wird unterteilt in Supermärkte und andere Lebensmittelmärkte, SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte, Kaufhäuser und übrige Ladengeschäfte, Warenhäuser und übrige Nahrungs- und

¹⁹ Vgl. **Statistisches Bundesamt** (2008c), S. 404f.

²⁰ Vgl. ebenda, S. 401.

²¹ Vgl. **BVE** (2008), S. 3.

²² Vgl. **Warich** (2004), S. 12; **Arbeitsgemeinschaft Mittelstand** (2007), S. 2; **AC Nielsen** (2006), S. 10; und **AC Nielsen** (2007), S. 8.

²³ Vgl. **KPMG** (2008) S. 11f.

²⁴ Vgl. **Heinemann** (2008), S. 17.

Genussmittelgeschäfte. Diese Klassifikation basiert auf der Sortimentsausrichtung der betrachteten Einzelhandelsunternehmens.²⁵

Das Marktforschungsinstitut AC Nielsen unterteilt den Lebensmitteleinzelhandel nach Geschäftstypen in die Bereiche Discounter, kleine Supermärkte, große Supermärkte, kleine Verbrauchermärkte und große Verbrauchermärkte.²⁶ Abbildung eins zeigt die Umsätze und Anteile der einzelnen Geschäftstypen am deutschen Lebensmitteleinzelhandel sowie der deutschen Drogeriemärkte. Die Berechnungen beziehen sich auf Geschäftstypen des Lebensmitteleinzelhandels mit mindestens 100 qm Fläche, daher ergibt sich ein anderer Gesamtwert als der von KPMG ermittelte Jahresumsatz. Die Darstellung dient einer Vermittlung der Größenordnung der einzelnen Geschäftstypenanteile.

Geschäftstypen	Anzahl 01. 01. 2008		Umsatz 2007 in Mio Euro	
	absolut	in %	absolut	in %
Verbrauchermärkte insgesamt	6.118	12,3	58.765	39,7
groß (≥ 2.500 qm)	1.829	3,7	37.595	25,4
klein (1.000 - 2.499 qm)	4.289	8,6	21.170	14,3
Discounter	15.468	31,1	55.155	37,2
Supermärkte insgesamt	14.082	28,3	22.195	15,0
groß (400 - 999 qm)	5.225	10,5	15.545	10,5
klein (100 - 399 qm)	8.857	17,8	6.650	4,5
Drogeriemärkte	14.005	28,2	12.035	8,1
Total	49.673	100,0	148.150	100,0

Abb. 1: Handel in Deutschland – Lebensmitteleinzelhandel und Drogeriemärkte (Quelle: in Anlehnung an AC Nielsen 2008, S. 22.)

Das verstärkte Wachstum der Discounter und Großflächentypen führte in der Vergangenheit zu einem Rückgang der übrigen Betriebstypen.²⁷ Diese Entwicklung wurde unter anderem durch die Einführung des Euro und durch flächenpolitische Gesetze begünstigt.²⁸

²⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2008a), S. 13.

²⁶ Vgl. AC Nielsen (2008), S. 22.

²⁷ Vgl. Lebensmittel-Zeitung (2004), S. 8 und AC Nielsen (2007), S. 14.

²⁸ Vgl. KPMG (2004), S. 48.

2.2 Handelsmarken

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit Definitionen, Abgrenzungen, Historie und statistischen Aspekten des Themenbereichs Handelsmarken.

2.2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffes Handelsmarke

Bezüglich der inhaltlichen Bestimmung des Begriffes Marke gibt es in der Literatur unterschiedliche Ansätze. Im groben wird nach inhaltlichen, rechtlichen, Anbieter- oder Nachfrageorientierten und integrierten Ausrichtungen differenziert.²⁹ Andere Autoren begrenzen die Dimensionen des Begriffes Marke auf formale und inhaltliche Aspekte.³⁰ Neben den funktions- und wirkungsorientierten Ansätzen existieren weiterhin Legaldefinitionen des Begriffes Marke.³¹ Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) definiert in § 23 Abs. 1 S. 2 den Begriff Markenware als „Erzeugnisse, deren Lieferung in gleichbleibender oder verbesserter Güte [...] gewährleistet wird und die selbst oder deren für die Abgabe an den Verbraucher bestimmte Umhüllung oder Ausstattung oder deren Behältnisse, aus denen sie verkauft werden, mit einem ihre Herkunft bezeichnenden Merkmal (Firmen-, Wort- oder Bildzeichen) versehen sind.“³² Weiterhin bezeichnet der Begriff eine geschützte, im Markenregister eingetragene Markierung, wie z.B. Zeichen, Abbildungen, Hörzeichen oder ähnliche.³³ Je nach Eigentümer dieses Zeichens erfolgt eine Unterscheidung in Herstellermarken und Handelsmarken.

Die Schutz- und Eigentumsrechte einer Herstellermarke gehören dem herstellenden Unternehmen. Herstellermarken lassen sich je nach Marktanteil und strategischer Ausrichtung in Premium-Herstellermarken, Zweit- bzw. Drittmarken und Me-too-Produkte differenzieren.³⁴ Herstellermarken sind flächendeckend und meist überregional in den Sortimenten des Einzelhandels gelistet.

²⁹ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 2ff.

³⁰ Vgl. **Bentele; u.a.** (2005), S. 4ff.

³¹ Vgl. **Pepels** (2006), S. 237.

³² **GWB** § 23 Abs. 1 S. 2.

³³ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 3.

³⁴ Vgl. **Bruhn** (2001), S. 12.

Handelsmarken unterliegen den Schutz- und Eigentumsrechten des Handels.³⁵ Dem Merkmal der rechtlichen Trägerschaft folgt das Merkmal der Entscheidungskompetenz. Das Handelsunternehmen trifft sämtliche die Handelsmarke betreffenden Entscheidungen bezüglich Gestaltung, Ausstattung, Verpackung, Werbung, Verkaufsförderung und Preis.³⁶ Handelsmarken sind ausschließlich in den Verkaufsstellen des jeweiligen Schutzrechtinhabers verfügbar.³⁷

Teilweise unterscheidet man Handelsmarken weiterhin in echte Handelsmarken und unechte Handelsmarken. Echte Handelsmarken werden komplett vom Handel initiiert und produziert. Bei unechten Handelsmarken erfolgt die Produktion und die Initiierung durch die industrielle Seite.³⁸ Diese Unterscheidung soll im Folgenden nicht weiter geführt werden, verdeutlicht aber die unterschiedliche Intensität der Handelsmarkenpolitik. Als Beispiel kann die Übernahme der Schokoladenfabrik Wissol durch die Tengemann-Gruppe gelten.³⁹ Dieser besondere Fall der kompletten vertikalen Rückwärtsintegration durch ein Handelsunternehmen wird im Folgenden aus der Betrachtung ausgeschlossen.

2.2.2 Historische Entwicklung von Handelsmarken

Die Literatur datiert das Auftauchen der ersten Handelsmarken auf das vorige Jahrhundert. Diese Handelsmarken – fast ausschließlich Teewaren – markierten einen Wendepunkt im Verhalten des Handels gegenüber beliefernden Markenherstellern.⁴⁰ Auslöser für die Entwicklung dieser Handelsmarken waren Lieferboykotte der Markenhersteller. Um in den Filialen weiterhin die Produkte anbieten zu können, musste der Handel die Produkte selbst fertigen oder im Auftrag produzieren lassen.⁴¹

³⁵ Vgl. Ahlert; Kenning; Schneider (2000), S. 28.

³⁶ Vgl. Schröder (2002), S. 233.

³⁷ Vgl. Koch (2006), S. 184.

³⁸ Vgl. Pepels, (2007), S. 322.

³⁹ Vgl. Schröder (2002), S. 239.

⁴⁰ Vgl. Schott (1974), S. 6f.

⁴¹ Vgl. Lingenfelder; Dann (1997), S. 93.

Die Entwicklung der Handelsmarken umfasst nach Dumke fünf Stadien:⁴²

- Firmenmarke
 - Einführung zu Beginn des letzten Jahrhunderts,
 - preisgünstiger und qualitativ geringwertiger als Markenartikel.
- Einzelmarke
 - Einführung zu Beginn der 70er Jahre,
 - qualitativ vergleichbar mit schwachen Herstellermarken.
- Gattungsmarke
 - Einführung 1976 von Carrefour,
 - geringere Qualität, discountorientierte Preise.
- Klassische Handelsmarke
 - Einführung Mitte der 80er Jahre,
 - qualitative Orientierung am Marktführer,
 - preisliche Positionierung ca. 5-10% unter den Durchschnittspreisen der Herstellermarken.
- Lead-Marke des Handels
 - Einführung Anfang der 90er Jahre,
 - qualitative Orientierung am Marktführer,
 - preisliche Orientierung am Marktführer, teilweise auch deutlich höher.

Heute werden in nahezu allen großen, filialisierenden Handelsunternehmen mindestens zwei dieser Generationen parallel nebeneinander geführt. Dies sind meist die Handelsmarken der dritten bzw. vierten Generation. Als Beispiel für eine Handelsmarke der fünften Generation gilt die Ökomarke Füllhorn der REWE-Handelsgruppe.⁴³

2.2.3 Formen und Besonderheiten von Handelsmarken

Unabhängig von der geschichtlichen Entwicklung differenziert man Handelsmarken in die drei Ausprägungen Gattungsmarke, klassische Handelsmarke und Premium-Handelsmarke.⁴⁴ Eine Unterteilung in Discountmarken, Imitationsmarken und Präferenzmarken ist mit dieser Unterscheidung äquivalent.⁴⁵

⁴² Vgl. Dumke (1996), S. 34f.

⁴³ Vgl. Esch; Wicke; Rempel (2005), S. 37.

⁴⁴ Vgl. Ahlert; Kenning; Schneider (2000), S. 29.

⁴⁵ Vgl. Esch (2005), S. 461f und Baumgarth (2008), S. 359.

Die preisliche Positionierung von Gattungsmarken – auch Generika oder weiße Ware genannt – erfolgt im Preiseinstiegssegment. Qualitativ sind Gattungsmarken niedrig positioniert. Sie dienen zur Sortimentsergänzung im Bereich der Basislebensmittel. Die Preisabstände zur Herstellermarke liegen bei 30% und mehr.⁴⁶

Klassische Handelsmarken zeichnen sich durch eine mittlere bis höhere Qualität bei unterdurchschnittlichem Preisniveau aus. Sie sind in einer Vielzahl von Produktbereichen zu finden. Meist handelt es sich um Me-Too-Konzeptionen. Durch die aufwändigere Verpackungsgestaltung werden diese Handelsmarken teilweise als Marken wahrgenommen. Ein Beispiel hierfür ist Albrecht-Kaffee des Discounters Aldi.⁴⁷

Premium-Handelsmarken verfügen über eine hohe, innovative Produktqualität bei hohem Preisniveau. Die Verpackungsgestaltung ist eigenständig und individuell. Premium-Handelsmarken werden für Geschäftsstättenprofilierung eingesetzt. Die Premium-Handelsmarke soll den Konsumenten an die jeweilige Geschäftsstätte binden, da er sie ausschließlich in den Verkaufsräumen des Handelsunternehmens erhalten kann. Bei erfolgreicher Kundenbindung in Richtung des Endverbrauchers werden positive Effekte auf den Unternehmenserfolg des Handelsunternehmens durch die Führung der Premium-Handelsmarke vermutet.⁴⁸

Weltweit geht der Trend zu einem wachsenden Marktanteil von Premium-Handelsmarken.⁴⁹ Der Anteil von Premium-Handelsmarken stieg von 2003 bis 2006 von 9,1% auf 13,4% des gesamten Handelsmarkenanteils.⁵⁰ Es wird erwartet, dass der Anteil von Premium-Handelsmarken zukünftig weiter steigen wird.⁵¹

⁴⁶ Vgl. **Olbrich; Windbergs** (2007), S. 80f.

⁴⁷ Vgl. ebenda.

⁴⁸ Vgl. ebenda.

⁴⁹ Vgl. **Kumar; Steenkamp** (2007), S. 41.

⁵⁰ Vgl. **KPMG** (2006b), S. 40.
Aktuelle Daten wurden in 2008 bzw. 2009 nicht erhoben.

⁵¹ Vgl. **KPMG** (2008), S.13.

Nach statistischen Untersuchungen steigt der Anteil, den Haushalte für Handelsmarken ausgeben, mit sinkendem Haushaltseinkommen.⁵² Beim Kauf von Generika und klassischen Handelsmarken wird ein geringer Involvementgrad des Käufers vermutet.⁵³ Involvement drückt die wahrgenommene Wichtigkeit bzw. das Interesse eines Konsumenten gegenüber beispielsweise einem Produkt aus.⁵⁴ Der Grad des Involvements ist von der individuellen Situation des Käufers abhängig und zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:⁵⁵

- das Produkt ist keine Produktinnovation,
- es findet wenig psychische Auseinandersetzung mit dem Kauf statt,
- es existieren wenig kaufentscheidende Merkmale,
- der Konsument hat wenig ausgeprägte Einstellungen zum Produkt,
- der Kauf ist mit wenig Risiko verbunden.

Bezüglich der Sortimentsgestaltung kann man Handelsmarken – analog zu Herstellermarken – nach der Artikelanzahl und der Einbindung in Warengruppen unterscheiden. Dies wird exemplarisch in Abbildung zwei dargestellt.

Abgrenzung	Bezeichnung	Beispiele
ein Artikel innerhalb einer Warengruppe	Individualmarke, Einzelmarke, Solitärmarke	Tandil (Aldi) - Klassische Handelsmarke
mehrere Artikel in einer Warengruppe	Warengruppenmarke, Segmentmarke	Füllhorn Naturkost (REWE) - Premium Handelsmarke Milsani (Aldi) - Klassische Handelsmarke
mehrere Artikel in mehreren Warengruppen	Dachmarke, Sortimentsmarke	Ja! (REWE) - Generic Great Value (Wal Mart) - Klassische Handelsmarke Classic (Kaufland) - Generic

Abb. 2: Unterscheidung von Handelsmarken (Quelle: in Anlehnung an **Schröder** 2002, S. 240.)

Die generelle Markenpolitik des Handels bezüglich der Führung von Handelsmarken richtet sich immer auf das komplette Sortiment, nicht auf einzelne Produkte.⁵⁶

⁵² Vgl. **AC Nielsen** (2005b), S. 24.

⁵³ Vgl. **Zentes; Morschett; Krebs** (2008), S. 83.

⁵⁴ Vgl. **Hohl; Naskrent** (2009), S. 1.

⁵⁵ Vgl. **Trommsdorff** (2008), S. 47ff.

⁵⁶ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 358.

Die vorliegende Arbeit legt den Schwerpunkt auf Handelsmarkenhersteller. Daher wird im Folgenden keine Eingrenzung auf die jeweilige Handelsmarkenform vorgenommen. Handelsmarkenhersteller produzieren oft mehrere oder alle der oben dargestellten Ausprägungsformen. Nur in seltenen Fällen spezialisiert sich ein Unternehmen auf die Produktion von z.B. ausschließlich Generika, wie hier im später betrachteten Segment der sogenannten Commodities. Solche Einzelfälle sind darauf zurückzuführen, dass beispielsweise das komplette Segment der Commodities im Preiseinstiegsbereich positioniert ist und die Platzierung von Premiumhandelsmarken ausschließt.⁵⁷

2.2.4 Konstitutive Merkmale von Handelsmarken

Die Unterschiede zwischen Hersteller- und Handelsmarken lassen sich anhand von fünf konstitutiven Merkmalen darstellen:⁵⁸

1. Die Möglichkeiten des vertikalen Marketing des Herstellers sind bei der Vermarktung von Handelsmarken begrenzt.
2. Die Kompetenz des Markeninhabers liegt bei Herstellermarken in der Produktion, bei Handelsmarken dagegen in der Distribution.
3. Handelsmarken weisen teilweise eine größere Sortimentsbreite auf als Herstellermarken. Dachmarken wie z.B. Ja-Produkte umfassen mehrere hundert Produkte.
4. Handelsmarken dienen der Betriebstypenprofilierung oder Ertragserhöhung. Eine psychologische Identifizierung der Mitarbeiter mit den Handelsmarken findet selten statt.
5. Handelsmarken können sehr hohe Umsatzschwankungen aufweisen. Ihnen fehlt eine generelle Umsatzstabilität.

2.3 Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel

Bis 1995 wurde der wertmäßige Anteil der Handelsmarken in Westdeutschland überwiegend durch Handelsmarken des Discounters Aldi bestimmt.⁵⁹ Trotz zunehmender Einführung von Handelsmarken bei anderen Geschäftstypen

⁵⁷ Vgl. Zentes; Hilt; Domma (2006), S. 41f.

⁵⁸ Vgl. Ahlert; Kenning; Schneider (2000), S. 32f.

⁵⁹ Vgl. Sattler (1998), S. 434.

lassen sich die größten Handelsmarkenanteile weiterhin im discountorientierten Umfeld finden.⁶⁰ Der mengenmäßige Anteil der Handelsmarken am deutschen Gesamtmarkt liegt aktuell bei 39,5%. Wertmäßig erreichen die Handelsmarken einen Marktanteil von 30,8% des Gesamtumsatzes in Deutschland.⁶¹ Je nach Warengruppe schwankt der Anteil von Handelsmarken stark.⁶²

Bei der segmentabhängigen Betrachtung ist der mengenmäßig größte Anteil der Handelsmarken im Bereich Papierwaren zu finden. Hiernach folgen die Bereiche Haustiernahrung und -pflege, Molkereiprodukte, Tiefkühlprodukte und Trockennahrungsmittel. Bei der wertmäßigen Verteilung der Handelsmarken ergibt sich ein ähnliches Bild.⁶³ Die Produktkategorien mit dem mengen- und wertmäßig höchsten Handelsmarkenanteil stellen die Bereiche Kosmetiktücher und Wattestäbchen, Instanttee, Küchentücher und Spraysahne.⁶⁴ In Abbildung drei werden die Handelsmarkenanteile der fünf stärksten Produktsegmente nach Kategorie und Produktkategorie sowie die Kategorien mit dem stärksten Wachstum dargestellt.

2007 war jedes zweite verkaufte Produkt der drei Segmente Papierwaren, Haustierbedarf und Molkereiprodukte eine Einzel- oder Großhandelsmarke.⁶⁵ Meist handelt es sich bei diesen Handelsmarken um Generika oder klassische Handelsmarken. Generika und klassische Handelsmarken werden in Deutschland überwiegend als preisorientiertes Mittel zur Kundenbindung eingesetzt.⁶⁶

Erste Handelsketten – wie z.B. die Edeka-Kette – begannen in den letzten Jahren mit der intensiven Einführung von Premium-Handelsmarken. In entsprechenden Werbespots wurden die Handelsmarken wie Herstellermarken positioniert, die ausschließlich in den Geschäftsstätten der Handelskette erhältlich

⁶⁰ Vgl. **Koch** (2006), S. 180.

⁶¹ Vgl. **PLMA** (2008), S. 6f.

⁶² Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 360.

⁶³ Vgl. **PLMA** (2008), S. 34.

⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 34f.

⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 34.

⁶⁶ Vgl. **KPMG** (2003), S. 2.

Handelsmarkenanteil 2007 nach Kategorie und Menge	Anteil in %	Handelsmarkenanteil 2007 nach Kategorie und Wert	Anteil in %
Papierwaren	71,1	Papierwaren	61,3
Haustierernahrung/-Pflege	64,1	Haustierernahrung/-Pflege	52,6
Molkereiprodukte	54,9	Molkereiprodukte	47,5
Tiefkühlprodukte	52,7	Tiefkühlprodukte	43,5
Trocken-Nahrungsmittel	50,5	Trocken-Nahrungsmittel	41,6

Handelsmarkenanteil 2007 nach Produktkategorie und Menge	Anteil in %	Handelsmarkenanteil 2007 nach Produktkategorie und Wert	Anteil in %
Kosmetiktücher	90,5	Instanttee	82,3
Wattestäbchen	89,7	Kosmetiktücher	82,0
Instanttee	88,9	Wattestäbchen	77,8
Küchentücher	84,8	Küchentücher	77,8
Spraysahne	83,4	Toilettenpapier trocken	77,2

Kategorien mit dem stärksten Wachstum 2007 nach Menge	Anteil in %	Kategorien mit dem stärksten Wachstum 2007 nach Wert	Anteil in %
Frische Blättchen	40,0	Frische Blättchen	31,2
Eiskugel-/Eiswürfelbeutel	29,9	Eiskugel-/Eiswürfelbeutel	27,5
Schokoladenspezialitäten	18,7	Schokoladenspezialitäten	18,5
Eco-Zigarillos	12,8	Brotchips	11,3
Katzenstreu	12,7	Käse Fondue	10,7

Abb. 3: Marktanteile und Wachstum der Handelsmarken 2007 in Deutschland. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an **PLMA** 2008, S. 34f.)

sein.⁶⁷ Der Anteil der Premium-Handelsmarken, die zur Geschäftsstättenprofilierung eingesetzt werden, steigt.⁶⁸

Ziele der Führung von Handelsmarken seitens des Handels sind die Reduktion der Herstellermacht, Ertragssteigerung, Differenzierung von anderen Handelsunternehmen sowie das Auffüllen eventueller Lücken, die im Rahmen einer Bereinigung des Sortiments entstehen.⁶⁹ Neben diesen Aspekten gewinnen auch die Senkung der Transaktionskosten und die Profilierung der Einkaufsstätte aufgrund des einmaligen Sortiments an Bedeutung.⁷⁰

⁶⁷ Vgl. **Morschett** (2006), S.535.

⁶⁸ Vgl. **Koch** (2006), S. 184.

⁶⁹ Vgl. **Esch** (2004), S. 447f.

⁷⁰ Vgl. **Schröder** (2002), S. 235ff.

Bei der Einführung von Handelsmarken entscheidet der Handel über die gewünschte Kompetenzbreite (Zahl der unter einer Marke angebotenen Artikel), die Kompetenzhöhe (Generika, Klassische Handelsmarken oder Premium-Handelsmarken) und die Kompetenztiefe (regionale, nationale, internationale oder weltweite Markeneinführung).⁷¹

2.4. Handelsmarkenhersteller

Die genaue Anzahl der deutschen Handelsmarkenhersteller ist weitgehend unbekannt. Über Kennziffern oder indirekte Suchverfahren lassen sich in einigen Fällen Produktionsort und/oder Firmierung eines Herstellers herausfinden.⁷² Die Internetseite www.wer-zu-wem.de liefert die Adressen und einige Handelsmarkenzuordnungen von ca. 100 Handelsmarkenherstellern.⁷³ Ein genereller Überblick über die Anzahl der Handelsmarkenhersteller in Deutschland, deren Umsätze und Marktanteile existiert nicht. Ebenso ist eine Zuordnung eines Herstellers zu einer Handelsmarke unsicher, da viele Handelsmarken von mehreren Herstellern produziert werden. Teilweise wird die Verschleierung der Daten von den Handelsmarkenherstellern selbst initiiert. Produzenten mit dualer Strategie wünschen größtenteils keine Aussage oder Erwähnung der Aktivitäten im Handelsmarkenbereich. Duale Strategie meint an dieser Stelle, dass der Hersteller neben den Handelsmarken auch eine eigene Herstellermarke fertigt und vertreibt. Alternativ hierzu gibt es reine Handelsmarkenhersteller, die ausschließlich für den Handel produzieren.⁷⁴ Dies ist z.B. der Fall, wenn der Hersteller aus eigener Kraft keine Herstellermarke etablieren kann.⁷⁵

Während statistisches Material zu den deutschen Handelsmarkenherstellern selten verfügbar ist, gibt es zahlreiche Studien über die Beweggründe zur Produktion von Handelsmarken. Im Falle einer dualen Produktion werden der Abbau von Überkapazitäten, Risikoreduktion und eine Verbesserung der Be-

⁷¹ Vgl. **Schröder** (2002), S. 235ff.

⁷² Vgl. **URL 1**.

⁷³ Vgl. **URL 2**.

⁷⁴ Vgl. **Huber** (1988), S. 6f.

⁷⁵ Vgl. **Freter** (2004a), S. 183.

ziehung zum Handel genannt.⁷⁶ Als Nachteile der dualen Strategie werden Kannibalisierungseffekte hinsichtlich der eigenen Marke genannt. In diesem Fall besteht die Gefahr größerer Abhängigkeit des Herstellers vom Handelsunternehmen.⁷⁷

Generelle Gründe für die Produktion von Handelsmarken sind die entstehenden größeren Produktionsmengen und gemäß dem Prinzip der Economies of Scale sinkende Produktionskosten. Durch die steigenden Rohstoffmengen können günstigere Einkaufspreise realisiert werden. Die Ziele des Handelsmarkenherstellers können wie folgt dargestellt werden:⁷⁸

- Profilierung und Imagebildung als Spezialist für Handelsmarken,
- Enge Kooperation zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel zur Optimierung der Geschäftsprozesse und letztendlich zur Erhöhung des Handelsmarkenabsatzes beim Endkunden,
- Forcierung der Handelsmarkenverbreitung durch z.B. alternative Handelsmarkenprogramme,
- Langfristiges Ziel: Wachstum des Handelsmarkenherstellers und gleichzeitig Realisierung von Kostenvorteilen, um den Handel durch vergleichsweise günstige Preise an sich zu binden.

2.5 Hersteller-Händler-Dyade im Spezialfall Handelsmarken

Der Begriff Dyade – abgeleitet vom griechischen *dýas* = Zweiheit – bezeichnet zwei Elemente und deren Beziehungen untereinander.⁷⁹ Im vorliegenden Fall ist die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel gemeint. Die Beziehung der Handelsmarkenhersteller zum Handel unterscheidet sich von der eines Herstellermarkenproduzenten. Während der Herstellermarkenproduzent den Handel als Teilstufe des Absatzweges benötigt, ist der Handel im Fall der Handelsmarkenproduktion der Auftraggeber der Handelsmarken.⁸⁰

⁷⁶ Vgl. **Bruhn** (2001) S. 27.

⁷⁷ Vgl. ebenda.

⁷⁸ Vgl. **Huber** (1988), S. 158ff.

⁷⁹ Vgl. **Jansen** (2006), S. 60.

⁸⁰ Vgl. **Steiner** (2007), S. 70.

Generell geht man bei Beziehungen zwischen Hersteller und Handelsunternehmen von einer Machtverschiebung zugunsten des Handels aus. Häufig wird von einer Übermacht des Handels als „gate keeper“ ausgegangen, die zu einer wenig kooperativen Beziehung führt.⁸¹ Als Grund gelten u.a. der starke Zuwachs der Handelsmarken.⁸² Um eine Kooperation zwischen Handel und Hersteller zu gewährleisten, bedarf es eines ausgeglichenen Machtverhältnisses, einer Übermacht des Herstellers oder der Existenz gemeinsamer Ziele.⁸³

Die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel ist teilweise vergleichbar mit einer klassischen Business-to-Business-Beziehung. Sogenannte B2B-Beziehungen kennzeichnen Beziehungen zwischen Unternehmen, die unterschiedliche Stufen in der Wertschöpfungskette belegen.⁸⁴ Durch die geringe Anzahl der Abnehmer der Handelsmarken auf Handelseite und die hohen Produktionsmengen wird eine drohende Abhängigkeit des Handelsmarkenherstellers vom Handel befürchtet.⁸⁵ Diese Abhängigkeiten vermutet man auch im B2B-Zulieferbereich.⁸⁶ Entgegen der oben erwähnten Machtschiebung sind Beispiele bekannt, bei denen ein Handelsunternehmen kooperative Verhältnisse mit Handelsmarkenherstellern eingeht.⁸⁷ Als kooperativ wird hier die freiwillige Zusammenarbeit zweier Wirtschaftsunternehmen im Rahmen eines vereinbarten Vertrages bezeichnet. Das Ziel einer solchen Kooperation ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit beider Partner.⁸⁸

In einer Umfrage unter Handelsunternehmen über deren Kriterien zur Auswahl von Handelsmarkenlieferanten wurden die Parameter Einstandskosten, Qualitäts-Know-How und Kooperationsbereitschaft vorgegeben. Weitere Kri-

⁸¹ Vgl. **Temme** (2006), S. 23f.

⁸² Vgl. ebenda.

⁸³ Vgl. **Feige** (1997), S. 15.

⁸⁴ Vgl. **Harting** (2002), S. XI.

⁸⁵ Vgl. **Freter** (2004b), S. 230.

⁸⁶ Vgl. **Kotler; Pförtsch** (2006), S. 21.

⁸⁷ Vgl. **Brandes** (1999), S. 224ff.

⁸⁸ Vgl. **Pepels** (2007), S. 401f.

terien konnten individuell angegeben werden. Die Handelsunternehmen betrachteten das Know-How des Lieferanten in dieser Umfrage als wichtigsten Parameter.⁸⁹ Das zweitwichtigste Kriterium aus Sicht des Handels waren die Einstandskosten, als drittwichtigster Aspekt folgte die Kooperationsbereitschaft.⁹⁰

2.6 Kundenbindung

In der Literatur existieren zwei Sichtweisen des hypothetischen Konstruktes Kundenbindung, die nachfrageorientierte und die anbieterorientierte Sichtweise. Die nachfrageorientierte Sichtweise der Kundenbindung basiert auf Forschungen in den 20er Jahren. Diese Ansätze stellten das Kaufverhalten von Konsumenten in den Vordergrund der Untersuchungen. Untersuchungsgegenstand der Forschungsprojekte waren überwiegend psychologisch determinierte Konstrukte wie Markentreue, Kaufmotive und Loyalität.⁹¹ Kundenbindung bezeichnet in nachfrageorientierter Sicht die Verbundenheit einer Person gegenüber einem Unternehmen. Diese Verbundenheit bzw. die subjektiv wahrgenommene Verpflichtung wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst.⁹² Die nachfrageorientierten Ansätze der Kundenbindungsdefinition wurden durch eine anbieterorientierte Sichtweise erweitert. In dieser Sichtweise wird Kundenbindung als Maßnahme gesehen, den Kunden aus Unternehmensperspektive aktiv an sich zu binden.⁹³ Kundenbindung ist Basis des Kundenbindungsmanagements und des Customer-Relationship-Managements.⁹⁴

Die wichtigste Möglichkeit zur Prüfung des Vorhandenseins von Kundenbindung ist nach herrschender Meinung der reale Wiederkauf.⁹⁵ Der gebundene Kunde kauft bewusst oder unbewusst das gleiche Produkt mehr als einmal.

⁸⁹ Vgl. **Ahlert; Kenning; Schneider** (2000), S. 74f.

⁹⁰ Vgl. ebenda.

⁹¹ Vgl. **Wecker** (2004), S. 6ff.

⁹² Vgl. **Moser** (2007), S. 131.

⁹³ Vgl. **Garcia; Rennhak** (2006), S. 3f.

⁹⁴ Vgl. **Conce** (2007), S. 1f.

⁹⁵ Vgl. **Weinberg; Terlutter** (2003), S. 44f.

Einige Verfasser beziehen ein vorgelagertes, beabsichtigtes Wiederkaufverhalten in das Konstrukt Kundenbindung mit ein.⁹⁶ Andere Verfasser setzen psychologische Determinanten wie Commitment und Loyalität als Basis für Kundenbindung voraus.⁹⁷ Commitment bedeutet in diesem Sinne, dass der Kunde von der Wichtigkeit der jeweiligen Beziehung so überzeugt ist, dass er aktiv an der Aufrechterhaltung der Beziehung arbeitet.⁹⁸

Die Entstehung von Kundenbindung wird auf Parameter wie Nutzenmaximierung, Zufriedenheit und Gewöhnung zurückgeführt.⁹⁹ Der Nutzenvorteil des Kunden ist nicht zwingend auf Preisvorteile begrenzt, es kann sich ebenfalls um Leistungsvorteile handeln.¹⁰⁰ Einige Modelle der Neoklassik betrachten monetäre Aspekte als ausschlaggebend für Kundenbindung. Der Ansatz der Transaktionskostentheorie impliziert beispielsweise, dass vergleichsweise hohe Wechselkosten Kundenbindung verursachen können.¹⁰¹ Grundsätzlich sollte eine bestehende Kundenbeziehung situationsabhängig betrachtet werden. Ein Kunde scheidet dann aus einer Interaktionsbeziehung aus, wenn er eine Alternative wählen kann, die eine Verbesserung seiner Situation ermöglicht.¹⁰²

Der größte Teil der empirischen Untersuchungen zur Thematik Kundenbindung bezieht sich auf die Bindung des Endkonsumenten.¹⁰³ In den 90er Jahren entstanden erste Konzepte zur aktiven Bindung von Kunden in vertikalen Konstellationen.¹⁰⁴ Eine der ersten Studien in diesem Segment untersuchte über Prüfung des eindimensionalen Konstruktes Commitment die Beziehungen zwi-

⁹⁶ Vgl. **Werani** (2004), S. 4f.

⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 8ff.

⁹⁸ Vgl. **Bruhn** (2008), S. 496.

⁹⁹ Vgl. **Homburg; Bruhn** (2003), S. 10ff.

¹⁰⁰ Vgl. **Plinke; Söllner** (1999), S. 69f.

¹⁰¹ Vgl. **Kindermann** (2006), S. 12 ff.

¹⁰² Vgl. **Wessling** (2001), S. 35 f.

¹⁰³ Vgl. **Bodensteiner** (2006), S. 17.

¹⁰⁴ Vgl. **Foscht; Swoboda** (2007), S. 13.

schen Herstellern und Händlern.¹⁰⁵ Commitment gilt – neben Kundenzufriedenheit und Kundenvertrauen – als Basis für intentionale Kundenbindung.¹⁰⁶ Weitere Studien wie z.B. von Gassenheimer/Ramsey (1994), Geykens et al. (1996), Lusch/Brown (1996), Giering (2000) und Tiez (2002) untersuchten neben Kundenbindung weitere Determinanten wie Zufriedenheit und Sales Performance in unterschiedlichen Märkten.¹⁰⁷

Die Kundenbindung zwischen Hersteller und Handelsunternehmen bezeichnet man als Handelspartnerbindung. Als zweite Bindungsart ist die integrative Bindung im Rahmen von Partnerschaftsprogrammen möglich.¹⁰⁸ Handelspartnerbindung soll im Rahmen des vertikalen Marketing die Besonderheiten des Absatzkanals stärker berücksichtigen.¹⁰⁹ Die Einordnung dieser Kundenbindungsvarianten in das Dimensionsgefüge der Kundenbindung bei vertikaler Marktbearbeitung wird in Abbildung vier dargestellt.

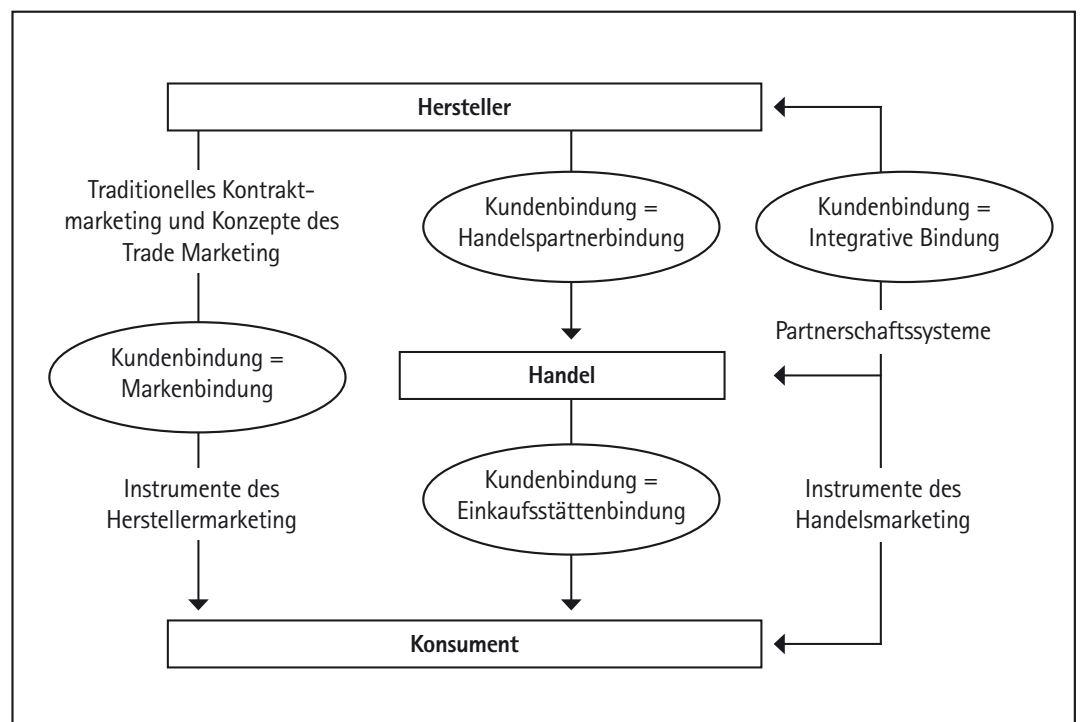


Abb. 4: Dimensionen der Kundenbindung bei vertikaler Marktbearbeitung
(Quelle: in Anlehnung an **Zentes; Swoboda; Morschett** 2005, S. 171.)

¹⁰⁵ Vgl. **Anderson; Weitz** (1992), S. 18ff.

¹⁰⁶ Vgl. **Bruhn** (2009), S. 496.

¹⁰⁷ Vgl. **Bodensteiner** (2006), S. 16.

¹⁰⁸ Vgl. **Zentes; Swoboda; Morschett** (2005), S. 171.

¹⁰⁹ Vgl. **Breitschuh; Wöller** (2007), S. 5.

Kundenbindung in vertikaler Marktbearbeitung im Spezialfall des Vertriebs von Handelsmarken erfordert eine Beachtung der Unterschiede im privaten und organisationalen Kaufverhalten. Der Auftraggeber der Handelsmarken beim Hersteller ist das Handelsunternehmen. Die Kaufentscheidung trifft zunächst eine Organisation. Die wesentlichen Unterschiede zwischen privatem und organisationalem Kaufverhalten lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:¹¹⁰

- Das Kaufverhalten von Organisationen orientiert sich an Langfristigkeit, private Kaufentscheidungen werden kurzfristig getroffen,
- Privates Kaufverhalten findet auf anonymen Märkten statt, Organisationen bewegen sich auf überwiegend transparenten Märkten,
- Die Kaufentscheidung von Organisationen ist – im Gegensatz zu privaten Kaufentscheidungen – prozessorientiert,
- Organisationales Kaufverhalten findet teilweise automatisiert statt, diese Praxis ist bei privatem Kaufverhalten unüblich,
- Kaufentscheidungen von Organisationen können fremddeterminiert sein, z.B. bei unternehmensinternen Vorschriften zum Bezug bestimmter Waren bei vorher definierten Lieferanten,
- Ein privater Konsument trifft Kaufentscheidungen überwiegend alleine, in Organisationen entscheiden häufig mehrere Personen.

Es ist anzumerken, dass auch Entscheidungen in Organisationen durch private und berufliche Handlungsspielräume der einzelnen Beteiligten beeinflusst werden können.¹¹¹

Kundenbindung lässt sich nach Werani anhand folgender Kriterien einordnen. Die einzelnen Kriterien sind miteinander kombinierbar:¹¹²

1. Bindungsebene:

- Finanzielle Bindung durch z.B. Rabatte. Diese Bindung gilt aufgrund der flexiblen Änderungsmöglichkeiten des Marketinginstrumentes Preis als zeitlich nicht stabil.

¹¹⁰ Vgl. **Foscht; Swoboda** (2007), S. 15.

¹¹¹ Vgl. ebenda.

¹¹² Vgl. **Werani** (2004), S. 11.

- Soziale bzw. psychische Bindungen. Die Bindung des Kunden erfolgt durch z.B. gemeinsame Aktivitäten.
 - Strukturelle Bindungen. Die Bindung basiert auf technischen Gegebenheiten wie Bestellvorgänge per EDI, Just-in-time-Lieferungen, spezielles Know-How, oder vertragliche Vereinbarungen.
 - Das Vorhandensein eines einzigartigen Kundennutzens stellt einen Sonderfall dar.
2. Machtverteilung:
- Der Kunde hat Macht über den Anbieter.
 - Der Anbieter hat Macht über den Kunden.
3. Bezugsobjekt:
- Leistungsbezogene Bindung – bedingt durch z.B. Produktqualität.
 - Unternehmensbezogene Bindung – bedingt durch die Tradition oder das Image eines Unternehmens. Monopole stellen einen Sonderfall dar.
 - Personenbezogene Bindung.
4. Zeithorizont:
- Kurzfristige Bindung.
 - Langfristige Bindung.
5. Bindungsabsicht:
- Bindungsabsicht ist vor der ersten Transaktion vorhanden.
 - Bindungsabsicht entsteht nach der ersten Transaktion.

Die dargestellten Kriterien beziehen sich auf das B2B-Segment. Eine Übertragbarkeit dieser Einordnungskriterien auf die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen ist mindestens bei den Punkten eins bis vier anzunehmen.

Nach herrschender Meinung besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.¹¹³ Eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit erhöht die Bindung des Kunden. Zusätzlich fördert Kundenzufriedenheit den Aufbau von Wechselbarrieren.¹¹⁴

¹¹³ Vgl. **Festge** (2006), S. 162; **Freter** (2008), S. 420f; **Ziemeck** (2006), S. 22.

¹¹⁴ Vgl. **Werani** (2004), S. 34.

Mit der Gestaltung von Kundenbindungsmaßnahmen werden u.a. monetäre Ziele verfolgt. Die Erhöhung des Kundendeckungsbeitrags innerhalb bestehender Beziehungen kann durch eine zeitliche Verlängerung der Kundenbeziehung erreicht werden.¹¹⁵ Als positive Effekte von Kundenbindung gelten Gewinn- und Rentabilitätssteigerungen, sowie Wachstum. Wachstumsziele werden u.a. durch eine Verbesserung der Kundenpenetration und eine Erhöhung der Kaufhäufigkeit und -intensität erreicht. Kundenbindung erzeugt Sicherheit durch Habitualisierung und Reduktion der Alternativsuche seitens des Kunden. Mit zunehmender Dauer einer Geschäftsbeziehung steigt die Fehlertoleranz des Abnehmers.¹¹⁶

Die Bindung eines Kunden führt wechselseitig zur Abhängigkeit des Lieferanten, da sich dieser selbst intensiv an den Kunden bindet. Es wird davon ausgegangen, dass im vertikalen Marketing die Abhängigkeit des Lieferanten mit zunehmender Liefermenge und abnehmender Kundenzahl überproportional steigt.¹¹⁷

	Mehr Sicherheit	Mehr Wachstum	Mehr Gewinn/Rentabilität
+	<ul style="list-style-type: none"> • mehr Stabilität in der Geschäftsbeziehung - Habitualisierung - Immunisierung - Toleranz • mehr Feedback - Beschwerdebereitschaft - Auskunftbereitschaft - Bereitschaft zur Mitarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • bessere Kundenpenetration - Beschaffungskonzentration - Kaufhäufigkeit - Kaufintensität - Cross Buying • mehr Kundenempfehlungen - Adressenvermittlung - Referenzbereitschaft - Mund-zu-Mund-Propaganda - Kundenvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneinsparungen - bessere Amortisation der Akquisitionskosten - Opportunitätskosten der Kundengewinnung - geringere Kundenbearbeitungskosten - geringere Streuverluste • Erlössteigerungen - geringere Preiselastizität - Cross-Selling-Erlöse
-	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment - Inflexibilität • Trägheit • Reaktanzgefahr 	<ul style="list-style-type: none"> • einseitige Kundenstruktur • negative Mund-zu-Mund-Propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindungskosten - zurechenbare Kosten - zurechenbare Erlösminderungen

Abb. 5: Wirkungseffekte der Kundenbindung (Quelle: **Diller** 2007, S. 101.)

Die Abhängigkeit wird verstärkt durch einseitige Kundenstrukturen, Trägheit und Inflexibilität. Ein weiterer negativer Effekt der Kundenbindung kann Reaktanzgefahr sein. Hiermit bezeichnet man eine übermäßig starke Bemühung um den

¹¹⁵ Vgl. **Huldi** (2007), S. 111.

¹¹⁶ Vgl. **Diller** (2007), S. 101.

¹¹⁷ Vgl. **Wecker** (2004), S. 17.

Kunden, die sich auf das Bindungsverhalten des Letzteren negativ auswirkt.¹¹⁸ Eine Übersicht von möglichen positiven oder negativen Aspekten der Kundenbindung nach Diller ist in Abbildung fünf dargestellt.

Der Nutzen einer Kundenbeziehung lässt sich anhand des Kundenwertes darstellen. Der Kundenwert bezeichnet den Wert bzw. den Nutzen, den ein einzelner Kunde für ein Unternehmen darstellt. Dieser lässt sich entweder monetär, also durch Gewinnzuwachs, oder qualitativ darstellen.¹¹⁹ Durch das Konzept des Kundenwertes soll es Unternehmen ermöglicht werden, vorhandene Kundengruppen zu segmentieren. Zusätzlich beinhaltet das Konzept die Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Steigerung des jeweiligen Kundenwertes.¹²⁰ Hippner unterscheidet den Kundenwert grundlegend in die Dimensionen Transaktions- und Relationspotential. Hippners Konzept bezieht sich teilweise auf Kundenbeziehungen zwischen Unternehmen und Endkonsumenten bzw. den B2B-Bereich. Teile des Modells sind auf die Dyade zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen übertragbar. Das Konzept soll im Folgenden zur Darstellung der Potentiale von Kunden bzw. der Potentialerhöhung durch Bindung wirtschaftlich interessanter Kunden dienen.

Im Rahmen des Kundenwertkonzeptes geht man davon aus, dass sich durch die gezielte Bearbeitung wirtschaftlich interessanter Kunden Kostensenkungspotentiale ergeben.¹²¹ Im Spezialfall der Handelsmarkenhersteller-Händler-Dyade existieren nur wenige Kunden. Diese sind alle als wirtschaftlich interessant anzunehmen. Eine Realisierung von Kostensenkungspotentialen durch gezielte Bearbeitung der Kunden mit hohem Kundenwert ist auch bei der Hersteller-Händler-Dyade anzunehmen. Gleichzeitig lassen sich Wachstumsziele des Unternehmens durch Intensivierung des Kaufverhaltens einzelner Handelskunden erreichen. Bei Betrachtung der Relationspotentiale führt eine Verbesserung der Kundenbeziehung zu einer Erhöhung des Referenz-,

¹¹⁸ Vgl. **Diller** (2007), S. 101.

¹¹⁹ Vgl. **Hippner** (2006), S. 26f.

¹²⁰ Vgl. **Spahlinger; Herrmann; Huber; Magin** (2006), S. 611f.

¹²¹ Vgl. **Hippner** (2006), S. 26f.

Informations- und Kooperationspotentials.¹²² Die einzelnen Determinanten des Kundenwertes werden in Abbildung sechs dargestellt.

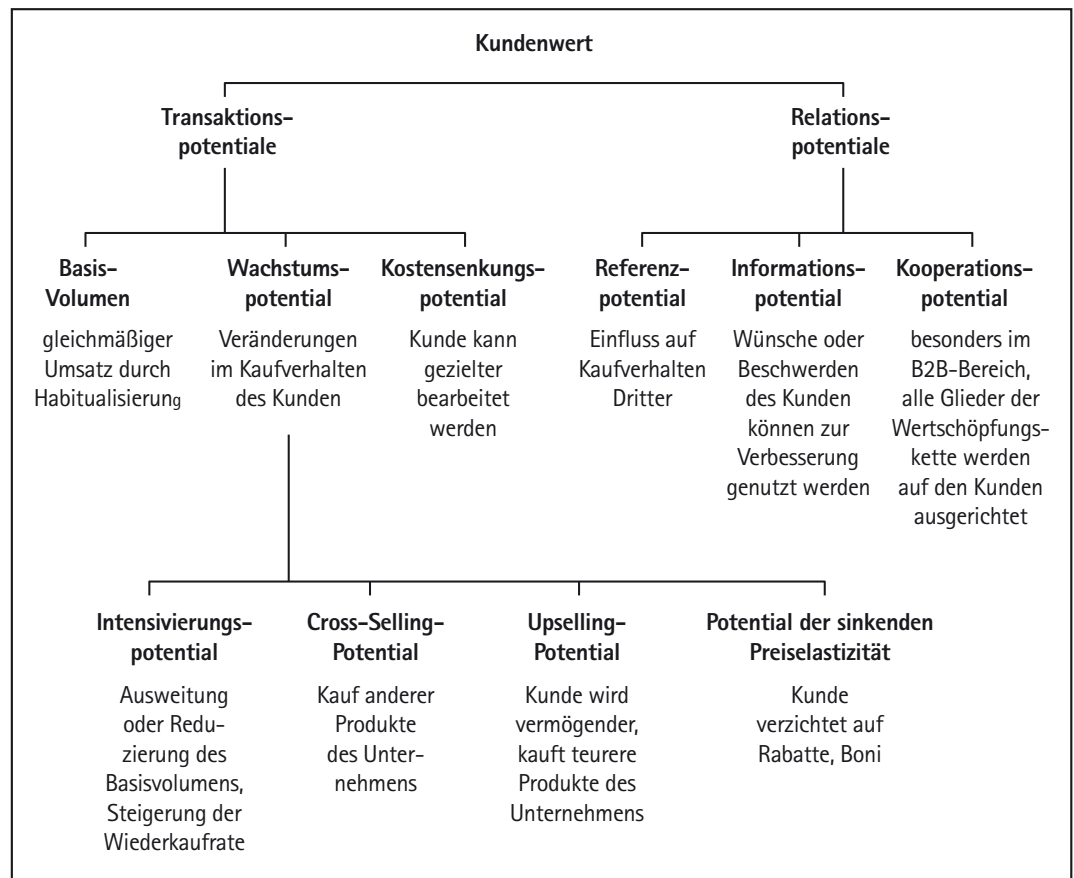


Abb. 6: Determinanten des Kundenwertes (Quelle: in Anlehnung an **Hippner** 2006, S. 26ff.)

Eine Weiterführung des Kundenbindungsmanagementkonzepts stellt der Ansatz des Customer Relationship Management – im Folgenden teilweise mit CRM bezeichnet – dar. Abbildung sieben zeigt die Einordnung des Konstruktes Kundenbindung in den übergeordneten Ansatz des CRM, sowie eine Einordnung des CRM in die Dimensionen Beziehungsmarketing und Beziehungsmanagement.

Auch dieses Konzept wurde nicht explizit für den Spezialfall der Handelsmarkenhersteller-Händler-Beziehungen entwickelt. Teilweise ist das Konzept auf diese Dyade übertragbar. Customer Relationship Management zielt auf eine Steigerung der Kundenprofitabilität durch Kundenselektion und verstärkte Bindung profitabler Kunden.¹²³ Ziel ist die Erhöhung des Kundenwertes

¹²² Vgl. **Hippner** (2006), S. 27.

¹²³ Vgl. **Grabener-Kräuter; Schwarz-Musch** (2009), S. 183.

wirtschaftlich interessanter Kunden.¹²⁴ Der Begriff des Customer Relationship Management ist weiter gefasst als der Begriff der Kundenbindung. Neben aktuellen Kunden bezieht der Ansatz auch potentielle und verlorene Kunden mit ein. Nicht betrachtet werden Profitzuwächse durch Empfehlungen bereits bestehender Kunden.¹²⁵

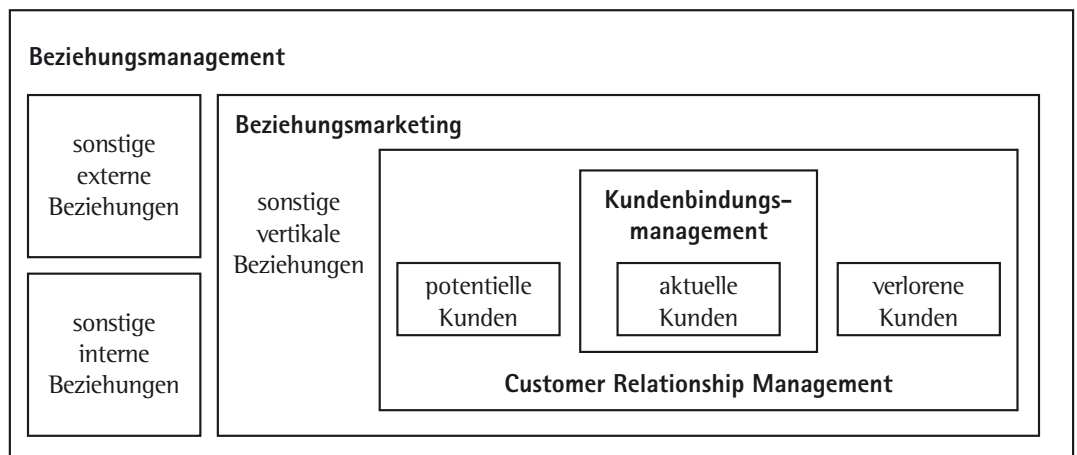


Abb. 7: Abgrenzung des Customer Relationship Management von verwandten Begriffen. (Quelle: **Hippner** 2006, S. 20.)

Die Konzept des Customer Relationship Management verbindet folgende Marketingkonzepte und -prinzipien:¹²⁶

- Kundenorientierung und Marktsegmentierung,
- Umfassende Informationssammlung,
- Intensive Interaktion mit Kunden und Integration derselben,
- Wirtschaftlichkeit als Kernziel.

Das Prinzip der Marktsegmentierung kann bei Betrachtung der Handelsmarkenhersteller-Händler-Dyade vernachlässigt werden, da ein Hersteller von Handelsmarken in der Regel nur eine geringe Anzahl von Kunden aufweist.

Ein grundlegender Bestandteil des Customer Relationship Management ist die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung kundenspezifischer Daten.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. **Grabener-Kräuter; Schwarz-Musch** (2009), S. 183.

¹²⁵ Vgl. **Hippner** (2006), S. 22f.

¹²⁶ Vgl. **Grabener-Kräuter; Schwarz-Musch** (2009), S. 181f.

¹²⁷ Vgl. **Freter** (2008), S. 423f.

Auf eine bestehende Kundenbindung zwischen Hersteller und Händler wirken sogenannte moderierende Faktoren, die sich positiv oder negativ auf die Bindung auswirken können. Diese Faktoren werden in hersteller- und händlerbezogene Faktoren unterteilt.¹²⁸ Welche Faktoren dies im Einzelnen sein können, wird im folgenden Kapitel analysiert.

Grundsätzlich geht man davon aus, dass die folgenden Gestaltungsprinzipien den Erfolg von Kundenbindungsmaßnahmen positiv beeinflussen:¹²⁹

- Wertorientierte Gestaltung sämtlicher Maßnahmen,
- Verständnis aller Aktivitäten als langfristige Investition,
- Kontinuität zur Stärkung des Kundenvertrauens,
- Flexibilität bei geänderten Kundenerwartungen,
- Kreativität und innovative Ideen zur Schaffung von Einzigartigkeit,
- Preis- und Leistungstransparenz zur Stärkung der Kundenzufriedenheit und des Kundenvertrauens,
- Fokussierung auf Kundennutzen und -bedürfnisse,
- Ganzheitliche Betreuung aus einer Hand,
- Wirtschaftlichkeitsprüfung und langfristige Rentabilitätsorientierung.

In der Hersteller-Händler-Dyade spielt das Phänomen Macht eine bedeutende Rolle.¹³⁰ Macht lässt sich als die Möglichkeit definieren, innerhalb einer sozialen Beziehung seinen Willen auch gegen den Willen des anderen durchsetzen zu können.¹³¹ Basis hierfür ist positive oder negative Sanktionsgewalt (Belohnungs- und Bestrafungsmacht), Wissen bzw. das Vorenthalten von Wissen (Expertenmacht), Legitimation durch Gesetz (Legitimationsmacht) oder Nachahmungswille (Identifikationsmacht). Wirtschaftliche Aufträge werden – als Sonderfall der Auftragsmacht – der Belohnungs- und Bestrafungsmacht hinzugezählt. Macht ist ein qualitatives Phänomen.¹³² Eine außerordentliche

¹²⁸ Vgl. **Böhm; Rennhak; Ebert** (2006), S. 263f.

¹²⁹ Vgl. **Bruhn** (2006a), S. 535.

¹³⁰ Vgl. **Böhm; Rennhak; Ebert** (2006), S. 262.

¹³¹ Vgl. **Treiber** (2007), S. 49f.

¹³² Vgl. **Schenk** (2000), S. 217.

Machtposition des Handelsmarkenhersteller verringert die Austauschbarkeit des Lieferanten. Marktmacht kann dazu genutzt werden, Marktzutrittsschranken für Mitbewerber zu errichten. Je höher diese errichteten Schranken sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit des Markteintritts eines Out-Suppliers.¹³³ Marktmacht wird gemäß § 19 Abs. 2 GWB auf abgegrenzte Märkte bezogen. Macht existiert, wenn ein Unternehmen Monopolist auf einem Markt ist, wenn wesentlicher Wettbewerb fehlt oder ein Unternehmen in einem Oligopol eine überragende Marktstellung hat.¹³⁴

Der Hersteller kann durch Kundenbindungsmaßnahmen Machtverschiebungen im Absatzkanal ausgleichen.¹³⁵ Der Hersteller hat durch organisatorische oder informationstechnische Vernetzungen die Möglichkeit, Bindungswiderstände zu verringern und Kundenbindung aufbauen.¹³⁶ Maßnahmen wie gemeinsame Produktentwicklung oder Zusatzdienstleistungen beeinflussen die Kundenbindung positiv.¹³⁷ Wenn der Kunde zusätzliche – im Rahmen von Kundenbindungsmaßnahmen angebotene – Dienstleistungen mit in die Preiskalkulation einbezieht, ergeben sich für das anbietende Unternehmen bessere Positionen innerhalb von Preisverhandlungen.¹³⁸

Im folgenden Kapitel soll analysiert werden, welche Parameter die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen beeinflussen. Es wird geprüft, welche dieser Parameter Basis für potentielle Kundenbindungsmaßnahmen darstellen.

3 Einflussfaktoren auf die Hersteller-Händler-Dyade

Die möglichen Einflüsse auf die einzelne Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen sind vielfältig. Neben den Parametern der

¹³³ Vgl. **Peters** (1980), S. 128.

¹³⁴ Vgl. § 19 Abs. 2 GWB.

¹³⁵ Vgl. **Böhm; Rennhak; Ebert** (2006), S. 262.

¹³⁶ Vgl. **Tomczak; Reinecke; Dittrich** (2009), S. 121.

¹³⁷ Vgl. **Homburg; Bruhn** (2003) S. 23.

¹³⁸ Vgl. **Wirtz** (2008), S. 106.

direkten Verbindung zwischen Hersteller und Handel beeinflussen externe Faktoren wie das Wettbewerbsumfeld, die jeweilige Branche, die Besonderheiten des Absatzmarktes und Medien bzw. Presse die Beziehung. In Abbildung acht werden die relevanten Parameter in einer Übersicht dargestellt. Diese Einflussfaktoren beeinflussen sich teilweise gegenseitig. Einige der externen Einflussfaktoren sind nicht direkt durch den Handelsmarkenhersteller steuerbar. Durch die Kombination der Einflussparameter ergibt sich für jede bestehende Handelsmarkenhersteller-Händler-Dyade ein individuelles Gesamtbild. Im Folgenden soll für die einzelnen Parameter geprüft werden, ob auf deren Basis Kundenbindungsmaßnahmen möglich sind. Bei den externen Parametern erfolgt eine Analyse, ob die jeweiligen Parameter die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel positiv oder negativ beeinflussen.

3.1 Einflussfaktoren seitens des Handelsmarkenherstellers

Die Position und wirtschaftliche Stellung eines Handelsmarkenherstellers wird durch vielfältige Parameter beeinflusst. Die Änderungen oder Anpassung ist bei einigen dieser Parameter kurzfristig möglich, bei anderen nur über einen längeren Zeitraum.

Unternehmensgröße

Die Größe eines Unternehmens kann wirtschaftliche Macht gegenüber Vertragspartnern erzeugen oder reduzieren.¹³⁹ Generell lassen sich Unternehmen in die Klassen Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen, mittlere Unternehmen und große Unternehmen differenzieren. Der Anteil kleiner bis mittlerer Unternehmen – begrifflich als KMU zusammengefasst – überwiegt in Deutschland deutlich.¹⁴⁰ Die Abgrenzung der KMU von anderen Unternehmensformen wird unterschiedlich gehandhabt. Teilweise definiert man KMU über Merkmale wie den Jahresumsatz, die Beschäftigtenanzahl oder die Bilanzsumme – in Kombination mit verschiedenen anderen Merkmalen.¹⁴¹ Die derzeit gültige EU-Definition

¹³⁹ Vgl. Köhler (2006), S. 61.

¹⁴⁰ Vgl. Kreitel (2008), S. 27.

¹⁴¹ Vgl. Brockmeier; Hertner (2007), S. 9.

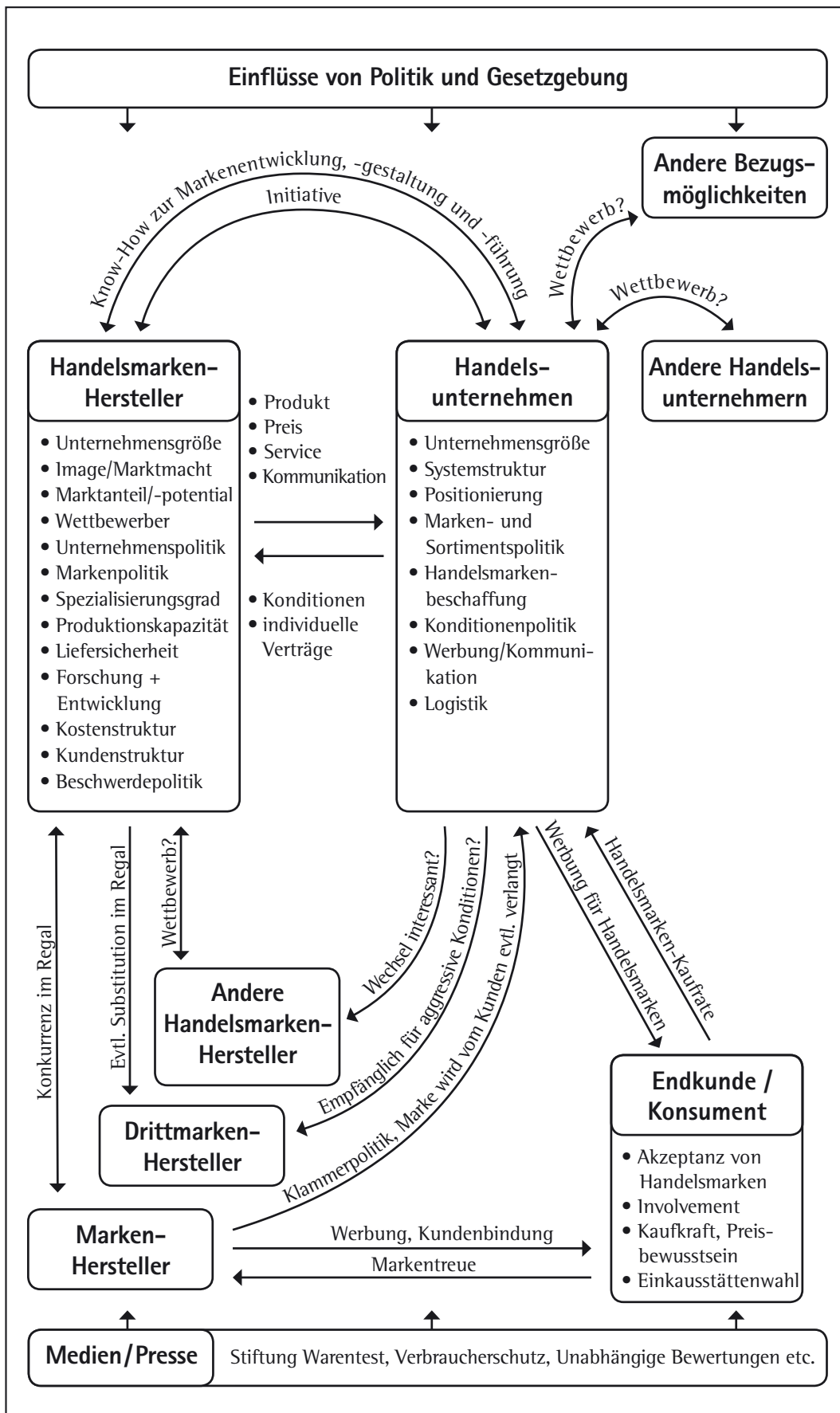


Abb. 8: Mögliche Einflussfaktoren auf die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen. (Quelle: eigene Darstellung)

bezeichnet mit KMU unabhängige Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und weniger als 50 Mio. Euro Jahresumsatz bzw. 43 Mio. Euro Bilanzsumme.¹⁴² Der Begriff des sogenannten mittelständischen Unternehmens existiert in dieser Form nur in Deutschland.¹⁴³ Die Definition des Begriffes umfasst neben quantitativen Merkmalen auch qualitative Merkmale. Quantitativ werden kleine Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern und bis 1 Mio. Euro Jahresumsatz sowie mittlere Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern und unter 50 Mio. Euro Jahresumsatz einbezogen. Zusätzlich zu den quantitativen Merkmalen bezieht der Begriff qualitative Merkmale wie die Einheit von Eigentum und operativer Leitung in die Definition ein. Unternehmen ausserhalb dieser Grenzen gelten als Großunternehmen.¹⁴⁴

In rein polypolistischen Märkten ergeben sich durch die Unternehmensgröße weder Vor- noch Nachteile. Die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen gewinnen an Bedeutung, wenn wenige große und viele kleine Unternehmen miteinander im Wettbewerb stehen.¹⁴⁵

Als Vorteile von kleinen und mittleren Unternehmen gelten flexiblere Unternehmensstrukturen und kürzere Anpassungsfristen. Dadurch können Kundenbindungsmaßnahmen schneller integriert und variiert werden.¹⁴⁶ Dies wird verstärkt durch intensivere Kundenbeziehungen.¹⁴⁷ Als Nachteil kleinerer und mittlerer Unternehmen gilt – im Falle weniger Kunden – eine vermutbare Abhängigkeit von den Abnehmern. Bei Wegfall eines monetär bedeutsamen Kunden existiert ein erhöhtes Insolvenzrisiko. In kleinen bzw. mittleren Unternehmen kann die Abwanderung leitender Angestellter aufgrund der vergleichsweise geringen Mitarbeiteranzahl ein zusätzliches Risiko darstellen.¹⁴⁸

¹⁴² Vgl. **Espel** (2008), S. 15f.

¹⁴³ Vgl. **Brockmeier; Hertner** (2007), S. 9.

¹⁴⁴ Vgl. **Espel** (2008), S. 18.

¹⁴⁵ Vgl. **Freter** (2004), S. 223.

¹⁴⁶ Vgl. **Hoffmann** (2007), S. 562f.

¹⁴⁷ Vgl. **Töpfer; Heidig** (2008), S. 574.

¹⁴⁸ Vgl. **Hoffmann** (2007), S. 562f.

In Großunternehmen existieren strenge Arbeitsteilung, ausgeprägte Strukturen und ein ausgebauten, formalisiertes Informationswesen. Fehlentscheidungen werden durch die Größe der Unternehmen schneller ausgeglichen. Mit zunehmender Betriebsgröße wächst das rational-ökonomische Verhalten der Entscheider.¹⁴⁹ Die Existenz bereits bestehender Strukturen erleichtert den Aufbau von Supply-Chain-Managementssystemen und die Implementierung von Kundenbindungsmaßnahmen. Kleinen und mittleren Unternehmen fehlen als Basis nicht nur die Strukturen, sondern häufig finanzielle und personelle Ressourcen.¹⁵⁰ Vorbildliche Kundenbindungsstrategien von z.B. Großunternehmen können KMU nur in dem Falls umsetzen, wenn sie keinen markt- und finanzbezogenen Einschränkungen unterliegen.¹⁵¹

Marktmacht

Der Begriff Macht wurde in Kapitel 2.6 dargestellt. In der Literatur vermutet man häufig eine Übermacht des Handels innerhalb der Hersteller-Händler-Dyade.¹⁵² Die Marktmacht wird durch die Anzahl der Anbieter und Nachfrager innerhalb einer Branche bzw. eines Segmentes entscheidend beeinflusst.¹⁵³ Bezieht ein Handelsunternehmen eine Handelsmarke nur bei einem Herstellerunternehmen, verschiebt sich das Machtverhältnis in der Dyade zugunsten des Herstellers.¹⁵⁴ Handelsmarkenhersteller können vorhandene Marktmacht nutzen, um durch z.B. regelmäßige Verbesserungen von Produkten und Leistungen die Wechselkosten des Handelsunternehmens zu erhöhen.¹⁵⁵ In dem Fall führt Marktmacht zu einer Bindung des Kunden. Marktmacht seitens des Handelsmarkenherstellers ermöglicht die Bindung eventuell geforderter Preisnachlässe an Gegenleistungen.¹⁵⁶ Es wird davon ausgegangen, dass Marktmacht die Nachfrage-

¹⁴⁹ Vgl. **Schaller** (2007), S. 172.

¹⁵⁰ Vgl. **Sommer** (2007), S. 45f.

¹⁵¹ Vgl. **Töpfer; Heidig** (2008), S. 574.

¹⁵² Vgl. **Salditt** (2008), S. 183.

¹⁵³ Vgl. **Müller-Martini** (2008), S. 75.

¹⁵⁴ Vgl. **Olbrich; u.a.** (2005), S. 85.

¹⁵⁵ Vgl. **Zobel** (2005), S. 150.

¹⁵⁶ Vgl. **Busch; Fuchs; Unger** (2008), S. 306.

elastizität erhöht.¹⁵⁷ Marktmacht lässt sich nicht alleine anhand von Marktanteilen definieren. Auch Unternehmen mit einem Marktanteil von unter 50% können über Marktmacht verfügen.¹⁵⁸ Je geringer die Unternehmensgröße und der Marktanteil eines Handelsmarkenherstellers ist, desto eher kann sich eine schlechtere Macht-position gegenüber dem Handel ergeben.¹⁵⁹

Folgende – marktabhängigen – Komponenten beeinflussen die Erzeugung von Marktmacht:¹⁶⁰

- Struktur des Marktes, Anzahl und Größe von Kunden und potentiellen Wettbewerbern,
- Grad der Produktheterogenität,
- Transparenz des Marktes bezüglich Preisen und Qualität,
- Markteintritts- und Austrittsbarrieren.

Image

Unabhängig von der Unternehmensgröße und wirtschaftlich messbaren Größen wird eine potentiell vorhandene Marktmacht durch das Image eines Unternehmens beeinflusst.¹⁶¹ Ein positives Image gilt als Wertschöpfungspotential innerhalb des Unternehmen.¹⁶² Als Image wird die subjektive Wahrnehmung der Eigenschaften eines Anbieter aus Sicht des Nachfragers bezeichnet.¹⁶³ Das Image eines Unternehmens gewinnt an Bedeutung, wenn Entscheidungen nicht rein rational getroffen werden, sondern auch verhaltenswissenschaftliche Komponenten Teil der Entscheidungsfindung werden.¹⁶⁴ Hiervon ist beispielsweise auszugehen, wenn einem Handelsunternehmen zwei inhaltlich identische Angebote über die Lieferung einer Handelsmarke vorliegen. In dem Fall kann ein

¹⁵⁷ Vgl. **Schmidtchen** (2008), S. 56.

¹⁵⁸ Vgl. **Knieps** (2008), S. 247.

¹⁵⁹ Vgl. **Freter** (2004b), S. 230.

¹⁶⁰ Vgl. **Schmidtchen** (2008), S. 57.

¹⁶¹ Vgl. **Helm** (2007), S. 18ff.

¹⁶² Vgl. **Buß** (2007), S. 243.

¹⁶³ Vgl. **Müller-Martini** (2008), S. 117.

¹⁶⁴ Vgl. **Meckel; Schmid** (2008), S. 89.

vorhandenes positives Image die Bindung des Kunden an einen Lieferanten verstärken.

Das Image wird beeinflusst durch Erfahrungen einer Person mit dem jeweiligen Unternehmen, basierend auf Transaktion und Kommunikation. Charakteristisch für ein Unternehmensimage ist die dynamische Komponente.¹⁶⁵ Ein vorhandenes Unternehmensimage kann durch Public Relations gesteuert werden.¹⁶⁶ Das Image wird weiterhin beeinflusst durch die Corporate Identity eines Unternehmens. Corporate Identity besteht aus den Teilsegmenten Corporate Design, Corporate Communications und Corporate Behaviour. Diese Teilsegmente beeinflussen die Wahrnehmung des Unternehmens seitens des Kunden. Neben den direkt steuerbaren Parametern ergeben sich Einflüsse durch die jeweiligen politischen, sozialen, ökonomischen und kulturellen Umfeldbedingungen des Unternehmens.¹⁶⁷ Es wird davon ausgegangen, dass ein positives Image Vertrauen und Bindung erzeugen kann.¹⁶⁸

Marktanteil und Marktpotential

Der Marktanteil eines Unternehmens lässt sich als relativer oder als absoluter Marktanteil darstellen. Relativ betrachtet wird das Absatzvolumen des Unternehmens in Relation zu dem Marktanteil des größten Wettbewerbers gesetzt. Absolut gesehen ergibt sich der Marktanteil durch das Verhältnis des Absatzvolumens zum gesamten Marktvolumen innerhalb eines definierten Zeitraumes. Das Marktpotential bezeichnet alle realisierbaren Absatzmengen für ein bestimmtes Produkt innerhalb des betrachteten Marktes. Der Wert beinhaltet geschätzte Zukunftswerte von z.B. potentiell erreichbaren neuen Nutzergruppen.¹⁶⁹

Ein Marktanteil von mehr als 50% wird in einigen Definitionen als notwendiges Kriterium zur Existenz von Marktbeherrschung eines Unternehmens herangezogen.

¹⁶⁵ Vgl. **Meckel; Schmid** (2008), S. 90.

¹⁶⁶ Vgl. **Bruhn; Ahlers** (2009), S. 304.

¹⁶⁷ Vgl. **Busch; Fuchs; Unger** (2008), S. 12f.

¹⁶⁸ Vgl. **Buß** (2007), S. 235.

¹⁶⁹ Vgl. **Meffert; Burmann; Kirchgeorg** (2007), S. 53ff.

gen. Ein hoher Marktanteil begünstigt die Entstehung von Marktmacht.¹⁷⁰ Die Entstehung von Marktmacht kann zur Bindung des Kunden führen, wenn diesem Ausweichmöglichkeiten fehlen.

Es wird davon ausgegangen, dass ein hoher Marktanteil zu Kostenvorteilen aufgrund der Betriebsgröße, Economies of Scales und erworbener Lerneffekte führt. Durch die mit dem Marktanteil generierte Machtstellung können sich verbesserte Verhandlungspositionen beim Rohstoffeinkauf ergeben, die den oben erwähnten Effekt zusätzlich verstärken.¹⁷¹ Der Anbieter mit der höchsten kumulierten Menge, also der Marktführer, weist gegenüber dem Wettbewerb das niedrigste Kostenniveau auf.¹⁷² In schwachen Märkten oder innerhalb von schwachen Konjunkturphasen kann die Existenz eines sehr hohen Marktanteils zur Verdrängung der Konkurrenz und zur Monopolbildung führen.¹⁷³ Durch Betrachtung des relativen Marktanteils lassen sich Aussagen über die Position eines Unternehmens innerhalb des branchenspezifischen Wettbewerbs treffen.¹⁷⁴ Eine generelle Beziehung zwischen relativem Marktanteil und dem Gewinn eines Unternehmens wurde jedoch nicht bestätigt.¹⁷⁵

Das Marktpotential lässt auf die Attraktivität eines Marktes schließen. Die Kenngröße gilt als Orientierungsfunktion.¹⁷⁶ Hierfür wird das zukünftige Marktpotential mit dem aktuellen Marktvolumen verglichen.¹⁷⁷ Die Beurteilung bzw. Einordnung der Kennzahlen Marktpotential und Marktwachstum setzt eine Marktlebenszyklusanalyse voraus. Märkte durchlaufen – ähnlich wie Produkte – die Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration. Je nach Phase eines Marktes lassen sich unterschiedliche Strategien für die involvierten

¹⁷⁰ Vgl. **Knieps** (2008), S. 147.

¹⁷¹ Vgl. **Schneider** (2008), S. 13.

¹⁷² Vgl. **Busch; Fuchs; Unger** (2008), S. 107.

¹⁷³ Vgl. **Winkelmann** (2008), S. 83.

¹⁷⁴ Vgl. **Busch; Fuchs, Unger** (2008), S. 518.

¹⁷⁵ Vgl. **Kerth; Nährich; Asum** (2008), S. 83.

¹⁷⁶ Vgl. **Ahlert; Kenning** (2007), S. 43.

¹⁷⁷ Vgl. **Meffert; Burmann; Kirchgeorg** (2007), S. 294.

Unternehmen implementieren.¹⁷⁸ Bei stark wachsenden Märkten existiert aufgrund deren Attraktivität eine höhere Gefahr durch neu eintretende Wettbewerber.¹⁷⁹ In diesem Fall steigt die Bedeutung von Kundenbindungsmaßnahmen. Die Wettbewerbsführung erfolgt in gesättigten Märkten zunehmend über Kostenvorteile.¹⁸⁰ Überkapazitäten in gesättigten Märkten führen zur Errichtung von Marktbarrieren.¹⁸¹ In Marktsegmenten, in denen geringe qualitative Unterschiede zwischen den einzelnen Produkten bei gleichzeitigem Fehlen einer stark profilierten Herstellermarke herrscht, gilt der Erfolg von Handelsmarken als wahrscheinlich.¹⁸²

Wettbewerber

Der Begriff Wettbewerber wird im Folgenden synonym zum Begriff des Konkurrenten betrachtet. Die Anzahl und die Stärke der Wettbewerber eines Handelsmarkenherstellers beeinflussen mögliche Ausweichmöglichkeiten des Handels. Je weniger Wettbewerber im betrachteten Segment vorhanden sind, desto geringer ist die Substitutionsmöglichkeit des Handelsunternehmens für diesen Handelsmarkenhersteller.¹⁸³ Als Wettbewerber gelten sowohl die Unternehmen, die aktuell als Konkurrenten zu identifizieren sind, als auch potentielle Konkurrenten, die derzeit nicht im betrachteten Markt aktiv sind.¹⁸⁴

Eine Analyse der Wettbewerber ermöglicht eine Einschätzung eventueller Reaktionen seitens der Konkurrenten auf beispielsweise Preissenkungen.¹⁸⁵ Eine Wettbewerbsanalyse sollte sich nicht auf die gegenwärtige Situation beschränken, sondern auch zukünftige Situationen und Entwicklungen mit einbeziehen.¹⁸⁶

¹⁷⁸ Vgl. **Breitschuh; Wöller** (2007), S. 38f.

¹⁷⁹ Vgl. **Grozdanovic** (2007), S. 159.

¹⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 89f.

¹⁸¹ Vgl. **Broda** (2005), S. 60.

¹⁸² Vgl. **Esch** (2005), S. 461.

¹⁸³ Vgl. **Lasotta** (2007), S. 81f.

¹⁸⁴ Vgl. **Freiling; Reckenfelderbäumer** (2007), S. 155.

¹⁸⁵ Vgl. **Camphausen** (2007), S. 49ff.

¹⁸⁶ Vgl. **Freiling; Reckenfelderbäumer** (2007), S. 153.

Die Anzahl der Wettbewerber beeinflusst die Aktionsmöglichkeit eines Herstellers in einem Markt. Es bestehen grundlegend drei Wettbewerbssituationen, die Aktionsmöglichkeiten in beispielsweise der Preisbildung beeinflussen:¹⁸⁷

- Monopol: Der Hersteller kann bei der Preisbildung frei entscheiden, da keine Konkurrenten vorhanden sind,
- Oligopol: Der Hersteller muss bei der Preisbildung – neben den Reaktionen der Nachfrager – auch ein potentiell Verhalten der vorhandenen Wettbewerber berücksichtigen,
- Polypol: Der Hersteller hat keinerlei Einfluss auf die Preisbildung, da die Vielzahl von Konkurrenten zur Bildung eines Marktpreises führt, den der Hersteller übernimmt.

Eine Verdrängung von Konkurrenten kann demnach zu einer Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten des einzelnen Unternehmens führen.

Neben der reinen Anzahl der Wettbewerber innerhalb eines Segmentes ist die Stärke der einzelnen Wettbewerber relevant. Ansatzpunkte zu einer vergleichenden Wettbewerberanalyse sind u. a. folgende:¹⁸⁸

- Ermittlung der Organisations- und Eigentümerstruktur der Wettbewerber,
- Analyse von Verflechtungen mit anderen Unternehmen,
- Betrachtung und Einordnung der Marktanteile, der Distributionsgrade und des Images der Wettbewerber,
- Analyse der Quantität und Qualität von Ressourcen der Wettbewerber in unterschiedlichen Bereichen,
- Ermittlung und Prognose der Ziele, Budgets und Zeitpläne der Wettbewerber.

Es ist zu prüfen, ob die Stärken oder Schwächen der Wettbewerber zu einem Vor- oder Nachteil bezüglich der Position des eigenen Unternehmens führen.¹⁸⁹ Die Stärke des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den am Markt agierenden Wettbewerbern beeinflusst die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen, wenn sich dadurch Machtverschiebungen ergeben.

¹⁸⁷ Vgl. **Meffert; Burmann; Kirchgeorg** (2007), S. 504.

¹⁸⁸ Vgl. **Homburg; Schäfer; Schneider** (2008), S. 220.

¹⁸⁹ Vgl. **Willer** (2007), S. 55.

Unternehmenspolitik

Der Begriff Unternehmenspolitik wird als die zielgerichtete Gestaltung und Beeinflussung aller Unternehmensstrukturen und aller im Unternehmen ablaufenden Prozesse definiert. Hierbei wird in den Begriff der Unternehmenspolitik im weiteren Sinne und im engeren Sinne unterschieden. Unternehmenspolitik im weiteren Sinne umfasst – im Gegensatz zu Unternehmenspolitik im engeren Sinne – auch außerhalb des Unternehmens liegende Prozesse und Strukturen.¹⁹⁰ Die Unternehmenspolitik im engeren Sinne umfasst dabei Positionsformulierungen zu sämtlichen Parametern der Bereiche wirtschaftliche Grundfunktionen des Unternehmens, Grundziele des Unternehmens, Grundsätze des Verhaltens gegenüber Anspruchsgruppen und Grundkonzept der Unternehmensleitung.¹⁹¹ Die formulierten Positionen dienen als Grundlage für die Entwicklung von direkten Marketingstrategien.¹⁹² Zu diesem Zweck ist es erforderlich, die unternehmensstrategischen Einstellungen schriftlich festzuhalten.¹⁹³ Bei kleinen und mittleren Unternehmen ist teilweise ein Defizit in der strategischen Unternehmensplanung erkennbar.¹⁹⁴

Die Unternehmensstrategie stellt die Basis für die angestrebte Positionierung eines Unternehmens im Wettbewerb dar.¹⁹⁵ In Bezug auf die Merkmale Strategie und Bereitschaft zu Veränderungen ergeben sich vier grundsätzliche Optionen:¹⁹⁶

- Progressiver Pionier: Das Unternehmen ist Innovationsführer und realisiert durch Innovationen in allen Unternehmensbereichen Wettbewerbsvorteile.
- Moderater Pionier: Das Unternehmen konzentriert sich auf Technologieführerschaft und Realisierung von Produktionskostenvorteilen.
- Progressiver Folger: Das Unternehmen passt eigene Entwicklungen denen des Innovationsführers an.

¹⁹⁰ Vgl. **Witte** (2007), S. 44.

¹⁹¹ Vgl. **Töpfer** (2007), S. 428f.

¹⁹² Vgl. **Meffert; Burmann; Kirchgeorg** (2007), S. 253f.

¹⁹³ Vgl. **Töpfer** (2007), S. 428.

¹⁹⁴ Vgl. **Letmathe; Eigler; Welter** (2007), S. 167.

¹⁹⁵ Vgl. **Meffert; Burmann; Kirchgeorg** (2007), S. 252.

¹⁹⁶ Vgl. **Bellmann; Himpel** (2006), S. 14.

- Moderater Folger: Das Unternehmen ahmt reaktiv Technologieinnovationen anderer Unternehmen nach.

Die Unternehmensstrategie beinhaltet die generelle Positionierung eines Unternehmens in der Thematik der Handelsmarkenproduktion. Hersteller, die ausschließlich Handelsmarken produzieren, profilieren sich dem Handel gegenüber als Handelsmarkenspezialisten. Die Ziele der Handelsmarkenproduktion dieser reinen Handelsmarkenhersteller bestehen im Gegensatz zu hybriden Herstellern nicht in Kapazitätsauslastung.¹⁹⁷ Es ist anzunehmen, dass für reine Handelsmarkenhersteller der Aspekt der Kundenbindung im Handelsmarkengeschäft wichtiger ist als für einen dualen Produzenten, der Handelsmarken als Zusatzgeschäft im Rahmen der Kapazitätsauslastung sieht.

Markenpolitik

Markenpolitik ist ein Bestandteil der Unternehmenspolitik.¹⁹⁸ In der Literatur definiert man Markenpolitik als die Markenführung klassischer Markenartikel, also Herstellermarken.¹⁹⁹ Die Markenführung beeinflusst die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen, wenn der Handelsmarkenhersteller neben der Handelsmarke Premium-Herstellermarken führt. Der Absatz einer bestimmten Handelsmarke steigt, wenn ein Konsument davon ausgeht, dass die Handelsmarke qualitativ identisch mit der Premium-Herstellermarke eines Herstellers ist.²⁰⁰ Die Absatzsteigerung wird in dem Fall in direkte Verbindung mit der Identität des Herstellerunternehmens gebracht. Der Aufbau und die Positionierung einer starken Premiumherstellermarke kann die Kundenbindung zum Handel intensivieren. Die Gefahr der dualen Markenstrategie – also der gleichzeitigen Führung von Hersteller- und Handelsmarken – besteht in Kannibalisierungseffekten der Marken untereinander.²⁰¹ Bei Kenntnis des herstellenden Unternehmens geht eine Absatzsteigerung der Handelsmarke

¹⁹⁷ Vgl. **Bruhn** (2006b), S. 649.

¹⁹⁸ Vgl. **Belz** (2006), S. 11f.

¹⁹⁹ Vgl. **Winkelmann** (2008), S. 498.

²⁰⁰ Vgl. **Weise** (2008), S. 26.

²⁰¹ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 220.

teilweise zu Lasten des Umsatzes der Premium-Herstellermarke. Durch die Produktion von Premium-Handelsmarken ergeben sich dem herstellenden Unternehmen die Möglichkeit, Innovationen für die Premium-Herstellermarke risikoneutral und ohne Werbeaufwand zu testen.²⁰²

Produziert das Herstellerunternehmen neben der Handelsmarke sogenannte B- oder C-Marken, kann es auch bei Unkenntnis des Konsumenten über die Identität des herstellenden Unternehmen zu Absatzrückgängen der eigenen Marken kommen. Handelsmarken werden seitens des Handels im mittleren Marktsegment positioniert. Erfolgreiche Handelsmarkenstrategien führen zu einer Verdrängung schwächerer Herstellermarken.²⁰³ Ob dies die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen beeinflusst, bleibt fraglich.

Spezialisierungsgrad

Aus der Tiefe und der Breite einer seitens eines Handelsmarkenherstellers angebotenen Produktpalette lassen sich Aussagen zu potentieller Abhängigkeit ableiten. Diversifikationen im Sortiment können das Risiko eines Unternehmens senken.²⁰⁴ Die laterale Diversifikation – die Aufnahme von sortimentsfremden Produkten in die Angebotspalette – ist ein in der Praxis übliches Instrument zur finanziellen Risikostreuung.²⁰⁵ Diversifikationsstrategien werden wahrscheinlicher, wenn Märkte stagnieren oder ein hoher Verdrängungswettbewerb innerhalb des Marktes besteht.²⁰⁶

Die Beziehung des Unternehmens zum Handel kann durch Diversifikationen beeinflusst werden, da bei erfolgreicher Risikostreuung von einer höheren Unabhängigkeit und gleichzeitig stärkeren Verhandlungsbasis des Herstellerunternehmens auszugehen ist.

²⁰² Vgl. **Salditt**, (2008), S. 59.

²⁰³ Vgl. **Zentes; Morschett; Krebs** (2008), S. 89.

²⁰⁴ Vgl. **Bauer; Stokburger; Hammerschmidt** (2006), S. 98f.

²⁰⁵ Vgl. **Baldegger** (2007), S. 202.

²⁰⁶ Vgl. **Vahrenkamp** (2008), S. 25.

Je höher der Spezialisierungsgrad eines Unternehmens ist, desto geringer ist bei bereits existierenden Handelsmarken die Austauschbarkeit der Produkte und folglich die Abhängigkeit von den Abnehmern.²⁰⁷ Ein hoher Spezialisierungsgrad führt zu einer geringen Anzahl hoher Kompetenzen – ein hoher Generalisierungsgrad führt zu einer hohen Anzahl geringer Kompetenzen. Es wird vermutet, dass eine Erhöhung des Spezialisierungsgrades zu einer Verminderung von Flexibilität bei kurzfristigen Anpassungen führt.²⁰⁸ Eine Erhöhung der in einem Unternehmen hergestellten Produktvarianten führt zu einer Erhöhung der spezifischen Produktionskosten. Einerseits stellen die Umrüstzeiten der Maschinen teilweise einen hohen Kostenfaktor dar. Andererseits ist davon auszugehen, dass mit steigender Variantenzahl die durchschnittliche Produktmenge pro Variante sinkt. Somit lassen sich Effekte der Economies of Scale nur bedingt realisieren.²⁰⁹ In mittelständischen Unternehmen existiert häufig ein hoher Spezialisierungsgrad innerhalb der angebotenen Produktpalette.²¹⁰

Produktionskapazität

Die Produktionskapazität gibt an, wie viele Einheiten eines Gutes ein Unternehmen in einer definierten Zeitspanne produzieren kann.²¹¹ Für den Erfolg der Handelsmarke eines Handelsunternehmens ist die Warenumschnelligkeit ausschlaggebend. Der Begriff der Warenumschnelligkeit bezeichnet hier die Schnelligkeit, mit der ein Produkt innerhalb einer Zeitspanne verkauft wird.²¹² Eine hohe Warenumschnelligkeit erfordert hohe Warenmengen. Der Handelsmarkenhersteller muss demnach genügend Produktionskapazitäten besitzen, um ausreichende Mengen der Handelsmarke liefern zu können. Die Produktionskapazität eines Handelsmarkenherstellers ist generell auf größere Volumen ausgerichtet.²¹³

²⁰⁷ Vgl. **Burmann; Feddersen** (2007), S. 55.

²⁰⁸ Vgl. **Schulenburg** (2008), S. 323.

²⁰⁹ Vgl. **Herrmann; Huber** (2009), S. 408.

²¹⁰ Vgl. **Gutmann; Kabst** (2000), S. 267.

²¹¹ Vgl. **Jodlbauer** (2008), S. 36.

²¹² Vgl. **Pepels** (2007), S. 321.

²¹³ Vgl. **Olbrich; u.a.** (2005), S. 4.

Für einen Produzenten, der zur Kapazitätsauslastung auch Handelsmarken produziert, stellt die Überkapazität die Menge dar, die er dem Handel anbietet.²¹⁴ Die Auslastung freier Kapazitäten ist für viele Hersteller ein entscheidender Grund für die Produktion von Handelsmarken.²¹⁵ Für den Handel bedeutet das Vorhandensein von Überkapazitäten, dass der Hersteller bei der Preisgestaltung anders kalkuliert und häufig zu Zugeständnissen bereit ist. Die Existenz von Überkapazitäten kann zu einer Machtverschiebung im Absatzkanal zugunsten des Handels führen.²¹⁶ In dem Fall ist von einer Sinken einer eventuell vorhandenen Lieferantenmacht auszugehen.²¹⁷

Produziert ein Unternehmen ausschließlich Handelsmarken, so sollte es die Produktionskapazität den Anforderungen des Handels bzw. der Nachfragemenge anpassen. Einer steigenden Nachfrage kann ein Unternehmen durch Erweiterung der Produktionskapazitäten entgegenzutreten. Ob dies zum betreffenden Zeitpunkt sinnvoll ist, hängt u.a. von folgenden Faktoren ab:²¹⁸

- Prognostizierte Dauer der Wachstums- und Reifephase,
- Kostenstruktur im Unternehmen (progressive oder degressive Kostenkurve),
- Preisentwicklung,
- Marktentwicklung,
- Prognostiziertes Verhalten der Konkurrenten,
- Allgemeine wirtschaftliche Entwicklung.

Durch eine Erhöhung der Produktionsmengen lassen sich die Kapitalkosten senken.²¹⁹ Steigende Produktionsmengen oder Produktionskapazitäten führen im Rahmen des Economies of Scale-Prinzips zu sinkenden Stückkosten.²²⁰

²¹⁴ Vgl. **Salditt** (2008), S. 59.

²¹⁵ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 360.

²¹⁶ Vgl. **Janker** (2008), S. 330.

²¹⁷ Vgl. **Koppelman** (2004), S. 315.

²¹⁸ Vgl. **Witte** (2007), S. 240.

²¹⁹ Vgl. **Piller** (2007), S. 959.

²²⁰ Vgl. **Piller** (2006), S. 204.

Kann ein Handelsmarkenhersteller die vom Handel geforderte Menge nicht liefern, muss der Handel zum Erhalt der kompletten Menge auf einen zweiten bzw. dritten Lieferanten ausweichen. In dem Fall ist ein negativer Effekt auf die Kundenbindung anzunehmen. Erhöht der Hersteller auf Wunsch des Handels die Produktionskapazität, kann dies die Bindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen durch Reduktion der direkten Wettbewerber stärken.

Liefersicherheit

Die Liefersicherheit oder Liefertreue gilt als einer der ausschlaggebenden Faktoren für den Aufbau einer stabilen Lieferanten-Abnehmer-Beziehung.²²¹ Liefersicherheit meint an dieser Stelle, dass ein Handelsmarkenhersteller zu einem definierten Liefertermin tatsächlich die dem Handelsunternehmen zugesagte Menge liefern kann. Der Begriff der Lieferqualität ist mit dem Begriff der Liefersicherheit eng verbunden. Lieferqualität gibt an, ob die Lieferung nicht nur mengenmäßig, sondern auch qualitativ der Bestellung entspricht.²²²

Eine existierende Lieferfähigkeit kann durch Lagerhaltung oder Aufbau von Reservekapazitäten erhöht werden.²²³ Lagerhaltung bindet finanzielle Ressourcen des Unternehmens.²²⁴ Mögliche zusätzliche Folgekosten der Lagerhaltung entstehen durch das Risiko falsch prognostizierter Mengen und die damit verbundene notwendige Vernichtung von Lagerbeständen.²²⁵ Die Kosten für die Vorhaltung von Sicherheitsbeständen reduzieren sich, wenn Liefermengen genauer prognostiziert werden können.²²⁶ Eine alternative Möglichkeit zur Erhöhung der Liefersicherheit stellt das Vorhalten von Reservekapazitäten dar. Dies meint, dass Produktionskapazitäten so geplant werden, dass Zusatzproduktionen neben der normalen Produktion realisiert werden können. Erhöhte Kosten ergeben sich bei diesem Konzept u.a. durch höhere Personalkosten und einen intensiveren Ma-

²²¹ Vgl. **Schuh; Bremicker** (2005), S. 120.

²²² Vgl. **Hauptmann** (2007), S. 69.

²²³ Vgl. **Kletti** (2007), S. 32f.

²²⁴ Vgl. **Hansmann** (2006), S. 315.

²²⁵ Vgl. **Kletti** (2007), S. 33.

²²⁶ Vgl. **Arndt** (2008), S. 125.

schineneinsatz.²²⁷ Je aufwändiger und zeitintensiver die Produktion eines Produktes ist, desto höher sollte der Sicherheitsbestand zur Reaktion auf Nachfrageänderungen sein. Reine Reservekapazitäten zur Neuproduktion sind bei zeitintensiven Herstellungsprozessen zur Wahrung der Flexibilität nicht geeignet.²²⁸

Bei der Belieferung der Handelsunternehmen unterscheidet man u.a. zwischen der Zentrallagerbelieferung und der Streckenbelieferung. Bei einer Streckenbelieferung liefert der Hersteller direkt in die einzelnen Filialen des Handelsunternehmens. Für den Hersteller erhöht sich bei Streckenbelieferungen die Komplexität der Belieferungen.²²⁹ Während Verbrauchermärkte und SB-Märkte überwiegend mit Streckenbelieferung arbeiten, besitzen die meisten Discounter Logistikkonzepte über Zentrallager.²³⁰

Die Erfüllung seitens des Handels geforderter Liefersicherheiten erzeugt Zufriedenheit beim Handel. Diese gilt als Basis für Kundenbindung. Jede Maßnahme, die zu einer Erhöhung der Liefersicherheit eines Handelsmarkenherstellers führt, kann als Kundenbindungsmaßnahme gewertet werden.

Forschung und Entwicklung

Unter Forschung und Entwicklung in herstellenden Unternehmen versteht man die Schaffung von Wissen und die Umsetzung dieses Wissens in Technologien und Produkte.²³¹ Durch Forschung kann ein Unternehmen eigene Produktionsanlagen verbessern und variable Produktionskosten senken.²³² Forschung und Entwicklung führt zur Generierung von Produktinnovationen, die entweder verbesserte Varianten des Ausgangsproduktes darstellen oder Marktneuheiten.²³³ Produktinnovationen lassen sich im Fall der Handelsmarken häufig im Segment

²²⁷ Vgl. **Arndt** (2008), S. 32f.

²²⁸ Vgl. ebenda, S. 125f.

²²⁹ Vgl. **Placzek** (2007), S. 150ff.

²³⁰ Vgl. **Gleissner; Femerling** (2008), S. 275.

²³¹ Vgl. **Gierl; Helm** (2007), S. 321.

²³² Vgl. **Corsten** (2007), S. 118.

²³³ Vgl. **Jung** (2006), S. 478.

der Premium-Handelsmarken finden.²³⁴ Dem Handel kann daher ein Interesse an Produktinnovationen unterstellt werden. Die Bedeutung von Produktinnovationen innerhalb des gesamten Lebensmitteleinzelhandels steigt.²³⁵ Qualitätsverbessernde Innovationen können Basis für Kundenbindung sein.²³⁶ Innovationen im Produkt- oder Produktionsbereich ermöglichen eine Abgrenzung zu Wettbewerbern und eine Erhöhung des Marktanteiles.²³⁷

Forschung und Entwicklung stellen Kostenfaktoren dar, bei dem unsicher ist, ob die erzeugten Kosten zu einem Erfolg für das Unternehmen führen.²³⁸ Es besteht das Risiko, dass Wettbewerber von dem erzeugten Wissen profitieren.²³⁹ Produkt- und Verfahrensinnovationen lassen sich durch faktische und juristische Massnahmen schützen. Juristische Schutzmaßnahmen umfassen die Registrierung von Patenten und Geschmacksmustern. Faktische Schutzmechanismen entstehen beispielsweise durch Geheimhaltung, schnelle Marktdurchdringung und Bindung der Rohstofflieferanten.²⁴⁰ Bei der Generierung von Handelsmarkeninnovationen ist fraglich, ob der Hersteller dem Handelsunternehmen die Rezeptur offenzulegen hat. Für den Fall, dass die Handelsmarke von mehreren Herstellern produziert wird, wäre dies notwendig, um eine gleichbleibende Qualität der Handelsmarke zu gewährleisten.

Kostenstruktur

Die Kostenstruktur eines Unternehmens ergibt sich durch sämtliche in einem Unternehmen anfallenden Kosten. Für die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen ist die Kostenstruktur u.a. als Basis der Preiskalkulation relevant.

²³⁴ Vgl. **Pepels** (2007), S. 323.

²³⁵ Vgl. **Wentz** (2007), S. 6.

²³⁶ Vgl. ebenda, S. 54.

²³⁷ Vgl. **Wentz** (2007), S. 4ff.

²³⁸ Vgl. **Pfähler; Wiese** (2008), S. 225.

²³⁹ Vgl. ebenda, S. 225f.

²⁴⁰ Vgl. **Gassmann; Bader** (2007), S. 5.

Folgende Kostenarten beeinflussen die Kostenstruktur eines Produktes:²⁴¹

- variable und fixe Materialkosten,
- variable und fixe externe Arbeitskosten,
- variable und fixe interne Arbeitskosten,
- Werkzeugkosten,
- generelle fixe Herstellungskosten.

Materialkosten umfassen sämtliche Kosten der Beschaffung inkl. Warenannahme und Lagerhaltung. Externe Arbeitskosten ergeben sich, wenn Arbeitsabläufe von Fremdfirmen übernommen werden. Als interne Kosten werden sämtliche Kosten bezeichnet, die sich durch die Ausführung der Arbeitsgänge ergeben. Werkzeugkosten entstehen durch die Nutzung von Werkzeugen für die Produktion. Zu den fixen Herstellungskosten zählen Kosten für Forschung und Entwicklung, Lizenzen und Verwaltung.²⁴² Es ist davon auszugehen, dass ein Handelsmarkenhersteller, der Handelsmarken zur Kapazitätsauslastung produziert, den Preis der Handelsmarken anders kalkuliert als ein reiner Handelsmarkenhersteller. Dieser Aspekt wird später bei Betrachtung des Preises vertiefend betrachtet.

Eine effiziente Kostenstruktur führt zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.²⁴³ Zur Prüfung und Verbesserung der Kostenstruktur eines Unternehmens sollten sämtliche Kostenarten, wie z.B. Estand-, Bestands- oder Personalkosten, zueinander in Relation gesetzt und geprüft werden.²⁴⁴ Wie schnell die vorhandene Kostenstruktur eines Unternehmens anpassbar oder änderbar ist, hängt von der Kostenelastizität bzw. -flexibilität ab. Sie gibt die Beeinflussbarkeit einzelner Kostenstrukturen an. Hierzu zählt beispielsweise der Zeitrahmen, in dem Kosten abgebaut werden können. Langfristige Bindungen an Lieferanten oder eine Beschränkung auf sehr spezielle Rohstoffe verringern die Kostenflexibilität eines Unternehmens.²⁴⁵

²⁴¹ Vgl. **Schönsleben** (2007), S. 806.

²⁴² Vgl. ebenda, S. 806ff.

²⁴³ Vgl. **Kohlert** (2006), S. 388.

²⁴⁴ Vgl. **Melzer-Ridinger** (2007), S. 76f.

²⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 76.

Kundenstruktur

Die Kunden eines Handelsmarkenherstellers sind meist wenige große Handelsunternehmen, die verhältnismäßig große Mengen abnehmen.²⁴⁶ Je weniger Kunden ein Handelsmarkenhersteller beliefert und je größer das gelieferte Volumen ist, desto stärker steigt die Abhängigkeit des Herstellers vom einzelnen Handelsunternehmen.²⁴⁷ Die Kundenstruktur stellt im Fall weniger Kunden eine Risikodeterminante dar. Der Wegfall eines einzelnen Kunden kann das Unternehmen in existenzielle Schwierigkeiten bringen.²⁴⁸ Eine Kundenstruktur, die nur wenige, große Handelsunternehmen umfasst, macht Kundensegmentierungsansätze unrentabel.²⁴⁹

Zur Analyse der Kundenstruktur werden Gesamtumsätze der einzelnen Kunden analysiert. Liegt der kumulierte Umsatz eines Kunden bei über 50% des Gesamtumsatzes eines Unternehmens, ist von einer hohen Abhängigkeit auszugehen.²⁵⁰ Als Folge steigt die Macht des Handelsunternehmens.

Die Kundenstruktur reiner Handelsmarkenhersteller weicht von der Kundenstruktur der Unternehmen ab, die neben der Handelsmarke zeitgleich Herstellermarken produzieren. Der Herstellermarkenproduzent hat neben gewerblichen Abnehmern auch Endkonsumenten als Kunden. Die Erreichbarkeit dieser Endkonsumenten hängt u.a. von der Rolle des Handels als Gate Keeper ab. Der Handel bestimmt, welche Produkte über seine Filialen an den Endkonsumenten angeboten werden.²⁵¹ Es ist davon auszugehen, dass Differenzen zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen in einer bestehenden Dyade die Platzierung der Herstellermarke beeinflussen. Damit der Hersteller weiterhin die Herstellermarke in den Regalen des Handelsmarkenherstellers positionieren kann, agiert er ggfs. bei Verhandlungen bezüglich der Handelsmarke kooperativer.

²⁴⁶ Vgl. **Olbrich; Buhr** (2007), S. 493.

²⁴⁷ Vgl. **Freter** (2004b), S. 230.

²⁴⁸ Vgl. **Simon** (2007), S. 166.

²⁴⁹ Vgl. **Homburg; Schäfer; Schneider** (2008), S. 35.

²⁵⁰ Vgl. **Runia; Wahl; Geyer; Thewissen** (2007), S. 136.

²⁵¹ Vgl. **Meffert; Burmann; Kirchgeorg** (2007), S. 314.

Anhand der Kundenstruktur ergeben sich Ansätze für Kundenbindungsmaßnahmen, wenn der Hersteller einem einzelnen Handelsunternehmen beispielsweise für bestimmte Produkte Exklusivitätsrechte garantiert und diese nicht an andere Handelsunternehmen liefert.

Beschwerdemanagement

Das Management von Beschwerden wird als ein Kern des Customer Relationship Management gesehen. Ziel des CRM sind u.a. stabile Kundenbeziehungen. Eine vorhandene Unzufriedenheit des Kunden gefährdet die Stabilität von Geschäftsbeziehungen. Wenn der Kunde sich beim Unternehmen beschwert, hat dieses die Chance, aktiv auf die Unzufriedenheit einzugehen und den unzufriedenen Kunden in einen Promoter zu verwandeln.²⁵²

Im Handelsmarkensegment richtet der Hersteller seine Beschwerdepolitik auf den Endkunden und den Handel aus. Der Endkunde erreicht im Falle einer Beschwerde über eine Handelsmarke entweder das Handelsunternehmen, in dessen Geschäftsstätte er das Produkt gekauft hat. Alternativ – wenn der Hersteller der Handelsmarke mit Kontaktinformationen auf dem Produkt vermerkte ist – wendet sich der Endkunde direkt an den Hersteller.²⁵³ Eine schnelle Bearbeitung vorhandener Beschwerden erzeugt Vertrauen beim Konsumenten und stärkt die Kundenbindung sowohl auf Endkunden- als auch auf Handelsseite.²⁵⁴ Der Handel kann selbst Auslöser einer Beschwerde sein, wenn beispielsweise Liefermengen nicht stimmen oder die Qualität der Produkte nicht der vereinbarten Qualität entspricht.

Beschwerdemanagement bedeutet für ein Unternehmen nicht nur die Beseitigung vorhandener Unzufriedenheiten, sondern ist häufig Basis und integraler Bestandteil von unternehmensbasierten Qualitätsmanagementkonzepten.²⁵⁵ Ein funktionales Beschwerdemanagement dient der Erweiterung, Verarbeitung und

²⁵² Vgl. **Staus; Seidel** (2007), S. 23ff.

²⁵³ Vgl. **Hinterhuber; Handlbauer; Matzler** (2003), S. 25.

²⁵⁴ Vgl. **Mende** (2006), S. 14.

²⁵⁵ Vgl. **Staus; Seidel** (2007), S. 38.

Verteilung von Wissen.²⁵⁶ Wenn ein Kontakt zum Endkonsumenten möglich ist, ergibt sich für das Unternehmen die Möglichkeit, Produkte besser auf die Bedürfnisse sowohl des Endkonsumenten als auch des Handelspartners anzupassen.²⁵⁷ Dabei ist fraglich, inwieweit der Handelsmarkenhersteller Kontakte zu den Endkonsumenten generieren kann. Markiert der Handel eine Handelsmarke ohne Angabe des Herstellers, kann der Konsument im Beschwerdefall nur auf Kontaktmöglichkeiten des Handels selbst zurückgreifen.

Die Schwierigkeit der Integration des Handels in das Beschwerdemanagement des Herstellerunternehmens nimmt mit steigender Macht des Handelsunternehmens zu.²⁵⁸ Der Handel entwickelt zunehmend eigene Beschwerdemanagementkonzepte.²⁵⁹ Wickelt er Beschwerden von Konsumenten selbst ab, nimmt er dem Hersteller ggfs. die Wissenserweiterungsmöglichkeit durch den Kontakt mit dem Endkunden.²⁶⁰

3.2 Einflussfaktoren seitens des Handelsunternehmens

Den herstellerbezogenen Einflussfaktoren in der Handelsmarkenhersteller-Händler-Dyade stehen Einflussfaktoren seitens des Handelsunternehmens gegenüber. Die Parameter, die den Status eines Handelsunternehmens in der Dyade beeinflussen, werden im Folgenden dargestellt.

Unternehmensgröße

Basis für den erfolgreichen Vertrieb von Handelsmarken sind eine Mindestunternehmensgröße des anbietenden Handelsunternehmens und das Vorhandensein eines Filialnetzes.²⁶¹ Als Kennzahl zur Darstellung der Unternehmensgröße kann der Umsatz des Handelsunternehmens herangezogen werden.²⁶² Die zu-

²⁵⁶ Vgl. **Rath** (2008), S. 105.

²⁵⁷ Vgl. **Wünschmann** (2007), S. 76f.

²⁵⁸ Vgl. **Staus; Seidel** (2007), S. 523f.

²⁵⁹ Vgl. **Schenk** (2007), S. 52.

²⁶⁰ Vgl. **Hinterhuber; Handlbauer; Matzler** (2003), S. 25.

²⁶¹ Vgl. **Pepels** (2006), S. 290.

²⁶² Vgl. **Magnus**, (2007), S. 109; **Keuper; Hogenschurz** (2008), S. 384.

nehmende Konzentration innerhalb des Handels führt zu größeren Handelseinheiten mit insgesamt stärkerer Verhandlungsstärke.²⁶³ Innerhalb der Hersteller-Händler-Dyade ist bei zunehmender Konzentration bzw. Größe des Handelsunternehmens von einer Machtverschiebung zugunsten des Handels auszugehen.²⁶⁴ Eine Machtverschiebung zugunsten des Handelsunternehmens führt zu einer stärkeren handelsseitigen Beeinflussung der Einkaufspreise, der Logistik und weiterer Konditionen.²⁶⁵

Es ist davon auszugehen, dass mit zunehmender Größe eines Handelsunternehmens das gehandelte Volumen einer gelisteten Handelsmarke wächst. Mit steigendem Volumen bzw. Absatz nimmt die Anzahl der Transaktionen zwischen Handelsunternehmen und Handelsmarkenhersteller zu. Eine steigende Anzahl von Transaktionen erhöht die Basis von Bewertungsmöglichkeiten des Herstellers durch den Handel. Einzelne Transaktionen führen zu Erfahrungen, die der Handel mit vorhandenen Erwartungen vergleicht.²⁶⁶ Stimmen Erfahrung und Erwartung bezüglich Pünktlichkeit der Lieferung, Vollständigkeit der Ware, Warenbeschaffenheit und Abwicklung überein, erzeugt dies Zufriedenheit. Zufriedenheit beeinflusst die Beziehung und eine potentielle Kundenbindung zwischen Hersteller und Handelsunternehmen positiv.²⁶⁷

Einige Handelsunternehmen realisieren Wachstum durch Internationalisierung. Bei erfolgreichem Eintritt in die Auslandsmärkte bedeutet dies für den Hersteller, dass eigene Ausweichmöglichkeiten auf andere Handelsunternehmen in den betreffenden ausländischen Markt reduziert werden. Bezieht das Handelsunternehmen die Handelsmarke weiterhin von dem bestehenden Handelsmarkenhersteller, bietet sich die Möglichkeit, ohne erhöhten Aufwand ausländische Märkte zu erschließen bzw. Erfahrungen auf ausländischen Märkten zu sammeln.²⁶⁸

²⁶³ Vgl. **Temme** (2006), S. 26.

²⁶⁴ Vgl. **Olbrich; u.a.** (2005), S. 2.

²⁶⁵ Vgl. **Magnus** (2007), S. 109.

²⁶⁶ Vgl. **Kühne** (2008), S. 137.

²⁶⁷ Vgl. ebenda.

²⁶⁸ Vgl. **Steiner** (2007), S. 5ff.

Systemstruktur

Die Verhandlungsmacht eines Handelsunternehmens hängt neben der Größe des betreffenden Unternehmens auch von dessen Einordnung in übergeordnete Strukturen ab. Der Discounter Lidl ist beispielsweise als Teil der übergeordneten Schwarz-Gruppe organisatorisch mit dem Verbrauchermarkt Kaufland verbunden.²⁶⁹ Durch die Zugehörigkeit zu Konzernen oder Einkaufskooperationen können Unternehmen in der Beschaffung von Handelsmarken durch die Größe der Gesamtgruppe Wettbewerbsvorteile generieren.²⁷⁰ Konzernstrukturen, wie die der Schwarz-Gruppe, beinhalten zentrale, einheitliche Planungs-, Entscheidungs- und Leitungssysteme.²⁷¹ Für den Handelsmarkenhersteller bedeutet dies eine Reduktion von Handlungsalternativen. In kooperativ zusammengeschlossenen Handelsnetzwerken agieren die einzelnen Unternehmen rechtlich selbständig und autonom.²⁷² Als Beispiel für Einkaufskooperationen im Einzelhandel gelten Edeka und Rewe.²⁷³

Der Anlass für Handelsunternehmen, sich zu Netzwerken zusammen anzuschließen, basiert u.a. auf folgenden Gründen:²⁷⁴

- Reaktion auf gestiegene Kosten und höheren Wettbewerb,
- Steigerung der Arbeitsteilung und Konzentration auf Kernkompetenzen,
- Bessere Organisation bei steigender Anzahl von Lieferanten,
- Verbesserung der Planung und Steuerung,
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Der größte Anteil von Kooperationen im Handel bezieht sich auf die Bereiche Beschaffung, Lagerung und Warenumsatz.²⁷⁵ Während sich bei Beschaffungs-kooperationen Machtverschiebungen zugunsten der verbundenen Handelsunter-

²⁶⁹ Vgl. **Cliquet** (2006), S. 130.

²⁷⁰ Vgl. **Zentes** (2006), S. 14f.

²⁷¹ Vgl. **Täger** (2006), S. 103.

²⁷² Vgl. ebenda.

²⁷³ Vgl. **Busch; Fuchs; Unger** (2008), S. 334.

²⁷⁴ Vgl. **Lenz** (2008), S. 18f.

²⁷⁵ Vgl. **Hofmann; Elbert** (2004), S. 152.

nehmen ergeben können, können Lagerkooperationen Vorteile für den Handelsmarkenhersteller bedeuten. Die Reduktion physikalischer Anlieferungsorte reduziert ggfs. den Logistikaufwand des Herstellers.

Positionierung

Die Positionierung eines Handelsunternehmens als z.B. Discounter oder als Supermarkt wirkt sich auf die Führung von Handelsmarkentypen aus.²⁷⁶ Handelsunternehmen führen nur dauerhaft Handelsmarken, die zur Ausrichtung des Unternehmens passen und Rentabilität sichern.²⁷⁷ Generika und klassische Handelsmarken werden überwiegend im discountorientierten Umfeld eingesetzt.²⁷⁸ Discounter führen eine Vielzahl von im Preiseinstiegsbereich positionierten Handelsmarken. Hochpreisige Produkte bzw. Premium-Handelsmarken stellen Ausnahmen dar.²⁷⁹ In einer bestehenden Dyade zwischen einem Hersteller und einem discountorientierten Handelsunternehmen sinkt die Wahrscheinlichkeit, zukünftig hochpreisige Premium-Handelsmarken zu plazieren.

Discounter begründen einen Teil ihres Erfolges in der Führung einer Vielzahl von Handelsmarken.²⁸⁰ Der wirtschaftliche Erfolg der Handelsmarke hängt von deren Qualität und deren Umschlagsrate ab. Je mehr Handelsmarken ein Unternehmen führt, desto höher ist die Bedeutung derselben für den Handel. Auch in anderen Betriebstypenformen, die beispielsweise Premium-Handelsmarken führen, basiert der Erfolg der Premium-Handelsmarken auf der gleichbleibend hohen Qualität der Produkte und somit auf der Zuverlässigkeit des Lieferanten.²⁸¹ Der Handelsmarkenhersteller hat in beiden Fällen die Möglichkeit, durch Produktqualität und Liefersicherheit Zufriedenheit beim Handel zu erzeugen. In der Hersteller-Händler-Dyade gewinnen diejenigen Hersteller an Bedeutung, die

²⁷⁶ Vgl. **Gröppel-Klein** (2005), S. 1120f.

²⁷⁷ Vgl. **Kaapke** (2005), S. 148.

²⁷⁸ Vgl. **Pepels** (2006), S. 323.

²⁷⁹ Vgl. **Bruhn** (2006), S. 636.

²⁸⁰ Vgl. ebenda.

²⁸¹ Vgl. **Bamert** (2005), S. 97.

den Handel bei dem Aufbau von profilierenden Handelsmarken unterstützen können.²⁸²

Marken- und Sortimentspolitik

Eng verknüpft mit der Positionierung eines Handelsunternehmens sind die Parameter Marken- und Sortimentspolitik. Die Sortimentspolitik wird in den Dimensionen Breite und Tiefe betrachtet. Beide Ausprägungen umfassen eine Aussage über das generelle Aufnahmevermögen neuer Produkte und Handelsmarken.²⁸³ Sortimentsbreite meint in diesem Zusammenhang die Anzahl der geführten Warengruppen. Sortimentstiefe bezieht sich auf die Anzahl der innerhalb einer Warengruppe geführten Artikel.²⁸⁴ Begrenzt ein Handelsunternehmen aus strategischen Gründen die Sortimentstiefe einer Warengruppe, kann in dieser Warengruppe die Anzahl positionierbarer Handelsmarken sinken.

Der Begriff Markenpolitik bezieht sich hier auf die Markenpolitik des einzelnen Handelsunternehmens und ist Teil der Sortimentspolitik. Die Markenpolitik des Handels umfasst grundlegende Entscheidungen zur Führung von Hersteller- und Handelsmarken. Bei filialisierenden Handelsunternehmen kann davon ausgegangen werden, dass die Markenpolitik geschäftsstellenübergreifend standardisiert eingesetzt wird.²⁸⁵ Ein hoher Handelsmarkenanteil verbessert die Verhandlungsposition des Handels gegenüber Markenartikelherstellern und kann die Gesamtmarge des Handels erhöhen.²⁸⁶ Die Anzahl und die Ausrichtung der geführten Handelsmarken symbolisiert den Stellenwert derselben innerhalb des Handelsunternehmens, was wiederum die Beziehung zum Lieferanten positiv beeinflusst.²⁸⁷ Letzteres wurde bereits im vorherigen Absatz erläutert.

²⁸² Vgl. **Maloney** (2007), S. 100.

²⁸³ Vgl. **Placzek** (2007), S. 197f.

²⁸⁴ Vgl. **Pepels** (2007), S. 107.

²⁸⁵ Vgl. **Hälsig** (2008), S. 26.

²⁸⁶ Vgl. **Temme** (2006), S. 25f.

²⁸⁷ Vgl. **Janz** (2004), S. 176.

Handelsmarkenbeschaffung

Im Rahmen der Beschaffung von Handelsmarken können die Strukturen des Handelsunternehmens die Beziehung in der Dyade beeinflussen. Die Beschaffung bzw. der Bezug der Waren gilt im Einzelhandel als Kernfunktion.²⁸⁸ Im deutschen Lebensmitteleinzelhandel werden Beschaffungsprozesse überwiegend von einzelnen Einkäufern durchgeführt.²⁸⁹ Analog zum Investitionsgütermarketing ist ebenfalls eine Entscheidungsfindung über eine Gruppe von Personen – dem sogenannten Buying Center – möglich.²⁹⁰ Abhängig von der Anzahl der Personen und der Zusammensetzung der Gruppen kann die Komplexität des Verkaufsprozesses für den Handelsmarkenhersteller variieren.²⁹¹ Einzelne Einkäufer unterliegen ebenfalls den Einkaufsrichtlinien des Handelsunternehmens und können nicht zwingend frei entscheiden.²⁹² Die Beziehungspflege zwischen Einkäufern bzw. Einkäufergruppen und dem Handelsmarkenhersteller gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für langfristige Beziehungen.

Im Rahmen der Beschaffung legen die Einkäufer – im Rahmen der strategischen Ausrichtung des Handelsunternehmens – die Anzahl der Lieferanten für eine Handelsmarke fest. Um größere Mengen zu realisieren oder um Lieferausfälle zu vermeiden, werden einzelne Handelsmarken oft von mehreren Produzenten geliefert.²⁹³ Mit steigendem Beschaffungsvolumen steigt die Bedeutung bzw. Wichtigkeit des einzelnen Handelsmarkenherstellers für das Handelsunternehmen.²⁹⁴ Eine geringe Anzahl von Lieferanten für ein bestimmtes Produkt kann zu einer Abhängigkeit bzw. Machtverschiebung zugunsten der herstellenden Unternehmen führen.²⁹⁵

²⁸⁸ Vgl. **Janz** (2004), S. 22.

²⁸⁹ Vgl. **Pepels** (2006), S. 133.

²⁹⁰ Vgl. **Foscht; Swoboda** (2007), S. 262.

²⁹¹ Vgl. **Festge** (2006), S. 94.

²⁹² Vgl. **Winkelmann** (2008), S. 48.

²⁹³ Vgl. **Ehrmann** (2005), S. 151.

²⁹⁴ Vgl. **Moder** (2008), S. 112.

²⁹⁵ Vgl. ebenda.

Konditionenpolitik

Der Begriff Preis- und Konditionenpolitik umfasst Preisgestaltung, Rabatte und Skonti in Verbindung mit dem jeweils gehandelten Produkt.²⁹⁶ Konditionenpolitik beinhaltet drei Instrumente, deren Einsatz Auswirkungen auf die Höhe des Grundpreises eines Produktes haben:²⁹⁷

- Rabattpolitik
- Absatzkreditpolitik
- Lieferungs- und Zahlungsbedingungen

Seitens der Handelsunternehmen sind im Bezug auf Rabatte zeitliche begrenzte Preisnachlässe, Funktionsrabatte, Regalmieten und diverse weitere Rabattarten bekannt.²⁹⁸ Leistungsbezogene Rabatte sind z.B. Mengenrabatte oder Treuerabatte. Diese Rabatte erhöhen den Anreiz des Abverkaufs und können zur Kundenbindung beitragen.²⁹⁹ Absatzkreditpolitik bezeichnet die Summe aller Maßnahmen, die ein Unternehmen durch Gewährung von Krediten oder Leasingangeboten zur Kundengewinnung einsetzt.³⁰⁰ Hierzu zählt beispielsweise die Finanzierung des Lagerbestandes beim Handelsunternehmen.³⁰¹ Die Gestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen stellt einen weiteren, den Einstandspreis der Ware beeinflussenden Faktor dar.³⁰² Bei Nichterfüllung der vereinbarten Parameter werden häufig Konventionalstrafen vereinbart.³⁰³

Mit steigender Unternehmensgröße und Marktmacht kann ein Handelsunternehmen bessere Konditionen beim Hersteller durchsetzen.³⁰⁴ Im deutschen Lebensmitteleinzelhandel geht man davon aus, dass Konditionen überwiegend

²⁹⁶ Vgl. **Werani; Prem** (2006), S. 181.

²⁹⁷ Vgl. **Runia; Wahl; Geyer; Thewissen** (2007), S. 191.

²⁹⁸ Vgl. **Meffert; Burmann; Kirchgeorg** (2007), S. 544ff.

²⁹⁹ Vgl. **Runia; Wahl; Geyer; Thewissen** (2007), S. 192.

³⁰⁰ Vgl. **Meffert; Burmann; Kirchgeorg** (2007), S. 548.

³⁰¹ Vgl. ebenda.

³⁰² Vgl. **Barth; Hartmann; Schröder** (2007), S. 307.

³⁰³ Vgl. **Meffert; Burmann; Kirchgeorg** (2007), S. 547.

³⁰⁴ Vgl. **Wildmann** (2007), S. 211.

seitens der Handelsunternehmen festgelegt werden.³⁰⁵ Konditionensysteme, die auf Leistungsparametern basieren, können die Basis für langfristige Geschäftsbeziehungen bilden.³⁰⁶ In dem später folgenden empirischen Teil dieser Arbeit wird der Aspekt der Konditionenpolitik nicht betrachtet.³⁰⁷

Werbung/Kommunikation

Bei Betrachtung des Bereiches Werbung bzw. Kommunikation ist für die Hersteller-Händler-Dyade die Bewerbung des Handelsmarkensortiments durch das Handelsunternehmen interessant. Um Handelsmarken erfolgreich neben stark beworbenen Herstellermarken zu platzieren, muss der Handel zusätzlichen Aufwand für Werbung betreiben.³⁰⁸ Diese Bewerbung findet zunehmend statt.³⁰⁹ Unter der Voraussetzung, dass die Hervorstellung von Handelsmarken in Verkaufsprospekten und sonstiger Werbung den Absatz der selben fördert, beeinflusst dies ggfs. die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen. Der Handelsmarkenhersteller liefert größere Volumen der Handelsmarke, die Transaktionsrate steigt. Gleichzeitig steigt die Bedeutung der Handelsmarkenqualität für das Herstellerunternehmen.

Logistik

Im Rahmen der Logistik übernimmt der Handel zunehmend selbst Zentrallagerfunktion und die Belieferung der einzelnen Filialen.³¹⁰ Der Hersteller beliefert – wie bereits dargestellt – die einzelnen Zentrallager des Handelsunternehmens oder in wenigen Fällen direkt die Filialen. Die Bedeutung des Parameters Logistik steigt mit zunehmender Komplexität der Logistikleistung. Dies ist bei sehr speziellen Produktgruppen wie Tiefkühlwaren oder gekühlten Produkten bzw.

³⁰⁵ Vgl. **Bogner; Brunner** (2007), S. 51f.

³⁰⁶ Vgl. **Winkelmann** (2008), S. 272.

³⁰⁷ Anmerkung des Verfassers: den in dieser Arbeit betrachteten Unternehmen wurde garantiert, dass monetäre Aspekte nicht Forschungsbestandteil sind. Obwohl die Fallstudien anonym dargestellt werden, bestanden bei allen angesprochenen Unternehmen gravierende Bedenken bei Aussagen zu Preisgestaltung, Vertragsabschlüssen mit dem Handel und Aussagen zu Konditionen. Die Nichtbetrachtung monetärer Aspekte war Voraussetzung zur Erstellung der Interviews.

³⁰⁸ Vgl. **Pepels** (2007), S. 323f.

³⁰⁹ Vgl. **Olbrich; u.a** (2005), S. 14.

³¹⁰ Vgl. **Zentes; Neidhart** (2006), S. 281.

Chilled Food der Fall.³¹¹ Die Komplexität der Logistik wird in diesem Fall durch die gesetzlich geforderte, ununterbrochene Einhaltung der Kühlkette beeinflusst.³¹²

In einigen Fällen baut der Handelsmarkenhersteller eigene Lagerkapazitäten für den Handel auf. Für den Hersteller entstehen in dem Fall hohe Kosten.³¹³ Durch Bereitstellung eigener Lagerressourcen erhöht das produzierende Unternehmen die Lieferzuverlässigkeit und vermeidet Lieferengpässe.³¹⁴

Durch eine handelsgerechte Gestaltung der Logistik kann ein Hersteller Wettbewerbsvorteile generieren. Dies ist beispielsweise durch Anbieten von 24-h-Lieferservices der Fall.³¹⁵

3.3 Einflussfaktoren auf Basis des Produktaustausches

In bestehenden Hersteller-Handelsunternehmen-Beziehungen existiert durch das gehandelte Produkt eine Grundlage für die Entstehung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. In direkter Interaktion beider Beziehungsparts entstehen Ansatzmöglichkeiten für die Implementierung von Kundenbindungsmaßnahmen zur Stärkung der bestehenden Beziehung.

Produkt

Die Art, der Umfang und spezielle Besonderheiten eines Produktes bzw. der zugeordneten Branche können Einfluss auf die existierenden Hersteller-Händler-Dyade ausüben. Die Produktqualität der geführten Handelsmarken ist von entscheidender Bedeutung für das Image eines Handelsunternehmens.³¹⁶ Schwächen in der Produktqualität können nicht durch andere Parameter ausgeglichen werden.³¹⁷ Die Bedeutung der Qualität wächst mit steigender

³¹¹ Vgl. Runia; Wahl; Geyer; Thewissen (2007), S. 217.

³¹² Vgl. Vahrenkamp (2007), S. 110f.

³¹³ Vgl. Martin (2006), S. 310.

³¹⁴ Vgl. Horstmann (2007), S. 178.

³¹⁵ Vgl. Runia; Wahl; Geyer; Thewissen (2007), S. 217.

³¹⁶ Vgl. Salditt (2008), S. 57.

³¹⁷ Vgl. Broda (2005), S. 25.

Vergleichbarkeit der einzelnen angebotenen Waren.³¹⁸ In vielen Kategorien erreichen Handelsmarken heute sehr hohe Produktqualitäten. In den Tests der Stiftung Warentest werden Handelsmarken und Generika regelmäßig mit gut oder sehr gut bewertet.³¹⁹

Der Hersteller einer Handelsmarke muss sicherstellen, dass er eine gleichbleibend hohe Produktqualität liefern kann. Der Handel fordert von seinen Lieferanten die Einhaltung hoher Qualitätsstandards. Neben der Erfüllung sämtlicher DIN-Normen und anderer gesetzlicher Vorschriften wird die Einhaltung des IFS, des International Food Standard gefordert. In manchen Produktsegmenten existieren spezielle gesetzliche Vorschriften zur Produktion, zum Handling und zur Deklaration von Produkten.³²⁰ Die Dokumentation evtl. geforderter Nachweispflichten setzt eine Organisationsstruktur und zeitlichen Aufwand voraus.³²¹ Handelsmarkenhersteller, die eine geforderte Produktqualität nicht liefern können, ersetzt das Handelsunternehmen durch andere Lieferanten.³²² Eine vom Handel definierte und mit dem Hersteller vertraglich vereinbarte Mindestproduktqualität gilt als Basisanforderung bzw. als Muss-Kriterium.³²³ Sämtliche Maßnahmen, die die Produktqualität sicherstellen, führen zur Erfüllung dieses Kriteriums. Maßnahmen, die – bei gleichbleibendem Preisgefüge – eine Erhöhung der Produktqualität zur Folge haben, können die Zufriedenheit des Handelsunternehmens erhöhen und Kundenbindung erzeugen.

Die Verpackung eines Produktes ist neben der Produktqualität Bestandteil der Produktpolitik.³²⁴ Bei den Handelsmarken des Lebensmitteleinzelhandels handelt es sich überwiegend um sogenannte FMCG – Fast Moving Consumer Goods. In diesen Warengruppen stellt die Gestaltung der Produktverpackung

³¹⁸ Vgl. **Pepels** (2007), S. 324.

³¹⁹ Vgl. **Kreutzer** (2007), S. 23.

³²⁰ Vgl. **Joh; Unland** (2005) S. 1ff.

³²¹ Vgl. ebenda, S. 1.

³²² Vgl. **Weise** (2008), S. 45.

³²³ Vgl. **Huber; Herrmann; Braunstein** (2009), S. 74.

³²⁴ Vgl. **Runia; Wahl; Geyer; Thewissen** (2007), S. 163.

einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.³²⁵ Einerseits beeinflusst die Produktverpackung den Kaufentscheidungsprozess des Konsumenten.³²⁶ Zusätzlich hat die Verpackung transport- und lagerrelevante Bedeutung. Sie soll gewährleisten, dass die Produkte beim Transport geschützt sind und eine gute Lagerfähigkeit aufweisen.³²⁷

Hersteller bevorzugen Verpackungen, die kostengünstig zu produzieren sind und sich für hohe Abfüllgeschwindigkeiten eignen. Der Handel wünscht Verpackungen, die eine optimale Nutzung des Regalplatzes ermöglichen. Die Produkte sollten stapelfähig, palettierungsfähig und raumsparend konzipiert sein.³²⁸ Sinnvolle Produktverpackungen, die sowohl die Anforderungen des Handelsunternehmens als auch des Herstellers erfüllen, können in gemeinsamer Kooperation entwickelt werden.³²⁹ Vorherige Gestaltungsvorschläge seitens des Herstellers signalisieren Motivation und die Generierung von Zusatznutzen. Diese Art von Zusatznutzen beeinflussen die Kundenbindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen positiv.

Preis

Der Begriff Preis umfasst im vorliegenden Zusammenhang den tatsächlich zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen vereinbarten Preis der gelieferten Handelsmarke. Bei Handelsmarken entscheidet u.a. die Positionierung der Handelsmarke im Handel über die Relevanz eines günstigsten Einkaufspreises. Discountorientierte Handelsmarken werden fast ausschließlich über den Preis positioniert, Premium-Handelsmarken liegen preislich auf einem mit den Herstellermarken vergleichbaren Niveau.³³⁰ Man kann davon ausgehen, dass bei Eckartikeln des Handels wie z.B. Mehl oder Milch preisliche Verhandlungsspielräume zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel gering ausfallen.

³²⁵ Vgl. **Albers; Herrmann** (2007), S. 5.

³²⁶ Vgl. **Langner; Esch; Kühn** (2009), S. 287.

³²⁷ Vgl. **Albers; Herrmann** (2007), S. 5.

³²⁸ Vgl. **Kußmaul** (2008), S. 91.

³²⁹ Vgl. **Steiner** (2007), S. 130.

³³⁰ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 359.

Die Gestaltung des Preises einer Handelsmarke hängt u.a. von der Art der Kalkulation des Herstellers ab. Hier gibt es zwei grundlegende Optionen: Kalkulation zu Vollkosten oder Kalkulation zu Teilkosten. Die beiden Kalkulationsarten unterscheiden sich in der Einbeziehung entstandener Kosten in die Produktkalkulation. Die Vollkostenrechnung verteilt sämtliche im Unternehmen anfallenden Kosten auf Kostenträger. Die Preiskalkulation enthält variable und fixe Kosten. Die Teilkostenrechnung berücksichtigt fixe Kosten nicht zwingend.³³¹ Als fixe Kosten gelten Kostenarten, die unabhängig von der Produktion der spezifischen Ware anfallen, wie z.B. Zinsen, Mieten und Produktionsanlagen. Als variable Kosten bezeichnet man Kosten, die direkt mit dem Herstellungsprozess zusammenhängen, wie z.B. Einzelmaterialkosten oder Fertigungslöhne.³³² Verzichtet ein Unternehmen komplett auf die Einbeziehung fixer Kosten, spricht man auch von einstufiger Deckungsbeitragsrechnung. Deckungsbeitragsrechnung findet häufig bei der Kalkulation von Zusatzaufträgen bei mangelnder Kapazitätsauslastung statt.³³³ Wenn Herstellermarkenproduzenten Handelsmarken zur Kapazitätsauslastung fertigen, ist eine Kalkulation zu Teilkosten anzunehmen. Anfallende Fixkosten werden den Markenartikeln zugerechnet. Der Hersteller kann dem Handel die Handelsmarke zu günstigeren Preisen anbieten. Rein kalkulatorisch ergibt sich so ein preislich bedingter Wettbewerbsvorteil gegenüber reinen Handelsmarkenproduzenten.³³⁴

Service

Serviceleistungen ergänzen den Grundnutzen eines Produktes. Die Erbringung dieser Serviceleistungen ist zeitlich und organisatorisch nicht an den Produktkauf gebunden.³³⁵ Serviceleistungen ermöglichen Differenzierungen von Wettbewerbern. Die Bedeutung von Service steigt in Märkten mit zunehmend homogenen Produkten.³³⁶ Zusatzleistungen zum Grundnutzen eines Produktes lassen sich beispielsweise durch Optimierung von Prozessen innerhalb eines

³³¹ Vgl. **Mumm** (2008), S. 276.

³³² Vgl. **Jung** (2007), S. 72.

³³³ Vgl. ebenda, S. 72f.

³³⁴ Vgl. **Weise** (2008), S. 42.

³³⁵ Vgl. **Vahrenkamp** (2008), S. 23.

³³⁶ Vgl. **Runia; Wahl; Geyer; Thewissen** (2007), S. 164.

Unternehmens erzeugen. Hierzu zählen Aspekte wie Verhalten, Kommunikation und Information.³³⁷

Grundsätzlich erfüllt Service drei Funktionen:³³⁸

- akquisitorische Funktionen: Erzeugung und Erhaltung von Präferenzen bei aktuellen und potentiellen Kunden durch Schaffung eines Zusatznutzens,
- unterstützende Funktionen: Unterstützung anderer Unternehmensbereiche durch z.B. Fehlerbehebung,
- informative Funktionen: Sammlung von kundenbezogenen Anforderungen und produktbezogenen Problembereichen durch Interaktion mit dem Kunden.

Serviceleistungen, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens bezeugen und dem Kunden zusätzlichen Nutzen verschaffen, können Kundenbindung generieren. Das Kundenbindungspotenzial sinkt, wenn Mitbewerber die angebotenen Serviceleistungen imitieren.³³⁹ Es ist davon auszugehen, dass die Art und Gestaltbarkeit von Zusatzleistungen und Services stark von der jeweils betrachteten Branche abhängt. Durch Besonderheiten der Produkte bieten sich unterschiedliche Ansatzpunkte für Zusatzdienstleistungen, wie z.B. Verpackungsgestaltungen. Während die Verpackungsgestaltung für ein Parfum relevant für den Erfolg einer Handelsmarke ist, kann der Einfluss der Verpackungsgestaltung für die Kaufentscheidung des Konsumenten bei Produkten wie Mehl als marginal angenommen werden.

Kommunikation

Kommunikation bezeichnet die Übertragung von Informationen zwischen zwei und mehr Akteuren.³⁴⁰ Der Informationsaustausch findet mündlich oder schriftlich statt. Mündliche Kommunikationsmöglichkeiten umfassen neben persönlichen Gesprächen und Telefonaten auch zunehmend Videokonferenzen. Als schriftliche Kommunikation gilt alles, was in geschriebener Form der Informationsüber-

³³⁷ Vgl. **Wagner; Patzak** (2007), S. 133.

³³⁸ Vgl. **Runia; Wahl; Geyer; Thewissen** (2007), S. 164.

³³⁹ Vgl. **Töpfer; Heidig** (2008), S. 593.

³⁴⁰ Vgl. **Badge-Schaub; Hofinger; Lauche** (2008), S. 134.

tragung dient, beispielsweise Briefe, Faxe, E-Mails, SMS, Hauszeitungen oder Mailings.³⁴¹

Die Kommunikation zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel stellt eine Schlüsselrolle in der Beziehung derselben dar. Die Kommunikation beeinflusst, wie Informationen übermittelt werden, wer sie erhält und wann sie an wen übertragen werden.³⁴² Der Austausch von Sichtweisen und die dadurch bedingte Anpassung der Bedürfnisse führt zum Aufbau von Zufriedenheit.³⁴³ Probleme oder Asymmetrien in der Kommunikation verursachen vielfältige Beziehungsprobleme in der Dyade.³⁴⁴

Vertrauen führt zu vermehrter Kommunikation. Vermehrte Kommunikation erhöht gleichzeitig das Vertrauen.³⁴⁵ Vertrauen und Kommunikation beeinflussen die Bildung von Commitment positiv.³⁴⁶ Es wird davon ausgegangen, dass sich in der direkten, persönlichen Interaktion zwischen zwei Akteuren am effektivsten psychologische Strategien sozialer Beeinflussung durchführen lassen.³⁴⁷ Ein zu hohes Maß an Kommunikation erhöht die Kosten eines Unternehmens und birgt das Risiko des Informationsmißbrauchs. Zu wenig Informationen symbolisieren mangelndes Vertrauen und führen zu Informationsverzerrung.³⁴⁸ Für die Festlegung der geeigneten Kommunikationsintensität sollten Kosten geprüft und mit dem jeweiligen Nutzen in Relation gebracht werden.

Die Eignung eines Kommunikationsmediums für eine Organisation hängt von der generellen technischen Ausstattung des Unternehmens und der Erreich-

³⁴¹ Vgl. **Nerdinger; Blickle; Schaper** (2008), S. 69.

³⁴² Vgl. **Steiner** (2007), S. 80.

³⁴³ Vgl. **Teusler** (2008), S. 150.

³⁴⁴ Vgl. **Steiner** (2007), S. 80.

³⁴⁵ Vgl. **Teusler** (2008), S. 153.

³⁴⁶ Vgl. **Saab** (2007), S. 36.

³⁴⁷ Vgl. **Moser** (2007), S. 165.

³⁴⁸ Vgl. **Steiner** (2007), S. 80.

barkeit bzw. den Präferenzen des Interaktionspartners ab. Ein Kommunikationsinstrument ist dann effizienter als andere, wenn es:³⁴⁹

- schneller Rückmeldungen erzeugt,
- mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stellt,
- eine individuellere Prägung der Kommunikation zulässt,
- mehr visuelle und verbale Codes zur Verfügung stellt.

Das persönliche Gespräch gilt als das effizienteste, da es die Übertragung einer maximalen Informationsmenge zulässt.³⁵⁰

Konditionen und individuelle Verträge

Bei bestehenden Beziehungen zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel werden Liefermengen, Preise und Konditionen üblicherweise in Jahresgesprächen festgelegt. Diese Gespräche gelten als intensiv und konfliktär.³⁵¹ Die Jahresgespräche betreffen sowohl Handelsmarken als auch Herstellermarken. Inhalt der Gespräche ist ebenfalls die Integration der Produkte in Werbeaktivitäten des Handels und die Durchführung von Abverkaufs- bzw. Promotionaktionen.³⁵²

Das Ergebnis der Verhandlungsgespräche hängt wesentlich von der Marktmacht der beteiligten Akteure ab. Je machtloser und unerfahrener ein Akteur in der jeweiligen Verhandlung ist, desto ungünstiger fallen die Ergebnisse für ihn aus. Im Bezug auf Verhandlung des Preises bedeutet dies: Je stärker die Verhandlungsmacht des Handelsunternehmens ist, desto näher wird ein vereinbarter Kaufpreis an den Grenzkosten des Herstellers liegen und desto kleiner ist der realisierbare Gewinn des Herstellers.³⁵³ Bei ausgeglichener Marktmacht beider Verhandlungspartner erfolgt eine faire Aufteilung eventuell gestiegener Kosten. Befindet sich der Lieferant in einer schwächeren Position, besteht die Gefahr, dass er

³⁴⁹ Vgl. **Nerdinger; Blickle; Schaper** (2008), S. 74.

³⁵⁰ Vgl. ebenda.

³⁵¹ Vgl. **Steiner** (2007), S. 118.

³⁵² Vgl. **Runia; Wahl; Geyer; Thewissen** (2007), S. 257.

³⁵³ Vgl. **Gudehus** (2007), S. 145.

beispielsweise Kostensteigerungen für Rohstoffe oder Entsorgung alleine zu tragen hat.³⁵⁴

Die physikalische Durchführung der Jahresgespräche erfolgt seitens des Herstellers häufig durch Key Account Manager, auch Schlüsselkundenbetreuer genannt. Die Kenntnisse dieses Unternehmensmitarbeiters sollten sich durch hohe Markt- und Problemlösungskompetenz auszeichnen.³⁵⁵ Vertrauen zwischen den Verhandlungspartnern spielt bei der Abstimmung eine wesentliche Rolle. Vereinbaren Hersteller und Handel bestimmte angestrebte Ziele, so können die Absichtserklärungen des anderen nur bedingt auf den Wahrheitsgehalt geprüft werden. Die Existenz von Vertrauen erleichtert die Zielvereinbarung in den Verhandlungen.³⁵⁶

Know-How zur Markenentwicklung, -gestaltung und -führung

Bei Handelsmarken verschieben sich die Zuständigkeiten der Vermarktung von den Herstellern zu den Handelsunternehmen.³⁵⁷ Das Handelsunternehmen ist verantwortlich für die Vermarktung und die Sicherung des Qualitätsstandards.³⁵⁸

Bei der Entwicklung einer neuen Handelsmarke ist es im Einzelfall fraglich, ob der Handel über genügend Kompetenzen zur Entwicklung des Produktes und der Handelsmarke verfügt. Zu den Kernkompetenzen des Handels zählen Sortimentsgestaltung und Vermarktung, nicht die Entwicklung und Führung von Marken.³⁵⁹ Verfügt der Handelsmarkenhersteller über ein Expertenwissen in einem Bereich, wo dieses dem Handel fehlt, kann sich eine Machtverschiebung zugunsten des Hersteller ergeben.³⁶⁰ Das fehlende Wissen bzw. die fehlende Erfahrung seitens des Handels ist in den Produktsegmenten anzunehmen, die bis

³⁵⁴ Vgl. **Melzer-Ridinger** (2007), S. 268.

³⁵⁵ Vgl. **Winkelmann** (2008), S. 292.

³⁵⁶ Vgl. **Mattmüller; Tunder** (2007), S. 471.

³⁵⁷ Vgl. **Freter** (2004a), S. 183 und **Olbrich; u.a.** (2005), S. 4f.

³⁵⁸ Vgl. **Weise** (2008), S. 33f.

³⁵⁹ Vgl. **Schenk** (2007), S. 168f.

³⁶⁰ Vgl. **Maloney** (2007), S. 135f.

zu diesem Zeitpunkt nicht im Handel gelistet wurden. Fehlt dem Handel Know-How zur Markenführung in einem bestimmten Segment bzw. erfolgt die Einführung von Handelsmarken leichtfertig und ohne Marktkenntnis, beeinträchtigt dies ggfs. den Erfolg der Handelsmarke.³⁶¹ Kann das Handelsunternehmen in diesem Fall vom Know-How des Hersteller profitieren, ergeben sich Ansatzmöglichkeiten für Kundenbindungsmaßnahmen durch Wissenstransfer.

Der Faktor Wissen zählt zunehmend als Wettbewerbsvorteil.³⁶² Die markt- und produktbezogene Beratung und der Wissenstransfer seitens des herstellenden Unternehmens kann einen bedeutenden Faktor im Beziehungsmanagement darstellen.³⁶³ In einer bestehenden Dyade ist zu prüfen, welcher der beiden Akteure in welchem Bereich über mehr Wissen verfügt, und ob das Wissen des Handelsmarkenherstellers höher ist als das seiner Wettbewerber.

Initiative

Die Anbahnung bzw. Umsetzung visionärer Aktivitäten ermöglicht das Wachstum eines Unternehmens durch Erschließung neuer Produktbereiche und Geschäftsfelder.³⁶⁴ Im vorliegenden Fall interessiert insbesondere, von welchem Part der Dyade die Initiative zur Entwicklung neuer Handelsmarken ausgeht.

Übernimmt das Handelsunternehmen die Initiative zur Entwicklung neuer Handelsmarken, ermöglicht dies eine individuelle Konzipierung von handels-eigenen Sortimenten. Fehlt die Initiative des Handels, so ist er eventuell von den Überkapazitäten eines dualen Herstellers abhängig, dessen Produktangebot mangels Differenzierungsmöglichkeit keine Profilierung des Handelsunternehmens durch Führung individueller Handelsmarken zulässt.³⁶⁵ Ein Handelsmarkenhersteller, der dem Handelsunternehmen auf eigene Initiative bei der

³⁶¹ Vgl. **Schenk** (2007), S. 176.

³⁶² Vgl. **Gienke; Kämpf** (2007), S. 868.

³⁶³ Vgl. **Biesel** (2007), S. 172ff.

³⁶⁴ Vgl. **Raisch; Probst; Gomez** (2007), S. 125ff.

³⁶⁵ Vgl. **Pepels** (2007), S. 323.

Entwicklung individueller Handelsmarken unterstützt, verhilft dem Handelsunternehmen zu einem möglichen Wettbewerbsvorteil durch Betriebstypenprofilierung. Die Notwendigkeit der Individualisierung scheint insbesondere bei der Entwicklung von Premium-Handelsmarken gegeben zu sein.³⁶⁶ Die Förderung der Ziele des Kunden bzw. das Verschaffen von Wettbewerbsvorteilen erhöht das Kundenbindungspotential eines Unternehmens.³⁶⁷

3.4 Externe Einflüsse

Zu den externen Einflüssen werden im Folgenden sämtliche Parameter gezählt, die ausserhalb der direkten Verbindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen liegen. Die dargestellten Parameter lassen sich teilweise nur bedingt durch den Handelsmarkenhersteller beeinflussen.

Einflüsse von Politik und Gesetzgebung

Politische Entscheidungen und gesetzliche Rahmenbedingungen bzw. deren Änderung können eine bestehende Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen beeinflussen.

Der Handel verlangt bei der Entwicklung von klassischen Handelsmarken durch einen reinen Handelsmarkenhersteller häufig eine Imitation bekannter Herstellermarken. In der Entwicklung sehr ähnlicher Produkte mit ähnlicher Aufmachung kann es zu Rechtsverletzungen kommen. Für den Hersteller der Handelsmarke empfiehlt sich die Prüfung der Existenz von Geschmacks- oder Gebrauchsmustern innerhalb eines Produktsegmentes.³⁶⁸ Nach deutscher Rechtsprechung stellt auch die direkte Imitation einer Herstellermarke durch ähnliche Namensgebung oder optische Gestaltung der Verpackung eine Rechtsverletzung dar.³⁶⁹ Patentsrechtsverletzungen sind zu prüfen, wenn Technologien genutzt werden, auf die andere Hersteller Patente angemeldet haben.³⁷⁰

³⁶⁶ Vgl. **Burmann; Meffert** (2007), S. 178.

³⁶⁷ Vgl. **Eggert** (2008), S. 205.

³⁶⁸ Vgl. **OECD** (2008), S. 28.

³⁶⁹ Vgl. **Ahrens** (2008), S. 328ff.

³⁷⁰ Vgl. **Dickel** (2008), S. 102.

Einen direkten Einfluss auf die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen stellen Gesetzesänderungen oder politische Verbote von Produkten dar. Die Einführung des schrittweisen Verbotes von Glühlampen beispielsweise beeinflusst die Beziehung zwischen Handel und einem Glühlampenhersteller negativ. Ist der Lieferant ein Hersteller alternativer Lampenarten, ist von einer positiven Beeinflussung auszugehen. Eine ähnliche Situation ergab sich durch die Einführung des Dosenpfandes in Deutschland. Der Absatz von Einwegverpackungen ging innerhalb der ersten Monate nach Einführung um 50% zurück.³⁷¹

Eine Möglichkeit der direkten Beeinflussung des politischen und gesetzlichen Umfeldes ergibt sich für den Handelsmarkenhersteller fast ausschließlich durch aktive Lobbyarbeit.³⁷²

Einflüsse durch Markenhersteller

Die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen kann durch Aktionen von Herstellermarkenproduzenten beeinflusst werden. Der Vertrieb von Herstellermarken erfolgt häufig durch den Einsatz von Push- und Pull-Strategien.³⁷³ Push-Strategie meint in diesem Sinne, dass der Hersteller durch günstige Konditionen oder Rabatte versucht, sein Produkt in den Handel zu drücken. Die Pull-Strategie setzt beim Endkunden an. Durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen soll ein Nachfragesog entwickelt werden, der den Handel zwingt, das betreffende Produkt zu listen.³⁷⁴ Der erfolgreiche Einsatz der Pull-Strategie erhöht die Nachfrage auf den entsprechenden Markenartikel.³⁷⁵ Die Einführungswerbung für ein neues Produkt löst zusätzlich Probierkäufe aus.³⁷⁶ Je wirksamer die Werbekampagne, desto höher wirkt sich der Nachfragesog aus. Durch regelmäßige, strategische Produktinnovationen

³⁷¹ Vgl. **Schirrmann; Lentz** (2008), S. 49.

³⁷² Vgl. **Riss** (2007), S. 126.

³⁷³ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 221.

³⁷⁴ Vgl. **Homburg; Schäfer; Schneider** (2008), S. 65.

³⁷⁵ Vgl. **Winkelmann** (2008), S. 46.

³⁷⁶ Vgl. **Hiller** (2007), S. 13.

kann ein Herstellermarkenproduzent den eigenen Umsatzmarktanteil erhöhen.³⁷⁷ Die Absatzmenge der jeweiligen Handelsmarke verringern sich dementsprechend. Der Einsatz zeitlich begrenzter Preisaktionen für Herstellermarken führt während des Zeitrahmens der Aktionsdurchführung zu einer kurzfristigen Verringerung des Handelsmarkenabsatzes.³⁷⁸

Neben der kurzfristigen Beeinflussung des Handelsmarkenabsatzes beeinflussen Aktivitäten des Herstellermarkenproduzenten die Einstellung des Konsumenten zu Handelsmarken langfristig. Der Einsatz gezielter Kommunikationsmaßnahmen ermöglicht dem Herstellermarkenproduzent den Aufbau von Markentreue bzw. Markenbindung seitens des Konsumenten.³⁷⁹ Kommunikation erzeugt eine emotionale Erweiterung der Marke aus Sicht des Verbrauchers. Die Marke wird nicht rein als Produkt betrachtet, sondern zusätzlich mit Assoziationen aufgeladen.³⁸⁰ Fehlt diese zusätzliche Aufladung der Herstellermarke, kann der Einsatz von zeitlich befristeten Preisaktionen zu Markenerosion führen.³⁸¹ Der Konsument kann im Zweifelsfall keinen signifikanten Unterschied zwischen Handelsmarke und Herstellermarke feststellen und wechselt nach Beendigung der Preisaktion zur Handelsmarke. Der Marktanteil der Handelsmarken erhöht sich hierdurch.³⁸²

Eine starke Bindung zu einer Herstellermarke macht den Konsumenten dagegen unempfindlich für Werbeefferten anderer Marken und das Angebot von Handelsmarken.³⁸³ Der Erfolg einer Handelsmarke hängt damit u.a. von der Fähigkeit zur Markenführung von Herstellermarkenproduzenten ab.³⁸⁴

³⁷⁷ Vgl. **Weise** (2008), S. 31.

³⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 28.

³⁷⁹ Vgl. **Föll** (2007), S. 17f.

³⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 18.

³⁸¹ Vgl. **Burmann; Meffert** (2007), S. 168.

³⁸² Vgl. **Olbrich; Buhr** (2007), S. 494.

³⁸³ Vgl. **Föll** (2007), S. 19.

³⁸⁴ Vgl. **Weers** (2008), S. 20f.

Einflüsse durch Drittmarkenhersteller

Bei Betrachtung des herstellerseitigen Wettbewerbs sollten neben der Existenz von Markenherstellern und direkt in Konkurrenz stehenden anderen Handelsmarkenherstellern auch Zweit- und Drittmarkenhersteller betrachtet werden. Als Zweit- oder Drittmarken bezeichnet man Marken, die preislich niedriger als Premiummarken positioniert werden.³⁸⁵ Trends bestätigen, dass ein potentielles Wachstum von Handelsmarken überwiegend zu Lasten von schwächeren Zweit- und Drittmarken erfolgt.³⁸⁶ Man geht davon aus, dass schwache Marken keine zusätzlichen positiven Emotionen beim Verbraucher erzeugen; ihnen fehlt Kundenbindungspotential.³⁸⁷ Konsumenten können diese Marken teilweise nicht von Handelsmarken unterscheiden.³⁸⁸ Die Positionierung von Drittmarken erfolgt häufig anhand einer aggressiven Preissetzung.³⁸⁹ Handelsmarken und Drittmarken stehen im Regal des Handelsunternehmens in direktem Wettbewerb.³⁹⁰

Es ist bekannt, dass bei einem Herstellermarkenproduzenten die gleichzeitige Führung einer Premiummarke und einer Zweit- und Drittmarke zu Kannibalmuseffekten führen kann.³⁹¹ In der Vergangenheit kam es bei vielen größeren Unternehmen zu einer Einstellung der Drittmarken im Rahmen der Bereinigung des Markenportfolios.³⁹² Die Sortimentslücke, die durch den Wegfall von Drittmarken entsteht, kann den Marktanteil und die Bedeutung von Handelsmarken stärken.³⁹³ Ersetzt das Handelsunternehmen die entstandene Lücke durch Handelsmarken des betrachteten Herstellers, wirkt sich dies positiv auf die Beziehung in der Dyade aus.

³⁸⁵ Vgl. **Hofbauer; Schmidt** (2007), S. 19.

³⁸⁶ Vgl. **KPMG** (2006a), S. 36.

³⁸⁷ Vgl. **Esch; Möll** (2009), S. 28.

³⁸⁸ Vgl. **Bogner; Brunner** (2007), S. 46.

³⁸⁹ Vgl. **Hofbauer; Schmidt** (2007), S. 19f.

³⁹⁰ Vgl. **Pepels** (2006), S. 291.

³⁹¹ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 220.

³⁹² Vgl. **Belz** (2006), S. 76f.

³⁹³ Vgl. **Pepels** (2006), S. 291.

Einflüsse durch andere Handelsmarkenhersteller

Wie in jedem anderen Markt beeinflussen Aktivitäten eventueller Wettbewerber existierende Beziehungen zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel. Dies betrifft sowohl bereits vorhandene Konkurrenten, als auch eventuell zukünftig in den Markt eintretende Wettbewerber.³⁹⁴ Wenn der Handelsmarkenhersteller eine intensive Bindung zum Handelsunternehmen aufbaut, welche beispielsweise durch gemeinsame Produktentwicklungen und partnerschaftliche Verhältnisse geprägt ist, sinkt die Gefahr der Auslistung bei Auftauchen eines potentiellen Wettbewerbers.³⁹⁵ Weitergehende Erläuterungen zur Beeinflussung der Beziehung durch Wettbewerber des Handelsmarkenherstellers wurden in Punkt 3.1 erläutert.

Einflüsse durch andere Handelsunternehmen

Zwischen den Unternehmen des Handelssektors herrscht großer Wettbewerb.³⁹⁶ Einzelne Handelsunternehmen setzen Handelsmarken ein, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren.³⁹⁷ Der Einsatz von Handelsmarken dient u.a. der Betriebstypenprofilierung und der Erzeugung von Einkaufsstättentreue in Richtung des Konsumenten.³⁹⁸ Premium-Handelsmarken gelten als geeignet für den Aufbau von Einkaufsstättentreue.³⁹⁹ Schafft es ein konkurrierendes Handelsunternehmen, einen Konsumenten an sich zu binden, wird die Kaufrate dieses Konsumenten in anderen Handelsunternehmen sinken. Ein sinkender Absatz der jeweils betrachteten Handelsmarke beeinflusst die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel ggfs. negativ. Der Erfolg der einzelnen Handelsmarke hängt somit u.a. vom Erfolg oder Misserfolg des Handelsmarkensortiments der direkten Wettbewerber ab.

Eine direkte Beeinflussung der Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen ist gegeben, wenn ein Handelsunternehmen dem

³⁹⁴ Vgl. **Austerschulte** (2008), S. 400.

³⁹⁵ Vgl. **Biesel** (2007), S. 173f.

³⁹⁶ Vgl. **Pepels** (2007), 321.

³⁹⁷ Vgl. **Ahlert; Kenning** (2007), S. 149.

³⁹⁸ Vgl. **Winkelmann** (2008), S. 379.

³⁹⁹ Vgl. **Olbrich; Windbergs** (2007), S. 80.

Handelsmarkenhersteller über individuelle Verträge die Belieferung anderer Handelsunternehmen verbietet oder Einschränkungen der Belieferung verlangt.⁴⁰⁰ Es wird angenommen, dass eine solche Wettbewerbsbeschränkung die Position des einzelnen Handelsunternehmens gegenüber Konkurrenten verbessert.⁴⁰¹ Ist das verbietende Unternehmen ein Wettbewerber des Handelsunternehmens, das in einer bestehenden Dyade betrachtet wird, ergeben sich unmittelbare Folgen für die Beziehung in dieser Dyade.

Einflüsse durch andere Bezugsmöglichkeiten

Auf Handelsseite beeinflussen neben ähnlichen Geschäftstypen auch andere Bezugsmöglichkeiten über z.B. das Internet die Intensität des Wettbewerbes.⁴⁰² Das Angebot von Waren über das Internet wird nicht als eigenständige Betriebstypenform des Handels betrachtet, da es lediglich eine Kommunikations- und Kontrahierungsplattform darstellt.⁴⁰³ Bestellungen per Internet zählen zu den Versandhandelsbestellungen.⁴⁰⁴ Die hier betrachteten Konsumgüter des Lebensmitteleinzelhandels können teilweise problemlos über Internetplattformen vertrieben werden.⁴⁰⁵ Wenn konkurrierende Handelsunternehmen Produkte über neue Vertriebskanäle wie das Internet anbieten, ermöglicht dies die Abwerbung von Kundengruppen eines Handelsunternehmens⁴⁰⁶ Herstellermarkenproduzenten versuchen zusätzlich, die Zwischenschaltung der Handelsstufe durch die Etablierung von Online-Shops zu umgehen.⁴⁰⁷

Derzeit vollzieht sich der Absatz von Fast Moving Consumer Goods überwiegend in räumlich eng begrenzten Märkten.⁴⁰⁸ Erste Trends zur

⁴⁰⁰ Vgl. **Krüger** (2007), S. 50.

⁴⁰¹ Vgl. ebenda.

⁴⁰² Vgl. **Esch ; Möll** (2009), S. 28.

⁴⁰³ Vgl. **Lademann**, (2008), S. 96.

⁴⁰⁴ Vgl. **Kreutzer** (2007), S. 212.

⁴⁰⁵ Vgl. **Schmengler** (2007), S. 138.

⁴⁰⁶ Vgl. **Kreutzer** (2007), S. 100.

⁴⁰⁷ Vgl. **Winkelmann** (2008), S. 393.

⁴⁰⁸ Vgl. **Lademann** (2008), S. 77.

wachsenden Konkurrenz von Internetangeboten lassen sich erkennen. Die Süddeutsche Zeitung konnte beispielsweise über einen neu eröffneten Webshop „SZ-Vinothek“ den Absatz von 120.000 Flaschen Wein realisieren.⁴⁰⁹ Dem Handel von Produkten über das Internet prognostiziert man verhaltenen aber stetigen Wachstum.⁴¹⁰ Die Nutzung des Internets gilt für den Kunden als komfortabler, da Fahrtwege und Öffnungszeiten nicht relevant sind.⁴¹¹ Bezieht ein Kunde eine bestimmte Produktgruppe überwiegend über das Internet oder den Versandhandel, sinkt ggfs. der Absatz der Handelsmarke innerhalb der betrachteten Handelsmarkenhersteller-Handels-Dyade.

Die Problematik des Vertriebes über Versandhandel bzw. Internet betrifft logistikaufwändige Produktgruppen wie Tiefkühlkost oder gekühlte Waren nur bedingt. Diese Produkte werden jedoch durch die Vertreter-Versandhändler Eismann und Bofrost abgedeckt.⁴¹²

Einfluss durch Medien und Presse

Eine letzte Gruppe externer Einflüsse erfolgt durch Medien wie z.B. Veröffentlichungen der Stiftung Warentest oder Verbraucherorganisationen.

Unabhängige Tests bestätigen Handelsmarken eine hohe Produktqualität.⁴¹³ Stiftung Warentest stellte in der Vergangenheit häufig eine vergleichbare Produktqualität bei Handels- und Herstellermarken fest.⁴¹⁴ Teilweise fielen Testergebnisse der Handelsmarken deutlich besser aus, als die der Herstellermarken.⁴¹⁵ Bei Vorhandensein relevanter Qualitätseigenschaften verliert aus Verbrauchersicht der Preis als Qualitätsindikator an Einfluss.⁴¹⁶ Die

⁴⁰⁹ Vgl. **Karalus** (2008), S. 189.

⁴¹⁰ Vgl. **Barth; Hartmann; Schröder** (2007), S. 104.

⁴¹¹ Vgl. **Moser** (2007), S. 51.

⁴¹² Vgl. **Thieme** (2006), S. 44.

⁴¹³ Vgl. **Esch** (2005), S. 451.

⁴¹⁴ Vgl. **Bogner; Brunner** (2007), S. 46.

⁴¹⁵ Vgl. **Kreutzer** (2007), S. 23.

⁴¹⁶ Vgl. **Bauer; Neumann; Huber** (2006), S. 187.

Bereitschaft des Konsumenten, für Herstellermarken einen deutlich höheren Preis zu zahlen als für die entsprechende Handelsmarke, sinkt.⁴¹⁷ Veröffentlichungen der Stiftung Warentest können die Kaufentscheidung des Konsumenten maßgeblich beeinflussen.⁴¹⁸ Es ist davon auszugehen, dass sich positive Testergebnisse positiv auf den Absatz und die Akzeptanz der entsprechenden Handelsmarke auswirken.⁴¹⁹ Ist das Testergebnis der Stiftung Warentest bezüglich einer speziellen Handelsmarke besser als das einer Herstellermarke, beeinflusst dies die jeweilige Handelsmarkenhersteller-Händler-Dyade demnach positiv.

Weitere Einflüsse ergeben sich, wenn Veröffentlichungen jeglicher Art den Hersteller einer Handelsmarke als bekannten Herstellermarkenproduzenten darstellen. Nimmt der Konsument an, dass Handelsmarke und Herstellermarke qualitativ identisch sind, sinkt seine Bereitschaft zur Zahlung des höheren Preises für die Herstellermarke.⁴²⁰ Der Absatz der Handelsmarke steigt.

3.5 Einflüsse durch den Endkunden bzw. Konsumenten

Eine bestehende Beziehung zwischen einem Handelsmarkenhersteller und einem Handelsunternehmen hat immer einen wirtschaftlichen Zweck: Absatz der Handelsmarke beim Endkonsumenten. Die Entscheidungen des Endkonsumenten wirken sich auf den Absatz der Handelsmarke und damit auf die betrachtete Beziehung zwischen Handel und Hersteller aus. Wenn ein Konsument eine bestimmte Handelsmarke nicht akzeptiert bzw. kauft, entfällt der Bindungszweck zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel.

Das Verhalten des Konsumenten wird teilweise durch die oben dargestellten, externen Parameter beeinflusst. Da die meisten folgenden Einflussgrößen bereits in Verbindung mit anderen Faktoren erläutert wurden, erfolgt die Darstellung in verkürzter Fassung.

⁴¹⁷ Vgl. **Kreutzer** (2007), S. 23.

⁴¹⁸ Vgl. **Althaus** (2007), S. 812.

⁴¹⁹ Vgl. **Anzengruber** (2008), S. 139.

⁴²⁰ Vgl. **Weise** (2008), S. 26.

Akzeptanz von Handelsmarken

Während der Kauf in Discountern in der Vergangenheit als gesellschaftlich nicht akzeptiert galt, ist das Ansehen dieser Betriebstypenform in der Bevölkerung heute gestiegen.⁴²¹ Der Discounter Aldi erreichte aus Konsumentensicht Kultstatus.⁴²² Die dokumentierte hohe Produktqualität der Handelsmarken über beispielsweise Veröffentlichungen der Stiftung Warentest führt zu einer höheren Akzeptanz der Handelsmarken beim Konsumenten.⁴²³ Die wahrgenommene Qualität der Handelsmarken erhöht die Kaufbereitschaft des Konsumenten.⁴²⁴

Ob ein Konsument Handelsmarken kauft oder nicht hängt von seiner individuellen Einstellung ab. In der Gruppe der Konsumenten lassen sich die drei Grundtypen Qualitätskäufer, Klassischer Schnäppchenjäger und Smart-Shopper unterscheiden. Während der Qualitätskäufer ein starkes Vertrauen in Herstellermarken aufweist, überwiegt beim Klassischen Schnäppchenjäger die Akzeptanz von Handelsmarken. Der Smart-Shopper orientiert sich stark an Preis-Leistungs-Aspekten. Er kauft sowohl Handels- als auch Herstellermarken. Experten vermuten einen Anstieg des Anteils der Smart-Shopper in der Bevölkerung. Welche der beiden anderen Grundtypen anteilmäßig zurückgehen wird, lässt sich nicht prognostizieren.⁴²⁵

Involvement

Die Akzeptanz von Handelsmarken - und damit auch die Kaufrate einzelner Produkte - wird beeinflusst vom jeweiligen Involvement des Verbrauchers.⁴²⁶ Involvement bezeichnet die innere Beteiligung eines Konsumenten, das Engagement, mit der er sich einer Sache zuwendet. Es hängt von persönlichen, situativen und reizabhängigen Einflüssen ab. Bei hohem Involvement erfolgt die Kaufentscheidung anhand bewusst ablaufender kognitiver Prozesse. Bei gerin-

⁴²¹ Vgl. **Jünger** (2008), S. 131.

⁴²² Vgl. **Schröder; Bohlmann** (2007), S. 109.

⁴²³ Vgl. **Bogner; Brunner** (2007), S. 46.

⁴²⁴ Vgl. **Weise** (2008), S. 124.

⁴²⁵ Vgl. **Kreutzer; Kuhfuß; Hartmann** (2007), S. 32.

⁴²⁶ Vgl. **Bauer; Neumann; Huber** (2006), S. 186.

gem Involvement laufen diese Prozesse überwiegend unbewusst ab.⁴²⁷ Bei der Markenwahl eines Konsumenten mit geringem Involvement entsteht Markentreue überwiegend durch Gewohnheit; bei hohem Involvement ist eine aktive Auseinandersetzung mit der Marke Basis für Markenbindung.⁴²⁸ Abhängig vom betrachteten Produktsegment herrscht beim Kauf von Handelsmarken teilweise die Befürchtung, dass der Kauf zu einer Verringerung des gesellschaftlichen Ansehens führt.⁴²⁹ Handelsmarken werden daher überwiegend in Produktgruppen mit geringem Involvementgrad platziert.⁴³⁰ Empfindet ein Konsument bei der Kaufentscheidung ein geringes, wahrgenommenes Risiko und ein geringes Involvement, steigt die Wahrscheinlichkeit des vermehrten Kaufs von Handelsmarken.

Kaufkraft, Preisbewusstsein

Förderlich für die Verbreitung von Handelsmarken sind nach herrschender Meinung eine sinkende Kaufkraft und damit verbunden eine sinkende Markentreue seitens des Verbrauchers.⁴³¹ Die Besucher deutscher Discounter setzen sich dagegen aus allen Einkommengruppen zusammen. Preisorientiertes Einkaufsverhalten gilt als unabhängig von soziodemographischen Daten der Konsumenten.⁴³² Zu den Konsumenten, die Handelsmarken aufgrund geringerer Kaufkraft kaufen müssen, kommt die Gruppe der hybriden Konsumenten, die Handelsmarken aus rationalen Gründen kaufen.⁴³³ Eine Steigerung des Preisbewusstseins seitens der Konsumenten führt ebenfalls zu einem vermehrten Kauf von Handelsmarken.⁴³⁴ Preisbewusstsein bezeichnet an dieser Stelle die Dominanz des Preisarguments in der Kaufentscheidung des Konsumenten.⁴³⁵

⁴²⁷ Vgl. **Schmohr** (2003), S. 443.

⁴²⁸ Vgl. **Unger; Fuchs** (2007), S. 517.

⁴²⁹ Vgl. **Weise** (2008), S. 115.

⁴³⁰ Vgl. **Burmann; Meffert** (2007), S. 177.

⁴³¹ Vgl. **Bruhn** (2006b), S. 633.

⁴³² Vgl. **Anzengruber** (2008), S. 223.

⁴³³ Vgl. **Schneider**, (2006), S. 232.

⁴³⁴ Vgl. **Weers** (2008), S. 74.

⁴³⁵ Vgl. **Schmitt** (2005), S. 59.

Das Preisbewusstsein eines Konsumenten steigt u.a., wenn er Herstellermarken als zunehmend austauschbar wahrnimmt. Wenn bestimmte Handels- und Herstellermarken qualitativ identisch wahrgenommen werden, sinkt das wahrgenommene Risiko des Konsumenten, ein schlechteres Produkt zu kaufen.⁴³⁶

Einkaufsstättenwahl

Das gestiegene Preisbewusstsein der Konsumenten führt zu einer stärker discount-orientierten Einkaufsstättenwahl.⁴³⁷ Handelsunternehmen forcieren die Bildung von Einkaufsstättentreue durch die Profilierung von Handelsmarkensortimenten.⁴³⁸ Steigt die Einkaufsstättentreue eines Konsumenten über die Markentreue, steigt gleichermaßen die Macht des Handelsunternehmens gegenüber den Herstellern.⁴³⁹ Wählt der Konsument als Einkaufsstätte vorwiegend Discounter, steigt die Wahrscheinlichkeit des vermehrten Kaufes von Handelsmarken, da Discounter ihr Sortiment überwiegend mit Handelsmarken gestalten.⁴⁴⁰

Die theoretische Darstellung der Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen und möglicher Ansatzpunkte für Kundenbindungsmaßnahmen soll im Folgenden empirisch überprüft werden. Betrachtet werden sechs Handelsmarkenhersteller aus unterschiedlichen Branchen des Lebensmitteleinzelhandels.

4 Datenerhebung

Die in Kapitel drei dargestellten Einflüsse auf die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel, bzw. die Ansatzmöglichkeiten für Kundenbindungsmaßnahmen auf Basis dieser Einflüsse, werden in den folgenden Kapiteln anhand einer empirischen Untersuchung überprüft. Auf der Basis von sechs Fallstudien soll analysiert werden, inwieweit Handelsmarkenhersteller die Möglichkeiten zur Gestaltung von Kundenbindungsmaßnahmen nutzen. In diesem Kapitel erfolgt

⁴³⁶ Vgl. **Weers** (2008), S. 74.

⁴³⁷ Vgl. **Funk** (2005), S. 126.

⁴³⁸ Vgl. **Winkelmann** (2008), S. 379.

⁴³⁹ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 91.

⁴⁴⁰ Vgl. **Weise** (2008), S. 125.

zunächst die Darstellung der Grundkonzeption und der Durchführung der Untersuchung. Kapitel 4.1 stellt die der Untersuchung zugrunde liegenden Fragestellungen dar. Kapitel 4.2 beinhaltet die Erläuterung des Untersuchungsdesigns sowie der Möglichkeiten und Grenzen der Forschungsmethode. In Kapitel 4.3 wird anschließend die Auswahl der Stichprobe und die Durchführung der Untersuchung aufgezeigt.

4.1 Konzeptionelle Fragestellungen

Auf Basis der in Kapitel drei erläuterten Zusammenhänge ergeben sich grundlegenden Fragestellungen, die in der Praxis überprüft werden sollen. Diese Fragestellungen werden im Folgenden dargestellt.

Die Dyade zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen kann durch die spezifischen Besonderheiten nicht eindeutig einem speziellen Segment des Marketing wie Business-to-Business oder Zuliefergeschäft zugeordnet werden. Auch eine Vergleichbarkeit zur Dyade zwischen Herstellermarkenproduzent und Handelsunternehmen ist nur bedingt gegeben. Handelsmarkenhersteller-Handels-Beziehungen stellen ein eigenes Segment dar. Die Beziehung ähnelt den oben genannten Segmenten teilweise aufgrund der Wirtschaftsstufe und der Art des Handels. In allen ähnlichen Marketingsegmenten existiert Kundenbindung oder sie wird angestrebt.⁴⁴¹ Insider berichten über langjährige Geschäftsbeziehungen zwischen Handelsunternehmen und Handelsmarkenhersteller.⁴⁴² Die Existenz von Kundenbindung kann demnach auch innerhalb dieser Beziehungen angenommen werden. Fraglich bleibt, wie diese zu erreichen ist.

Der Handel bestimmt im Fall der Handelsmarken die optische Gestaltung der Produkte. In vielen Fällen ist der Handel als Bezugsadresse auf dem Produkt angegeben, nicht der Hersteller. Es bleibt in vielen Fällen unbekannt, wer das jeweilige Produkt produziert.⁴⁴³ Hierdurch bedingt ist es für den Handelsmarkenhersteller nahezu unmöglich, den Endkunden der Handelsmarke an sich zu

⁴⁴¹ Vgl. **Tomczak; Reinecke; Dittrich** (2009), S. 107ff.

⁴⁴² Vgl. **Brandes** (1999), S. 224.

⁴⁴³ Vgl. **Kreutzer** (2007), S. 22ff.

binden. Das Austauschen eines Handelsmarkenherstellers durch einen anderen, günstiger anbietenden Hersteller, wäre – in Bezug auf den Endverbraucher – für den Handel mit wenig Risiko verbunden. Für den Handelsmarkenhersteller bedeutet dieses Austauschbarkeit ein hohes wirtschaftliches Risiko. Das Risiko kann durch die Generierung von Kundenbindung minimiert werden. Zusatzdienstleistungen tragen zur Kundenbindung bei. Das Angebot zusätzlicher Services fördert den Aufbau von Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber.⁴⁴⁴

Langfristige Kundenbindung wird als Erfolgsfaktor innerhalb von Unternehmen gesehen.⁴⁴⁵ Welche Faktoren führen zu einer langfristigen Bindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel? Lässt sich der Handel binden, weil keine alternativen Hersteller der Handelsmarke verfügbar sind? In klassischen Handelsmarkensegmenten ist die Nichtexistenz von Wettbewerbern unwahrscheinlich. Beeinflussen Handelsmarkenhersteller aktiv die Beziehung in der Dyade mit dem Ziel des Aufbaus von Kundenbindung?

Der Anteil von Handelsmarken am Gesamtsortiment nimmt stetig zu.⁴⁴⁶ Der Zuwachs wurde teilweise durch neue Produktbereiche realisiert, die entweder vorher nicht existierten oder in denen Handelsmarken unüblich waren. Bei der Einführung von Handelsmarken in neuartigen Produktbereichen verfügt der Handel in der Platzierung und Positionierung der Handelsmarke über wenig oder keine Erfahrungen. Der Handelsmarkenhersteller bewegt sich – wenn er zusätzlich eine Herstellermarke in diesem Segment produziert – schon länger in dem betrachteten Segment und hat bezüglich der Vermarktung bereits Erfahrungen gesammelt. Dieses Wissen kann er dem Handel als Zusatzdienstleistung in Form von Beratung und Empfehlungen zur Verfügung stellen. Kann in diesem Fall durch das Know-How des Herstellers Kundenbindung generiert werden? Auf der anderen Seite gibt es eine Vielzahl von Handelsmarken in üblichen Produktbereichen, in denen der Handel viel Erfahrung in der Vermarktung sammeln konnte. Wie wichtig ist in diesen Fällen das Markt- und

⁴⁴⁴ Vgl. **Bliemel; Fasott** (2007), S. 151.

⁴⁴⁵ Vgl. **Moser** (2007), S. 144.

⁴⁴⁶ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 14.

Produktwissen des Herstellers? Unterscheiden sich die Geschäftsbeziehungen zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen aufgrund der Neuartigkeit eines Produktes?

Man geht davon aus, dass der Wert eines Partners u.a. von der Anzahl der Transaktionen abhängt, die mit diesem Partner stattgefunden haben.⁴⁴⁷ Im Fall der Platzierung einer neuartigen Handelsmarke ist die Anzahl der Transaktionen als gering anzunehmen. Bestanden in der Vergangenheit zwischen Hersteller und Handel Geschäftsbeziehungen auf Basis von Herstellermarken oder anderer Handelsmarken, kann die Anzahl der Transaktionen vergleichsweise höher sein. Bei Betrachtung des jeweiligen Handelsmarkensegmentes ergibt sich die Frage, ob bei neuartigen Segmenten eine geringere Wettbewerbsintensität anzunehmen ist. Bei älteren Handelsmarkenbereichen steigt bei bestehenden Geschäftsbeziehungen die Summe der Transaktionen. Es kann von einer höheren Wettbewerbsintensität ausgegangen werden. Steigt mit dem Alter eines Handelsmarkenbereiches auch die Substituierbarkeit des Lieferanten?

Eine letzte Fragestellung betrifft die Branchenzugehörigkeit einer Handelsmarke. Es ist bekannt, dass z.B. Commodities – also Grundnahrungsmittel wie Mehl oder Öl – im Konsumgütermarketing anders vermarktet werden als Produkte der dekorativen Kosmetik.⁴⁴⁸ Diese Besonderheiten sind auch für die Vermarktung von Handelsmarken anzunehmen. In Branchen, in denen sich Produktqualitäten verschiedener Hersteller angleichen, steigt die Wichtigkeit von Zusatzdienstleistungen. Mit steigender Ähnlichkeit von Produkten innerhalb eines Segmentes steigt die Austauschbarkeit der einzelnen Produkte untereinander. Die Möglichkeit der Kundenbindung auf Basis spezieller Produkteigenschaften sinkt.⁴⁴⁹ Der Handlungsrahmen eines Unternehmens und die Möglichkeit der Gestaltung von Kundenbindungsmaßnahmen wird durch technische, rechtliche und sonstige Besonderheiten einer Branche beeinflusst. Es ist anzunehmen, dass bei einem Hersteller von Kosmetik andere Möglichkeiten zur Profilierung und Kunden-

⁴⁴⁷ Vgl. **Saab** (2007), S. 100.

⁴⁴⁸ Vgl. **Kreutzer; Merkle** (2008), S. 34.

⁴⁴⁹ Vgl. **Homburg; Schäfer; Schneider** (2008), S. 293.

bindung existieren als bei einem Hersteller von Fetten. Beispielsweise spielt die Qualität des Produktes und die Gestaltung der Verpackung bei beiden Beispielen eine unterschiedliche Rolle.

Die oben dargestellten Fragestellungen dienen als Grundlage für die Konzeption des empirischen Forschungsprojektes und als Basis für die Formulierung eines stichwortartigen Fragebogens.

4.2 Datenerhebung mittels qualitativer Forschung

Das Konstrukt Kundenbindung ist eine hypothetische, qualitative und nicht direkt messbare Variable.⁴⁵⁰ Bezüglich der Kundenbindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel existieren relativ wenig Erkenntnisse bzw. Einsichten. Für beide Aspekte eignet sich ein qualitativ explorativ orientierter Marktforschungsansatz.

In der Vergangenheit lag der Anteil qualitativer Studien an wissenschaftlichen Veröffentlichungen bei 10%.⁴⁵¹ Der Trend zu qualitativen Studien steigt, was sich u.a. in der gestiegenen Anzahl von Veröffentlichungen widerspiegelt.⁴⁵² Qualitative und quantitative Forschung werden in der Literatur als zwei grundlegend verschiedene Ansätze dargestellt.⁴⁵³ Der grundsätzliche Unterschied: Qualitative Forschung beschreibt einen Sachverhalt mit Worten, quantitative Forschung stellt Zusammenhänge mit Zahlen dar.⁴⁵⁴

Kritiker der qualitativen Forschung unterstellen der Methode die mangelnde Kraft der Generalisierung. Befürworter der Forschungsmethode halten die formale Generalisierung für überbewertet, da dies nur ein Forschungsinhalt wäre.⁴⁵⁵ Unabhängig davon sei es – wie im Falle der Gravitationstheorie Gali-

⁴⁵⁰ Vgl. **Festge** (2006), S. 63.

⁴⁵¹ Vgl. **Marschan-Piekkari; Welch** (2004), S. 6.

⁴⁵² Vgl. **Seale; u.a.** (2004), S. 1.

⁴⁵³ Vgl. **Brannen** (2004), S. 312.

⁴⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 312f.

⁴⁵⁵ Vgl. **Flyvbjerg** (2004), S. 424.

leios – auch möglich, von Einzelfällen zu generalisieren.⁴⁵⁶ Qualitative Forschung ermögliche besser als quantitative Forschung die Analyse und Darstellung von kontextbezogenen dynamischen Zusammenhängen.⁴⁵⁷

Qualitative Forschung zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:⁴⁵⁸

- Das Forschungsobjekt wird aus unterschiedlichen Forschungsperspektiven betrachtet. Neben der Beschreibung der untersuchten Aspekte erfolgt eine Darstellung des umgebenden Milieus und der handlungsbestimmenden Strukturen.
- Die Theorieentwicklung erfolgt durch die Analyse von Einzelfällen und der Ableitung von Theorien.
- Alle Handlungen und Äußerungen sind an den jeweiligen Kontext gebunden.
- Die Forschung orientiert sich am Alltagsgeschehen, es existieren keine konstruierten Situationen oder Umgebungen.
- Es gilt das Prinzip der Offenheit. Eine theoretische Strukturierung erfolgt erst nach der kompletten Auswertung.
- Die Forschung konzentriert sich auf die intensive Analyse von Einzelfällen.
- Der Untersuchungsgegenstand bestimmt die Auswahl bzw. Entwicklung der Forschungsmethoden und nicht umgekehrt. Subjektive Perspektiven der Befragten sollen nicht durch methodische Strukturen eingeschränkt werden.
- Qualitative Forschung ist nicht linear. Es kann jederzeit von der Auswertungsphase in die Erhebungsphase gewechselt werden.

Im Vergleich zur quantitativen Forschung misst man qualitative Forschung nicht an den Kriterien Validität, Reliabilität und Objektivität, sondern an den Kriterien Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigbarkeit.⁴⁵⁹ Die Kriterien Validität, Reliabilität und Objektivität sind nur modifiziert für qualitative Forschung aussagekräftig.⁴⁶⁰ Aufgrund der geringen Fallzahlen erreichen quali-

⁴⁵⁶ Vgl. Flyvbjerg (2004), S. 423.

⁴⁵⁷ Vgl. Zalan; Lewis (2004), S. 512.

⁴⁵⁸ Vgl. Steinke (1999), S. 15ff.

⁴⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 47f.

⁴⁶⁰ Vgl. Schaller (2007), S. 96.

tative Forschungsmethoden selten Validität bzw. Allgemeingültigkeit.⁴⁶¹ Die Reliabilität der Ergebnisse, also die Zuverlässigkeit, dass bei einer erneuten Messung identische Ergebnisse geliefert werden, gilt bei qualitativer Forschung aufgrund psychologischer Aspekte ebenfalls fragwürdig.⁴⁶² Objektivität kann bei qualitativer Forschung durch die Kombination offener qualitativer Fragen mit quantitativen Fragen oder fragebogengestützten Bereichen erreicht werden.⁴⁶³

Die Durchführung qualitative Forschungsprojekte erfolgt u.a. auf Basis von Gruppeninterviews oder Einzelexploration.⁴⁶⁴ Ziel ist häufig das Erstellen von Pilotstudien oder Exploration.⁴⁶⁵ Durch Einzelexploration sollen tiefere Einblicke in bestimmte Sachverhalte ermöglicht werden.⁴⁶⁶ Basis-Forschung zielt auf die Beschreibung eines Zustandes, nicht die Lösung eines Problemes.⁴⁶⁷ Die Darstellung eines Sachverhaltes durch Fallstudien gilt dann als sinnvoll, wenn das Forschungsterrain relativ unbekannt ist und die Bildung einer Theorie Ziel des Forschungsvorhabens ist.⁴⁶⁸ Bei der vorliegenden Arbeit ist dies der Fall. Zur Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen existieren keine tiefergehenden Darstellungen.

Die nachfolgenden Fallstudien werden auf Basis von Tiefeninterviews erstellt. Die Begriffe qualitatives Interview und Tiefeninterview werden oft synonym verwandt.⁴⁶⁹ Eine enge Verbindung beider Erhebungsmethoden besteht zum Begriff des explorativen Interviews, wobei letzteres weniger stark Ursachen untersucht.⁴⁷⁰ Bei den Begriffen qualitatives Interview, Tiefeninterview und

⁴⁶¹ Vgl. **Kaufmann** (2006), S. 62.

⁴⁶² Vgl. **Schnell; Hill; Esser** (2005), S. 151f.

⁴⁶³ Vgl. **Lehr** (2006), S. 146.

⁴⁶⁴ Vgl. **Bruhn** (2007), S. 101.

⁴⁶⁵ Vgl. **Berekoven; Eckert; Ellenrieder** (2001), S. 95.

⁴⁶⁶ Vgl. **Bruhn** (2007), S. 101.

⁴⁶⁷ Vgl. **Kelly** (2004), S. 522.

⁴⁶⁸ Vgl. **Ghauri** (2004), S. 109.

⁴⁶⁹ Vgl. **Weischer** (2004), S. 140.

⁴⁷⁰ Vgl. **Klante** (2004), S. 111.

weiteren Bezeichnungen wie Expertengespräch besteht in der Literatur keine einheitliche Abgrenzung.⁴⁷¹

Das Tiefeninterview im eigentlichen Sinne ist eine Entwicklung der klinischen Psychologie.⁴⁷² Es eignet sich für die Anwendung auf komplexe Sachverhalte und ermöglicht die Gewährleistung von Diskretion.⁴⁷³ Die Durchführung des Tiefeninterviews erfolgt als offenes Gespräch durch eine psychologisch geschulte Person.⁴⁷⁴ Das Gespräch wird – bis auf einen Stichwortfragebogen – frei geführt und ermöglicht es, im Bedarfsfall Aspekte des Gespräches zu vertiefen.⁴⁷⁵ Das Tiefeninterview gilt als Pionierinstrument der Marktforschung, über das neue Untersuchungsgebiete erfasst und qualitativ dargestellt werden, um so nachfolgende quantitative Forschung zu ermöglichen.⁴⁷⁶ Methodisch wird das Tiefeninterview häufig als Mischung aus einem per Kernfragebogen strukturierten und einem komplett unstrukturierten Interviewteil durchgeführt.⁴⁷⁷ Die Tiefeninterviews als Basis für die folgenden Fallstudien sind analog aufgebaut. Nach einem kurzen strukturierten Interviewteil anhand eines stichwortartigen Fragebogens folgt ein offenes, unstrukturiertes Interview.⁴⁷⁸

Die Methodik der Erhebung über Tiefeninterviews weist Nachteile auf. Neben den oben erwähnten allgemeinen Problemen qualitativer Forschungsmethoden stellen Tiefeninterviews durch den hohen Organisationsaufwand einen erheblichen Zeit- und Kostenfaktor dar.⁴⁷⁹ Dies begrenzt die Größe des Samples und vermindert die Vergleichbarkeit bzw. Repräsentativität. Repräsentativität ist – wie oben erwähnt – nicht vorrangiges Ziel der qualitativ-explorativen

⁴⁷¹ Vgl. **Huber** (2006), S. 34.

⁴⁷² Vgl. **Riedel** (2006), S. 117.

⁴⁷³ Vgl. **Baumgarth; Bernecker** (1999), S. 67.

⁴⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 67.

⁴⁷⁵ Vgl. **Kuß** (2007), S. 127f.

⁴⁷⁶ Vgl. **Molinari** (1971), S. 87.

⁴⁷⁷ Vgl. **Kepper** (1996), S. 42ff und **Molinari** (1971), S. 18.

⁴⁷⁸ s. Anhang.

⁴⁷⁹ Vgl. **Molinari**, (1971) S. 85f.

Forschung. Für die vorliegende Arbeit stellt das Tiefeninterview ein geeignetes Instrument dar, da es sich einerseits um eine vertrauliche Materie handelt und andererseits wenig Informationen über die Schnittstelle zwischen deutschen Handelsmarkenherstellern und dem Handel existieren. Der Fokus der Erhebung liegt nicht in der repräsentativen Darstellung der Kundenbindungsmaßnahmen, sondern in der Prüfung, ob solche Maßnahmen überhaupt existieren und wie diese in der Praxis gestaltet werden.

Um die Darstellung des Unternehmens im jeweiligen Kontext zu gewährleisten,⁴⁸⁰ wird den Fallstudien eine Analyse des Marktfeldes vorangestellt, das die jeweiligen Unternehmen umgeben.

4.3 Stichprobenauswahl und Durchführung der Untersuchung

Die Stichprobenauswahl im Rahmen der qualitativen Forschung hat andere Beweggründe als die der quantitativen Forschung. Ansatzpunkt für die Auswahl ist nicht statistische Repräsentativität, sondern die Relevanz für das zu untersuchende Thema.⁴⁸¹ Es sollen Untersuchungseinheiten gewählt werden, die zur Theoriebildung oder -erweiterung geeignet sind.⁴⁸² Nach Böhler lassen sich vier verschiedenen Stichprobenarten darstellen.⁴⁸³

- willkürliche Stichprobenauswahl – es werden die Untersuchungseinheiten, die am leichtesten zu erreichen sind, ausgewählt. Das Verfahren führt nicht zu repräsentativen Stichproben und wird bei explorativen Forschungsvorhaben eingesetzt.
- Konzentrationsverfahren – diejenigen Untersuchungseinheiten, die keine Erkenntniszuwächse bringen, werden ignoriert.
- Typische Auswahl – Auswahl von Einheiten, die als repräsentativ gelten
- Quotenauswahl - Die Stichprobenauswahl erfasst quotengestützt alle Merkmale der Grundgesamtheit.

⁴⁸⁰ Vgl. **Noorderhaven** (2004), S. 85ff.

⁴⁸¹ Vgl. **Mayer** (2006), S. 37f.

⁴⁸² Vgl. **Lehr** (2006), S. 147.

⁴⁸³ Vgl. **Böhler** (2004), S. 94.

Bei allen Verfahren wird gefordert, dass die Auswahl der Untersuchungseinheiten auf Kriterien basieren sollte, die mit dem eigentlichen Problem zusammenhängen.⁴⁸⁴ Als erstes Kriterium der Auswahl für diese Arbeit gilt, dass es sich um ein deutsches Unternehmen handelt, das Handelsmarken herstellt. Ein zweites Kriterium in Bezug auf die Wahl des entsprechenden Interviewpartners ist die Auswahl einer Person oder Instanz, die Einfluss auf Kundenbindung hat bzw. den Kontakt zum Handel aufrecht erhält. Bei Handelsmarkenherstellern sind dies vorwiegend Personen aus den Geschäftsbereichen Vertrieb und Marketing oder die Geschäftsführer selbst.

Für die vorliegende Arbeit wurde das Verfahren der willkürlichen Stichprobenauswahl gewählt. Dieses Verfahren führt zu nicht repräsentativen Ergebnissen, eignet sich aber für explorative Forschungsvorhaben wie dieses. Die Grundgesamtheit der Stichprobe ergibt sich durch die Gesamtheit der Handelsmarkenhersteller in Deutschland. Die Stichprobengröße umfasst sechs Unternehmen. Die ersten Untersuchungsobjekte wurden auf der PLMA Expo 2004 in Amsterdam ausgewählt, da auf dieser Messe die Untersuchungsobjekte am leichtesten zu erreichen und zu identifizieren waren. Als zu erfüllende Kriterien wurde für die Untersuchungsobjekte folgendes festgelegt: 1. Firmensitz in Deutschland. 2. Eine mindestens drei Jahre dauernde Geschäftsbeziehung zu einem deutschen Handelsunternehmen auf Basis von Handelsmarken. Die Festlegung des zweiten Kriteriums fand statt, da eine Prüfung der Gestaltung von Kundenbindungsmaßnahmen vorgenommen werden soll. Bei dreijährigen Geschäftsbeziehungen kann man die Existenz von Kundenbindung annehmen.

Um eine Einteilung der Untersuchungsobjekte in Gruppen gewährleisten zu können, wurden die Unternehmen zusätzlich nach den Kriterien „traditionelle Handelsmarkensegmente“ und „neuartige Handelsmarkensegmente“ ausgewählt. Dies dient der Klärung der Frage, ob die generelle Neuartigkeit einer Handelsmarke Einfluss auf die Kundenbindungsmaßnahmen des Hersteller hat. Drei der im Folgenden dargestellten Unternehmen produzieren Handelsmarken in klassischen Bereichen, hier aufgezeigt am Beispiel Bier, Pizza und pflanzliche Fette

⁴⁸⁴ Vgl. **Ghuri** (2004), S. 112.

bzw. Öle. Bei diesen Produktbereichen war und ist der Handelsmarkenanteil in Deutschland hoch. Die Segmente werden seit der Einführung der ersten Handelsmarken durch solche bedient. Die anderen drei Unternehmen bewegen sich in für Handelsmarken unüblichen Produktbereichen. Betrachtet werden Convenience-Food, Microfaser-Reinigungstücher und pflegende Kosmetik.

Allen Fallstudien geht eine Darstellung der Branche mit jeweiligen Besonderheiten und Absatzzahlen voraus. Ebenso wird eine Betrachtung des Wettbewerbsumfeldes vorangestellt. Anschließend erfolgt eine Vorstellung der Unternehmen in Kurzform. Danach werden einzelne Kundenbindungsmaßnahmen der Unternehmen erläutert. Abschließend erfolgt ein Kurzfazit. Ein Vergleich der erhobenen Daten mit den theoretisch abgeleiteten Determinanten der Handelsmarkehersteller-Handelsunternehmen-Dyade erfolgt in Kapitel sechs.

Die Tiefeninterviews wurden mit den betreffenden Verantwortlichen des Unternehmens entweder in der Firmenzentrale oder an neutralen Orten durchgeführt. Alle Tiefeninterviews bestanden aus zwei Teilen – einem allgemeinen Bereich auf Basis eines stichwortartigen Themenkatalogs sowie einem darauf folgendem freien Gespräch zum Thema Kundenbindung. Der allgemeine Bereich basiert auf einem Interviewleitfaden, durch den ausgeschlossen werden sollte, dass wichtige Fragen vernachlässigt oder gar nicht gestellt werden.⁴⁸⁵

Die Darstellung der Fallstudien erfolgt in anonymer Form, um die Identität der Unternehmen zu schützen. Ein Unternehmen wollte auf diese Darstellung verzichten. Um ein gleichmäßiges Bild zu erhalten, wird aber auch dieses Unternehmen in anonymer Form dargestellt. Dem Argument, dass im Internet die Produzenten von Handelsmarken öffentlich nachlesbar seien, und so eine anonyme Darstellung nicht notwendig wäre, kann entgegen gehalten werden, dass Handelsmarken teilweise von mehr als einem Unternehmen produziert werden.⁴⁸⁶ Im Internet oder anderen Veröffentlichungen wird meist nur ein Hersteller einer bestimmten Handelsmarke zugeordnet. Zweit- oder Dritthersteller

⁴⁸⁵ Vgl. **Daniels; Cannice** (2004), S. 192.

⁴⁸⁶ Vgl. **Kreutzer** (2007), S. 23.

derselben Handelsmarke tauchen in diesen Veröffentlichungen nicht auf. Die anonyme Darstellung ist somit notwendig, um die beteiligten Unternehmen zu schützen.

5 Fallstudien

Bei den nachfolgenden Fallstudien ist zu berücksichtigen, dass die der Klassifizierung der Unternehmen dienenden Angaben zu Mitarbeitern, Größe und Umsatz stellenweise weggelassen wurden, wenn diese Angaben die Identität des Unternehmens gefährden. Nicht belegte statistischen Angaben beziehen sich auf die im Tiefeninterview gesammelten Informationen und sind stellenweise seitens der Interviewpartner geschätzte Werte. Dies bezieht sich nicht auf die den Unternehmensdarstellungen vorangestellten Branchen- und Wettbewerbsbeschreibungen.

Die Tiefeninterviews wurden ausschließlich mit Personen der Unternehmen geführt, die umfangreiche Kenntnisse über das jeweilige Unternehmen, den Markt und die im Unternehmen produzierten Handelsmarken haben. In allen Fällen handelte es sich um Mitarbeiter in Führungspositionen.

Die Darstellung der Fallstudien erfolgt in der Reihenfolge Tiefkühlpizza, Bier, Fette und Öle, Microfasertücher, Chilled Food und Kosmetik. Unter dem Aspekt Kundenbindung werden stellenweise auch Parameter abgehandelt, die nicht zu den direkten aktiven Kundenbindungsmaßnahmen zählen, die aber einen großen Einfluss auf die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen haben.

5.1 Fallstudie 1: Tiefgekühlte Pizza

Das in dieser Fallstudie betrachtete Unternehmen verzichtet auf eine anonyme Darstellung. Um die Einheitlichkeit der Fallstudien zu gewährleisten, wird die Fallstudie dennoch in anonymer Form dargestellt. Betrachtet wird das Segment tiefgekühlte Pizzaprodukte.

5.1.1 Branche und Wettbewerbssituation

Die generelle Beliebtheit von Tiefkühlprodukten spiegelt den später in der Fallstudie zu Chilled Food nochmals dargestellten Trend zu Bequemlichkeit und Zeitersparnis wider. Tiefkühlprodukte verringern die Zubereitungszeit. Im speziellen Segment der Pizzen wird zudem der Nachbereitungsaufwand reduziert. Der Aspekt der Zeitersparnis bei Nutzung von Tiefkühlprodukten ist den Verbrauchern wichtig.⁴⁸⁷ Die gesamte Produktparte Tiefkühlkost umfasst neben dem hier betrachteten Segment Pizza auch Fertig- und Halbfertiggerichte, tiefgekühltes Obst, Gemüse und Fleischerzeugnisse sowie Speiseeis und tiefgekühlte Torten.

Gemäß der Datenerhebung der Brigitte Kommunikationsanalyse wählen 44% der Befragten beim Kauf von Tiefkühlprodukten preisunabhängig aus einer beim Konsumenten individuell vorhandenen Auswahl bevorzugter Marken. 32% der Verbraucher wählen die jeweils günstigste Marke aus der Gruppe bevorzugter Marken; 7% der Verbraucher wählen immer die gleiche Marke. 3% der Befragten kaufen prinzipiell keine Tiefkühlkost. 14% wählen – ohne eine Beachtung von Marken – grundsätzlich das günstigste Produkt.⁴⁸⁸

Der gesamte Tiefkühlabsatz in Deutschland lag 2007 bei 1,47 Millionen Tonnen mit einem entsprechenden Umsatz von 7,8 Milliarden Euro. 57% des Gesamtumsatzes entfallen auf tiefgekühlte Fertiggerichte und gefrorene Pizza.⁴⁸⁹ Seit 2003 steigt der Absatz tiefgekühlter Produkte kontinuierlich an.⁴⁹⁰

Im Rahmen der Befragung der Verbraucheranalyse 2008 gaben 50,3% der Befragten an, mindestens einmal im Monat tiefgekühlte Pizza zu verwenden.⁴⁹¹ In zeitlicher Betrachtung ist bei der Markenpräferenz der Konsumenten eine Tendenz zu den Handelsmarken des Discounters Aldi zu erkennen. In der Befragung 2001 gaben 46,6% der Befragten an, Tiefkühlprodukte bevorzugt bei

⁴⁸⁷ Vgl. Geyer (2007), S. 67f.

⁴⁸⁸ Vgl. Brigitte Anzeigenabteilung; G+J Media Forschung- und Services, (2008), S. 95.

⁴⁸⁹ Vgl. Datamonitor (2008a), S. 10f.

⁴⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 10.

⁴⁹¹ Vgl. Axel Springer Verlag AG; Bauer Verlagsgruppe (2008), S. 121.

Aldi zu kaufen.⁴⁹² 2008 stieg dieser Prozentsatz auf 52,3%.⁴⁹³ Dies entspricht den Trends im Bereich der Preis- bzw. Markenpräferenz: 2001 gaben 25,8% der Befragten an, sich beim Kauf von Tiefkühlpizzen hauptsächlich an niedrigen Preisen zu orientieren und 46,1% nach Qualität bzw. Marke.⁴⁹⁴ 2006 orientieren sich laut der Befragung bereits 32,2% der Befragten nach preislichen Aspekten und 44,7% nach Marken.⁴⁹⁵ Der Trend im deutschen Pizzamarkt geht aktuell zu italienischer Pizza mit dünnem Teig und Rohteigpizza mit nicht vorgebackenem Teig. Bei den italienischen Pizzen ist die Steinofenpizza am beliebtesten.⁴⁹⁶

Der deutsche Tiefkühlpizzamarkt wird von Handelsmarkenherstellern sowie den Herstellermarken Dr. Oetker und Wagner dominiert.⁴⁹⁷ Der mengenmäßige Handelsmarkenanteil am Gesamtmarkt lag 2007 bei 35,2%, wertmäßig belief sich der Anteil auf 34,1%.⁴⁹⁸

Gesetzliche Vorgaben gelten in diesem Produktsegment gemäß Lebensmittelrecht u.a. für die Deklaration der Inhaltsstoffe, eine Dokumentation der Rohstoffverfolgung und Haftung. Bei der Logistik muss gewährleistet sein, dass durch eine durchgehende, ununterbrochene Kühlkette der Aggregatzustand der Produkte erhalten bleibt.⁴⁹⁹ Diese gesetzliche Regelung erfordert sowohl vom Hersteller als auch vom Handel Investitionen in Froster und Tiefkühlanlagen.⁵⁰⁰ Die Logistik für ein Tiefkühlprodukt ist umfangreicher und aufwändiger als für ein nicht tiefgekühltes Produkt.⁵⁰¹

⁴⁹² Vgl. Axel Springerverlag AG; Bauer Verlagsgruppe (2001), S. 110.

⁴⁹³ Vgl. Axel Springerverlag AG; Bauer Verlagsgruppe (2008), S. 121.

⁴⁹⁴ Vgl. Axel Springerverlag AG; Bauer Verlagsgruppe (2001), S. 185.

⁴⁹⁵ Vgl. Axel Springerverlag AG; Bauer Verlagsgruppe (2006), S. 231.
Der Wert wurde in der Verbraucheranalyse 2008 nicht erhoben.

⁴⁹⁶ Angabe des befragten Unternehmens, 2008.

⁴⁹⁷ Vgl. SevenOne Media GmbH (2007), S. 15.

⁴⁹⁸ Vgl. PLMA (2008), S. 36.

⁴⁹⁹ Vgl. Lewis (2006), S. 36.

⁵⁰⁰ Vgl. Rahman; Velez-Ruiz (2007), S. 651ff.

⁵⁰¹ Vgl. Ayers; Odegaard (2007), S. 328.

5.1.2 Kurzdarstellung des Unternehmens

Das Unternehmen wurde 1976 durch die Übernahme einer Versandbäckerei gegründet. Heute ist es die hundertprozentige Tochter einer großen Aktiengesellschaft. Die Produktion erfolgt in zwei Werken in Deutschland, weitere Werke befinden sich in Österreich und in Großbritannien.

Das Unternehmen beschäftigt derzeit ca. 1.800 Mitarbeiter. Der Jahresumsatz belief sich im Jahr 2007 auf 450 Millionen Euro. Zum angebotenen Sortiment zählen neben Tiefkühlpizzen auch tiefgekühlte Baguettes und tiefgekühlte Pastafertiggerichte. Letztere werden als Spezialsortiment zur Sicherung bzw. Abrundung des Grundsortiments angesehen. Die Entwicklung der ersten tiefgekühlten Pizza im Lebensmitteleinzelhandel gilt als Innovation des hier betrachteten Unternehmens, ebenso wie das erste tiefgefrorene italienische Fertiggericht in einer Backschale. Insgesamt werden pro Jahr 500 Millionen Stück des Produktangebotes produziert, hiervon zählen 370 Millionen Stück zum Pizza-Sortiment. Im Nachfolgenden werden dargestellte Daten auf den Pizzasektor begrenzt. Im Pizzasegment hat das Unternehmen europaweit einen Marktanteil von ca. 20%, speziell auf Deutschland bezogen liegt der Marktanteil mit ca. 30% vergleichbar hoch wie die Marktanteile bekannter Herstellermarken. Im Pizzasegment wird seit 1995 eine eigene Herstellermarke geführt, deren Marktanteil im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern sehr gering ist und bei ca. 5% liegt. Für diese Herstellermarke wurden in letzter Zeit sämtliche Kommunikationsmaßnahmen auf ein Minimum reduziert, da eine Stärkung der Marke derzeit nicht forciert wird.

Innerhalb des Handelsmarkenbereichs gilt das Unternehmen als der größte Hersteller tiefgekühlter Pizzen und als Marktführer. Das Unternehmen ist einer der ersten Handelsmarkenhersteller in diesem Segment. Es beliefert derzeit fast alle großen Handelsketten in Deutschland. Für die Kunden im In- und Ausland werden derzeit ca. 1.000 verschiedene Rezepturen, deren Böden und Beläge variieren, gefertigt.

Das Unternehmen beliefert Kunden in Deutschland, dem europäischen Ausland, Russland, China und Marokko. Der Markteintritt im Ausland erfolgt überwiegend über die Handelspartner; spezielle Handelsagenturen werden nicht eingeschaltet. Im angebotenen Handelsmarkensortiment befinden sich Generika, klassische Handelsmarken und Premium-Handelsmarken. Der Anteil der Premium-Handelsmarken, die das Unternehmen an den deutschen Einzelhandel liefert, liegt in Deutschland bei über 10%, Tendenz steigend.

5.1.3 Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens

Kundenbindung bedeutet für das Unternehmen das Erbringen von Leistungen, die von der Handelsseite nicht erwartet werden bzw. nicht üblich sind. Hierzu zählt in allen Bereichen die Lösung individueller Probleme des Kunden.

5.1.3.1 Individuelle und verzahnte Betreuung

Entgegen der früher im Unternehmen üblichen Praxis, einen Handelskunden durch einen Key-Account-Manager zu betreuen, wird in der Unternehmensstruktur ein sogenanntes Kunden-Management-Team eingesetzt. Das Team ist eingeteilt in die vier Segmente Produkt, Qualität, Logistik und IT. Jeder Mitarbeiter eines solchen Segmentes betreut den entsprechenden Mitarbeiter auf der Seite des Handels im selben Fachbereich. Insgesamt sind über 50 Mitarbeiter im Unternehmen für die Betreuung der Handelskunden zuständig. Ziel dieser Betreuung ist eine engere Verzahnung mit den Schnittstellen des Kunden, um einerseits jeweils den richtigen Ansprechpartner für das Fachgebiet zu haben und andererseits die Effizienz der Geschäftsabläufe und Planungen zu erhöhen.

Die Mitarbeiter der vier Segmente koordinieren ihre Arbeit als Team. In Zusammenarbeit mit dem Handel entwickelt der Produktmanager neue Ideen und Rezepturen, er gibt Anregungen für Positionierung und Verpackungsgestaltung und wird in Planungen zu Aktionen am Point of Sale einbezogen. Mit dem Logistik-Manager werden Lagerkapazitäten, Palettenoptimierung und verfügbare Lieferfenster abgesprochen. Als Qualitätsabteilung fungiert eine eigene Abteilung mit drei Mitarbeitern, geführt von einem promovierten Lebensmitteltechnologien.

Die Aufgabe dieser Abteilung ist neben der ständigen Qualitätskontrolle auch die Beratung des Handelskunden bezüglich eventuell existierender Kreuzkontaminationen bzw. in Produkten vorhandener Allergene. Das IT-Management stimmt Bestellvorgänge individuell auf den Kunden ab, vorhandene Daten des Kunden werden organisiert, gepflegt und dem Handelskunden auf Wunsch zur Verfügung gestellt.

5.1.3.2 Individuelle Handelsmarken

Das Unternehmen entwickelt für und mit den Kunden individuelle Handelsmarken, die es dem Kunden ermöglichen, eine Unvergleichbarkeit innerhalb des Wettbewerbs zu erreichen. Die Parameter Teig, Belag und Sauce werden individuell variiert, so dass derzeit knapp 1.000 verschiedene Rezepturen für den Handel gefertigt werden. Basis für die Entwicklung des Produktes ist die gewünschte Strategie und Ausrichtung, die der Kunde mit der Positionierung der Handelsmarke erreichen will. Die Entwicklung selbst findet in einer eigenen Versuchs- und Entwicklungsküche mit 15 Mitarbeitern statt. Auf Wunsch wird eine bestimmte Rezeptur in Kleinmengen für Versuchsmärkte produziert. Der Testlauf wird sowohl vom Handelsmarkenhersteller als auch vom Handelsunternehmen beobachtet. Als Beispiel kann hier der Test einer exklusiven Premium-Handelsmarke in einem Discounter gesehen werden. Wenn im individuellen Fall mangels Absatzvolumen die Entwicklung einer eigenen Handelsmarkenlinie für ein Handelsunternehmen nicht rentabel ist, bietet der Handelsmarkenhersteller eine speziell für diesen Einsatz entwickelte Industriemarke an, die auf Wunsch in einer individuellen Verpackung geliefert wird. Bei dieser Industriemarke handelt es sich um ein standardisiertes Produkt, das in großen Mengen produziert und nur äußerlich unterschiedlich markiert wird.

5.1.3.3 Technik und Forschung

Ausschlaggebend für die Produktionsgeschwindigkeit der Pizzenlinien ist die Effizienz der Öfen. Für die ständige Weiterentwicklung der Produktionsmaschinen hat das Unternehmen einen Unternehmensbereich Engineering mit derzeit ca. 40 Mitarbeitern entwickelt. Neben der Weiterentwicklung der Fertigungsstraßen mit den jeweiligen Bestandteilen wie z.B. Kaltofen oder Dosierer

werden neue Rohstoffe getestet oder neue Produktionsverfahren geprüft. In diesem Bereich arbeitet das Unternehmen zusätzlich mit externen Forschungseinrichtungen, wie z.B. dem Fraunhofer Institut oder der Technischen Universität Berlin, zusammen. Durch die ständige Weiterentwicklung der Maschinen können Produktionskostenvorteile realisiert werden. In anderen Bereichen, wie z.B. bei der Kennzeichnung von Produkten mittels RFID-Chips, sichert man sich selbst und dem Kunden einen Zeitvorsprung, um zukünftige gesetzliche Anforderungen schon vorher erfüllen zu können. Im Bereich der eigenen Produkte forscht eine weitere Gruppe an Rohstoffvariationen, Aggregatzuständen oder Haltbarkeitsoptimierung.

5.1.3.4 Rohstoffeinkauf

Das Unternehmen kauft Rohstoffe in großen Mengen. Hierdurch lassen sich Mengenrabatte realisieren. Ähnlich wie bei der Ausrichtung auf den Handelskunden existiert ein Managementteam, welches für den Einkauf der Waren zuständig ist. Speziell geschulte Einkäufer prüfen die Ware persönlich, Einkaufsverträge gelten oft über einen längeren Zeitraum, um hinsichtlich des Lieferanten eine bessere Bindung und somit eine gleichbleibend hohe Produktqualität zu gewährleisten. Zusätzlich durchlaufen Lieferanten eine qualitätsorientierte Qualifizierungsmaßnahme.

Beim Einkauf spezieller Zutaten, wie z.B. besondere Gemüsesorten, deren Qualität und Menge vorher mit dem Handel definiert wurden, wird der Rohstoffeinkauf als Basis für eine besondere Kundenbindungsmaßnahme genutzt. Das Unternehmen kauft den kompletten verfügbaren Bestand der Ware auf, ein Mitbewerber könnte im Zweifelsfall die Anforderungen des Kunden nach diesen speziellen Zutaten nicht erfüllen. Der Handel könnte in diesem Falle den Handelsmarkenproduzenten nur ersetzen, wenn er auch die Rezeptur der Handelsmarke ändern lässt.

5.1.3.5 Service und Zusatzleistungen

Das Unternehmen konzentriert sich neben der Lieferung der gewünschten Ware auf zusätzliche Serviceleistungen. Dies fängt bei der Beratung des Kunden

bezüglich Produktgestaltung und Positionierung an. In variablen Punkten, wie z.B. der Deklaration von Inhaltsstoffen oder der Angabe von Nährwerten auf der Verpackung, steht das Unternehmen dem Handelskunden beratend zur Seite. Dies betrifft auch erforderliche Produktvariationen wie bei Expansionen ins Ausland. Wenn der Kunde einen neuen Auslandsmarkt betritt bzw. die Handelsmarke erstmalig in ausländischen Filialen einsetzen möchte, wird die Rezeptur bei Bedarf den gesetzlichen Bestimmungen des Landes angepasst. Bei vielen Spezialitäten, wie Edelsalami oder Parmesan, existieren eindeutige Bestimmungen über die Beschaffenheit der Ware, die sich auf den Trockengehalt, die Mischung und somit auf den Rohstoffeinkaufspreis auswirken. Das betreffende Produkt wird zusammen mit dem Handel überarbeitet und neu kalkuliert. Basis für diese Serviceleistung ist eine genaue Kenntnis der Lebensmittelvorschriften in den jeweiligen Ländern.

Zu den Zusatzdienstleistungen gehört auch die Gestaltung der Verpackung der entwickelten Handelsmarke, falls der Handel dies wünscht. Das Unternehmen gestaltet 30% der eigenen Handelsmarkenverpackungen für den deutschen Markt und 70 - 80% der Verpackungen für den ausländischen Markt.

Ein zeit- und kostenintensiver Bereich der zusätzlichen Serviceleistungen ist die freiwillige Beobachtung absatzbezogener Aspekte der Handelsmarken seitens des Produzenten. Hierfür kauft das Unternehmen Marktforschungsdaten von z.B. AC Nielsen oder prüft die Absatzzahlen der betreffenden Handelsmarke. Bei Unregelmäßigkeiten wird intensiver nachgeforscht und das Handelsunternehmen informiert. In extremen Fällen – wenn ein Produkt aufgrund stark sinkender Absatzzahlen Probleme vermuten lässt – schaltet das Unternehmen auf eigene Kosten ein externes Marktforschungsinstitut ein, welches diesen Umstand analysiert. Dies geschieht in den Verkaufsräumen des Kunden durch z.B. Befragung der Konsumenten. Nach Erhebung der Daten erfolgt eine Diskussion der Problematik mit dem Handelsunternehmen. Es werden mögliche Lösungswege, beispielsweise Produktvariationen, abgesprochen und realisiert.

5.1.3.6 Konzentration auf Kernkompetenzen

Das Unternehmen konzentriert sich auf seine Kernkompetenzen und gliedert abweichende Geschäftsbereiche aus. Die Logistik – einer der Kernkostenpunkte bei Tiefkühlware – wurde an ein Frachtunternehmen übergeben, bei dem nach Bedarf sogenannte Frachtfenster gebucht werden. Durch die Ausgliederung des Bereiches ergeben sich Kosteneinsparungen, die an den Handelskunden weitergegeben werden. Die flexible Verfügbarkeit des Frachtraumes in Koordination mit dem Handelsunternehmen verhindert lange Wartezeiten beim Löschen der Fracht. Beeinträchtigungen der Kühlkette werden vermieden.

Auch in anderen Unternehmensbereichen, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen – wie z.B. der Gestaltung von Verpackungen – greift man auf externe Dienstleister zurück.

5.1.4 Kurzfazit

Neben der Lieferung einwandfreier, individueller Ware konzentriert sich der Handelsmarkenhersteller in allen Aspekten des Handelns auf den Erfolg des Kunden. Die Individualität der Produkte ist ein Beispiel dafür, wie versucht wird, den Markterfolg und die Bestrebungen des Handelsunternehmens zu fördern, indem sich dieser unverwechselbar gegenüber dem Endkunden positionieren kann.

Das Unternehmen steht in jedem Schritt der Geschäftsverbindung dem Handelsunternehmen beratend zur Seite. Durch ständige Überwachung der Handelsmarke erkennt das Unternehmen Probleme, bevor der Kunde diese entdeckt. Vorhandene Probleme werden gemeinsam gelöst, wenn sie nicht bereits vorher vermieden werden können. Durch die personalintensive Betreuung an mehreren Schnittstellen zum Handel findet ein ständiger Austausch statt, der eine starke Bindung fördert. Die kundenbindungsfördernde Maßnahme kompletter Rohstoffaufkäufe basiert auf der im Laufe der Zeit gewachsenen Marktstärke. Durch diese Vorgehensweise ist das Unternehmen in Teilbereichen nicht ersetzbar, ohne das Produkt grundlegend zu ändern.

5.2 Fallstudie 2: Bier

Die nachfolgende Fallstudie erfolgt auf Wunsch des betreffenden Unternehmens in anonymer Darstellung. Betrachtet wird das Segment der Biergetränke.

5.2.1 Branche und Wettbewerbssituation

In Deutschland wird europaweit das meiste Bier produziert und konsumiert.⁵⁰² Gemäß einer Umfrage konsumieren 34,9% der deutschen Haushalte mindestens einmal wöchentlich die verschiedenen Biersorten.⁵⁰³ In Deutschland wird ca. ein Viertel der Biergesamtmenge über Gaststätten verzapft, drei Viertel laufen über den Handel.⁵⁰⁴ Das in den Privaträumen konsumierte Bier wird überwiegend im Supermarkt oder über den Getränkefachhandel gekauft, seltener im SB-Warenhaus und noch seltener in Verbrauchermärkten und Discountern.⁵⁰⁵ Lagerbiere, zu denen auch das Pils gehört, stellen in Deutschland die umschlagsstärkste Sorte dar, gefolgt von Spezialbieren und Ales bzw. Stouts sowie alkoholfreien oder alkoholreduzierten Bieren.⁵⁰⁶

Kaufentscheidend für den Großteil der Konsumenten ist in erster Linie die Qualität des Bieres. Als zweites Kriterium wird der Verkaufspreis in Verbindung mit der Marke genannt. Bier gilt als Produkt mit besonders hohem Markenbindungspotential. Bei einer Befragung gaben nur 26% der Befragten an, keine bestimmte Stammmarke zu bevorzugen. Eine große Rolle spielt bei Bier die Art der Verpackung. Zwei Drittel der Konsumenten geben als Entscheidungsgrund gegen den Kauf einer bestimmten Marke die Abfüllung in PET-Flaschen an.⁵⁰⁷ Der größte Anteil verkauften Bieres wird über Mehrwegenghalsflaschen vertrieben. Der hohe Anteil von Dosenbinden im deutschen Biermarkt brach durch die Einführung des Dosenpfands im Jahr 2003 rapide ein.⁵⁰⁸

⁵⁰² Vgl. Ernst & Young (2006), S. 77.

⁵⁰³ Vgl. Axel Springerverlag AG; Bauer Verlagsgruppe (2008), S. 31.

⁵⁰⁴ Vgl. Ernst & Young (2007), S. 82f.

⁵⁰⁵ Vgl. Lebensmittel Praxis, Innofact AG (2005), S. 25.

⁵⁰⁶ Vgl. Datamonitor (2007), S. 11.

⁵⁰⁷ Vgl. Lebensmittel Praxis, Innofact AG (2005), S. 18 ff.

⁵⁰⁸ Vgl. KPMG (2007), S. 7.

Bei Betrachtung der Brauereien wird ein sehr fragmentierter Markt mit hoher Konkurrenz erkennbar.⁵⁰⁹ In Deutschland gab es 2007 nach Angaben des Deutschen Brauer-Bundes und des Statistischen Bundesamtes 1.302 Brauereien.⁵¹⁰ Die hohe Anzahl der Brauereien führt zu einer Vielzahl regionaler, nationaler und internationaler Biermarken, derzeit beläuft sich die Zahl der aktiven Marken auf ca. 5.000.⁵¹¹ Mit Beginn des Jahres 2001 setzte in der deutschen Brauereilandschaft durch Fusionen und Übernahmen seitens deutscher und ausländischer Brauereikonzerne eine teilweise noch anhaltende Konsolidierungswelle ein. Die Konsolidierung führte zur Bildung großer Braukonzerne. Zu den größten Konzernen auf dem deutschen Markt zählt die Oetker Gruppe, die Bitburger Braugruppe GmbH und die InBev Germany Holding.⁵¹² Premium-Biermarken verlieren zunehmend Marktanteile zu Gunsten von Billigmarken.⁵¹³

Der Gesamtausstoß der deutschen Brauereien lag 2008 bei 102.857.921 Hektolitern.⁵¹⁴ In zeitlicher Betrachtung ist der Gesamtausstoß stetig sinkend, 1995 lag der Gesamtausstoß noch bei 116.900.000 Hektoliter.⁵¹⁵ Deutsche Konsumenten bevorzugen deutsches Bier, lediglich ca. 3% des in Deutschland konsumierten Bieres werden importiert - ein Großteil dieser importierten Biere stammt aus Dänemark.⁵¹⁶

Deutsche Brauereien sind gemäß dem Biersteuergesetz dazu verpflichtet, nach dem deutschen Reinheitsgebot zu brauen. Ausländische Biere, die in Deutschland verkauft werden, unterliegen dieser Regelung nicht.⁵¹⁷

⁵⁰⁹ Vgl. **Datamonitor** (2007), S. 14.

⁵¹⁰ Vgl. **Deutscher Brauer-Bund e.V.** (2008), S. 1.

⁵¹¹ Vgl. **Benkert** (2008), S. 2.

⁵¹² Vgl. **Datamonitor** (2007), S. 13.

⁵¹³ Vgl. **Ernst & Young** (2007), S. 80.

⁵¹⁴ Vgl. **Statistisches Bundesamt** (2008b), S. 7.

⁵¹⁵ Vgl. **Deutscher Brauer-Bund e.V.** (2008), S. 3.

⁵¹⁶ Vgl. **Ernst & Young** (2007), S. 79.

⁵¹⁷ Vgl. **Freter; Kuhl** (1988), S. 20f.

Experten vermuten, dass grob ein Fünftel aller deutschen Brauereien Handelsmarken herstellen.⁵¹⁸ Handelsmarken im Bierbereich sind deutlich weniger akzeptiert als in anderen Produktsegmenten. Ca. 50% der Verbraucher lehnen die Biere der Discounter aufgrund empfundener Qualitätsmängel ab - die andere Hälfte verzichtet auf die qualitative Beurteilung.⁵¹⁹

Der Handelsmarkenbereich des deutschen Biermarktes wurde 2003 durch eine gesetzliche Regelung zusätzlich geschwächt. Fast alle Handelsmarken im discountierenden Umfeld wurden bis 2003 als Dosenabfüllung im Handel verkauft. Durch die Einführung des Dosenpfandes konnte ein deutlicher Einbruch im Segment der Bier-Handelsmarken verzeichnet werden. Der Marktanteil sank 2003 auf 9,45%, im Vorjahr lag der Anteil bei 22,69%.⁵²⁰ Der mengenmäßige Anteil der Handelsmarken im deutschen Biermarkt liegt 2007 bei 14,5%, das entspricht einem wertmäßigen Anteil von 6,4% des Gesamtmarktes.⁵²¹

5.2.2 Kurzdarstellung des Unternehmens

Das inhabergeführte Unternehmen ist Teil einer Holding mit Sitz im westlichen Süddeutschland. Insgesamt werden unter dem Dach der Holding vier teilweise ausländische Brauereien geführt. Ein internationaler Braukonzern hält einen unter 50% liegenden Anteil an einigen dieser Brauereien.

Das hier dargestellte Unternehmen blickt - wie viele der deutschen Brauereien - auf eine lange Brautradition zurück, die bis ins 18. Jahrhundert zurückführt. Durch den Ankauf konkurrierender Brauereien wurden verschiedene Traditionsbiermarken übernommen und teilweise in das eigene Portfolio übertragen. Die Produktion dieser Marken erfolgte nach Übernahme überwiegend am eigenen Unternehmensstandort. Heute werden am Unternehmensstandort neben den verschiedenen Biermarken auch Biermischgetränke und Trendprodukte produ-

⁵¹⁸ Vgl. KPMG (2005), S. 5.

⁵¹⁹ Vgl. Lebensmittel Praxis, Innofact AG (2005), S. 19.

⁵²⁰ Vgl. Lebensmittel Zeitung Spezial (2003), S. 50.

⁵²¹ Vgl. PLMA (2008), S. 39.

ziert. Eine dieser Marken gilt im Segment als Marktführer. Insgesamt besteht das Produktportfolio des Unternehmens aus 15 teilweise national bekannten Marken mit knapp 30 unterschiedlichen Produkten. Im Hauptstandort sind derzeit knapp 800 Mitarbeiter beschäftigt. 2007 wurde ein Gesamtumsatz der Gruppe von ca. 33 Millionen Euro mit Biergetränken erwirtschaftet.

Das Unternehmen ist für den deutschen Handel einer der ersten Handelsmarkenhersteller im Segment Bier. Die erste Handelsmarke wurde 1975 produziert. Die Intention ging damals von der Brauerei aus, die sich dem Handel als Produzent anbot. Bis 2003 zählten weitere große deutsche Handelsunternehmen zum Kundenkreis. Die produzierten Handelsmarken bedienten fast ausschließlich das Pils-Segment. Viele der Kundenbeziehungen wurden 2003 nach Einführung des Dosenpfandes kurzfristig beendet, als ein großer Teil der Handelsunternehmen Einwegverpackungen im Biersegment kurzfristig komplett aus dem Sortiment nahmen. Nachdem der Handel Bier-Handelsmarken – in Form von PET-abgefüllter Ware – wieder im Sortiment listete, wurden alte Kundenbeziehungen u.a. aufgrund fehlender PET-Abfüllstationen nicht wieder aufgenommen.

Aktuell werden für den deutschen Handel nur noch zwei große und einige kleinere Handelsmarken produziert. Diese bedienen wiederum ausschließlich das Pilssegment und sind in Dosen abgefüllt. Alle Handelsmarken werden – wie im Biersegment üblich – als klassische Handelsmarken positioniert. Im Mengenvergleich zur Gesamt-Bierproduktion der Brauerei stellen diese Handelsmarken einen Anteil von ca. 3% dar.

Für den ausländischen Lebensmittelhandel, teilweise auch Tochterunternehmen deutscher Handelsunternehmen, produziert das Unternehmen im Gegensatz zum deutschen Markt eine weitaus höhere Anzahl von Handelsmarken. Die höchsten Mengen der ca. 25 Handelsmarken werden derzeit für Frankreich, Spanien und Italien abgefüllt. Bei Einbeziehung der ausländischen Handelsmarken beläuft sich der mengenmäßige Anteil der Handelsmarken am Gesamtausstoß der Brauerei auf ca. 9%.

Das Unternehmen versteht das Handelsmarkengeschäft für Deutschland aufgrund der geringen Margen überwiegend als Kapazitätsauslastung sowie strategische Bindung des Handels für die im Unternehmen produzierten Herstellermarken. Teilweise wird durch die Positionierung der Handelsmarke in Dosenabfüllung bei einem bestimmten Handelsunternehmen ein Wiedereintritt der Hauptmarke in Dosenabfüllung angestrebt. Das Unternehmen spekuliert hierbei auf das baldige Ansteigen des Marktanteils von Dosengebinden im deutschen Biermarkt, resultierend aus der europaweiten Vereinheitlichung des Dosenpfandes und Vereinfachung der Rücknahmeabwicklung in den Geschäftsstellen des Handels.

Ansprechpartner des Unternehmens seitens des Handel sind - sowohl bei der Herstellermarke als auch bei der Handelsmarke - die Einkäufer des Handels.

5.2.3 Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens

Kundenbindung bedeutet für das Unternehmen, dem Kunden ein Produkt zu liefern, dass er qualitätsmäßig erwartet bzw. ein noch hochwertigeres Produkt als der Kunde es erwartet. Aktive Kundenbindungsmaßnahmen für die deutschen Handelsmarken werden nach Aussagen des Unternehmens – aufgrund mangelnder Umsatzattraktivität – nur beschränkt forciert.

5.2.3.1 Preisfähigkeit

Für den Handel ist bei Bier-Handelsmarken nach Angaben des Unternehmens der Preis zu 80 - 90 % ausschlaggebend für die Auswahl des Lieferanten. Das Unternehmen verfügt, bedingt durch seine in der Vergangenheit gewachsene Struktur, über ausreichend Produktionskapazitäten, um einen hohen Gesamtausstoß zu realisieren. Dies und die teilweise anfallenden Überkapazitäten führen dazu, dass das Unternehmen die Handelsmarken günstig produzieren kann. Es ist möglich, von einer Kalkulation nach Teilkosten auszugehen. Wenn mit der Handelsmarkenproduktion für ein bestimmtes Handelsunternehmen die strategische Position der eigenen Herstellermarken bei diesem Handelsunternehmens verbessert werden soll, kann man eine zusätzliche Preisflexibilität

bei Kalkulation der Handelsmarken unterstellen. Bezüglich der ausländischen Handelsmarken besteht in der Preisgestaltung mehr Spielraum, so dass seitens des Unternehmens bevorzugt ausländische Handelsmarken abgefüllt werden.

5.2.3.2 Unternehmensstandort Deutschland

Dieser Punkt kann nicht als Kundenbindungsmaßnahme gezählt werden, da er auf alle deutschen Brauereien zutrifft und eher passiver Natur ist. Dennoch gilt der Standort als indirekte Marktabgrenzung für Wettbewerber aus dem Ausland. Im deutschen Markt werden Lieferanten mit deutschem Standort bevorzugt, da deutsches Bier in Deutschland einen überwiegend besseren Ruf hat als ausländisches Bier. Hinzu kommt eine schnellere Reaktionsfähigkeit bei kurzfristigen Nachbestellungen der Handelsunternehmen.

Bezüglich der für das Ausland produzierten Handelsmarken stellt der Standort in Deutschland einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil dar. Deutsches Bier gilt im Ausland als Spezialität. Deutsche Handelsmarken des Unternehmens werden im Ausland überwiegend unter deutschen Namen angeboten. Das Vorhandensein des Standortes in Deutschland ist bei Preisverhandlungen mit den Handelsunternehmen nach Angaben der Brauerei bis zu 3% Spielraum wert.

5.2.3.3 Gleichbleibende Qualitätsstandards

Nach Aussagen des Unternehmens ist die Produktion einer Handelsmarke im Biersegment vergleichsweise einfach. Die Standardrezepturen sind bekannt. Durch die Auswahl der Rohstoffe kann es bei der Qualität der Handelsmarken verschiedener Hersteller Unterschiede geben. Das Unternehmen achtet bei der Produktion der Handelsmarke auf eine gleichbleibend hohe Qualität. Der Handel wählt die gewünschte Handelsmarke aus dem bereits vorhandenem Produktportfolio des Unternehmens. Bei Bedarf wird das Produkt zusätzlich geschmacklich auf den Wunsch des Kunden abgestimmt. Das Unternehmen passt in diesem Falle vorhandene Rezepturen an. Produktinnovationen aus dem Herstellermarkenbereich werden prinzipiell nicht an den Handelsmarkenbereich weitergegeben, um die Marke vor Kannibalisierungseffekten zu schützen. Das Unternehmen bietet dem Handel derzeit ausschließlich Pils als Handelsmarke

an. Entsprechend den Vorschriften des Handels werden regelmäßig Qualitätskontrollen durchgeführt.

5.2.3.4 Lieferschnelligkeit durch Lagerhaltung

Die Lieferfähigkeit des Unternehmens stellt eine Besonderheit dar. Geliefert wird im Extremfall innerhalb von 24 Stunden. Erreicht wird dies unter anderem durch eine mengenmäßig großzügige Vorproduktion der jeweiligen Handelsmarke, für deren Lagerung große Flächen genutzt werden. Die hohe Investition des Unternehmens in die Lagerflächen kann als Servicefaktor und somit als Sicherung der Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindungsmaßnahme gewertet werden.

Bei Bestellungen liefert das Unternehmen die Ware – wie in den meisten Fällen üblich – bis zum Zentrallager des Handels. Hierfür kann das Unternehmen auf einen eigenen, großzügig dimensionierten Fuhrpark zurückgreifen. Nach Aussagen des Unternehmens ist die Zuverlässigkeit in Bezug auf Lieferschnelligkeit einer der ausschlaggebenden Faktoren in den vorhandenen Hersteller-Händler-Beziehungen.

Als Bestellmöglichkeit wird dem Handel u. a. eine Abwicklung über EDI angeboten. EDI ist zwar im restlichen Einzelhandel ein üblicher Bestellstandard, in der Brauereibranche wird EDI jedoch noch relativ selten eingesetzt. Das Unternehmen bietet EDI an, um die Wünsche des Kunden nach einfacher Bestellabwicklung umzusetzen.

5.2.4 Kurzfazit

Das Unternehmen ist überzeugt davon – bei Auftauchen eines Konkurrenten, der 2% günstiger anbietet – weiterhin Lieferant des Handels zu bleiben. Bei einem 5% günstigerem Angebot bestehe die Wahrscheinlichkeit, dass der Handel den Lieferanten wechselt. In diesem Falle würde das Unternehmen das betreffende Handelsmarkengeschäft nicht weiter forcieren. Wenn das Unternehmen bei den angesprochenen zwei Prozent Lieferant bliebe, lässt das auf Kundenbindung schließen.

Im Allgemeinen sind bei Betrachtung des Unternehmens wenig aktive Kundenbindungsmaßnahmen erkennbar. Einen großen Vorteil bezieht das Unternehmen durch den Standort in Deutschland, wobei dieser Faktor als passive Komponente zu werten ist. Neben einem reibungslosen Ablauf, einer guten Qualität und vom Handel geforderte Preisgestaltung ist die Lagerhaltung als Besonderheit zu sehen. Die Möglichkeit, innerhalb kürzester Zeit auf Grund dieses Lagerbestandes große Mengen nachliefern zu können, macht das Unternehmen zu einem sehr reaktionsschnellen Partner für den Handel.

5.3 Fallstudie 3: Pflanzliche Fette und Öle

Die Darstellung der nachfolgenden Fallstudie erfolgt gemäß Wunsch des Unternehmens in anonymer Form. Betrachtet wird das Segment der pflanzlichen Fette und Öle, ein Teilbereich der Commodities.

Als Commodities bezeichnet man Güter, die als weitestgehend homogen und herstellerunabhängig als qualitativ gleichwertig angenommen werden. Hierzu zählen beispielsweise Öle oder Mehl.⁵²² Im Lebensmitteleinzelhandel bezeichnet man mit Commodities die Güter des täglichen Bedarfs, die zwar nahezu jeder Haushalt konsumiert, über deren Anschaffung sich der Konsument jedoch wenig Gedanken macht. Die Produkte gelten als grundlegend für die Haushaltsführung. Eine Kaufentscheidung wird hauptsächlich über den Preis getroffen. Commodities sind klassische Low-Involvement-Produkte.

Im Bereich der Commodities haben sich in den letzten Jahren innerhalb der jeweiligen Segmentgruppen Spezialitätennischen gebildet. Bei Mehl wäre dies beispielsweise ein Grünkernmehl aus biologischem Anbau. Diese Spezialartikel sind einem deutlich höheren Preissegment zugeordnet. Im Folgenden werden diese Artikel aus der Betrachtung ausgeschlossen. Der Marktanteil ist im Vergleich zu den echten Commodities so gering, dass evtl. auftauchende Anteile im hier zitierten Zahlenmaterial als marginal angenommen und ignoriert werden.⁵²³

⁵²² Vgl. **Seethaler; Steitz** (2007), S. 397.

⁵²³ ebenda.

5.3.1 Branche und Wettbewerbssituation

Die hier betrachtete Produktgruppe wird auf Basis pflanzlicher Rohstoffe hergestellt. Die Unterscheidung zwischen der Bezeichnung Fett oder Öl ergibt sich nahezu ausschließlich durch den Aggregatzustand. Ist das Produkt bei Raumtemperatur flüssig, so spricht man von einem Öl, nimmt es einen festen Zustand an, so spricht man von einem Fett.⁵²⁴ Fette und Öle auf Pflanzenbasis lassen sich sowohl zum Verzehr in Form von Speiseölen, Margarine oder Zusatzstoffen, als auch für technische Zwecke – wie z.B. als Basis für Treibstoffe – einsetzen.⁵²⁵

Zu den weltweit wichtigsten Erzeugern von Ölsaaten – der Rohstoff der hier betrachteten pflanzlichen Fette und Öle – zählen die USA, Brasilien und Argentinien.⁵²⁶ Der weltweite Handel mit den Rohstoffen für Fette und Öle sowie der Handel mit den entsprechenden Zwischenprodukten, unterliegt sehr starken preislichen Schwankungen. Beispielsweise hatte sich der Preis für Sonnenblumenöl im Januar 2008 im Vergleich zum Januar des Vorjahres mehr als verdoppelt, der Preis für eine Tonne Sonnenblumenöl lag zu diesem Zeitpunkt bei 1.200 Euro.⁵²⁷

Die starken Preisschwankungen bei den Rohstoffen und Zwischenprodukten sind darauf zurückzuführen, dass als Basisstoffe zur Erstellung der Fette und Öle Naturprodukte verwendet werden. Die Erntemengen dieser Naturprodukte sind abhängig von Witterung, Bodennutzung oder nicht kalkulierbaren klimatischen Ereignissen.⁵²⁸ Die Entwicklung des weltweiten Sojabohnenmarktes zeigt starken Einfluss auf den Markt für Ölsaaten.⁵²⁹ Weiterhin führen weltweit sehr unterschiedliche Faktoren wie die Höhe der Lohnnebenkosten oder Subventionen in der Landwirtschaft zu starken Unterschieden in der Preisgestaltung der

⁵²⁴ Vgl. **Chow** (2007), S. 25.

⁵²⁵ Vgl. **Fontanillis** (2007), S. 86.

⁵²⁶ Vgl. **House of Commons - Environmental Audit Committee** (2008), S. 140.

⁵²⁷ Vgl. **UFOP** (2008b), S. 1.

⁵²⁸ Vgl. **OECD-FAO** (2008), S. 101ff.

⁵²⁹ Vgl. **United Nations** (2006), S. 60f.

Erzeuger. Es ist zu beobachten, dass exportorientierte Länder niedrigere Preise anbieten als importorientierte Länder.⁵³⁰ Der Handel mit Fetten und Ölen bzw. der Rohstoffe derselben ist vergleichbar mit dem weltweiten Handel von Mineralölen. Nachfrage und Angebot bewirken eine dynamische Preisgestaltung mit steigenden Preisschwankungen.⁵³¹ Ölsaaten und die daraus erzeugten Produkte gehören derzeit zu den wichtigsten landwirtschaftlichen Rohstoffen. Weltweit steigt die Nachfrage nach Ölsaaten kontinuierlich, auch bedingt durch Impulse der europäischen Biokraftstoffmärkte.⁵³²

In Deutschland werden die Anbauflächen für Ölpflanzen stetig erweitert. Als wichtigste Rohstoffpflanze gilt Raps.⁵³³ Im Jahr 2007 wurden in Deutschland ca. 631.798 ha. Land für den Anbau von Energiepflanzen genutzt.⁵³⁴ Die Anzahl der dezentralen ölsaatenverarbeitenden Betriebe hat sich in Deutschland seit 1999 stark erhöht und liegt 2007 bei 575 Betrieben. Diese Betriebe erreichen eine Verarbeitungskapazität von jährlich 1,49 Mio. Tonnen Ölsaaten jährlich.⁵³⁵ Der bundesweite Umsatz mit pflanzlichen und tierischen Fetten sowie Ölen lag 2006 bei 3.848,5 Mio Euro; die Anzahl der Mitarbeiter stieg im Vergleich zum Vorjahr leicht auf 11.056.⁵³⁶

Insgesamt herrscht seitens der Verbraucher eine geteilte Meinung zum Einsatz und zum Image von Fetten und Ölen. Hierbei sind sowohl pflanzliche als auch tierische Fette betroffen. Während ältere Generationen den Verzehr von z.B. Butter als grundlegend positiv einstufen, greifen jüngere Konsumenten zunehmend auf chemische Imitate oder fettreduzierte Varianten zurück.⁵³⁷

⁵³⁰ Vgl. **Parkhomenko** (2003), S. 39.

⁵³¹ Vgl. **UFOP** (2006), S. 3.

⁵³² Vgl. **UFOP** (2007), S. 7.

⁵³³ Vgl. **Serr; Pühler; Broer** (2007), S. 41.

⁵³⁴ Vgl. **UFOP** (2008a), S. 2.

⁵³⁵ Vgl. **Widmann** (2008), S. 8.

⁵³⁶ Vgl. **Statistisches Bundesamt; LDS NRW** (2007), S.1.
Daten für 2007 und 2008 sind noch nicht verfügbar.

⁵³⁷ Vgl. **Oltersdorf** (2003), S. 86.

Das hier betrachtete Produktsegment der Fette und Öle gehört im Rahmen der Einordnung in den Commodity-Bereich zu einer Produktklasse, deren Beschaffung üblicherweise mit einem geringen persönlichen Involvement verbunden ist.⁵³⁸ Dementsprechend ist der Handelsmarkenanteil in diesem Segment relativ hoch. Der mengenmäßige Handelsmarkenanteil für Öle lag 2007 bei 64,3%, mit einem leichten Rückgang um 0,6% im Vergleich zum Vorjahr. Der wertmäßige Anteil belief sich auf 55,9% und lag im Vergleich zum Jahr 2006 um 1,0% niedriger. Vergleichbare Daten für den Handelsmarkenanteil von Fetten sind seitens der PLMA nicht verfügbar.⁵³⁹

Die präferierte Handelsmarkenverwendung spiegelt sich in den Ergebnissen der Verbraucheranalyse wider. 43,2% der Befragten, die Margarine zum Kochen, Braten oder Backen verwenden, gaben an, überwiegend Handelsmarken zu kaufen. Bei den befragten Verwendern von Speiseölen greifen 50,6% auf Handelsmarken zurück.⁵⁴⁰

5.3.2 Kurzdarstellung des Unternehmens

Das Unternehmen weist eine lange Firmengeschichte auf. Produziert werden am Unternehmenstandort in Deutschland Produkte im Bereich pflanzlicher Fette und Öle, die sowohl für den Verzehr als auch für den technischen Einsatz bestimmt sind. In den folgenden Ausführungen wird eine Einschränkung auf die für den Verzehr bestimmten Produkte vollzogen; der technische Bedarf wird vernachlässigt.

Die Produkte des Unternehmens werden vorwiegend für den Handelsmarkensektor produziert. Bei Betrachtung des deutschen Absatzmarktes erreicht das Unternehmen hier einen mengenmäßigen Marktanteil von ca. 25%.

Im Produktportfolio befinden sich acht Produktvarianten, die dem Handel in unterschiedlichen Verpackungsgrößen und Aufmachungen angeboten werden.

⁵³⁸ Vgl. **Bhargava** (2008), S. 101.

⁵³⁹ Vgl. **PLMA** (2008), S. 38.

⁵⁴⁰ Vgl. **Axel Springer Verlag AG; Bauer Verlagsgruppe** (2008), S. 130.

Innerhalb der dem Handel angebotenen Handelsmarken gibt es keinerlei qualitative Unterschiede, es handelt sich um identische Produkte. Die erste im Produktprogramm produzierte Handelsmarke wurde vor knapp zehn Jahren konzipiert. Im betrachteten Segment ist das Unternehmen einer der ersten Handelsmarkenhersteller für den deutschen Markt.

Zusätzlich zu den Handelsmarken produziert das Unternehmen eine bei Verbrauchern und Einzelhandel bekannte Herstellermarke. Die Qualität der Handelsmarken und der Herstellermarke ist identisch. Bezogen auf den deutschen Absatzmarkt liegt das absatzbezogene Mengenverhältnis zwischen Handelsmarke und Herstellermarke bei 80% zu 20%. Im internationalen Markt liegt der Anteil der Herstellermarke mit 60% im Vergleich zu 40% Mengenanteil der Handelsmarke deutlich höher. Die Auslandsaktivitäten des Unternehmens beschränken sich heute auf das angrenzende Ausland. In der Vergangenheit reichten die Exportaktivitäten des Unternehmens bis nach Zentralasien. Diese Exporttätigkeiten mussten 1998 nach der russischen Krise komplett eingestellt werden. Früher basierte ein Großteil der Auslandsaktivitäten auf Eigeninitiative des Unternehmens; heute vollziehen sich diese Aktivitäten eher passiv durch Auslandsexpansion der belieferten Handelsunternehmen.

Das Unternehmen ist regelmäßig auf Fachmessen präsent, in unregelmäßigen Abständen auch auf der PLMA Expo. Als Key Visual wird – auch im Handelsmarkensektor – zu solchen Anlässen die bekanntere Herstellermarke präsentiert.

Die allgemeine Beziehungssituation zum Handel schätzt das Unternehmen als relativ gut ein. Einerseits existiert in diesem Segment ein hoher Preisdruck sowie bedingt durch die schwankenden Rohstoffpreise ein ständiger Preisverhandlungsbedarf. Andererseits bewahrt sich das Unternehmen durch differierende Geschäftsfelder eine relative Unabhängigkeit, die zu einer stärkeren Verhandlungsposition führt. Ansprechpartner seitens der Handelsunternehmen sind, analog zum klassischen Key-Account-Management, ausschließlich Einzelpersonen.

Handelsagenturen werden bei den bestehenden Geschäftsbeziehungen nicht zwischengeschaltet.

5.3.3 Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens

Unter Kundenbindung wird im Unternehmen eine Bindung der Handelspartner über Preisaspekte hinaus verstanden. Ziel bzw. Definitionsgegenstand ist ein Kunde, der sich nicht ausschließlich am Preis orientiert, sondern darüber hinaus auch den Service des Unternehmens und die Produktqualität als geldwerten Faktor zu schätzen weiß.

5.3.3.1 Beschränkung auf das Wesentliche

Sämtliche Prozesse im Unternehmen sind straff strukturiert. In der Produktpalette des Unternehmens lassen sich lediglich acht Varianten finden. Hersteller- und Handelsmarke unterscheiden sich lediglich durch unterschiedliche Verpackungen bzw. teilweise nur durch die Etikettierung. Durch die geringe Anzahl der Produktvarianten kann auf kostenintensive Umrüstzeiten in der Produktion verzichtet werden. Die Produktion der zu Beginn der Fallstudie erwähnten hochpreisigen Spezialartikel wird vom Unternehmen prinzipiell ausgeschlossen. Lediglich eine der acht Produktvarianten kann als neuartiger Artikel bezeichnet werden; ansonsten reduziert das Unternehmen seine Aktivitäten auf absolute Standardprodukte. Durch die Konzentration auf klassische Commodities wird deutlich, dass das Unternehmen in der Produktion auf große Mengen ausgerichtet ist.

Für die Handelsmarkenabnehmer werden lediglich standardisierte Verpackungsvarianten angeboten. Nach Aussage des Unternehmens besteht kein Bedarf an ausgefallenen Verpackungsvarianten seitens des Handels. Die geringe Anzahl möglicher Verpackungsalternativen schafft wiederum Kostenvorteile, da die Verpackungen so in großen Mengen extern zugekauft werden. Die straffe Kosten- und Leistungsorientierung zieht sich weiter durch die Organisation und Anzahl der Mitarbeiter. Alle Aufgaben, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen, werden an externe Unternehmen vergeben. Einzige Funktion des kleinen, unternehmenseigenen Fuhrparks ist das Ansteuern

unternehmensnaher Standorte, sowie das Zurückholen von Retouren oder Verpackungsmaterial. Für alle andere Aufträge werden externe Spediteure gebucht.

Kernkompetenzen hingegen verbleiben komplett im Unternehmen. Das Unternehmen betreibt nahezu die komplette Produktion – vom Anbau der Rohstoffe bis zur Kommissionierung der fertigen Produkte – am Unternehmensstandort.

5.3.3.2 Erfüllung geforderter Standards

Die Erfüllung der vom Handel geforderten Mindeststandards, wie z.B. schnelle Lieferzeiten, sind fest integrierte Basis der Unternehmenstätigkeit. In der Bestellannahme richtet sich das Unternehmen nach den Bedürfnissen des Handels; der Handel bestellt je nach Wunsch per EDI, Mail, Fax oder Telefon.

Im Fall einer Beschwerde wird jeder Beschwerde persönlich nachgegangen, so wie es auch die diversen zertifizierten Systeme vorschreiben. Für viele Handelsunternehmen sind Zertifizierungen Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit mit den Herstellerunternehmen. Die seitens des Handels geforderten Zertifizierungen führt das Unternehmen zeitnah vollständig durch.

5.3.3.3 Forschung und Innovation

Im Unternehmen wird aktiv geforscht. Teilweise betreffen die Forschungsaktivitäten Produktinnovationen, überwiegend jedoch Verfahrenstechnik sowie Optimierung der vorhandenen Produkte. Die Forschungsprojekte werden teilweise in Zusammenarbeit mit Universitäten durchgeführt.

Die oben erwähnte Produktinnovation stellt eher eine sanfte Innovation in der Produktpalette des Unternehmens dar. Insgesamt ist die Innovationsrate bezüglich möglicher Produktvarianten sehr gering. Dies kann einerseits darauf zurückgeführt werden, dass im Segment der Fette und Öle Innovationen aufgrund des begrenzten Regalplatzes im Handel und aufgrund des mangelnden Interesses seitens der Endverbraucher wenig Nachfrage finden. Auf der anderen Seite achtet das Unternehmen – auch bei Produktinnovationen – darauf, dass das Produkt

discountfähig bleibt. Um das Preisniveau halten zu können, wird auf Produktinnovationen mit hochpreisigen Inhaltsstoffen verzichtet.

5.3.3.4 Produktionskostenvorteile

Der Produktionsbetrieb des Unternehmens ist voll integriert. Alle für die Produktion anfallenden Arbeitsschritte werden innerhalb des Unternehmens ausgeführt. Hierdurch können Kosten für Fremddienstleistungen gespart werden, die von vielen anderen Unternehmen innerhalb der Branche zusätzlich aufgewendet werden müssen. Ein weiterer Vorteil, der sich auch unmittelbar auf die Produktionskosten auswirkt, ist die Tatsache, dass das Unternehmen auf Rohstoffe direkt aus der Umgebung zurückgreifen kann. Durch diesen Standortvorteil entfallen Transportkosten für die Rohstoffe.

5.3.3.5 Marktbeobachtung als Entscheidungshilfe

Da die Rohstoffpreise in der hier betrachteten Branche ähnlich wie Mineralölpreise gehandelt werden, ist eine intensive Marktbeobachtung und Prognose unerlässlich. Die Erstellung der Prognosen erfolgt in Abhängigkeit von Angebot, Nachfrage, Erntemengen und Devisenkursen etc. Das Unternehmen eignet sich umfassende Marktkenntnisse an und gibt diese zusammen mit Prognosen an den Handel weiter. Der Handel wird bei der Auswahl der Liefermenge bzw. des Lieferzeitpunktes beratend unterstützt. Falls es absehbar ist, dass die Rohstoffpreise für ein bestimmtes Produkt demnächst fallen, empfiehlt das Unternehmen z.B. zum aktuellen Zeitpunkt nur die Überbrückungsmenge zu ordern und den restlichen benötigten Anteil zu bestellen, nachdem die Preiskorrektur durchgeführt wurde.

Das betrachtete Produkt wird über besondere – bei anderen Produkten unübliche – Vertragsarten gehandelt. Bei Bestellungen für einen in der Zukunft liegenden Zeitpunkt X erfolgt eine vertragliche Fixierung; Hersteller und Händler verpflichten sich, zum Zeitpunkt X diesen Vertrag unabhängig von eventuellen Preisänderungen zu dem vereinbarten Preis durchzuführen. Durch die Empfehlungen des marktbeobachtenden Unternehmens ergibt sich somit eine gewisse Sicherheit. Der Handel kann sich auf die Marktkenntnis des produzierenden

Unternehmens verlassen und muss nicht selbst diese Beobachtungen durchführen. Die Marktbeobachtungen erstrecken sich auch auf die Wünsche des Konsumenten. Änderungen im Einkaufsverhalten der Endverbraucher werden seitens des Unternehmens registriert und führen gegebenenfalls zu Empfehlungen bezüglich neuer Produktvarianten.

5.3.4 Kurzfazit

Das hier betrachtete Unternehmen handelt mit einem komplett austauschbaren Produkt. Zwar gibt es – da es sich um ein Naturprodukt handelt – in der zeitlichen Längsschnittbetrachtung marginale Schwankungen, die Qualität innerhalb der Branche ist aber nahezu identisch.

Das Unternehmen schätzt die Beziehungen zu einem Großteil des Handels als so stabil ein, dass bei Auftauchen eines günstiger anbietenden Wettbewerbers ein Teil der Handelsunternehmen dem Handelsmarkenhersteller treu bleiben würde. Ein anderer Teil der Kunden würde sich nur nach dem Preis richten. Bei dem letzten Teil der Handelsunternehmen würde es aber zumindest zu Nachverhandlungen mit dem hier betrachteten Unternehmen kommen. Grund für die relative Lieferantentreue ist nach Einschätzung des Unternehmens unter anderem das Risiko, das sich durch den Wechsel des Lieferanten ergibt. Denkbar wäre, dass ein zweiter Lieferant seitens des Handelsunternehmens zunächst parallel ausgetestet würde.

Gerade bei der hier betrachteten Branche der Fette und Öle besteht innerhalb des Handels ein großer Preisdruck. Durch die starken Schwankungen der Rohstoffpreise ist der Handel darauf angewiesen, die Einkäufe zum richtigen Zeitpunkt zu tätigen und Entwicklungen auf dem Rohstoffmarkt abzuschätzen. Die Empfehlungen und Prognosen des Unternehmens als Folge der Marktbeobachtung sind wertvolle Hilfsmittel, die zu einer Bindung des Handels beitragen. Die Existenz dieser Rohstoffmärkte, deren Dynamik vergleichbar mit Terminbörsen ist, ermöglicht es dem Unternehmen, Know-how als spezielle Serviceleistung an den Handel weiterzugeben.

5.4 Fallstudie 4: Haushalts- und Reinigungstücher

Die Darstellung der nachfolgenden Fallstudie erfolgt auf Wunsch des betreffenden Unternehmens in anonymer Form. Die Betrachtung richtet sich auf das Segment Haushalts- und Reinigungstücher im gewebten bzw. gevlieseten Bereich. Hierzu zählen beispielsweise Staub-, Spül- und Bodentücher sowie Allzwecktücher und Microfasertücher. Aufgrund mangelnden Datenmaterials wird im Folgenden teilweise auf Datenmaterial übergeordneter Branchen zurückgegriffen.

5.4.1 Branche und Wettbewerbssituation

Haushalts- und Reinigungstücher werden je nach Betrachtungsweise unterschiedlichen Branchen zugeordnet. Aus Herstellersicht zählen sie gemäß ihrer Anwendung zu den technischen Textilien – in Abgrenzung zu Heimtextilien und Bekleidungstextilien.⁵⁴¹ Mit 40% des Gesamtumsatzes stellen technische Textilien den derzeit größten Anteil der gesamten Textilbranche.⁵⁴² Aus der Sicht der Konsumenten, der auch die Marktforschungsinstitute folgen, werden Reinigungstücher den Haushaltsartikeln zugerechnet. Die Daten für diesen Bereich werden unter anderem über AC Nielsen Catcom erhoben.⁵⁴³ Die nachfolgenden Darstellungen beziehen sich überwiegend auf diese Sichtweise.

Das Segment der Haushalts- und Reinigungstücher war in den letzten Jahrzehnten grundlegenden Wandlungen unterworfen. Die Einführung von Microfasertüchern im Reinigungsmarkt galt Anfang der 90er Jahre als herausragende Innovation.⁵⁴⁴ Anstelle in der Vergangenheit üblicher Einheitsprodukte werden heute eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte für verschiedene Einsatzbereiche und Oberflächen angeboten.⁵⁴⁵ Die heute angebotenen Produkte unterscheiden sich in der Herstellungsart und anhand der verwendeten Rohstoffe und Einsatzbereiche.⁵⁴⁶ Durch die aufwendigeren Herstellungsverfahren und die kostenintensiveren

⁵⁴¹ Vgl. **Baumgärtner; u.a.** (2007), S. 215 f.

⁵⁴² Vgl. **Forschungskuratorium Textil**, (2006), S. 9.

⁵⁴³ Vgl. **URL 3**, Warenklassifikation der ACNielsen Cat*Com

⁵⁴⁴ Vgl. **Wentz** (2007), S. 126f.

⁵⁴⁵ Vgl. **Croué** (2007), S. 286f.

⁵⁴⁶ Vgl. ebenda.

Rohstoffe für die Produkte ist der Endverkaufspreis im Vergleich zu den Einheitsprodukten gestiegen. Die hohe Anzahl der Produktvariationen bewirkt eine Erhöhung des Regalbreitenbedarfes jedes Herstellers. Der Verdrängungswettbewerb in Deutschland ist durch Unternehmensaufkäufe in den letzten Jahren etwas gesunken. In Deutschland gibt es heute ca. sechs Firmen, die Produkte dieses Segments produzieren.⁵⁴⁷

Der Gesamtumsatz im Segment Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel in Deutschland liegt bei 3,87 Mrd. Euro. Dieses Segment umfasst eine Vielzahl von Teilssegmenten, die sich teilweise durch eine sehr unterschiedliche Entwicklung auszeichnen.⁵⁴⁸ Das Teilssegment Haushaltsreinigungsmittel erreichte 2008 einen Gesamtumsatz von 693 Mio. Euro.⁵⁴⁹ Das Segment der Putz- und Reinigungstücher unterliegt im Jahresverlauf geringfügigen Schwankungen, jedoch sind diese bei weitem nicht so ausgeprägt, wie z.B. Frühjahrsputz-Gewohnheiten es vermuten lassen würden.⁵⁵⁰

Der mengenmäßige Handelsmarkenanteil im Segment der Haushalts- und Reinigungstücher liegt bei 74,4%. Der wertmäßige Anteil beziffert sich auf 62,6%.⁵⁵¹

5.4.2 Kurzdarstellung des Unternehmens

Das mittelständische Unternehmen mit Firmensitz in Nordrhein-Westfalen wurde 1905 gegründet und ist Teil einer inhabergeführten Unternehmensgruppe. Der Unternehmensschwerpunkt liegt mit starker Spezialisierung im Bereich gewebter und gevliester Haushalts- und Reinigungstücher. Nach eigenen Angaben ist das Unternehmen der größte Hersteller für Tücher im gewebten und gevliesten Bereich. Das Unternehmen produziert sowohl Handelsmarken als auch eine eigene, bei Konsumenten bekannte Herstellermarke. Die Hersteller-

⁵⁴⁷ Informationen aus dem durchgeführten Tiefeninterview.

⁵⁴⁸ Vgl. **Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V.** (2008), S. 6f.

⁵⁴⁹ Vgl. **URL 4**, Marktdaten des Industrieverbandes Körperpflege und Waschmittel e.V.

⁵⁵⁰ Vgl. **Bauer Media AG** (2004), S. 13.

⁵⁵¹ Vgl. **PLMA** (2008), S. 40.

marke wird derzeit mit 42 Untermarken geführt, hierzu gehören unter anderem Spezialtücher auf Microfaserbasis. Die Produktionsstandorte des Unternehmens befinden sich Deutschland. In einem weiteren Werk in Polen werden Weiterverarbeitungen durchgeführt. Die Konfektionierung der Produkte findet am Hauptsitz in Deutschland statt. Die Herstellermarke des Unternehmens ist weltweit in ca. 40 Ländern im Einzelhandel- und Großhandel gelistet. Inclusive der Handelsmarken liefert das Unternehmen in 52 Länder mit einem Gesamtexportanteil von 32%. Neben den geläufigen Vertriebswegen über den Einzelhandel setzt das Unternehmen eine weitere große Menge über den Fachgroßhandel im Bereich Gebäudereinigung ab, auch hier teilweise in Form von Handelsmarken. Neben den Produkten für den Haushalts- und Reinigungsbereich werden auch reine technische Textilien für die Industrie gefertigt.

Mit einem Jahresumsatz von 30 Millionen Euro und einer Produktionsleistung von ca. 600.000 Produkten pro Tag ist das mittelständische Unternehmen das zweitgrößte Unternehmen im Gesamtsegment Putz- und Reinigungstücher – nicht begrenzt auf gewebte und gevlieste Produkte – innerhalb Deutschlands. Der gesamte Marktanteil des Unternehmens liegt deutschlandweit bei 20%, international bei ca. 13%. Im Bereich Handelsmarken ist das Unternehmen der größte deutsche Hersteller in diesem Segment mit namhaften Kunden bei Discountern, Drogerien, Kaufhäusern und im Großhandel. Das Unternehmen zählt zu einem der ersten Handelsmarkenproduzenten dieses Segments. Die erste Handelsmarke wurde auf Wunsch eines Einzelhandelsunternehmens Anfang der 80er Jahren entwickelt. Heute wird der mengen- und wertmäßige Hauptabsatz über den Handelsmarkenbereich erzielt. Qualitative Unterschiede zwischen Handelsmarke und Herstellermarke liegen nicht vor. Bedingt durch den Kundenkreis – vom Discounter bis zum Warenhaus – des Unternehmens sind die Handelsmarken in den Bereichen Generic, Klassische Handelsmarke, und Premium-Handelsmarke zu finden. Die Beziehungen zum Handel bestehen in den meisten Fällen seit vielen Jahren.

Marketingmaßnahmen für den Handelsmarkenbereich bzw. Neukundenakquise finden fast ausschließlich über Fachmessen, wie z.B. die PLMA in Amsterdam,

statt. Hier ist das erste Ziel die Selbstdarstellung bzw. die Präsentation von Know-How und Erfahrung. Durch vorhandene, namhafte Referenzen in allen Bereichen des Handels wird die Neukundenakquise vereinfacht.

Im Bereich der Handelsmarken bestehen langjährige Geschäftsbeziehungen, die anhand von Jahresgesprächen verlängert werden. Der Kontakt zum jeweiligen Handelspartner besteht über Einzelpersonen, Ausnahmen bilden Einkaufskooperationen. Der persönliche Kontakt ist intensiv, aber rein geschäftlich. Das Unternehmen profitiert unter anderem auch von der Reduktion von Kunden bzw. Ansprechpartnern durch Unternehmensaufkäufe innerhalb des Handels.

5.4.3 Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens

Den Begriff Kundenbindung assoziiert das Unternehmen in erster Linie mit Kundenzufriedenheit. Ziel sind langjährige Geschäftspartnerschaften. Nach Aussage des Interviewpartners hat das Unternehmen in den letzten Jahren keines der belieferten Handelsunternehmen als Kunden verloren. Das Unternehmen war bei vielen jetzigen Kunden der erste Handelsmarkenpartner im betrachteten Segment. Die lange Erfahrung, insbesondere im Discounterbereich, wird in der Branche als Vertrauensfaktor betrachtet.

5.4.3.1 Kostenführerschaft

Die Produktionsvorteile gegenüber anderen Unternehmen bestehen aus zwei Hauptaspekten. Zum einen fertigt das Unternehmen 90% der Produkte vollständig in den eigenen Betrieben, so dass keine Fremdkosten entstehen. Der Maschinenpark des Unternehmens ist durch regelmäßige Investitionen auf dem neuesten Stand der Technik. Dies führt zu einer Realisierung von Produktionskostenvorteilen. Der zweite Aspekt ist in der Produktionsmenge begründet. Durch die große Kundenzahl und die hohe Produktionsmenge können gemäß Economies of Scales Kosteneinsparungen zugrunde gelegt werden. Die Handelsmarken werden nahezu identisch zur Herstellermarke produziert, so dass Maschinenumrüstzeiten und -kosten marginal sind. Hinzu kommen weitere Produktionsauslastungen und Absatzpotentiale durch Industriefertigungen. Hohe Einkaufsmengen für Rohmaterialien wie Garne und Farben führen zu weiteren Kosteneinsparungen.

5.4.3.2 Innovationsvorsprung und Produkt-Know-How

Das Unternehmen verfügt über eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung mit dem Ziel kontinuierlicher Produktinnovationen und Verbesserungen. Für die Qualitätskontrolle beschäftigt das Unternehmen einen Textilingenieur und zwei Assistenten. Diese sind sowohl für die Herstellermarke als auch die Handelsmarken zuständig. Produktfehler sollen auf ein Minimum reduziert werden. Es erfolgt eine sofortige Weitergabe von Produktinnovationen der Hauptmarke an den Handelsmarkenbereich. Die grundsätzlichen Ideen für Produktinnovationen werden aus dem Verkauf bzw. Gesprächen mit Kunden generiert. Das Produkt-Know-How liegt komplett auf Seiten des produzierenden Unternehmens.

5.4.3.3 Lieferfähigkeit und Unternehmenssolvenz

Einer der wichtigsten Aspekte im Rahmen der Geschäftsbeziehung zum Handel ist die Lieferfähigkeit des Unternehmens. Dies setzt Produktionskapazitäten und auch Produktionsflexibilität voraus. Eine bestellte Ware muss zum vereinbarten Zeitpunkt beim Kunden angeliefert worden sein. Ein leeres Regal bedeutet sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen fehlenden Absatz. Das Unternehmen agiert im Rahmen seiner angestrebten hundertprozentigen Lieferpünktlichkeit im beiderseitigen Interesse. Kommt es aufgrund nicht kalkulierbarer externer Einflüsse zu Termenschwierigkeiten, werden sofort entsprechende Alternativmaßnahmen eingeleitet.

Die Solvenz des Unternehmens ist ein weiterer vom Handel geforderter Faktor. Das Unternehmen ist Teil einer Unternehmensgruppe mit einem kumulierten Jahresumsatz von 140 Millionen Euro. Die lange Firmengeschichte des Unternehmens innerhalb der Gruppe signalisiert dem Handel Existenzsicherheit des Lieferanten.

5.4.3.4 Service und Betreuung

Die Service- und Betreuungsmaßnahmen bestehen überwiegend in regelmäßigen telefonischen bzw. persönlichen Kontakten zu den Ansprechpartnern des jeweiligen Kunden. Es werden regelmäßig neue Produkte vorgestellt, bzw. Aktionsmöglichkeiten – teilweise zusätzlich zu den im Jahresgespräch verein-

barten Aktionen – für den Handel vorgeschlagen. Im Rahmen der Betreuung präsentiert das Unternehmen den Handelspartnern Innovationen oder Produktideen. Auf Wunsch übernimmt das Unternehmen bzw. eine zwischengeschaltete Werbeagentur die Verpackungsgestaltung für den Handelspartner. Ziel der intensiven Betreuung ist es, dass der Kunde jederzeit über aktuelle Neuerungen informiert wird, bzw. im Falle von Beschwerden jederzeit einen Ansprechpartner im Unternehmen hat. Die Betreuung findet über zwei Verkaufsleiter und einen zusätzlichen Assistenten statt. Eine enge persönliche Beziehung zu den Ansprechpartnern wird forciert.

In der Logistik passt sich das Unternehmen den Anforderungen des Handels an. Grundsätzliche Vorschläge des Unternehmens in Bezug auf Palettensortierung und Kartongestaltung werden meist vom Handel angenommen. Die Vertragspartner bemühen sich im gegenseitigen Einvernehmen um einen möglichst rationellen Ablauf. Das Unternehmen bietet den Handelspartnern automatische Bestellabwicklungen an. Der größte Teil der Bestellungen wird per EDI oder eMail abgewickelt.

5.4.4 Kurzfazit

Der Erfolg des Unternehmens im Handelsmarkenbereich basiert maßgeblich auf in der Vergangenheit gegründetes Vertrauen sowie Lieferfähigkeit, Innovationsbereitschaft und die für den Handel bequeme Betreuungs- und Bestellabwicklung. Zum Bereich Lieferfähigkeit zählen auch technologische Aspekte. Die Unternehmenssolvenz ergibt sich auch unter anderem durch die Geschäftstätigkeiten in der Industrie und im Fachhandel.

Durch die technologische Ausrüstung des Unternehmens können die vom Handel geforderten Liefermengen gewährleistet werden. Die Pünktlichkeit des Wareneingangs und die Lieferung einer geforderten Produktqualität ist aus Sicht des Handels grundlegende Voraussetzung der weiteren Belieferung durch das Unternehmen.

Eine besondere Situation ergibt sich durch die lange Zusammenarbeit mit den Handelsunternehmen. Die Beziehungen zu einigen Kunden bestehen teilweise seit Jahrzehnten. Die Wechselbereitschaft aus Sicht des Handel kann im normalen Geschäft als geringfügig betrachtet werden. Lediglich harte Faktoren, wie z.B. stark erhöhte Preise im Vergleich zum Wettbewerb, verminderte Lieferbereitschaft oder gravierende Differenzen innerhalb von Konditionenverhandlungen, können zu einem Wechsel des Lieferanten führen. Im preislichen Bereich sind bei günstigeren Angeboten eines Wettbewerbers aufgrund der langen Lieferbeziehungen sogar Verhandlungen möglich, die im Zweifelsfalle zu einem Preis führen, der oberhalb des Wettbewerbers liegt. Falls bei der Produktion technischen Fehler passieren, führt die lange Bindung zu einer kooperativen Abwicklung des Tatbestandes.

Ein gravierender Erfolgsaspekt ergibt sich durch die Betreuungs- und Bestellsabwicklung. Sämtliche Maßnahmen sind auf höchstmögliche Zufriedenheit und geringstmögliche Anstrengung des Kunden ausgerichtet. Der Kunde erhält regelmäßig Informationen und Kontaktaufnahmen. Eventuelle Beschwerden werden sofort vom Management bearbeitet. Die Bestellungen erfolgen teilweise vollautomatisch. Das Unternehmen bietet regelmäßig Innovationen für den Handelsmarkenbereich. Aus Sicht der Lieferkette wird die Hol-Mentalität in eine Bring-Mentalität gewandelt. Im günstigsten Fall für das Unternehmen erfolgen Belieferung und Betreuung automatisch, so dass der Handel eine als passiv zu betrachtende Position einnimmt. Das Betreuungskonzept kann als eine Art weiche Wechselbarriere betrachtet werden.

5.5 Fallstudie 5: Chilled Food

Die Darstellung der nachfolgenden Fallstudie erfolgt auf Wunsch des betreffenden Unternehmens in anonymer Form. Betrachtet wird das Segment frischer, gekühlter Convenienceprodukte bzw. Chilled Food. Mit Chilled Food bezeichnet man Fertigprodukte, die nach dem Garvorgang in sogenannten Chillern heruntergekühlt werden. Zu diesem Segment zählen unter anderem gekühlte Pasta oder Teigwaren.

5.5.1 Branche und Wettbewerbssituation

Das Segment der frischen, gekühlten Convenienceprodukte gilt als eine der jüngsten Entwicklungen der Produktparte Nassfertigprodukte. Das Segment existiert mit absatzrelevanten Zahlen seit den 80er Jahren.⁵⁵² Die innerhalb des Segmentes angebotenen Produkte sind halbfertige Produkte oder Komplettfertiggerichte mit einer definitionsgemäßen hohen Frische.⁵⁵³ Durch die Frische ergibt sich eine vergleichsweise geringe Mindesthaltbarkeit der Produkte. Der Begriff „ausserordentliche Frische“ trifft genau dann auf ein Produkt zu, wenn keine frischere Produktalternative existiert. Am Beispiel Pasta ergibt sich unter Berücksichtigung des Aspektes Frische die Sortierung Trockenprodukte (z.B. Trockenravioli), Nassfertigprodukte (z.B. Dosenravioli) und als frischeste Variante gekühlte frische Pasta. Frische gekühlte Convenienceprodukte sind definitionsgemäß ausschließlich im Kühlbereich des Handels zu finden.

Die Entstehung und steigende Beliebtheit des Chilled-Food-Segmentes wird auf die geänderten Koch- und Essgewohnheiten der Verbraucher in den vergangenen Jahren zurückgeführt.⁵⁵⁴ 2007 wurden im deutschen Markt 1.659 Mrd Kilo frischer, gekühlter Ware umgesetzt. Das gesamte Marktvolumen lag bei ca. 6 Mrd. Euro. Das Wachstum des Chilled-Food-Segments in Deutschland fällt im Vergleich zu den restlichen Ländern Europas deutlich geringer aus und liegt bei 1,1% pro Jahr.⁵⁵⁵ Bezüglich der Absatzzahlen ist ein sehr starkes Ost-West-Gefälle innerhalb Deutschlands bemerkbar, welches auf regionale Nahrungsgewohnheiten, landestypische Spezialitäten und Kaufkraft zurückgeführt werden kann.⁵⁵⁶

Bedingt durch die zwingend erforderliche Kühlung ist das Chilled-Food-Segment für den Handel zunächst mit Investitionen verbunden. Durchschnittlich werden für diese Produkte 15 bis 16 Standardregale eingesetzt.⁵⁵⁷ Die Bereit-

⁵⁵² Vgl. **Davis; Moss** (2001), S. 52.

⁵⁵³ Vgl. **Burmann; Feddersen** (2007), S. 98.

⁵⁵⁴ Vgl. **Berg** (2008), S. 79.

⁵⁵⁵ Vgl. **Datamonitor** (2008b), S. 8ff.

⁵⁵⁶ Angaben des Gesprächspartners im geführten Interview.

⁵⁵⁷ Vgl. **Lebensmittel Zeitung Spezial** (2003), S. 76.

schaft des Handels zur Listung der Produkte resultiert aus einer Handelsspanne von 28 - 40%.⁵⁵⁸

Produkte des Chilled-Food-Sortiments sind im Vergleich zu alternativen Angebotsformen hochpreisig positioniert. Der Verbraucher wählt Produkte dieses Segmentes jedoch zunehmend preisorientiert. 2004 war der Preis bei der Auswahl von Fertignudeln bei 41,9% der Konsumenten ausschlaggebend, 2006 entschieden 43,8% auf Basis preislicher Aspekte.⁵⁵⁹

Eine technische Besonderheit innerhalb des Chilled Food Segmentes ergibt sich durch die zwingend einzuhaltende Kühlkette. Im Vergleich zum europäischen Ausland, z.B. Frankreich, Italien oder Spanien, ist die vorgeschriebene Temperatur zwei Grad höher und liegt bei 7° C. Die höhere Temperatur stellt höhere Ansprüche an das betreffende Produkt, welches bei 5° C eventuell leichter zu handhaben bzw. haltbarer wäre. Durch den Temperaturunterschied ergibt sich eine Wettbewerbsverzerrung zum Nachteil ausländischer Unternehmen, da diese ihre Produkte bzw. die Produktion derselben anpassen müssten.⁵⁶⁰ Durch den aufwendigen, gekühlten Transport entstehen zusätzlich geographische Einschränkungen. Bei Bestellungen von sehr kleinen Liefereinheiten von 6 - 10 Packungen je Monoprodukt werden große Strecken unrentabel, jeder Transporttag verkürzt zudem die Haltbarkeit von teilweise nur 20 Tagen.⁵⁶¹

Gemäß den Bestimmungen des deutschen Lebensmittelhandels muss bei dem betrachteten Segment die Nachverfolgbarkeit des Produktes zu den einzelnen Rohstoffen gewährleistet sein.⁵⁶² Dies bedeutet für Hersteller von Fertig- oder Teilfertiggerichten – im Vergleich zu Einzelkomponenten – einen sehr hohen Dokumentations- bzw. Organisationsaufwand.

⁵⁵⁸ Vgl. **Lebensmittel Zeitung Spezial** (2003), S. 76.

⁵⁵⁹ Vgl. **Axel Springerverlag AG; Bauer Verlagsgruppe** (2004), S. 233 und **Axel Springerverlag AG; Bauer Verlagsgruppe** (2006), S. 231. Der Wert wurde in der Verbraucheranalyse 2008 nicht erhoben.

⁵⁶⁰ Angaben des Gesprächspartners im geführten Interview.

⁵⁶¹ Angaben des Gesprächspartners im geführten Interview.

⁵⁶² Vgl. **Sommer** (2007), S. 153.

Der deutsche Chilled-Food Markt ist stark fragmentiert. Die drei größten Produzenten erreichen einen Marktanteil von 14%.⁵⁶³ Handelsmarken werden unter anderem als klassische Handelsmarken und Premium-Handelsmarken zur Betriebstypenprofilierung eingesetzt. Trotz des relativ jungen Alters des Chilled-Food/Convenience-Segmentes wurden hier sehr früh erste Handelsmarken eingeführt. Der Handelsmarkenanteil innerhalb des Segmentes lag 2007 bei 18%.⁵⁶⁴ Der mengenmäßige Handelsmarkenanteil im speziellen Segment Frischteigwaren lag 2007 bei 47,7%, der wertmäßige Anteil lag bei 40,1%.⁵⁶⁵

5.5.2 Kurzdarstellung des Unternehmens

Das inhabergeführte, mittelständische Unternehmen mit Standort in NRW wurde 1841 gegründet und stammt aus einer reinen Fleischwarenfabrikation. In jüngerer Vergangenheit wurde das Gesamtunternehmen mit ca. 480 Mitarbeitern in eine Holdingstruktur überführt. Innerhalb der Holding wird das im Speziellen hier betrachtete Unternehmen parallel zu einer regional ansässigen Feinkostkette geführt. Als Reaktion auf diverse Fleischskandale und stark schwankende Rohstoffpreise begann man 1985 mit der Produktion frischer Pasta parallel zur Fleisch- und Wurstwarenproduktion. Zu diesem Zeitpunkt betrat das Unternehmen den Markt als Pionier, war also der erste Hersteller dieses Segmentes in Deutschland. Begründet wurde diese Entscheidung durch die relative Krisensicherheit des Segments im Vergleich zur reinen Fleischverarbeitung und die geringere Wettbewerberanzahl. Als Ergänzung wurden später zusätzlich frische Soßen mit in das Produktsortiment aufgenommen. Sowohl im Fleischwarenbereich als auch in der Produktparte frische Convenience-Produkte führt das Unternehmen eine bekannte Herstellerdachmarke mit ca. 45 Untermarken.

Zum Zeitpunkt des Interviews entfielen ca. 60% der gefertigten Produkte des Unternehmens auf das Segment Frische Convenience-Produkte. Produziert wird ausschließlich am Unternehmensstandort, weitere Produktionsstätten im Ausland

⁵⁶³ Vgl. **Datamonitor** (2008b), S. 16.

⁵⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 13.

⁵⁶⁵ Vgl. **PLMA** (2008), S. 37.

sind nicht vorhanden. Ein Teil des Soßensortimentes wird auf Basis von Lizenzen und nach Rezeptur des betrachteten Unternehmens von Fremdfirmen aus Belgien, Italien und Österreich zugeliefert. Der Gesamtumsatz des Unternehmens liegt bei ca. 90 Millionen Euro. Im deutschen Segment der gekühlten Pastateigwaren ist das Unternehmen Marktführer.

Im Bereich Handelsmarken werden ca. 25 verschiedene Artikel gefertigt. Die erste Handelsmarke wurde – auf Initiative des Handels – als eine der ersten im Segment eingeführt. Heute werden ca. 50% der Handelsmarken für den Preis-einstiegsbereich und ca. 50% für hochpreisige klassische Handelsmarken gefertigt. Der Produktionsanteil der Handelsmarken im Vergleich zur Marke liegt bei ca. 60%.

Zu den Kunden des Unternehmens im Handelsmarkenbereich gehören 50% der Top-Ten Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels. Der Großhandel wird nicht beliefert. Seit fünf Jahren existieren erste Einstiege in das Auslandsgeschäft – überwiegend im Rahmen der Auslandsaktivitäten der Handelspartner. Grenzen ergeben sich innerhalb Europas durch die bereits oben angesprochene Transportproblematik. Für die Zukunft werden weitere, eigene Auslandsaktivitäten angestrebt.

5.5.3 Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens

Kundenbindung wird seitens des Unternehmens als Kundenzufriedenheit interpretiert. Diese entstehe dadurch, dass man ein Geschäft professionell und souverän abwickle und dadurch Zufriedenheit erreiche. Zufriedenheit bezieht sich auf die Gesamtwirkung der Aspekte Preis, Lieferfähigkeit, Information, Reklamationsquote, Fehlerquote und Pünktlichkeit. Die Beziehungen zum Handel sind nach Angaben des Unternehmens kontinuierlich gut, bei den langjährigen Bindungen gab es keine Kundenverluste außer bei einer Komplettauslistung des Segmentes. Nach Angaben des Unternehmens sind die Beziehungen im Handelsmarkenbereich wesentlich einfacher als im Bereich der Herstellermarken. Ansprechpartner seitens des Handels sind überwiegend Einkäufer.

5.5.3.1 Herstellermarke als Innovator und Indikator

Das Unternehmen führt eine starke, international bekannte Herstellermarke mit hoher Innovationsrate und Sortimentsbreite. Die Kundenansprache an Handelsmarkeninteressenten – beispielsweise bei Messen – erfolgt im Erstkontakt ausschließlich über die Herstellermarke. Innerhalb des Unternehmens erhält die Herstellermarke oberste Priorität. In regelmäßigen Zeiträumen werden Innovationen und Variationen realisiert. Zu diesem Zweck unterhält das Unternehmen eine betriebseigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung mit angrenzender Versuchsküche, in der fünf Mitarbeiter beschäftigt werden. Durch diese Abteilung ist eine schnelle Reaktionszeit möglich, um auf Wünsche und Anregungen der Handelsunternehmen zu reagieren und dem Handel eigene Rezepturen anzubieten. Zur Sicherung der Flexibilität am Markt verzichtet das Unternehmen auf zeitintensive Patentanmeldungen, Voruntersuchungen und Markttests. Innovationen werden direkt im Markt platziert und deren Erfolgsquoten regelmäßig erfasst.

Die Herstellermarke bzw. deren Innovationen dient als Indikator für Absatzpotentiale, Erfolgsprognosen und Reichweite in der Käuferschaft. Der Handel erhält auf Wunsch marktrelevante Absatzdaten, die von Marktforschungsunternehmen oder durch eigene Untersuchungen des Unternehmens erhoben werden. Aus den vorhandenen Daten kann der Handel die Marktpotentiale für die Handelsmarke ableiten. Ein weiterer Vorteil der Herstellermarke ist das gesammelte Produkt-Know-How. Einige Handelspartner sind im betrachteten Segment weitgehend unerfahren und können auf Wunsch auf die Erfahrung des Herstellers bezüglich räumlicher Platzierung, preislicher Positionierung und Produktvarianten zurückgreifen.

5.5.3.2 Weitergabe von Produktions- und Kostenvorteilen

In der Unternehmensphilosophie ist die Regelung verankert, dass sämtliche Erstinvestitionen ausschließlich für die Herstellermarke zu tätigen sind. Die hohe Qualität bzw. die Innovationsrate der Produkte führen zu einer kostenintensiven Technologie und hohem Forschungsaufwand. Innovationsvorsprünge werden erst nach einem genau festgelegten Zeitraum an die Handelsmarke

weitergegeben. Durch den zeitlichen Versatz kann die Marke im Vorfeld das für die jeweilige Innovation vorhandene Marktpotential ohne störende Kannibalisierungseffekte der Handelsmarke abschöpfen. Diese Regelung ermöglicht gleichzeitig, dass Handelsmarken ohne weitere Investitionen nach Ablauf der Zeitspanne auf einem hohen Qualitätsniveau produziert werden können. Durch diese Strategie erreicht das Unternehmen in einer vergleichbaren Qualität die beste Preisstellung.

Ebenfalls Teil der Kostenstrategie ist der Produktunterschied zwischen der Herstellermarke und den Handelsmarken des Preiseinstiegsbereiches. Letztere werden trotz Verwendung der gleichen Rohstoffe kostengünstiger produziert, durch z.B. eine Variation des mengenmäßigen Anteils der Füllung oder der Zusammensetzung des Teiges. Neben den erreichten Kosteneinsparungen erfolgt hiermit ein weiterer Schutz für die Herstellermarke bzw. auch für die Premium-Handelsmarken, weil tatsächlich nachvollziehbare Produktunterschiede die vorhandenen Preisunterschiede rechtfertigen. Die Anzahl der Produktvarianten bei den Handelsmarken ist erheblich geringer als bei der Herstellermarke, um Umrüstzeiten in der Produktion zu vermeiden.

5.5.3.3 Betreuung und Information

Sowohl der Handel als auch der Hersteller haben Interesse an einem hohen Absatz der Handelsmarken. Aufgrund der kurzen Haltbarkeit ist die Eigenschaft der Produkte als „Schelldreher“ zwingend erforderlich. Hiermit ist gemeint, dass die Produkte nach Anlieferung im Handel in einer möglichst kurzen Zeitspanne weiterverkauft werden. Neben des bereits angesprochenen Hersteller-Know-Hows ist Vertrauen auf die Produktqualität und ständige Information die Basis für die Partnerschaft zum Handel. Seitens des Unternehmens herrscht ein ständiger Kontakt zum Handelspartner. Für die Betreuung der Kunden setzt man Key-Account-Manager ein, die regelmäßig über Neuheiten und das Marktgeschehen informieren, sowie dem Handelsunternehmen eigene Ideen und Anregungen zu Innovationen oder z.B. Verkostungen zur Verfügung stellen. Teilweise wird auf Eigeninitiative und in Absprache mit dem Handel ein Produkt hausintern verbessert.

Die Kontakte zu den Handelsunternehmen, meist Einzelpersonen, sind individuell und teilweise persönlicher Natur. Das Handelsmarkengeschäft wird nicht reduziert auf das Produkt betrachtet. Das Unternehmen lädt Handelsmarkenkunden regelmäßig zu Messen ein, auf denen es neue Produkte präsentiert. Adressaten der Messeeinladungen sind sowohl vorhandene als auch potentielle Geschäftspartner. Bei Interesse erfolgen weitere kundenindividuelle Präsentationen zu Konzepten, Ideen und Erfolgsprognosen. Die lange Zusammenarbeit mit den großen Handelsunternehmen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels wirkt sich positiv auf das Neukundengeschäft und die Erschließung ausländischer Märkte aus.

Die zusätzlichen Serviceleistungen des Handelsmarkenherstellers umfassen auf Wunsch des Handels die Gestaltung der Handelsmarkenverpackung. Ca. 60% der Verpackungen werden in der hauseigenen Marketingabteilung des Unternehmens entworfen und realisiert.

Basis für das Vertrauen der Handelsunternehmen ist maßgeblich die Qualität der Produkte. Interessenten werden zur Betriebsbesichtigung des Werkes eingeladen, um alle Varianten des Produktionsprozesses anschaulich zu erklären. Ziel ist es, potentielle und vorhandene Kunden von der Produktqualität und dem sicheren, transparenten Produktionsprozess zu überzeugen. Sämtliche Produkte passieren stichprobenartig eine interne und zwei externe Qualitätskontrollen. Der Handel fordert von den Herstellern teilweise sehr komplexe Produktpässe. Werden diese nicht erfüllt, drohen von Handelsseite Vertragsstrafen. Neben der Qualität des Produktes ist auch die Verkehrsfähigkeit und die Deklaration auf der Verpackung Teil der Prüfung. Im Falle eines mangelhaften Produktes oder sonstiger Beschwerden greift das hausinterne sogenannte Krisenmanagement. Aufgrund vergangener Lebensmittelskandale anderer Unternehmen und umfangreicher Produkthaftung hat das Beschwerdemanagement höchste Priorität innerhalb des Unternehmens. Jede eingegangene Beschwerde führt zu intensiven Nachforschungen und Rückkontakten.

5.5.3.4 Lieferfähigkeit und -flexibilität

Das Unternehmen erfüllt die vom Handel geforderte Lieferfähigkeit großer und kleiner Mengen. Um Produktionsausfällen vorzubeugen, werden sämtliche Rohstofflieferungen an den Handelsmarkenhersteller immer von zwei Lieferanten gleichzeitig getätigt. Dies soll eigene Engpässe vermeiden, wenn z.B. ein Lieferant durch Brand der Produktionsanlagen oder ähnliche nicht kalkulierbare Zwischenfälle nicht zu dem vereinbarten Zeitpunkt liefern kann. Gegenüber den Handelsunternehmen bietet der Hersteller einen 24- bzw. 48-Stunden-Lieferservice an. In einem eigenen Lager sind für diesen Zweck viele der Handelsmarken jederzeit vorrätig. In Extremfällen ist je nach Entfernung auch eine Lieferung an Sonn- und Feiertagen möglich.

Bestellungen erreichen das Unternehmen überwiegend per E-Mail, Telefon oder Telefax, selten noch per EDI. Für alle Bestellwege sind entsprechende Strukturen vorhanden, um diese zeitnah aufzunehmen und umzusetzen. Auf Wunsch des Handels werden entweder umfangreiche Paletten oder auch kleinere Einheiten von 6 - 10 Packungen je Monoprodukt geliefert.

5.5.4 Kurzfazit

Der Erfolg des Unternehmens basiert auf der flexiblen Unternehmensphilosophie, die die Herstellermarke in allen Tätigkeiten in den Vordergrund stellt. Das Unternehmen demonstriert interessierten Handelspartnern dadurch ein umfassendes Know-How in einem für den Handelspartner eventuell noch unbekanntem Markt. Durch die Herstellermarke profitiert das Unternehmen von Erfahrungen, die reine Handelsmarkenhersteller durch die relative Neuartigkeit des Segments im Handelsmarkenbereich nicht vorweisen können. Hierzu zählt insbesondere auch die Erfahrung zu Platzierungen der Produkte im Handel, sowie Vorlieben der Verbraucher, um eine maximale Drehgeschwindigkeit der Produkte zu erreichen.

Das Unternehmen hat die Möglichkeit, auf Marktforschungsdaten zuzugreifen, die zwar für die Herstellermarke erfasst wurden, aber in Bezug auf Produktvarianten etc. Ableitungen auf die Handelsmarke zulassen.

Durch die Praxis der verzögerten Weitergabe von Innovationen der Hersteller-marke an die Handelsmarke realisiert das Unternehmen Kosteneinsparungen, die an den Handel weitergegeben werden können. Zudem können die höheren Margen der Herstellermarken vorher abgeschöpft werden. Diese Taktik hat einen weiteren Vorteil: Das Handelsunternehmen hat die Möglichkeit, eine Innovation durch den Absatz der Herstellermarke zu beurteilen und Flops für das eigene Unternehmen zu minimieren.

Ein wichtiger Aspekt der Kundenbindung des betrachteten Unternehmens ist das in den langjährigen Geschäftsbeziehungen aufgebaute Vertrauen bezüglich der Produktqualität und der Zuverlässigkeit des Unternehmens sowie der sehr kurzfristige Lieferservice. Die hohe Transparenz im Produktionsprozess verstärkt das Vertrauen zusätzlich. Dieses Vertrauen bewirkt eine geringere Wechselgefahr seitens der Handelsunternehmen. Die langjährigen Geschäftsbeziehungen zu namhaften Handelsunternehmen wirken sich positiv auf die Neukundengewinnung aus. Durch den ständigen Kontakt des Handelsmarkenherstellers zu den Handelsunternehmen können eventuelle Wünsche schneller erfasst und umgesetzt werden. Das Unternehmen ist bei den Ansprechpartnern des Handels ständig präsent. Es entstehen intensive persönliche Kontakte zu den Einkäufern. Die regionale Einschränkung durch die Transportwege sowie die andersartige Kühlführung in Deutschland kann als weiche Wechselbarriere bezüglich ausländischer Wettbewerber angesehen werden.

5.6 Fallstudie 6: Kosmetik und Parfums

Die Darstellung der nachfolgenden Fallstudie erfolgt auf Wunsch des Unternehmens in anonymer Darstellung. Betrachtet wird das Segment der Körperpflegeprodukte, speziell der dekorativen und pflegenden Kosmetik sowie der Parfums.

5.6.1 Branche und Wettbewerbssituation

Die Gruppe der Körperpflegeprodukte wird vom Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V. als eine Zusammenfassung der folgenden Einzel-segmente definiert:⁵⁶⁶

⁵⁶⁶ Vgl. **URL 5**, Klassifikation des Industrieverbandes Körperpflege - und Waschmittel e.V.

- Haarpflegemittel,
- Hautpflegemittel,
- Dekorative Kosmetik,
- Zahn-Mundpflegemittel,
- Damen-Parfums und Düfte,
- Herren-Kosmetik,
- Bade- und Duschzusätze,
- Deodorants,
- Seifen und Syndets,
- Sonstige Körperpflegemittel wie Fußpflege, Intimpflege etc.

Für die vorliegende Fallstudie wird die Betrachtung für die Segmente Hautpflegemittel bzw. pflegende Kosmetik und für dekorative Kosmetik und Parfums und Düfte weitergeführt.

Der Gesamtmarkt für Körperpflegeprodukte in Deutschland belief sich 2008 auf ein Volumen von 12.605 Mio. Euro. Der Anteil der Ausgaben für dekorative Kosmetik erreichte hierbei 1.334 Mio. Euro, pflegende Kosmetik 2.927 Mio. Euro und Parfums bzw. Düfte 974 Mio. Euro. Herren-Kosmetik wird bei diese Aufstellung gesondert betrachtet und erreicht insgesamt ein Marktvolumen von 881 Mio. Euro.⁵⁶⁷

Der Markt der Körperpflege gilt als sehr werbeintensiver Markt. Innerhalb des Marktes herrscht intensiver Wettbewerb. Tendenziell steigen die Anteile hoch- und niedrigpreisiger Produkte bei einer gleichzeitiger Verdrängung von mittelpreisig positionierten Produkte und Marken.⁵⁶⁸ Die Segmente der pflegenden und dekorativen Kosmetik zeichnen sich durch eine hohe Dynamik und überdurchschnittliche Innovationsraten aus. Die Produkte dieses Marktes zählt man zu den High-Involvement-Warengruppen.⁵⁶⁹ Zu den bekanntesten Marken gehören Nivea, L'Oréal und Jade. Die Markentreue ist stark produktabhängig

⁵⁶⁷ Vgl. URL 5, Marktdaten des Industrieverbandes Körperpflege- und Waschmittel e.V.

⁵⁶⁸ Vgl. Müller (2007), S. 74f.

⁵⁶⁹ Vgl. Bruhn (2006b), S. 638.

und liegt bei z.B. Allzweckcremes bei durchschnittlich 10 Jahren, bei Anti-Falten-Cremes bei 2,4 Jahren und bei dekorativer Kosmetik bei durchschnittlich 4 Jahren.⁵⁷⁰

Der umsatzbezogene Handelsmarkenanteil im kumulierten Segment Körper- und Haarpflege lag im Jahr 2002 bei 3,2%. Damals wurde für den Bereich der dekorativen Kosmetik ein Scheitern der Handelsmarken prognostiziert, mit dem Argument, dass dekorative Kosmetik ohne werbliche und markentechnische Inszenierung keinen Absatzmarkt finde.⁵⁷¹ Diese Prognose hat sich nicht bestätigt: Der mengenmäßige Anteil der Handelsmarken im Segment dekorativer Kosmetik lag 2007 bei 23,5%; bei pflegender Kosmetik lag der mengenmäßige Anteil bei 34,7% im Bereich Gesichtspflegemittel bzw. bei 22,0% im Segment der Hautpflegemittel.⁵⁷²

Bei Düften bzw. Parfums spielen Handelsmarken eher eine untergeordnete Rolle. Der Markt wird durch wenige starke Marken geprägt.⁵⁷³ Der Großteil der Verwender nutzt maximal zwei unterschiedliche Düfte. Nach durchschnittlich zwei Jahren wird der Duft gewechselt.⁵⁷⁴ Der mengenmäßige Anteil der Handelsmarken im Bereich Parfums liegt 2007 bei 5,4%, wertmäßig entspricht dies einem Anteil von 1,4%.⁵⁷⁵

Kosmetische Produkte unterliegen bei Herstellung und Vertrieb einer Vielzahl von Richtlinien, die überwiegen in der Verordnung über kosmetische Mittel (Kosmetik-Verordnung) in der zuletzt geänderten Fassung von 2008 zusammengefasst werden. Unter anderem wird hier vorgeschrieben, dass die Produkte vor der Markteinführung intensiven Tests unterzogen werden müssen. Sowohl das jeweilige Produkt als auch die Dokumentation des Entwicklungsprozesses sollen

⁵⁷⁰ Vgl. **Bauer Media AG** (2007a), S. 9ff und **Bauer Media AG** (2007b), S. 9ff.

⁵⁷¹ Vgl. **Lebensmittel Zeitung Spezial** (2003), S. 90.

⁵⁷² Vgl. **PLMA** (2008), S. 41.

⁵⁷³ Vgl. **Datamonitor** (2008c), S. 14.

⁵⁷⁴ Vgl. **Bauer Media AG** (2007c), S. 45f.

⁵⁷⁵ Vgl. **PLMA** (2008), S. 41.

jederzeit verfügbar sein. Die Kosmetik-Verordnung enthält ebenfalls eine Liste verbotener Zusatzstoffe sowie Angaben zur Deklaration der Inhaltsstoffe und der Mindesthaltbarkeit nach dem Öffnen.⁵⁷⁶

5.6.2 Kurzdarstellung des Unternehmens

Das betrachtete Unternehmen ist Teil eines Unternehmensverbundes, bestehend aus fünf Einzelunternehmen in Deutschland, Frankreich und Luxemburg. Das inhabergeführte Familienunternehmen wurde 1979 vom jetzigen Inhaber gegründet. Die Anzahl der Mitarbeiter innerhalb der Unternehmensgruppe beträgt ca. 450, am Unternehmensstandort des speziell hier betrachteten Unternehmens arbeiten ca. 150 Mitarbeiter. Bedingt durch produktionsintensive Sonderaktionen wird bei Bedarf zusätzlich auf Saisonarbeiter zurückgegriffen. Die nachfolgenden Darstellungen beziehen sich auf das Einzelunternehmen, nicht auf die Unternehmensgruppe.

Am Unternehmensstandort werden Produkte für die dekorative und pflegende Kosmetik hergestellt sowie Parfums und Duftstoffe. Produkte der Gesichtspflege stellen den größten Produktionsbereich dar.

Die erste Geschäftstätigkeit des Unternehmens beinhaltete den Handel mit gattungsfremden Produkten für den Discounter Aldi. Nachdem dieser beschloss, nur noch reine Hersteller als Handelspartner zu akzeptieren, wurde der eigene Produktionsbetrieb aufgenommen. Für Aldi ist das Unternehmen einer der ersten Handelsmarkenhersteller. Bei der ersten für den Discounter hergestellten Handelsmarke handelte es sich um eine Gesichtsscreme.

Das Unternehmen hat sich auf Handelsmarken spezialisiert. Zusätzlich kaufte man vor ca. sieben Jahren eine am Markt etablierte, jedoch nicht mehr beworbene Herstellermarke. Eine Forcierung des Wiederaufbaus dieser Herstellermarke findet derzeit nicht statt. Der Anteil der Herstellermarke an der Gesamtproduktion des Unternehmens liegt bei unter 5%. Alle Handelsmarken erreichen eine mit der Herstellermarke vergleichbare hohe Qualität. Das Unternehmen be-

⁵⁷⁶ Vgl. Verordnung über kosmetische Mittel (Kosmetik-Verordnung).

liefert mit den Handelsmarken nahezu sämtliche großen Handelsunternehmen in Deutschland. Bedingt durch Auslandsaktivitäten des Handels fertigt der Handelsmarkenhersteller Produkte für ausländische Märkte. Demnächst sollen unternehmenseigene Auslandsaktivitäten stärker forciert werden. Die Positionierung der Handelsmarken in den Regalen der Handelsunternehmen erfolgt überwiegend als klassische Handelsmarken.

Die Gesamtanzahl der am Unternehmensstandort produzierten unterschiedlichen Produktvarianten beläuft sich derzeit auf ca. 5.000 Stück. Hierzu zählen Aktions- oder Saisonartikel, wie z.B. Sonnencremes oder Bräunungsmittel. Innerhalb der letzten Jahre erlebte das Unternehmen einen rasanten Wachstumsprozess. Der Umsatz mit Handelsmarken beläuft sich aktuell auf ca. 75 Mio. Euro pro Jahr.

Die Anzahl der Mitbewerber in dem speziell betrachteten Segment ist bezogen auf die Handelsmarken eher gering. Dies kann unter anderem auch darauf zurückgeführt werden, dass sich die einzelnen Handelsmarkenhersteller auf bestimmte Segmente konzentriert haben. Während einige Hersteller nur den Produktbereich Kosmetik beliefern, fertigen andere Handelsmarkenproduzenten beispielsweise überwiegend Tensidprodukte.

Das Unternehmen präsentiert sich regelmäßig auf Messen, wie z.B. auf der PLMA. Bei letzterer wird der Kontakt zu ausländischen Handelsunternehmen forciert, der Kontakt zu deutschen Händlern erfolgt direkt.

5.6.3 Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens

Kundenbindung ist aus Sicht des Unternehmens die Existenz bzw. die Entwicklung einer engen Partnerschaft, in der beide Seiten an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Als Zielvorstellung gilt, als Lieferant unersetzbar zu werden, bzw. als kompetentester Ansprechpartner zu gelten.

5.6.3.1 Qualität; Preis- und Lieferfähigkeit

Das Unternehmen produziert nach der Devise: „Eine Handelsmarke muss besser sein als eine Herstellermarke“. Die Qualitätsstandards in Produktion und Kon-

trolle sind sehr hoch. Jedes Produkte durchläuft mehrere Qualitätskontrollen. Technisch werden bereits bei der Abfüllung Parameter wie Füllhöhe kontrolliert. Vor Produktionsbeginn und vor Auslieferung an den Kunden erfolgt eine stichprobenartige Kontrolle aller Chargen. Während des Produktionsprozesses überprüfen Mitarbeiter nochmals die Verpackungen. Hinzu kommen externe Kontrollen. Von jeder Charge werden Rückstellmuster eingelagert. Die Lagerdauer dieser Rückstellmuster beträgt insgesamt vier Jahre, bis ein Jahr nach Ablauf des Mindesthaltbarkeitsdatums. Alle Muster können innerhalb von 30 Minuten zu Vergleichszwecken zur Verfügung stehen. Ein Teil dieser Kontrollen wird über die im EU-Recht verankerte GMP-Richtlinie – Regeln der guten Herstellungspraxis – vorgeschrieben. Hier ist beispielsweise auch eine First-in-first-out-Lagerhaltung vorgeschrieben.

Durch die kürzlich technisch komplett modernisierten Produktionsanlagen kann das Unternehmen effizient produzieren. Der Grundsatz, dass nur palettenweise ausgeliefert wird, trägt wesentlich zur Senkung der Kosten bei. Kleinstmengen werden kategorisch abgelehnt, da dies nicht rentabel zu realisieren wäre. Bedingt durch die relativ hohe Menge an Saisonartikeln verfügt das Unternehmen über eine flexible Mitarbeiterplanung. Bei den nicht ständig anfallenden Chargen von ca. 400.000 Stück werden Saisonarbeiter eingesetzt. Bei der Vorplanung versucht man, den Bestellzeitpunkt zu prognostizieren, da der Handel in den meisten Fällen eine neue Rezeptur und ein neues Design fordert. Fertiggestellte Produkte werden in einem Hochregallager eines der Unternehmensgruppe zugehörigen Unternehmens zusammengeführt. Bei Bestellungen seitens des Handels kann so eine Lieferzeit von zwei bis drei Tagen garantiert werden.

5.6.3.2 Konzentration auf komplexe Produkte

Das Unternehmen konzentriert sich fast ausschließlich auf Produkte im Bereich Körperpflege, deren Herstellung ein hohes Maß an Know-How voraussetzt. Dies sind vorwiegend Cremeprodukte, Make-up und Parfums. Während die Entwicklung eines Duschgels weniger Herstellungswissen voraussetzt, sichert schon die lange Testphase neuer Cremeprodukte einen Innovationsvorsprung und Schutz vor Kopien. In den wissensintensiveren Segmenten konkurrieren

weniger potentielle Wettbewerber als bei einfach herzustellenden Produkten. Die Konzentration auf diese Produktgruppen und das gleichzeitige Abstoßen der Segmente Duschgel, Zahncreme etc. erschien innerhalb des Wachstumsprozesses als notwendig, um den Spezialisierungsprozess zugunsten der gewinnträchtigeren Handelsmarken fortzuführen. Sekundär relevante Produktbereiche oder Segmente, in denen das Know-How fehlt, werden seitens des Unternehmens nicht weiter forciert.

5.6.3.3 Innovationen

Innovationen haben eine hohe Bedeutung innerhalb des Kosmetiksegments. Für den Bereich Forschung und Entwicklung wurde innerhalb des Unternehmens eine eigene Abteilung eingerichtet, die nach neuen Wirkstoffen und Kombinationen derselben forscht. Es erfolgt eine zusätzliche intensive Beobachtung des Kosmetikmarktes auf Basis von werblichen Aktivitäten der Mitbewerber und Auswertung von Marktforschungsdaten. Ziel dieser Beobachtungen ist das frühzeitige Erkennen zukünftiger Trends.

Durch die Komplexität der Rezepturen für z.B. hochwertige Gesichtscremes dauert ein Innovationsprozess inklusive der Prüfungs- und Testphasen – u.a. sechs Monate Stabilitätstest – durchschnittlich ca. zwei Jahre. Durch sehr frühzeitige Forschungsaktivitäten soll versucht werden, eine zeitgleiche Entwicklung von Produkttrends der bekannten Herstellermarken zu realisieren. Wenn bekannte Herstellermarken eine Innovation präsentieren, hat der Handel schnell den Bedarf, ein ähnliches Produkt als Handelsmarke im Sortiment aufzunehmen. Würde das Unternehmen erst zum Zeitpunkt des Bedarfes mit der Entwicklung beginnen, müsste man die knapp zweijährige Testphase noch abwarten. Basis der Innovationsforschungen sind – neben den oben beschriebenen Marktbeobachtungen – Prognosen über verwendete Inhaltsstoffe, die seitens der Rohstofflieferanten angeboten werden.

Die hohe Innovationsrate des Unternehmens verhindert Preiskämpfe mit den Handelsunternehmen. Bei Standardprodukten – wie z.B. Zahncreme – tritt im Handelsmarkenbereich schnell ein Preisverfall ein. Durch Innovationen können

vorhandene Produkte ständig aktualisiert werden. Ein Vergleich mit dem bisherigen Produkt entfällt.

5.6.3.4 Service

Vor der Lieferung an den Handel und dem eigentlichen Abverkauf der Produkte sind einige dermatologische Tests sowie Prüfungen der Verkehrsbescheinigung vorgeschrieben. Diese Prüfungen könnten theoretisch alle in Deutschland erfolgen. Bei hochwertigen, für den ausländischen Markt produzierten Handelsmarken werden diese Tests trotz des erhöhten Aufwandes jeweils im Verkaufsland gemacht. Die Zielgruppe hat erfahrungsgemäß mehr Vertrauen zu den inländischen Instituten. Im Falle zusätzlicher gesetzlicher Vorgaben im Ausland verlangen Handel und Gesetzgeber zusätzliche Test zu den in Deutschland vorgeschriebenen Prüfungen. In einigen Ländern gibt es ergänzende spezielle Regelungen, so darf z.B. in Österreich ein Aerosol-Produkt nicht bei anderen Kosmetika stehen.

Für jede Handelsmarke wird eine eigene Rezeptur entwickelt, da der Handel im Normalfall individuelle Produkte wünscht. Für das noch relativ neue Handelsmarkensegment Parfum entwirft man im Unternehmen spezielle Flakons, die dann auch nur für diesen einen Kunden produziert werden. Für Verpackungsgestaltungen hat man im Unternehmen ein Kreativ-Atelier mit fünf Mitarbeitern eingerichtet. Bereits bei der Angebotserstellung wird ein Design entwickelt und dem Kunden vorgestellt. 70% der Handelsmarken erhalten das Verpackungsdesign im Hause des Unternehmens, 30% der Verpackungen gestaltet der Kunde selbst, bzw. lässt sie von Agenturen gestalten. Einige Kunden bestehen auf das eigene Corporate Design der Handelskette. Auch hier wird zusätzlicher Service angeboten, so dass man z.B. beim Andruck der Verpackungen zur Druckerei fährt und Farbkontrollen durchführt.

Das Unternehmen erfüllt freiwillig eine Art Kundenschutz. Wenn es für ein bestimmtes Handelsunternehmen ein Produkt z.B. im Segment Gesichtspflege liefert, wird dieses Produktsegment nicht den direkten Konkurrenten des Handelsunternehmens angeboten.

Über die Anforderungen des Gesetzgebers hinaus bietet das Unternehmen ein Service- und Beschwerdemanagement für Endkunden. Bedingt durch die Vielzahl an Anfragen bezüglich Inhaltsstoffe der Cremes bzw. Wirkung und potentielle Allergieauslöser wurde eine Person speziell für den Kontakt mit den Endkunden abgestellt. Die Telefonnummer der Firma befindet sich auf nahezu jedem Produkt, so dass eine schnelle Kontaktaufnahme gewährleistet ist.

5.6.4 Kurzfazit

Das Unternehmen forscht intensiv und beobachtet Tendenzen und Trends im Kosmetikmarkt. Dadurch ergibt sich ein Zeitvorsprung, der für Wettbewerber nur schwer einzuholen ist. Bereits kurz nach der Innovationsvorstellung neuer Produkte durch führende Herstellermarken kann das Unternehmen dem Handel Produkte mit ähnlichen Inhaltsstoffen anbieten. Durch die Vielzahl der generierten Innovationen ist es dem Unternehmen möglich, sich aus Preiskämpfen herauszuhalten. Im Zweifelsfall wird ein Produkt eher aufgegeben. Die Innovationen sorgen ebenfalls dafür, dass die Produkte der verschiedenen Produzenten nicht im Querschnitt miteinander vergleichbar sind.

Für die Herstellung der Handelsmarken in den betrachteten Segmenten ist ein hohes Maß an Know-How erforderlich. Dies reduziert die Anzahl der Mitbewerber. Der Handel profitiert von der hohen Qualität der Produkte, da er so Endkunden an sich binden kann. Die schnelle und serviceorientierte Abwicklung von Aufträgen für die Handelsunternehmen sorgen für einen reibungslosen Ablauf von Bestellungen..

5.7 Schlussbemerkung zur Datenerhebung

Die Erstellung der dargestellten Fallstudien erstreckte sich über einen Zeitraum von drei Jahren. Ein grundlegendes Problem bestand darin, Unternehmen für eine Zusammenarbeit im Rahmen dieses Forschungsprojektes zu gewinnen. Viele angefragte Unternehmen sagten bereits nach dem ersten Kontakt ab. Einige, hier nicht aufgeführte Unternehmen, brachen den Kontakt nach einem Zeitraum von sechs Monaten ab, wenn nachträglich z.B. die Geschäftsleitung eine Zusammenarbeit untersagte. Die Thematik Handelsmarken ist nach wie vor

ein sehr sensibles Thema für die Hersteller. Fünf der sechs hier dargestellten Unternehmen bestanden auf eine anonyme Darstellung der Fallstudie, um die Identität des Unternehmens zu schützen. Maßgeblich hierfür war – nach Aussagen der Interviewten – weniger die Befürchtung, der Endverbraucher könne das Unternehmen als Handelsmarkenhersteller wahrnehmen und somit auf den Konsum der Herstellermarke verzichten. Vielmehr überwog die Befürchtung, dass der Handel als Kunde der Unternehmen auf die Offenlegung der Beziehungen, bzw. Details dieser Beziehung, mit Repressalien reagieren könne.

Bedingt durch den langen Zeitraum war es unabdingbar, mit allen Unternehmen kontinuierlich in Kontakt zu stehen, um auch die ersten Fallstudien, die bereits vor drei Jahren angefertigt wurden, auf aktuellem Stand zu halten.

Ein weiteres Problem bei der Anfertigung der Fallstudien ergab sich in der Beschaffung statistischen Datenmaterials zum Wettbewerbsumfeld. Teilweise werden Daten uneinheitlich erhoben und führen zu völlig unterschiedlichen Darstellungen eines Segmentes. Viele Daten werden nicht jährlich erhoben, so dass auf älteres Datenmaterial zurückgegriffen werden muss. Ein zusätzliches Problem stellt die öffentliche Verfügbarkeit vorhandenen Datenmaterials dar. Insbesondere Branchendaten werden teilweise ausschließlich in kostenpflichtigen Studien angeboten. Die Preise dieser Studien belaufen sich auf Werte von bis zu 10.000 Euro pro Studie – ein Kostenfaktor, der im Rahmen einer Forschungsarbeit mit sechs sehr unterschiedlichen Branchen nahezu untragbar ist.

6 Überprüfung der empirisch ermittelten Faktoren

In den nachfolgenden Kapiteln erfolgt eine Überprüfung der in Kapitel fünf empirisch ermittelten Faktoren anhand des in Kapitel drei aufgestellten Bezugsrahmens. Es soll geprüft werden, inwieweit die betrachteten Unternehmen die Beziehungsparameter der Handelsmarkenhersteller-Händler-Dyade für den Ansatz eigener Kundenbindungsmaßnahmen nutzen und wie sich eine Beeinflussung der Dyade durch einzelne Faktoren in der Praxis zeigt. Eine statistisch korrekte Darstellung der Kundenbindungsmaßnahmen aller deutscher Handelsmar-

kenhersteller kann aufgrund der Stichprobengröße bzw. der mangelnden Repräsentativität nicht gewährleistet werden.

6.1 Vorbemerkung

Die Selektion der sechs hier betrachteten Unternehmen erfolgte im Rahmen einer willkürlichen Stichprobenauswahl. Bereits bei der groben Auswertung der Fallstudien wurde bezüglich der generellen Ausrichtung der Unternehmen ein sehr großer Unterschied deutlich, der sich auch auf den Gesamtmarkt übertragen lässt: Einige der Unternehmen produzieren die Handelsmarken neben einer Herstellermarke, andere Unternehmen konzentrieren sich bewusst – teilweise auch neben der Existenz einer Herstellermarke – auf die Handelsmarken. Diese Konzentration auf die Handelsmarke wird auch in der Wertschätzung derselben deutlich und in Konsequenz hieraus auch in der Gestaltung der Kundenbindungsmaßnahmen, deren Ziel auch die Erhaltung der Handelsmarke ist. Unternehmen, die das Geschäft mit der Handelsmarke nur als Mittel zur Positionierung der Herstellermarke oder als Kapazitätsauslastung sehen, nutzen nur vergleichsweise wenige Möglichkeiten, Kundenbindung im Hinblick auf die Handelsmarke zu generieren.

Die Existenz von Kundenbindung stellte im Rahmen der Stichprobenauswahl ein notwendiges Kriterium dar. Wenn als notwendige Voraussetzung für das Vorherrschen von Kundenbindung, wie in Kapitel 2.6 definiert, der Wiederkauf seitens des Handels herangezogen wird, existiert bei allen hier betrachteten Unternehmen Kundenbindung. Der Wiederkauf ermöglicht keine Aussagen über die Intensität oder Gestaltung von Kundenbindung zu.⁵⁷⁷ Alle hier dargestellten Unternehmen unterhalten mehrjährige Geschäftsbeziehungen zum Handel. Der Wiederkauf der Handelsunternehmen erzeugt die Langjährigkeit der Geschäftsbeziehungen.⁵⁷⁸ Auf welcher Basis der Wiederkauf erreicht wird, gilt noch zu prüfen. Neben aktiv gestalteten Parametern kann auch Gewöhnung oder die Ermangelung anderer Alternativen Basis für Kundenbindung sein.⁵⁷⁹

⁵⁷⁷ Vgl. **Saab** (2007), S. 31.

⁵⁷⁸ Vgl. **Conze** (2007), S. 37.

⁵⁷⁹ Vgl. **Homburg; Bruhn** (2003) S. 10ff und **Lissautzki** (2007), S. 51.

Um die Besonderheiten der jeweils dargestellten Hersteller-Händler-Dyade zu prüfen, wird im Folgenden anhand der in Kapitel drei aufgestellten Faktoren analysiert, ob sich innerhalb der Beziehung Auffälligkeiten beobachten lassen. Die Prüfung der einzelnen Faktoren erfolgt unter Berücksichtigung der Einteilung in die beiden Gruppen klassische und neuartige Handelsmarkensegmente. Handelsbasierte Faktoren sind nicht Bestandteil der Analyse, da deren Betrachtung nicht Inhalt der angefertigten Fallstudien war.

6.2 Vergleich der beiden Gruppen

Die befragten Unternehmen wurden in zwei Gruppen eingeteilt: klassische Handelsmarkensegmente und neuartige Handelsmarkensegmente. Ziel war es, nicht nur Rückschlüsse auf die jeweilige Branche ziehen zu können, sondern auch zu untersuchen, ob die Neuartigkeit des Segments im Handelsmarkensektor einen Einfluss auf die Kundenbindungsmaßnahmen hat.

Die ersten drei Branchen – Fette bzw. Öle, Pizza und Biergetränke – zeichnen sich dadurch aus, dass hier schon seit langer Zeit Handelsmarken seitens der Handelsunternehmen geführt werden. Diese Segmente gelten als klassische Handelsmarkensegmente. Die Handelsmarken dieser Bereiche zählen zu den ersten in Deutschland eingeführten Handelsmarken. Besonders der Bereich der Basislebensmittel, wie z.B. Mehl oder Milch, ist bekannt dafür, dass Handelsunternehmen hier Generika positionieren. Die Einführung der ersten Handelsmarken in diesem Segment erfolgte zeitgleich mit der Entstehung der deutschen Discounter.⁵⁸⁰

Alle Produkte in diesem Segment gelten als sogenannte Schnelldreher. Als Schnelldreher werden Produkte bezeichnet, deren Absatz in großer Menge erfolgt.⁵⁸¹ Die Produkte gelten als wenig erklärungsbedürftig. Es wird angenommen, dass bedingt durch den wenig innovativen Charakter der Produkte und dem meist einfachen Aufbau eine schnelle Reproduzierbarkeit durch Wettbewerber gegeben ist. Der Wettbewerb innerhalb der Segmente ist –

⁵⁸⁰ Vgl. **Ahlert; Kenning** (2007), S. 154.

⁵⁸¹ Vgl. **Martin** (2006), S. 327.

wie die Aufschlüsselung der Fallstudien zeigt – vergleichsweise hoch. Produkte der traditionellen Handelsmarkensegmente werden häufig als klassische Handelsmarken oder Generika im Preiseinstiegsbereich positioniert.⁵⁸²

Die Bereiche Kosmetik, Parfums, Chilled Food und Microfasertücher gelten als relative junge Segmente innerhalb der Handelsmarkenthematik. Die Segmente sind stellenweise in der gesamten Handelslandschaft relativ neu. Die ersten absatzrelevanten Chilled-Food-Produkte im Einzelhandel werden beispielsweise auf 2003 datiert.⁵⁸³ Erkenntnisse bezüglich der Konsumentenwünsche und des Einkaufsverhalten im Bereich Handelsmarken sind in diesen jungen Segmenten häufig nicht verfügbar. Der Bereich Kosmetik kann zwar innerhalb des deutschen Handels nicht als jung angesehen werden, aber Handelsmarken in diesem Segment sind Entwicklungen der letzten Jahre.⁵⁸⁴ Diese Handelsmarken erreichen seit Einführung zweistellige Wachstumsraten.⁵⁸⁵ Bei den hier betrachteten Unternehmen dieses Segmentes war ein vergleichsweise hoher Wettbewerb feststellbar.

6.3 Herstellerbasierte Faktoren in der Praxis

Die in Kapitel drei dargestellten Einflussfaktoren auf die Hersteller-Händler-Dyade seitens des Handelsmarkenherstellers sollen im Folgenden vergleichend für die sechs Unternehmen geprüft werden. Ziel der Prüfung ist, ob sich anhand der Einflussfaktoren Ansatzpunkte für Kundenbindungsmaßnahmen bei den betrachteten Unternehmen ergeben.

Die folgenden Abhandlungen beziehen sich auf die in Abbildung acht und Kapitel 3.1 dargestellten Einflussparameter:

- Unternehmensgröße,
- Marktmacht,
- Image,

⁵⁸² Vgl. **Baumgarth** (2008), S 359f.

⁵⁸³ Vgl. **Burmann; Feddersen** (2007), S. 62.

⁵⁸⁴ Vgl. **Bellmann; Himpel** (2006), S. 213.

⁵⁸⁵ Vgl. **Bruhn** (2006b), S. 638.

- Marktanteil und Marktpotential,
- Wettbewerber,
- Unternehmenspolitik,
- Markenpolitik,
- Spezialisierungsgrad,
- Produktionskapazität,
- Liefersicherheit,
- Forschung und Entwicklung,
- Kostenstruktur,
- Kundenstruktur,
- Beschwerdepolitik.

Die Parameter werden im Folgenden teilweise zu Überpunkten zusammengefasst. Beispielsweise erfolgt die Darstellung der Faktoren Marktanteil, Marktpotential und Wettbewerb in einem übergeordneten Punkt Wettbewerbssituation.

Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße als beeinflussender Faktor einer bestehenden Beziehung ermöglicht Rückschlüsse auf die Flexibilität und das Vorhandensein personeller und finanzieller Ressourcen. Dieser Faktor beeinflusst weitere Beziehungsparameter, wie z.B. Kostenstrukturen.

Anhand des Jahresumsatzes und der Anzahl der Mitarbeiter lässt sich der Produzent von Pizza als Großunternehmen einordnen. Das Unternehmen ist Teil einer großen Aktiengesellschaft. Auch die Brauerei entspricht nicht den Größenordnungen von KMU oder mittelständischen Unternehmen. Der Produzent von Öl, der Hersteller der Reinigungstücher, der Chilled-Food-Produzent und der Hersteller von Kosmetikprodukten zählen zu den mittelständischen Unternehmen.

Die Vorteile mittelständischer Unternehmen – wie in Kapitel 3.1 dargestellt – bestehen u.a. in kürzeren Anpassungsfristen und erhöhter Flexibilität. Diese Flexibilität stellt der Produzent von **Convenienceprodukten** als einen der Erfolgsfaktoren des Unternehmens dar. Ob diese Flexibilität aus der Unternehmensgröße

resultiert, kann nicht beurteilt werden. Das Unternehmen nutzt die schnelle Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit, um Wünsche des Kunden schneller umsetzen zu können. Dies stellt eine Kundenbindungsmaßnahme des Unternehmen dar, die Zufriedenheit erhöhen und Wechselbereitschaft vermindern soll.

Der Hersteller tiefgekühlter **Pizzen** kann, bedingt durch die Unternehmensgröße, auf weiträumigere Strukturen der Kundenbetreuung zurückgreifen. Statt der Betreuung des Handels durch einzelne Key-Account-Manager stellt das Unternehmen einen Mitarbeiterstab von 50 Spezialisten bereit, die eingeteilt in die Segmente Produkt, Qualität Logistik und IT eine fachliche Betreuung des Kunden gewährleisten sollen. Diese Betreuungsintensität ist für kleiner und mittlere Unternehmen nicht umsetzbar, da diesen personelle und finanzielle Ressourcen fehlen. Das Unternehmen nutzt die vorhandene Unternehmensgröße und die dadurch vorhandenen Ressourcen für Kundenbindungsmaßnahmen.

Die **Brauerei** nutzt die Größe des Unternehmens nicht aktiv als Basis für Kundenbindungsmaßnahmen. Aus der Unternehmensgröße resultieren andere Vorteile, die sich für die Bindung des Kunden einsetzen lassen, wie beispielsweise Produktionskostenvorteile. Diese werden später u.a. im Punkt Kostenstruktur behandelt.

Bei Betrachtung der Unternehmen aus dem Segment **Fette/Öle**, sowie **Reinigungstücher** und **Kosmetik** werden keine Kundenbindungsmaßnahmen auf Basis der Unternehmensgröße sichtbar. Es scheinen weder Vor- noch Nachteile auf Basis dieses Faktors zu resultieren. Die Unternehmen setzen keine Kundenbindungsmaßnahmen auf Basis der Unternehmensgröße um.

In Bezug auf die Betrachtung der Gruppeneinordnung in klassische und neuartige Handelsmarkensegmente lassen sich keine Rückschlüsse auf eine Beziehung zwischen dem Parameter Unternehmensgröße und Gruppenzugehörigkeit ziehen.

Marktmacht

Die Untersuchung eines eventuell vorhandenen Machtgefälles wird im Folgenden ausschließlich auf offensichtlich erkennbare Machtverschiebungen im

Absatzkanal begrenzt. Bei vier der hier betrachteten Unternehmen kann man von einem ausgeglichenen Machtverhältnis zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel ausgehen. Es existieren in den Fällen Öl, Chilled Food, Microfaser-Tücher und Kosmetik gefestigte Geschäftsbeziehungen zu den Handelspartnern bei Existenz ausreichenden Wettbewerbs. Das ausgeglichene Machtverhältnis äußert sich auch darin, dass alle vier Unternehmen angeben, beim Auftauchen eines geringfügig günstiger anbietenden Wettbewerbers wahrscheinlich nicht durch diesen ersetzt zu werden.

Bei Betrachtung des Segmentes der **Fette und Öle** sind Handel und Hersteller von den gegenseitigen Leistungen gleichermaßen abhängig. Einzelne Handelsunternehmen könnten das Herstellerunternehmen ohne qualitative Änderung der Handelsmarke austauschen. Durch das zweite Standbein im technischen Bereich hat sich das Herstellerunternehmen eine gewisse Unabhängigkeit erarbeitet, die den Verlust eines oder mehrere Handelspartner nicht zu einem unternehmensbedrohlichen Zustand werden ließe. Einer möglichen Austauschbarkeit der Produkte begegnet das Unternehmen mit der Implementierung zusätzlicher produktbegleitender Servicedienstleistungen.

Das Machtverhältnis zwischen **Microfaserhersteller** und den einzelnen Handelsunternehmen kann ebenfalls als ausgeglichen angenommen werden. Grund hierfür ist - wie auch im Bereich Fette und Öle - eine gewisse Unabhängigkeit, bedingt durch ein zweites Standbein. Ein ausgeglichenes Machtverhältnis reduziert die Abhängigkeit der verbundenen Unternehmen. Durch das Fehlen von Abhängigkeiten können dementsprechend keine machtbasieren Kundenbindungsmaßnahmen erzeugt werden.

Sowohl im Segment **Chilled Food** als auch im Bereich **Kosmetik/Düfte** ist keine wahrnehmbare Machtverschiebung zu erkennen. Entsprechend dem ausgeglichenen Machtverhältnis im Fall des Microfaserherstellers lassen sich keine machtbasieren Kundenbindungsmaßnahmen implementieren.

Im Falle des **bierproduzierenden** Unternehmens kann man eine Machtverschiebung zu Gunsten des Handels vermuten. Das Unternehmen ist sich der sehr starken Konkurrenz im Markt bewusst und forciert in Deutschland keine Verbesserung der Marktposition der produzierten Handelsmarke. Die Machtverschiebung führt dazu, dass das Unternehmen bei anderen Faktoren, wie beispielsweise der Lagerhaltung, den Ansatz von Kundenbindungsmaßnahmen anstrebt.

Im Falle des **Pizzaproduzenten** kann eine leichte Machtverschiebung zugunsten des Herstellers vermutet werden. Einerseits ist es, bedingt durch die Einkaufspolitik des Herstellers – und dem hierauf teilweise folgenden Aufkauf sämtlicher Rohstoffe – dem Handel nicht möglich, das Produkt identisch von einem anderen Produzenten liefern zu lassen. Ein Austausch des Lieferanten bedeutet zwangsläufig eine Änderung der Handelsmarke. Die gewachsene Größe des Unternehmens führt in Rohstoffeinkauf und Produktion zu Kostenvorteilen gegenüber kleineren Wettbewerbern und einer gewissen, anzunehmenden Marktmacht. Die vorhandene Marktmacht kann als Aufbau von Wechselbarrieren und Generierung von Kundenbindung gesehen werden.

Die oben angeführten Machtverschiebungen lassen sich nicht auf eine Einordnung der Unternehmen in neuartige oder klassische Handelsmarkensegmente zurückführen. Hierzu fehlt eine repräsentative Erhebung, um einen validen Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang erstellen zu können. Erkennbar ist, dass der Pizzahersteller durch gewachsene Größe und Unternehmensstrategie eine bessere Position gegenüber dem Handel erarbeitet hat. Diese Tatsache zählt nicht zu den aktiven Kundenbindungsmaßnahmen, vereinfacht aber den Einsatz zusätzlicher, beziehungsfestigender Maßnahmen. Ob das unausgeglichene Machtverhältnis des Bierherstellers Folge mangelnder Kundenbindungsmaßnahmen ist, oder ob es zu Problemen bei der Platzierung von Kundenbindungsmaßnahmen führt, bleibt zu prüfen.

Image

Das Image eines Unternehmens kann zu einer Erhöhung der Marktmacht führen. Liegen einem Handelsunternehmen zwei identische Angebote vor, kann ein

positives Image zu einer psychologisch begründeten Bevorzugung des einen Angebotes führen. Bei den dargestellten Unternehmen spielt bei Betrachtung des Images das Vorhandensein von Herstellermarken eine Bedeutung.

Die Unternehmen aus den Segmenten **Bier**, **Fette/Öle**, **Convenience-Food** und **Microfasertücher** nutzen die Bekanntheit der im Unternehmen geführten Herstellermarke als imagebildende Maßnahme. Die Hervorhebung des Images vereinfacht die Neukundengewinnung. Wenn sich aufgrund des Images der Herstellermarke psychologische Vorteile in der Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel ergeben, zählt der Aufbau des Images als Kundenbindungsmaßnahme.

Der Beeinflussung des Images auf die Hersteller-Händler-Beziehung scheint ebenfalls eine gruppenunabhängige Größe zu sein.

Wettbewerbssituation

Die nachfolgende Betrachtung der allgemeinen Wettbewerbssituation soll zeigen, ob sich durch die individuelle Situation Vorteile für den jeweiligen Handelsmarkenhersteller ergeben. Eine individuelle Wettbewerbssituation ermöglicht ggfs. die Implementierung von Kundenbindungsmaßnahmen. In diesem Punkt wird die Betrachtung der Faktoren Marktanteil, Marktpotential und Wettbewerb zusammengefasst. Die beiden Sonderfälle Pizza und Bier weisen bedingt durch die Unternehmensgröße Besonderheiten bei der Betrachtung des Marktanteils und der Wettbewerberstruktur auf.

Im Segment der **Tiefkühlpizzen** herrscht ein starker Wettbewerb zwischen Handelsmarken und Herstellermarken sowie zwischen Handelsmarkenproduzenten untereinander. Das betrachtete Unternehmen hat einen Marktanteil von 20% der Handelsmarken im europäischen Markt und 30% bei Betrachtung des deutschen Marktes. Der Preisdruck der klassischen Handelsmarken im Segment ist sehr hoch, daher versucht das Unternehmen zunehmend, durch Platzierung von Premium-Handelsmarken, dem Wettbewerbsdruck auszuweichen. Die Handelsmarken in diesem Bereich werden teilweise deutlich teurer angeboten

als vergleichbare Herstellermarken. Den Handelsunternehmen bietet sich die Möglichkeit, durch die Produktentwicklungen des Handelsmarkenherstellers im Premiumbereich, eine Einkaufsstättenprofilierung anzustreben. Wenn diese wirksam umgesetzt werden kann, erhöht sich die Bindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen.

Im Segment der **Biergetränke** ist der Wettbewerbsdruck wesentlich höher als in den vorher betrachteten Branchen. Dies wird u.a. begründet mit der hohen Anzahl der Fusionen und Übernahmen deutscher Brauereien durch nationale und internationale Braukonzerne. Nach Angaben des befragten Unternehmens ist Bier ein austauschbares Produkt, das prinzipiell als Handelsmarke von jeder am Markt tätigen Brauerei hergestellt werden könne. Der starke Wettbewerbsdruck führt zu einem sehr starken Preisdruck, so dass das Unternehmen in Deutschland mit der Handelsmarkenproduktion eher strategische Ziele verfolgt. In zunehmend gesättigten Märkten erfolgt die Wettbewerbsführung – wie in Kapitel 3.1. dargestellt – zunehmend über Kostenvorteile. Durch Betrachtung der Wettbewerbssituation ergeben sich keine direkten Möglichkeiten des Ansatzes von Kundenbindungsmaßnahmen.

Im Falle des Produzenten von **Fetten und Ölen** ist ein ähnlich hoher Wettbewerbsdruck erkennbar. Produkte dieses Segmentes sind ebenso austauschbar wie Bier. Im Bereich Commodities kann ein starker Preisdruck angenommen werden. Der Bedarf des Produktes – auch im Handelsmarkensektor – ist steigend. Durch die starke Abhängigkeit von den Rohstoffpreisen unterliegen die Endverbraucherpreise Schwankungen. Das Unternehmen versucht, durch die Platzierung einer sanften Innovation, der Vergleichbarkeit mit anderen Handelsmarken auszuweichen. Generell konzentriert man sich jedoch auf die angebotenen Generika. Bei erfolgreicher Etablierung der Innovation ist es dem Unternehmen möglich, den Wettbewerbsdruck zu verringern, da das betreffende Produkt nicht mit den Produkten des Wettbewerbers vergleichbar ist. Gleichmaßen ist die Bindung des Handels möglich, da dieser die entsprechende Innovation nur bei dem betrachteten Handelsmarkenhersteller beziehen kann.

Bezogen auf den deutschen Markt ist im Falle des **Microfaserherstellers** von einer vergleichsweise geringeren Wettbewerbsintensität auszugehen. In Deutschland existieren nur fünf Konkurrenten, von denen einige strikt das Handelsmarkengeschäft ablehnen. Im Segment der Haushalts- und Reinigungstücher nimmt die Bedeutung von Microfasertüchern weiterhin zu, so dass davon ausgegangen werden kann, dass der Handel Interesse daran haben wird, den Bedarf der eigenen Kunden zu befriedigen. Die moderate Wettbewerbsintensität führt dazu, dass der Konkurrenzdruck und somit auch der Preisdruck für den Handelsmarkenhersteller geringer ausfällt. Der Handel wird mangels Ausweichmöglichkeiten auf andere Hersteller an das betrachtete Unternehmen gebunden.

Ebenfalls starke Wachstumsraten weist die Branche des **Chilled Food** auf. Das relativ neuartige Segment weist einen noch relativ geringen Marktanteil auf, der sich aber stetig erweitert. Der Wettbewerbsdruck ist im europäischen Markt als höher anzunehmen als z.B. bei den oben angesprochenen Microfasertüchern. Eine Großzahl der Wettbewerber stammt aus Italien und dem weiteren Ausland. Die ausländischen Hersteller sind durch die andersartige Kühlführung in Deutschland geringfügig benachteiligt. Dies kann als weiche Markteintrittsschranke für ausländische Unternehmen gewertet werden. Die Existenz von Markteintrittsbarrieren für andere Hersteller führt zu einer stärkeren Bindung der Handelsunternehmen an das betrachtete Unternehmen.

Im Segment der pflegenden und dekorativen **Kosmetik bzw. Parfums** hat die sinkende Preisbereitschaft der Konsumenten zur Forcierung der Handelsmarkenlistung durch die Handelsunternehmen geführt. Insbesondere bei den Parfums ist der Anteil der Handelsmarken vergleichsweise gering, im Bereich dekorativer und pflegender Kosmetik steigt der Anteil. Der Wettbewerb unter den Handelsmarkenherstellern stellt sich intensiver dar, als bei den beiden oben betrachteten Fällen. Für das Unternehmen ergibt sich durch die Wettbewerbssituation die Notwendigkeit, sich von den vorhandenen Wettbewerbern abzusetzen. Dies wird durch die Entwicklung hochqualitativer Produkte angestrebt. Die Innovationsrate des Unternehmens erhöht die Bindung des Handelsunternehmens, wenn sie höher ist als die der Wettbewerber im betrachteten Segment.

Analog zur vorherigen Abhandlung wird durch die sechs dargestellten Fälle kein Zusammenhang zwischen Wettbewerbssituation und der Einordnung in klassische oder neuartige Handelsmarkensegmente erkennbar. Es wird deutlich, dass sich die Machtverschiebung bei den betrachteten Herstellern von Pizza und Bier in der Wettbewerbssituation widerspiegelt.

Unternehmens- und Markenpolitik

Bei den Herstellern von Handelsmarken gibt es, wie im Grundlagenteil dargestellt, drei Ausprägungen: Handelsmarkenhersteller, die die Handelsmarke parallel zu einer starken Marke zur Kapazitätsauslastung produzieren, Handelsmarkenhersteller, die sowohl Herstellermarke und Handelsmarke parallel produzieren und Handelsmarkenhersteller, die sich nur auf Handelsmarken konzentrieren. Inwiefern dies auf die Kundenbindungsmaßnahmen und Beziehungen der hier dargestellten Unternehmen Einfluss hat, wird im Folgenden geprüft.

Der Hersteller der **Tiefkühlpizzen** führt neben den Handelsmarken auch eine eigene bekannte Herstellermarke. Früher hat das Unternehmen diese Marke intensiv beworben. Unternehmenspolitisch ist insofern eine Änderung eingetreten, dass die Herstellermarke nur noch marginal beworben wird und sich alle Unternehmensaktivitäten auf die Handelsmarken konzentrieren. Bedingt durch den starken Wettbewerbsdruck unter den Herstellermarken sieht man für den Absatz der Herstellermarke wenig Chancen. Statt der Herstellermarke soll das Handelsmarkengeschäft als Hauptkern der Unternehmung platziert und forciert werden. Im Rahmen der Markenpolitik wird auf Wunsch des Handels jede Handelsmarke bezüglich Rezept und Verpackung individualisiert. Dies stellt eine aktive Kundenbindungsmaßnahme seitens des Unternehmens dar.

Bei der betrachteten **Brauerei** stehen die Herstellermarken im Vordergrund der Geschäftstätigkeit. Die Handelsmarke wird zur Kapazitätsauslastung produziert oder um die Position der Herstellermarke zu stärken. Dies kann als Kundenbindungsmaßnahme für die Herstellermarke gewertet werden. Die Wertschätzung für die Handelsmarke ist aufgrund der Informationen in der Fallstudie als gering einzustufen. Handelsmarken werden lediglich als Überkapazitäten unter

anderem Etikett abgefüllt. Aktive Kundenbindungsmaßnahmen durch Entwicklung beispielsweise eigener Rezepturen werden nicht durchgeführt. Der Handelsmarkenhersteller bietet dem Handel lediglich die Option geringfügiger Anpassungen vorhandener Produkte an.

Im Fall des Segmentes der **Fette und Öle** werden Herstellermarke und Handelsmarke gleichwertig betrachtet und geführt. Für beide Bereiche werden unternehmenspolitisch basierte Aktivitäten eingesetzt, die zu Kundenbindung führen.

Bei Betrachtung des Unternehmens im Bereich **Microfaser-Tücher** ergibt sich eine vergleichbare Situation. Handelsmarke und Herstellermarke werden innerhalb des Unternehmens als gleichwertig angesehen, auch wenn die monetäre Bedeutung der Handelsmarke für den Hersteller in den letzten Jahren stark gestiegen ist.

Das Unternehmen des **Chilled-Food-Segmentes** gibt in der Unternehmenspolitik der Herstellermarke eindeutig den Vorrang. Innovationen für die Herstellermarke werden erst mit Zeitverzug an die Handelsmarke weitergegeben. Von Produktionsverbesserungen oder Produktionskostenvorteilen profitieren Handelsmarke als auch Herstellermarke gleichermaßen.

Im Segment der **Kosmetik bzw. Parfums** produziert das betrachtete Unternehmen nahezu ausschließlich Handelsmarken, die erworbene Herstellermarke wird am Markt nicht weiter forciert. Dementsprechend führt das Unternehmen alle Aktivitäten zielgerichtet zu Gunsten der Handelsmarken durch. Die Bindung der Handelskunden steht im Vordergrund.

Bei den dargestellten Fällen ergeben sich grundlegende Unterschiede. Während sich das erste Unternehmen stark auf die Handelsmarken konzentriert, ist bei der Brauerei die Herstellermarke im Vordergrund. Bei anderen werden Handelsmarke und Herstellermarke als gleichwertig eingestuft. Je nach Einstufung der Handelsmarken innerhalb des Unternehmens fallen auch die Aktivitäten zur Forcierung des Handelsmarkengeschäftes mehr oder weniger intensiv aus. Die

Intensität der bewussten, zielgerichteten Kundenbindung im Handelsmarkenbereich hängt maßgeblich mit der Unternehmenspolitik zusammen. Bei den Unternehmen, die die Handelsmarke als Kerngeschäft sehen, wird eine Vielzahl von Kundenbindungsmaßnahmen deutlich, die bewusst und zielgerichtet durchgeführt werden. Die Wertschätzung der Handelsmarke ist Voraussetzung für die Platzierung zielgerichteter Kundenbindungsmaßnahmen. Ein deutlicher Unterschied zwischen klassischen und neuartigen Handelsmarkensegmenten wird bei Betrachtung dieses Parameters nicht erkennbar.

Spezialisierungsgrad

Spezialisierungsgrad meint an dieser Stelle die Breite bzw. Tiefe des Produktprogramms. Ein hoher Spezialisierungsgrad führt zu einer geringen Breite des Produktprogramms und vice versa.

Mit insgesamt ca. 1.000 Rezepturen weist der Hersteller von **Tiefkühlpizza** ein sehr tiefes Sortiment auf. Die Erweiterungen der Produktpalette in die Breite – beispielsweise durch tiefgekühlte Nudelgerichte – werden im Folgenden vernachlässigt. Die Tiefe der Produktpalette ergibt sich durch das Konzept des Herstellers, jedem Kunden eine individuelle Handelsmarke liefern zu können. Die Umrüstzeiten der Maschinen können - da die Variationen die Sortimentstiefe und nicht die Breite betreffen, als gering angenommen werden. Der Produktionsprozess ist größtenteils automatisiert, so dass Variationen der Beläge oder Teigzusammensetzungen zu vergleichsweise geringen Verzögerungen im Produktionsprozess führen. Die Individualisierung der einzelnen Handelsmarken stellt – wie im Punkt Markenpolitik bereits erwähnt – eine aktive, erfolgreiche Kundenbindungsmaßnahme des Unternehmens dar.

Die 30 verschiedenen Produkte der **Brauerei** bestimmen sowohl Tiefe als auch Breite der Produktpalette. Die Handelsmarken des Unternehmens stammen ausschließlich aus dem bereits vorhandenen Produktportfolio. In Deutschland stellt das Unternehmen ausschließlich Pils als Handelsmarke zur Verfügung. Es ist fraglich, ob der Handel bzw. der Endverbraucher in Bezug auf Biergetränke eine

Individualisierung der Handelsmarken wünscht. Ansätze zu aktiven Kundenbindungsmaßnahmen sind nicht erkennbar.

Der Hersteller von **Fetten und Ölen** lässt mit nur acht Produktvariationen einen höheren Spezialisierungsgrad vermuten. Nach Angaben des Unternehmens wird bewusst auf diese Spezialisierung geachtet, um sich auf Kernkompetenzen und die Vermarktung weniger Varianten zu konzentrieren. Auch im Segment Fette und Öle bleibt es fraglich, ob der Handel Individualisierungen oder ein breiteres Produktangebot wünscht. Basis für Kundenbindungsmaßnahmen bieten sich nicht.

Bei Betrachtung des Segmentes der **Haushalts- und Reinigungstücher** fällt ein breites Markenspektrum mit gleichzeitig hoher Spezialisierung auf das Kernprodukt auf. Durch die unterschiedliche Beschaffenheit der einzelnen Produktvarianten – wie z.B. Bodenwischtücher oder Fensterleder – kann von einer vergleichsweise hohen Umrüstzeit der Maschinen im Produktionsprozess ausgegangen werden. Diese minimiert das Unternehmen dadurch, dass es innerhalb einer Produktvariante die Handelsmarken identisch zu den Herstellermarken produziert. Das Unternehmen kann dadurch, dass es die Handelsmarken identisch zum Produktprogramm der Herstellermarke anbietet, eine Vielzahl von Produkten zur Verfügung stellen. Bieten konkurrierende Unternehmen weniger oder andere Produktvarianten an, kann sich aufgrund der fehlenden Wechselmöglichkeit des Handels Bindung an den Handelsmarkenhersteller ergeben.

Der Hersteller von **Chilled Food** verfügt mit 45 Untermarken und 25 Handelsmarkengruppen über eine breite und tiefe Produktpalette. Hier kann von einem nicht unerheblichen Zeitaufwand für die Umrüstung der Maschinen ausgegangen werden. Das breite Angebot an Produktvariationen bietet dem Handel Wahlmöglichkeiten. Rezepturen für Handelsmarken werden teilweise individuell auf den Handel abgestimmt. Wie im Fall des Pizzaherstellers stellt dies eine aktive, erfolgreiche Kundenbindungsmaßnahme dar. Durch die Individualisierung erhält der Handel die Möglichkeit, die Handelsmarken zur Einkaufsstättenprofilierung einzusetzen.

Mit 5.000 Produktvarianten verfügt das Unternehmen im Segment **Kosmetik und Parfums** über eine sehr breite Produktpalette. Dies wird teilweise dadurch bedingt, dass dem Handel individuelle Handelsmarken angeboten werden, um so eine Unverwechselbarkeit der Handelsmarke zu erreichen. Es erzeugt durch die Individualisierung der einzelnen Handelsmarken Kundenbindung.

Bei der Betrachtung der Sortimentstiefe bzw. -breite bzw. des Spezialisierungsgrades sind zwei Aspekte zu beachten. Einerseits führt ein hoher Spezialisierungsgrad bei Einbeziehung der Umrüstzeiten für Maschinen zu Produktionskostenvorteilen; andererseits bietet das Vorhandensein individueller Produktvarianten dem Handel die Möglichkeit, sich vom Wettbewerb zu distanzieren. Durch individuelle Rezepturen kann der Handel Einkaufsstättenbindung seitens des Endverbrauchers erreichen, da das Produkt in dieser Form nur in den Filialen des Handelsunternehmens erhältlich ist. Indem der Handelsmarkenhersteller dem Handel eigene Rezepturen ermöglicht, bindet er den Handel als Kunden an sich selbst.

Ein deutlicher Unterschied in der Sortimentspolitik bei Betrachtung von neuartigen und klassischen Handelsmarkensegmenten ist nicht erkennbar. Es ist anzunehmen, dass Gemeinsamkeiten durch eine eventuell vorhandenen Homogenität der Produkte der dargestellten Branchen bedingt sind.

Produktionskapazität

Alle hier betrachteten Unternehmen verfügen über eine ausreichende Produktionskapazität, um die vom Handel geforderten Mengen liefern zu können. Bis auf eine Ausnahmen richten die betrachteten Unternehmen ihre Produktionsmenge auf die Bedürfnisse des Handels aus. Lediglich bei der Brauerei handelt es sich bei den Produktionsmengen teilweise um Überkapazitäten der Herstellermarke. In diesem Fall kann von einer geänderten Kalkulationsbasis ausgegangen werden. Die Produktionskapazität wirkt sich auf die Parameter Liefersicherheit und Kostenstruktur aus und wird im Punkt Kostenstruktur tiefergehend behandelt. Bezüglich der Produktionskapazität wird kein gruppenspezifischer Unterschied bei neuartigen und klassischen Handelsmarkensegmenten deutlich.

Liefersicherheit

Die Produktionskapazität hängt indirekt mit der Liefersicherheit der Unternehmen zusammen. Auch wenn es Unterschiede in der Gestaltung der Basis für Liefersicherheit gibt, kann bei allen Unternehmen diese Liefersicherheit angenommen werden. Die Brauerei löst dies durch Vorproduktion und großzügige Lagerhaltung. Andere Unternehmen, wie beispielsweise der Kosmetikhersteller, prognostizieren zukünftige Bestellmengen und -zeitpunkte des Handels und produzieren ebenfalls die prognostizierten Mengen im Voraus. Durch die Einhaltung der Liefertermine erfüllen die Unternehmen die Anforderungen des Handels. Es ist davon auszugehen, dass die Erfüllung dieser Anforderungen beim Handel Zufriedenheit erzeugt, da die tatsächliche Leistung mit der erwarteten Leistung übereinstimmt.

Die Liefersicherheit unterscheidet sich in den zwei betrachteten Gruppen der klassischen und neuartigen Handelsmarken nicht.

Forschung und Entwicklung

Der Punkt Forschung und Entwicklung bezieht sich sowohl auf Innovationen bzw. Variationen der Produkt als auch auf technische Aspekte.

Der Hersteller von **Tiefkühlpizza** forscht in zwei Bereichen. Im technischen Bereich ist es Ziel der Forschung, die Effizienz des Produktionsprozesses zu erhöhen, um hierdurch Kostenvorteile zu realisieren. Die Forschungsaktivitäten werden durch eine eigene Engineering-Abteilung innerhalb des Unternehmens durchgeführt, die parallel mit externen Einrichtungen wie Universitäten zusammenarbeitet. Eine zweite Gruppe forscht an der Zusammensetzung der Produkte, dem Verhalten einzelner Produkte bei unterschiedlichen Aggregatzuständen sowie Haltbarkeitsoptimierung. Die Ergebnisse können dem Handel im Rahmen von Produktverbesserungen angeboten werden. Führen die Forschungsaktivitäten zu Produktinnovationen, ergeben sich für den Handel ggfs. Möglichkeiten zur Einkaufsstättenprofilierung. Dies erhöht die Bindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen.

Die Forschungsaktivitäten der **Brauerei** im Bereich Technik und Produktvarianten orientieren sich auf den Bereich der Herstellermarke. Da das Unternehmen Produktinnovationen nicht an den Handelsmarkenbereich weitergibt, kann der Punkt Forschung bzw. Entwicklung nicht als Basis von Kundenbindungsmaßnahmen für die Handelsmarke gewertet werden. Im Falle von technischen Verbesserungen des Produktionsprozesses profitieren dagegen auch die Handelsmarken von den Forschungsaktivitäten.

Der Hersteller im Bereich **Fette und Öle** konzentriert sich bei Forschungen auf Verfahrensoptimierungen. Forschungsaktivitäten erfolgen in Zusammenarbeit mit technischen Universitäten. Die Verfahrensoptimierungen bezwecken unter anderem die Realisierung von Produktionskostenvorteilen. Weitere Forschungsaktivitäten betreffen Variationen der Produktpalette. Als Basis für Kundenbindungsmaßnahmen können diese Tätigkeiten nur gewertet werden, wenn sie zu einer Preisreduktion der vorhanden Produkte im Vergleich zu Wettbewerbsprodukten führen. Da die Handelsmarken, die den unterschiedlichen Handelsunternehmen angeboten werden, keine Unterscheidung aufweisen, ergeben sich auch bei Innovationen keine Profilierungsmöglichkeiten für das einzelne Handelsunternehmen.

Das Unternehmen im Segment **Haushalts- und Reinigungstücher** hat das Ziel, dem Handel stets die neuesten Innovationen und Produktverbesserungen anzubieten. Forschungsaktivitäten betreffen überwiegend den Produktbereich und die Fertigung. In diesem relativ jungen Segment wird zusätzlich versucht, durch Weiterentwicklungen Produktfehler zu minimieren. Die Minimierung von Produktfehlern erhöht die Zufriedenheit der Endkonsumenten und minimiert die Beschwerderate. Es ist davon auszugehen, dass sich dies positiv auf die Bindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel auswirkt.

Im Segment des **Chilled Food** sind ebenfalls hohe Investitionen für Forschung und Entwicklung erkennbar. Diese betreffen in erster Linie die Produkte selbst. Führen die Entwicklungen zu Produktverbesserungen oder -innovationen, ist von einem positiven Einfluss auf die Kundenbindung auszugehen.

Für den Hersteller im Segment **Kosmetik und Parfums** ist Forschung und Entwicklung – bedingt durch die gesetzlichen Regelungen – Voraussetzung der Unternehmenstätigkeit. Nach Angaben des Unternehmens ist eine zeitnahe Erforschung möglicher Produktinnovationen zudem Voraussetzung, um die vom Handel geforderten Produkte zum gewünschten Zeitpunkt liefern zu können. Die Produktionstechnik des Unternehmens wird stetig modernisiert. Die Fähigkeit, dem Handel die gewünschten Produkte zum gewünschten Zeitpunkt liefern zu können, erhöht die Kundenbindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel.

Bis auf den Bierproduzenten sind alle Unternehmen bestrebt, durch Forschung und Entwicklung der Technik und der Handelsmarken Vorteile zu erreichen. Es ist weder eine branchenspezifisch höhere Aktivität erkennbar, noch erhöhte Aktivitäten innerhalb der neuartigen oder klassischen Handelsmarkensegmente. Ebenso ist nicht erkennbar, ob beispielsweise in klassischen Handelsmarkensegmenten Forschungsaktivitäten bezüglich des Produktionsprozess überwiegen oder bei neuartigen Handelsmarken die Aktivitäten eher die Produkte selbst betreffen.

Kostenstruktur

Im Folgenden wird geprüft, inwieweit die Kostenstruktur die Hersteller-Händler-Dyade der betrachteten Unternehmen beeinflusst und ob sich Maßnahmen zur Kundenbindung ergeben.

Das Unternehmen aus dem Segment der **Tiefkühlpizzen** ist bestrebt, die Produktionskosten durch ständige Weiterentwicklung der Produktionsanlagen zu senken. Bedingt durch die relative Ähnlichkeit der Produktvarianten kann beim Rohstoffeinkauf von mengenbedingten Preisnachlässen ausgegangen werden. Die hohe Gesamtproduktionsmenge führt zu einer möglichen Realisierung von Produktionskostenvorteilen. Bedingt durch den historisch gewachsenen Marktanteil wird es dem Unternehmen ermöglicht, bei gleicher Qualität günstiger zu produzieren als kleinere Wettbewerber. Die Kostenstruktur führt zur Bindung des Handelsunternehmens, wenn dieses bei einem Wettbewerber des Handels-

markenherstellers für ein qualitativ vergleichbares Produkt einen deutlich höheren Preis zahlen müsste.

Bedingt durch die historisch gewachsene Größe des Unternehmens und den hohen Gesamtausstoß produziert die hier betrachtete **Brauerei** mit einer günstigen Kostenstruktur. Handelsmarken werden auf Basis von Überkapazitäten angeboten und kalkuliert. Die Kalkulation ermöglicht es dem Hersteller, zu einem Preisniveau anzubieten, das kleinere Brauereien bzw. Hersteller, die zu Vollkosten kalkulieren, nicht bieten können. Da das Segment Bier im Handelsmarkenbereich sehr preissensitiv zu sein scheint, ergibt sich ein deutlicher Wettbewerbsvorteil.

Der Hersteller von **Fetten/Ölen** realisiert Produktionskostenvorteile durch die komplett integrierte Produktion im eigenen Werk sowie durch den unternehmenspolitisch anvisierten Minimalismus bezüglich der Produktpalette. Durch die historisch gewachsene Größe des Unternehmens können positive Skaleneffekte bei der Produktion angenommen werden. Ergibt sich durch die Kostenstruktur ein günstigeres Preisverhältnis als beim vergleichbaren Wettbewerb, beeinflusst dies die Bindung des Kunden positiv.

Die Kostenstruktur des Herstellers von **Haushalts- und Reinigungstüchern** basiert im wesentlichen auf der Größe des Unternehmens in Verbindung mit der produzierten Menge sowie auf der technischen Leistungsfähigkeit der Produktionsanlagen. Hier kann im Falle günstigerer Preise ein positiver Effekt auf die Kundenbindung zwischen Hersteller und Handelsunternehmen angenommen werden.

Bei Betrachtung des reinen Handelsmarkenbereiches beim Produzenten des **Chilled Food** kann insofern eine günstige Kostenstruktur vermutet werden, da Entwicklungskosten in der Produktion der Herstellermarke zugerechnet werden. Dies ermöglicht eine andere Kalkulationsbasis für die Handelsmarke. Durch die kumulierte Produktionsmenge von Hersteller- und Handelsmarke sind positive Skaleneffekte anzunehmen. Es ergeben sich positive Effekte auf die Bindung

zwischen Hersteller und Handelsunternehmen, wenn die Preiskalkulation zu einem niedrigeren Preis als bei vergleichbaren Wettbewerbern führt.

Der Hersteller von **Kosmetik und Parfums** profitiert ebenfalls von positiven Skaleneffekten, die seitens des Unternehmens zusätzlich durch die Philosophie forciert werden, Produkte nur palettenweise – also in Großaufträgen – zu liefern.

Alle hier betrachteten Unternehmen – sowohl in den klassischen als auch den neuartigen Handelsmarkensegmenten – profitieren von einer positiv einzustufenden Kostenstruktur. Diese basiert auf der Produktionskapazität, der real produzierten Menge und der Größe der Unternehmen. Zusätzliche Optimierungen des Produktionsprozesses ermöglichen weitere Kostensenkungen. Die jeweilige Kostenstruktur verschafft den Unternehmen im Vergleich zu kleineren Mitbewerbern Wettbewerbsvorteile.

Kundenstruktur

Die Kundenstruktur beeinflusst das Machtverhältnis in der Hersteller-Händler-Dyade. Durch spezifische Ausprägungen kann sich die Basis für Kundenbindungsmaßnahmen ergeben.

Die Kundenstruktur des Produzenten von **Pizza** ist als ausgeglichen anzunehmen, da das Unternehmen nahezu alle großen Handelsunternehmen beliefert. Der Wegfall eines einzelnen Kunden würde das Unternehmen nicht in eine bedrohliche Lage bringen. Das Unternehmen beliefert den Handel überwiegend mit individuell konzipierten Handelsmarken. Anhand der Kundenstruktur ergeben sich keine Ansatzmöglichkeiten für Kundenbindungsmaßnahmen.

Im deutschen Markt produziert die **Brauerei** für eine vergleichsweise geringe Anzahl von Handelsunternehmen. Anlass ist teilweise eine angestrebte strategische Verbesserung der Verhandlungsbasis für die Herstellermarke. Kundenbindungsmaßnahmen für die Handelsmarke lassen sich bezüglich des Parameters Kundenstruktur nicht erkennen.

Der Hersteller von **Fetten/Ölen** produziert für Handelsunternehmen und technisch orientierte Kunden. Eine Abhängigkeit von einzelnen Handelsunternehmen auf Basis der Kundenstruktur kann nicht angenommen werden. Eine positive Auswirkung der Positionierung der Herstellermarke auf die Bindung des Handels im Rahmen des Handelsmarkengeschäftes wurde nicht erkennbar.

Durch das zweite Standbein des Herstellers von **Haushalts- und Reinigungsmitteln** im technischen Bereich existiert im Handelsmarkensegment keine explizite Abhängigkeit. Ob sich durch die Existenz der technischen Kunden Auswirkungen auf die Bindung der Handelsmarkenkunden ergeben, konnte anhand der Fallstudie nicht geprüft werden.

Die Kundenstruktur des Produzenten von **Chilled Food** ist als ausgeglichen anzunehmen. Die Kunden im Handelsmarkenbereich profitieren von der Signalfunktion und den Erfahrungen der Herstellermarke des Unternehmens. Hier ist von einem positiven Effekt auf die Kundenbindung auszugehen.

Das Unternehmen im Segment **Kosmetik und Parfums** beliefert fast alle große Discounter- und Drogerien. Dies impliziert eine relative Unabhängigkeit von einzelnen Handelsunternehmen. Ein positiver Einfluss auf die Bindung des einzelnen Kunden ergibt sich in dem Fall, wenn eine bestimmte Produktgruppe nur einem bestimmten Handelsunternehmen zur Verfügung gestellt wird.

Die Kundenstruktur der hier betrachteten Unternehmen stellt sich unabhängig von der Einordnung in die beiden Gruppen dar. Sie beeinflusst das Machtverhältnis in der Dyade. Die Implementierung von Kundenbindungsmaßnahmen aufgrund der Kundenstruktur ist nur in Ausnahmefällen wie im Fall des Kosmetikerherstellers erkennbar.

Beschwerdepolitik

Der Handel verlangt von den Handelsmarkenherstellern in sogenannten Qualitätssicherungsvereinbarungen fest definierte Qualitätsstandards. Minderwertige Qualität oder Produktfehler führen zu Vertragsstrafen und im Wiederholungsfall

zu einem Austausch des Lieferanten. Zur Erfüllung dieser Standards verfügt jeder der hier dargestellten Handelsmarkenhersteller über eine interne Qualitätskontrolle. Die Beschwerdepolitik der Unternehmen ist auf die jeweilige Branche und die Bedürfnisse des Handels angepasst. Alle hier betrachteten Unternehmen verfügen im Falle eines Produktfehlers über geeignete Mechanismen, um eine Beschwerde schnell und für das Handelsunternehmen oder den Endkunden befriedigend zu klären. Als Bestandteil von Qualitätsmanagementkonzepten zielt die Beschwerdepolitik auf eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit und somit zu einer Verbesserung der Bindung zwischen sowohl Endkonsument und Handelsunternehmen als auch Handelsunternehmen und Handelsmarkenhersteller.

6.4 Produktbasierte Faktoren in der Praxis

Im Folgenden sollen mögliche Einflussfaktoren geprüft werden, die sich durch Besonderheiten des jeweiligen Produktes ergeben. Im einzelnen sind dies neben den Parametern Produkt, Preis, Service und Kommunikation auch die Initiative zur Entwicklung des entsprechenden Handelsmarkensortimentes und die Existenz von Know-How innerhalb der Dyade.

Produkteigenschaften

Es wird analysiert, ob sich aufgrund der Beschaffenheit oder Variationsmöglichkeiten des Produktes Bindungsparameter ergeben. Hier interessiert besonders, wie leicht das jeweilige Produkt von einem Wettbewerber nachproduziert werden könnte, bzw. wie hoch der Bedarf an Fachwissen ist, um eine solche Handelsmarke zu produzieren.

Die Segmente der **Biere** (Pils) und der **Fette und Öle** ermöglichen nur geringe Variationsansätze auf Basis des Produktes. Die betrachtete Brauerei beliefert den deutschen Handel ausschließlich mit Pils. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Handel im Hinblick auf die mangelnde Akzeptanz der Handelsmarken im Bierbereich weniger experimentierfreudig ist. Im Bereich der Fette bzw. Öle stellt sich – in Bezug auf Commodities – eine ähnliche Situation dar. Produktvariationen sind in den Bereichen Bier bzw. Fette und Öle als nur begrenzt erwünscht anzunehmen. Beide Produktsegmente gelten als leicht nach-

produzierbar. Auf Basis von Produktinnovationen oder individuellen Rezepturen für einzelnen Handelsunternehmen lässt sich in den beiden betrachteten Segmenten keine Kundenbindung realisieren.

Im Bereich der **Tiefkühlpizza** ist auf Basis der Produktvariation Kundenbindung möglich. Verschiedene Kombinationen von Belag, Teig und Soße ermöglichen individuelle Produktvarianten. Der Handel hat die Möglichkeit, eine Handelsmarke als individuell nur in den Geschäftsstätten des Handels erhältliches Produkt zu schaffen. Für die einzelnen Handelsunternehmen wird seitens des Handelsmarkenherstellers eine eigene Rezeptur entwickelt. Während die Hersteller der Handelsmarken im Bier- und Fettsegment ohne Bemerkens des Endkunden jederzeit austauschbar wären, ist dies im Falle der Pizzahersteller nicht ohne Änderung der Handelsmarke an sich möglich.

Die Produkte der Hersteller in den neuartigen Handelssegmenten zeichnen sich durch eine hohe Variationsfähigkeit aus. Im Falle der **Haushalts- und Reinigungstücher** ist ein breites Produktspektrum denkbar. Die Veränderung eines Produktes würde eine grundlegend andere Handelsmarke generieren. Die Produktion der Produkte setzen ein hohes technisches Know-How voraus. Der Austausch des Lieferanten würde dem Endkonsumenten dann auffallen, wenn die Eigenschaften der Handelsmarke gravierend geändert wären.

Im Fall des **Chilled-Food** produzierenden Unternehmen ist ebenfalls eine breite Produktpalette denkbar. In den meisten Fällen beschränken sich die eingesetzten Handelsmarken jedoch regalplatzbedingt auf wenige standardisierte Varianten. Der Handel bestimmt in einigen Fällen die Rezepturen. Es kann davon ausgegangen werden, dass dem Handel diese Rezepturen vorliegen. Die Nachproduktion einer speziellen Handelsmarke wäre daher auch für Wettbewerber möglich.

Auch wenn im Falle von **Kosmetik und Parfum** dem Handel die entsprechenden Rezepturen vorlägen, so wäre eine existierende Handelsmarke nicht ohne erheblichen Aufwand durch einen Wettbewerber nachproduzierbar. Vor Inverkehrbringen der Produkte schreibt der Gesetzgeber zeitlich fest definierte Prü-

fungs- und Forschungsaktivitäten vor. Das betrachtete Unternehmen ist in der Lage, dem Handel Innovationen der bekannten Herstellermarken zeitnah als Handelsmarke anzubieten. Ein weniger forschungsintensiv ausgerichtetes Unternehmen würde in diesem Fall nur mit erheblicher Zeitverzögerung ein ähnliches Produkt herstellen können.

Bei den Unternehmen der neuartigen Handelsmarkensegmente stellt das Produkt-Know-How Basis für Kundenbindung dar. In den klassischen Handelsmarkensegmenten bildet der Pizzahersteller durch die Vielzahl von Produktvariationen eine Ausnahme. Die beiden anderen Hersteller können auf Basis des Produktes keine Kundenbindung realisieren.

Preis, Konditionen, individuelle Verträge

Die Parameter Preis, Konditionen und individuelle Verträge waren aufgrund einer vorher geschlossenen Vereinbarung mit den Interviewpartnern nicht Bestandteil der Fallstudien. Auf eine Betrachtung der möglichen Implementierung von Kundenbindungsmaßnahmen in der Praxis muss daher verzichtet werden.

Service bzw. Produktzusatznutzen

Als Produktzusatznutzen sollen im Folgenden die Parameter definiert werden, die direkt mit dem Produkt zusammenhängen, aber kein Bestandteil desselben sind. Hierzu zählt z.B. die Verpackungsgestaltung durch den Handelsmarkenhersteller.

Der Bereich Service umfasst im Falle des **Pizzaproduzenten** ein breites Spektrum. Neben der Möglichkeit, Testchargen neu entwickelter Handelsmarken zu produzieren und testweise in Versuchsmärkten zu platzieren, finden z.B. Beratungen des Handelskunden über Inhaltsstoffe, Produktgestaltung und Positionierung der Handelsmarke statt. Auf Wunsch übernimmt das Unternehmen die Gestaltung der Verpackungen für die jeweiligen Handelsmarken. Ebenfalls bedeutender Serviceaspekt ist eine absatzmarktbezogene Beobachtung der Handelsmarken durch den Hersteller, um dem Handelsunternehmen ggfs. Hilfestellung bei Absatzproblemen anzubieten. Die zusätzlich angebotenen Servicedienstleis-

tungen erhöhen die Zufriedenheit der Handelsunternehmen und stellen eine aktive Kundenbindungsmaßnahme des Handelsmarkenherstellers dar.

Seitens der **Brauerei** werden keine ersichtlichen Zusatzserviceleistungen für die Handelsunternehmen angeboten. Somit ergeben sich keine Ansatzmöglichkeiten für Kundenbindungsmaßnahmen auf Basis dieses Parameters.

Der exponierte Serviceaspekt des Herstellers im Segment **Fette/Öle** basiert auf Marktbeobachtung. Das Unternehmen gibt dem Handel durch Prognosen über die Entwicklung des Absatzmarktes Entscheidungshilfen bezüglich eines optimalen Kaufzeitpunktes und der optimalen Bestellmenge. Zusätzlich beobachtet das Unternehmen mögliche Präferenzänderungen der Konsumenten. Bei gravierenden Änderungstendenzen teilt das Unternehmen diese dem Handel als Empfehlung für Produktanpassungen mit. Die Planungssicherheit bzw. das Vertrauen des Handels auf die Prognosefähigkeit des Herstellers erhöht die Bindung in der Handelsmarkenhersteller-Händler-Dyade.

Die Servicemaßnahmen des Herstellers von **Haushalts- und Reinigungstüchern** äußern sich im Wesentlichen durch Vorschläge für Aktionen zur besseren Vermarktung der Produkte. Wenn dies den Erfolg des Handelsunternehmens erhöht, kann man von einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit und langfristig der Kundenbindung ausgehen. Innovationsansätze generiert das Unternehmen durch Trendbeobachtung und in Kommunikation mit dem Kunden. Das Unternehmen sucht nach Möglichkeiten, die Wünsche des Kunden aktiv umzusetzen. Die Servicemaßnahmen zielen auf aktive Kundenbindung.

Das Unternehmen aus dem Segment **Chilled Food** bietet dem Handel als Zusatznutzen eine hohe Kenntnis des Marktgeschehens und daraus resultierend Beratung bezüglich der Handelsmarken. Hierzu zählen z.B. Vorschläge für Aktionen, um den Absatz der Handelsmarke zu fördern oder eine Beratung hinsichtlich der strategisch günstigen Platzierung der Handelsmarke in den Filialen des Handelsunternehmens. Auch hier stellen die Service-Zusatzleistungen aktive Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens dar.

Der Hersteller von **Kosmetik und Parfums** bieten neben der intensiven Marktbeobachtung und hieraus abgeleiteter Trends für Produktinnovationen eine weitere Individualisierung der Handelsmarke. Für z.B. Parfums entwickelt das Unternehmens individuelle Flakons, die es ausschließlich für den jeweiligen Handelskunden produzieren lässt. Die Verpackungsgestaltung wird als zeitlich vorgezogene Zusatzdienstleistung bereits bei Angebotserstellung für das anfragende Handelsunternehmen übernommen. Weitere Service-Zusatzleistungen sollen dem Handelsunternehmen Zeit und Aufwand ersparen. Sämtliche Aktivitäten sollen die Bindung des Kunden erhöhen.

Zwei der Unternehmen im klassischen Handelsmarkensegment stützen einen Teil des angebotenen Services auf Leistungen, die im Unternehmen liegen und die das Handelsunternehmen nur durch Mehraufwand selbst leisten könnte. Die in beiden Fällen kostenintensive Marktbeobachtung liefert dem Handelsunternehmen wichtige Entscheidungsgrundlagen, die das Führen der Handelsmarke beeinflussen können.

Bei allen Unternehmen im Segment der neuartigen Handelsmarkensegmente ist die Kenntnis des eigenen Marktes und das daraus resultierende Know-how Basis für Zusatzdienstleistungen. Dem Handel sollen Entscheidungen erleichtert werden. Zusätzlicher Aufwand wird als Serviceleistung durch die Herstellerunternehmen übernommen. Alle Serviceparameter sind stark branchenbezogen.

Initiative und Know-How zur Produktentwicklung

Das Produktions-Know-How liegt bei allen betrachteten Fällen bei den Herstellerunternehmen. Hinsichtlich der Gestaltung und Führung, sowie Positionierung der Handelsmarke ergibt sich ein deutlicher Unterschied zwischen klassischen und neuartigen Handelsmarkensegmenten. Im Bereich der klassischen Handelsmarken gibt es Anregungen zur Platzierung oder Positionierung der jeweiligen Handelsmarke. Bei den neuartigen Handelsmarken lässt sich der Handel von den Herstellerunternehmen intensiv bezüglich Entwicklung, Führung und Positionierung der Handelsmarke beraten. Wenn der Handel auf dieses Know-How angewiesen ist bzw. es selbst nicht besitzt, erhöht eine Weitergabe des

Know-Hows der Handelsmarkenhersteller die Kundenbindung zu den jeweiligen Handelsunternehmen.

Die Initiative zur Handelsmarkenproduktion seitens der Herstellerunternehmen ist Teil der Unternehmenspolitik und verknüpft mit dem jeweiligen Produkt. In diesem Punkt soll geprüft werden, inwieweit die Initiative zur Produktion der ersten Handelsmarke vom betreffenden Handelsmarkenhersteller ausging – und wie sich diese Initiative heute beispielsweise bei der Entwicklung von Produktinnovationen äußert.

Das Unternehmen aus dem Segment **Tiefkühlpizza** ist Hersteller der ersten deutschen Handelsmarke in diesem Bereich. Die Initiative zur Entwicklung der ersten Handelsmarke ging vom herstellenden Unternehmen aus. Heute zeigt das Unternehmen Initiative gegenüber bestehenden und potentiellen Kunden, wenn es z.B. um Produktinnovationen oder um die Verbesserung einer bestehenden Handelsmarke geht. Da das Unternehmen die Entwicklung individueller Handelsmarken forciert, ermöglicht es den Handelsunternehmen eine Profilierung gegenüber dem Endkonsumenten. Dies erhöht die Kundenbindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel.

Die betrachtete **Brauerei** war einer der ersten Handelsmarkenhersteller im Bereich der Biergetränke. Das Unternehmen bot sich zu diesem Zeitpunkt dem Handelsunternehmen als Produzent an. Heute zeigt das Unternehmen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel nur Initiative, wenn mit der Produktion der Handelsmarke ein strategisches Ziel erreicht werden kann. Der Grund hierfür ist in den geringen Margen bei Biergetränken im deutschen Lebensmitteleinzelhandel zu sehen. Die Initiative des Unternehmens gegenüber ausländischen Handelsunternehmen bzw. der Platzierung von Handelsmarken im Ausland über die Auslandaktivitäten deutscher Handelsunternehmen ist vergleichsweise. Im deutschen Markt forciert das Unternehmen Kundenbindungsmaßnahmen nur, wenn sich durch die Lieferung der Handelsmarke die Position der Herstellermarke beim gleichen Handelsunternehmen verbessert.

Im Segment der **Fette bzw. Öle** ist das betrachtete Unternehmen einer der ersten Handelsmarkenhersteller in Deutschland. Die Initiative ging damals vom Herstellerunternehmen aus, das sich dem Handel anbot. Das Unternehmen zeigt gegenwärtig Initiative bei z.B. Impulsen für Produktinnovationen. Bedingt durch die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die enge Nische im Bereich der Commodities kann diese Initiative nur vergleichsweise gering ausfallen. Effekte auf die Kundenbindung des Handels sind als geringfügig anzunehmen.

Das Unternehmen aus dem Segment der **Haushalts- und Reinigungstücher** ist einer der ersten Handelsmarkenhersteller im betrachteten Segment, die Anfrage ging in diesem Fall vom Handel aus. Gegenwärtig zeigt das Unternehmen Initiative, wenn es um neue Produktvorschläge oder Sortimentserweiterungen geht. Ermöglicht die Platzierung der neuen Produkte eine Einkaufsstättenprofilierung, kann von positiver Beeinflussung der Kundenbindung ausgegangen werden.

Im Segment **Chilled Food** wurden die ersten Handelsmarken in Deutschland durch das betrachtete Unternehmen produziert. Wie bereits im Fall der Haushalts- und Reinigungstücher ging die Initiative zur Produktion der Handelsmarke vom Handel aus. Gegenwärtig liegt die Initiative eher bei dem Handelsmarkenproduzenten, der in Eigeninitiative an der Verbesserung vorhandener Handelsmarken forscht und dem Handel passende Innovationen anbietet. Die Verbesserung vorhandener Produkte und die Entwicklung von Innovationen erhöht die Zufriedenheit und die Bindung des Kunden.

Im Fall des Herstellers von **Kosmetik und Parfums** ist der Verlauf der Handelsmarkeninitiative geschichtlich anders darzustellen. Das Unternehmen belieferte als reiner Händler seit Entstehung der Discounter eines der größten Unternehmen in diesem Bereich mit einem Produkt, das mit der Branche des heutigen Produktionsschwerpunktes keinerlei Gemeinsamkeiten aufweist. Nachdem das belieferte Handelsunternehmen seine Unternehmenspolitik dahingehend änderte, dass nur noch Hersteller Lieferanten sein durften, nahm das Unternehmen den Produktionsbetrieb für Kosmetik auf und lieferte die erste Handelsmarke. Das Unternehmen zeigt heute große Initiative, wenn es um Produktinnovationen

oder Neueinführungen von Handelsmarken geht. Die stetige Weiterentwicklung des Produktsortiments bindet den Kunden.

Alle betrachteten Unternehmen gehören im jeweiligen Segment zu den zeitlich betrachtet ersten Handelsmarkenherstellern. Bei allen Unternehmen der klassischen Handelsmarkensegmente ging die Initiative zur Handelsmarkenproduktion von den Herstellerunternehmen aus. Auch bei den neuartigen Handelsmarkensegmenten zählen alle betrachteten Unternehmen zu den ersten Handelsmarkenherstellern im Segment. Es kann davon ausgegangen werden, dass durch die lange Geschäftsbeziehung eine starke Kundenbindung generiert wurde. Die lange Erfahrung als Handelsmarkenhersteller vereinfacht die Gewinnung neuer Handelskunden.

Kommunikation

Fast alle hier dargestellten Unternehmen wurden auf der Handelsmarkenmesse PLMA Expo kontaktiert. Diese Unternehmen steuern über die Messe einen Teil der kommunikationspolitischen Instrumente. Auf weitere Kommunikationsmaßnahmen wie z.B. Anzeigenschaltungen wird im Bereich Handelsmarken überwiegend verzichtet. Nach Angabe der Unternehmen ermöglicht die geringe Anzahl der relevanten Handelsunternehmen in Deutschland einen persönlichen Kontakt.

Die Kommunikation zu den Bestandskunden ist bei allen betrachteten Unternehmen intensiv und wird durch persönlichen Kontakt und regelmäßige Telefonate bzw. Schriftverkehr durchgeführt. Alle betrachteten Unternehmen bezeichneten das Verhältnis zu den Einkäufern des Handels als ‚persönlich‘. Durch intensive Kommunikation streben die Unternehmen langjährige Partnerschaften zu den Handelsunternehmen an.

6.5 Externe Einflüsse in der Praxis

Die Prüfung externer Einflüsse umfasst technische, gesetzliche und psychologische Parameter. Der Einfluss der Medien wie z.B. Stiftung Warentest wird im Folgenden vernachlässigt, da er nicht explizit messbar ist.

Technische und gesetzliche Faktoren

Technische Restriktionen werden durch die jeweilige Gesetzgebung vorgegeben. Auf diese Aspekte kann der Handelsmarkenhersteller nur bedingt Einfluss nehmen, wenn er z.B. durch Lobbyarbeit bestimmte technische Restriktionen bzw. gesetzliche Vorgaben beeinflusst. Durch technische Restriktionen können sich Vorteile für den Handelsmarkenhersteller ergeben. Dies ist z.B. der Fall, wenn sich gesetzliche Vorgaben in Deutschland gravierend von denen des Auslands unterscheiden. In diesem Fall können Markteintrittsbarrieren für ausländische Wettbewerber entstehen. Lizenzen, die seitens des Unternehmens erworben werden, können einen Schutz vor Nachahmungen seitens der Konkurrenz bieten. Patente der Wettbewerber hingegen können Geschäftstätigkeiten der betrachteten Unternehmen beeinträchtigen.

Die Produktion und der Vertrieb tiefgekühlter **Pizza** unterliegt einer Vielzahl gesetzlicher und technischer Restriktionen. Zum einen gelten die europäischen Gesetze der Deklaration, Nachverfolgbarkeit der Rohstoffe und die damit verbundene Produkthaftung. Als besondere technische bzw. gesetzliche Restriktion ist die durchzuhaltende Tiefkühlkette mit mindestens minus 18° C anzusehen. Diese gilt europaweit. Das betrachtete Unternehmen forscht aktiv im Bereich Aggregatzustände bzw. Haltbarkeitsoptimierung, um hier zukünftig Kostenvorteile oder Innovationsvorsprünge realisieren zu können. Gleichzeitig bereitet sich das Unternehmen auf Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen vor, um diese zum Zeitpunkt des Inkrafttretens erfüllen zu können. Im Bereich der Produktionstechnologie verfügt das Unternehmen über eine Vielzahl von Patenten. Die Patente schützen die vom Unternehmen konzipierten Produktionsmaschinen und -technologien vor Nachahmungen durch Wettbewerber.

Die Produktion eines **Bieres** bzw. eines Pils unterliegt gesetzlichen Richtlinien. Deutsche Brauereien sind dazu verpflichtet, gemäß des deutschen Reinheitsgebotes zu brauen. Ausländische Brauereien sind von dieser Regelung ausgenommen. Die Herstellung eines Bieres nach dem deutschen Reinheitsgebot entspricht dem Stand der Technik und ist somit nicht patentwürdig.

Fette und Öle unterliegen einer Reihe von rechtlichen Rahmenbedingungen. Hier ist insbesondere die Herkunft der Rohstoffe bzw. die Richtlinien zur Verwendung gentechnisch veränderter Saaten hervorzuheben. Diese Gesetze gelten europaweit und verschaffen keinen relevanten Vorteil für das Unternehmen. Patente im Produktionsbereich sind bei dem betrachteten Unternehmen nicht vorhanden.

Bei **Reinigungstüchern** existieren gesetzliche Vorschriften, die sich überwiegend auf die Zusammensetzung der Produkte beziehen bzw. auf eine schadstofffreie Produktion und Materialverwendung. Das Unternehmen verfügt über einige Patente bezüglich der Produktionstechnologie, die sich aber nicht explizit auf die Handelsmarken beziehen lassen.

Im Bereich des **Chilled Food** existieren die üblichen lebensmittelrechtlichen Vorschriften zur Nachverfolgbarkeit der einzelnen Rohstoffe bzw. der Produkthaftung. Das betrachtete Unternehmen verzichtet auf Patente und sonstige Schutzrechtsanmeldungen, um sich Flexibilität und Handlungsfähigkeit zu sichern. Grund hierfür ist die lange Zeitspanne, die die Anmeldung und Prüfung von beispielsweise Patenten verursachen.

Die rechtlichen Anforderungen an die Produkte im Segment **Kosmetik und Parfums** – wie z.B. der geforderte Haltbarkeitstest – sind sehr hoch. Das betrachtete Unternehmen verzichtet auf die Anmeldung von Schutzrechten. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Anmeldung von Schutzrechten durch die Ähnlichkeit der Handelsmarken mit bekannten Herstellermarken rechtlich problematisch wären.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen stellen Mindestanforderungen dar, die jedes Unternehmen zu erfüllen hat. Die Rahmenbedingungen werden von den hier betrachteten Unternehmen passiv hingenommen. Lediglich ein Unternehmen – der Produzent von Tiefkühlpizzen – investiert Zeit, Geld und Personal in Forschung, um sich auf zukünftig absehbare Neuerungen in der Gesetzeslage vorzubereiten. Diese Forschungsergebnisse, die zu Innovationen der Produktions-

technologie führen, lässt sich das Unternehmen durch Patente schützen. Eine frühzeitige Einstellung auf Änderungen der Gesetzeslage kann man als aktive Kundenbindungsmaßnahme deuten, wenn man davon ausgeht, dass der Hersteller dem Handel hierdurch Vorteile vor dem Wettbewerb ermöglicht. Dies ist möglich durch die Weitergabe von monetären Produktionskostenvorteilen oder durch die Tatsache, technische Richtlinien einhalten zu können, die Wettbewerber noch nicht erfüllen.

Endverbraucherbasierte Faktoren

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit der Wahrnehmung und Akzeptanz des Produktes bzw. der Produktgruppen durch den Endverbraucher.

Der Involvementgrad für tiefgekühlte **Pizza** seitens der Endverbraucher ist als eher gering einzustufen. Die Zubereitung der Produkte gilt als vergleichsweise einfach. Pizza zählt nicht zu den erklärungsbedürftigen Produkten. Nahezu jede Handelskette verfügt über eigene Handelsmarken im Segment Tiefkühlpizzen. Die Positionierung der Handelsmarken erfolgt überwiegend im Preiseinstiegsbereich. Mit Hilfe individueller Rezepturen, die seitens des Herstellers auf die Wünsche der Handelspartner angepasst werden, entstehen Handelsmarken, die nicht mit denen des Wettbewerbers vergleichbar sind. Der Handelsmarkenhersteller ermöglicht dem Handel durch individuelle Rezepturen eine Bindung der Endverbraucher an den Handel.

Bier gilt ebenfalls als wenig erklärungsbedürftig. Der Kauf dieser Produkte ist mit einer hohen Markentreue und regionalem Bezug verbunden. In der Bevölkerung erfährt das Produkt eine hohe Akzeptanz. Handelsmarken gelten als weniger beliebt. Die Tatsache, dass viele Discounter Handelsmarken im Bierbereich führen, zeigt, dass die Kaufrate zumindest in einem akzeptablen Bereich liegen muss. Durch die Verwendung unterschiedlicher Hopfen- und Malzsorten oder individuelle Brauverfahren wäre eine Produktvariation möglich. Die hier betrachtete Brauerei bietet dem Handel im Rahmen des Handelsmarkengeschäftes teilweise individuelle Geschmackvarianten innerhalb des Segmentes Pils an. Diese existieren bereits im Gesamtportfolio des

Herstellers. Biermischgetränke, deren Akzeptanz in den letzten Jahren stark anstieg, bietet das Unternehmen dem Handel nicht an, um die eigene Herstellermarke zu schützen. Bedingt durch die geringe Akzeptanz der Handelsmarken beim Endkonsumenten ergeben sich nur geringfügige Profilierungsmöglichkeiten für den Handel. Die Bindung des Handelsmarkenherstellers zum Handel wird nicht positiv beeinflusst.

Das Segment der **Fette und Öle** gilt als wenig erklärungsbedürftig und erfährt seitens der Endverbraucher eine hohe Akzeptanz. Handelsunternehmen positionieren in diesem Bereich üblicherweise niedrigpreisige Handelsmarken. Das Herstellerunternehmen versuchte in der Vergangenheit, dem Wunsch des Verbrauchers nach Variationen durch eine in diesem Preisbereich eher unüblichen Produktvariante entgegenzukommen. Eine Geschäftstypenprofilierung durch individuelle Rezepturen ist aufgrund der sehr schmalen Produktpalette nicht möglich.

Die Positionierung von Handelsmarken im Segment der **Haushalts- und Reinigungstücher** auf Basis von Microfasertüchern gilt als relativ neu. Microfaser-Reinigungstücher zählen zu den erklärungsbedürftigen Produkten, da sie anders zu verwenden sind als klassische Reinigungstücher. Es existiert eine hohe Preisdifferenz zu klassischen Reinigungstüchern. Der Involvementgrad seitens des Verbrauchers ist aufgrund der Zugehörigkeit zum Reinigungssegment als relativ gering einzustufen. Das hier betrachtete Herstellerunternehmen unterstützt die Abverkaufsbemühungen der Handelsunternehmen durch Weitergabe von Innovationen für die Herstellermarke an das Handelsmarkensegment. Durch die Tatsache, dass bis heute nicht alle Handelsunternehmen des Lebensmitteleinzelhandels Microfaser-Reinigungstücher führen, können einzelne Handelsunternehmen bedingt eine Geschäftsstättenbindung erreichen.

Chilled Food bzw. gekühlte Pasta gilt als sehr junge Produktparte. Durch die schnelle Akzeptanz der Produkte seitens der Verbraucher und deren weitersteigendem Bedürfnis nach Zeitersparnis und hochwertigen Nahrungs-

mitteln wurden schnell Handelsmarken in diesem Segment eingeführt. Die einfache Zubereitung verringert eine Erklärungsbedürftigkeit. Der Involvementgrad des Endverbrauchers bei diesem Produktsegment liegt geringfügig höher als bei den anderen hier betrachteten Produkten. Das Herstellerunternehmen bietet dem Handelsunternehmen eigene Rezepturen an, durch die der Handel eine Geschäftstypenprofilierung erreichen könnte. Durch die Neuartigkeit des Segmentes greift der Handel häufig auf vom Hersteller angebotene Standardvarianten zurück. Innovationen, die für die Herstellermarke getätigt wurden, bietet der Hersteller zum Schutz der Herstellermarke erst nach einer Zeitverzögerung im Rahmen des Handelsmarkengeschäftes an.

Kosmetik und Parfums gelten als wenig erklärungsbedürftig, die Akzeptanz von Parfums im Handelsmarkensektor ist noch vergleichsweise gering. Im Segment der pflegenden Kosmetik sind Handelsmarken seitens der Verbraucher akzeptiert und häufig konsumiert. Die Handelsunternehmen fordern bei der Platzierung von Handelsmarken im Bereich pflegende Kosmetik häufig eigene Rezepturen, die das Herstellerunternehmen für den Handel entwickelt. Die Rezepturen basieren auf ständigen Forschungsbemühungen, um seitens der Verbraucher geforderte Inhaltsstoffe, die in den Rezepturen der bekannten Herstellermarken enthalten sind, zeitnah anbieten zu können. Durch das Anbieten individueller Handelsmarken kann ein Handelsunternehmen Geschäftstypenprofilierung und Endkundenbindung erreichen.

Die hier betrachteten Handelsmarken der klassischen Segmente genießen seitens des Verbrauchers hohe Akzeptanz. Die Herstellerunternehmen bieten dem Handel bei der Entwicklung einer Handelsmarke Wahlmöglichkeiten aus dem vorhandenen Produktportfolio an. Lediglich der Hersteller der Tiefkühlpizzen entwickelt für den Handel eigene, neue Rezepturen und ermöglicht dem Handel eine Abgrenzung von Mitbewerbern. Das Anbieten individuell für den Handelskunden gefertigter Produkte ist im Segment der neuartigen Handelsmarken Standard, auch wenn der Handel wie im Falle des Chilled Food gerne auf Standardrezepturen zurückgreift.

6.6 Einfluss des Segmentalters und der Branchenzugehörigkeit

In den oben dargestellten Ausführungen sind nahezu keine Gemeinsamkeiten bei Betrachtung der Neuartigkeit eines Handelsmarkensegmentes zu sehen. Es war erkennbar, dass der Handel bei neuartigeren Handelsmarkensegmenten auf das Know-How der Hersteller zurück greift. Dies wird z.B. bei der Positionierungsempfehlung für Chilled Food deutlich. Der betreffende Hersteller hat in diesem Segment längere Erfahrung als ein Handelsunternehmen, das ein solches Produkt erstmalig als Handelsmarke im Sortiment aufnimmt. Das Know-How hat in den klassischen Handelsmarkensegmenten ebenfalls eine hohe Bedeutung. Die Handelsunternehmen profitieren auch hier von dem Wissen der Hersteller, wie z.B. von der Rohstoffmarktkenntnis des Herstellers im Bereich Fette und Öle. Ein eindeutiger Unterschied zwischen neuartigen oder klassischen Handelsmarkensegmenten ist nicht erkennbar.

Sowohl in den klassischen als auch in den neuartigen Handelsmarkensegmenten lassen sich ähnliche Kundenbindungsmaßnahmen wiederfinden. Die Neuartigkeit des Segmentes hat nach Betrachtung der sechs Unternehmen keinen Einfluss auf die Art der Gestaltung der Kundenbindungsmaßnahmen.

Bei den hier betrachteten Unternehmen wurde deutlich, dass die jeweilige Branche die Art der Kundenbindungsmaßnahmen beeinflusst. Jede Branche gibt durch ihre technischen und wirtschaftlichen Besonderheiten Rahmenbedingungen für die in ihnen agierenden Unternehmen vor. Der Hersteller im Bereich **Fette und Öle** nutzt die Dynamik des Rohstoffmarktes als Ansatz für Kundenbindung. Die betrachtete **Brauerei** fördert durch Lagerhaltung und schnelle Lieferung die Bindung der Handelsunternehmen. Der Hersteller von **Pizzen** konzentriert sich auf individuelle Rezepturen mit gleichzeitigem Aufkauf von speziellen Rohstoffen. Die Kundenbindungsmaßnahmen des Unternehmens im Bereich **Kosmetik und Parfums** basieren maßgeblich auf den strengen gesetzlichen Vorschriften in diesem Segment und dem dadurch realisierbarem zeitlichen Vorsprung. Im Bereich **Chilled Food** bietet das betrachtete Unternehmen individuelle Rezepturen und Positionierungsempfehlungen. Der **Microfaserhersteller** erarbeitet mit dem Handelsunternehmen saisonale Abverkaufsaktionen und innovative Produkte.

Diese Maßnahmen sind branchenbedingt. Jedes betrachtete Unternehmen nutzt die Bedingungen der Branche als Basis für Kundenbindungsmaßnahmen. In einem weiteren Schritt wäre zu prüfen, ob sich innerhalb der betreffenden Branchen bei reinen Produzenten von Herstellermarken ähnliche Kundenbindungsmaßnahmen finden lassen.

7 Implikationen für Wirtschaft und Wissenschaft

Die wichtigste Erkenntnis der vorliegenden Arbeit für die Wirtschaft ist: Kundenbindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel ist möglich. Die zu Beginn dieser Arbeit aufgestellte Frage, ob es bei Nichtexistenz von Kundenbindung zu einem generellen Auslisten der deutschen Hersteller kommen würde, ist damit jedoch nicht geklärt. Die Beispiele aus der Praxis zeigen, dass ein Handelsmarkenhersteller durch Einsatz geeigneter Kundenbindungsmaßnahmen eine Auslistung bei Auftauchen eines marginal günstiger anbietenden Wettbewerbers verhindern kann. Die Beispiele zeigen ebenfalls, dass langjährige Geschäftspartnerschaften zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen möglich sind.

7.1 Implikationen für die Wirtschaft

Für die Wirtschaft ergeben sich – trotz der Nicht-Repräsentativität der Arbeit – folgende Implikationen: Es hat sich gezeigt, dass die Gestaltung von Kundenbindungsmaßnahmen eng mit den Besonderheiten der jeweiligen Branche zusammen hängt. Erstes Ziel für einen Handelsmarkenhersteller, der Kundenbindungsmaßnahmen gestalten möchte, ist die Analyse der eigenen Branche. Ansatzpunkt für geeignete Maßnahmen können alle hier dargestellten Aspekte sein, die das Herstellerunternehmen direkt beeinflussen kann. Es ist zu prüfen, in welchem Maße ein Unternehmen Anforderungen der Branche besser erfüllt als z.B. seine Konkurrenten. Ebenso ist zu prüfen, ob ein Wissensungleichgewicht in der Hersteller-Händler-Dyade existiert. Ein Handelsmarkenhersteller kann dem Handel durch Know-How in der eigenen Produktparte Zusatzleistungen anbieten. Die Beispiele aus der Praxis haben gezeigt, dass diese Zusatzleistungen vom Handel akzeptiert werden und die Bindung zwischen Handel und Hersteller stärken. Ob das Herstellerunternehmen in einem klassischen oder neuar-

tigen Handelsmarkensegment agiert, ist zweitrangig. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Neuartigkeit eines Handelsmarkensegmentes keinen Einfluss auf die Gestaltung der Kundenbindungsmaßnahmen des Herstellers hat.

Einige der hier dargestellten Unternehmen nutzen individuell entwickelte Rezepturen bzw. Handelsmarken als Kundenbindungsansatz. Im Beispiel des Herstellers von Tiefkühlpizzen und bei dem Hersteller von Kosmetik und Parfums ermöglichen die Hersteller dem Handel das Anbieten einer qualitativ nicht mit anderen Produkten vergleichbaren Handelsmarke. Individuell für das jeweilige Handelsunternehmen gefertigte Handelsmarken sind Basis für die Entstehung von Premium-Handelsmarken. Premium-Handelsmarken ermöglichen dem Handel die Bindung der Endverbraucher an das Handelsunternehmen sowie Einkaufsstättenprofilierung. Bei Betrachtung des Pizzaproduzenten wird deutlich, dass in der Individualität ein Hauptansatz der Kundenbindungsmaßnahmen liegt. Voraussetzung für diesen Ansatz ist technische Machbarkeit durch Minimierung der Umrüstzeiten sowie das Vorhandensein eigener Forschungsabteilungen.

7.2 Forschungsansätze für die Wissenschaft

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um ein exploratives Forschungsprojekt. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen Basis für weitere Projekte und quantitative Überprüfungen sein. Im Folgenden werden einige der möglichen Ansätze dargestellt und diskutiert. Die Ansätze umfassen sowohl rein wirtschaftswissenschaftliche als auch verhaltenswissenschaftliche Sichtweisen.

Repräsentative, quantitative Überprüfung der Thesen

Eine quantitative Überprüfung der Thesen in einer repräsentativen Stichprobe der Grundgesamtheit der deutschen Handelsmarkenhersteller stellt einen ersten Forschungsansatz auf Basis der vorliegenden Arbeit dar. Eine der Schwierigkeiten des vorliegenden Projektes lag darin, Unternehmen als Untersuchungseinheiten zu finden. Es mag sein, dass sich die Bereitschaft der deutschen Handelsmarkenhersteller zur Mitarbeit an solchen Forschungsprojekten zukünftig grundlegend ändern wird, so dass eine quantitative Überprüfung möglich wird.

Zur positiven Beeinflussung der Bereitschaft soll unter anderem dieses Projekt beitragen.

Überprüfung der Thesen im Ausland

Das vorliegende Forschungsprojekt befasst sich ausschließlich mit deutschen Handelsmarkenherstellern. Es wäre zu prüfen, wie sich die Situation in anderen Ländern gestaltet. In einigen europäischen Ländern zählen die deutschen Discounter Aldi und Lidl zu den größten Einzelhandelsunternehmen. Ergeben sich hierdurch andere Voraussetzungen für einen Hersteller in dem jeweils beobachteten Land? Ebenso ist zu prüfen, ob die Kultur und Geschäftsmentalität in außereuropäischen Ländern – beispielsweise USA – Einfluss auf die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen hat. Dieser Ansatz ermöglicht auch die Erforschung eines weiteren Aspektes: der Einfluss der Logistik-Kosten auf die Hersteller-Händler-Dyade. Einige der hier vorgestellten Unternehmen beliefern auch die ausländischen Filialen der deutschen Einzelhandelsunternehmen. Ab wann wird dies aufgrund der Logistikkosten unrentabel? Welchen Einfluss haben politische Entwicklungen wie LKW-Maut und Ökosteuer auf diese Thematik?

Einfluss finanzieller Aspekte auf Kundenbindungsmaßnahmen

Im vorliegenden Projekt wurden monetäre Aspekte aus der Betrachtung ausgeschlossen. Eine der Fallstudien zeigte, dass das betreffende Unternehmen Kundenbindungsmaßnahmen reduziert, da im deutschen Markt das Handelsmarkengeschäft finanziell unattraktiv sei. Motivation für vorhandene Kundenbindungsmaßnahmen waren strategische Optionen für die bessere Positionierung der Herstellermarke des Unternehmens. Die Erforschung des Einflusses der finanziellen Attraktivität eines Handelsmarkensegmentes auf die Gestaltung von Kundenbindungsmaßnahmen wäre ein weiterer Forschungsansatz auf die Wissenschaft.

Einfluss gravierender Änderungen innerhalb einer Branche

Die vorliegenden Fallstudien zeigen u.a. einen Fall, in dem sich in der Vergangenheit gravierende Änderungen innerhalb einer Branche ergaben. Das Biersegment hat durch Einführung des Dosenpfandes eine tiefgreifende Umstrukturierung erfahren. Bei einer Betrachtung im Zeitablauf wäre es interessant zu a-

analysieren, wie Handelsmarkenhersteller mit solchen Segmentumstrukturierungen umgehen. Welche Reaktionen waren in der Vergangenheit erfolgreich?

Politische Einflüsse auf den Handelsmarkensektor

Der Änderungen im Segment der Biergetränke waren politisch bedingt. Die Einführung des Dosenpfandes beschränkte sich nicht auf den Handelsmarkensektor, hat aber für Handelsmarkenhersteller in diesem Bereich zu neuen Voraussetzungen geführt. Neben branchenbezogenen Aspekten beeinflussen Wettbewerbs- und Kartellrecht auf nationaler und europäischer Ebene den Handlungsspielraum der Hersteller- und Handelsunternehmen. Inwieweit nimmt die Politik direkt oder indirekt durch Vorgabe rechtlicher Rahmenbedingungen Einfluss auf den Lebensmitteleinzelhandel, speziell den Handelsmarkenbereich?

Psychologische Komponenten

Inwieweit beeinflussen psychologische Komponenten die Hersteller-Händler-Dyade? Alle hier beschriebenen Unternehmen zählen zu den ersten Handelsmarkenherstellern im jeweiligen Segment. Hat dies psychologische Signalwirkung auf das Entstehen zukünftiger Geschäftsbeziehungen? Ergeben sich durch bestehende Geschäftsbeziehungen Einflüsse auf zukünftige Geschäftsbeziehungen mit anderen Handelsunternehmen? Bewirkt der Standort Deutschland eine Bevorzugung bei der Lieferantenauswahl aufgrund psychologischer Aspekte?

7.3 Fazit

In der wissenschaftlichen Literatur und in den öffentlichen Medien wird von einem angespannten Verhältnis zwischen Handelsmarkenhersteller und Handel ausgegangen. Grund hierfür ist die Annahme einer starken Abhängigkeit der Hersteller vom Handel. Bei den durchgeführten Fallstudien hat sich gezeigt, dass die Handelsmarkenhersteller in der Lage sind, den Handel durch Zusatzleistungen an sich zu binden. Es hat sich zusätzlich ein Aspekt gezeigt, der in den Fallstudien selbst zum Schutz des Unternehmens nicht explizit dargestellt wurde: Bei einem der betrachteten Unternehmen existiert eine emotionale Bindung des Handelsmarkenherstellers zu einem der Handelsunternehmen. Im Interview mit dem Ansprechpartner des Unternehmens wurde deutlich, dass das

Unternehmen durch die erste Handelsmarke, die mit dem Discounter Aldi zusammen entwickelt wurde, seine Position im Markt fixieren und ausbauen konnte. Das Unternehmen sieht die eigene Entwicklung eng mit der des Discounters verbunden. Nach eigenen Angaben empfindet der Ansprechpartner des Unternehmens die Beziehung zu Aldi als emotional, es sei eine Frage der Ehre, ein Produktsegment, das bei Aldi gelistet ist, nicht den Wettbewerbern von Aldi anzubieten. Ob diese emotionale Bindung bei weiteren Handelsmarkenherstellern existiert, bleibt zu prüfen.

Welche Möglichkeiten sich für die Gestaltung von Kundenbindung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen ergeben, wird stark durch die Rahmenbedingungen der jeweiligen Branche beeinflusst. Die Erkenntnis, dass Kundenbindung möglich ist – und dass durch diese sich Wettbewerbs- und Preisdruck innerhalb des jeweiligen Segmentes mindern lassen – stellt einen Ansatz für eine individuelle Überprüfung der Beziehung jedes Handelsmarkenherstellers zum einzelnen Handelspartner und für die weitere wissenschaftliche Forschung dar. Als Ansatzpunkt für die Überprüfung dient das in Kapitel drei erstellte Modell, das eine Betrachtung der Einflüsse einzelner Faktoren auf die Beziehung zwischen Handelsmarkenhersteller und Handelsunternehmen ermöglicht.

Literaturverzeichnis

AC Nielsen (2005): The Power Of Private Label 2005 – A Review Of Growth Trends Around The World, Frankfurt am Main.

AC Nielsen (2006): Universen 2006 – Handel und Verbraucher in Deutschland, Frankfurt am Main.

AC Nielsen (2007): Universen 2007 – Handel und Verbraucher in Deutschland, Frankfurt am Main.

AC Nielsen (2008): Universen 2007 – Handel und Verbraucher in Deutschland, Frankfurt am Main.

Ahlert, D.; Kenning, P.; Schneider, D. (2000): Markenmanagement im Handel – Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele, 1. Aufl., Wiesbaden.

Ahlert, D.; Kenning, P. (2007): Handelsmarketing – Grundlagen der markt-orientierten Führung von Handelsbetrieben, Heidelberg.

Ahrens, C. (2008): Gewerblicher Rechtsschutz, Tübingen.

Albers, S.; Herrmann, A. (2007): Ziele, Aufgaben und Grundkonzept des Produktmanagement, *in:* Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden. S. 1 - 18.

Althaus, M. (2007): Public Affairs und Lobbying, *in:* Piwinger, M.; Zerfass, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 797 - 817.

Anderson, E.; Weitz, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *in:* JRM, Vol 29, No.1 (1992), S. 18-34.

Anzengruber, M. (2008): Sozial orientiertes Konsumentenverhalten im Lebensmittelhandel – Ein Vergleich junger Deutscher mit gleichaltrigen Deutschtürken, Diss., Wiesbaden.

Arbeitsgemeinschaft Mittelstand (2007): Jahresmittelstandsbericht 2007 – Den Aufschwung nutzen, Berlin.

Arndt, H. (2008): Supply Chain Management – Optimierung logistischer Prozesse, 4. Aufl., Wiesbaden.

Austerschulte, L. (2008): Verstetigung von Kooperationen - Kommunikation im Change Management, in: Hülsmann, M. (Hrsg.): Kontinuitätsorientierte Koordination dynamischer Kooperationen, Wiesbaden, S. 397 - 508.

Axel Springerverlag AG; Bauer Verlagsgruppe (2001): Verbraucheranalyse 2001 – Codeplan, Hamburg.

Axel Springerverlag AG; Bauer Verlagsgruppe (2006): Verbraucheranalyse 2006 – Codeplan, Hamburg.

Axel Springerverlag AG; Bauer Verlagsgruppe (2008): Verbraucheranalyse 2008 – Codeplan, Hamburg.

Ayers, J.; Odegaard, M. (2007): Retail Supply Chain Management, Boca Raton, Florida.

Badke-Schaub, P.; Hofinger, G.; Lauche, K. (2008): Human Factors – Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen, Würzburg.

Baldegger, R. (2007): Management – Strategie, Struktur, Kultur, Bern.

Bamert, T. (2005): Markenwert – Der Einfluss des Marketing auf den Markenwert bei ausgewählten Schweizer Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.

Bauer, H.; Neumann, M.; Huber, F. (2006): Die Wirkung der Preisoptik auf das Kaufverhalten, in: der markt, 45. Jg., H. 179, S. 183 - 196.

Bauer, H.; Stokburger, G.; Hammerschmidt, M. (2006): Marketing Performance – Messen, Analysieren, Optimieren, Wiesbaden.

Bauer Media AG (2004): Gibt es ein Sommerloch? Erkenntnisse zur Saisonalität der Werbung, Hamburg.

Bauer Media AG, (2007a): Beauty Guide 2007 – Dekorative Kosmetik, Frankfurt am Main.

Bauer Media AG, (2007b): Beauty Guide 2007 – Pflegende Kosmetik, Frankfurt am Main.

Bauer Media AG, (2007c): Beauty Guide 2007 – Duft- und Duftprodukte, Frankfurt am Main.

Baumgärtner, R.; u.a. (2007): Kooperation in faserverarbeitenden Unternehmen, in: Biehler, H.; u.a. (Hrsg.): Regionale Wertschöpfungssysteme von Flachs und Hanf, Marburg.

Baumgarth, C. (2008): Markenpolitik – Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, 3. Aufl., Wiesbaden.

Baumgarth, C.; Bernecker, M. (1999): Marketingforschung, München.

Barth, K.; Hartmann, M.; Schröder, H. (2007): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 6. Aufl., Wiesbaden.

Bellmann, K.; Himpel, F. (2006): Fallstudien zum Produktionsmanagement, Wiesbaden.

Benkert, M. (2008): Konzeption für eine den aktuellen und europäischen Rahmenbedingungen angepasste Bierbesteuerung in Deutschland, Diss., Norderstedt.

Bentele, G.; u.a. (2005): Markenwert und Markenermittlung – Eine systematische Modelluntersuchung und -bewertung, 2. Aufl., Wiesbaden.

Belz, C. (2006): Spannung Marke – Markenführung für komplexe Unternehmen, Wiesbaden.

Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2001): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Aufl., Wiesbaden.

Berg, W. (2008): Gesundheitstourismus und Wellnesstourismus, München.

Bhargava, R. (2008): Personality Not Included – Why Companies Lose Their Authenticity and How Great Brands Get It Back, New York.

Biesel, H. (2007): Key Account Management erfolgreich planen und umsetzen – Mehrwert-Konzepte für Ihre Top-Kunden, 2. Aufl., Wiesbaden.

Bliemel, F.; Fasott, G. (2007): Sekundärdienstleistungen, *in*: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 141 - 160.

Bodensteiner, K. (2006): Kundenbindung in vertikalen Kontraktmarketingsystemen, Diss., Wiesbaden.

Böhler, H. (2004): Marktforschung, 3. Aufl., Wiesbaden.

Böhm, D.-N.; Rennhak, C.; Ebert, T. (2006): Kundenbindung in B2B-Beziehungen, *in*: Rennhak, C. (Hrsg.): Herausforderung Kundenbindung, Wiesbaden, S. 261 - 272.

Bogner, T.; Brunner, N. (2007): Internationalisierung im deutschen Lebensmittelhandel – Möglichkeiten und Grenzen der Globalisierung, Wiesbaden.

Brandes, D. (1999): Konsequenz einfach – Die ALDI-Erfolgsstory, München.

Brannen, J. (2004): Working Qualitatively And Quantitatively, *in*: Seale, C.; u.a. (Hrsg.): Qualitative Research Practice, Wiltshire, S. 312 - 326.

Breitschuh, J.; Wöller, T. (2007): Internationales Marketing – Ausgewählte Strategien zur Sicherung von Absatz- und Beschaffungsmärkten, München.

Brigitte Anzeigenabteilung; G+J Media Forschungs- und Services (2008): Brigitte Kommunikationsanalyse 2008, Hamburg.

Brockmeier, T.; Hertner, P. (2007): Mittelständische Unternehmen – Motoren von Wachstum und wirtschaftlicher Entwicklung in historischer Perspektive, in: Brockmeier, T.; Hertner, P.; Hauser, A. (Hrsg.): Menschen, Märkte & Maschinen – Die Entwicklung von Industrie und mittelständischer Wirtschaft im Raum Halle (Saale), Halle, S. 9 - 18.

Broda, S. (2005): Marketing-Praxis – Ziele, Strategien, Instrumentarien, 2. Aufl., Wiesbaden.

Bruhn, M. (2001): Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb – Eine Einführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken – Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Aufl., Stuttgart, S. 3 - 48.

Bruhn, M. (2006a): Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, in: Hippner, H.; Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 509 - 539.

Bruhn, M. (2006b): Handelsmarken – Erscheinungsformen, Potentiale und strategische Stoßrichtungen, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien, Perspektiven, Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 631 - 656.

Bruhn, M. (2007): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 8. Aufl., Wiesbaden.

Bruhn, M. (2009): Kommunikationspolitik im Relationship Marketing, in: Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden, S. 485 - 511.

Bruhn, M.; Ahlers, G. (2009): Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation – Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur verstärkten Zusammenarbeit, in: Röttger, U. (Hrsg.): Theorien der Public Relations – Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, 2.te Aufl., Wiesbaden, S. 299 - 316.

Burmann, C.; Feddersen, C. (2007): Identitätsbasierte Markenführung in der Lebensmittelindustrie – Der Fall Frosta, in: Burmann, C. (Hrsg.): Schriftenreihe Markenmanagement, Hamburg.

Burmann, C.; Meffert, H. (2007): Markenbildung und Markenstrategien, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 161 - 184.

Busch, R.; Fuchs, W.; Unger, F. (2008): Integriertes Marketing – Strategie, Organisation, Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden.

Buß, E. (2007): Image und Reputation – Werttreiber für das Management, in: Piwinger, M.; Zerfass, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 227 - 244.

BVE - Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (2008): Jahresbericht 2007/2008: Preiswerte Lebensmittel – Unsere Leistung für die Verbraucher, Berlin.

Camphausen, B. (2007): Strategisches Management – Planung, Entscheidung, Controlling, 2. Aufl., München.

Caspar, M.; Burmann, C. (2005): Markenerweiterungsstrategien in: Meffert, H.; Burmann, C.; Kroers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 245 - 270.

Chow, C. (2007): Fatty Acids In Food And Their Health Implications, 3. Aufl., New York.

Cliquet, G. (2006): Retailing In Western Europe – Structures and Development Trends, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien, Perspektiven, Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 111 - 138.

Conze, O. (2007): Kundenloyalität durch Kundenvorteile – Segmentspezifische Analyse und Implikationen für das Kundenbeziehungsmanagement, in: Roland Ber-

ger Strategy Consultants (Hrsg.): Schriften zum Europäischen Management, Wiesbaden.

Corsten, H. (2007): Produktionswirtschaft – Einführung in das industrielle Produktionsmanagement, 11. Aufl., München.

Croué, C. (2007): Perspectives Marketing. Un Consommateur Local Dans Un Monde Global, 5. Aufl., Brüssel.

Daniels, J.; Cannice, M. (2004): Interview Studies In International Business Research, in: Marschan-Piekkari, R.; Welch, C. (Hrsg.): Handbook Of Qualitative Research Methods For International Business, Cornwall, S. 185 - 206.

Datamonitor (2007): Beer In Germany, Industry Profile – Germany, Ref.-Code: 0165-0744, London.

Datamonitor (2008a): Frozen Food, Industry Profile – Germany, Acc-No. 31032000, London.

Datamonitor (2008b): Chilled Food, Industry Profile – Germany, Acc-No. 31031983, London.

Datamonitor (2008c): Fragrances In Germany, Industry Profile – Germany, Acc-No. 31032070, London.

Davis, D.; Moss, D. (2001): Perkin Foods – The Place Of Public Relations In The Profile Of A European Food Business, in: Moss, D.; DeSanto, B. (Hrsg.): Public Relation Cases. International Perspectives, London, S. 51 - 62.

Deutscher Brauer-Bund e.V. (2008): Die deutsche Brauwirtschaft in Zahlen 2007, Berlin.

Dickel, P. (2008): Marktbezogenes Lernen in Akademischen Spin-Offs – Gewinnung und Integration von Marktinformationen in der frühen Phase technologiebasierter Ausgründungen, Diss., Wiesbaden.

Diller, H. (2007): Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, in: Hubschneider, M.; Sibold, K. (Hrsg.): CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. Aufl., München, S. 97 - 120.

Dumke, S. (1996): Handelsmarkenmanagement, in: Duisburger Betriebswirtschaftliche Schriften, Bd. 11, Hamburg.

Eggert, U. (2008): Kursbuch Unternehmensführung – Trends, Fakten, Ideen, Regensburg.

Egle, F.; Nagy, M. (2008): Arbeitsmarkt und Beschäftigung, in: Egle, F.; Nagy, M. (Hrsg.): Arbeitsmarktintegration – Grundsicherung, Fallmanagement, Zeitarbeit, Arbeitsvermittlung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3 - 92.

Ehrmann, U. (2005): Regionalprodukte – Vernetzungen und Grenzziehungen bei der Regionalisierung von Nahrungsmitteln, Stuttgart.

Ernst & Young (2007): The Contribution Made By Beer To The European Economy – Employment, Value Added And Tax, Amsterdam.

Esch, F.-R. (2005): Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl., München.

Esch, F.-R.; Möll, W. (2009): Marken im Gehirn = Emotion pur – Konsequenzen für die Markenführung, in: Esch, F.-R.; Armbrrecht, W. (Hrsg.): Best Practice der Markenführung, Wiesbaden, S. 23 - 36.

Esch, F.-R.; Wicke, A.; Rempel, J. E. (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 3 - 60.

Espel, P. (2008): Privates Beteiligungskapital im Mittelstand – Eine verhaltenpsychologisch fundierte Betrachtung der nachfrageseitigen Nutzungsintention, Diss., in: Brettel, M.; u.a. (Hrsg.): Schriftenreihe Entrepreneurship, Wiesbaden.

- Feige, S.** (1997): Handelsorientierte Markenführung – Strategien zur Profilierung von Konsumgüterherstellern beim Handel, 2. Aufl., Frankfurt am Main.
- Festge, F.** (2006): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich – Ermittlung zentraler Einflussfaktoren, Diss., Wiesbaden.
- Flyvbjerg, B.** (2004): Five Misunderstandings About Case Study Research, in: Seale, C.; u.a. (Hrsg.): Qualitative Research Practice, Wiltshire, S. 420 - 434.
- Föll, K.** (2007): Consumer Insight – Emotionspsychologische Fundierung und praktische Anleitung zur Kommunikationsentwicklung, Diss., Wiesbaden.
- Fontanillis, G. A.** (2007): Getting Started In Commodities, Hoboken, New Jersey.
- Forschungskuratorium Textil e. V.** (2006): Textilforschung in Deutschland – Perspektiven 2015, Eschborn.
- Foscht, T.; Swoboda, B.** (2007): Käuferverhalten – Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Freiling, J.; Reckenfelderbäumer, M.** (2007): Markt und Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Freter, H.** (2004a): Marketing – Die Einführung mit Übungen, München.
- Freter H.** (2004b): Markenpolitische Strategien mittelständischer Konsumgüterhersteller, in: Schlüchtermann, J.; Tebroke, H.-J. (Hrsg.): Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrum Mittelstand Bayreuth – Mittelstand im Fokus – 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden S. 215 - 238.
- Freter, H.** (2008): Markt- und Kundensegmentierung – Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, Stuttgart.
- Freter, H.; Kuhl, V.** (1988): Die Marktsituation deutscher Brauereien nach der Aufhebung des Reinheitsgebotes für Importbiere – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing, Siegen.

Funk, T. (2005): Die Wirkung von Bonusprogrammnetzwerken auf das Cross-Buying-Verhalten, Wiesbaden.

Garcia, A.; Rennhak, C. (2006): Kundenbindung – Grundlagen und Begrifflichkeiten, in: Rennhak, C. (Hrsg.): Herausforderung Kundenbindung, Wiesbaden, S. 3 - 14.

Gassmann, O.; Bader, M. (2007): Patenmanagement – Innovationen erfolgreich nutzen und schützen, 2. Aufl., Berlin.

Geyer, S. (2007): Essen und Kochen im Alltag, in: Brunner, K.M.; u.a. (Hrsg.): Ernährungsalltag im Wandel, Wien, S. 61 - 82.

Ghuri, P. (2004): Designing And Conducting Case Studies In International Business Research, in: Marschan-Piekkari, R.; Welch, C. (Hrsg.): Handbook Of Qualitative Research Methods For International Business, Cornwall, S. 109 - 124.

Gienke, H.; Kämpf, R. (2007): Handbuch Produktion – Innovatives Produktionsmanagement, Organisation, Konzepte, Controlling, München.

Gierl, H.; Helm, R. (2007): Generierung von Produktideen und -konzepten, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 315 - 340.

Gleissner, H.; Femerling, J. (2008): Logistik – Grundlagen, Übungen, Fallbeispiele, Wiesbaden.

Grabener-Kräuter, S.; Schwarz-Musch, A. (2009): CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Hinterhuber, H. H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden. S. 177 - 196.

Gröppel-Klein, A. (2005): Entwicklung, Bedeutung und Positionierung von Handelsmarken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1113 - 1138.

Grozdanovic, M. (2007): Wettbewerbsorientierung von Unternehmen, Diss, in: Bauer, H.; Homburg, C.; Kuester, S. (Hrsg.): Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.

Gudehus, T. (2007): Dynamische Märkte – Praxis, Strategien und Nutzen für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin.

Gutmann, J.; Kabst, R. (2000): Internationalisierung im Mittelstand, Wiesbaden.

Hälsig, F. (2008): Branchenübergreifende Analyse des Aufbaus einer starken Retail Brand – Verhaltenswissenschaftliche Analyse in fünf Einzelhandelsbranchen unter Anwendung der Mehrgruppenkausalanalyse, Diss., in: Swoboda, B.; Foscht, T. (Hrsg.): Schriftenreihe Handel und Internationales Marketing, Wiesbaden.

Hansmann, K.-W. (2006): Industrielles Management, 8. Aufl., München.

Harting, C. (2002): Business-to-Business Marketing im Facility Management – Ein Handbuch für Vertriebs- und Marketing-Manager, Berlin.

Hauptmann, S. (2007): Gestaltung des Outsourcings von Logistikleistungen – Empfehlungen zur Zusammenarbeit zwischen verladenden Unternehmen und Logistikdienstleistern, Diss., Wiesbaden.

Heinemann, G. (2008): Multi-Channel-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices, Wiesbaden.

Helm, S. (2007): Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Habil., in: Schriftenreihe Neue Betriebswirtschaftliche Forschung, Wiesbaden.

Herr, C. (2007): Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung, Diss., in: Brettel, M.; u.a. (Hrsg.): Schriftenreihe Entrepreneurship, Wiesbaden.

Herrmann, A.; Huber, F. (2009): Produktmanagement – Grundlagen, Methoden, Beispiele, 2. Aufl., Wiesbaden.

Hiller, K. (2007): Werbung als Schlüsselfaktor bei der Einführung neuer Produkte – Konsequenzen für die Testmarktforschung, Diss., Wiesbaden.

Hinterhuber, H.; Handlbauer, G.; Matzler, K. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen – Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden.

Hippner, H. (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Hippner, H.; Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15 - 44.

Hofbauer, G.; Schmidt, J. (2007): Identitätsorientiertes Markenmanagement – Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge, Regensburg.

Hoffmann, M. (2007): Die Bewertung mittelständischer Unternehmungen, in: Haasis, H.; Fischer, T.; Simmert, D. (Hrsg.): Mittelstand hat Zukunft – Praxis-handbuch für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik, Wiesbaden, S. 551 - 584.

Hofmann, E.; Elbert, R. (2004): Collaborative Cash Flow Management, in: Phohl, H.-C. et al. (Hrsg.): Netzkompetenz in Supply Chains – Grundlagen und Umsetzung, Wiesbaden, S. 93 - 120.

Hohl, N.; Naskrent, J. (2009): Involvement – Forschungsstand und Neukonzeption, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing, in: Freter, H. (Hrsg.): Arbeitspapiere des Lehrstuhl für Marketing, Siegen.

Homburg, C.; Bruhn, M. (2003): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 5 - 37.

Homburg, C.; Schäfer, H.; Schneider, J. (2008): Sales excellence – Vertriebsmanagement mit System, 5. Aufl., Wiesbaden.

Horstmann, J. (2007): Operationalisierung der Unternehmensflexibilität – Entwicklung einer umwelt- und unternehmensbezogenen Flexibilitätsanalyse, Wiesbaden.

House of Commons - Environmental Audit Committee (2008): Are Biofuels Sustainable? – First Report of Session 2007-08, Vol. II, London.

Huber, F.; Herrmann, A.; Braunstein, C. (2009): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 69 - 86.

Huber, N. (2006): Den Motiven auf der Spur – Chancen und Grenzen von qualitativen Studien zur Mediennutzung, in: Huber, N.; Meyen, M. (Hrsg.): Medien im Alltag – Qualitative Studien zu Nutzungsmotiven und zur Bedeutung von Medienangeboten, Berlin, S. 13 - 43.

Huber, W. (1988): Markenpolitische Strategien des Konsumgüterherstellers dargestellt an Gütern des täglichen Bedarfs, in: Freter, H. (Hrsg.): Schriftenreihe Marktorientierte Unternehmensführung, Bd. 6, Frankfurt am Main.

Huldi, C. (2007): CRM – nach Läuterung eine neue Erkenntnis: Kundenwert versus emotionales CRM, in: Hubschneider, M.; Sibold, K. (Hrsg.): CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung, 2. Aufl., München, S. 107 - 113.

Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V. (2008): Jahresbericht 2007/2008, Frankfurt am Main.

Janker, C. (2008): Multivariate Lieferantenbewertung – Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, Diss., 2. Aufl., Wiesbaden.

Jansen, D. (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse – Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden.

- Janz, M.** (2004): Erfolgsfaktoren der Beschaffung im Einzelhandel, Diss., Wiesbaden.
- Jodlbauer, H.** (2008): Produktionsoptimierung – Wertschaffende sowie kundensorientierte Planung und Steuerung, 2. Aufl., Wien.
- Joh, H.; Unland, P.** (2005): Praxis der Lebensmittelüberwachung und -untersuchung, 4. Aufl., Hamburg.
- Jünger, M.** (2008): Internes Unternehmenswachstum – Analyse von Wachstumstreibern und empirisches Evaluation in mittelständischen Unternehmen, Diss., in: Beschorner, D.; Dorow, W. (Hrsg.): Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, München.
- Jung, H.** (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., München.
- Jung, H.** (2007): Controlling, 2. Aufl., München.
- Kaapke, A.** (2005): Handelsmarken – Fluch und Segen zugleich? Eine perspektivische Betrachtung, in: Gaiser, B.; Linxweiler, R.; Brucker, V. (Hrsg.): Praxisorientierte Markenführung – Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien, Wiesbaden, S. 141 - 156.
- Karalus, G.** (2008): Wachstumsstrategien in der Medienbranche – Eine Untersuchung des ressourcenbasierten Aufbaus neuer Geschäftsfelder bei deutschen Printmedien, Diss., Wiesbaden.
- Kaufmann, G.** (2006): Rückwirkungen von Markentransfers auf die Muttermarke – Messmethoden und empirische Befunden, Diss., in: Esch, F.-R., u.a. (Hrsg.): Schriftenreihe Marken- und Produktmanagement, Wiesbaden.
- Kelly, M.** (2004): Qualitative Evaluation Research, in: Seale, C.; u.a. (Hrsg.): Qualitative Research Practice, Wiltshire, S. 521 - 535.
- Kerth, K.; Nährich, K.; Asum, H.** (2008): Die besten Strategietools in der Praxis, 3. Aufl., München.

Kepper, A. (1996): Qualitative Marktforschung – Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2. Aufl., Wiesbaden.

Kesting, T.; Rennhak, C. (2008): Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis, Wiesbaden.

Keuper, F.; Hogenschurz, B. (2008): Sales & Service – Management, Marketing, Promotion und Performance, Wiesbaden.

Kindermann, H. (2006): Optimierung der Kundenbindung in Massenmärkten – Eine empirische Untersuchung im österreichischen Mobilfunkmarkt, Diss., Wiesbaden.

Klante, O. (2004): Identifikation und Erklärung von Markenerosion, Diss., Wiesbaden.

Kletti, J. (2007): Konzeption und Einführung von MES-Systemen – Zielorientierte Einführungsstrategie mit Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Fallbeispielen und Checklisten, Berlin.

Knieps, G. (2008): Wettbewerbsökonomie – Regulierungstheorie, Industrieökonomie, Wettbewerbspolitik, 3. Aufl., Berlin.

Koch, W. (2006): Zur Wertschöpfungstiefe von Unternehmen – Die strategische Logik der Integration, Wiesbaden.

Köhler, T. (2006): Krisen-PR im Internet – Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder, Wiesbaden.

Kohlert, H. (2006): Marketing für Ingenieure, 2. Aufl., München.

Koppelman, U. (2004): Beschaffungsmarketing, 4. Aufl., Heidelberg.

Kotler, P.; Pförtsch, W. (2006): B2B Brand Management, Heidelberg.

KPMG (2003): Consumer Markets Snapshot – No Names von gestern, Markttreiber von morgen? Einfluss der Handelsmarken auf die Struktur der Nahrungsmittelindustrie, Köln.

KPMG (2004): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004 – eine Analyse von KPMG und EHI, Köln.

KPMG (2005): Der deutsche Biermarkt im Wandel – aktuelle Herausforderungen für Brauereien. Ergebnisse einer Befragung, Consumer Markets & Retail, Köln.

KPMG (2006a): Trends im Handel 2010 – Consumer Markets & Retail, Köln.

KPMG (2006b): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2006 – eine Analyse von KPMG und EHI, Köln.

KPMG (2007): Der deutsche Biermarkt 2007. Ergebnisse einer Befragung, Consumer Markets & Retail, Köln.

KPMG (2008): Sortimente und Warengruppen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel – eine Bewertung aus Verbrauchersicht, Zusammenfassung der Ergebnisse des Sortimentsmonitors von KPMG, TNS Infratest und Handelsblatt, Köln.

Kreitel, W. (2008): Unternehmenswissen als Ressource – Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich im Unternehmen einführen und nutzen, Wiesbaden.

Kreutzer, R. (2007): Praxisorientiertes Marketing – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden.

Kreutzer, R.; Kuhfuß, H.; Hartmann, W. (2007): Marketing Excellence – Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden.

Kreutzer, R.; Merkle, W. (2008): Die neue Macht des Marketing – Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren, Wiesbaden.

- Krüger, H.-W. (2007):** Öffentliche und private Durchsetzung des Kartellverbots von Art. 81 EG – Eine rechtsökonomische Analyse, Diss., in: Behrens, P. et al. (Hrsg.): Schriftenreihe Ökonomische Analyse des Rechts, Wiesbaden.
- Kühne, B. (2008):** Asymmetrische Bindungen in Geschäftsbeziehungen, Diss., Wiesbaden.
- Kumar, N., Steenkamp, J.-B. (2007):** Private Label Strategy – How To Meet The Store Brand Challenge, Boston.
- Kuß, A. (2007):** Marktforschung – Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kußmaul, H. (2008):** Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer – Grundlagen mit Fallbeispielen und Fragen der Existenzgründungspraxis, 6. Aufl., München.
- Lademann, R. (2008):** Betriebstypeninnovationen in stagnierenden Märkten unter Globalisierungsdruck, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail-Business in Deutschland – Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 71 - 102.
- Langner, T.; Esch, F.-R.; Kühn, J. (2009):** Produktverpackung, in: Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden. S. 285 - 314.
- Lasotta, K. (2007):** Integrierte Kommunikation in mehrstufigen Märkten – Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Schweizer Mobilfunkbranche, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Basler Schriften zum Marketing, Wiesbaden.
- Lebensmittel Praxis; Innofact AG (2005):** Einkaufs- und Konsumverhalten bei Bier, in: Scheinwerfer, Verbraucherstudien der Lebensmittel Praxis und der Innofact AG, Nr. 7, 10/2005, Neuwied.
- Lehr, D. (2006):** Kundenbindungsmanagement und Sanierungserfolg – Explorative Analyse der Wirkungszusammenhänge, Diss., Wiesbaden.

Lenz, T. (2008): Supply Chain Management und Supply Chain Controlling in Handelsunternehmen, in: Kramer, J.; et al. (Hrsg.): Wismarer Schriften zu Management und Recht, Bd. 16, Bremen.

Letmathe, P.; Eigler, J.; Welter, F. (2007): Management kleiner und mittlerer Unternehmen – Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, Wiesbaden.

Lewis, M. (2006): Thermal Processing, in: Brennan, J. G. (Hrsg.): Food Processing Handbook, Weinheim, S. 33 - 70.

Liebmann, H.-P.; Friessnegg, A.; Gruber, E.; Riedl, H. (2006): HandelsMonitor 2006/07 – Management Excellence, Unternehmensführung im Umbruch, Frankfurt am Main.

Lingenfelder, M.; Dann, S. (1997): Positionierung und Vermarktung von Handelsmarken in Europa, in: Gesellschaft für Konsumforschung (Hrsg.): GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 1/97, S. 90 -108.

Lissautzki, M. (2007): Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung – Voraussetzungen, Aufgaben, Werttreiberanalysen, Diss., in: Weber, J. (Hrsg.): Schriften des Center for Controlling & Management, Wiesbaden.

Magnus, K.-H. (2007): Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern – Eine empirische Untersuchung der Händlerperspektive, Diss., Wiesbaden.

Maloney, P. (2007): Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement, Diss., in: Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Schriftenreihe Innovatives Markenmanagement, Wiesbaden.

Marschan-Piekkari, R.; Welch, C. (2004): Qualitative Research Methods In International Business – The State of the Art, in: Marschan-Piekkari, R.; Welch, C. (Hrsg.): Handbook Of Qualitative Research Methods For International Business, Cornwall, S. 5 - 24.

- Martin, H.** (2006): Transport- und Lagerlogistik – Planung, Struktur, Steuerung und Kosten von Systemen der Intralogistik, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Mattmüller, R.; Tunder, R.** (2007): Vertrauen im Vertikalen Marketing, in: Schuckel, M.; Toporowski, W. (Hrsg.): Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung, Wiesbaden, S. 467 - 484.
- Mayer, H.** (2006): Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 3. Aufl., München.
- Meckel, M.; Schmid, B.** (2008): Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.** (2007): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Melzer-Ridinger, R.** (2007): Supply Chain Management – Prozess- und unternehmensübergreifendes Management von Qualität, Kosten und Liefertreue, München.
- Mende, M.** (2006): Strategische Planung im Beschwerdemanagement, Diss., Wiesbaden.
- Moder, M.** (2008): Supply Frühwarnsysteme – Die Identifikation und Analyse von Risiken in Einkauf und Supply Management, Diss., in: Jahns, C. (Hrsg.): Schriftenreihe Einkauf, Logistik und Supply Chain Management, Wiesbaden.
- Molinari, G. F.** (1971): Das Tiefeninterview in der Absatzforschung, Winterthur.
- Morschett, D.** (2006): Retail-Branding – Strategischer Rahmen für das Handelsmarketing in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien, Perspektiven, Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 525 - 546.
- Moser, K.** (2007): Wirtschaftspsychologie, Heidelberg.

Müller, B. (2007): Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien – Präzisierung und empirische Überprüfung, Diss., Wiesbaden.

Müller-Hagedorn, L.; Toporowski, W. (2006): Arbeitspapier 19 – Handelsbetriebe, Köln.

Müller-Martini, M. (2008): Kundenkompetenzen als Determinanten der Kundenbindung – Eine empirische Kausalanalyse am Beispiel der TV-Versorgung von Privatkunden, Diss., Wiesbaden.

Mumm, M. (2008): Kosten- und Leistungsrechnung – Internes Rechnungswesen für Industrie- und Handelsbetriebe, Heidelberg.

Nerdinger, F.; Blickle, G.; Schaper, N. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie, Heidelberg.

Noorderhaven, N. (2004): Hermeneutic Methodology And International Business Research, in: Marschan-Piekkari, R.; Welch, C. (Hrsg.): Handbook Of Qualitative Research Methods For International Business, Cornwall, S. 84 - 104.

OECD (2008): Die wirtschaftlichen Folgen von Produkt- und Markenpiraterie, Paris.

OECD-FAO (2008) OECD-FAO Agricultural Outlook 2008-2017, Paris.

Olbrich, R.; u.a. (2005): Die Folgen der zunehmenden Verbreitung von Handelsmarken für den Wettbewerb und den Verbraucher, Forschungsbericht Nr. 11 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Fern-Universität in Hagen, Hagen.

Olbrich, R.; Buhr, C.-C. (2007): Handelskonzentration, Handelsmarken und Wettbewerb in der Konsumgüterdistribution – Warum das Verbot der vertikalen Preisbindung abgeschafft gehört, in Schuckel, M.; Toporowski, W. (Hrsg.): Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung, Wiesbaden, S. 485 - 507.

Olbrich, R.; Windbergs, T. (2007): Zur Beziehung zwischen Markentreue, Einkaufsstättentreue und Erfolg im Lebensmittelhandel – Eine kausalanalytische Betrachtung am Beispiel von Premiumhandelsmarken, in: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.): Shopper Research – Kundenverhalten im Handel, Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement, Frankfurt am Main, S. 61 - 86.

Oltersdorf, U. (2003): Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelnachfrage und ihre Folgen, in: BFE (Hrsg.): Berichte der Bundesforschungsanstalt für Ernährung, BFE-R-03-01, Karlsruhe.

Parkhomenko, S. (2003): Ein Vergleich der weltweit wichtigsten Anbauregionen für Ölsaaten – Endbericht für die Union zur Förderung von Oel- und Proteinpflanzen e.V., Braunschweig.

Pepels, W. (2006): Produktmanagement – Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, 5. Aufl., München.

Pepels, W. (2007): Vertriebsmanagement in Theorie und Praxis, München.

Peters, M. (1980): Machtbeziehungen in Distributionssystemen – Eine Analyse anhand des Distributionssystems für Lebensmittel, Diss., Hamburg.

Pfähler, W.; Wiese, H. (2008): Unternehmensstrategien im Wettbewerb – Eine spieltheoretische Analyse, 3. Aufl., Berlin.

Piller, F. (2006): Mass Customization – Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, in: Picot, A.; Reichwald, R.; Franck, E. (Hrsg.): Schriftenreihe Markt- und Unternehmensentwicklung, 4. Aufl., Wiesbaden.

Piller, F. (2007): Mass Customization, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 941 - 968.

Placzek, T. (2007): Optimal Shelf Availability – Analyse und Gestaltung integrativer Logistikkonzepte in Konsumgüter-Supply-Chains, Diss., Wiesbaden.

Plinke, W.; Söllner, A. (2003): Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 65 - 89.

PLMA (2008): Internationales Jahrbuch der Handelsmarken 2008 – eine statistische Übersicht über die jährlichen Trends des Marktanteils, Amsterdam.

Rahman, M.; Velez-Ruiz, J. (2007): Food Preservation By Freezing, in: Rahman, M. S. (Hrsg.): Handbook Of Food Preservation, 2. Aufl., Boca Raton, Florida, S. 635 - 666.

Raisch, S.; Probst, G.; Gomez, P. (2007): Wege zum Wachstum – Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen, Wiesbaden.

Rath, V. (2008): Kundennahe Institutionen als Träger innovationsrelevanten Kundenwissens, Diss., Wiesbaden.

Riedel, S. (2006): Bedarfe erheben oder Bedarfe wecken? Das Tiefeninterview der qualitativen Marktforschung – diskursanalytisch betrachtet, in: Boenigk, M.; u.a. (Hrsg.): Innovative Wirtschaftskommunikation – Interdisziplinäre Problemlösungen für die Wirtschaft, in: Schriftenreihe Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation, Wiesbaden, S. 115 - 128.

Riss, J. (2007): Alle reden über Lobbyismus – wer tut etwas dagegen? Probleme der EU-Lobbykratie, aus Sicht einer Umweltschutzorganisation, in: Dagger, S.; Kambeck, M. (Hrsg.): Politikberatung und Lobbying in Brüssel, Wiesbaden, S. 123 - 135.

Runia, P.; Wahl, F.; Geyer, O.; Thewissen, C. (2007): Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 2. Aufl., München.

Saab, S. (2007): Commitment in Geschäftsbeziehungen – Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing, Diss., in: Engelhardt, W. E.; Rese, M. (Hrsg.): Schriftenreihe Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden.

Salditt, T. (2008): Netzwerkmanagement im Handel – Prozessinnovationen am Beispiel der RFID-Technologie, Diss., Wiesbaden.

Sattler, H. (1998): Der Wert von Handelsmarken – eine empirische Analyse, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Innovation im Handel – Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, Heidelberg, S. 433 - 450.

Schaller, C. (2007): Nachhaltige Integration von Marketing und Innovieren – Eine Theorie entwickelnde Longitudinalstudie zum Management des Wandels, Diss., Wiesbaden.

Schenk, H.-O. (2000): Das Vier-Märkte-Konstrukt als verhaltenstheoretischer Erklärungsansatz der Machtkonstellation des Handels, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1999/00 – Verhalten im Handel und gegenüber dem Handel, Wiesbaden, S. 215 - 232.

Schenk, H.-O. (2007): Psychologie im Handel – Entscheidungsgrundlagen für das Handelsmarketing, 2. Aufl., München.

Schirrmann, E.; Lentz, P. (2008): Marketing – Marketingstrategisches Herausforderungen in der Getränkeindustrie zur lokalen Differenzierung der Marktbearbeitung, in: Kruse, O.; Wittberg, V. (Hrsg.): Fallstudien zur Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 21 - 58.

Schmengler, K. (2007): Absatzorientiertes Handeln von Unternehmensgründungen im Internet – Implikation einer kognitionswissenschaftlichen Forschung, Diss., Wiesbaden.

Schmidtchen, D. (2008): Marktmacht und Wettbewerb – Zu einer wertschöpfungs-basierten Re-Formulierung beider Konzeptionen, in: Held, M.; Kubon-Gilke, G.; Sturn, R. (Hrsg.): Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, Bd. 7: Macht in der Ökonomie, Marburg, S. 51 - 76.

Schmitt, S. (2005); Die Existenz des hybriden Käufers – Verhaltenstheoretische Analyse und empirische Untersuchung der Preisbereitschaft von Konsumenten, Diss., Wiesbaden.

- Schmor, M.** (2003): Werbung, *in*: Auhagen, A.; Bierhoff, H. (Hrsg.): Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch, Weinheim, S. 434 - 448.
- Schneider, C.** (2008): Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen, Diss., Wiesbaden.
- Schneider, W.** (2006): Marketing und Käuferverhalten, 2. Aufl., München.
- Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E.** (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Aufl., München.
- Schönsleben, P.** (2007): Integrales Logistikmanagement – Operations and Supply Chain Management in umfassenden Wertschöpfungsnetzwerken, 5. Aufl., Berlin.
- Schott, B.** (1974): Handelsmarken – Motive und Determinanten der vertikalen Integration des Handels, Göttingen.
- Schröder, A.** (2008): Produktinformationen und Informationsverarbeitung beim Import von Lebensmitteln – Eine empirische Untersuchung, Diss., Göttingen.
- Schröder, H.** (2002): Handelsmarketing – Methoden und Instrumente im Einzelhandel, München.
- Schröder, H.; Bohlmann, A.** (2007): Kaufrisiken und Riskoreduktion der Kunden von Multi-Channel-Retailern, *in*: Wirtz, B. (Hrsg.): Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, S. 103 - 124.
- Schuh, C.; Bremicker, M.** (2005): Der Einkauf als Margenmotor – Methoden zur Kostensenkung, Wiesbaden.
- Schulenburg, N.** (2008): Entstehung von Unternehmenskrisen – Eine evolutivtheoretische Erklärung, Diss., Wiesbaden.
- Schwenker, B.; Spremann, K.** (2008): Unternehmerisches Denken zwischen Strategie und Finanzen – Die vier Jahreszeiten der Unternehmung, Berlin.

Seale, C.; u.a. (2004): Introduction – Inside qualitative Research, *in*: Seale, C.; u.a. (Hrsg.): Qualitative Research Practice, Wiltshire, S. 1 - 11.

Seethaler, P.; Steitz, M. (2007): Praxishandbuch Treasury-Management – Leitfa-
den für die Praxis des Finanzmanagements, Wiesbaden.

Serr, A.; Pühler, A.; Broer, I. (2007): Der Beitrag von Pflanzen mit neuartigen
Eigenschaften zu Inwertsetzung ländlicher Räume, Berlin.

SevenOne Media GmbH (2007): TrendReport Convenience, München.

Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategi-
en unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt am Main.

Sommer, P. (2007): Umweltfokussiertes Supply Chain Management am Beispiel
des Lebensmittelsektors, Diss., Wiesbaden.

Spahlinger, L.; Herrmann, A.; Huber, F.; Magin, S. (2006): Konzept zur Ge-
staltung von Kundenbeziehungen durch Kundenwertmanagement, *in*: Günter, B.;
Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen, Innovative Konzepte, Praktische
Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 607 - 624.

Statistisches Bundesamt (2008a): Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus – Be-
schäftigte und Umsatz im Einzelhandel. Fachserie 6, Reihe 3.1, Dezember 2008,
Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2008b): Finanzen und Steuern – Absatz von Bier. De-
zember und Jahr 2007, Fachserie 14, Reihe 9.2.1, Dezember und Jahr 2008, Wies-
baden.

Statistisches Bundesamt (2008c): Statistisches Jahrbuch 2008, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt; LDS NRW (2007): Branchenreport 2007 – Herstel-
lung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten. Wiesbaden.

Staus, B.; Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement – Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Aufl., München.

Steiner, S. (2007): Category Management – Zur Konfliktregelung in Hersteller-Handels-Beziehungen, Diss., Wiesbaden.

Steinke, I. (1999): Kriterien qualitativer Forschung – Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung, Weinheim.

Stolz, K.; Remmele, E. (2005): Daten und Fakten zur dezentralen Ölgewinnung in Deutschland, in: Technologie- und Förderzentrum (TZF) im Kompetenzzentrum für nachwachsende Rohstoffe (Hrsg.): Berichte aus dem TFZ, Teil 3, Straubing.

Täger, U. (2006): Strukturen und Entwicklungstendenzen im deutschen Distributionssystem, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien, Perspektiven, Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 89 - 110.

Temme, J. (2006): Preissetzungsmacht in lose gekoppelten Systemen – Das Beispiel Konsumgütermärkte, Diss., Wiesbaden.

Teusler, N. (2008): Strategische Stabilitätsfaktoren in Unternehmenskooperationen – eine kausalanalytische Betrachtung, Diss., Wiesbaden.

Thieme, J. (2006): Versandhandelsmanagement – Grundlagen, Prozesse und Erfolgsstrategien für die Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden.

Töpfer, A. (2007): Betriebswirtschaftslehre – Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2. Aufl., Berlin.

Töpfer, A.; Heidig, C. (2008): Effiziente Kundenbindungsaktivitäten für profitable Kunden-Lieferanten-Beziehungen in mittelständischen Unternehmen, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Aufl., Heidelberg, S. 571 - 625.

Tomczak, T.; Reinecke, S.; Dittrich, S. (2009): Kundenpotentiale ausschöpfen – Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen, in: Hinterhuber, H. H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden. S. 107 - 131.

Treiber, H. (2007): Macht – ein soziologischer Grundbegriff, in: Gostmann, P.; Merz-Benz, P.-U. (Hrsg.): Macht und Herrschaft – Zur Revision zweier soziologischer Grundbegriffe, Wiesbaden, S. 49 - 62.

Trommsdorff, V. (2008), Konsumentenverhalten, 7. Aufl., Stuttgart.

UFOP – Union zur Förderung von Öl- und Proteinpflanzen (2006): Vermarktungsstrategien für den landwirtschaftlichen Betrieb, Berlin.

UFOP – Union zur Förderung von Öl- und Proteinpflanzen (2007): Bericht 2006/2007, Berlin.

UFOP – Union zur Förderung von Öl- und Proteinpflanzen (2008a): UFOP Marktinformationen. Ölsaaten und Biokraftstoffe. Nr. 1/2008. Berlin.

UFOP – Union zur Förderung von Öl- und Proteinpflanzen (2008b): UFOP Marktinformationen. Ölsaaten und Biokraftstoffe. Nr. 3/2008. Berlin.

Unger, F.; Fuchs, W. (2007): Management der Marketing-Kommunikation, 4. Aufl., Berlin.

United Nations (2006): World Economic Situation And Prospects 2006, New York.

Vahrenkamp, R. (2007): Logistik – Management und Strategien, 6. Aufl., München.

Vahrenkamp, R. (2008): Produktionsmanagement, 6. Aufl., München.

Wagner, K.; Patzak, G. (2007): Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, München.

Wannenwetsch, H. (2008): Intensivtraining Produktion, Einkauf, Logistik und Dienstleistung, Wiesbaden.

Warich, B. (2004): Branchendaten im Einzelhandel 2003, Berlin.

Wecker, F. (2004): Kundenbindung im Markenportfolio – ein Beitrag zur Erhöhung der Kundenbindung unter besonderer Berücksichtigung der Automobilbranche, in: Freter, H. (Hrsg.): Schriftenreihe Marktorientierte Unternehmensführung, Frankfurt am Main.

Weers, J.-P. (2008): Markenimagekonfusion als Managementtherausforderung – Zum Problem einer gedächtnisbasierten und Point of Sale induzierten verwirrenden Wahrnehmung von Marken, Diss., Wiesbaden.

Weinberg, P.; Terlutter, R. (2003): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 41 - 64.

Weischer, C. (2004): Das Unternehmen Empirische Sozialforschung: Strukturen, Praktiken und Leitbilder der Sozialforschung in der Bundesrepublik Deutschland, München.

Weise, C. (2008): Hersteller- und Handelsmarken im Kaufentscheidungsprozess, Diss., Wiesbaden.

Wessling, H. (2001): Aktive Kundenbeziehungen mit CRM – Strategien, Praxismodule, Szenarien, Wiesbaden.

Wentz, C. (2007): Die Innovationsmaschine – Wie die weltbesten Unternehmen Innovationen managen, Berlin.

Werani, T. (2004): Bewertung von Kundenbindungsstrategien in B-to-B-Märkten – Methodik und praktische Anwendung, 2004, Habil., Wiesbaden.

Werani, T.; Prem, C. (2006): Grundlagen des geschäftstypenspezifischen Marketing, in: Werani, T.; Gaubinger, K.; Kinderman, H. (Hrsg.): Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing – Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen, Wiesbaden, S. 151 - 210.

Widmann, B. (2008): Energie aus Biomasse – Stand der Umsetzung und Beitrag zu Energieversorgung und Klimaschutz in: Media Mind GmbH & Co. KG (Hrsg.): Nachwachsende Rohstoffe in Bayern – Profile, Portraits, Perspektiven, München, S. 18 - 23.

Wildmann, L. (2007): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Mikroökonomie und Wettbewerbspolitik, München.

Willer, P. (2007): Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts, Diss., Wiesbaden.

Winkelmann, P. (2008): Marketing und Vertrieb – Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., München

Witte, H. (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Lebensphasen eines Unternehmens und betriebliche Funktionen, 2. Aufl., München.

Wirtz, B. (2008): Multi-Channel-Marketing – Grundlagen, Instrumente, Prozesse, Wiesbaden.

Wünschmann, S. (2007): Beschwerdeverhalten und Kundenwert, Diss., Wiesbaden.

Zalan, T.; Lewis, G. (2004): Writing About Methods In Qualitative Research: Towards A More Transparent Approach, in: Marschan-Piekkari, R.; Welch, C. (Hrsg.): Handbook Of Qualitative Research Methods For International Business, Cornwall, S. 507 - 528.

Zentes, J. (2006): Dynamik des Handels – Perspektiven und Zukunftsstrategien, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien, Perspektiven, Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 3 - 22.

Zentes, J.; Hilt, C.; Domma, P. (2006): HandelsMonitor Spezial – Global Sourcing im Einzelhandel, Frankfurt am Main.

Zentes, J.; Neidhart, M. (2006): Secured and Controlled Distribution – Die Industrie als Einzelhändler, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien, Perspektiven, Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden. S. 275 - 298.

Zentes, J.; Morschett, D.; Krebs, J. (2008): HandelsMonitor 2008 – Die neue Mitte – Comeback eines Marktsegments, Frankfurt am Main.

Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (2005): Kundenbindung im vertikalen Marketing, in: Bruhn, M; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 167-196.

Ziemeck, H. A. I. (2006): Kunden- und mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung industrieller Dienstleistungsunternehmen, Diss., Wiesbaden.

Zobel, A. (2005): Agilität im dynamischen Wettbewerb – Basisfähigkeit zur Bewältigung ökonomischer Turbulenzen, Diss., Wiesbaden.

URL-Verzeichnis

URL 1

Verzeichnis bzw. Herleitung der Hersteller EWG-Nummern.

<http://www.pruefziffernberechnung.de/E/EWG-Nr-Hersteller.shtml>

Abgerufen am 05. 03. 2009.

URL 2

Auflistung bzw. Zuordnung einiger Handelsmarkenhersteller zu Handelsmarken.

<http://www.wer-zu-wem.de/handelsmarken/handelsmarken.html>

Abgerufen am 05. 03. 2009.

URL 3

Warenklassifikation der ACNielsen Cat*Com

<http://www.acnielsen.de/products/documents/CatCom.pdf>

Abgerufen am 05. 03. 2009.

URL 4

Marktdaten des Industrieverbandes Körperpflege- und Waschmittel e.V.

<http://www.ikw.org>

-> Putzmittel -> Marktdaten.

Abgerufen am 05. 03. 2009.

URL 5

Marktdaten des Industrieverbandes Körperpflege- und Waschmittel e.V.

<http://www.ikw.org>

-> Körperpflegemittel -> Marktdaten

Abgerufen am 05. 03. 2009.

Anhang

Interviewleitfaden

1. Allgemeines zum Unternehmen:

- Gründungsjahr
- Anzahl Mitarbeiter
- Produktionsstandorte
- Produktbereiche, Entwicklungstendenzen
- Spezialisierungsgrad
- Umsatz bzw. Größe/Marktanteil

2. Allgemeines zum Produkt

- Anzahl Produktvarianten im Handelsmarkenbereich
- Besonderheiten Branche
- Wettbewerbssituation
- Technische Restriktionen des Produktes, die für Handel wichtig sind
- Gesetzliche Restriktionen
- Sind Lizenzen/Patente vorhanden
- Gibt es Produktions-Kostenvorteile gegenüber anderen Herstellern?

3. Beziehung zum Handel (generell)

- Seit wann ist das Unternehmen Handelsmarkenhersteller?
- Mengenvergleich Handelsmarke - Herstellermarke
- Qualitätsvergleich Handelsmarke - Herstellermarke
- Verteilung Generic - klassische Handelsmarke - Premium-Handelsmarke
- Wer sind Abnehmer der Handelsmarken?
- Einschätzung der allgemeinen Beziehungssituation
- Wer ist Ansprechpartner beim Handel?
- Seit wann bestehen die Geschäftsbeziehungen zum Handel?
- Wird eine Handelsagentur zwischengeschaltet?
- Wer entwickelt das Produkt, Innovationen?
- Forschung und Entwicklung

- Marktforschung
- Verpackungsgestaltung
- Logistik
- Besonderheiten im Bestellwesen
- Qualitätskontrolle
- Beschwerdemanagement
- Marketingmaßnahmen

4. Besondere Kundenbindungsmaßnahmen

- Was versteht man im Unternehmen unter Kundenbindung?
- Was wird an Kundenbindungsmaßnahmen durchgeführt?

5. Freies Interview

Ausdruck - URL 4

Marktdaten des Industrieverbandes Körperpflege- und Waschmittel e.V.

<http://www.ikw.org>

-> Putzmittel -> Marktdaten.

Abgerufen am 05.03.2009.

Marktdaten

Wasch-/Putz-/Reinigungsmittel-Markt Deutschland (zu Endverbraucherpreisen) in Mio. EURO

Teilmärkte	2004	2005	2006	2007	2008
Universalwaschmittel	1.007	950	985	1.025	990
Spezialwaschmittel	215	200	200	193	190
Waschhilfsmittel *)	578	575	598	597	602
Geschirrspülmittel	539	539	552	572	598
Haushaltsreinigungsmittel	659	665	673	692	693
Wohnraumpflegemittel	149	140	136	132	131
Lederpflegemittel	72	68	68	68	68
Autopflegemittel	228	212	212	212	212
Spezial-Putz-/Pflegemittel	343	339	356	385	387
Gesamtmarkt	3.790	3.689	3.780	3.875	3.871

Ausdruck - URL 5

Marktdaten des Industrieverbandes Körperpflege- und Waschmittel e.V.

<http://www.ikw.org>

-> Körperpflegemittel -> Marktdaten

Abgerufen am 05. 03. 2009.

Marktdaten

Körperpflegemittel-Markt Deutschland (zu Endverbraucherpreisen) in Mio. EURO

Teilmärkte	2004	2005	2006	2007	2008
Haarpflegemittel	2.900	2.909	2.978	2.978	3.043
Hautpflegemittel	2.635	2.712	2.832	2.889	2.927
Dekorative Kosmetik	1.146	1.080	1.134	1.247	1.334
Zahn-/Mundpflegemittel	1.163	1.188	1.231	1.309	1.319
Damen-Parfums/-Düfte	873	857	910	965	974
Herren-Kosmetik	756	763	806	884	881
Bade-/Duschezsätze	765	772	790	817	840
Deodorantien	571	580	621	645	681
Seifen/Syndets	209	211	211	211	214
Sonst. Körperpflegemittel *)	382	382	385	384	393
Gesamtmarkt	11.400	11.453	11.898	12.328	12.605