

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M 047

**Institut für Marktorientierte
Unternehmensführung**

Bauer, H. H.

**Megatrends in Handel und Distribution
als Herausforderung für das
Vertriebsmanagement**

Mannheim 2000
ISBN3-89333-226-X

Professor Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement

von Univ.-Prof. Dr. Hans H. Bauer

1. Der wirtschaftliche Umbruch und unternehmerische Herausforderungen

- 1.1. Die Facetten des Umbruchs
- 1.2. Die Steigerung der Effektivität durch integriertes Marketing
- 1.3. Die Steigerung der Effizienz durch Marketing-Controlling

2. Die Megatrends in Handel und Distribution

- 2.1. Die Bezugsmengenausweitung
- 2.2. Die Einstufigkeit des unternehmerischen Willens
- 2.3. Die Übernahme der strategischen Führerschaft
- 2.4. Die Großbetriebsformen und Betriebsformenvielfalt
- 2.5. Die Entgrenzung und Neukonfiguration von Handels- und Distributionswertschöpfungsketten

3. Die Megatrends bei den Herstellerreaktionen

- 3.1. Die Degradierung zur verlängerten Werkbank
- 3.2. Die Vorwärtsintegration
- 3.3. Das multiplexe Vertriebswegesystem
- 3.4. Endverbraucher-Marketing
- 3.5. Das Customer Marketing

1. Der wirtschaftliche Umbruch und unternehmerische Herausforderungen

Wenn ich in diesen Jahren über die Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft nachdenke, wenn ich versuche, sie zu analysieren, einzuordnen und zu gewichten, so kommt mir ein bekannter Autoaufkleber in den Sinn, und in Anlehnung an diesen meine ich nicht zu übertreiben, wenn ich sage: „Wir stehen mitten in einer zweiten ökonomisch-industriellen Revolution und viele merken es gar nicht!“

Wir befinden uns in einem wirtschaftlichen Umbruch, den man durchaus als eine Revolution bezeichnen könnte, als zweite (ökonomische) industrielle Revolution. Die erste bescherte uns ja bekanntlich die Erfindung der Maschine, der Arbeitsteilung und der Fabrik, zuerst eine tiefe ökonomische Krise, später dann Fortschritt, Wachstum und Wohlstand bis zu den heute bekannten Grenzen der Technik und Wissenschaftskultur, der Kultur der Arbeitsteilung, der Fabrikkultur und, wenn man so will, auch den Grenzen der Unternehmenskultur als Hierarchie-Organisation.

Und nun sind wir also mitten in dieser zweiten ökonomischen Revolution, ausgelöst durch die Verbreitung der modernen Informations- und EDV-Technologie, der internationalen Wirtschaftsvernetzung und dem Drang zur schlanken, wirtschaftlichen Wertschöpfung. Auch hier erleben wir zuerst eine ökonomische Krise. Sie besteht heute „nur“ aus einem hohen Arbeitslosensockel auf Dauer, aus massivem Abbau mittlerer Führungsschichten, Zerschlagung großer Konzerne in kleinere Einheiten und einer massiven Entwertung vieler traditioneller Qualifikationsprofile.

Das Koordinationspersonal der bürokratisierten Wirtschaft und Gesellschaft wird über weite Teile entbehrlich. Die Steuerung des Leistungsaustausches wird ohne großen Personaleinsatz von alten und neuen Institutionen wie Märkten, strategischen Allianzen, Familien und Netzwerken und langfristigen Relationshipverträgen übernommen, und zwar effektiver, effizienter und schneller.

Welche Hoffnungen entwickeln wir in dieser zweiten ökonomischen Krise? Etwa die Hoffnung auf eine noch stärkere Güterproduktion für die bekannte Warenwelt? Ich glaube, diese Hoffnung ist wenig rational. Die Güterproduktion für die bekannte Warenwelt wandert zunehmend in ökonomisch nachrückende Länder ab. Die Dienstleistungsproduktion? Vielleicht, aber vor allem die industrielle Dienstleistungsproduktion wandert ebenso ab. Die Wartung von Kraftwerken geschieht durch polnische Ingenieure mit 500 DM Monatslohn, die Pläne von Kraftwerken werden von indischen Ingenieuren zu 300 DM Monatslohn erstellt, gebaut werden sie von ukrainischen Bautrupps, bei denen nur wenige Hintermänner wissen, welches Geld die Arbeiter bekommen. Nur das Projektmanagement, das machen ein paar Dutzend deutsche Mitarbeiter von ABB.

Der Strohalm der Politik, unser aller Strohalm ist die Innovation. Der Wettbewerb der Nationen und damit ihr Wohlstand wird wieder auf seinen ursprünglichen Kern gebracht, auf die kreative Schaffenskraft der Gesellschaft. Innovation heißt jedoch nicht immer nur High-Tech, neue Substanzen, Materialien, Apparate und Produkte, also Ergebnisse von Naturwissenschaften und Ingenieurwesen. Innovation findet auch in den Institutionen, in den Organisationen, in den Koordinationsmechanismen statt. Business Process Reengineering ist nur eine englische Beschreibung dieses permanenten Innovationsauftrages.

Schon Schumpeter stellte die soziale und organisatorische Innovation gleichberechtigt neben die technische, produktorientierte Innovation. Dies wird in Politik und Gesellschaft zu oft vergessen. Wir brauchen heute nicht so sehr die Material-, Stoff- und Produktinnovation, sondern eben die erwähnte Innovation, die die Verkrustung, Fehlentwicklung, Erstickung, die den Schleier der industriellen Dampflokzeit aus den Unternehmensstrukturen wegbläst. Im folgenden wollen wir analysieren, welche Herausforderungen insbesondere für das Vertriebsmanagement bestehen.

1.1. Die Facetten des Umbruchs

Wie ist die globale Ausgangslage? Der Unternehmenserfolg als Maßstab für die Anpassungsgüte an veränderte Welten steht in diesen Zeiten massiv im Kreuzfeuer vieler Bedrohungen. Manche Unternehmen sehen sich wie der Held in "High Noon" vor der Alternative Erfolg oder Untergang. Eine Menge an Problemen wie Marktstagnation bzw. langsames Marktwachstum in vielen Branchen, stärkerer in- und ausländischer Wettbewerb, quantitativ und qualitativ ausufernde Produktvielfalt, Markenschwemme und Markenerosion, steigende Produkthomogenität bezüglich funktionaler Qualitäten und Eigenschaften und dadurch entstehender Profilierungsdruck, Verkürzung der Produktlebenszyklen, Druck auf Pay off-Perioden, wachsender Konkurrenzkampf um Marktnischen, Trend zum emanzipierten Kunden, zum smart shopper mit hoher Preissensitivität, starker Preisdruck bei hohen Qualitätserwartungen, steigende Marketingkosten, aufkommende Marketingimmunität und gravierende Veränderungen im Handels- und Distributionssektor und vieles anderes mehr betreffen u.a. den Absatzmarkt, haben aber über den Vertrieb und den Verkauf Rückwirkungen auf das ganze Unternehmen. Daraus ergeben sich neue Aufgaben für das Vertriebs- und Marketingmanagement, bei einem insgesamt

marktorientierten geführten Unternehmen aber auch Aufgaben für die Unternehmensführung, sowohl in der Spitze als auch für die Gesamtheit aller Führungskräfte.

Wie haben Unternehmen auf den Wandel bisher reagiert? Viele berühmte betriebswirtschaftliche Kollegen, allen voran Porter, kennzeichnen die Unternehmensreaktionen auf diese Herausforderungen als falsch, im Extremfall sogar als pathologisch. Da kommt es nicht nur zur falschen Selbsteinschätzung nach dem Motto „Als Markt- und Qualitätsführer kann uns am wenigsten passieren“ oder zur raschen und sonderertragslosen Aufgabe von Marktanteilen nach dem Motto „Wir werden klein aber fein“, es werden falsche Strategien entwickelt, häufig unnötige Diversifikationen vorgenommen und wieder aufgegeben, auf Unternehmens- und Branchentradition zu lange Rücksicht genommen oder bei einem unanalytischen Hoffen nach dem Motto „Es kommen wieder bessere Zeiten“ Zuflucht gesucht.

Auch viele Gurus aus dem Seminargeschäft, aus dem Bestseller-Business und auch aus den Universitätshörsälen haben als Antwort mit allerlei neuen Konzepten um die Aufmerksamkeit der Manager gebuhlt. Seit zehn Jahren wird in immer kürzeren Zyklen eine „neue Sau durchs Dorf“ getrieben. Von Total Quality Management über Lean Management bis zu Business Reengineering werden immer wieder „des Kaisers neue Kleider“ bewundert. Nicht alles von dem was hier geboten wird hat Bestand. Sehr oft zeigt sich, daß nur alter Wein in neue Schläuche gegossen wurde. Die oft zu „Verpackungsindustrien“ degenerierten Wissenschafts- und Seminaraktivitäten haben Instrumente des Selfmarketing ebenso aufgegriffen wie die Gurus der Bestsellerliteratur, die auf der Basis von Schauspielunterricht und raffinierten Rhetoriktricks zu glänzen wissen. Bei deren Auslassungen geht es einem aber oft so wie Bertolt Brecht, der einmal den Kultur- und Bühnenbetrieb und damit seine Kollegen mit den

Worten geißelte: „Die große Heldenentzauberung findet dann statt, wenn man sieht, wie sie hinter der Bühne den Hühnern die Füße flachklopfen, um sie vorne als Enten verkaufen zu können“. Im wortreichen Lärm der Gedanken der Gurus wabert zuviel metaphysischer Bodennebel und verstellt den Blick für die Wegweiser. Wir wollen heute nicht des „Kaisers neue Kleider“ um einen weiteren Hermelin ergänzen. Ich will auf einige nackte Tatbestände in Form von Megatrends in Handel und Distribution verweisen und die teilweise schon ergriffenen, für viele Unternehmen aber noch bevorstehenden notwendigen Strategien und Maßnahmen darstellen.

1.2. Die Steigerung der Effektivität durch integriertes Marketing

Seit vielen Jahren wird versucht, Marketing als wichtigste Unternehmensfunktion zu etablieren. Ich behaupte, dass dies nicht nur nicht gelungen ist, sondern dass selbst im Verwirklichungsfall häufig gilt: Marketing ist längst nicht effektiv. Woran liegt das, was ist die Herausforderung? Marketing richtig verstanden als Querschnittsfunktion der Gestaltung der Produkt- und Servicepolitik, der Preispolitik, der Kommunikationspolitik und der Vertriebspolitik weist, wie wir alle wissen, sichtbare und unsichtbare Verankerungen in der Unternehmensorganisation auf. Z. B. gibt es eine Vertriebsorganisation oder einen Werbeleiter, aber keine Preismanagementabteilung. Die hohe organisatorische Tangibilität der Vertriebsfunktion hat der Vermarktungsfunktion von Anfang an eine Art Erbsünde beschert, plakatiert in dem Satz „Alle Macht dem Verkauf“.

Hierfür gibt es viele Belege. Jahrzehntlang hieß der zuständige Leiter auf Topmanagementebene Verkaufs- oder Vertriebsvorstand bzw. -geschäftsführer. Erst in neuerer Zeit gibt es Leiter von Marketing und Vertrieb. Herrn Reitzles

ehemalige Position bei BMW hieß paradigmatisch sogar Vorstand Markt und Produkt und umfaßt Vertrieb, Marketing, Produktkonzeption und Design.

Die einseitige Verkaufsorientierung wird zwar in Lehrbüchern, z. B. von Kotler, nur unter bestimmten Voraussetzungen als historische Zwischenstation empfohlen bzw. dargestellt, in der Praxis ist man solchen Empfehlungen jedoch nur bedingt gefolgt.

So ist es gerade noch verständlich, wenn mir ein Versicherungsvorstand auf meine Frage nach seinen Marketingerfolgskriterien antwortet „Das ist bei uns einfach, wir müssen nur Leute mit Schaufel und Besen rausschicken und die Kunden aufkehren“. In dieser Versicherung gab es nicht einmal eine Verkaufsabteilung, sondern nur eine Organisationsabteilung. Der sog. Organisationsleiter war quasi ein Marketing- und Verkaufschef und mit Organisation war die Vertriebsorganisation gemeint. Da Versicherungen homogene Produkte darstellen und der Bedarf den Menschen wegen der erschreckenden Schadenshöhe und Schadensqualität augenfällig klar wird sowie eine staatliche Aufsicht eine gehörige Portion Preisharmonie bewirkt, mag dies in dieser Branche noch so hingehen mit der Reduzierung des Marketing auf Verkauf.

Aber was soll man davon halten: In einem deutschen PKW-Unternehmen (einer amerikanischen Mutter) hat der Finanzvorstand wesentlich die Preisstellung neuer Modelle bestimmt und zwar mit dem Hinweis, dass schließlich seine mittelfristige Finanzplanung aufgehen müsse. Die Einsicht (die dann in diesem Unternehmen schnell zur Realität wurde), dass die angesetzten Preise vielleicht nicht zu den ebenfalls angesetzten Stückzahlen führen, wischte er mit dem berühmten Satz vom Tisch „Dann müssen wir eben dem Verkauf Feuer unter'm Hintern machen“.

Vielleicht kannte der Finanzvorstand nicht das alte russische Sprichwort, wonach es zwei Arten von dummen Kaufleuten gibt: „Die einen verlangen zu hohe Preise, und die anderen zu niedrige“. Der Verkauf oder die Kapazitätsplaner sollen es dann richten. Diese Einstellung wird auch sichtbar hinsichtlich anderer Funktionen im Unternehmen. Ingenieure und Naturwissenschaftler entwickeln Produkte in einem weiten Spektrum von qualitativem Schund bis zur elektronischen Mausefalle. 90 % aller neu eingeführten Produkte im Consumer-Bereich werden Flops. Der Verkauf hätte es eben richten sollen! Oder die Werbung. Sie ist oft so miserabel, daß man den Ausspruch von Henry Ford I für nicht übertrieben halten muß: „50 Cent von einem Werbedollar sind zum Fenster hinausgeworfen, ich weiß nur nicht, welche“. Der Verkauf soll's dann eben richten!

Um es kurz zu machen, die Ummünzung anderer funktionaler Verantwortlichkeiten zu einer Omnipotenzanforderung an den Verkauf ist eine Ungeheuerlichkeit. Sie ist falsch, weil sie eherne betriebswirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten ebenso außer acht läßt wie den common sense: Das Ausgleichsgesetz der Planung von Gutenberg, was jetzt schon viele Jahrzehnte alt ist, erfordert eine Budgetaufteilung nach Grenzkosten- und Grenzertragsgleichgewichten, oder die Einsicht, wie sie ein BMW-Vorstand einmal richtig formulierte: „Ein Wirkungs- oder Durchsetzungsproblem bei einer Marketingfunktion ist oft nur Zeichen für eine Fehlleistung bei einer anderen Marketingfunktion“. Alle Unternehmensfunktionen unterliegen im Hinblick auf Effektivität und Effizienz dem Prinzip der kommunizierenden Röhren. Danach äußern sich Defizite und Fehlleistungen in einem Bereich auch in Zielrückschlägen in anderen Bereichen. Vor allem aber ist eine Bewältigung der Probleme in den anderen Bereichen als an der Quelle des Entstehens meist mit ungleich mehr Kosten behaftet. Eine solche Einsicht führt zur Forderung nach einem integrierten Marketing, also nach einem ganzheitlichen Konzept, das

unter Berücksichtigung dieses Prinzips die budgetierten Teilfunktionen so steuert, daß die Ganzheit mehr bewirkt als die Summe der Teile.

Es mag ja so sein, daß der Verkauf historisch begründet über lange Zeit hinweg ein bißchen das Hätschelkind verkörperte. Er mußte und muß, wenn überhaupt, oft erst als Letzter beispielsweise Rationalisierungsfedern lassen. Aber ein Hätschelkind sollte und kann auch gar nicht zu einer Omnipotenzfunktion gewandelt werden. Im Ausgleich der Fehlleistungen der drei anderen Marketingfunktionen ist er jedenfalls überfordert. Also kann es heute niemals heißen „Alle Macht dem Verkauf“, sondern nur, und das ist auch ein erster Merksatz: "Alle Macht einem integrierten Marketing“.

1.3. Die Steigerung der Effizienz durch Marketing-Controlling

Es wurde ja bereits angedeutet, daß manches Budget im Marketing nicht kostenwirtschaftlich eingesetzt wird. Das gilt natürlich insbesondere für den größten Kostenblock in vielen Unternehmen, den des Vertriebs. Außer in jenen Branchen, in denen der Produkthauptnutzen nicht in der Fabrik, sondern in der Werbeagentur produziert wird (es sind dies bspw. die Kosmetik- und die Zigarettenbranche, wo deshalb auch allein die Werbekostenumsatzquote 30-40% erreicht), gilt für die meisten Branchen heute als größte und als viel zu hoch bezeichnete Distributionskostenumsatzquote von 30-40%. Sie ist relativ zu hoch in vielerlei Hinsicht:

- relativ in der zeitlichen Entwicklung zu hoch,
- relativ zu den Kostensenkungsanstrengungen in anderen Kostenbereichen, z. B. der Produktion, zu hoch, und
- relativ zur Nutzung von möglichen Kostensenkungsinstrumenten im Rahmen von Marketing-Controlling zu hoch.

Das Marketing-Controlling bietet mit Instrumenten wie Kundendeckungsbeitragsrechnung, Kundenprozeßrechnung, Kundenzufriedenheits-Ratings als Entlohnungsinstrument, Markenstärkenindex, Kundenbindungsrechnungen, Vertriebsinnovationsquote, target-Costing etc. manche Hilfestellung zur Effizienzsteigerung.

Als vor einigen Jahren der ehemalige Produktionsvorstand von Mercedes seinen ehrenvollen Abschied nahm, berichtete die FAZ u.a. von dessen Eingeständnis, dass die Produktionskosten 35 % niedriger sein müßten. Einmal abgesehen von dem seltenen Umstand, daß ein Top-Manager bei seinem Abschied derart heftig selbstbekennend an die eigene Brust klopft, zeigt die Episode doch auch, in welchen Größenordnungen man sich Kostensenkung für die Produktion vorgenommen hat und nach Meinung vieler bis heute auch größtenteils realisiert hat.

Wo bleibt diese "Ein Drittel weniger-Vision" für den Vertrieb? Gibt es für den Vertrieb so etwas wie eine Erfahrungskurve nicht, wonach mit jeder Verdoppelung der ausgebrachten Vertriebsleistung eine Kostenreduzierung von 20-30 % möglich wäre? Einige der Determinanten der dynamischen produktionsbezogenen Kostenfunktion lassen sich prinzipiell durchaus auf den Vertrieb übertragen, z. B. Verbundeffekte durch Cross Selling oder Kostensenkung durch innovative Vertriebsinstrumente und Systeme, allgemein durch innovative Erbringung von Verkaufsleistung. In vielen Unternehmen hat z.B. die konsequente Umstrukturierung des Vertriebs nach dem ABC-Prinzip (A= Key Account-Bearbeitung, B= Besuch durch Referenten, C= Computergestützter Televerkauf) enorme Einsparungen gebracht.

In Abwandlung des Schröderschen Wahlversprechens von 1998 „Wir werden nicht alles besser machen können, aber vieles anders machen“, lautet der

Merksatz an dieser Stelle "Der Vertrieb muß nicht kostengünstiger werden durch bloße Reduzierung, sondern durch innovative Veränderung". Auf diese Herausforderung wollen wir im folgenden näher eingehen, indem wir sie nicht nur als allgemeine Effektivitäts- und Effizienzanforderungen verstehen, sondern als Reflex auf die Megatrends in Handel und Distribution auffassen.

2. Die Makrotrends in Handel und Distribution

Analysiert man die Handelsdynamik der letzten vier Jahrzehnte, so stößt man auf Entwicklungen, die diesen Wirtschaftssektor sowohl für die hineinliefernde Industrie als auch für die herauskaufenden Haushalte im Zeitablauf zwar evolutionär, im Vergleich von Start- und derzeitigen Analysezeitpunkt aber geradezu revolutionär verändert haben.

Es sind im wesentlichen fünf Entwicklungslinien zu erkennen, die alle noch nicht abgeschlossen sind und auch in naher Zukunft die Strukturen weiter verändern werden. Nenne möchte ich:

1. Trend zur Bezugsmengenausweitung der Handels- und Distributionsunternehmen
2. Trend zur Einstufigkeit des unternehmerischen Willens in Distributionskanal
3. Trend zur Übernahme der strategischen Führerschaft im Absatzkanal durch Handels- und Distributionsunternehmens.
4. Trend zu Großbetriebsformen und Betriebsformenvielfalt
5. Trend zur Entgrenzung und Neukonfiguration von Distributionswert-schöpfungsketten.

Wir wollen uns diese Trends jetzt einmal näher anschauen, bevor wir auf die damit verbundenen Managementkonsequenzen für die Industrie eingehen.

2.1. Die Bezugsmengenausweitung

Die Erhöhung der Bezugsmenge pro Kaufakt oder pro Periode bei einem Lieferanten ist ein altes Instrument der Beschaffungspolitik zur Kostensenkung. In aller Regel bieten Lieferanten für derartige Bestrebungen ihren Abnehmern Preisvorteile in Form von Mengenrabatten und dgl., womit die eigenen Kostenersparnisse zum Teil weitergegeben werden. Die händlerische Maxime, die diese Bestrebungen beschreibt, lautet: "Menge machen, Preise drücken".

Große Abnahmemengen werden in der Wirtschaftspraxis als Indikator für die Nachfragemacht von Handels- und Distributionsunternehmen angesehen. Dies ist meines Erachtens deshalb richtig, weil große Abnahmemengen von Seiten der Handelsunternehmen nicht nur dazu benutzt werden, auf entsprechende mengengestaffelte Preise zu drängen. Sie sind allgemein ein Faustpfand in der Hand der Handelsunternehmen, mit dem sich eine Vielfalt weiterer Zugeständnisse der Lieferanten erzwingen läßt. Dies ist dann der Fall, wenn kleinere Lieferanten auf größere Handelsunternehmen treffen und die zwischen ihnen bewegten Mengen bei ersteren nahezu die ganze oder einen Großteil der Kapazität ausmachen, bei letzteren jedoch nur kleine Umsatzanteile verkörpern. Dadurch entsteht eine einseitige Abhängigkeit, die Handelsunternehmen in die Lage versetzt haben, unterschiedlichste Sonderkonditionen zu erreichen. So sind in der Hochblüte dieser Politik vor zehn bis fünfzehn Jahren sogenannte Schwarzbücher veröffentlicht worden, nach denen es im Verkehr dieser zwei Wirtschaftsstufen bis zu über sechzig verschiedene Rabattarten gegeben hat. Jede einzelne war zwar oft nur mit Bruchteilen von Prozentpunkten dotiert, in der Summe ergaben sich erhebliche Gesamtrabatte. Das System schaukelte sich bis zur Perversion hoch. Abnehmende Handelsunternehmen konnten manuell gar nicht mehr überprüfen, ob in bestimmten Perioden für die vielen Herstellerrechnungen alle Abmachungen der Jahresverhandlungen

berücksichtigt wurden. Deshalb mußten EDV-Programme entwickelt werden, die automatisch die hochkomplexen Rabattstrukturen und deren Voraussetzungen gespeichert hatten, eingehende Rechnungen daraufhin überprüften und bei Abweichungen Alarm gaben. Meines Wissens ist dieses System an seiner eigenen Komplexität weitestgehend erstickt, in den Grundstrukturen und vereinfacht aber noch gang und gäbe.

Welche Einzelentwicklungen trugen zur Bezugsmengenbündelung bei? Hier ist in erster Linie ein stetiger Zusammenschluß von Kaufleuten auf der Einzelhandels- und Großhandelsebene zu erwähnen. In dem Bestreben, an günstigere Konditionen zu kommen, stand am Anfang, also seit den 50-er Jahren, die sogenannte Partialkooperation, die Einkaufskooperation im Blickpunkt. Sie fand jeweils auf allen Stufen des Handels statt und führte in allen Branchen zu sogenannten Einkaufsverbänden, Einkaufsgenossenschaften oder freiwilligen Ketten. Allein dadurch wurde auf jeder Stufe schon eine beachtliche Mengenbündelung erreicht, aber gleichzeitig auch eine Konzentrationswelle angestoßen. Nicht alle selbständigen Kaufleute mochten den in damaliger Zeit zukunftssträchtigen Teilverzicht ihrer Autonomie mitmachen und so entstanden schon sehr früh auf jeder Stufe jeweils größere Unternehmen, die kleinere Berufskollegen übernahmen. In der Edeka-Genossenschaft sind beispielsweise innerhalb von zwei Jahrzehnten von über zweihundert Genossenschaftsgroßhändlern mehr als dreiviertel verschwunden und am Ende der Entwicklung sehen wir heute in der Großhandelsstufe der Edekagruppe lediglich nur noch ca. ein Dutzend Großhandelsunternehmen.

In den Größenordnungen ähnlich verlief der Prozess auf der Einzelhandelsebene. So ist von den 50-er Jahren bis heute die Zahl der Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfte von über dreihundertsechzigtausend auf knapp sechzigtausend gesunken: Pro Jahrzehnt verschwindet ein Drittel des

Bestandes!! Damit konzentrieren sich die bewegten Mengen derart, daß gebündelte Jahresumsätze mit einem Kunden dreistellige Millionen-Beträge erreichen.

Zu dieser Konzentration haben natürlich auch Fusionen und sonstige Beteiligungen und Aufkäufe beigetragen, nicht zuletzt auch im Zusammenhang mit Globalisierungsstrategien weltweit tätiger Unternehmen. Werfen wir hier nur einen Blick auf den größten europäischen Handelskonzern, die Metro-AG, so ist deren Entwicklung von einem Cash and Carry-Geschäft in 1964 zu einem über hundert Milliarden-DM Umsatzriesen in 1999 geradezu paradigmatisch für diesen Trend im Handelssektor. Das Motto "Menge machen, Preise drücken" gilt mehr den je!

2.2. Die Einstufigkeit des unternehmerischen Willens

Auf diesem langen Weg sind natürlich auch andere Entwicklungen wie der Trend zur Einstufigkeit zu verzeichnen gewesen. Schon bald haben die Einkaufsgenossenschaften nämlich gemerkt, daß sie für ihre angeschlossenen Mitglieder nicht nur den Einkauf regeln, sondern daß sie diese Mitglieder umfassend stärken und unterstützen müssen. So erwuchs aus der Partialkooperation die Totalkooperation, die darin bestand, umfassende absatzwirtschaftliche Konzepte zu entwickeln und bei den angeschlossenen Mitgliedern durchzusetzen. Darüber hinaus wurde ein betriebswirtschaftliches Servicesystem zu Unterstützung angeboten. Da dies Geld kostet, entstand noch mehr Druck auf die Erhöhung der Bezugsquote zur Refinanzierung, so daß hier von einem interdependenten System von Partial- und Totalkooperation zu sprechen ist. Damit verträgt sich natürlich nur noch sehr schlecht eine Autonomie der angeschlossenen selbständigen Händler, weshalb sich diese

freiwillig oder gezwungenermaßen dem unternehmerischen Willen des Systemkopfs unterwerfen mußten. Obwohl formal beispielsweise in der Edeka-Gruppe durchaus noch eine vierstufige Handelsstruktur bestand, war der konzeptionelle Wille der Zentrale bis zur Einzelhandelsebene, bis zum Edeka-Kaufmann um die Ecke, in großen Teilen durchsetzbar geworden. Die Gruppen gingen sogar so weit, in diesem Sinne unkooperative Anschlußhändler vor die Wahl des Mitmachens oder Ausscheidens zu stellen. Dort, wo neue große Betriebsformen oder Einzelhandelsstandorte zu sichern waren und dazu der selbständige Handel weder die Finanzkraft noch das unternehmerische Know-how hatte, haben die Großhandelszentralen oder die Gesamtzentrale eigene Filialen mit angestellten Geschäftsführern eingerichtet. Man muß sich die Situation vorstellen: Der Systemkopf machte mit dem Geld, das er mit den angeschlossenen Händlern verdient, diesen durch eigene Filialen Konkurrenz!

Die Einstufigkeit des unternehmerischen Konzeptwillens ist jedoch auch auf einer anderen Schiene vorangekommen. Natürlich gab es im Handel immer schon filialisierte Unternehmen, also Handelsunternehmen mit fünf, zehn oder auch zwanzig Filialen in Städten und umgebenden Dörfern. Auch diese Unternehmen wuchsen. Sie setzten sich sogar noch kräftiger durch als die Gruppenunternehmen der Genossenschaften und freiwilligen Ketten, so daß insgesamt die Einstufigkeit des Sektors auch durch das überproportionale Wachstum der von Anfang an einstufigen Handelsunternehmen geprägt wurde. Das hervorragendste Beispiel für diesen Teil der Entwicklung bildet Aldi.

Und da gibt es eine dritte Spur zur Einstufigkeit des unternehmerischen Konzeptwillens im Absatzkanal. Diese Spur ist relativ modern und wird durch das Franchising dargestellt. Das Franchising als Ablösung von Exklusiv- und Vertragshändlersystemen erlaubt die Verbindung der formalen Eigenständigkeit von Unternehmern und der daraus fließenden Motivationskraft mit dem Willen

zu einheitlichen Geschäfts- und Absatzkonzepten. So ist beispielsweise die Bauhauskette OBI u.a. auch deshalb einer der erfolgreichsten Ketten, weil sie es in bemerkenswerter Weise schafft, in ihrem Franchising-Konzept die positiven Elemente der verschiedenen Absatzwegekonzepte zu vereinigen.

Welche Vorteile bringt diese Entwicklung zur Einstufigkeit mit sich? Implizit ist es ja bereits angeklungen, daß mit der Möglichkeit, Absatzkonzepte durch alle Stufen eines Absatzkanals hindurch einheitlich zu gestalten und durchzusetzen, letztendlich jene Sicherheit bei den Absatzmengen gewährleistet wird, die Teile der Spanne von der industriellen Vorstufe abzuziehen erlaubt. Im übrigen wirkt diese Einstufigkeit auch innerhalb des Kanals für alle angeschlossenen Glieder effizienz- und effektivitäts- und damit gewinnsteigernd. Dies führt wiederum zu einem Akquisitionsvorteil, der die Verbreiterung der Gruppe erleichtert, damit wird wieder ein Mengenvorteil realisiert, der letztendlich die Nachfragemacht des Systems stärkt. Im eigentlichen Kern folgt dieser Drang zur Einstufigkeit der Logik, prägnante, unverwässerte Entscheidungen sicherer und zentraler ablaufen zu lassen. Das Motto könnte hier lauten „Stufen weg, Entscheidungsbarrieren rausdrücken“. Dieser Grundsatz gilt ja im übrigen neuerdings auch für hochkomplexe konzernartige Industriestrukturen.

Damit können wir zum dritten Mega-Trend überleiten, der damit im Zusammenhang steht.

2.3. Die Übernahme der strategischen Führerschaft

Wenn man nun als Zentrale oder Systemkopf soweit gekommen ist, dann liegt der Gedanke natürlich nahe, das Gesamtsystem der drei beteiligten Stufen Industrie, Handel und Endverbraucher in den Griff zu bekommen, dafür

Konzepte zu entwickeln und der Herr des Geschehens zu werden. Es geht jetzt also nicht nur darum, innerhalb des Kanals Marketingkonzepte durchzusetzen, sondern Produktsortiment, Geschäfts- und Vermarktungs-konzeptionen zu entwickeln, die die Produktion und die Umwerbung der Haushaltsstufe mit einschließt, also praktisch eine Führerschaft für Produktion und Absatz in dem gesamten dreistufigen System übernehmen.

Und dies ist nun wahrlich ein Megatrend der Handels- und Distributionsszene. Er bringt die Handelsleute eigentlich wieder in die große tragende Rolle, die sie schon tausende Jahren vor Christus und bis zu Beginn des industriellen Zeitalters einnahmen. Das 8. Jahrhundert sah mit Mohamed einen Kaufmann sogar als erfolgreichen Religionsstifter. Die Handelsunternehmen waren über Jahrtausende die eigentlichen Antriebe wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und kultureller Entwicklung. Eine Renaissance dieser Rolle steht vor der Tür. Ich werde darauf gleich noch eingehen.

Die Basis für mehr Standing ist natürlich die entstandene Nachfragemacht. Dazu kommen aber noch einige andere Entwicklungen. Z. B. ist der Handel der Gatekeeper für jene konsumentenbezogenen Informationen, die mit modernen Kassensystemen direkt am Point of sale aufgenommen werden können. Der Handel kommt so in den Besitz der Kaufverhaltensdaten der Haushalte. Damit hat er die Grundlage zur Entwicklung von besseren Produkt- und Absatzkonzepten.

Ferner hat die inzwischen eingetretene Größe der Handelsunternehmen eine Professionalisierung des gesamten Handelsmanagements erlaubt. Auch in Handelsunternehmen gibt es zunehmende Möglichkeiten der Arbeitsteilung, der Funktionsspezialisierung und dgl. mehr. Eine Einstellung hochqualifizierter Mitarbeiter ist nicht mehr allein auf die Warenhauskonzerne beschränkt,

Handelsunternehmen suchen sich zunehmend die besten Kaufleute und Volkswirte der Absolventenjahrgänge aus, auch wenn sie noch bei diesen mit Imageschwierigkeiten zu kämpfen haben. Das Image von Handelsmitarbeitern als "Heringsbändiger" oder "Schubladenzieher" ist zwar noch nicht vollständig überwunden, aber für Insider längst ad acta gelegt.

Auch die in der Scholastik vorherrschende Einstufung des Handels als etwas Unmoralisches (nicht umsonst gab es einen Gott für die Räuber und für die Kaufleute) ist nach einer kurzen Zwischenstation in der marxistischen Wirtschaftstheorie, in der der Handel ebenfalls als unproduktiv galt, längst überwunden. Seit dem Beginn des Jahrhunderts kennt die Wirtschaftstheorie die wichtigen Handelsfunktionen und die Berechtigung des Händlers, am Ertrag der Wertschöpfung teilzuhaben.

Damit sind Handelsunternehmen sowohl von ihrer ökonomischen Grundlage als auch von den Managementvoraussetzungen und vom persönlichen und unternehmerischen Standing her gesehen durchaus in der Lage, strategische Führerschaften zu übernehmen. Der gewachsene Stolz ist unübersehbar und die Chefs von Handelsunternehmen werden öffentlich beachtet wie vormals nur Industriekapitäne. Beginnt hier das Topmanagement des Handelssektors die gesellschaftliche und kulturelle Ikonen-Rolle der Industriekapitäne der Krupps, Beitz, Siemens und Bosch zu übernehmen?

Neben diesen vielleicht im ersten Augenblick nicht beachtenswerten Entwicklungen, meiner Ansicht nach jedoch im Hintergrund sehr wirksamen Phänomenen, ist die Übernahme der strategischen Führerschaft jedoch ganz klar geschäftsbezogen absehbar an der großen Bedeutung der Handelsmarkensysteme. Nicht wenige Handelsorganisationen decken bis zu einem Viertel des Umsatzanteiles mit eigenen Handelsmarkensystemen, viele Unternehmen

beispielsweise in der Textilbranche sogar bedeutend mehr. Vor allem in der Textil- und in der Schuhbranche, aber auch im Schmuckbereich sind Handelsunternehmen durch Rückwärtsintegration vollautonome mehrstufige Unternehmen geworden, die Produktkonzeption und Vermarktung in einer Hand durchführen. Ein wichtiges Beispiel dafür ist der Textilhandelsriese C&A oder der Uhren- und Schmuckhändler Weiss, der fast im Alleingang der deutschen Schmuckindustrie den Garaus macht. Für die Endverbraucher ist dies alles nicht sichtbar, es ist im Grunde genommen auch nicht wichtig, wenn die auf sie abzielenden Nutzenstiftungen des Gesamtsystems bedarfsgerecht sind.

Des weiteren kann man eine Übernahme der Führerschaft auch darin erkennen, daß von Handelsunternehmen häufig die Initiative zu Projekten ausgehen, die auf der Basis der Co-Organisation die Distributions- und Logistikprozesse EDV-mäßig miteinander verknüpfen und Entwicklungen für das Efficient Consumer Response-System vorantreiben. Es sollte nicht vergessen werden, daß der erste Anstoß zur Einführung von EDV gestützten und geschlossenem Warenwirtschaftssystem von der bereits erwähnten Metro, nicht von den großen Herstellern ausging. So gesehen sind Handelsunternehmen heute häufig die Initiatoren zu einer Ökonomisierung der Distribution, die letztendlich das Gesamtsystem auch für die privaten Haushalte effizienter werden lassen. Nach Expertenschätzungen haben alle diese Entwicklungen dazu beigetragen, daß die Versorgungskosten für die Haushalte inflationsbereinigt um 10% pro Jahrzehnt gesunken sind! Kommen wir nun zu einem vierten Megatrend, der ebenfalls für die Konsumentenstufe von großer Bedeutung ist.

2.4. Die Großbetriebsformen und Betriebsformenvielfalt

Wenn ältere Konsumenten 40 Jahre zurückdenken, dann werden sie sich erinnern, daß sie im bezug auf den Handel kaum mehr als die Warenhäuser und die vielen kleinen Nachbarschaftsläden, Fachgeschäfte und Spezialgeschäfte kannten. Zu jedem gehörte ein Kaufmann oder eine Kaufmannsfamilie und das war es dann.

Betrachten wir heute die Handelslandschaft. In allen Branchen haben (weitere) Klein- und Großbetriebsformen Einzug gehalten: die SB-Märkte auf der Grünen Wiese, die Verbrauchermärkte, die Einkaufszentren, die Fachmärkte. All dies wird ergänzt durch die zahlreichen Vertriebslinien der großen Gruppen, die als Discountlinie, als Selbstbedienungsmarktlinie, Verbrauchermarktlinie oder als SB-Warenhauslinie zu jeder Handelsgruppe gehören. Sie alle liefern den Haushalten eine Vielfalt von Betriebsformen mit immer wieder neuen innovativen Elementen.

Zwei Trends sind dabei von besonderer Auffälligkeit, der Trend zu Großbetriebsformen einerseits, der am anderen Pol konterkariert wird durch eine Entwicklung zu kleinen, hochspezialisierten Fachgeschäften und Boutiquen. Dazu gesellt sich als zweiter Trend der des Discount-Systems, bei dem schnell drehende Standardartikel zu extrem niedrigen Preisen und oft in markenloser Form angeboten werden. Aber auch dieser Trend wird konterkariert, eben von den schon erwähnten Handelsmarken oder von Zweit-Industriemarken zu äußerst günstigen Preisen. Die Handelsleistung in bezug auf Sortiment, Markenpolitik und Preispolitik ist derzeit von diesen zwei Polaritäten gekennzeichnet, die den Haushalten in der Summe eine Vielfalt von Einkaufsmöglichkeiten bieten.

In diesem Zusammenhang müssen auch eine Reihe von Deregulierungsmaßnahmen gesehen werden, die insgesamt, obwohl von vielen vielleicht gar nicht bemerkt, eine Verbesserung der Einkaufsmöglichkeiten bewirken. Ich erwähne die Neuordnung der Ladenschlusszeiten, die Regelungen im Zusammenhang mit Tankstellen-, und Bahnshopsverkäufen und dgl. mehr. M.E. sind darin durchaus Vorboten einer allgemeinen Deregulierungswelle zu erkennen, die auch durch die Globalisierung der Lebensverhältnisse letztendlich gar nicht aufhaltbar ist. In der ersten Stufe wird bereits die Harmonisierung aller Lebensumstände im Euro-Land in diese Richtung Druck erzeugen. Darüber hinaus wird durch eine Vernetzung der Lebensverhältnisse im Sinne der Welt als global village die in den anderen Bereichen der Triade vorhandene Freizügigkeit auch bei uns ihre deregulierende Kraft entfalten können. Insgesamt und natürlich wird, was den letzten Punkt betrifft, eher langfristig ein Trend zur weiteren Vielfalt der Systeme und Einkaufsmöglichkeiten zu erwarten sein.

2.5. Die Entgrenzung und Neukonfiguration von Handels- und Distributionswertschöpfungsstufen

Dies ist meines Erachtens der neueste und strategisch gravierendste Trend. Er wird vor allem angeheizt durch den Vormarsch der schon eingangs erwähnten Informationstechnologie, die als zweite ökonomische Revolution vor allem die Handels- und Distributionsteilbranchen entgrenzen und neu zusammenfügen wird.

Damit ist nicht nur die neue Betriebsform des Electronic Commerce zu verstehen. In der Gestalt des Handels als Mittler zwischen Industrie und Haushalten war ja bislang der akquisitorische und physisch-distributive

Absatzweg vereint. Dieser kann bei Electronic Commerce noch massenhafter als beim Versandhandel auseinander fallen. Man nennt dies die Disintermediationsthese, wonach eben die Akquisitionsfunktion durch vielfältige, auch neue Unternehmen außerhalb der klassischen Handelsbranche übernommen werden kann, z.B. durch Broker, mobility- oder facility-management-Unternehmen und dgl. mehr. Ich erwähne hier nur Medically Hotline, eine Dienstleistungstochter von Bertelsmann. Das Verbringen der Ware, so überhaupt notwendig, da von physischer Gestalt, wird andererseits von Paketdiensten, Spediteuren, Logistikern ebenfalls außerhalb der eigentlichen Handelsbranche übernommen. Alle Nachbarsektoren wie Spedition und Logistik, Informationsdienstleister, Broker, facility management-Unternehmen u.a. werden, teilweise zusammen mit der klassischen Handelsbranche und zusammen natürlich mit der Industrie, die in dieser Situation der Entgrenzung und des vermeintlichen Chaos natürlich auch versuchen sollte, den einen oder anderen Wertschöpfungszipfel zu erwischen, zu neuen, trotz aller Phantasie heute noch gar nicht ausmalbaren Wertschöpfungsketten vereinigt werden.

Manche mögen nun sagen, auch dies wäre im Prinzip nichts völlig Neues. Es gab schon immer Vorwärtsintegrationsbemühungen der Hersteller. Das ist wohl wahr, diese Entwicklung bewegten sich jedoch quasi auf einem vertikalen Strang durch die Wirtschaftsstufen. Die jetzt angesprochene Entgrenzung und Neukonfiguration geschieht jedoch in einem Netz und führt viele unterschiedlichste Branchen- und Wertschöpfungsstufen zu neuen strategischen Wertschöpfungspartnerschaften und strategischen Familien zusammen. Als Beispiel wäre die Kooperation von Bertelsmann, SAP und Krankenhäuser zu nennen, die ein Informations- und Dispositionssystem betreiben. Ob das im Rahmen einer Unternehmung oder im Rahmen von Kooperationen passiert, ist zunächst in bezug auf den ökonomischen Effekt unerheblich. In jedem Fall werden die beteiligten Unternehmen ihre diesbezüglichen Marketing- und

Vertriebs-, ja sogar ihre gesamten Geschäftsprozessstrukturen neu ordnen müssen, um der drohenden Verschiebung zwischen dem Mengen- und Wertgerüst der Wertschöpfungsketten begegnen zu können.

3. Die Megatrends bei den Herstellerreaktionen

Die eben geschilderten Entwicklungen haben die Struktur des Handels und Distributionssektors natürlich nicht über Nacht, sondern kontinuierlich verändert. Deshalb kann es nicht verwundern, dass es schon in den 70-er Jahren entsprechende Strategie-, Vertriebs- und Marketingkonzepte der Industrie zur Bewältigung der Handelsbarriere gab.

Sie hießen damals vertikales Marketing oder handelsgerichtetes Marketing und gingen in ihrer Leitidee von der Handelsstufe als zu gewinnenden Kunden aus. Heute spricht man von einem Customer Marketing oder Vertriebsmarketing oder Handelsmarketing, gemeint ist immer das gleiche: Die Gewinnung des Handels als Vertriebs- und Kooperationspartner. Welche strategische Reaktion der Herstellerseite zeichnen sich insgesamt als Trends ab?

3.1. Die Degradierung zur verlängerten Werkbank

Die Beschreibung der Megatrends im Handel hat bereits gezeigt, daß die womöglich schlimmste Alternative die ist, es zuzulassen, daß man als Industrieunternehmen von einem Systemkopfunternehmen der Handels- und Distributionsstufe zu einer verlängerten Werkbank eines bloßen Produzenten degradiert wird. Vielen ist dies schon passiert und unter sehr speziellen Bedingungen mag eine solche Stellung auch hinnehmbar sein. Im Prinzip ist man dann nur noch Angestellter eines Wertschöpfungssystems, kaum mehr ein

Unternehmen. Im Spannenverteilungskonflikt, dem Urkonflikt im Wirtschaftsstufenwettbewerb, fällt für solche Werkbänke nur noch so viel ab, wie es dem Systemführer aus strategischen Gründen opportun erscheint. Die Rückwärtsintegration des Handelsunternehmens steht bei dieser Konstellation als strategische Drohung ja immer „Gewehr bei Fuß“. Das Ergebnis ist eine wahrlich mißliche Position der strategischen und operativen Abhängigkeit an der Grenze zur Selbstaufgabe.

3.2. Die Vorwärtsintegration

Die zweite Option der Herstellerseite wäre eine Vorwärtsintegration und Beibehaltung der Systemkopfeigenschaft. Eine solche Strategie versuchen derzeit mit Gewalt einige Unternehmen der Automobilindustrie durchzuziehen, und zwar um so nachdrücklicher, je größer der relative Markenwert des Unternehmens ist. Die Erhaltung der Reinheit und Güte der Markenpersönlichkeit durch die beim Endverbraucher ja als Komplex ankommenen Hersteller- und Handelsleistungen ist hier das erklärte und meines Erachtens auch vertretbare Ziel. Bei Markenwerten von schätzungsweise 30-50 Milliarden Mark für Mercedes oder BMW (Jaguar hat schon vor Jahren den Ford-Leuten insgesamt 10 Milliarden gekostet!) würden hier Hersteller in ein zu großes Risiko der Markengefährdung durch schlechte Handelsleistungen laufen.

Die PKW-Industrie kann diese strategische Option natürlich eher angehen als andere Industrien, da sie schon immer teilweise vorwärts integriert war. Aber es gibt auch Beispiele dafür, daß Unternehmen quasi aus dem Stand heraus vorwärts eine Handelsorganisation aufbauten, z.B. Benneton oder diverse Jeans-Hersteller. Dies geht jedoch nur dann, wenn das Produkt oder auch das schmale angebotene Programm eine auf Kauf und Nutzung bezogene Singularität zuläßt,

d.h. die Einfügung in ein größeres Sortiment distributionsökonomisch nicht notwendig ist und deshalb auf andere Handelsunternehmen als Vertriebskanal verzichtet werden kann.

3.3. Das multiplexe Vertriebswegesystem

Die Vielzahl alter und neu entstehender Vertriebswege bringt die Herstellerseite in die unausweichliche Notwendigkeit, von einer nibelungenhaften Fachhandels-treue Abschied zu nehmen und statt dessen ein multiplexes Absatzwegesystem aufzubauen. Es entwickeln sich Spezialbetriebsformen, Outsourcing-Unternehmen oder Purchase Manager in jeder Form (klassisch, Versand, elektronisch), die auf besondere Kundensegmente abzielen und diesen häufig ganz spezifisch Beschaffungsvorteile bieten können. Diese müssen mit einem klar definierten Leistungsprofil bedient werden. Das kann soweit gehen, daß durch Artikelzukauf sogar Sortimentsbereiche angeboten werden können.

Ganz besondere Chancen bietet der Direktvertrieb im Rahmen eines Data Base-Marketing. Durch informationstechnische Vernetzung von Lieferant und Kunde, z.B. auch über geschützte User-Gruppen im Internet, können ganze Geschäftsprozesse neu strukturiert werden, wie dies beim manufactured-on-demand der Fall ist. Beim Direktvertrieb hat insbesondere die informationstechnische Entwicklung zu neuen Möglichkeiten geführt, mittels derer auch die Endverbraucher durch herstellerinitiierte Marketingkonzeptionen gebunden werden können. Vor allem die dann gegebenen direkte und dialogische Kommunikationsmöglichkeiten bedeuten für beratungsintensive Produkte (z.B. chemische Substanzen für Forschungszwecke) eine notwendige Verkaufsvoraussetzung, für werbebeschränkte Sektoren sogar die einzige barriereüberwindende Chance.

3.4. Die Intensivierung des Endverbraucher-Marketing

Dieser strategische Weg ist in der Konsumgüterindustrie ein sehr beliebter. Die dahinterstehende Überlegung ist einfach. Wenn die Handelsstufe eine Zwischenbarriere auf unserem Weg zum Endverbraucher ist, dann kann die Akzeptanz unserer Produkte in der Zwischenstufe dadurch erhöht werden, daß wir unsere Produkte für den Handel zum unverzichtbaren Sortimentsbestandteil aus der Sicht der Endnachfrager machen. Dieses auch als Sprungmarketing oder als Pull-Strategie bezeichnete Konzept setzt vor allem bei jenen Komponenten an, die der Hersteller bis zum Endverbraucher prinzipiell im Griff hat. Dies ist die Wertigkeit der Marke, die Produktqualität und Produktgestaltung und die Werbung. In diesem Sinne wird in der Markenstärke jene Gegenkraft zur Nachfragemacht des Handels gesehen, die den Herstellern verblieben ist. Bei der Wahrnehmung zunehmender Produktleistungshomogenität kommt der Marke verstärkt die Last der Leistungsdifferenzierung und Alleinstellung zu. Es ist in Wissenschaft und Praxis unbestritten, daß wir deshalb vor einer Renaissance des Industriemarkenkonzepts stehen. Voraussetzung von Markenstärke ist jedoch die Möglichkeit, mit dem Endverbraucher zu kommunizieren. Im klassischen Konsumgüterbereich haben wir hier einen dominanten Einsatz der Massenumwerbung, beispielsweise der Fernsehwerbung. In werbereglementierten Branchen wie der Pharmabranche ist dies allerdings nicht so einfach. Eine gewisse Erleichterung ergäbe sich im Rahmen des durch Informationstechnologie gestützten Direktmarketing.

Zweifelsfrei dringt auch die Produktgestaltung, insbesondere das Design direkt bis zum Endverbraucher durch. Viele Unternehmen betrachten ihre Produkte als unzugänglich für modische Designgestaltung, was vor diesem Hintergrund zu hinterfragen ist. Auffälligkeit und Einzigartigkeit des Produktäußeren kann stark zu Markenbildung und Markenbindung beitragen. Dieser Aspekt müßte vor

allem dann berücksichtigt werden, wenn durch klassische Werbung der Aufbau einer Markenpersönlichkeit wegen staatlicher Reglementierung nicht möglich ist.

Insgesamt gilt es dann, stärker die Idee von Vershofen aufzugreifen, der schon vor einem halben Jahrhundert den Grund- und Zusatznutzen bei der Analyse der Kaufgründe unterschieden hat. Stofflich-funktionaler Nutzen eines Produktes ist bei zunehmender Gleichheit immer weniger kaufentscheidend. Vielmehr taugen die im Zusatznutzenbereich gegebenen Chancen der individual- und sozialpsychologischen Nutzenstiftung durch Produktgestaltung, Design, Markenpersönlichkeit, Kundenbindungsmaßnahmen, Club's etc. zur Beeinflussung der Kaufentscheidung. Die für alle Branchen konstatierte sog. Emotionalisierung der Kaufentscheidung reflektiert die Entwicklung eines wertebasierten Produktverständnisses. Die Zufriedenheit kommt nicht aus der bloßen Erfüllung der WANTS, ist nicht mit der Erreichung von GOALS gegeben: Erst die VALUES sind die Treiber des Kaufverhaltens! Durch den Blick auf die Werterfüllung zeigt sich übrigens eine weitere Entgrenzungsdimension! Vormalig sauber abgeschottete Produktwelten verschmelzen teilweise ineinander, ebenso wie die dazugehörigen Marketing-Stile der Herstellerseite. Die Entwicklung von z. B. Life Science-Konzernen im Pharmabereich wird sogar Branchen zusammenführen.

Diesbezügliche und andere Leistungsdifferenzierungen müssen auch vor allem dann genutzt werden, wenn man im Rahmen eines Preislagen- oder Spagatmarketing höherpreisige Produkte gegen niedrigpreisige Konkurrenzprodukte im eigenen Haus antreten läßt. Zu Preisunterschieden gehören eben zwingend Leistungsunterschiede, sonst beschwört man nur einen gnadenlosen Kannibalisierungseffekt herauf.

3.5. Das Customer Marketing

Neben die eben geschilderte Pullstrategie gesellt sich als strategische Option die mittels eines Customer Marketing verwirklichte Pushstrategie. Sie bedeutet die Gewinnung der Handelsstufe durch Absatz- und Kooperationskonzepte. Sie ist im Strategiebündel heute eigentlich unverzichtbar. In der Analyse jener Industrieunternehmen, die in ihren Customer Marketing schon gut vorangeschritten sind, lassen sich folgende drei Grundsätze erkennen:

- 1) Aufbau eines Handelsmarketing, das den Handel nicht mehr in der Rolle des Distributions- und Erfüllungsgehilfen sieht, sondern sich als Helfer dafür versteht, den Geschäftsprozeß des Handelspartners zu verbessern. Das bedeutet Kundengewinnung und Kundenbindung durch Geschäftsunterstützung. Value-Marketing für den Distributionspartner!
- 2) Aufbau eines Customers Business Development-Managements, dessen Grundprinzip die Errichtung und Steuerung einer Wertschöpfungspartnerschaft mit dem Handel mit WIN-WIN-Charakter und Lock in-Effekt ist. Dies bedeutet Kundengewinnung und Kundenbindung durch Systemverkopplung.
- 3) Abbau des Mißtrauens- und Opportunismuspentials auf der Handels- und Distributionsstufe durch die Schaffung eines Konditionensystems der "Gläsernen Taschen", das durch eine klare Zuordnung von gewährten Vergünstigungen und Gegenleistungen gekennzeichnet ist. Dies bedeutet Kundengewinnung und Kundenbindung durch ehrliche Leistungskonditionensysteme.

Im folgenden wollen wir diese drei Grundsätze etwas erläutern und beginnen mit dem letztgenannten Prinzip.

Ein Konditionensystem der "Gläsernen Taschen" ist aus mehrererlei Hinsicht erforderlich. Einmal können wir die angestrebte Wertschöpfungspartnerschaft mit der Handels- und Distributionsstufe nur eingehen, wenn ein gewisses Maß an gegenseitigem Vertrauen vorhanden ist. Durch einen Rabatt- und Konditionenschungel wird jedoch nur die hold up - Mentalität und das Mißtrauen der Handelskunden genährt. Früher gab es deshalb oft die Meistbegünstigungsklausel, die zu schmerzhaften Nachrabattierungen führt. Aus dem Dilemma kommt man letztendlich nur durch die Beseitigung des Rabattdschungels heraus. Dies ist auch deshalb nötig, weil die zunehmende Internationalisierung oder die Euroeinführung sowie andere Transparenzhelfer, Rechnungshöfe, Kassenvereinigungen, Purchase-Management-Unternehmen, Broker etc. auf Preise und Konditionen einen Harmonisierungsdruck ausüben.

Doch wie kommt man zu diesem neuen System?

Erstens muß die Entscheidung fallen, die Politik des Listenpreis-Mythos aufzugeben und rechnerisch alle Rabatte, offenen und verdeckten Werbekostenzuschüssen und sonstige Kriegskassen zusammenzunehmen und zu einer entsprechenden rechnerischen Preissenkung zu verdichten. Verbleibende Konditionendimensionen müssen nun strikt an einen Leistungskatalog gebunden werden, der von Effizienzgesichtspunkten geprägt ist. Dazu gehören die Mengenstaffelungen, aber auch sonstige Leistungen der Handels- und Distributionsunternehmen bei der Vermarktung der Produkte an die nächstfolgende Stufe. Diese Leistungskategorien müssen vom Hersteller definiert und durchgesetzt werden. Dazu kann begleitend und als Übergangslösung vom System des Rabattdschungels zu dem der "Gläsernen Taschen" durchaus eine Bandbreitenregelung für die Effizienzkonditionen

eingräumt werden, um individuelle Verhandlungspositionen aufzubauen und individuelle Verhandlungsergebnisse erzielen zu können. Die Existenz von Bandbreiten kann durchaus kommuniziert werden, jedoch nicht deren konkretes Ausmaß.

Das zweite Grundprinzip ist der Aufbau eines leistungsfähigen Customer Business Development-Management. Dieses CBD-Management geht weit über den bereits bekannteren Rahmen des Key-Account-Management hinaus. Es integriert den Nachfrager in eine Wertschöpfungspartnerschaft und ist damit ein Konzept der Co-Organisation und nicht nur der Betreuung. Damit integriert es die Key-Account-Manageraufgaben, führt sie aber weiter.

Die wesentlichen Funktionen bestehen in den Teilkonzepten des Efficient Customer Response, des ECR. Dazu gehört das Supply Chain-Management, das unter der Maßgabe von EDV-Unterstützung, Schnelligkeit und Kostenwirtschaftlichkeit alle Prozesse der Administration, Logistik und des Lagernachschub zwischen den beteiligten Unternehmen regelt.

Dazu gesellt sich das Electronic Data Interchange, das den dispositiven Bereich der laufenden Bestellung durch totale Elektronisierung entlastet und die am point of sale erhobenen Scanning research-Daten zugänglich macht. Stichworte hierzu sind Quick response und Computer-Assisted-Ordering-Systeme.

Als dritte Säule des ECR kennt man in fortschrittlichen Industrieunternehmen das Category-Management, in dem es um eine akquisitorisch wirksame Gestaltung von Sortimenten und Sortimentsteilen geht. Dazu gehören auch Verkaufsförderung, Produktentwicklungs-Kooperation und dgl. mehr. Weitere Funktionen des CBD-Management-Teams liegen in der Vereinbarung von Jahres- und Globalverträgen, in der Planung und Durchführung von Handelspromotionen und produktbasierten End-Kundenbindungsprogrammen.

Damit kommen wir zum dritten Prinzip, wonach das Handelsmarketing sich als Problemlöser des Handelspartners verstehen muß. Die dabei vorgesehenen Maßnahmen bezeichne ich gern als den Dreiersprung des Handelsmarketing. Er besteht aus folgenden Komponenten:

Der erste Schritt liegt in der Problemlösung „um das Produkt herum“ durch den schon bislang bekannten Service, durch Lieferflexibilität, anwendungstechnische Beratung und produktbezogene Promotion. Diese Maßnahmen sollen der Distribution- und Handelsgruppe helfen, das Produkt gegenüber ihren Kunden attraktiv und leistungsstärker zu machen. "Pharmadis" wäre hierfür ein Beispiel. Das Motto lautet: "Lieber Kunde, ich helfe Dir, meine Produkte herauszuverkaufen".

Der zweite Schritt liegt in der Problemlösung "um den Kunden des Kunden herum," d.h. in der Hilfestellung bei den Bemühungen der Unternehmen der Handels- und Distributionsstufe, den Endverbraucher an sich zu binden. Maßnahmen hierzu sind jene, die dem Handelspartner bei seiner Problemanalyse hilft, beim Aufbau von Kundenbindungsprogrammen, bei der Erfassung der Zufriedenheit seiner eigenen Kunden und dgl. mehr Apotheken zu helfen, Beraterecken einzurichten oder Home pages anzulegen, wären hier Beispiele. Das Motto gegenüber den Handelskunden lautet, "Lieber Kunde, wenn Du mit mir zusammenarbeitest, dann helfe ich Dir bei Deinen Absatz- und Marketingproblemen".

Der dritte Schritt liegt in der Problemlösung "um die Betriebswirtschaft des Handelspartners herum" durch Beratungsservice in Organisation, Management, EDV-Controlling, Recht, Kundendienst, Personal, Logistik, Finanzierung, Marketing, Führung etc. Das Motto ließe sich hierbei wie folgt formulieren: "Ich

bin an Deinem Erfolg interessiert, ich unterstütze Dich in allen Facetten Deines Geschäftsprozesses".

Natürlich ist allen klar, daß die Konkretheit der Maßnahmen in diesem Dreisprungmodell von innen nach außen abnimmt. Schließlich kann die Industrie nicht den Geschäftsprozeß des Handels- oder Distributionspartner übernehmen. Sie kann jedoch Anregungen, Konzepte, Checklisten, Hinweise, Informationen hierzu liefern. Damit ist häufig im Sinne eines Anstoßes ein wichtiger Schritt getan. Weitergehende konkrete Maßnahmen stünden immer vor der Entscheidung, ob man sie mit Preise versehen und als Serviceleistung anbieten kann. Auch dieses ist ein breiter Trend, erfordert jedoch beim abgebenden Industrieunternehmen wiederum erst entsprechende Organisations- und Geschäftsprozeßstrukturen. Davor muß man allerdings die Profitabilitätsfrage stellen. Manches Unternehmen hat mit seinem Dienstleistungskranz seine Zahlen leicht rot gefärbt, weil der Aufwand oft in Gemeinkostenblöcken "unsichtbar" wird!

An dieser Stelle war es mir nur wichtig, die Grundideen des Dreisprungs des Handelsmarketings darzustellen. Die konkrete Ausformung ist natürlich eine Mamutaufgabe. Zu berücksichtigen ist dabei, daß alle Handelsmarketingkonzepte der Hersteller möglichst modular und kostengünstig aufgebaut sein müssen, für einzelne Handelspartnern aber dann zu individualisierten Paketen verknüpft werden können. Alle Maßnahmen sind darüber hinaus auf ein Grundkonzept aufzubauen, das zu siebzig Prozent standardisierte Instrumentenkataloge bereit hält, und zu dreißig Prozent als handelspartnerspezifische Variante in der Individualisierung ausgebaut werden kann. Nur durch Modularisierung und Plattformtechnologie mit Endindividualisierung läßt sich ein derart aufwendiges Handelsmarketingkonzept einigermaßen kostengünstig konzipieren. Und um eines klarzustellen: Zwischen Produktleistung und

Dienstleistung gibt es oft ein Verhältnis wie zwischen einem gebrochenen Bein und einer Krücke!

Die Ausführungen haben gezeigt, so hoffe ich, dass das Vertriebsmanagement vor einem mächtigen und bunten Strauß an Herausforderungen steht, der durch die Dynamik im Handels- und Distributionssektor und durch die allgemeine Wettbewerbsdynamik hervorgebracht wurde. Ich hoffe sehr, dass die Verantwortlichen von der Gewaltigkeit dieser Probleme nicht zu sehr verschreckt werden oder gar in resignativen Frust verfallen. Vielmehr will ich eine Einstellung des "Ärmel-Hochkrepelns" und die Überzeugung hervorrufen, daß die Bewältigung dieser Probleme im Vertriebs- und Marketingsektor den Unternehmenserfolg der nächsten zehn Jahre ebenso nachhaltig positiv beeinflussen wird, wie dies die Bewältigung der Kosten- und Produktionsprobleme in den Unternehmen der letzten zehn Jahre getan hat.