

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 43

**Oliver Westphal**

Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in  
Konsumgütermärkten

Bremen, März 2010

**Impressum:**

Lehrstuhl für  
**innovatives** Markenmanagement (LiM)  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554  
Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Hochschulring 4  
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter  
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2010



# ZUSAMMENFASSUNG

**Oliver Westphal**

Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in  
Konsumgütermärkten

## **Arbeitspapier Nr. 43**

- Art des Arbeitspapiers:** Übertragung und Adaption des Erklärungsmodells des absatzmittlergerichteten Markenmanagement unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Konsumgütermärkten.
- Methode:** Literaturgestützte Analyse.
- Ziel:** Entwicklung eines theoretisch fundierten Konzeptualisierungsansatzes des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in Konsumgütermärkten.
- Zentrale Ergebnisse:** Vor dem Hintergrund der Vormachtstellung von Handelsunternehmen in der Konsumgüterbranche ist es den Herstellern i.d.R. nicht möglich, eine PoS-Gestaltung durchzusetzen, welche der Positionierung der Marke gerecht wird.
- Zur Bildung einer wissenschaftlichen Grundlage für die Erzielung eines hohen Markenintegrationsgrades am PoS in FMCG-Märkten ist eine Adaption des Erklärungsmodells des absatzmittlergerichteten Markenmanagement unter Berücksichtigung der in Konsumgütermärkten bestehenden Besonderheiten erforderlich.
- Aufgrund der stark rational geprägten Austauschbeziehung zwischen Absatzmittlern und Herstellern in Konsumgütermärkten ist die Erzielbarkeit von normativem Brand Commitment auf Seiten des Absatzmittlers zu negieren, das instrumentelle Brand Commitment hingegen ist realisierbar. Ebenfalls ist das Brand Citizenship Behavior mit Einschränkungen erzielbar.
- Als absatzmittlergerichtete Basisstrategie weist die Kooperation die höchste Eignung zur Erzielung von Brand Commitment auf Seiten des Absatzmittlers auf. In diesem Zusammenhang ist das Category Management instrumentalisierbar, welches über die Erlangung der Position des Category Captains dem Hersteller die Möglichkeit bietet, umfassend Einfluss auf den PoS-Auftritt auszuüben.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements

## Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>   | <b>I</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>  | <b>III</b> |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>  | <b>IV</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>1. Zum Integrationsgrad von Herstellermarken in Konsumgütermärkten .....</b>   | <b>1</b>   |
| 1.1 Einführung in die Problemstellung.....  | 1          |
| 1.2 Aufbau der Arbeit .....   | 3          |
| <b>2. Begriffsbestimmung und theoretische Grundlagen .....</b>  | <b>5</b>   |
| 2.1 Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement im Rahmen der<br>identitätsbasierten Markenführung .....                      | 5          |
| 2.1.1 Theoretisches Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung .....  | 5          |
| 2.1.2 Innengerichtetes Markenmanagement als Ausgangspunkt des<br>absatzmittlergerichteten Markenmanagement.....             | 12         |
| 2.1.3 Modell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement.....   | 14         |
| 2.2 Konsumgütermärkte .....   | 20         |
| 2.2.1 Begriffsdefinition und zentrale Merkmale der Konsumgütermärkte .....  | 20         |
| 2.2.2 Analyse der Entwicklungen in Konsumgütermärkten.....  | 25         |
| <b>3. Herausforderungen und Ansätze der absatzmittlergerichteten<br/>Markenführung in Konsumgütermärkten .....</b>          | <b>31</b>  |
| 3.1 Besondere Herausforderungen der Übertragung des<br>absatzmittlergerichteten Markenmanagement auf Konsumgütermärkte .... | 31         |
| 3.2 Relevante Ansätze der Absatzkanalmanagementforschung .....  | 40         |
| 3.2.1 Strategien für das Management der Hersteller-Absatzmittler-<br>Beziehung .....  | 40         |
| 3.2.2 Category Management als Instrument im Rahmen des Efficient<br>Consumer Response-Konzept .....                         | 43         |
| 3.3 Zwischenfazit zu den Ansätzen des absatzmittlergerichteten<br>Markenmanagement in Konsumgütermärkten.....               | 52         |
| <b>4. Übertragung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement-Ansatzes<br/>auf Konsumgütermärkte .....</b>                | <b>57</b>  |
| 4.1 Adaption des Modells des absatzmittlergerichteten<br>Markenmanagements.....   | 57         |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 4.1.1     | Ökonomische Determinanten .....  | 57        |
| 4.1.2     | Verhaltenswissenschaftliche Determinanten .....  | 62        |
| 4.1.3     | Maßnahmenbereiche.....   | 67        |
| 4.1.4     | Moderierende Faktoren .....  | 73        |
| 4.1.5     | Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior der Absatzmittler ..   | 73        |
| 4.2       | Category Management als Instrument der absatzmittlergerichteten<br>Markenführung in Konsumgütermärkten ..... | 77        |
| <b>5.</b> | <b>Fazit und Ausblick .....</b>  | <b>83</b> |
|           | <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>87</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Abbildung 1:  | Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements und konstitutive Komponenten der Markenidentität und des Markenimages..... | 10 |
| Abbildung 2:  | Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung.....   | 11 |
| Abbildung 3:  | Erklärungsmodell des innengerichteten Markenmanagement.....  | 13 |
| Abbildung 4:  | Untersuchungsmodell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement .....  | 20 |
| Abbildung 5:  | Kategorisierung von Marken.....  | 22 |
| Abbildung 6:  | Abgrenzungsalternativen der Vertriebswegebetrachtung.....  | 24 |
| Abbildung 7:  | Konsumgütermärkte im Spannungsfeld dynamischer Entwicklungen .....   | 30 |
| Abbildung 8:  | Beziehungsklima zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen .  | 37 |
| Abbildung 9:  | Das Efficient Consumer Response-Konzept .....  | 44 |
| Abbildung 10: | Der Planungsprozess des Category Management .....  | 46 |
| Abbildung 11: | Das Erklärungsmodell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten .....                                       | 77 |

## **Tabellenverzeichnis**

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabelle 1: | Kooperative Planung, Durchführung und Auswertung von Verkaufsförderungsaktionen im Rahmen der Efficient Promotion | 51 |
|------------|---|----|

## Abkürzungsverzeichnis

|         |                             |
|---------|-----------------------------|
| Aufl.   | Auflage                     |
| Bd.     | Band                        |
| bspw.   | beispielsweise              |
| bzw.    | beziehungsweise             |
| ECR     | Efficient Consumer Response |
| et al.  | et ali, et alia, et alteri  |
| etc.    | et cetera                   |
| f., ff. | folgende, fortfolgende      |
| FMCG    | Fast Moving Consumer Goods  |
| H.      | Heft                        |
| Hrsg.   | Herausgeber                 |
| i.d.R.  | in der Regel                |
| Jg.     | Jahrgang                    |
| Nr.     | Nummer                      |
| o.O.    | ohne Ort                    |
| o.V.    | ohne Verfasser              |
| PoS     | Point of Sale               |
| S.      | Seite                       |
| SCM     | Supply Chain Management     |
| u.a.    | und andere, unter anderem   |
| u.ä.    | und ähnliches               |
| vgl.    | vergleiche                  |



Vol.

Volume

z.B.

zum Beispiel

## 1. Zum Integrationsgrad von Herstellermarken in Konsumgütermärkten

### 1.1 Einführung in die Problemstellung

Vor dem Hintergrund anhaltender Konzentrations- und Internationalisierungsprozesse sowie einer nachhaltigen Professionalisierung des Handelsmanagements in Fast Moving Consumer Goods (FMCG)-Märkten vermochten es die Handelsunternehmen, sich aus ihrer einstigen Rolle des Distributionsgehilfen zu emanzipieren und das Machtverhältnis zwischen Hersteller und Handel zu ihren Gunsten zu verändern.<sup>1</sup> Als problematisch stellt sich in diesem Zusammenhang aus Herstellersicht dar, dass der Handel aufgrund seiner Machtposition i.d.R. weitgehend autonom über den Markenauftritt des Herstellers am Point of Sale (PoS)<sup>2</sup> entscheidet,<sup>3</sup> so dass lediglich diejenigen Aktionswünsche des Herstellers auf Akzeptanz stoßen, welche hohe Aktionsgewinne versprechen bzw. von umfangreichen zusätzlichen Leistungen von Seiten des Herstellers (Werbekostenzuschüsse u.ä.) flankiert werden.<sup>4</sup> Doch selbst bei der Bereitstellung zusätzlicher Leistungen durch den Hersteller verhält sich der Handel durch Nichteinhaltung von Aktionsabsprachen vielfach opportunistisch.<sup>5</sup> Da die Handelsunternehmen zudem zunehmend eigenständige Marketingkonzeptionen verfolgen,<sup>6</sup> wird die Durchsetzung der herstellerseitig intendierten Gestaltung des PoS-Auftritts zusätzlich erschwert. Die vom Handel verfolgten Profilierungsbemühungen stehen dabei den intendierten Differenzierungswirkungen des Herstellers oftmals diametral gegenüber.<sup>7</sup> Die Integration des PoS-Auftritts von Marken des FMCG-Bereichs in das Markenidentitätskonzept des Herstellers muss daher weitestgehend als unzureichend gekennzeichnet werden. Im Falle eines uneinheitlichen Auftretens der Marke über die unterschiedlichen Kundenkontaktpunkte kommt es jedoch zur Entstehung von Inkonsistenzen in der Markenwahrnehmung auf Seiten der Endkun-

---

<sup>1</sup> Vgl. OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 1; SCHMIDT ET AL. (2004), S. 1.

<sup>2</sup> Der Begriff Point of Sale bezeichnet den Ort, an welchem ein Kauf oder Verkauf vollzogen wird. Als Beispiel können die Verkaufsräume eines Handelsbetriebes angeführt werden. Vgl. BRUHN/HOMBURG (2004), S. 626.

<sup>3</sup> Vgl. TOTTEN/BLOCK (1994), S. 102; ZENTES/NEIDHART (2006), S. 31.

<sup>4</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH/KOTSCHI (2000a), S. 279; MÖHLENBRUCH/KOTSCHI (2000b), S. 82.

<sup>5</sup> Vgl. DÖLLE (1996), S. 59; LINGELBACH/KIRSCHNER (1998), S. 120.

<sup>6</sup> Vgl. ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1681.

<sup>7</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1066.

den. Dies führt zu einer Markenerosion<sup>8</sup>, so dass die Grenzen zwischen Markenartikeln und Handelsmarken in der Wahrnehmung der Endkunden zunehmend verwischen.<sup>9</sup> In Folge des hiermit verbundenen Rückgangs der Markenloyalität tritt als Kaufkriterium der Preis in den Vordergrund. Um dieser Entwicklung entgegenzutreten besteht die Notwendigkeit, sich über sämtliche Kundenkontaktpunkte mittels einer klaren Profilierung über kaufverhaltensrelevante Differenzierungsmerkmale von konkurrierenden Angeboten abzuheben. Dabei ist insbesondere der Einbindung des PoS-Auftritts in das Profilierungskonzept des Markenartikelherstellers eine hohe Relevanz zuzusprechen, da mehr als 60 Prozent der Kaufentscheidungen in FMCG-Märkten direkt im Endkundenmarkt getroffen werden.<sup>10</sup>

Der Fragestellung der Generierung stabiler Marke-Kunde-Beziehungen sowie der integrativen Gestaltung des Markenauftritts über sämtliche Kunden-Kontaktpunkte hat sich insbesondere der identitätsbasierte Markenführungsansatz verschrieben.<sup>11</sup> Im Rahmen dieses Ansatzes wurde von MALONEY ein Erklärungsmodell zum absatzmittlergerichteten Markenmanagement entwickelt und empirisch überprüft, welches auf die Erzielung eines hohen Markenintegrationsgrades am PoS abstellt.<sup>12</sup> MALONEY wählte hierbei als Untersuchungsobjekt eine Marke des Premium-Segments der langlebigen Gebrauchsgüter. Da dieses Segment erhebliche Unterschiede zu den FMCG-Segmenten aufweist, soll im Rahmen dieser Arbeit die Übertragbarkeit des Ansatzes der absatzmittlergerichteten Markenführung auf FMCG-Märkte einer Untersuchung unterzogen werden.

In diesen Märkten lässt sich trotz des eher konfliktär geprägten Verhältnisses zwischen Markenartikelindustrie und Handelsunternehmen im Rahmen einer strategischen Neuorientierung eine Tendenz zur Realisierung kooperativer Strategien beobachten.<sup>13</sup> Bedeutung erlangt dabei insbesondere der Kooperationsansatz des

---

<sup>8</sup> Markenerosion kann definiert werden als „eine durch Stimuli ausgelöste langsame Destruktion des in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke verankerten, unverwechselbaren Vorstellungsbildes“ von der Marke. KLANTE (2004), S. 25.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ESCH (2007), S. 44 ff.

<sup>10</sup> Vgl. PRETZEL (1995), S. 40.

<sup>11</sup> Vgl. ausführlich BURMANN ET AL. (2003).

<sup>12</sup> Vgl. ausführlich MALONEY (2007).

<sup>13</sup> Vgl. ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1681.

Efficient-Consumer-Response.<sup>14</sup> Aufgabe des Efficient-Consumer-Response soll es sein, durch vertikale Kooperationen eine Effizienzsteigerung in der gesamten Wertschöpfungskette zu erzielen sowie die Kundenorientierung der Angebote zu steigern.<sup>15</sup> Als Kooperationsfeld im Bereich des Marketing beinhaltet dieses Konzept den Category Management-Ansatz, welcher die Koordination der Handelssortimente und der PoS-Gestaltung umfasst.<sup>16</sup> Aufgrund seiner umfangreichen Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich einer herstellerseitigen Einflussnahme auf die Gestaltung des PoS-Auftritts, soll das Category Management als potentieller Lösungsansatz des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten im Rahmen dieser Arbeit eine besondere Berücksichtigung erfahren.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Nachdem die Notwendigkeit einer Integration des PoS-Auftritts einer Herstellermarke in FMCG-Märkten sowie die sich hieraus ableitende Zielsetzung dieser Arbeit dargestellt wurden, werden in Kapitel 2 zunächst die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit vorgestellt. Hierzu wird in Kapitel 2.1 auf den identitätsbasierten Markenführungsansatz eingegangen, welcher den theoretischen Rahmen dieser Arbeit bildet. Darauf aufbauend soll das innengerichtete Markenmanagement sowie das Modell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement dargestellt werden. In Kapitel 2.2 wird auf die definitorische Abgrenzung sowie zentrale Merkmale und Entwicklungstendenzen der FMCG-Märkte eingegangen. Die Herausarbeitung der besonderen Herausforderungen des absatzmittlergerichteten Markenmanagement stellt den Gegenstand des Kapitels 3.1 dar. In Kapitel 3.2 werden daran anschließend strategische Grundorientierungen hinsichtlich ihrer Eignung für das absatzmittlergerichtete Markenmanagement in FMCG-Märkten geprüft (Kapitel 3.2.1) sowie das Category Management als kooperativer Marketing-Ansatz des Efficient Consumer Response Konzeptes vorgestellt (Kapitel 3.2.2). Ein Zwischenfazit soll in Kapitel 3.3 gezogen werden, wobei grundsätzlich mögliche Ansätze des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten erörtert werden. Daraufhin erfolgt in Kapitel 4.1 eine Überprüfung der Übertragbarkeit des Modells des absatzmittlergerichteten Mar-

---

<sup>14</sup> Vgl. MEFFERT (1999), S. 422.

<sup>15</sup> Vgl. BIEBER/RUMPEL (2004), S. 9.

<sup>16</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 145 ff.

kenmanagement auf FMCG-Märkte sowie die Erstellung eines adaptierten Erklärungsmodells unter Berücksichtigung der Besonderheiten von FMCG-Märkten. In Kapitel 4.2 erfolgt eine Darlegung der Instrumentalisierbarkeit des Category Management für die Ziele des absatzmittlergerichteten Markenmanagement. Abschließend wird in Kapitel 5 die vorliegende Arbeit im Rahmen eines Fazits resümiert und ein Ausblick auf die Entwicklungsperspektiven des absatzmittlergerichteten Markenmanagements in FMCG-Märkten gegeben.

## **2. Begriffsbestimmung und theoretische Grundlagen**

In Kapitel 2.1 soll zunächst auf den Ansatz des identitätsbasierten Markenmanagement eingegangen werden. Darauf aufbauend wird das innengerichtete Markenmanagements skizziert, welches den Ausgangspunkt für das anschließend in seinen Grundzügen dargestellte absatzmittlergerichtete Markenmanagement bildet. In Kapitel 2.2 werden dann definitorische Grundlagen sowie wesentliche Merkmale von Konsumgütermärkten herausgearbeitet.

### **2.1 Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung**

MALONEY kommt im Rahmen einer Diskussion des identitätsbasierten Markenmanagement zu dem Ergebnis, dass dieser Ansatz eine hohe Eignung für das absatzmittlergerichtete Markenmanagement aufweist.<sup>17</sup> Dies begründet er zum einen damit, dass das identitätsbasierte Markenmanagement einem holistischen Markenführungsverständnis entspricht, welches als Grundvoraussetzung für einen integrierten Markenauftritt zu betrachten ist.<sup>18</sup> Zum anderen führt er an, dass dieser Ansatz unter expliziter Berücksichtigung der Absatzmittler neben einer Außen- auch eine Innenorientierung verfolgt.<sup>19</sup> Da diese Arbeit an die Forschungsergebnisse MALONEYS anknüpft, besteht das Bestreben des Autors, eine hohe Anschlussfähigkeit sicherzustellen. Eine erneute Prüfung hinsichtlich der Eignung des identitätsbasierten Markenführungsansatzes bzw. weiterer Markenführungsansätze ist vor diesem Hintergrund nicht erforderlich. Der identitätsbasierte Markenführungsansatz soll daher auch dieser Arbeit als zentraler theoretischer Rahmen dienen.

#### **2.1.1 Theoretisches Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung**

Das identitätsbasierte Markenmanagement ist als verhältnismäßig junger wissenschaftlicher Ansatz zu kennzeichnen. Wegbereitende und grundlegende Werke

---

<sup>17</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden MALONEY (2007), S. 55 ff.

<sup>18</sup> Vgl. BLINDA (2007), S. 68 ff.

<sup>19</sup> Die Innenorientierung wird von MALONEY als Basisanforderung an einen geeigneten Markenführungsansatz klassifiziert, da lediglich hierüber auf die markenkonsistente Umsetzung des Nutzenversprechens der Marke durch das Verhalten der an der Markenführung direkt oder indirekt beteiligten Personen (inklusive Absatzmittlern) fokussiert werden kann. Vgl. MALONEY (2007), S. 57. Vgl. zur Inside-Out und Outside-In-Perspektive der Markenführung BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 42 ff.

stammen von AAKER<sup>20</sup>, KAPFERER<sup>21</sup> sowie von MEFFERT und BURMANN<sup>22</sup>.

Die **Markenidentität** kann als Ausgangspunkt der identitätsbasierten Markenführung angesehen werden. Unter der Markenidentität werden dabei die essenziellen und wesensprägenden Merkmale einer Marke<sup>23</sup> subsumiert, „für welche die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen stehen soll“.<sup>24</sup> Aus der Perspektive der identitätsbasierten Markenführung wird sie als Sonderform der Gruppenidentität bzw. als Selbstbild des die Marke tragenden Personenkollektivs<sup>25</sup> betrachtet.<sup>26</sup> Sie wird von BURMANN und MEFFERT definiert als „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“<sup>27</sup>

Die identitätsbasierte Markenführung greift zur Herleitung des theoretischen Konstrukts der Markenidentität vor allem auf Erkenntnisse der sozialwissenschaftlichen Identitätsforschung zurück.<sup>28</sup> Die Markenidentität kann im engeren Sinne als Erklärungskonzept interpretiert werden, welches der Erläuterung des Verhaltens der internen Zielgruppe dient. Im weiteren Sinne beschreibt die Markenidentität ein Führungskonzept, welches der Steuerung der Interaktionen zwischen internen und externen Zielgruppen dient. Dies umfasst sowohl die Kommunikation des Markennutzenversprechens gegenüber der externen Zielgruppe im Rahmen der Positionierung als auch die Verwirklichung dieses Versprechens über das identitätskonforme Markenverhalten sämtlicher an der Führung der Marke direkt oder indirekt beteiligten

---

<sup>20</sup> Vgl. AAKER (1996).

<sup>21</sup> Vgl. KAPFERER (1992).

<sup>22</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN (1996); BURMANN/MEFFERT (2002).

<sup>23</sup> Den Terminus Marke definieren BURMANN ET AL. als „Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“ BURMANN ET AL. (2003), S. 3.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, S. 5.

<sup>25</sup> Dieses Personenkollektiv wird auch als interne Zielgruppe bezeichnet. Ebenda, S. 17.

<sup>26</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 48 f.

<sup>27</sup> BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 49.

<sup>28</sup> Vgl. stellvertretend ebenda, S. 43 ff. Die Zulässigkeit der Übertragung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse sowie des Terminus „Identität“ auf eine Marke als Bezugsobjekt ist innerhalb der Markenforschung nicht frei von Kontroversen. WELLING kritisiert, dass Marken als leblose Artefakte weder zur Interaktion noch zur Selbstreflexion fähig seien und somit über keine Identität verfügen können. Vgl. WELLING (2003).

Personen.<sup>29</sup> Das Markennutzenversprechen basiert auf den Komponenten der Markenidentität, welche zu funktionalen und symbolischen Nutzendimensionen verdichtet werden. Die Kommunikation des Markennutzenversprechens evoziert entsprechende Markenerwartungen auf Seiten der externen Zielgruppe. Bei einer Erfüllung des Markennutzenversprechens durch das markenidentitätskonforme Verhalten der internen Zielgruppe und einen markenidentitätskonformen Markenauftritt an sämtlichen Kundenkontaktpunkten (einschließlich PoS-Auftritt der Marke) sind Markenerwartungen und Markennutzenversprechen kongruent. Bei einer Nichterfüllung des Markennutzenversprechens führen die Markenerlebnisse hingegen zu einer Herabsetzung der Markenerwartungen und damit zu einer Adaption des Markenimages.<sup>30</sup>

BURMANN ET AL. konzeptualisieren die Markenidentität in sechs konstitutive Komponenten, welche nachfolgend skizziert werden mögen.<sup>31</sup>

- Die Grundlage der Markenidentität wird durch die **Herkunft der Marke** gebildet. Sie bedient sich ausgewählter Facetten der Markenhistorie<sup>32</sup>, um diese in besonderer Weise zu betonen.<sup>33</sup>
- Die **Markenkompetenzen** stellen auf die spezifischen organisationalen Fähigkeiten einer Unternehmung ab, eine derart marktgerechte Ressourcenkombination vorzunehmen, dass hierdurch ein komparativer Konkurrenzvorteil der Marke begründet wird.<sup>34</sup>
- Die **Markenleistungen**, welche auf der Markenkompetenz basieren, determinieren die grundsätzliche Form und Ausstattung von Produkten und Dienst-

---

<sup>29</sup> Vgl. BLINDA (2007), S. 99.

<sup>30</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 59 f., vgl. ausführlich zum Marktwirkungskonzept BLINDA (2007), S. 99 ff.

<sup>31</sup> Bedeutende Ansätze zur Konzeptualisierung der Markenidentität stammen von AAKER, KAPFERER sowie MEFFERT/BURMANN, welche sich inhaltlich teilweise erheblich voneinander unterscheiden. Dieser Arbeit wird vor dem Hintergrund der bereits dargestellten Bemühung einer hohen Anschlussfähigkeit an MALONEYS Forschungsarbeit der Ansatz von MEFFERT und BURMANN zugrundegelegt. Vgl. ausführlich AAKER (1996); KAPFERER (1992); MEFFERT/BURMANN (1996); MEFFERT/BURMANN (2002). Vgl. für eine übersichtsartige Darstellung der Konzeptualisierungsansätze ESCH ET AL. (2005), S. 111 ff.

<sup>32</sup> Die Historie der Marke umfasst sämtliche Ereignisse der Vergangenheit, welche einen Bezug zur Marke aufweisen. Vgl. BURMANN ET AL. (2003), S. 18.

<sup>33</sup> Ebenda.

<sup>34</sup> Ebenda, S. 20. Für eine gleichartige Definition, wenngleich unter terminologischer Präzisierung mit Bezugnahme auf die „Markenführungscompetenz“ vgl. zusätzlich BLINDA (2007), S. 106 f.



leistungen, welche unter einer Marke angeboten werden.<sup>35</sup>

- Die **Markenwerte**<sup>36</sup> stellen die Grundüberzeugungen des die Marke tragenden Personenkollektivs dar.<sup>37</sup>
- Die **Markenpersönlichkeit** determiniert den nonverbalen und verbalen Kommunikationsstil einer Marke über sämtliche Kundenkontaktpunkte hinweg.<sup>38</sup>
- Die **Markenvision** repräsentiert das langfristige Zukunftsbild der Marke, welches von der markenführenden Organisation verfolgt wird.<sup>39</sup>

Die Markenidentität konstituiert sich u.a. durch die Interaktion mit externen Anspruchsgruppen.<sup>40</sup> Das Fremdbild der Markenidentität, welches sich dabei bei den externen Zielgruppen formt, wird als **Markenimage** interpretiert.<sup>41</sup> Es stellt ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt dar<sup>42</sup>, „welches das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einer Marke wiedergibt.“<sup>43</sup> Als Voraussetzung für das Bestehen eines Markenimages ist die **Markenbekanntheit** anzusehen.<sup>44</sup> Das Markenimage beinhaltet gemäß VERSHOFEN und KELLER drei Komponenten. Dies sind die Markenmerkmale sowie - aus diesen Merkmalen abgeleitet - der funktionale und symbolische Nutzen der Marke für den Nachfrager.<sup>45</sup> Dabei repräsentieren die **Markenmerkmale** die Kenntnis von zentralen Markenattributen auf Seiten der Nachfrager. Der **funktionale Nutzen** „umfasst sämtliche Nutzendimensionen, die sich aus den physikalisch-funktionellen

---

<sup>35</sup> Vgl. BURMANN ET AL. (2003), S. 21; BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 60.

<sup>36</sup> Werte können definiert werden als „eine Auffassung vom Wünschenswerten, die explizit oder implizit für einen einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend ist und die Auswahl der zugänglichen Weisen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflusst“; KLUCKHOHN (1951), S. 395.

<sup>37</sup> Vgl. BURMANN ET AL. (2003), S. 22; BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 62.

<sup>38</sup> Vgl. BURMANN ET AL. (2003), S. 23.

<sup>39</sup> Ebenda, S. 22.

<sup>40</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 49.

<sup>41</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 52 ff.

<sup>42</sup> Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 168 ff.; TROMMSDORFF (2003), S. 150 f.

<sup>43</sup> BURMANN ET AL. (2003), S. 5 f.

<sup>44</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 53 f.

<sup>45</sup> Vgl. VERSHOFEN (1940); KELLER (1993), S. 17. Vgl. im Folgenden darauf aufbauend BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 54 ff.

Merkmale der Marke [...] ergeben“<sup>46</sup> und bezieht sich somit im Wesentlichen darauf, welche Basisbedürfnisse durch die Nutzung bzw. Inanspruchnahme der unter dem Markennamen angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen erfüllt werden. Darüber hinaus resultiert aus den Nutzendimensionen des funktionalen Nutzens die Informations- und Vertrauensfunktion einer Marke. Die Orientierungs- und Informationsfunktion einer Marke ermöglicht dem Konsumenten, das gesuchte Produkt schneller zu identifizieren und führt damit zu einer Reduktion des Suchaufwands. Ferner kann mittels des Abrufs von gespeicherten Informationen bezüglich der Marke eine Vereinfachung des Kaufentscheidungsprozesses erzielt werden.<sup>47</sup> Hinsichtlich der Vertrauensfunktion ist anzuführen, dass aufgrund einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Anbieter und Nachfrager insbesondere bei hoher finanzieller Mittelbindung und mangelnder Beurteilungsfähigkeit der Produktqualität oftmals ein hohes wahrgenommenes Kaufrisiko auf Seiten der Nachfrager besteht. Eine Marke kann hier als Signal für Leistungsqualität fungieren und bewirkt auf diese Weise eine Reduktion des subjektiv wahrgenommenen Risikos.<sup>48</sup> Der **symbolische Nutzen** bezieht sich auf die Aufwertung der eigenen Person im individuellen oder sozialen Kontext durch die Identifikation mit der Markenidentität und die Verwendung der unter der Marke geführten Leistungen. Als symbolische Nutzenkomponenten können der Geltungsnutzen durch die Vermittlung von Prestige, die Selbstverwirklichung durch eine Marke sowie die Verknüpfung der Marke mit individuell bedeutsamen Erinnerungen und Erlebnissen exemplarisch angeführt werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Relevanz für das Kaufverhalten dieser Imagekomponenten von der Bekanntheit der Marke bis zu deren symbolischen Nutzen zunimmt.<sup>49</sup>

Eine zusammenführende Darstellung der Komponenten der Markenidentität und des Markenimages sowie deren Zusammenwirken kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden (vgl. Abbildung 1).

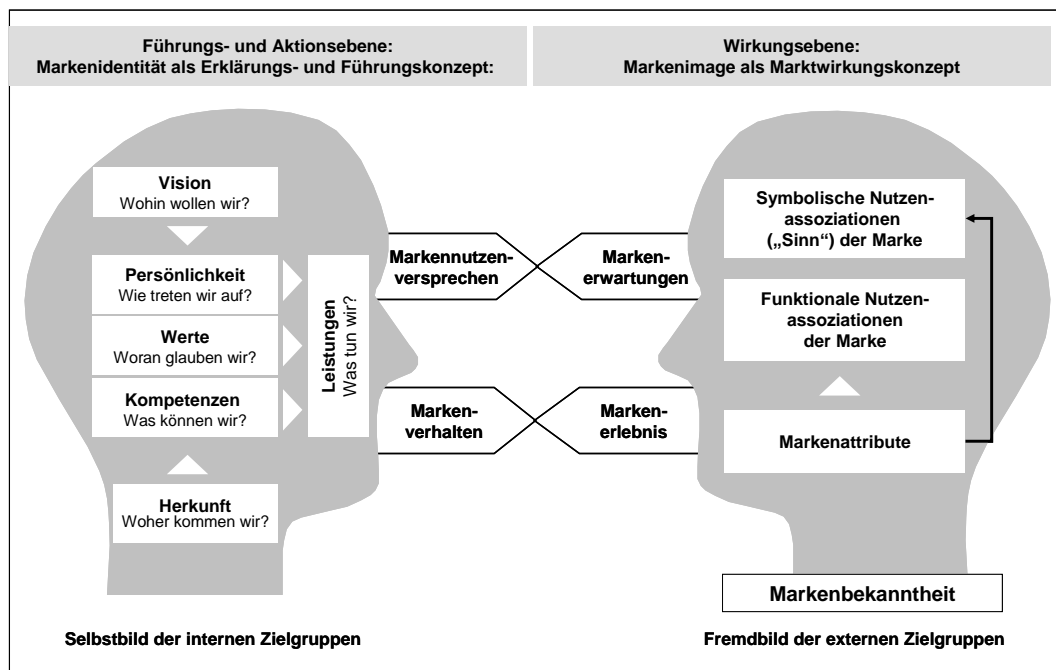
---

<sup>46</sup> BURMANN/MEFFERT (2005a), S. 55.

<sup>47</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 10.

<sup>48</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005b), S. 11.

<sup>49</sup> Vgl. BURMANN ET AL. (2003), S. 7.



**Abbildung 1: Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements und konstitutive Komponenten der Markenidentität und des Markenimages**

Quelle: BLINDA (2007), S. 103.

Die angeführte Verhaltensrelevanz eines Markenimages ist nur dann gegeben, sofern eine intensive emotionale Beziehung zwischen Marke und Kunde aufgebaut werden konnte.<sup>50</sup> Die hohe Bedeutung der **Marke-Kunde-Beziehung**<sup>51</sup> für die Kaufverhaltensrelevanz wurde durch eine Reihe von empirischen Untersuchungen belegt.<sup>52</sup> Die größtmögliche Profitabilität ergibt sich für eine markenführende Institution aus einer Kundenbeziehung in der Regel bei der Erzielung einer maximalen Kundenbindung.<sup>53</sup> Die Intensivierung der Marke-Kunden-Beziehungen kann daher als unmittelbare psychographische Zielgröße der Markenführungsaktivitäten angesehen werden. Realisiert werden soll der Aufbau von langfristig stabilen und werthaltigen Marke-Kunden-Beziehungen mit Hilfe des **Managementprozesses der identitätsbasierten Markenführung**. „Er dient der Planung, Koordination und Kontrolle aller

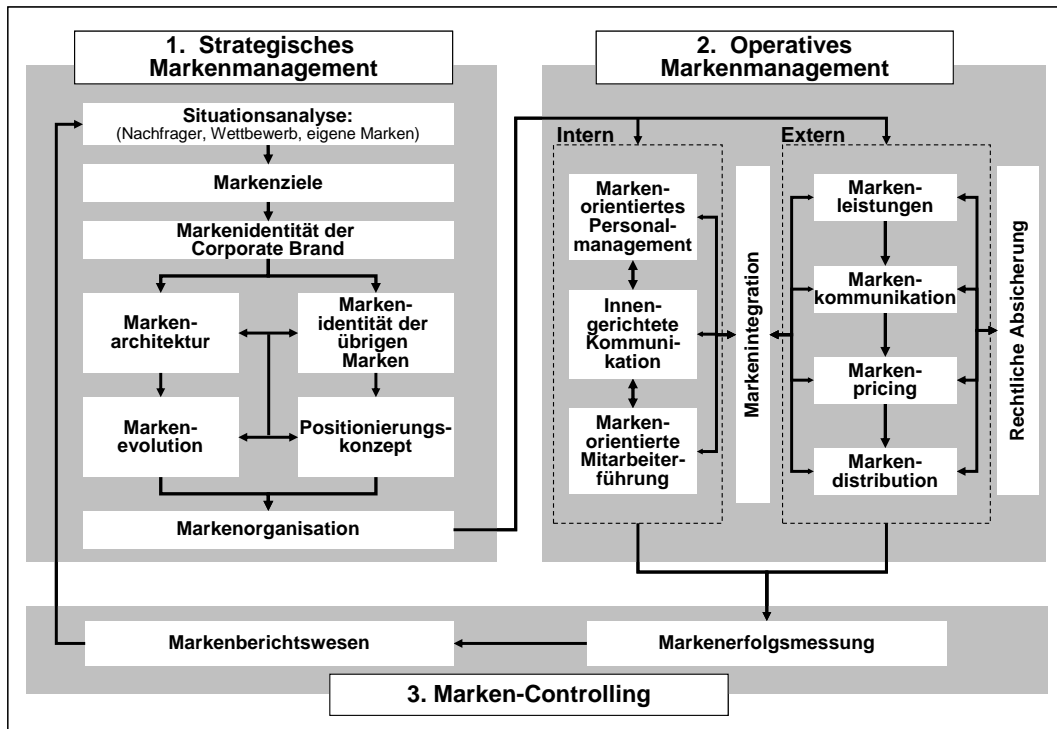
<sup>50</sup> Vgl. BLACKSTON (1992); BURMANN (2005), S. 361; BURMANN ET AL. (2003), S. 45; FOURNIER (1998); KRESSMANN ET AL. (2003).

<sup>51</sup> Der Begriff der Marke-Kunden-Beziehung bezieht sich auf die Verbundenheit eines Kunden mit einer Marke. Vgl. BURMANN ET AL. (2003), S. 45. Ein vielbeachteter Konzeptualisierungsansatz der Marke-Kunden-Beziehung stammt von FOURNIER, welche auf Basis von Tiefeninterviews sechs Dimensionen der Marken-Kunden-Beziehung ableitet. Vgl. FOURNIER (1998), S. 363 ff.

<sup>52</sup> Vgl. HAYES ET AL. (2000); THORBJORNSEN ET AL. (2002); KRESSMANN ET AL. (2003); AAKER ET AL. (2004).

<sup>53</sup> Vgl. BURMANN ET AL. (2003), S. 45.

Maßnahmen zum Aufbau starker Marken bei allen relevanten Zielgruppen.<sup>54</sup> Der Prozess ist in drei Teilbereiche<sup>55</sup> unterteilt, wobei die Aktivitäten anhand ihrer zeitlichen Folge systematisiert werden<sup>56</sup> (vgl. Abbildung 2).



**Abbildung 2: Managementprozess der identitätsbasierten Markenführung**

Quelle: MALONEY (2007), S. 68.

Der konkrete Markenauftritt gegenüber internen und externen Zielgruppen wird durch das operative Markenmanagement determiniert. Dabei ist die Erzielung einer hohen Markenintegration der operativen Markenführungsmaßnahmen anzustreben, um eine Konsistenz des Erscheinungsbildes der Marke sicherzustellen. Hierzu ist es erforderlich, sämtliche Markenführungsmaßnahmen an der Identität der Marke auszurichten

<sup>54</sup> BURMANN ET AL. (2003), S. 10.

<sup>55</sup> Der erste Teilbereich, welcher die Analyse und Planung beinhaltet, wird als strategisches Markenmanagement bezeichnet. Er dient der Festlegung grundsätzlicher Ziele, der Festlegung der Markenidentität(en) sowie der Entwicklung langfristig globaler Verhaltenspläne. In dem zweiten Teilbereich, dem operativen Markenmanagement, wird die konkrete Umsetzung der Markenführungsinstrumente vollzogen sowie die Markenidentität rechtlich abgesichert. Die dritte Phase stellt das Marken-Controlling dar. Hierbei wird zunächst durch die Markenerfolgsmessung die Effektivität und Effizienz der operativen Markenmanagementaktivitäten evaluiert, um im Anschluss im Rahmen des Markenberichtswesens eine Informationsversorgung der an der Markenführung beteiligten Personen sicherzustellen. Vgl. BURMANN ET AL. (2003), S. 10 f.

<sup>56</sup> Die einzelnen Aktivitäten können teilweise jedoch auch parallel zueinander erfolgen. Eine zeitlich strenge Abfolge ist daher nicht zu unterstellen. Ebenda.

sowie untereinander abzustimmen.<sup>57</sup> Hinsichtlich der außengerichteten Maßnahmen lässt sich in FMCG-Märkten absatzmittlergerichtet ein vertikaler Abstimmungsbedarf insbesondere bezüglich der Gestaltung des Markenpricing, der Markendistribution und der Markenkommunikation identifizieren, da die Absatzmittler auf diese Bereiche maßgeblich Einfluss nehmen bzw. diese determinieren. Auf die Gestaltung der innergerichteten Maßnahmen soll in nachfolgendem Kapitel eingegangen werden.

### 2.1.2 Innengerichtetes Markenmanagement als Ausgangspunkt des absatzmittlergerichteten Markenmanagement

Ausgangspunkt der Untersuchungen von BURMANN und ZEPLIN ist die Erkenntnis, dass trotz der hohen Bedeutung, welche dem innengerichteten Markenmanagement für den Aufbau und Erhalt starker Marken zugesprochen werden kann, dessen Erforschung bisher weitestgehend vernachlässigt wurde. Bisher bestehende Erklärungsansätze weisen fundamentale Defizite auf.<sup>58</sup> Basierend auf Ansätzen der betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen Marken-, Personal- und Organisationsforschung wird von BURMANN und ZEPLIN daraufhin ein integriertes Erklärungsmodell für das innengerichtete Markenmanagement entwickelt. Als theoretische Basis dient ihnen zur Modellentwicklung der Ansatz des identitätsbasierten Markenmanagement.<sup>59</sup> Die konsistente Umsetzung der Markenidentität an allen Kundenkontaktpunkten der Marke wird als Kernaufgabe des innengerichteten Markenmanagements abgeleitet. Als notwendige Grundlage hierfür wird die Erzielung eines markenkonsistenten Mitarbeiterverhaltens betrachtet. Das zentrale Erfolgskriterium für das innengerichtete Markenmanagement stellt – konform zu der Zielsetzung des identitätsbasierten Markenmanagement – die Erzielung von stabilen Marke-Kunde-Beziehungen dar.<sup>60</sup>

Zur Operationalisierung der konkreten Erwartungen an die Mitarbeiter wird in Anlehnung an die Forschungserkenntnisse des Organizational Citizenship Behavior<sup>61</sup> von BURMANN und ZEPLIN das theoretische Konstrukt **Brand Citizenship Behavior** herangezogen, welches definiert wird als „die Intention eines Mitarbeiters, freiwillig be-

---

<sup>57</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005d), S. 97.

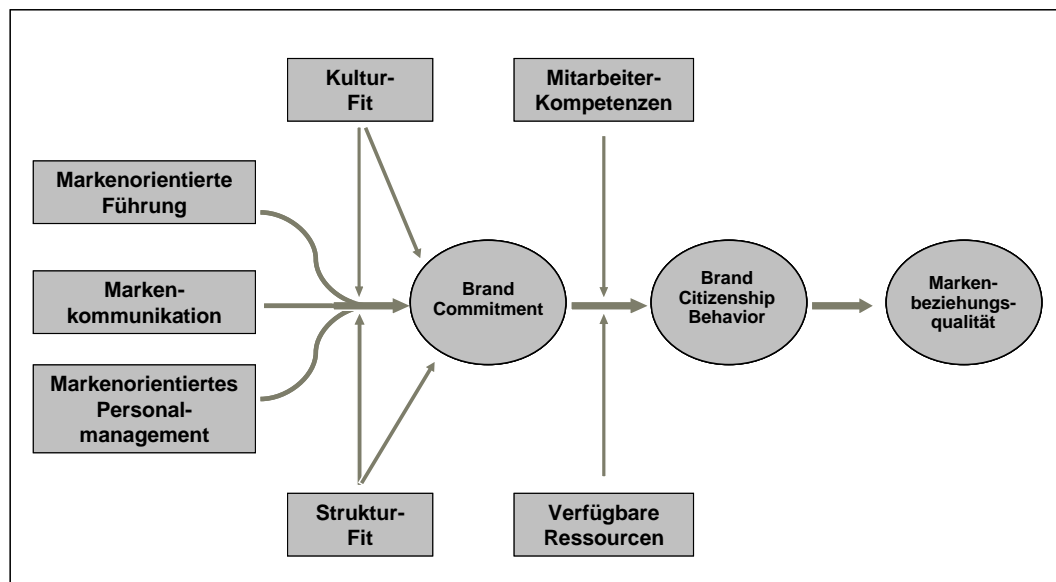
<sup>58</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN, S. (2004), S. 4; ZEPLIN (2006), S. 4 ff.

<sup>59</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN, S. (2004); ZEPLIN (2005).

<sup>60</sup> Vgl. ZEPLIN (2006), S. 19 ff.

<sup>61</sup> Vgl. ORGAN (1988); ORGAN (1990); PODSAKOFF/MACKENZIE (1994); PODSAKOFF ET AL. (2000).

stimmte generische (marken- und branchenunabhängige) Mitarbeiterverhaltensweisen außerhalb von formalisierten Rollenerwartungen zu zeigen, die in Summe die Markenidentität stärken“.<sup>62</sup> Als zentraler Auslöser von Brand Citizenship Behavior wird das **Brand Commitment** angesehen, unter welchem „das Ausmaß der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke, die zu einer Bereitschaft des Mitarbeiters führt, Brand Citizenship Behavior zu zeigen“<sup>63</sup> verstanden wird. Darüber hinaus werden von BURMANN und ZEPLIN drei Maßnahmenbereiche zur Generierung von Brand Commitment sowie vier Kontextfaktoren identifiziert, welche auf die Wirkungsbeziehungen zwischen den Maßnahmenbereichen und dem Brand Commitment sowie zwischen dem Brand Commitment und dem Brand Citizenship Behavior Einfluss nehmen (vgl. Abbildung 3).<sup>64</sup>



**Abbildung 3: Erklärungsmodell des innengerichteten Markenmanagement**

Quelle: BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 123.

In einer empirischen Überprüfung des Erklärungsmodells konnten die zentralen kausalen Zusammenhänge zwischen den Maßnahmenbereichen, dem Brand Commitment und dem Brand Citizenship Behavior bestätigt werden. Der positive Effekt des Brand Citizenship Behavior und der Markenbeziehungsqualität hingegen

<sup>62</sup> ZEPLIN (2006), S. 77.

<sup>63</sup> BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 77.

<sup>64</sup> Vgl. BURMANN/ZEPLIN (2005), S. 124 ff.

konnte empirisch lediglich tendenziell belegt werden.<sup>65</sup>

### 2.1.3 Modell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement

Ausgangspunkt der Arbeit MALONEYS ist die Erkenntnis, dass Absatzmittlern<sup>66</sup> eine hohe Bedeutung für die Umsetzung der Markenidentität zuzusprechen ist, jedoch noch kein Markenführungskonzept existiert, welches eine explizite Ausrichtung auf die Zielgruppe der Absatzmittler verfolgt.<sup>67</sup>

MALONEY hebt hervor, dass die Wahrnehmung eines Endkunden von einer Marke und damit die Marke-Kunden-Beziehung maßgeblich durch den persönlichen Kontakt mit Repräsentanten der markenführenden Institution geprägt werden.<sup>68</sup> In diesem Zusammenhang weist er darauf hin, dass das markenkonforme Verhalten von Absatzmittlern als sehr bedeutsam einzustufen ist, da eine klare Differenzierung zwischen der markenführenden Institution und den die Marke vertreibenden Absatzmittlern von vielen Kunden nicht vorgenommen wird.<sup>69</sup> Einschränkend führt MALONEY jedoch an, dass dies nicht für alle Marken und Branchen Gültigkeit besäße und identifiziert als Kriterium für die Bedeutung des Einflusses von Absatzmittlern daher das Vorliegen einer hohen Interaktionsintensität mit den Endkunden.<sup>70</sup> Aufbauend auf dem Vorliegen einer hohen Interaktionsintensität als Metakriterium wurde eine **Eingrenzung des Untersuchungsbereichs** unter Zuhilfenahme weiterer Kriterien vorgenommen. Hierbei kommt MALONEY zu dem Ergebnis, dass bei dem Erwerb eines langlebigen Gebrauchsguts aus dem Premium-Segment, welches sich durch eine hohe Leistungskomplexität und der Notwendigkeit der Integration externer Faktoren kennzeichnen lässt, von einer hohen Interaktionsintensität auszugehen ist.<sup>71</sup> Als Resultat dieser Eingrenzung wird von Maloney eine Marke des Premium-Segments der

---

<sup>65</sup> Vgl. ZEPLIN (2006), S. 202 ff.

<sup>66</sup> MALONEY subsummiert unter den Begriff Absatzmittler in einer weiten Auslegung sämtliche unternehmensexternen Vertriebsorgane, welche gegenüber dem Endkunden in Erscheinung treten. Vgl. MALONEY (2007), S. 7.

<sup>67</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 6 ff.

<sup>68</sup> Ebenda.

<sup>69</sup> Ebenda, S. 10.

<sup>70</sup> Ebenda, S. 16.

<sup>71</sup> Ebenda, S. 16 ff.

Küchenmöbelbranche als geeignetes Untersuchungsobjekt identifiziert.<sup>72</sup>

Das Erklärungsmodell des innengerichteten Markenmanagement von BURMANN und ZEPLIN dient MALONEY als wesentlicher Anknüpfungspunkt für die Entwicklung des Modells des absatzmittlergerichteten Markenmanagement.<sup>73</sup> Da die Austauschbeziehung zwischen Absatzmittlern und einer Marke jedoch oftmals von einer höheren Rationalität geprägt ist als die Beziehung der Mitarbeiter zu einer Marke, betrachtet MALONEY es als notwendig, umfassende Modifizierungen vorzunehmen. Diese werden von ihm mittels der Ergänzung um ökonomische Aspekte auf Basis von Erkenntnissen der Forschung zum Absatzmittler Commitment vorgenommen.<sup>74</sup>

Die im innengerichteten Markenmanagement verwendeten Konstrukte Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior werden von MALONEY als anwendbar auf die Zielgruppe der Absatzmittler angesehen.<sup>75</sup> Er erarbeitet daraufhin unter Zusammenführung des Modells des innengerichteten Markenmanagement und der Forschung zum Absatzmittler Commitment ein Untersuchungsmodell für das absatzmittlergerichtete Markenmanagement.<sup>76</sup>

Hierbei wird das Brand Commitment der Absatzmittler von MALONEY als „das Ausmaß der psychologischen Bindung eines Absatzmittlers gegenüber einer Herstellermarke“<sup>77</sup> definiert, welches sich aus den unabhängigen Dimensionen instrumentelles Brand Commitment und normatives Brand Commitment zusammensetzt.<sup>78</sup> Gemäß Maloney basiert das **instrumentelle Brand Commitment** auf „rationalökonomischen Kosten-Nutzen-Abwägungen [und ...] führt zu psychologischer Gebundenheit [...]“<sup>79</sup> Das **normative Brand Commitment** hingegen „basiert auf der Identifikation mit einer Herstellermarke und der Internalisierung von gemeinsamen Werten [...] und führt zu

---

<sup>72</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 28.

<sup>73</sup> Ebenda, S. 77 ff.

<sup>74</sup> Ebenda, S. 86 ff.

<sup>75</sup> Ebenda, S. 156. Diese Einschätzung erfolgt unter Bezugnahme auf REVE und STERN, welche die Existenz interorganisationaler Gruppen im Hersteller-Absatzmittler-Kontext anerkennen. Ebenda, S. 153.

<sup>76</sup> Ebenda, S. 152 ff.

<sup>77</sup> MALONEY (2007), S. 158.

<sup>78</sup> Vgl. ebenda, S. 158.

<sup>79</sup> MALONEY (2007), S. 158.



psychologischer Verbundenheit.“<sup>80</sup>

Aufbauend auf eine Untersuchung der in der Literatur des Absatzmittler Commitment angeführten **Determinanten** wurden von MALONEY vier ökonomisch orientierte Determinanten und vier verhaltenswissenschaftlich orientierte Determinanten als geeignet identifiziert.<sup>81</sup> Eine Beeinflussung des instrumentellen Brand Commitment erfolgt demzufolge durch die ökonomisch orientierten Determinanten<sup>82</sup>, wozu Abhängigkeit, transaktionsspezifischen Investitionen, die Herstellerleistung und der Einsatz direkter Macht zählen.<sup>83</sup> Die Höhe des normativen Brand Commitment hingegen steht in Abhängigkeit zu den verhaltenswissenschaftlich orientierten Determinanten<sup>84</sup> Vertrauenswürdigkeit des Austauschpartners, der wahrgenommenen Kommunikationsqualität und der Existenz indirekter Macht.<sup>85</sup>

Dabei kann die Abhängigkeit gemäß MALONEY als ein aus der Perspektive eines Absatzmittlers bestehende „schwierige Ersetzbarkeit eines bestimmten Herstellers“<sup>86</sup> interpretiert werden.

Bei den transaktionsspezifischen Investitionen handelt es sich um „Investitionen, die außerhalb der betrachteten Austauschbeziehung lediglich einen geringen oder gar keinen Wert besitzen.“<sup>87</sup>

Herstellerleistung bezieht sich auf „die Fähigkeit eines Herstellers, im Wettbewerbs-

---

<sup>80</sup> Ebenda.

<sup>81</sup> Vgl. ebenda, S. 115 ff.

<sup>82</sup> Gemäß MALONEY sind hierunter diejenigen Determinanten zu verstehen, „die ein ausschließlich rationales Entscheidungsverhalten des Absatzmittlers unterstellen [und ...] unmittelbar mit monetären Größen verbunden [sind.]“ MALONEY (2007), S. 117.

<sup>83</sup> Vgl. ebenda, S. 138 f.

<sup>84</sup> Gemäß MALONEY sind hierunter diejenigen Determinanten zu verstehen, die „nicht auf ein ausschließlich rationales Entscheidungsverhalten beschränkt [sind]. Es werden neben der Rationalität der Handelnden auch subjektive Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse berücksichtigt, welche über ökonomische Anreize hinausgehende Nutzenkategorien (z.B. Beziehungsnutzen) beinhalten.“ MALONEY (2007), S. 117.

<sup>85</sup> Vgl. ebenda, S. 146 f.

<sup>86</sup> MALONEY (2007), S. 125.

<sup>87</sup> MALONEY (2007), S. 121. Im Falle einer Beendigung der Zusammenarbeit verlieren diese Investitionen somit an Wert, so dass ein beziehungsgefährdendes Verhalten unattraktiv wird. Als theoretische Basis dieser Determinante kann die Transaktionskostentheorie angesehen werden. Vgl. ebenda, S. 121 ff.

umfeld einen überlegenen Nutzen (für Absatzmittler oder Kunden) zu generieren.“<sup>88</sup>

Unter dem Einsatz direkter Macht werden diejenigen Formen der Macht verstanden, welche einer unmittelbaren Kontrolle durch den Hersteller unterstehen. Hierzu zählen die Belohnungsmacht, die Bestrafungsmacht und die legale Legitimationsmacht.<sup>89</sup>

Vertrauenswürdigkeit wird von MALONEY unter Bezugnahme auf SCHURR und OZANNE definiert als „the belief that a party’s word or promise is reliable and that a party will fulfill his/her obligations in an exchange relationship“.<sup>90</sup>

Die wahrgenommene Kommunikationsqualität wird von MALONEY unter Anlehnung an ANDERSON und WEIZ als „die Wahrnehmung eines Absatzmittlers, zu welchem Ausmaß die Beziehung zu einem Hersteller von offener Kommunikation und dem Austausch von Informationen gekennzeichnet ist“<sup>91</sup> definiert.

Unter der indirekten Macht subsumiert MALONEY die Formen der Macht, welche keiner direkten Kontrolle des Herstellers unterstehen. Hierzu zählen Expertenmacht, Identifikationsmacht, Informationsmacht und traditionelle Legitimationsmacht.<sup>92</sup>

Darüber hinaus werden von MALONEY in enger Anlehnung an das Modell des innengerichteten Markenmanagements und unter Rückgriff auf die Forschung zum Franchising drei **Maßnahmenbereiche** zur Erhöhung des Brand Commitment erarbeitet.<sup>93</sup>

Der erste Maßnahmenbereich, die Sicherstellung des Absatzmittler-Markenidentitäts-

---

<sup>88</sup> MALONEY (2007), S. 136. Das Commitment entspringt hierbei dem Kausalzusammenhang der bei steigender Leistung sinkenden Möglichkeit eines adäquaten Ersatzes des Herstellers. Diese Wirkung geht grundsätzlich konform mit den Überlegungen der Theorie des sozialen Austauschs. Vgl. ebenda, S. 136.

<sup>89</sup> Hierbei folgt MALONEY der in der Absatzkanalforschung weit verbreiteten Dichotomisierung des Machtbegriffes, wobei er sich für die terminologische Differenzierung in direkte und indirekte Machtformen entscheidet. Wenngleich MALONEY zunächst noch das Begriffspaar „Mediated Power“ und „Nonmediated Power“ verwendet, so geht er im weiteren Verlauf seiner Arbeit zu den angeführten, synonymen deutschen Bezeichnungen über. Ebenda S. 131 ff.

<sup>90</sup> MALONEY (2007), S. 140.

<sup>91</sup> Ebenda, S. 143.

<sup>92</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 131.

<sup>93</sup> Diese wirken ebenso wie die Determinanten auf das Brand Commitment ein, sind jedoch in Abgrenzung zu diesen unmittelbar und kurzfristig durch die markenführende Organisation beeinflussbar. Ebenda, S. 161 ff.

Fit, ist als zweistufiger Prozess zu verstehen, welcher die Identifikation von Absatzmittlern mit hohem Markenidentitäts-Fit sowie die hieran anschließende Förderung dieses Fits umfasst.<sup>94</sup>

Bei der Erzeugung von Markenrelevanz und Markenverständnis wird in einem ersten Schritt das Bewusstsein für die Relevanz der Herstellermarke auf Seiten der Absatzmittler vermittelt. Hieran anschließend soll ein Verständnis der Markenidentität bzw. des Nutzenversprechens der Marke generiert werden.<sup>95</sup>

Als letzter Maßnahmenbereich ist die markenorientierte Absatzmittlerführung anzuführen, welche sich aus den Teilbereichen „Partizipative Absatzmittlerführung“ und „Vorleben der Markenidentität“ zusammensetzt.<sup>96</sup> Erklärtes Ziel ist es dabei, „den Maßnahmenbereich `Relevanz und Vermittlung der Markenidentität´ durch das Führungsverhalten zu unterstützen und die Absatzmittler im Sinne der Marke zu motivieren sowie ihnen ein Gefühl der Zugehörigkeit zur markenführenden Institution zu vermitteln.“<sup>97</sup>

Das **Brand Citizenship Behavior** der Absatzmittler wird von MALONEY als globales Konzept definiert, „welches alle markenrelevanten Verhaltensweisen eines Absatzmittler umfasst, die in Summe die Markenidentität (einer Herstellermarke) stärken.“<sup>98</sup> Unter Rückgriff auf die Forschungsergebnisse von GRAHAM konnten von MALONEY drei Dimensionen für das Brand Citizenship Behavior der Absatzmittler ermittelt werden.<sup>99</sup>

Die Dimension Markenakzeptanz bezieht sich auf die Einhaltung formaler Verhaltensrichtlinien und Regeln. Diese ist als Grundvoraussetzung für eine Kooperation zwischen Hersteller und Absatzmittler anzusehen und basiert auf instrumentellem Commitment.

Die Dimension Markenmissionierung bezieht sich auf das Eintreten für die Belange

---

<sup>94</sup> Ebenda, S. 168.

<sup>95</sup> Ebenda, S. 168 ff., ZEPLIN (2006) S. 112.

<sup>96</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 179.

<sup>97</sup> MALONEY, S. 175.

<sup>98</sup> MALONEY (2007), S. 188.

<sup>99</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden MALONEY (2007), S. 189 ff.

der Herstellermarke gegenüber externen Zielgruppen, dies insbesondere mittels von Verhaltensweisen, „welche die Identität einer Herstellermarke in bestmöglicher Weise ggü. Außenstehenden repräsentieren.“<sup>100</sup> Die Basis dieser Dimension stellt normatives Brand Commitment dar, welches vor allem auf die Identifikation mit der Herstellermarke gründet.

Die Dimension Markenentwicklung umfasst Verhaltensweisen, die Herstellermarke in einer proaktiven Kooperation zu unterstützen und einen Beitrag zu deren Weiterentwicklung zu leisten. Die Dimension Markenentwicklung basiert auf normativem Commitment, welches durch die Internalisierung von Werten einer Herstellermarke entsteht.

Die Konstrukte Absatzmittler-Kompetenzen<sup>101</sup> und Absatzmittler-Ressourcen<sup>102</sup> werden als **moderierende Faktoren** der Wirkungsbeziehung zwischen Brand Commitment und dem Brand Citizenship Behavior der Absatzmittler dargestellt.<sup>103</sup>

Abschließend entwickelt MALONEY das Konstrukt des **Markenintegrationsgrads am PoS** als die Zielgröße des absatzmittlergerichteten Markenmanagement. Der Markenintegrationsgrad wird dabei definiert er als „das Ausmaß, zu welchem das Verhalten einer Herstellermarke am PoS konsistent zur Markenidentität bzw. zum Marken-

---

<sup>100</sup> MALONEY (2007), S. 193.

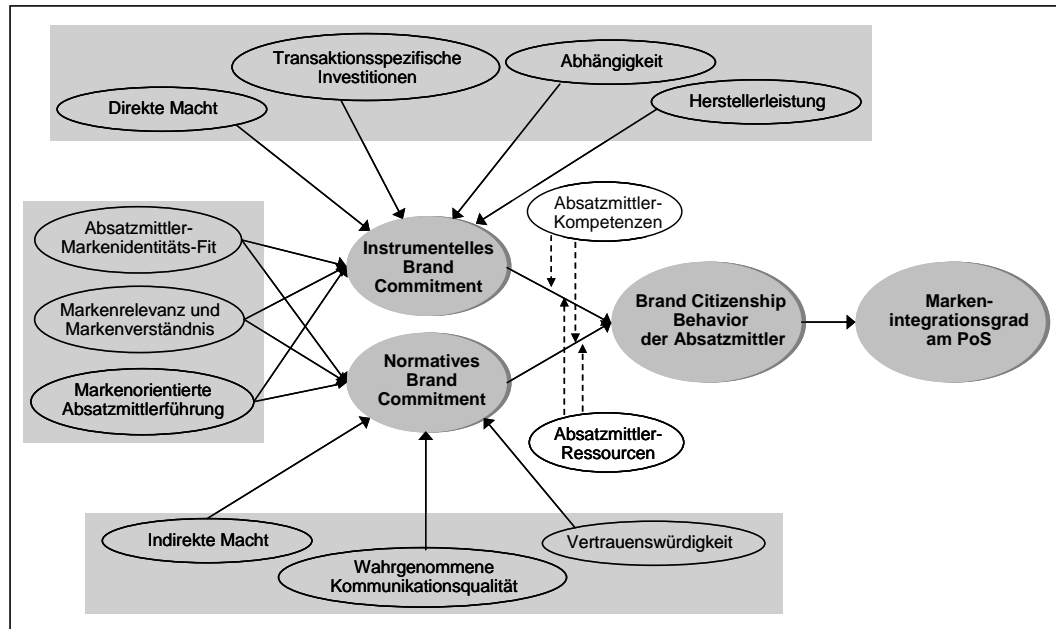
<sup>101</sup> Unter Bezugnahme auf das Kompetenzverständnis von GERSCH ET AL. (2005), S. 48 definiert BLINDA in enger Anlehnung an FREILING/WELLING (2005), S. den Begriff „Markenführungs-kompetenzen“ als „wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete, und daher nicht zufällige Handlungspotentiale einer markenführenden Organisation, die diejenigen Prozesse zielgerichtet ermöglichen, die im Zusammenhang mit den Aufgaben der Markenführung dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsbewahrung und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile der markenführenden Organisation dienen.“ BLINDA (2007), S. 174. MALONEY spricht den Kompetenzen eine hohe Relevanz für die markenidentitätskonforme Präsentation einer Herstellermarke zu. Ferner unterscheidet er zwischen den organisationalen Kompetenzen eines Absatzmittlers und den individuellen Kompetenzen der dort beschäftigten Mitarbeiter (Fähigkeiten). Vgl. MALONEY (2007), S. 198 f.

<sup>102</sup> MALONEY verwendet hierbei die Ressourcen-Definition von GERSCH ET AL.. Demzufolge können Ressourcen als „das Ergebnis durch Veredelungsprozesse weiter entwickelter Inputgüter, die wesentlich zur Heterogenität der Unternehmung und zur Sicherstellung aktueller und zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung beitragen [sollen]“ verstanden werden. GERSCH ET AL. (2005), S. 46. MALONEY übernimmt des Weiteren die von BURMANN und ZEPLIN vorgenommene Unterscheidung der Ressourcenausstattung in finanzielle Ressourcen und Arbeitsmittel. Darüber hinaus betrachtet er in dem Absatzmittlerkontext die Vornahme einer weiterführenden Differenzierung nach der Herkunft der Ressourcen in originäre Ressourcenausstattung des Absatzmittlers und Unterstützungsleistungen des Herstellers als notwendig. Vgl. MALONEY (2007), S. 196 f.

<sup>103</sup> Ebenda, S. 195 ff.

nutzenversprechen ist“.<sup>104</sup>

An das Erklärungsmodell des absatzmittlergerichteten Markenmanagements soll in dieser Arbeit angeknüpft werden. Einen Überblick über das Modell gibt Abbildung 4.



**Abbildung 4: Untersuchungsmodell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement**

Quelle: MALONEY (2007), S. 237.

Die empirische Untersuchung des aufgestellten Modells erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung von Absatzmittlern und Außendienstmitarbeitern des Unternehmens Poggenpohl Möbelwerke GmbH bei einer Stichprobengröße von 75 Absatzmittlern.<sup>105</sup> Das Erklärungsmodell erwies sich insgesamt als solide, da die zentralen Wirkungsbeziehungen weitestgehend bestätigt werden konnten.<sup>106</sup>

## 2.2 Konsumgütermärkte

### 2.2.1 Begriffsdefinition und zentrale Merkmale der Konsumgütermärkte

BRUHN und HOMBURG definieren Konsumgüter als Güter, welche dem Endverbrau-

<sup>104</sup> MALONEY (2007), S. 202.

<sup>105</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 212.

<sup>106</sup> So konnte der positive kausale Zusammenhang zwischen dem normativen Brand Commitment und dem Brand Citizenship Behavior sowie dessen Wirkung auf den Markenintegrationsgrad nachgewiesen werden. Eine positive Wirkung des instrumentellen Brand Commitment auf das Brand Citizenship Behavior hingegen konnte empirisch nicht belegt werden. Ebenda, S. 249 ff.

cher primär zur Befriedigung seiner materiellen Bedürfnisse dienen.<sup>107</sup> Den Ausführungen ZENTES und SWOBODAS folgend, kann zur **Typologisierung von Konsumgütern** eine Bildung von Produktgruppen nach dem Verwendungszweck vorgenommen werden. Es wird hierbei zwischen Verbrauchs- und Gebrauchsgütern unterschieden, wobei Erstgenannte zur einmaligen Verwendung bestimmt sind, Zweitgenannte hingegen die Möglichkeit einer mehrmaligen bzw. längerfristigen Verwendung bieten.<sup>108</sup> Die sogenannten „Fast Moving Consumer Goods“ (FMCG)<sup>109</sup>, welche sich durch eine hohe Kaufhäufigkeit sowie eine hohe Verbrauchsgeschwindigkeit kennzeichnen lassen, bilden als Güter des täglichen Bedarfs eine Teilmenge der Verbrauchsgüter.<sup>110</sup> Da im Rahmen dieser Arbeit auf diejenigen Branchen der Konsumgüterindustrie fokussiert wird, welche mit der Herstellung von FMCG befasst sind, mögen nachfolgend Merkmale angeführt werden, welche tendenziell als charakteristisch für diese Produktmärkte angesehen werden können.

Bezüglich des **Kaufverhaltens** ist anzuführen, dass die Endkunden bei diesem Produktfeld, vor dem Hintergrund einer hohen Produkterfahrung, dem geringen Budgetanteil sowie dem als gering wahrgenommenen Kaufrisiko<sup>111</sup> in der Regel ein geringes Involvement<sup>112</sup> und eine hohe Preissensibilität aufweisen.<sup>113</sup> Überwiegend besteht daher bei den Kaufentscheidungen eine geringe kognitive Kontrolle, somit ist ein weitestgehend habitualisiertes oder impulsives Entscheidungsverhalten zu unterstellen.<sup>114</sup> Der Einkaufsaufwand kann aufgrund des geringen Komplexitätsgrades und des hohen Distributionsgrades der Produkte als gering eingestuft werden. Die Beziehung, welche die Herstellerunternehmen zu den Endkunden unterhalten, wird im Wesentlichen durch den Einsatz unpersönlicher Kommunikationsinstrumente ge-

---

<sup>107</sup> Vgl. BRUHN/HOMBURG (2004), S. 404.

<sup>108</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2001), S. 293.

<sup>109</sup> Vereinfachend wird im Rahmen dieser Arbeit eine terminologische Gleichsetzung von Konsumgütern und Fast Moving Consumer Goods vorgenommen.

<sup>110</sup> Zu den FMCG zählen bspw. Nahrungsmittel, Tabakwaren, Reinigungsmittel und Körperpflegeprodukte. Vgl. WAARTS (1998), S. 63.

<sup>111</sup> Das Kaufrisiko bezeichnet in der verhaltenswissenschaftlichen Theorie „die vom Käufer nicht sicher vorhersehbaren negativen Folgen seines Kaufverhaltens“. ZENTES/SWOBODA, (2001), S. 268.

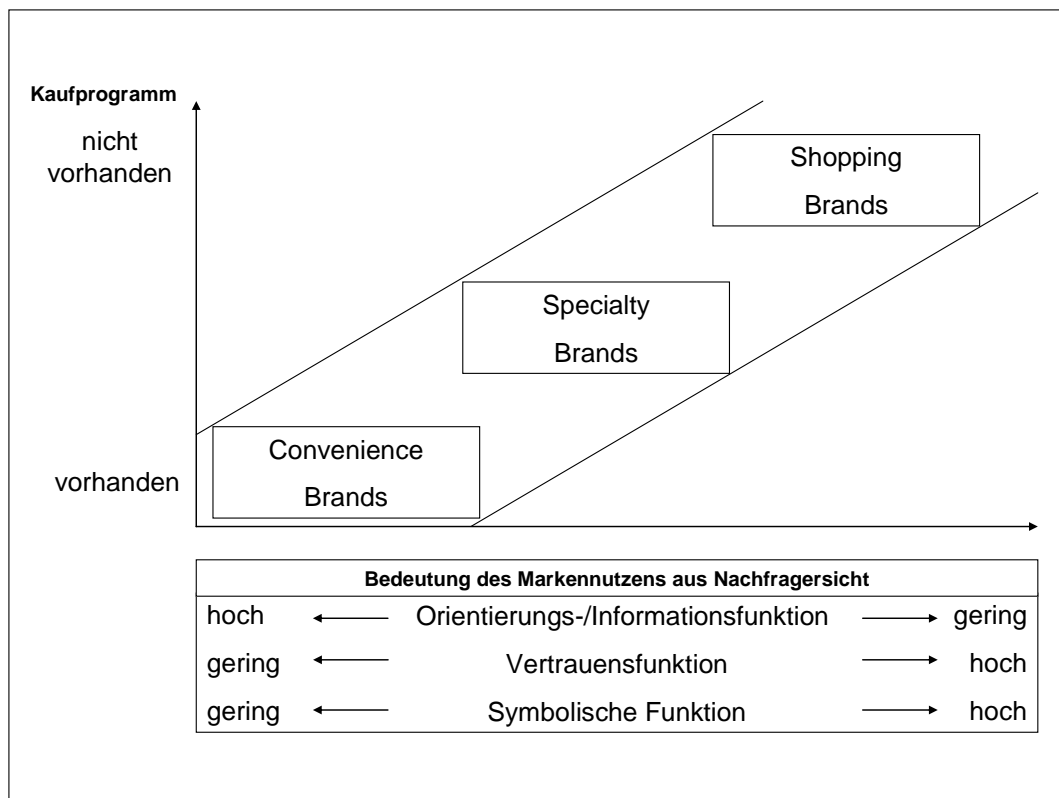
<sup>112</sup> Der Begriff Involvement beschreibt die Bedeutung, welche der Produktgruppe einer Marke aus Sicht des Kunden zukommt. Vgl. BURMANN (2006), S. 30.

<sup>113</sup> Vgl. SATTLER (2001) S. 663; ZENTES/SWOBODA, (2001), S. 294.

<sup>114</sup> Vgl. KROEBER-RIEHL/WEINBERG (2003), S. 373; SATTLER (2001), S. 664.

prägt (Massenmarktstrategie).<sup>115</sup>

Auf Basis der **Typologie von familialen Kaufentscheidungen** von RUHFUS<sup>116</sup> können Marken anhand der beiden Kriterien „Markennutzenbedeutung aus Nachfragersicht“ und „Bestehen eines Kaufprogramms“ den Kategorien „Convenience Brands“, „Specialty Brands“ und „Shopping Brands“ zugeordnet werden (vgl. Abbildung 5).<sup>117</sup>



**Abbildung 5: Kategorisierung von Marken**

Quelle: In enger Anlehnung an RUHFUS (1976), S. 23; BURMANN/WENSKE (2007), S. 204.

Die Zuordnung von FMCG-Marken zu einer Kategorie dieser Systematik kann wie folgt vorgenommen werden.

Hinsichtlich der Bedeutung der Markennutzenkomponenten ist anzuführen, dass eine Verringerung des Suchaufwands bei Markenprodukten, welche eine hohe Kaufhäu-

<sup>115</sup> Einschränkung ist anzuführen, dass mittels des Einsatzes moderner Medien vermehrt auch eine personalisierte Ansprache von Kunden angestrebt wird. Vgl. BRUHN/HOMBURG (2004), S. 405.

<sup>116</sup> Vgl. RUHFUS (1976), S. 21 ff.

<sup>117</sup> Vgl. BURMANN/WENSKE (2007), S. 203 f.

figkeit aufweisen, vor dem Hintergrund der Bequemlichkeitsorientierung der Konsumenten eine hohe Relevanz zugesprochen werden kann. Demnach ist die Bedeutung der Orientierungs- und Informationsfunktion für FMCG-Marken als hoch einzustufen. Der Vertrauensfunktion hingegen ist aus Sicht des Kunden eine eher geringere Bedeutung beizumessen, da der Erwerb von FMCG-Marken als Gütern des täglichen Bedarfs lediglich eine geringe finanzielle Mittelbindung erfordert und eine hohe Produkterfahrung besteht. Das empfundene Kaufrisiko ist daher gering. Die Bedeutung der symbolischen Funktion ist tendenziell ebenfalls als gering einzustufen, da das zumeist geringe Involvement gegenüber den hier bestehenden Marken eine sinnstiftende Wirkung erschwert, der Konsum von FMCG oftmals nicht in der Öffentlichkeit erfolgt und die geringe Preisstellung einer Prestigewirkung entgegensteht.<sup>118</sup> Hinsichtlich der Prüfung des Bestehens eines Kaufprogramms bei FMCG ist zu konstatieren, dass oftmals ein habitualisiertes Kaufverhalten vorliegend ist. FMCG-Marken können daher aufgrund einer Übereinstimmung der idealtypischen Ausprägungen von „Convenience Brands“ dieser Markenkategorie zugeordnet werden.

Nach dieser Darstellung des Kaufverhaltens in FMCG-Märkten und der hierauf gründenden Einordnung in die Typologie von Kaufentscheidungen soll nachfolgend auf die Vertriebswegegestaltung in diesen Märkten eingegangen werden.

Die **Distribution** erfolgt üblicherweise über mehrstufige Distributionskanäle, indirekte Vertriebsformen werden somit in FMCG-Märkten präferiert.<sup>119</sup> Typischerweise werden in FMCG-Märkten Rahmenverträge zwischen der Markenartikelindustrie und den Absatzmittlern in sogenannten „Jahresgesprächen“ ausgehandelt.<sup>120</sup> Diese Jahresvereinbarungen können den losen Formen des Kontraktvertriebs zugeordnet wer-

---

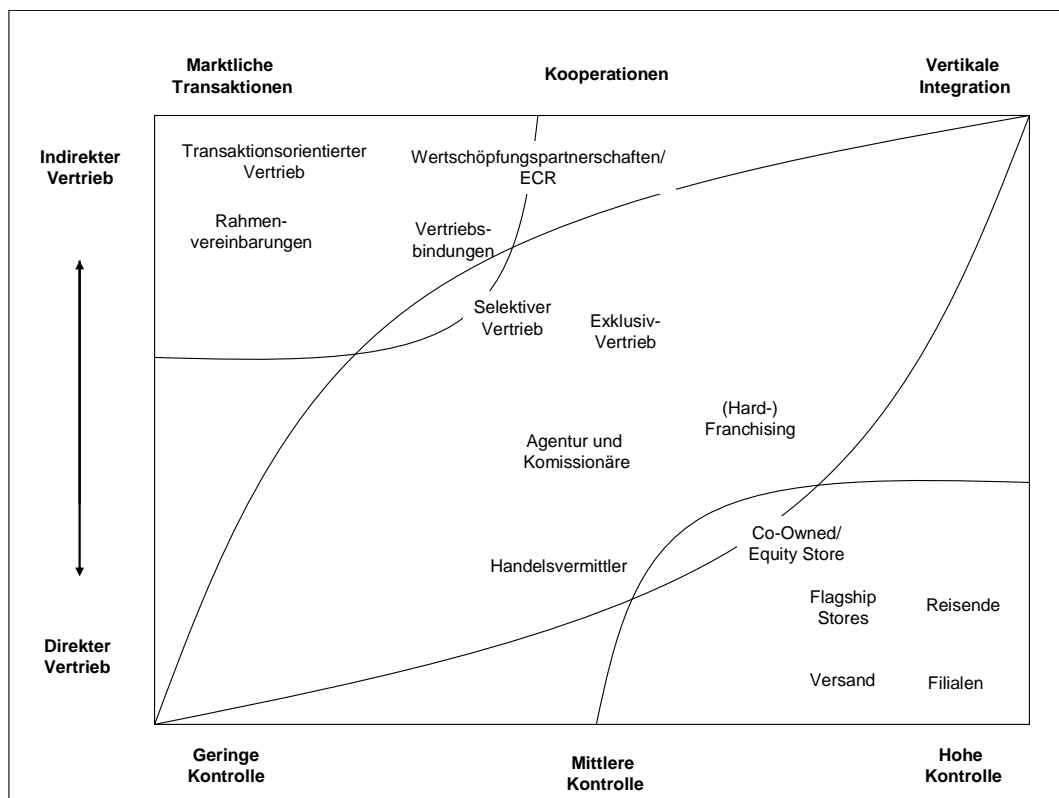
<sup>118</sup> Vgl. ähnlich BURMANN/WENSKE (2007), S. 205.

<sup>119</sup> Vgl. SATTLER (2001) S. 663. Gemäß der klassischen distributionspolitischen Differenzierung kann zwischen direkten und indirekten Absatzwegen unterschieden werden. MEFFERT zufolge handelt es sich um indirekte Formen der Distribution, sofern eine Einschaltung von Absatzmittlern (z.B. Groß- und/oder Einzelhandel) in den Absatzweg erfolgt. Direkte Formen der Distribution hingegen lassen sich durch einen direkten Kontakt zwischen Hersteller und Endkunden kennzeichnen. Eine kritische Einschätzung zur Dichotomisierung von Distributionsformen stammt von SWOBODA/GIERSCH. Aufgrund des Bestehens einer Vielzahl kooperativer Formen zwischen marktlichen Transaktionen und der vollen vertikale Integration schlagen sie vor, die analytische Trennung zwischen indirektem und direktem Vertrieb prozessual zu fassen. Vgl. MEFFERT (2000), S. 615 f.; SWOBODA/GIERSCH (2004), S. 1719; ZENTES ET AL. (2005), 679 f.

<sup>120</sup> ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1068.



den.<sup>121</sup> Daneben ist seit Beginn der 90-er Jahre eine zunehmende Bedeutung von Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Markenartikelindustrie und Handelsunternehmen zu verzeichnen. In FMCG-Märkten hebt sich hier insbesondere der Ansatz des Efficient-Consumer-Response-Konzeptes hervor.<sup>122</sup> Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Kontrollmöglichkeiten der imagerelevanten Faktoren mit steigendem Integrationsgrad der Absatzmittler zunehmen.<sup>123</sup> Für eine Einordnung der angeführten Vertriebswege in die Vielzahl möglicher Absatzalternativen dient Abbildung 6.



**Abbildung 6: Abgrenzungsalternativen der Vertriebswegetrachtung**

Quelle: in enger Anlehnung an SWOBODA/GIERSCH (2004), S. 1719.

Nachfolgend werden die Entwicklungslinien bei den FMCG-Marktteilnehmern unter-

<sup>121</sup> Die vertragliche Regelung der Hersteller-Handels-Beziehung erfolgt bei indirekten Distributionsformen durch die Festlegung des Kontraktkonzeptes. In dichotomer Unterteilung kann unter Bezugnahme auf die Intensität der kooperativen Beziehung zwischen „losen“ und „straffen“ Formen des Kontraktvertriebes unterschieden werden. Vgl. MEFFERT (2000), S. 632; SWOBODA/GIERSCH (2004), S. 1719; ZENTES ET AL. (2005), 684. Der Hersteller bemüht sich bei losen Rahmenvereinbarungen um die Absicherung des Jahresumsatzes, der Aktionen, der Platzierung der eigenen Produkte im Handelssortiment und der Leistungsvergütung. Vgl. LIEBMANN/ZENTES (2001), S. 292.

<sup>122</sup> Vgl. FRIEDRICH/HINTERHUBER (1999), S. 1.

<sup>123</sup> Vgl. ANDERSON/WEITZ (1986), S. 4 f.; MEFFERT (2000), S. 615; LASSLOP (2005), S. 486.

sucht, um im Anschluss in einer zusammenführenden Betrachtung darzustellen, welche Aspekte das Beziehungsgefüge zwischen Einzelhandel, Herstellern und Endkunden maßgeblich determinieren.

## 2.2.2 Analyse der Entwicklungen in Konsumgütermärkten

### **Einzelhandel**

Der Anteil des deutschen Einzelhandelsumsatzes an den privaten Konsumausgaben ist seit Beginn der 90-er Jahre rückläufig.<sup>124</sup> Damit einhergehend kam es zu einer **Umsatzstagnation** des Einzelhandels,<sup>125</sup> wobei der Einzelhandel zuletzt für das erste Halbjahr 2007 sogar eine negative Umsatzentwicklung in Höhe von real 1,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum verzeichnete.<sup>126</sup>

Die Struktur der Konsumgüterbranche hat sich aufgrund anhaltender **Konzentrationsprozesse** nachhaltig verändert. Im Gegensatz zu dem früheren Bestehen einer polypolistischen Marktform ist gegenwärtig ein Nachfrageoligopol vorliegend: Viele Hersteller sehen sich wenigen großen Handelsunternehmen gegenüber.<sup>127</sup>

Die Handelsunternehmen haben ihren Anteil an der Wertschöpfungskette in der Vergangenheit erheblich ausgeweitet. Dies erfolgte und erfolgt nach wie vor mittels der Entwicklung und Produktion von Handelsmarken sowie der Übernahme logistischer Felder (wie bspw. der Lagerhaltung und der Beschaffungs- und Distributionslogistik).<sup>128</sup> In zunehmendem Maße übt der Handel somit die strategische Steuerung über die Wertschöpfungskette aus.<sup>129</sup> Einige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von einer Übernahme der Marketing- und Logistikführerschaft.<sup>130</sup> Es kann festgehalten werden, dass vor dem Hintergrund der dargestellten Entwicklungen in der Kon-

---

<sup>124</sup> Vgl. HAUPTVERBAND DES DEUTSCHEN EINZELHANDELS/STATISTISCHES BUNDESAMT (2007).

<sup>125</sup> Vgl. APPELHOFF/GERLING (2003), S. 24.

<sup>126</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2007).

<sup>127</sup> Vgl. WESTPHAL (1991), S. 1. So erzielten die 20 größten Lebensmitteleinzelhändler im Jahre 2001 einen Anteil von 96,4 Prozent am Gesamtumsatz der Lebensmittelhändler. Daneben ist anzuführen, dass die Top 5 der Lebensmitteleinzelhändler in den letzten 20 Jahren eine kontinuierliche Steigerung ihres Anteils erzielen konnten, dieser lag zum angeführten Zeitpunkt bei 65,6 Prozent. Vgl. KPMG (2004), S. 23.

<sup>128</sup> Vgl. ZENTES ET AL. (2005), S. 677.

<sup>129</sup> Ebenda, S. 678.

<sup>130</sup> Vgl. IRRGANG (1993), S. 1; ZENTES ET AL. (2005), S. 678.

sumgüterwirtschaft eine Tendenz zur „**Veränderung der Arbeitsteilung**“ zwischen Industrie und Handel besteht.<sup>131</sup>

Daneben nehmen einige weitere Entwicklungen entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbssituation im deutschen Einzelhandel, von welchen die wesentlichsten nachfolgend angeführt werden. Als ein bedeutender wettbewerbstreibender Faktor ist zunächst anzuführen, dass sich die **Gesamtverkaufsfläche** des deutschen Einzelhandels in dem Zeitraum von 1971 bis 1999 mehr als verdoppelt hat.<sup>132</sup> Des Weiteren ist festzustellen, dass die Hoheit des Handels über die preispolitische Gestaltung im Absatzkanal<sup>133</sup> sowie ein wachsendes Preisbewusstsein der Konsumenten<sup>134</sup> als förderliche Rahmenbedingungen für die im Handel dominierenden Profilierungsbemühungen über die Darstellung der Preiswürdigkeit betrachtet werden können.<sup>135</sup> Eine zusätzliche Intensivierung erfuhr der hierdurch entfachte mengenorientierte „**Preiskrieg**“<sup>136</sup> durch den Bedeutungsanstieg von Discountern<sup>137</sup> und Handelsmarken<sup>138</sup>.

All diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass der deutsche Handel von einer enorm hohen **Wettbewerbsintensität** gekennzeichnet ist.<sup>139</sup>

### **Markenartikelindustrie**

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Verdrängungswettbewerbs und stagnierender Umsätze sind die Konsumgütermärkte seit den 90-er Jahren durch eine **Ver-**

---

<sup>131</sup> Vgl. ZENTES ET AL. (2005), S. 677 f.

<sup>132</sup> Als Folge dieser Entwicklung weist Deutschland eine der höchsten Versorgungsdichten in Europa auf. Vgl. SEIFERT (2006), S. 36.

<sup>133</sup> Dies resultiert aus der Aufhebung der vertikalen Preisbindung (1973) sowie dem Diskriminierungsgebot, welches bei dem Nichtbestehen sachlich gerechtfertigter Gründe ein Verbot des Ausschlusses von Händlern mit nicht genehmem Preisverhalten vorsieht. Hieraus resultiert eine starke Einschränkung der Einflussnahme auf die Preispolitik des Handels durch die Herstellerunternehmen. Vgl. ZENTES (1996), S. 163; AHLERT/KÖSTER (2005), S. 197.

<sup>134</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 32.

<sup>135</sup> Vgl. LIEBMANN/ZENTES (2001), S. 576; AHLERT/KÖSTER (2005), S. 197.

<sup>136</sup> Vgl. AHLERT/KÖSTER (2005), S. 198.

<sup>137</sup> Vgl. DILLER (1999), S. 351 f.

<sup>138</sup> Unter Handelsmarken sind Waren- bzw. Firmenkennzeichen zu verstehen, welche von einer Handelsorganisation zur Markierung ihrer Waren genutzt werden. Unter Anwendung der in Kapitel 2.1.1 angeführten Markendefinition ist hierbei jedoch insbesondere denjenigen Produkt-„Marken“ des Handels dieser Markenstatus nicht zuzusprechen, welche aus Sicht der Konsumenten eine vollkommene Austauschbarkeit aufweisen. Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005c), S. 178 f.

<sup>139</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 36.

**schärfung der Wettbewerbsbedingungen** gekennzeichnet.<sup>140</sup> Ein internes Wachstum kann von vielen Herstellern somit kaum noch erzielt werden, daher vollziehen Unternehmen in zunehmendem Maße **Akquisitionen und Fusionen** zu ihrer Vergrößerung. Ziel des Wachstums ist dabei die Erzielung von Größenvorteilen und die Realisierung der damit in Verbindung stehenden Kostendegressionseffekte. Die Unternehmen streben hierüber eine Verbesserung ihrer horizontalen und vertikalen Wettbewerbsposition an.<sup>141</sup>

Neben diesen Konzentrationsprozessen auf horizontaler Ebene lässt sich eine zunehmende **Vorwärtsintegration** von Herstellerunternehmen konstatieren, welche dem Entgegenwirken eines Machtverlustes im Absatzkanal dienlich sein soll.<sup>142</sup> Es ist jedoch einschränkend darauf hinzuweisen, dass die meisten Hersteller über eigene Verkaufsorgane bzw. Netzwerke nicht verfügen und der traditionelle indirekte Vertrieb über stationäre Absatzmittler insbesondere vor dem Hintergrund des oftmals bestehenden Ubiquitätsstrebens weiterhin eine hohe Relevanz in FMCG-Märkten haben wird.<sup>143</sup>

Neben diesen strukturellen Veränderungen der Konsumgüterindustrie sind aus markenpolitischer Sicht zwei wesentliche Fehlentwicklungen zu skizzieren. Diese sind mit einem vielfach lediglich defizitär ausgeprägten Markenführungsverständnis auf der Top-Management-Ebene der Herstellerunternehmen in Verbindung zu bringen.

Als erste Fehlentwicklung ist anzuführen, dass in der Vergangenheit eine Vielzahl von Markenartikelherstellern sich aufgrund von mangelhaften Kapazitätsauslastungen zur **Produktion von Handelsmarken** bereiterklärten. Dies trug insbesondere im Falle der Belieferung von Absatzmittlern mit qualitativ nahezu gleichwertigen Produk-

---

<sup>140</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1065. Hierbei führten Entwicklungen im Rahmen des beschleunigten technologischen Wandels sowie der Globalisierung für die meisten Industrieunternehmen zu einer immer schnelleren Erosion komparativer Konkurrenzvorteile. Vgl. SEIFERT, (2006), S. 43.

<sup>141</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 7 f.

<sup>142</sup> In Verbindung mit den bestehenden Outsourcing-Tendenzen hinsichtlich rückgelagerter Aktivitäten in der Wertschöpfungskette wird dies in der wissenschaftlichen Literatur unter dem Begriff der asymmetrischen Entwicklungen in der Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse diskutiert. Exemplarisch kann die gegenwärtig von Großbrauereien vollzogenen Übernahmen von bzw. Beteiligungen an Großhändlern in der Getränkewirtschaft angeführt werden. Hierzu zählt unter anderem die seit Ende 2003 bestehende mehrheitliche Beteiligung der Brauereien Krombacher, Warsteiner und Radeberger am Grossisten Trinks. Vgl. ZENTES ET AL. (2005), S. 683 ff.

<sup>143</sup> Vgl. AHLERT (1996), S. 199 ff.; BRUHN (2004), S. 245 ff.; SEIFERT (2006), S. 48.

ten maßgeblich zu einer Imageerosion und dem Relevanzverlust vieler Herstellermarken aus der Perspektive der Endkonsumenten bei.<sup>144</sup>

Als zweite Fehlentwicklung ist anzuführen, dass der Verdrängungswettbewerb und die ruinöse Preispolitik des Handels vielfach dazu geführt haben, dass Unternehmen den hieraus resultierenden Kostendruck als Anlass genommen haben, eine aggressiv verfolgte Realisierung von Einsparungspotenzialen zur Erzielung der **Kostenführerschaft** in ihrem jeweiligen Produktsegment zu vollziehen. In Folge lässt sich bei vielen Herstellern ein Prozess des „**De-Branding**“ konstatieren.<sup>145</sup>

### **Endkunden**

Sowohl Hersteller- als auch Handelsunternehmen sehen sich mit einer Zunahme der Komplexität hinsichtlich der Bedarfs- und Verhaltensmuster von Endkunden konfrontiert. Unter dem Begriff der **Hybridisierung des Konsumverhaltens** wird eine Entwicklung diskutiert, bei der ein Konsument je nach Bedarfssituation und Produktkategorie ein eher preis- bzw. luxusorientiertes Kaufverhalten aufweist. Hierbei sind insbesondere Produkte des täglichen Bedarfs von einem Kaufverhalten betroffen, bei welchem der Preis als wesentliches Entscheidungskriterium herangezogen wird.<sup>146</sup> Eine Förderung der Preissensibilität und des preisorientierten Kaufverhaltens der Endkunden erfolgt durch die Verkaufsförderungsaktionen des Handels, welche mehrheitlich auf die Preiskommunikation fokussieren.<sup>147</sup> Mit der Erhöhung der Preissensibilität geht eklatanterweise jedoch eine Abnahme der Einkaufsstätten- und Markenloyalität einher.<sup>148</sup>

Die aus Sicht der Verbraucher zunehmend wahrgenommene Austauschbarkeit von Waren lässt sich neben den dargelegten Fehlern des Markenmanagements der Hersteller auf die auf gesättigten Märkten bestehende Homogenisierung der Produktmärkte zurückführen. In Folge ist eine **Erosion der Marke-Kunden-Beziehung** zu

---

<sup>144</sup> Vgl. BURMANN/MEFFERT (2005c), S. 178.

<sup>145</sup> Vgl. AHLERT/KÖSTER (2005), S. 198.

<sup>146</sup> Vgl. MEFFERT (2000), S. 107.

<sup>147</sup> Vgl. OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 70; vgl. zur Dominanz preispolitischer Maßnahmen im Handel auch LIEBMANN/ZENTES (2001), S. 576, AHLERT/KÖSTER (2005), S. 197.

<sup>148</sup> Vgl. MEFFERT (2000), S. 289.

konstatieren.<sup>149</sup>

### **Zwischenfazit zu den Entwicklungen in Konsumgütermärkten**

In einer zusammenführenden Betrachtung ist festzuhalten, dass aufgrund des vorherrschenden Verdrängungswettbewerbs auf den stagnierenden Konsumgütermärkten zusätzliche Marktanteile sowohl auf Seiten der Hersteller als auch auf Seiten des Handels nur zu Lasten der Wettbewerber erzielt werden können.<sup>150</sup> In Verbindung mit dem Bestehen geringer Gewinnmargen und Überkapazitäten auf beiden Seiten<sup>151</sup> erhöht sich die Notwendigkeit der Austauschpartner, zur Erzielung von Umsatz- und Erlössteigerungen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, welche eine positive Differenzierung aus Sicht der Endkunden ermöglichen. Die Realisierung von vertikalen Kooperationen, welche mittels der synergetischen Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten können,<sup>152</sup> wird jedoch dadurch erschwert, dass die Verschärfung des Wettbewerbsklimas zu einer Erhöhung des Konfliktpotentials in den Hersteller-Handels-Beziehungen geführt hat.<sup>153</sup> Andererseits kann jedoch beobachtet werden, dass nach wie vor nahezu die Hälfte der Hersteller- und Handelsunternehmen das Beziehungsklima als kooperativ beurteilen.<sup>154</sup> Aufbauend auf den bisherigen Ausführungen, gibt nachfolgende Abbildung einen Überblick über die Entwicklungen bei den Marktteilnehmern der Konsumgütermärkte sowie dem daraus resultierenden Beziehungsgefüge zwischen Markenartikelindustrie und Handel (vgl. Abbildung 7).<sup>155</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 7.

<sup>150</sup> Vgl. LAURENT (1996), S. I.

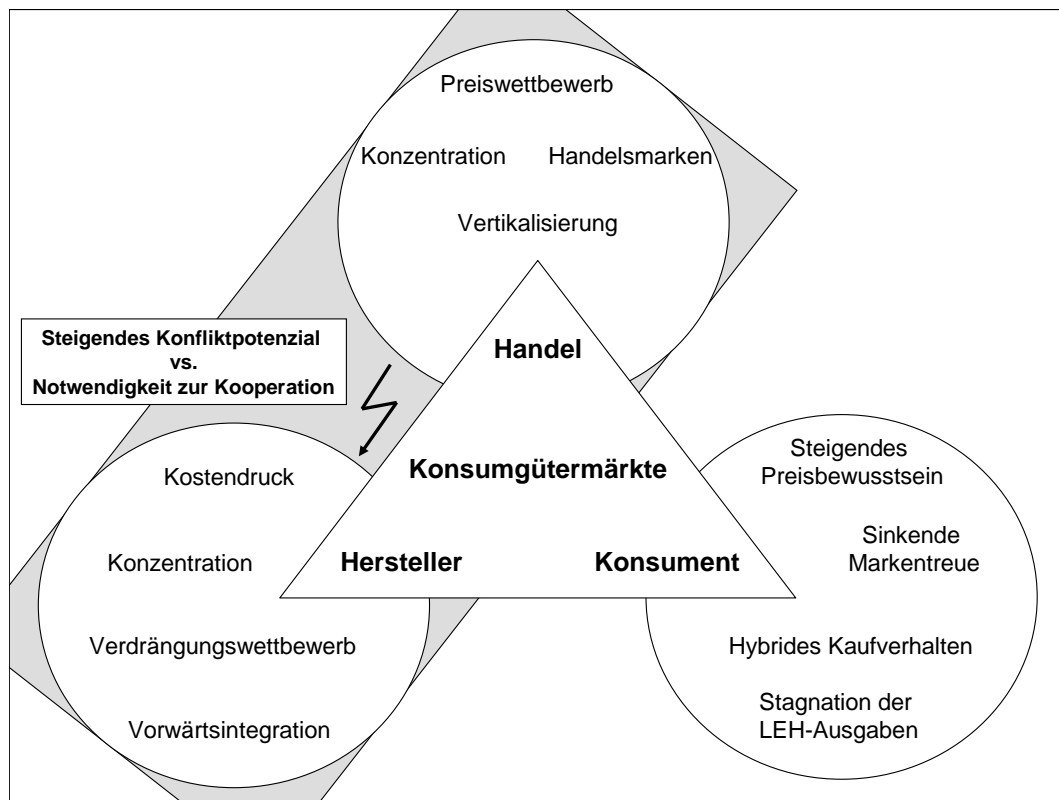
<sup>151</sup> Vgl. MOATTAR ET AL. (2004), S. 1.

<sup>152</sup> Vgl. FRIEDRICH/HINTERHUBER (1999), S. 2 ff; LIEBMANN/ZENTES (2001), S. 278.

<sup>153</sup> Vgl. AHLERT (2004), S. 60.

<sup>154</sup> Vgl. ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1690.

<sup>155</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1065.



**Abbildung 7: Konsumgütermärkte im Spannungsfeld dynamischer Entwicklungen**

Quelle: in Anlehnung an KOTZAB/TELLER (2003), S. 269.

Die Betrachtung des erhöhten Konfliktpotenzials soll in folgendem Kapitel im Kontext der absatzmittlergerichteten Markenführung vertieft werden.

### 3. Herausforderungen und Ansätze der absatzmittlergerichteten Markenführung in Konsumgütermärkten

Aufbauend auf den Erkenntnissen über die Entwicklungen auf FMCG-Märkten werden in diesem Kapitel die Charakteristika der Hersteller-Handelsbeziehung und die Bedingungen auf Seiten des Handels und der Hersteller dargestellt, welche die Erreichung der Zielsetzung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement – die Realisierung eines hohen Markenintegrationsgrades – auf diesen Märkten als besondere Herausforderung kenntlich machen. Des Weiteren soll auf relevante strategische Ansätze der Forschung zum Absatzkanalmanagement eingegangen werden. Das Kapitel 3 wird mit einem Zwischenfazit zu den grundsätzlichen strategischen Optionen des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten abgeschlossen.

#### 3.1 Besondere Herausforderungen der Übertragung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement auf Konsumgütermärkte

Als wesentliche Herausforderung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten sind zunächst die mannigfaltigen **Konflikte** anzuführen, welche die Hersteller-Handels-Beziehungen maßgeblich prägen.<sup>156</sup> Hinsichtlich der Konfliktarten kann eine Unterscheidung in Ziel-, Macht-, Rollen- und Informationskonflikte vorgenommen werden.<sup>157</sup> Eine besondere Bedeutung ist hierbei den Zielkonflikten zuzusprechen, welche eine wesentliche Ursache für Macht-, Rollen- und Informationskonflikte darstellen.<sup>158</sup> Die generellen Zieldivergenzen lassen sich grundsätzlich auf das Unabhängigkeits- und Gewinnstreben der Marktpartner zurückführen, welche oftmals als Ursachen für Funktions- und Spannverteilungskonflikte<sup>159</sup> betrachtet

---

<sup>156</sup> Wengleich nachfolgend angeführten Konfliktarten grundsätzlich Relevanz im Hersteller-Absatzmittler-Kontext zuzusprechen ist, lassen sich für den FMCG-Markt diesbezüglich besondere Ausprägungen feststellen.

<sup>157</sup> Vgl. STERN/GORMAN (1969), S. 157.

<sup>158</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 171.

<sup>159</sup> Als Funktionsverteilungskonflikt wird die Auseinandersetzung um die Steuerung und Kontrolle bedeutender Funktionen der Wertschöpfungskette angesehen. Vgl. KOTSCHI (2003), S. 55. Der Spannverteilungskonflikt hingegen bezieht sich auf die Verteilung des Gesamtgewinns in der Hersteller-Handels-Dyade. Da im Rahmen der Festlegung des Händler-Abgabepreises der Zuegewinn eines der Austauschpartner automatisch mit dem Verlust des anderen einhergeht ist dieser zentrale Konflikt als systemimmanent zu bezeichnen und daher nicht eliminierbar. Vgl. HOLZKÄMPER (1999), S. 10.



werden.<sup>160</sup> Zunächst mögen die wesentlichen Konflikte, welche mit Zieldivergenzen in Verbindung stehen, skizziert werden. Anschließend werden die Macht-, Rollen- und Informationskonflikte näher betrachtet.

Als wesentliche Ursache von Zielkonflikten in der Hersteller-Handels-Beziehung sind die jeweils im Mittelpunkt stehenden Zielinhalte anzuführen.<sup>161</sup> Auf Seiten der Hersteller besteht das Bestreben, eine **Profilierung** seiner Markenprodukte beim Endkunden zu erzielen, welches oftmals in diametralem Verhältnis zu dem Streben der Händler steht, eine Profilierung ihres Betriebstypen- bzw. Einkaufsstättenimages (Sortiments- und Preisdifferenzierung) zu realisieren.<sup>162</sup> Einen wesentlichen Beitrag zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb aus Sicht der Endkunden soll in diesem Zusammenhang auf Seiten der Absatzmittler insbesondere von den Handelsmarken geleistet werden.<sup>163</sup> Die Handelsmarken, welche zunehmend auch im Premium-Segment positioniert werden,<sup>164</sup> sind vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Professionalisierung des Handels<sup>165</sup> längst in einen Verdrängungswettbewerb mit den Markenartikelherstellern eingetreten.<sup>166</sup> Wenngleich hiervon bisher vor allem Zweit- und Drittherstellermarken des Verbrauchsgüterbereichs betroffen sind, ist mittelfristig davon auszugehen, dass im Rahmen dieses **vertikalen Markenwettbewerbs** auch führende Herstellerunternehmen Marktanteile zu Gunsten von Herstellermarken einbüßen.<sup>167</sup>

Die abweichenden Grundausrichtungen der Hersteller- und Handelsziele führen auch auf der Ebene der Maßnahmeziele zu Konflikten.<sup>168</sup> Im Folgenden werden die vier Konfliktfelder angeführt, welche sich durch unterschiedliche Ziele bezüglich des Ein-

---

<sup>160</sup> Vgl. IRRGANG (1989), S. 7; KOPPELMANN (1995), S. 45; GEGENMANTEL (1996), S. 6.

<sup>161</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 40.

<sup>162</sup> Vgl. OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 11 f; STEINER (2007), S. 40.

<sup>163</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 3.

<sup>164</sup> Vgl. OLBRICH (2002), S. 20; AHLERT ET AL. (2000), S. 67.

<sup>165</sup> Vgl. ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1681.

<sup>166</sup> Vgl. GOLLNICK/SCHINDLER (2001), S. 379. Hiervon sind insbesondere Hersteller von Verbrauchsgütern betroffen. BRUHN (2001), S. 5

<sup>167</sup> Vgl. PIETERSON (2004), S. 65. Vgl. zum vertikalen Markenwettbewerb ausführlich BRUHN (2001), S. 16 ff.

<sup>168</sup> Vgl. HOLZKÄMPER (1999), S. 16.

satzes des Marketinginstrumentariums ergeben.<sup>169</sup>

Das höchste Konfliktpotenzial besteht zwischen Markenartikelindustrie und Handel in der **Preis- und Konditionenpolitik**. Die Dominanz der preispolitisch orientierten Aktionen des Handels (Sonderpreise, Sonderverkäufe u.ä.),<sup>170</sup> lassen sich, wie bereits dargestellt, durch das Bemühen der Absatzmittler um eine Demonstration ihrer Preiswürdigkeit erklären.<sup>171</sup> Die Preis-Aktionen bilden das primäre Problem für die Markenartikelindustrie, da diese die oftmals von Herstellerunternehmen angestrebte Profilierung der von ihnen geführten Marken über Qualitätsattribute konterkarieren und dazu führen, dass erhebliche Preisdifferenzen im Handel auftreten. Somit kann das von der Markenartikelindustrie angestrebte einheitliche Erscheinungsbild der Marke über sämtliche Kundenkontaktpunkte häufig nicht realisiert werden. Insgesamt bergen die Preis-Aktionen daher die Gefahr, zu Glaubwürdigkeitsverlusten und Imageschädigungen für die Herstellermarken zu führen.<sup>172</sup> Darüber hinaus fördern die Preis-Aktionen das preisorientierte Kaufverhalten der Endkunden und leisten somit einer Abnahme der Marken- und Einkaufsstättenloyalität Vorschub.<sup>173</sup>

Als weiteres Konfliktfeld ist die **Produkt- bzw. Sortimentspolitik** anzuführen. Hier sehen sich die markenführenden Hersteller in ihrem Bestreben, eine Profilierung ihrer Marken zu erzielen, mit der Zielsetzung des Handels konfrontiert, welcher eine Sortimentsprofilierung anstrebt. Bezüglich der Produktpolitik der Herstellerunternehmen bemängelt der Handel, dass die Mehrzahl der neu entwickelten Produkte keine Innovationen darstellen sowie nicht hinreichend an den tatsächlichen Bedürfnissen des Handels und der Endnachfrager orientiert sind. Diese Fehler stellen ihrer Auffassung nach die Ursache für die hohe Floprate von Neuprodukten in FMCG-Märkten dar. Die Herstellerunternehmen kritisieren hingegen, dass die Handelsunternehmen keine ausreichende Unterstützungsleistung bei Neuprodukteinführungen erbringen.<sup>174</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. MEFFERT (2000), S. 611; STEFFENHAGEN (1975), S. 75.

<sup>170</sup> Vgl. LIEBMANN/ZENTES (2001), S. 567.

<sup>171</sup> Vgl. AHLERT/KÖSTER (2005), S. 197.

<sup>172</sup> Vgl. ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1691.

<sup>173</sup> Vgl. Kapitel 2.2.2.3.

<sup>174</sup> Vgl. zu diesem Absatz ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1068 f.

Als Problemfeld im Rahmen der **Distributionspolitik** sind in FMCG-Märkten insbesondere die Bestrebungen der Handelsunternehmen zur Übernahme logistischer Funktionen anzusehen, welche mit dem Bemühen der Hersteller kollidieren, ihre einstige Vormachtstellung in der Logistik weitestgehend aufrechtzuerhalten.<sup>175</sup>

Vor dem Hintergrund des Profilierungskonflikts zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen besteht im Bereich der **Kommunikationspolitik** das Problem, dass die vom Handel eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen oftmals hohe inhaltlich Inkonsistenzen zu den Kommunikationsmaßnahmen der Hersteller aufweisen. Dadurch kann die Erzielung der herstellerseitig intendierten Werbeeffekte negativ beeinflusst werden.<sup>176</sup>

**Machtkonflikte** im Absatzkanal basieren auf dem Einsatz von Machtmitteln zur Durchsetzung von Eigeninteressen des jeweils mächtigeren Austauschpartners.<sup>177</sup> Hinsichtlich der gegenwärtigen Machtverteilung in FMCG-Märkten ist anzuführen, dass die dargestellten Konzentrationstendenzen auf der Handelsseite mit einer zunehmenden Nachfragemacht<sup>178</sup> der Absatzmittler einhergehen.<sup>179</sup> Eine Anwendung dieser Macht erfolgt mittels der Steuerung der Abnahmemengen durch den Handel. Hierdurch wird dieser in die Lage versetzt, den Hersteller zu belohnen bzw. zu bestrafen.<sup>180</sup> Es ist in diesem Zusammenhang jedoch darauf hinzuweisen, dass sich die Märkte für FMCG zu Käufermärkten entwickelt haben, auf welchen nicht mehr alle angebotenen Produkte verkauft werden können.<sup>181</sup> Somit ist unter Einbeziehung der Endkunden als drittem Marktpol festzuhalten, dass bei diesen das originäre Machtübergewicht vorliegt. Die Nachfragemacht des Handels leitet sich von der Übermacht

---

<sup>175</sup> Vgl. ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1693.

<sup>176</sup> Ebenda.

<sup>177</sup> Vgl. SCHÖGEL/TOMCZAK (2004), S. 41.

<sup>178</sup> Nachfragemacht kann als bestehend angesehen werden, sofern ein Nachfrager mittels des Einsatzes seiner wirtschaftlichen Macht (d.h. aufgrund seiner überragenden bzw. marktdominierenden Position) dauerhaft in der Lage ist, größere Verhaltensspielräume gegenüber der anderen Marktseite zu erzielen, welche sich einer Regulierung durch den Wettbewerb weitestgehend entziehen. TÄGER ET AL. (1994), S. 78.

<sup>179</sup> So erzielen einzelne Handelsunternehmen bereits einen Umsatzanteil von teilweise mehr als 20 Prozent bei den Herstellerunternehmen. Demgegenüber beträgt der Anteil der Mehrzahl der Hersteller an dem Gesamtumsatz der von ihnen belieferten Handelsunternehmen nicht mehr als 1 Prozent. Vgl. BÖHLKE (1995), Sp. 2486; MEFFERT (2000), S. 611.

<sup>180</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 68.

<sup>181</sup> Vgl. MARSCHNER (2004), S. 208; SCHÖGEL/TOMCZAK (2004), S. 39.

der Endkunden ab und ist somit als derivativ zu charakterisieren.<sup>182</sup> Ein Gegengewicht zu der derivativen Nachfragemacht des Handels kann daher der von der Herstellerseite erzeugte Nachfragesog (Consumer-Pull) für die von diesem vertriebenen Markenartikel sein. Dieser beruht auf einer erfolgreichen Präferenzbildung für die eigenen Produkte bei den Endkunden.<sup>183</sup> Die Markenartikel der Hersteller weisen jedoch aus Sicht des Handels mehrheitlich kein ausreichend hohes akquisitorisches Potential auf, um für diesen unverzichtbar zu sein. Unter Bezugnahme auf eine Studie von FEIGE (1996) ist in diesem Zusammenhang anzuführen, dass selbst unter führenden deutschen Herstellern des FMCG-Bereichs lediglich 42 Prozent hinsichtlich ihrer Listung über eine gesicherte Position im Handel verfügen.<sup>184</sup> Damit ist die Verhandlungsposition der Mehrzahl der Markenartikelhersteller als schwach einzustufen.<sup>185</sup> Es kann festgehalten werden, dass die Machtdominanz in der Hersteller-Handels-Dyade oftmals beim Handel liegt.<sup>186</sup> Der Handel steht im Bewusstsein seiner Machtposition und vermag es, durch die Anwendung von Machtmitteln, Konflikte im Absatzkanal zunehmend zu seinem Vorteil zu entscheiden.<sup>187</sup>

Die **Rollenkonflikte** basieren auf Divergenzen im gegenseitigen Rollenverständnis bezüglich der Übernahme von Marketingfunktionen.<sup>188</sup> Der Handel hat sich zunehmend aus seiner einstigen Rolle als Distributionsgehilfe der Hersteller emanzipiert und nimmt vielfach bereits die Rolle des Marktgestalters ein. Die Herstellerunternehmen hingegen mussten diese Rolle, welche sie bis in die 70-er Jahre hinein einzunehmen vermochten, weitestgehend an den Handel abtreten. Ihrerseits sehen sich die Hersteller inzwischen oftmals mit einem Rollenverständnis von Seiten des Han-

---

<sup>182</sup> Vgl. AHLERT ET AL. (2000), S. 169 f.

<sup>183</sup> Vgl. STEFFENHAGEN (1975), S. 104 ff., FEIGE (1996), S. 318 f.

<sup>184</sup> FEIGE führte eine Untersuchung hinsichtlich der Erfolgsträchtigkeit unterschiedlicher Strategien der handelsorientierten Markenführung deutscher Konsumgüterhersteller durch. Der angeführte Wert stellt die Summe des relativen Anteils derjenigen Marken an der Stichprobe dar, welche den Status „unverzichtbar“ bzw. „gesichert“ zugesprochen bekommen haben. Die im Rahmen der Untersuchung betrachteten Marken zählten jeweils zumindest zu der Gruppe der zehn umsatzstärksten Unternehmen der jeweiligen Produktkategorie. Vgl. FEIGE (1996), S. 316 ff.; TOMCZAK ET AL. (2005), S. 1099.

<sup>185</sup> Darüber hinaus bewirkt die zu Gunsten der Absatzmittler ausfallende Informationsverteilung im Absatzkanal eine Ausweitung der Machtgrundlagen der Absatzmittler. Vgl. MEFFERT (1999), S. 411; ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1685.

<sup>186</sup> Vgl. ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1685.

<sup>187</sup> Vgl. SCHMIDT ET AL. (2004), S. 30.

<sup>188</sup> Vgl. MEFFERT (2000), S. 611.

dels konfrontiert, in dessen Rahmen ihre Funktion auf die eines Lieferanten reduziert wird.<sup>189</sup>

Im Zusammenhang der Rollenkonflikte kann auch die **Gatekeeper Funktion** angeführt werden, welche der Handel gegenüber der Markenartikelindustrie einnimmt. Dies erfolgt gemäß SEIFERT hinsichtlich der Bereitstellung von Regalplatz und der Weitergabe relevanter Informationen über das Kaufverhalten von Kunden.<sup>190</sup>

Die Händler haben aufgrund ihrer Kundennähe einen Vorteil hinsichtlich der Erlangung von Informationen über das Kaufverhalten der Konsumenten gegenüber den Herstellern.<sup>191</sup> Die Herstellerunternehmen verfügen wiederum ihrerseits aus der Marktforschung über Erkenntnisse bezüglich des Verbraucherverhaltens und deren Einstellungen.<sup>192</sup> Aufgrund dieses Informationsgefälles kann es - bei Bestehen eines unzureichenden Informationsaustausches - zu **Informationskonflikten** kommen, welche auf der Ableitung divergierender Implikationen für das Marketing basieren.<sup>193</sup>

Vor dem Hintergrund der dargestellten Entwicklungen auf Seiten der Hersteller und des Handels wird das Beziehungsklima von Hersteller- und Handelsunternehmen in zunehmendem Maße als konfliktär wahrgenommen (vgl. Abbildung 8).<sup>194</sup> Ein konfliktäres Verhalten im Absatzkanal führt jedoch zu negativen Effekten und einer schlechteren Zielerreichung für alle Marktteilnehmer.<sup>195</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. SCHÖGEL/TOMCZAK (2004), S. 40 f.

<sup>190</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 45 f.

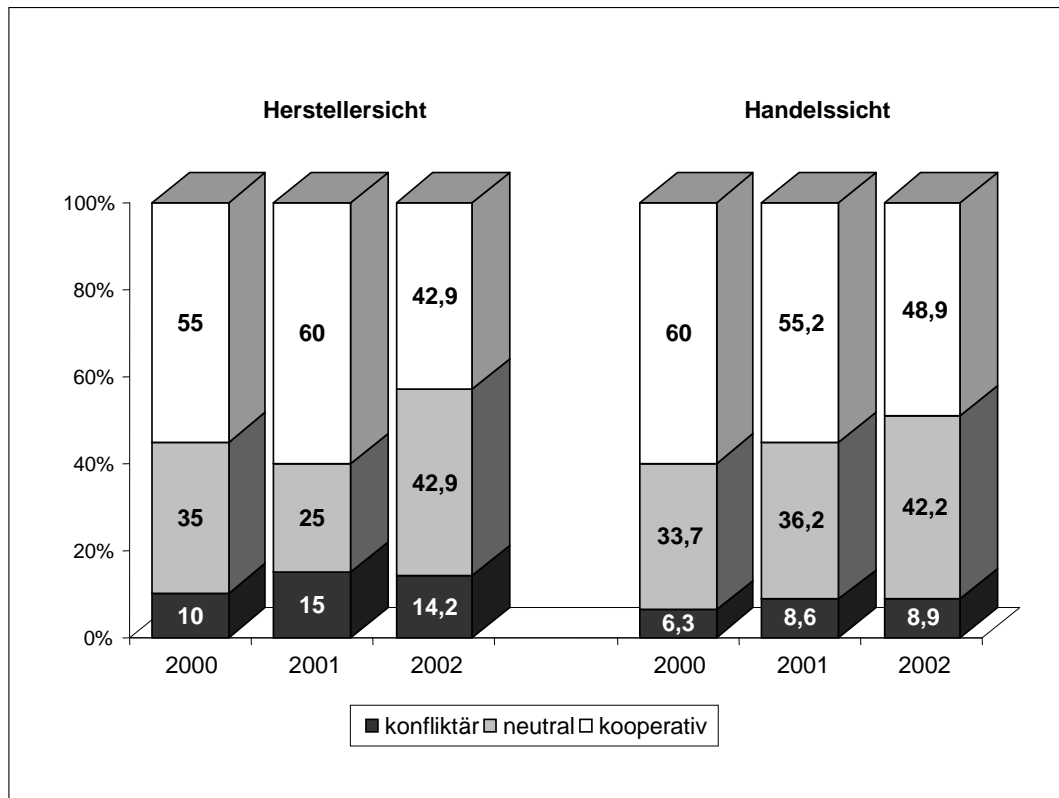
<sup>191</sup> MEFFERT spricht in dem Zusammenhang der Datenhoheit des Handels trefflich von einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Austauschpartnern. Vgl. MEFFERT (1999), S. 411

<sup>192</sup> Vgl. SCHÖGEL/TOMCZAK (2004), S. 40.

<sup>193</sup> Vgl. MEFFERT (2000), S. 611 f.

<sup>194</sup> Vgl. AHLERT (2004), S. 60.

<sup>195</sup> Vgl. ausführlich STEINER (2007), S. 13 ff.



**Abbildung 8: Beziehungsklima zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen**

Quelle: ZENTES/BARTSCH (2002), S. 18.

Des Weiteren ist in Anlehnung an THIES anzuführen, dass Absatzmittler über die „image-adäquate“ Distribution eines Markenartikels entscheiden.<sup>196</sup> Insbesondere bei der in den FMCG-Märkten dominierenden Zwischenschaltung rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Absatzmittler ist eine erhebliche Einschränkung der marketingpolitischen Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten im Endkundenmarkt kennzeichnend.<sup>197</sup> Die Einflussnahme von Seiten der Hersteller auf imagerrelevante Faktoren wie bspw. Ladengestaltung, Platzierung, Markenauftritt sowie Endkundenpreis ist unter diesen Bedingungen sehr gering. Vielmehr werden diese Aufgaben weitestgehend durch den Handel bestimmt.<sup>198</sup> Die zur Unterstützung eines markenkonformen PoS-Auftritts notwendigen Verkaufsförderungsaktivitäten der Hersteller<sup>199</sup> können

<sup>196</sup> THIES führt den Imagefilter als eine von vier Filterfunktionen des Handels an. Vgl. THIES (1976), S. 63 ff.

<sup>197</sup> Vgl. SWOBODA/GIERSCH (2004), S. 1715. Als weitere Ursache kann neben der indirekten Vertriebsform die Machtdominanz der Handelsunternehmen im Absatzkanal identifiziert werden. Vgl. Kapitel 2.2.2.1.

<sup>198</sup> Vgl. SATTLER (2001), 15 f.

<sup>199</sup> Hierzu zählen bspw. das Anbieten von Produktproben zur Qualitätsverdeutlichung, eine anspre-

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

somit ohne eine Integration der Händler nicht realisiert werden, so dass eine kollaborative Gestaltung der Konzeption und Implementierung dieser Maßnahmen erforderlich wird.<sup>200</sup> Ein kooperatives Vorgehen wird jedoch durch die dargestellte Ausweitung von Konflikten erschwert.

Als weitere Herausforderung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement ist zu berücksichtigen, dass für FMCG-Hersteller aufgrund des i.d.R. bestehenden Ubiquitätsstrebens<sup>201</sup> bei der Wahl der Absatzmittler **kaum Selektionsmöglichkeiten** vorhanden sind. Vor dem Hintergrund der hoch-konzentrativen Marktstruktur auf Seiten des Handels würde die mit einem selektiven Vertrieb verbundene Meidung bestimmter Absatzmittler zudem beträchtliche Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis haben und könnte angesichts der hohen Umsatzbedeutung einzelner Absatzmittler für die Herstellerunternehmen sogar den Unternehmenserfolg des Herstellers insgesamt gefährden.<sup>202</sup>

Somit bestehen hinsichtlich der Erzielung eines hohen Fits zwischen Absatzmittlern und der Markenidentität zur Sicherstellung einer hohen Markenintegration in FMCG-Märkten erhebliche Schwierigkeiten. Auf der anderen Seite existiert jedoch bei imageinkonformem Vertrieb eine Inkonsistenz zwischen dem Nutzenversprechen einer Marke und dessen Markenauftritt am PoS. Imageschädigungen können die Folge sein.<sup>203</sup>

Des Weiteren ist es Unternehmen des Lebensmittelhandels vor dem Hintergrund ihrer Preispolitik nicht möglich, eine personalkostenintensive Angebotsform bereitzustellen.<sup>204</sup> Daraus resultierende Personalengpässe und mangelhafte Qualifikation des Verkaufspersonals führen dazu, dass der Kunde im Lebensmitteleinzelhandel oftmals auf sich allein gestellt ist oder aber unzureichend qualifiziertes, unter Zeitdruck stehendes Verkaufspersonal für eine Beratung aufsuchen muss. Der Entpersonalisierung wird darüber hinaus durch Bestrebungen zur Automatisierung des Be-

---

chende Präsentation mittels von herstellereigenen Regalsystemen, Displays, etc. sowie eine breite Darstellung des Sortiments. Vgl. JEPP (1994), S. 1231.

<sup>200</sup> Vgl. SWOBODA/GIERSCH (2004), S. 1724.

<sup>201</sup> Vgl. RAEBER (2001), S. 340; AHLERT (2003), S. 4.

<sup>202</sup> Vgl. OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 19 f.

<sup>203</sup> Vgl. ähnlich STEINER (2007), S. 44 ff.

<sup>204</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden KENNING (2002), S. 140 f.

zahlvorgangs (self-check-out) Vorschub geleistet. Diese und weitere Faktoren<sup>205</sup> führen dazu, dass der Lebensmitteleinzelhandel gegenwärtig aus der Perspektive der Endkunden von einem Mangel an Glaubwürdigkeit des Personals gekennzeichnet ist. In Folge kann ein Vertrauensdefizit gegenüber den Handelsunternehmen festgestellt werden. Die Beeinflussung der auf der Filialebene agierenden Mitarbeiter des Absatzmittlers kann vor dem Hintergrund des **minimalen Interaktionsniveaus** zwischen Absatzmittlern und Endkunden<sup>206</sup> allenfalls einen sehr geringen Beitrag zur Realisierung einer hohen Markenintegration leisten. Als problematisch stellt sich in diesem Zusammenhang dar, dass einer der zentralen Ansatzpunkte des absatzmittlergerichteten Markenmanagement die Einflussnahme auf das Verhalten der Mitarbeiter des Absatzmittlers darstellt, welche in eine persönliche Interaktion mit dem Kunden treten.<sup>207</sup>

Zusammenfassend können folgende wesentliche Herausforderungen des absatzmittlergerichteten Markenmanagement für FMCG-Märkten angeführt werden:

Als das zentrale Problem von FMCG-Herstellern hinsichtlich einer markenkonformen Distribution konnte die hohe Abhängigkeit von nachfragemächtigen Absatzmittlern herausgearbeitet werden, welche ihrerseits eigene Marketingkonzeptionen verfolgen. Eine weitere Hürde zur Realisierung einer höheren Einflussnahme auf die Marketing-Aktivitäten am PoS stellt die vielfach konfliktär geprägte Beziehung zwischen Handels- und Herstellerunternehmen dar, welche das Eingehen von Kooperationen erschwert. Darüber hinaus sind als wesentliche Einschränkungen des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten das minimale Interaktionsniveau zwischen Absatzmittler und Endkunden sowie die Unvereinbarkeit zwischen dem Ubiquitätsstreben der Herstellerunternehmen sowie der hohen Umsatzbedeutung einzelner Absatzmittler und der Selektion markenidentitätskonformer Absatzmittler anzuführen.

---

<sup>205</sup> Zusätzlich angeführt werden können bspw. die Teilzeitarbeit, welche zu einem ständigen Wechsel potentieller Ansprechpartner der Kunden führt sowie die weitestgehende Beschränkung der Qualifikation des Verkaufspersonals auf warenkundliche Merkmale.

<sup>206</sup> Vgl. zusätzlich BELZ (1996), S. 51.

<sup>207</sup> Vgl. MALONEY (2007).



### 3.2 Relevante Ansätze der Absatzkanalmanagementforschung

In diesem Kapitel sollen zunächst die absatzmittlergerichteten Basisstrategien erörtert sowie hinsichtlich ihrer Eignung zu einer Anwendung im Kontext der absatzmittlergerichteten Markenführung in FMCG-Märkten geprüft werden. Hiernach soll auf das Category Management und dessen Einbindung in das Efficient Consumer Response eingegangen werden.

#### 3.2.1 Strategien für das Management der Hersteller-Absatzmittler-Beziehung

Aufbauend auf der Zugrundelegung einer langfristigen Verhaltensorientierung an den Oberzielen der Unternehmung nimmt MEFFERT eine Unterscheidung in vier absatzmittlergerichtete Basisstrategien vor, welche Herstellerunternehmen im Umgang mit Konflikten im Absatzkanal verfolgen können.<sup>208</sup> Es werden von MEFFERT folgende strategische Optionen angeführt:<sup>209</sup>

- **Anpassungsstrategie:** Die markenführende Institution akzeptiert die Machtdominanz des Absatzmittlers unter Ausrichtung der Distributionsgestaltung nach dessen Vorgaben.
- **Konfliktstrategie:** Die markenführende Institution verfolgt offensiv die Erlangung der Marketingführerschaft im Absatzkanal. Die Erfolgsträchtigkeit dieser Strategie wird von der Machtverteilung zwischen den Beteiligten determiniert.
- **Umgehungs- oder Ausweichstrategie:** Unter Ankerkennung der Machtdominanz der Absatzmittler verfolgt die markenführende Institution im Rahmen der Umgehungsstrategie eine komplette Vermeidung der machtdominanten Absatzmittler mittels des Aufbaus bzw. Erwerbs eines eigenständigen Vertriebssystems (direkter Vertrieb/ vertikale Integration) oder bemüht sich im Rahmen der Ausweichstrategie um eine partielle Umgehung (selektiver Vertrieb).
- **Kooperationsstrategie:** Bei dem Bestehen der Vorteilhaftigkeit der Aufrecht-

---

<sup>208</sup> Vgl. MEFFERT (1999), S. 414.

<sup>209</sup> Vgl. im Folgenden MEFFERT (1999), S. 414 ff. sowie MEFFERT (2000), S. 290 ff. Es handelt sich bei den Basisoptionen keineswegs um isolierte Instrumente, vielmehr sind Überschneidungen erkennbar. Darüber hinaus sind die Strategien einander teilweise vor- bzw. nachgelagert.

erhaltung der Hersteller-Handelsbeziehung versucht die markenführende Institution gemeinsam mit dem Absatzmittler mittels einer kooperativen Ausrichtung der Aktivitäten im Absatzkanal eine beiderseitige Ergebnissteigerung zu realisieren.

Das Bemühen um eine Erfüllung der Forderungen des Handels bei der **Anpassungsstrategie** umfasst eine Unterstützung des Retail Brandings, welches auf eine „Profilierung der Einkaufsstätte als Marke“<sup>210</sup> abstellt. Eine Verfolgung dieser Strategie kann somit auch die Übernahme der Produktion von Handelsmarken durch die markenführende Institution umfassen.<sup>211</sup> Auf die potentiell markenschädigenden Auswirkungen eines derartigen Verhaltens wurde bereits an anderer Stelle eingegangen.<sup>212</sup> Hierauf sowie auf die mit dieser strategischen Ausrichtung einhergehenden Inkaufnahme der Einschränkung von Freiheitsgraden der herstellerinduzierten Marketingaktivitäten dürfte zurückzuführen sein, dass die Anpassungsstrategie der Auffassung von MEFFERT zufolge keine Übereinstimmung mit grundsätzlichen Überlegungen einer marktorientierten Unternehmensführung aufweist.<sup>213</sup>

Die bei der **Konfliktstrategie** verfolgte Übernahme der Marketingführerschaft ist, vor dem Hintergrund der weitestgehend vorherrschenden Machtdominanz des Handels, in FMCG-Märkten lediglich in Einzelfällen als realisierbar einzustufen.<sup>214</sup> Insbesondere aufgrund der hierbei induzierten Reaktanz auf Seiten der Absatzmittler bezüglich der Marketingaktivitäten des Herstellerunternehmens kann eine Eignung für das absatzmittlergerichtete Markenmanagement grundsätzlich als nicht gegeben angesehen werden.<sup>215</sup>

Die Konzentration der Nachfragemacht auf wenige Handelsunternehmen lässt die komplette **Umgehung** besonders nachfragemächtiger Handelsunternehmen in FMCG-Märkten als weitestgehend unvereinbar mit dem oftmals bestehenden Ubiquitätsstrebens der Herstellerunternehmen kennzeichnen. Dies besitzt – in einge-

---

<sup>210</sup> ZENTES ET AL. (2005a), S. 184.

<sup>211</sup> Vgl. MEFFERT (1999), S. 414.

<sup>212</sup> Vgl. Kapitel 2.2.2.2.

<sup>213</sup> Vgl. MEFFERT (2000), S. 291.

<sup>214</sup> Vgl. Kapitel 2.2.2.1.

<sup>215</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 97.

schränktem Maße – ebenso Gültigkeit für die **Ausweichstrategie**, wobei jedoch eine Meidung besonders imageinkonformer Vertriebswege im jeweiligen Einzelfall unter Abwägung von markenpolitischen Aspekten und der Umsatzbedeutung des Absatzmittlers einer vertiefenden Betrachtung unterzogen werden sollte.

Basierend auf dem weitestgehenden Ausschluss der übrigen Basisstrategien rückt die **Kooperationsstrategie** in den Mittelpunkt des Interesses. Diese führt in der Regel zu einer Erhöhung der Beziehungsintensität in der Hersteller-Handels-Dyade.<sup>216</sup> Die Kooperationsstrategie wird von MALONEY für das absatzmittlergerichtete Markenmanagement hinsichtlich des Ziels der Steigerung des Commitment der Absatzmittler gegenüber einer Herstellermarke als grundsätzlich geeignet angesehen. Dies begründet MALONEY mit den empirischen Ergebnissen der Studien von ANDERSON/NARUS und MOHR ET AL, welche die hohe Bedeutung von Kooperationen bzw. kooperativer Kommunikation für Vertrauen und Commitment auf Seiten der Absatzmittler belegen.<sup>217</sup> Der Einschätzung MALONEYS ist auch unter Berücksichtigung der besonderen Charakteristika von FMCG-Märkten hinsichtlich einer Übertragung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement nicht zu widersprechen. Vielmehr ist anzuführen, dass diese Basisstrategie in FMCG-Märkten ohnehin einen hohen Stellenwert einnimmt. Dies wird von einer Untersuchung von DILLER und GAITANIDES (1988) belegt. Es wurde erhoben, dass eine Strategie vertrauensvoller Zusammenarbeit und persönlicher Kontakte mit dem Handel (von den Autoren der Studie als Autonomiestrategie bezeichnet) mit 42 Prozent die meistverfolgte Strategie in der Lebensmittelbranche darstellt.<sup>218</sup> Daneben wurde bereits auf die in FMCG-Märkten bestehende Kooperations-Notwendigkeit zur Erzielung einer markenidentitätskonformen Distribution hingewiesen.<sup>219</sup>

In diesem Zusammenhang ist anzuführen, dass seit Beginn der 90-er Jahre mit dem Konzept des Efficient Consumer Response in FMCG-Märkten die Herausbildung einer neuen Kooperationsform zu beobachten ist, welches den Kunden in das Zentrum

---

<sup>216</sup> Vgl. MEFFERT (1999), S. 415.

<sup>217</sup> Vgl. ANDERSON/NARUS (1990), S. 50; MOHR/NEVIN (1990), S. 111; MALONEY (2007), S. 99.

<sup>218</sup> DILLER/GAITANIDES (1988)

<sup>219</sup> Vgl. SWOBODA/GIERSCH (2004), 1724; vgl. Kapitel 3.1.

der gemeinsamen Absatzbemühungen rückt.<sup>220</sup> Eines der Hauptkomponenten dieses Ansatzes stellt das Category Management dar, welches u.a. ein kooperatives Vorgehen im Bereich des PoS-Marketing vorsieht.<sup>221</sup> Dessen Betrachtung soll daher in nachfolgendem Kapitel vertieft werden.

### 3.2.2 Category Management als Instrument im Rahmen des Efficient Consumer Response-Konzept

In diesem Kapitel soll auf das Category Management als Kooperationsfeld im Bereich des Marketing fokussiert werden. Zur Ermöglichung eines umfassenden Verständnisses wird zunächst auf die Grundzüge des Efficient Consumer Response-Konzeptes eingegangen, in welchen das Category Management eingebunden ist.

Da es sich bei dem **Efficient Consumer Response** (ECR) sowie seinen Hauptkomponenten Category Management und Supply Chain Management zunächst um empirische Phänomene handelte, erfolgte die wissenschaftliche Bemühung um eine definitorische Abgrenzung erst mit deren Bedeutungszunahme. In Folge ist eine Vielzahl heterogener Begriffsbestimmungen bezüglich dieser Konzepte in der Literatur vorzufinden.<sup>222</sup> Bei dem ECR handelt es sich gemäß SEIFERT um ein strategisches Management-Konzept auf Basis einer vertikalen Kooperation zwischen Industrie- und Handelsunternehmen der Konsumgüterwirtschaft zur Realisierung einer effizienteren Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse.<sup>223</sup> Gemäß MEFFERT hat das ECR bereits in Wissenschaft und Praxis eine hohe Bedeutung erlangt.<sup>224</sup> Auf der „Supply Side“ soll im Rahmen dieses Ansatzes unter Anwendung des Supply-Chain-Management (SCM) eine Optimierung in dem Kooperationsfeld Logistik erfolgen.<sup>225</sup> Gemäß KOTSCHI umfasst das SCM „strategische Gestaltungsansätze zur erfolgswirksamen Senkung beschaffungsorientierter Kosten und zur Beseitigung von Ineffizienzen in der Logistik des Warenflusses von der Produktion bis zum PoS“.<sup>226</sup> Zu den Basisstrategien des SCM zählen das Efficient Administration (effiziente Gestaltung administra-

---

<sup>220</sup> Vgl. FRIEDRICH/HINTERHUBER (1999), S. 1.

<sup>221</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 235 ff.

<sup>222</sup> Vgl. HOLZKÄMPER (1999), S. 38.

<sup>223</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 5 ff.

<sup>224</sup> Vgl. MEFFERT (1999), S. 422.

<sup>225</sup> Vgl. ausführlich SEIFERT (2006), S. 97 ff.

<sup>226</sup> KOTSCHI (2003), S. 196.

tiver Prozesse), das Efficient Operating Standard (branchenübergreifende Prozessstandardisierung) sowie das Efficient Replenishment (nachfragesynchrone Produktion und Warendistribution).<sup>227</sup> Das Category Management auf der „Demand Side“ als Kooperationsfeld im Bereich des Marketing wird im folgenden Kapitel aufgrund der hohen Relevanz für diese Arbeit näher betrachtet. Daher erfährt es an dieser Stelle, wenngleich zugehörig zum Konzept des ECR, keine weitere Erläuterung. Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Elemente des ECR-Konzepts (vgl. Abbildung 9).

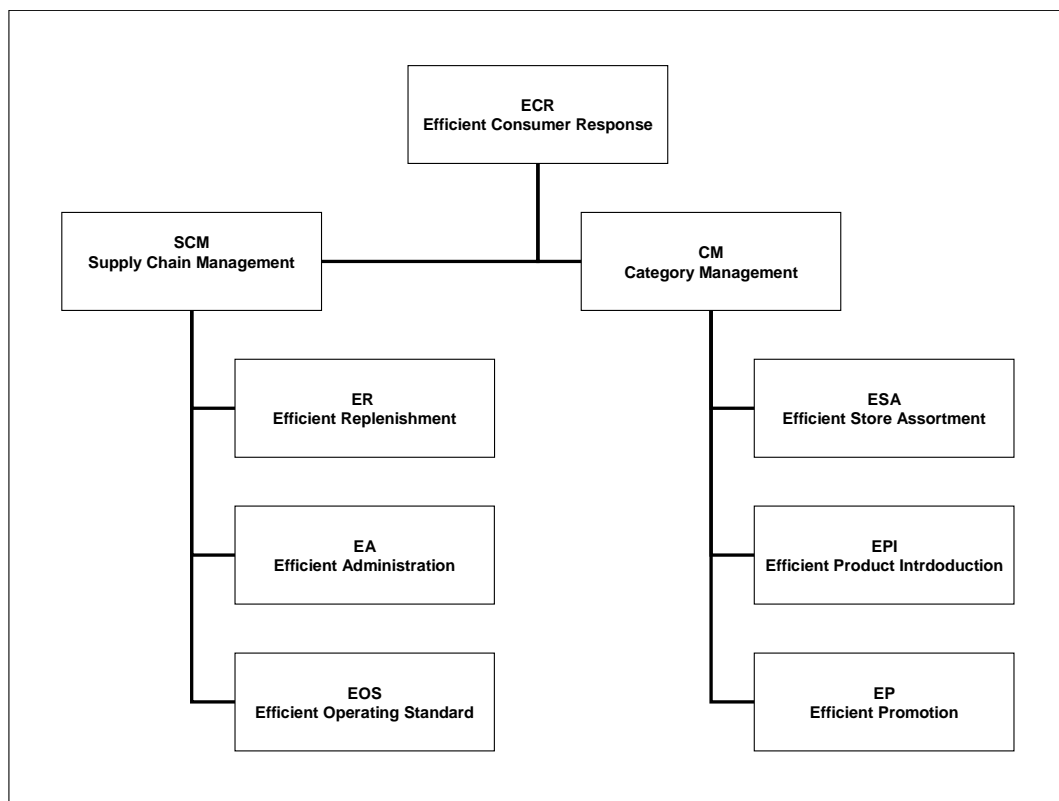


Abbildung 9: Das Efficient Consumer Response-Konzept

Quelle: in Anlehnung an FIESSER (1998), S. 39.

Das **Category Management** stellt einen strategischen Ansatz zur Optimierung von marketing- bzw. verbraucherorientierten Aktivitäten dar. Hierbei wird der Einsatz von gezielten Differenzierungsstrategien zur Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb als Basis für die Erschließung von Umsatz- und Ertragswachstumspotenzialen angese-

<sup>227</sup> STEINER (2007), S. 18 f.

hen.<sup>228</sup> In dieser Arbeit soll die Definition des ECR EUROPE EXECUTIVE BOARD eine Anwendung erfahren.<sup>229</sup> Demnach ist Category Management definiert als „ein gemeinsamer Prozess von Händler und Hersteller, bei dem Warengruppen als Strategische Geschäftseinheiten geführt werden, um durch eine Erhöhung des Kundennutzens Ergebnisverbesserungen zu erzielen.“<sup>230</sup>

Der zentrale Ansatzpunkt des Category Management stellt die kundenorientierte Unternehmensführung auf der Basis von Warengruppen dar, welche auf der Grundlage von Kauf- und Nutzungskriterien der Endnachfrager gebildet werden.<sup>231</sup> Durch die zielgerichtete Koordination und Kombination von Hersteller- und Handelsaktivitäten soll dem Endnachfrager ein attraktives und zugleich bedarfsgerechtes Sortiment dargeboten werden. Dieses soll hinsichtlich Dimensionierung, Strukturierung und Präsentation eine nachhaltige Differenzierung vom Wettbewerb ermöglichen und zu einer effizienteren Ausschöpfung des zielgruppenspezifischen Absatzpotenzials im Endkundenmarkt beitragen.<sup>232</sup> Somit erfolgt im Rahmen des Category Management eine Verlagerung des Schwerpunktes der Profilierungsbemühungen von preisorientierten Aktionen zu kundenorientierten Sortimenten und Leistungen.<sup>233</sup>

Als wesentliche Erfolgsvoraussetzung des Category Management ist die Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation anzuführen. Bezüglich der Aufbauorganisation ist es sowohl auf Hersteller- als auch auf Handelsseite erforderlich, die oftmals traditionell nach Funktionen organisierten Strukturen durch prozessorientierte Strukturen abzulösen. Multifunktionale Category Management-Teams auf beiden Seiten schaffen hier die Voraussetzungen für die Ausschöpfung von Effizienz- und Flexibilitätspotentialen. Das Category Management-Team ist für die Erstellung, Implementierung und Überwachung der Kategoriepläne zuständig und untersteht einem Category Ma-

---

<sup>228</sup> Vgl. PRETZEL (1996), S. 23 f.; DÖLLE (1997), S. 13, MOLL (2000), S. 276; SEIFERT (2000), S. 23 f.

<sup>229</sup> Als gemeinsame Elemente der Definitionen von MEFFERT, HARRIS und VITEK arbeitete SEIFERT das kooperative Zusammenwirken zwischen Absatzmittler und Hersteller, die Betrachtung von Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten sowie die verbesserte Kundenbefriedigung und die Steigerung der Unternehmensergebnisse heraus. Eine Zusammenführung dieser Elemente erfolgt in der Definition des ECR EUROPE EXECUTIVE BOARD. Vgl. MEFFERT (1995), S. 1; HARRIS (1994), S. 79; VITEK (1999), S. 17; SEIFERT (2006), S. 145 ff.

<sup>230</sup> Vgl. ROLAND BERGER & PARTNER (1997), S. 8.

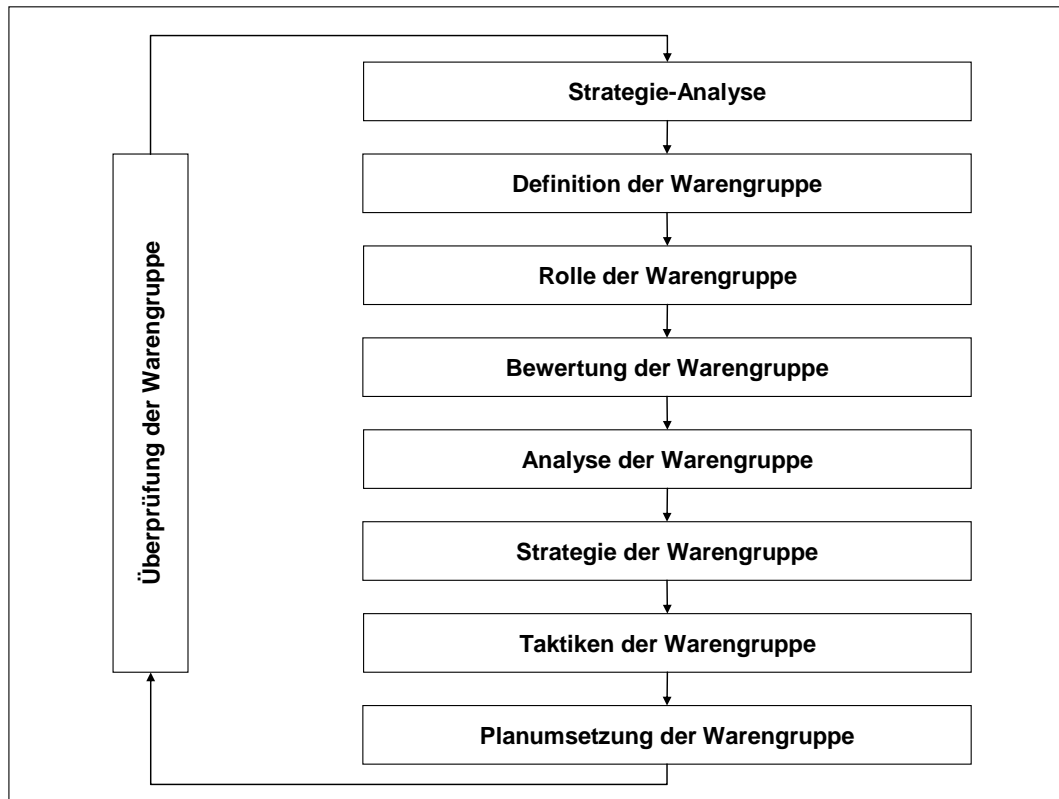
<sup>231</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 94 f.

<sup>232</sup> Vgl. HELPUP (1998), S. 137; BARTH (1999), S. 182; KLOTH (1999), S. 44.

<sup>233</sup> Vgl. SCHMICKLER/RUDOLPH (2003), S. 322.

nager, welcher die Verantwortung für das Management der Kategorien übernimmt.<sup>234</sup>

Die Ablauforganisation des Category Management wird durch den **Category Management-Planungsprozess** determiniert (vgl. Abbildung 10). Dieser soll ein systematisches Vorgehen bei Planung, Steuerung und Kontrolle der Warengruppen sicherstellen.<sup>235</sup>



**Abbildung 10: Der Planungsprozess des Category Management**

Quelle: in Anlehnung an SEIFERT (2006), S. 175.

Die **Analyse der Strategien** des Handelsunternehmens stellt den Ausgangspunkt des neunstufigen Planungsprozesses dar. Dieser Arbeitsschritt beinhaltet die Analyse der Unternehmensziele, der Wettbewerbsposition und dem bei den Endkunden bestehenden Image der Unternehmensmarke. Darauf aufbauend werden Marktbearbeitungsstrategien abgeleitet.<sup>236</sup> Als nächster Prozessschritt erfolgt eine Identifikation derjenigen Produkte, welche aus Sicht der Endkunden als substituierbar bzw. zu-

<sup>234</sup> Vgl. SCHULTE/KLEIN (2001), S. 7 ff.

<sup>235</sup> Vgl. o.V. (1997), S. 38 ff.

<sup>236</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 175.

sammenhängend wahrgenommen werden (**Definition der Warengruppen**).<sup>237</sup> Diese Form der Warengruppenbildung, bei welcher das Handelsunternehmen maßgeblich von den fundierten Konsumentenkenntnissen des Herstellerunternehmens profitieren kann,<sup>238</sup> unterscheidet sich deutlich von herkömmlichen Ansätzen.<sup>239</sup> Im dritten Schritt erfolgt die **Festlegung der Warengruppen-Rollen**. Die auf Basis von Marktanalysen und –prognosen festgelegten Rollen determinieren die Priorität und Aufgabe der jeweiligen Warengruppe im Gesamtunternehmen und bestimmen die Ressourcenzuordnung.<sup>240</sup> Im Anschluss erfolgt eine **Bewertung der Warengruppen**. Hierbei sollen strategische Lücken zwischen den zugewiesenen Warengruppen-Rollen (Soll) und der durchgeführten Warengruppen-Bewertung (Ist) identifiziert werden.<sup>241</sup> Aufbauend auf den aufgedeckten Lücken werden im Rahmen der **Warengruppen-Leistungsanalyse** Leistungskriterien und –vorgaben für die Kategorien entwickelt.<sup>242</sup> Die Festlegung von **Warengruppen-Strategien** erfolgt auf Grundlage der zuvor festgelegten Kategorie-Rollen und leitet sich von der übergeordneten Unternehmensstrategie ab. Die Strategie dient der Realisierung der Leistungsvorgaben der jeweiligen Kategorie-Rolle.<sup>243</sup> Im Rahmen der Festlegung der **Warengruppen-Taktik** wird der Einsatz der Instrumente des Handelsmarketing geplant.<sup>244</sup> Hierbei erfolgt die Ausgestaltung der Basisstrategien (Efficient Store Assortment, Efficient Promotion und Efficient Product Introduction). Die **Planumsetzung der Warengruppen** umfasst als vorletzter Prozessschritt die Festlegung der konkreten Aktivitäten<sup>245</sup> und der diesbezüglichen Verantwortlichkeiten und Erledigungsfristen.<sup>246</sup> Der letzte Prozessschritt wird durch die **Erfolgskontrolle** gebildet. Hierbei sollen die Umsetzung sowie die Planerfüllung (Soll-Ist-Vergleich) einer kontinuierlichen Prüfung un-

---

<sup>237</sup> Ebeda, S. 177 ff.

<sup>238</sup> Vgl. JOHNSON (1998), S. 129 f.

<sup>239</sup> Vgl. ausführlich SEIFERT (2006), S. 178 f.

<sup>240</sup> Dieser Prozessschritt kann aus Handlungsperspektive als Kern des Category Management angesehen werden, da hierdurch auf der Ebene der Warengruppen die angestrebten Unternehmens- und Marketingziele realisiert werden können. Idealtypisch erfolgt eine Zuordnung zu den Rollen „Profilierung“, „Pflicht“, „Impuls/Saison“ und „Ergänzung“. Ebeda, S. 180 f.

<sup>241</sup> Vgl. HOLZKÄMPER (1999), S. 75; SCHMICKLER/RUDOPH (2002), S. 92.

<sup>242</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 183.

<sup>243</sup> Ebeda, S. 184.

<sup>244</sup> Vgl. HAHNE (1998), S. 119.

<sup>245</sup> Vgl. VON DER HEYDT (1998), S. 112.

<sup>246</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 185.



terzogen werden, um bei evtl. auftretenden Abweichungen entsprechende Anpassungen vornehmen zu können.<sup>247</sup>

Die Ausgestaltung der Kooperation sollte hinsichtlich der Aufteilung der Verantwortlichkeiten so erfolgen, dass die spezifische Verteilung von Ressourcen, Kompetenzen und Wissen zwischen Absatzmittler und Hersteller berücksichtigt werden. So bestehen bei dem Handel Wissensvorteile bezüglich der Beziehung der Kategorien untereinander und lokaler Besonderheiten.<sup>248</sup> Der Hersteller hingegen verfügt über ein umfassenderes Produkt- und Konsumentenwissen bezüglich der einzelnen Kategorien.<sup>249</sup> Darüber hinaus bestehen auf Seiten der Hersteller i.d.R. Wissensvorsprünge bezüglich der notwendigen Analyseverfahren sowie umfassendere Analysekapazitäten.<sup>250</sup> Ein kooperatives Vorgehen ermöglicht somit die Erschließung synergetischer Potentiale.

Nachfolgend wird auf die Schwerpunkte der Zusammenarbeit des Category Management eingegangen, welche durch die Basisstrategien Efficient Store Assortment, Efficient Promotion und Efficient Product Introduction gebildet werden.

Den wichtigsten Kooperationsbereich des Category Management stellt das **Efficient Store Assortment** dar.<sup>251</sup> Zielsetzung des Efficient Store Assortment ist es, mittels einer kooperativen Optimierung der Sortimente eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und eine effizientere Nutzung des Regalplatzes zu realisieren.<sup>252</sup>

Als Komponenten der Efficient Store Assortment können neben der Sortimentsoptimierung auch die Produktplatzierung, die Produktpräsentation und die Preisfindung angeführt werden.<sup>253</sup> Dabei werden die Taktiken der einzelnen Komponenten durch

---

<sup>247</sup> Ebenda, S. 186.

<sup>248</sup> Vgl. HOLZKÄMPER (1999), S. 55 ff.

<sup>249</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1077.

<sup>250</sup> Vgl. HOLZKÄMPER (1999), S. 57.

<sup>251</sup> Vgl. SCHMICKLER/RUDOLPH (2002), S. 82; HOLZKÄMPER (1999), S. 84.

<sup>252</sup> Vgl. VON DER HEYDT (1999), S. 8. In der Vergangenheit orientierte sich die Sortimentsgestaltung der Handelsunternehmen vielfach stark an der Vorteilhaftigkeit der Einkaufskonditionen der Anbieter, wohingegen Kundenbedürfnisse oftmals allenfalls nachrangig Berücksichtigung fanden. HOLZKÄMPER (1999), S. 85.

<sup>253</sup> Vgl. VON DER HEYDT (1998), S. 103; HOLZKÄMPER (1999), S. 83.

die zuvor festgelegte Kategorierolle determiniert.<sup>254</sup>

Im Rahmen der Sortimentsoptimierung ist zunächst die Warengruppenbildung auf der Basis kaufverhaltensrelevanter Kriterien zu nennen, auf welche bereits in der Darstellung des Category Management-Prozesses eingegangen wurde. Darüber hinaus spielt bei der Sortimentsoptimierung die Reduktion der Sortimentskomplexität durch die Eliminierung der aus Endkundensicht redundanten Artikel<sup>255</sup> bzw. der Artikel, welche keine positiven Deckungsbeiträge erzielen, eine wichtige Rolle.<sup>256</sup> Insgesamt sollen so übersichtliche Sortimente, eine hohe Umschlagshäufigkeit und ein stärkeres Umsatzwachstum erreicht werden.<sup>257</sup>

Die Gestaltung der Regalflächen beinhaltet die Produktplatzierung und -präsentation. Bei der Platzierung der Produkte werden dabei sowohl das Suchverhalten der Endkunden als auch ökonomische Zielgrößen berücksichtigt.<sup>258</sup> Insgesamt kann so eine effizientere Regalplatznutzung erzielt werden.<sup>259</sup>

Als weitere Basisstrategie ist das **Efficient Product Introduction** anzuführen, welches die kooperative Optimierung der Produktentwicklungs- und Einführungsaktivitäten umfasst.<sup>260</sup>

Im Rahmen des ersten Teilbereichs der Efficient Product Introduction - der kooperativen Produktentwicklung - besteht das Bestreben der Unternehmen, mittels einer Bündelung der Kenntnisse über den Endverbraucher und die Märkte synergetische Potentiale zu erschließen und dadurch die Erfolgsrate von Produktinnovationen zu

---

<sup>254</sup> Produkte der Profilierungskategorie werden bspw. zur Erzielung einer starken Aufmerksamkeitswirkung preisgünstig angeboten, wohingegen dem Preis in Ergänzungskategorien aus Sicht des Handels hinsichtlich der Imagewirkungen eine eher geringe Bedeutung zugesprochen wird und dieser daher höher angesetzt wird. Vgl. CZENSKOWSKY/MÜGGE (2000), S. 22.

<sup>255</sup> Eine Studie der Universität München (1998) belegte in diesem Zusammenhang, dass eine übersichtliche Warenpräsentation aus Sicht der Endnachfrager als wichtigste Eigenschaft eines „idealen Lebensmittelgeschäfts“ angesehen wird. Dabei gaben mehr als 70 Prozent der Befragten an, eine Auswahl von drei Produkten in einem Produktanwendungsfeld als ausreichend zu empfinden. Vgl. SCHLÜTER/VOGEL (1999), S. 100 ff.

<sup>256</sup> Vgl. LAURENT (1996), S. 244; SPEER (1998), S. 411 ff.

<sup>257</sup> Vgl. LAURENT (1996), S. 242.

<sup>258</sup> Vgl. CZENSKOWSKY/MÜGGE (2000), S. 22.

<sup>259</sup> Vgl. LAURENT (1996), S. 242.

<sup>260</sup> Vgl. ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1697

erhöhen.<sup>261</sup> Insgesamt kann dadurch eine bessere Erfüllung der Anforderungen der Konsumenten und des Handels erzielt werden.<sup>262</sup> Zur Absicherung eines integrativ gestalteten Produktkonzeptes tragen zusätzlich die bei einem kooperativen Vorgehen bestehenden verbesserten Testmöglichkeiten bei.<sup>263</sup> Darüber hinaus erhöht die frühzeitige Einbindung des Handels dessen Bereitschaft zur späteren Listung des Produktes.<sup>264</sup> Einschränkend ist anzuführen, dass gemäß einer qualitativen Studie der PHILIPPS-UNIVERSITÄT MARBURG das Efficient Product Introduction von Entscheidungsträgern aus Industrie und Handel als schwierigstes Kooperationsfeld des Category Managements eingeschätzt wurde. Dies wurde im Wesentlichen mit der kritischen Haltung auf Seiten der Markenartikelindustrie bezüglich der Weitergabe sensibler Informationen über Produktkonzepte und neue Märkte begründet.<sup>265</sup>

Im Rahmen einer kooperativen Gestaltung der Einführung neuer Produkte – dem zweiten Teilbereich der Efficient Product Introduction - wird eine Verkürzung des Time-to-Market sowie die integrative Ausgestaltung der Vermarktungssysteme angestrebt. Dies erfolgt hinsichtlich der Vermarktungsaktivitäten mittels der Abstimmung von kommunikativen Maßnahmen, der Preispositionierung, der Platzierung und der Produktpräsentation am PoS. Ein schneller Distributionsaufbau soll über die Behebung der oftmals bestehenden Problemfelder der hohen Altbestände des Handels und der ineffizienten Listungsprozesse des Handels realisiert werden.<sup>266</sup>

Als letzte Basisstrategie des Category Management ist das **Efficient Promotion** anzuführen. Dieser Kooperationsbereich ist damit befasst, durch integrative Gestaltung und eine Bündelung der Ressourcen von Hersteller und Handel im Rahmen der Planung und Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen<sup>267</sup> eine messbare Er-

---

<sup>261</sup> Vgl. BIENERT (2002), S. 314; SEIFERT (2006), S. 221 ff.

<sup>262</sup> Vgl. SCHMICKLER/RUDOLPH (2002) S. 77 ff.

<sup>263</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1076.

<sup>264</sup> Vgl. CZENSKOWSKY/MÜGGE (2000), S. 24.

<sup>265</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 235.

<sup>266</sup> Ebenda, S. 230 ff.

<sup>267</sup> Grundsätzlich können Verkaufsförderungsaktionen einzelne Maßnahmen sämtlicher Instrumente des Marketing-Mix enthalten. Hierzu zählen produktpolitische Maßnahmen (bspw. Sonderverpackungen, Produktzugaben), preispolitische Maßnahmen (bspw. Sonderpreise, Sonderkonditionen), distributionspolitische Maßnahmen (bspw. Merchandising-Aktivitäten) sowie kommunikationspolitische Maßnahmen (bspw. TV-Werbung, Preisausschreiben, Direct-Mailing-Aktionen). Im Vordergrund der Bemühungen stehen hierbei im Rahmen des Category Manage-

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

gebnisverbesserung zu realisieren.<sup>268</sup> Eine effiziente Unterstützung des Angebots beider Marktteilnehmer soll dabei durch eine Abstimmung der Kommunikationspolitik erfolgen.<sup>269</sup>

Im Zentrum dieser Kooperationsbemühungen stehen neben Umsatz- und Rentabilitätszielen auch markenpolitische Kommunikationsziele wie Steigerung der Markenbekanntheit, die Unterstützung des Markenimages sowie die Steigerung der Markenloyalität.<sup>270</sup> Die nachfolgende Tabelle enthält eine zusammenfassende Darstellung der kooperativen Tätigkeiten, welche im Rahmen der Efficient Promotion durchgeführt werden. (vgl. Tabelle 1)

| Kooperative Promotion-Planung   | Kooperative Promotion-Durchführung   | Kooperative Promotion-Auswertung  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definition gemeinsamer Ziele und Zielgruppen</li> <li>▪ Abstimmung der Auswahl der zu fördernden Produkte und Warengruppen</li> <li>▪ Budget-Festlegung</li> <li>▪ Festlegung der Verkaufsförderungstechniken und deren Ausgestaltung</li> <li>▪ Festlegung eines Zeitplans</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung der Umsetzung der Maßnahmen am jeweiligen PoS</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systematische Erfolgskontrolle zur Überprüfung der erreichten Umsatz- und Absatzsteigerungen sowie der Wirkung auf den Kunden</li> </ul> |

**Tabelle 1: Kooperative Planung, Durchführung und Auswertung von Verkaufsförderungsaktionen im Rahmen der Efficient Promotion**

Quelle: in Anlehnung an SCHMICKLER (2001) S. 221; LAURENT (1996), S. 248 ff. CZENSKOWSKY/MÜGGE (2000), S. 23.

ments die Marketingaktivitäten des Herstellers, welche unmittelbar am PoS erfolgen. Vgl. SCHMICKLER (2001), S. 220.

<sup>268</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 235.

<sup>269</sup> Vgl. VON DER HEYDT (1998), S. 127 ff.

<sup>270</sup> Vgl. KOTSCHI (2003), S. 339 f.

Darüber hinaus umfasst die Zusammenarbeit in diesem Kooperationsbereich eine Reduzierung der Aktionsvolumina, welche in der Vergangenheit sowohl auf Handels- als auch auf Herstellerseite zu erheblichen Ineffizienzen geführt haben.<sup>271</sup>

In Verbindung mit der Reduzierung der konditionengetriebenen überhöhten Aktionsvolumina ist die Einführung von Dauerniedrigpreisstrategien anzuführen. Hierbei soll eine Ablösung der unregelmäßigen Preisaktionen zu Gunsten eines konstant niedrigen Preisniveaus des Sortiments erfolgen, um die kostenintensiven Unregelmäßigkeiten in der Produktions- und Lieferkette zu vermeiden.<sup>272</sup>

Zur erfolgreichen Durchführung gemeinsamer Verkaufsförderungsaktionen bedarf es eines intensiven Datenaustausches, welcher wiederum ein hohes Maß an Vertrauen voraussetzt.<sup>273</sup> Diesbezüglich bestehen aufgrund des mangelnden Vertrauensverhältnisses zwischen den Marktpartnern jedoch erhebliche Barrieren. Daneben sind beidseitig hohe finanzielle Aufwendungen zur Anpassung der Ablauf- und Aufbauorganisation in Kauf zu nehmen. Die Bemühungen zur Überwindung dieser Barrieren können jedoch durch die Vorteile einer solchen Kooperation - die Erschließung großer Potenziale zur Kostensenkung und kommunikativen Effektivitätssteigerung – als gerechtfertigt angesehen werden.<sup>274</sup>

Die bisherigen Ausführungen sollen in folgendem Kapitel resümiert werden, um darauf aufbauend strategische Ansätze des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten generieren zu können.

### **3.3 Zwischenfazit zu den Ansätzen des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in Konsumgütermärkten**

Als zentrale Herausforderung hinsichtlich der Erzielung einer markenkonformen Distribution in FMCG-Märkten konnte herausgearbeitet werden, dass das Machtübergewicht auf Seiten der Absatzmittler in Verbindung mit den von diesen im Rahmen

---

<sup>271</sup> Aufbauend auf die Meidung überhöhter Aktionseinkäufe kann ein Reengineering der Prozesskette zur Realisierung einer nachfragesynchronen Produktion und Distribution durchgeführt werden. Vgl. SEIFERT (2006), 250 ff.

<sup>272</sup> SEIFERT (2006), S. 253 ff.

<sup>273</sup> Vgl. BIENERT (2002), S. 312.

<sup>274</sup> Vgl. KOTSCHI (2003), S. 113

des Retail-Branding verfolgten Profilierungskonzepte die Durchsetzbarkeit der Marketing-Konzeptionen der Hersteller am PoS stark erschwert. Eine auf die Literatur zur Absatzkanal-Forschung sowie die für FMCG ermittelten Marktcharakteristika aufbauende Prüfung der absatzmittlergerichteten Basisstrategien ergab, dass Kooperationen in FMCG-Märkten die höchste Erfolgsträchtigkeit zur Realisierung eines hohen Markenintegrationsgrades am PoS – der Zielsetzung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement – aufweisen. In diesem Zusammenhang konnte das Category Management als bedeutsames kooperatives Marketingkonzept des FMCG-Bereichs identifiziert werden, welches eine Vielzahl von Stellhebeln beinhaltet, um auf den Markenintegrationsgrad am PoS Einfluss zu nehmen.<sup>275</sup> Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll daher das Category Management in besonderer Weise als Lösungsansatz der absatzmittlergerichteten Markenführung in FMCG-Märkten berücksichtigt werden. In diesem Kapitel sollen darüber hinaus weitere strategische Ansätze skizziert werden, welche der Zielsetzung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten dienlich sein können.

In der Literatur zum vertikalen Marketing<sup>276</sup> wird hervorgehoben, dass die Machtverteilung zwischen Herstellerunternehmen und Absatzmittlern die maßgebliche Determinante für die Ausgestaltung der Koordination und insbesondere die Realisierung der intendierten Marketingkonzeption im Endkundenmarkt darstellt.<sup>277</sup> Vor dem Hintergrund der Machtdominanz des Handels in FMCG-Märkten erscheinen damit zur Erzielung einer hohen Markenintegration am PoS insbesondere diejenigen Strategien von Relevanz, welche auf einen Machterwerb der Herstellerunternehmen abzielen. Da das Machtverhältnis in der Hersteller-Handels-Dyade vor allem durch die wechselseitigen Ausweich- bzw. Substitutionsalternativen determiniert wird, stellen diese Strategien auf die Erhöhung der eigenen Ausweichmöglichkeiten bzw. die Reduktion der Ausweichmöglichkeiten des Austauschpartners ab.<sup>278</sup> Die in FMCG-Märkten für Herstellerunternehmen bestehenden Einschränkungen bezüglich der Anwendbarkeit von Ausweich- und Umgehungsstrategien wurden bereits diskutiert,

---

<sup>275</sup> Vgl. Kapitel 3.1., 3.2.1 und 3.2.3.2.

<sup>276</sup> Das vertikale Marketing kann gemäß Meffert definiert werden als „aktive Beeinflussung der unmittelbaren Abnehmer mit dem Bemühen um eine weitgehende Koordination der Marketingaktivitäten.“ MEFFERT (2000), S. 292.

<sup>277</sup> Vgl. OLBRICH (1995), Sp. 2619.

<sup>278</sup> Vgl. OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 34.

daher sollen die strategischen Optionen zur Erhöhung der Ausweichmöglichkeiten von Herstellern an dieser Stelle nicht erneut behandelt werden. Hinsichtlich der Reduktion der Ausweichmöglichkeit des Absatzmittlers können der Literatur eine Reihe von Ansätzen und Basisstrategien entnommen werden, von denen die relevantesten nachfolgend einer Betrachtung unterzogen werden.

Das Angebotsmachtpotential gegenüber den Absatzmittlern kann zum einen durch das Eingehen horizontaler Kooperationen und zum anderen durch horizontale Akquisitionen und Fusionen erhöht werden.<sup>279</sup> Die in Konsumgütermärkten relevantere Option<sup>280</sup> der Verfolgung einer **horizontalen Mergers & Acquisitions-Strategie** ermöglicht es Herstellerunternehmen, durch externes Wachstum Marktanteile zu erhöhen und dadurch die vertikale Verhandlungsposition zu stärken.<sup>281</sup> Eine Vielzahl von beobachtbaren Akquisitionen und Fusionen bei den Konsumgüterherstellern in den vergangenen Jahren macht die hohe Bedeutung dieser Strategieoption in der Praxis deutlich.<sup>282</sup>

Als weitere bedeutsame strategische Grundorientierung des vertikalen Marketings ist die Erzielung **komparativer Konkurrenzvorteile**<sup>283</sup> anzuführen. Lediglich Leistungen, welche sowohl eine hohe Spezifität als auch eine große strategische Bedeutung aufweisen, können einen Beitrag zur Verbesserung der vertikalen Machtposition leisten.<sup>284</sup> Derartige Leistungen basieren auf komparativen Konkurrenzvorteilen, da nur diese es ermöglichen, für den Absatzmittler ein Leistungsbündel zu generieren, „das

---

<sup>279</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1072 f.

<sup>280</sup> Die horizontale Kooperationsstrategie (denkbar sind bspw. juristisch zulässige Rabatt- und Konditionenkartelle) findet in der Praxis größtenteils keine Anwendung und stößt als strategische Option auf wenig Interesse auf Seiten der Herstellerunternehmen. WESTPHAL konnte empirisch belegen, dass horizontale Kooperationen für mehr als 70 Prozent der befragten Hersteller in ihren strategischen Überlegungen keine Rolle spielen. Dies kann auf die hiermit verbundene Preisgabe sensibler Konditionenendaten gegenüber der Konkurrenz, das aufwendige Anmeldeverfahren der Kartelle sowie auf die Gefahr der Sanktionierung derartiger Kartelle durch den Handel zurückgeführt werden. Vgl. WESTPHAL (1991), S. 218 ff.

<sup>281</sup> Ebenda, S. 223; ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1072.

<sup>282</sup> Exemplarisch kann die Übernahme von Wella und Gillette durch Procter & Gamble angeführt werden. Der Konzern konnte hierdurch seine Marktposition erheblich ausbauen und weist nach dem Zukauf den dritthöchsten Jahresumsatz der Top Lieferanten der Welt auf. Vgl. HEDWIG-MOHR (2005), S. 35; o.V. (2005), S. 3.

<sup>283</sup> Vgl. zu dem Begriff der komparativen Konkurrenzvorteile BACKHAUS (1992), S. 12 ff.

<sup>284</sup> Dies kann damit begründet werden, dass die Ausweichmöglichkeiten eines Absatzmittlers negativ mit der strategischen Bedeutung und Spezifität der Leistung eines Herstellerunternehmens korrelieren. Vgl. OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 31

in seiner Gesamtheit die zentralen Bedürfnisse und Ansprüche der Absatzmittler besser als die Herstellerkonkurrenz befriedigt.“<sup>285</sup> Dabei können komparative Konkurrenzvorteile im Rahmen des vertikalen Marketings in den Bereichen Pull-Marketing, Push-Marketing, der vertikalen Kooperations-Kompetenz und dem Key-Account-Management bzw. dem systematischen Beziehungsmanagement aufgebaut werden.

Die **Pull-Dimension** umfasst die endkundengerichteten Aktivitäten des Markenmanagement, welche auf die Generierung einer hohen Präferenz für die Markenprodukte abzielen. Der hiermit verbundene Nachfragesog,<sup>286</sup> potentiell hohe Erträge und der positive Imageeffekt für die Einkaufsstätten des Absatzmittlers verbessern die vertikale Verhandlungsposition der Hersteller und können den Absatzmittler dazu motivieren, einen besonderen Einsatz für die am Endkundenmarkt erfolgreich positionierte Marken zu zeigen.<sup>287</sup> In Anlehnung an die bereits vorgestellte Untersuchung von FEIGÉ (1996) kann für FMCG-Märkte der Pull-Dimension ein besonders hoher Erfolgsbeitrag zur Erlangung einer Position gegenüber dem Absatzmittler zugesprochen werden, welche sich durch die Unersetzlichkeit des Herstellers für den Handel kennzeichnen lässt und dem Hersteller hierüber einen größeren Handlungsspielraum verschafft. Die nachfolgend dargestellten Push-Aktivitäten hingegen leisten nach dieser Untersuchung lediglich einen geringen Beitrag zum Erfolg im Handel.<sup>288</sup>

Die **Push-Dimension** umfasst sämtliche handelsgerichteten Aktivitäten des vertikalen Marketings, welche ohne Mitwirkung der Absatzmittler erstellt werden. Es wird eine Unterscheidung vorgenommen zwischen Maßnahmen zum Aufbau eines Verkaufsdrucks in den einzelnen Distributionsstufen (Regal-Pflege, Displayunterstützung, Ladenwerbemittel etc.) und Maßnahmen, welche auf den „Hinein-Verkauf“ ausgerichtet sind (bspw. Rabatt- und Nebenleistungszugeständnisse).<sup>289</sup>

Im Rahmen des **Key-Account-Management** werden unter Gerechtwerdung der spezifischen Bedürfnisse strategisch wichtiger Handelskunden bzw. Kundengruppen

---

<sup>285</sup> OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 31

<sup>286</sup> Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 726.

<sup>287</sup> Vgl. OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 39. Zur strategischen Bedeutung profilierter Markenartikel für die Absatzmittler vgl. TOMCZAK ET AL. (2005), S. 1092 f. Vgl. zusätzlich die Ausführungen zum derivativen Charakter der Nachfragemacht des Handels in Kapitel 3.1.

<sup>288</sup> Vgl. TOMCZAK ET AL. (2005), S. 1094 ff.

<sup>289</sup> Vgl. TOMCZAK ET AL. (2005), S. 1095; ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1074.



(Key-Accounts) handelsorientierte Marketingkonzepte entwickelt, welche den Herstellerunternehmen mittels der Generierung eines einzigartigen Leistungsbündels eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz ermöglichen soll. Hierdurch soll eine nachhaltige Bindung der Handelskunden realisiert werden. In engem Zusammenhang mit dem Key-Account-Management ist das **systematische Beziehungsmanagement** zu sehen, welches die Optimierung der persönlichen Kontakte zu den bedeutendsten Entscheidungsträgern umfasst. Zielsetzung ist es hierbei, die intensivierte Kontakte für die Geschäftsbeziehung zu nutzen. Dem Key-Account-Manager kommt dabei ein zentraler Stellenwert in der Pflege der Geschäftsbeziehung zum Aufbau von Vertrauenspotenzialen und Good-will beim Handelskunden zu.<sup>290</sup>

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Bedeutung vertikaler Kooperationen in FMCG-Märkten müssen Hersteller in der Lage sein, dem Absatzmittler durch den Aufbau von **kooperationsspezifischen Kompetenzen** und Ressourcen Kooperationsvorteile anzubieten, welche es ihnen ermöglichen, sich positiv von ihren Wettbewerbern zu differenzieren. Hierfür bedarf es bspw. Fähigkeiten zur Identifikation, Planung und kooperativen Erschließung von Effizienz- und Erlössteigerungspotenzialen in der Wertschöpfungskette, spezifischen Wissens zur Planung und Implementierung von ECR- und Category Management-Konzepten, etc.<sup>291</sup>

Alle angeführten Ansätze tragen zu einer Reduktion der Austauschbarkeit des Herstellerunternehmens bei und stärken somit dessen vertikale Wettbewerbsposition. Damit einhergehend kann die Einflussnahme auf die am PoS umgesetzten Marketing-Aktivitäten erhöht werden. Die dargestellten Ansätze können größtenteils kombinatorisch bzw. einander ergänzend angewandt werden. Eine Einschränkung der Strategiekombinationen ist – aufgrund des unterschiedlichen Aufbaus der Organisationsstruktur - hinsichtlich der Verfolgung des Key-Account-Management und des Category-Management bestehend.

---

<sup>290</sup> Vgl. OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 47 ff.

<sup>291</sup> Vgl. OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 50 ff.; TOMCZAK ET AL. (2005), S. 1111.

## 4. Übertragung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement-Ansatzes auf Konsumgütermärkte

### 4.1 Adaption des Modells des absatzmittlergerichteten Markenmanagements

In diesem Kapitel soll untersucht werden, inwieweit eine Übertragbarkeit des von MALONEY entwickelten Modells des absatzmittlergerichteten Markenmanagement auf FMCG-Märkten gegeben ist. Auf Grundlage der ermittelten Marktcharakteristika von FMCG sowie der Erkenntnisse der Forschung zum Absatzmittler Commitment werden dabei evtl. notwendige Adaptionen vorgenommen. Nachfolgend erfolgt eine Untersuchung der einzelnen Modellelemente, wobei zunächst auf die Einflussfaktoren des Brand Commitment der Absatzmittler – die Determinanten und Maßnahmenbereiche – eingegangen wird. Im Anschluss wird die Erzielbarkeit von Brand Commitment, Brand Citizenship Behavior und der Markenintegration am PoS in FMCG-Märkten diskutiert.

#### 4.1.1 Ökonomische Determinanten

Als erste der ökonomischen Determinanten des Brand Commitment der Absatzmittler soll auf die **transaktionsspezifischen Investitionen** eingegangen werden. Hierbei soll zunächst geprüft werden, ob diese in FMCG-Märkten überhaupt zum Tragen kommen. Aufgrund des i.d.R. zu Gunsten des Absatzmittlers ausfallenden Machtverhältnisses im Absatzkanal und der Anwendung dieser Macht zur Interessendurchsetzung sind in FMCG-Märkten vornehmlich für den Hersteller transaktionsspezifische Investitionen erforderlich.<sup>292</sup>

Erforderlich sind herstellerspezifische Investitionen für den Absatzmittler in erster Linie, sofern bei einer ECR-Partnerschaft ein eigener Category Management Prozess nicht besteht. In diesem Fall sind bei Übernahme des diesbezüglichen Vorschlags eines als Category Captain gewählten Herstellerunternehmens transaktionsspezifische

---

<sup>292</sup> Diese können in Form der Investitionen in eine Anpassung an die waren-wirtschaftlichen und informationstechnischen Systeme des Absatzmittlers zur Sicherstellung einer eingeforderten Schnittstellenkompatibilität erfolgen oder sich im Falle der Übernahme der Rolle des Category Captain durch jegliche händlerspezifischen Investitionen in die Planung, Steuerung und Kontrolle einer Warengruppe des Absatzmittlers ergeben (Bereitstellung von Personal, Erwerb von Produkt-Know-How über die jeweilige Category, Erlangung von Daten etc.). Vgl. ähnlich SEIFERT (2006), S. 95 f.; SCHRÖDER (2003), S. 340 f.

sche Investitionen notwendig. Dies bezieht sich in der Regel auf Investitionen in das Humankapital (bspw. für das Aneignen von Verständnis für den Prozess, Einarbeiten in herstellereigene Software etc.). Grundsätzlich ist somit die Möglichkeit beidseitiger transaktionsspezifischer Investitionen auf FMCG-Märkten gegeben.

Der positive Einfluss transaktionsspezifischer Investitionen auf das Commitment wurde sowohl von ANDERSON und WEITZ (1992) als auch von KIM und FRAZIER (1997) empirisch belegt.<sup>293</sup>

Vor diesem Hintergrund sollen transaktionsspezifische Investitionen in das für FMCG-Märkte adaptierte Modell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement als Determinante des instrumentellen Brand Commitment<sup>294</sup> eingehen, wobei ein positiver Einfluss unterstellt wird.

Eine weitere der von MALONEY vorgestellten Determinanten des instrumentellen Brand Commitment stellt die **Herstellerleistung** dar, deren Generierung über die Push- und Pull-Aktivitäten des Herstellers erfolgt.<sup>295</sup> Hinsichtlich der Verhaltenswirkungen von Push- und Pull-Aktivitäten sind die Ergebnisse einer kausalanalytischen Untersuchung von FRANKE (1997) anzuführen, welcher empirisch belegen konnte, dass das Händlerverhalten (dieses wird von ihm über das Präsentations- und Beratungsverhalten konzeptualisiert) insbesondere durch die Wahrnehmung und Bewertung der Wirkung endkundengerichteter Marketingaktivitäten bei den Endnachfragern

---

<sup>293</sup> Vgl. ANDERSON/WEITZ (1992), S. 26; KIM/FRAZIER (1997), S. 865. Einschränkend für den Aussagegehalt der Studie von ANDERSON und WEITZ ist anzuführen, dass bei der gewählten Stichprobe anders als in FMCG-Märkten vorliegend, das Machtübergewicht bei den Herstellerunternehmen lag und es sich bei den Absatzmittlern um eher kleinere Unternehmen handelte. Es ist davon auszugehen, dass der Budgetanteil, welchen die transaktionsspezifischen Investitionen einnehmen, tendenziell bei demjenigen Austauschpartner höher ist, welcher die geringere Umsatzgröße aufweist. Dieser Effekt wird dadurch verstärkt, dass transaktionsspezifische Investitionen eher von dem mächtigeren Austauschpartner unter Ausnutzung seiner Machtmittel eingefordert werden können und dieser selbst eher lediglich geringe transaktionsspezifische Investitionen erbringt, da der Anreiz zur Tätigkeit derartiger Investitionen für ihn geringer ist. Vgl. ähnlich BUCHANAN (1992), S. 67. Somit kann eine erhebliche Abhängigkeit für den weniger mächtigen Austauschpartner entstehen. Demnach besteht unter Umständen bei den hierbei untersuchten Unternehmen ein höherer Effekt der transaktionsspezifischen Investitionen auf das Absatzmittler-Commitment als in FMCG-Märkten realisierbar wäre.

<sup>294</sup> Die direkte Verbindung mit monetären Faktoren lässt hinsichtlich der dimensionenspezifischen Wirkung eine Beeinflussung des instrumentellen Commitment postulieren. Vgl. MALONEY (2007), S. 124 f.

<sup>295</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 136 ff. Zur inhaltlichen Bestimmung und Relevanz der Push- und Pullaktivitäten für das absatzmittlergerichtete Markenmanagement vgl. Kapitel 3.3.

(Pull-Dimension) beeinflusst wird. Demgegenüber ermittelte er für die Push-Aktivitäten<sup>296</sup> einen wesentlich geringeren positiven Einfluss auf das Händlerverhalten.<sup>297</sup>

Vor dem Hintergrund der hohen Marktkonzentration (auf Seiten der Hersteller) sowie aufgrund der Kaufhäufigkeit und Wechselbereitschaft (auf Seiten der Endnachfrager) in FMCG-Märkten kann postuliert werden, dass die Entscheidungsträger der Absatzmittler, welche die Verhandlungen mit den Herstellern bezüglich der Listung sowie der Konditionen- und Leistungsgestaltung führen, selbst mit hoher Wahrscheinlichkeit aktuelle bzw. ehemalige Konsumenten der von dem Hersteller unter einer Marke angebotenen Leistungen sind. Es kann somit unterstellt werden, dass Produkterfahrungen bestehen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Absatzmittler auch außerhalb ihrer Arbeitsstätte mit den endkundengerichteten Marketingaktivitäten des Herstellers konfrontiert werden (Massenmarketing). Sie nehmen somit eine Doppelfunktion ein, da sie zugleich Verhandlungspartner und (potenzieller) Konsument darstellen. Letztere Funktion erhöht zusätzlich die Bedeutung der operativen Umsetzung der Markenidentität gegenüber der externen Zielgruppe, da über diese Kontaktpunkte auch die Wahrnehmung der Marke auf Seiten der Absatzmittler geprägt wird. FRANKE konnte in seiner Untersuchung belegen, dass die Wahrnehmung und Bewertung des Herstellers durch den Absatzmittler in seiner Funktion als Konsument der Herstellerprodukte eine positive Wirkung auf das Händlerverhalten hat.<sup>298</sup> Es kann daher davon ausgegangen werden, dass das Pull-Marketing auch auf diesem Wege Einfluss auf das Brand Commitment des Absatzmittlers nimmt.

Empirisch wird der signifikant positive Einfluss der Herstellerleistung auf das Absatzmittler Commitment durch die Untersuchungen von KIM und FRAZIER (1997)<sup>299</sup> sowie teilweise durch die Untersuchungen von GOODMAN und DION (2001)<sup>300</sup> belegt. Unter Berücksichtigung der bereits in Kapitel 3.3 angeführten Untersuchungsergeb-

---

<sup>296</sup> FRANKE untersuchte hierbei den Einfluss der Wahrnehmung des Herstellers in seiner Eigenschaft als Geschäftspartners des Händlers. Vgl. FRANKE (1997), S. 210.

<sup>297</sup> Ebenda, S. 210 ff.

<sup>298</sup> Vgl. zu diesem Absatz Ebenda.

<sup>299</sup> Vgl. KIM/FRAZIER (1997), S. 857 f.

<sup>300</sup> GOODMAN und DION untersuchten den Einfluss der Determinante Product Salability, welche als eine spezielle Komponente der Herstellerleistung angesehen werden kann. Vgl. GOODMAN/DION (2001), S. 297.

nisse von FEIGE (1996) soll die Herstellerleistung als Determinante des instrumentellen Brand Commitment des Absatzmittlers in das adaptierte Modell eingehen.<sup>301</sup>

Als weitere von MALONEY vorgestellte Determinante des Absatzmittler Commitment ist die **Abhängigkeit** auf ihre Anwendbarkeit im FMCG-Kontext zu untersuchen. Eine Abhängigkeit des Absatzmittlers vom Hersteller im Sinne einer schwierigen Ersetzbarkeit des Austauschpartners<sup>302</sup> kann in FMCG-Märkten aufgrund des hochkompetitiven Umfeldes, einer Zunahme der wahrgenommenen Austauschbarkeit von Marken und der geringen Umsatzbedeutung der unter einer Marke vertriebenen Herstellerprodukte im Gesamtportfolio des Absatzmittlers lediglich von sehr wenigen Herstellern erzielt werden.<sup>303</sup> Vielmehr stehen überwiegend die Herstellerunternehmen in wirtschaftlicher Abhängigkeit zu den Absatzmittlern.<sup>304</sup> Demgegenüber wird von einigen Autoren relativierend angeführt, dass ein bestimmter Grad an Abhängigkeit gegenüber den Ressourcen des Austauschpartners auf beiden Seiten vorhanden ist.<sup>305</sup>

HEIDE und JOHN (1988) identifizieren drei Ursachen für die Abhängigkeit eines Absatzmittlers. (1) Die Erzielung eines bedeutsamen, aus der Austauschbeziehung resultierenden Nutzens für den Absatzmittler. (2) Die Erzielung eines bedeutsamen Nutzens für den Absatzmittler im Rahmen der Austauschbeziehung, welcher den Nutzen alternativer Austauschbeziehungen übersteigt. (3) Das Bestehen von nur wenigen Alternativen zu einer bestimmten Austauschbeziehung.<sup>306</sup>

---

<sup>301</sup> Wenngleich die direkte Wirkungsbeziehung zwischen Herstellerleistung und Brand Commitment des Absatzmittlers nicht expliziter Gegenstand der Untersuchung FEIGES waren, so soll die insbesondere über Pull-Maßnahmen erzielbare Unersetzlichkeit des Herstellers als Indikator dafür angesehen werden, dass die Herstellerleistung auch auf FMCG-Märkten zu psychologischer Gebundenheit des Absatzmittlers führt und somit eine Determinante des instrumentellen Brand Commitment des Absatzmittlers darstellt. Vgl. TOMCZAK ET AL. (2005), S. 1094 ff.; Kapitel 3.3. Vgl. zusätzlich zur Begründung der dimensionenspezifischen Wirkung der Herstellerleistung MALONEY (2007), S. 137.

<sup>302</sup> Vgl. HEIDE/JOHN (1988), S. 23; KUMAR ET AL. (1995), S. 349.

<sup>303</sup> So werden nur 6 Prozent der Hersteller von FMCG aus der Sicht des Handels als „unverzichtbar“ eingestuft. Vgl. TOMCZAK ET AL. (2005), S. 1099.

<sup>304</sup> Vgl. OTZEN-WEHMEYER (1996), S. 20.

<sup>305</sup> Vgl. SCHMIDT ET AL. (2004), S. 29.

<sup>306</sup> HEIDE und JOHN differenzieren zusätzlich zwischen alternativen Austauschbeziehungen und potentiell alternativen Austauschbeziehungen. Vgl. HEIDE/JOHN (1988), S. 23. Dieser Differenzierung ist aufgrund mangelnder Trennschärfe der Beschreibungen zu widersprechen. Vgl. HEIDE/JOHN (1988), S. 23.

Zumindest (1) und (2) können in FMCG-Märkten als erfüllt betrachtet werden, sofern es das markenführende Herstellerunternehmen vermag, sowohl für die Absatzmittler als auch für die Kunden einen wettbewerbsüberlegenen Nutzen zu stiften.<sup>307</sup>

Der positive Einfluss der Abhängigkeit auf das Commitment der Absatzmittler konnte von KIM/FRAZIER (1997), GOODMAN/DION (2001) sowie ANDALEEB (1996) empirisch belegt werden.<sup>308</sup>

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen soll die Abhängigkeit als Determinante in dem adaptierten Erklärungsmodell berücksichtigt werden. Hinsichtlich der dimensionenspezifischen Wirkung der Abhängigkeit wird die Auffassung MALONEYS geteilt, dass von einer Einflussnahme auf das instrumentelle Commitment auszugehen ist.<sup>309</sup>

Die Betrachtung der ökonomischen Determinanten abschließend sollen die von MALONEY unter der „**direkten Macht**“ subsumierten Machtformen, welcher in enger Verbindung mit der Abhängigkeit eines Austauschpartners stehen, auf ihre Anwendbarkeit in FMCG-Märkten geprüft werden.

Hinsichtlich der Bestrafungsmacht ist anzuführen, dass aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses der Hersteller eine Androhung bzw. Ausübung von Sanktionen durch die Hersteller i.d.R. nicht angewandt werden kann oder aber eine umgehende Neutralisation durch die Filterfunktionen des Handels erfahren.<sup>310</sup>

Ebenso wenig kann Belohnungsmacht als mögliches Instrument zur Commitment-Erhöhung in FMCG angesehen werden, da das Gewähren von Gratifikationen in

---

<sup>307</sup> Als Voraussetzung zur Erfüllung von (1) ergibt sich als Aufgabenstellung für die Markenführung des Herstellerunternehmens der endkundengerichtete Aufbau einer hohen Präferenz für die Marke um einen hohen Nachfragesog und ein hohes Preispremium für die Marke zu erzielen. Hierdurch können die Gewinnmarge sowie der Umsatz der Produkte erhöht werden und positive monetäre Effekte sowohl für den Absatzmittler als auch für den Hersteller erzeugt werden. (2) kann als erfüllt erachtet werden, sofern es ein Hersteller vermag, einen komparativen Konkurrenzvorteil hinsichtlich des Know-Hows in der Durchführung von ECR-Partnerschaften aufzuweisen, welcher diesen befähigt beidseitig in höherem Ausmaß Erlöspotentiale im kooperativen Zusammenwirken mit dem Absatzmittler als dies durch das Zusammenwirken mit anderen Herstellern möglich wäre. Vgl. ähnlich TOMCZAK ET AL. (2005), S. 1111; Kapitel 3.3.

<sup>308</sup> Vgl. KIM/FRAZIER (1997), S. 865; GOODMAN/DION (2001), S. 297, ANDALEEB (1996), S. 86.

<sup>309</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 127.

<sup>310</sup> Vgl. Ebenda; SCHMIDT ET AL. (2004), S. 29.

Form von Konditionen und Serviceleistungen zumeist bereits die Grundvoraussetzung für eine Listung beim Handel darstellt.<sup>311</sup>

Die legale Legitimationsmacht, welche auf dem geltenden Recht oder bestehende Verträge basiert<sup>312</sup> kann als Machtinstrument allenfalls sehr bedingt zum Einsatz kommen. Die inhaltliche Ausgestaltung von Verträgen und damit die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der Parteien steht in Abhängigkeit zu der Machtverteilung zwischen diesen. Daher finden bei der Gestaltung der in FMCG-Märkten üblichen Rahmenvereinbarungen in erster Linie die Handelsinteressen Berücksichtigung. Das rechtliche Vorgehen von Markenartikelherstellern gegen Absatzmittler auf Basis geltenden Rechts lässt sich in FMCG vorrangig bei einer die gesetzlichen Bestimmungen unterwandernden Preispolitik der Absatzmittler beobachten. Hierbei beschränkt sich der rechtliche Handlungsspielraum jedoch weitestgehend auf die Unterbindung des Verkaufs von Artikeln unterhalb ihres Einstandspreises. Dies stellt jedoch zudem ein Tatbestand dar, welcher aufgrund der nicht eindeutig geklärten Einstandspreiskalkulation oftmals schwer nachzuweisen ist.<sup>313</sup>

Vor dem Hintergrund des gegebenen Machtverhältnisses in FMCG-Märkten soll der Einsatz direkter Macht nicht als Determinante in das adaptierte Erklärungsmodell eingehen.

#### 4.1.2 Verhaltenswissenschaftliche Determinanten

Als erste der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten des Brand Commitment der Absatzmittler soll die **indirekte Macht** geprüft werden, unter welcher MALONEY alle Formen der Macht subsumiert, welche keiner direkten Kontrolle des Herstellers unterstehen. Hierzu zählen Expertenmacht, Identifikationsmacht, Informationsmacht und traditionelle Legitimationsmacht.<sup>314</sup>

Diese Formen der indirekten Macht mögen nachfolgend einer Prüfung hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit in FMCG-Märkten unterzogen werden.

---

<sup>311</sup> Vgl. WESTPHAL (1991), S. 2 f.

<sup>312</sup> Vgl. BROWN/FRAZIER (1978); KASULIS/SPEKMAN (1980), S. 183.

<sup>313</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 236; vgl. zusätzlich zu der gesetzlich bedingten geringen Einflussnahme auf die Preispolitik der Absatzmittler Kapitel 2.2.2.1.

<sup>314</sup> Ebenda/Vgl. MALONEY (2007), S. 131.

Die Expertenmacht basiert darauf, dass der Hersteller in einem bestimmten Bereich überlegenes Wissen aufweist und diese Überlegenheit von dem Absatzmittler anerkannt wird. Sie kann in FMCG-Märkten als gegeben angesehen werden, da Herstellerunternehmen i.d.R. in den von ihnen bearbeiteten Produktsegmenten i.d.R. über ein umfassenderes Produkt- und Konsumentenwissen verfügen.<sup>315</sup> Die Anerkennung dieser Überlegenheit stellt eine der maßgeblichen Triebkräfte für die Absatzmittler dar, Category Management-Partnerschaften einzugehen, da sie sich hiervon die Erschließung synergetischer Potentiale erhoffen.<sup>316</sup>

Auch die Informationsmacht, also die „Möglichkeit zur Weitergabe von gezielten Informationen, die darauf gerichtet sind, den Absatzmittlern die Vorteile bestimmter Verhaltensweisen bewusst zu machen ohne konkrete Forderungen zu stellen“,<sup>317</sup> kann herstellerseitig ebenfalls als vorliegend erachtet werden. So können bspw. im Rahmen von Kooperationsverhandlungen die negativen Effekte von Preispromotions hinsichtlich Margenhöhe, Preisschwellenwahrnehmung sowie Einkaufsstätten- und Markenloyalität der Endkunden deutlich gemacht werden und die Erzielbarkeit einer beidseitigen Steigerung des Erlöses und der Kundenloyalität bei gemeinsam konzipierten PoS-Promotions unter Berücksichtigung der Identität der Herstellermarke aufgezeigt werden.<sup>318</sup>

Der Aufbau von Identifikationsmacht erscheint in FMCG-Märkten vor dem Hintergrund der geringen Umsatzbedeutung der einzelnen Herstellerunternehmen für die Absatzmittler<sup>319</sup> sowie dem Bestehen einer sehr rational geprägten Austauschbeziehung zwischen Hersteller und Handel<sup>320</sup> als nicht realisierbar.<sup>321</sup>

Die traditionelle Legitimationsmacht stellt eine Legitimation dar, „die auf internalisierten Werten und Normen oder herrschenden Konventionen basiert.“<sup>322</sup> Diese erscheint in FMCG-Märkten von den Herstellerunternehmen sehr schwer erzielbar, da

---

<sup>315</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1077.

<sup>316</sup> Vgl. DESROCHERS ET AL. (2003), S. 201.

<sup>317</sup> MALONEY (2007), S. 131

<sup>318</sup> Vgl. DILLER (1991), S. 106 ff.; ZEISEL (2000), S. 87 ff; Kapitel 3.1; Kapitel 4.2.

<sup>319</sup> Vgl. BÖHLKE (1995), Sp. 2486.

<sup>320</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 65.

<sup>321</sup> Vgl. WESTPHAL (1991), S. 16.

<sup>322</sup> MALONEY (2007), S. 131



der hierzu notwendigen umfassenden Beeinflussung des Absatzmittlers die asymmetrische Machtverteilung im Absatzkanal entgegensteht.<sup>323</sup> Sie soll jedoch nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden, da eine Akzeptanz diesbezüglicher Bemühungen der Einflussnahme bereits bestehen kann, sofern die zu vermittelnden Verhaltensweisen eine Kongruenz zum Wertesystem der angesprochenen Person aufweisen bzw. eine intrinsische Belohnung mit sich führen.<sup>324</sup>

Unter Ausklammerung der Identifikationsmacht soll die indirekte Macht als positive Determinante des normativen Brand Commitment der Absatzmittler daher in das adaptierte Modell eingehen.

Als weitere verhaltenswissenschaftliche Determinante soll die **Vertrauenswürdigkeit** hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit im FMCG-Kontext untersucht werden. MALONEY macht deutlich, dass die Entstehung von Vertrauen auf der Erfahrung beruht, dass ein Austauschpartner, trotz gegebener Möglichkeit, von einem opportunistischen Verhalten absieht. Grundlage dieses Verhaltens stellt sowohl im persönlichen als auch im interorganisationalen Kontext die Identität dar, bzw. das Streben nach identitätskonformem Verhalten zur Wahrung der Integrität.<sup>325</sup> Das Vertrauen ist als Voraussetzung dafür anzusehen, dass im Rahmen einer Kooperation eine Fokussierung der Bemühung auf die gemeinsame Zielerreichung erfolgt, anstelle den Schwerpunkt der Bemühungen auf die Unterbindung opportunistischen Verhaltens des Austauschpartners zu legen.<sup>326</sup>

Als Ursache des Vertrauens ist die Vertrauenswürdigkeit anzusehen. Für beide Konstrukte konnten positive, signifikante Commitment-Wirkungen empirisch nachgewiesen werden.<sup>327</sup> Diesen Untersuchungsergebnissen vor dem Hintergrund der bran-

---

<sup>323</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

<sup>324</sup> Vgl. BROWN ET AL. (1995), S. 366.

<sup>325</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 140 f.

<sup>326</sup> Vgl. GOODMAN/DION (2001), S. 296. In diesem Zusammenhang ist anzuführen, dass insbesondere die Sorge vor dem opportunistischen Verhalten hinsichtlich der Nutzung von sensiblen Informationen, welche im Rahmen einer Kooperation ausgetauscht werden müssen, eine wesentliche Kooperationsbarriere darstellt. Vgl. MOATTAR ET AL. (2004), S. 1. In Verbindung mit der dargestellten Kooperationsnotwendigkeit wird somit die hohe Relevanz von Vertrauen in FMCG-Märkten zur erfolgreichen Gestaltung der vertikalen Zusammenarbeit unmittelbar einsichtig.

<sup>327</sup> Vgl. zu Untersuchungen des Vertrauens als Determinante des Absatzmittler Commitment MORGAN/HUNT (1994), S. 30; GOODMAN/DION (2001), S. 295; ANDALEEB (1996), S. 88; zu Commitment-Wirkungen der Vertrauenswürdigkeit vgl. KIM/FRAZIER (1997), S. 865. Die Wahl der Vertrauens-

*(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)*

chenübergreifenden Relevanz und Erzielbarkeit von Vertrauenswürdigkeit eine Übertragbarkeit auf FMCG-Märkte zuzusprechen, die Vertrauenswürdigkeit soll daher auch im adaptierten Erklärungsmodell als Determinante berücksichtigt werden.

Hinsichtlich der dimensionenspezifischen Wirkung kann in Anlehnung an die Untersuchungsergebnisse von GEYSKEN ET AL. von einer positiven Beeinflussung des normativen Commitment ausgegangen werden.<sup>328</sup>

Als letzte der von MALONEY ermittelten verhaltenswissenschaftlichen Determinante soll die **wahrgenommene Kommunikationsqualität** diskutiert werden. Die Häufigkeit und Qualität des Informationsaustausches determiniert maßgeblich, in welchem Ausmaß die Austauschpartner die Ziele des jeweils anderen verstehen, eine Zielkompatibilität hergestellt und gemeinsame Bemühungen zur Zielerreichung koordiniert werden können.<sup>329</sup> Allgemein ist die hohe Bedeutung von Kommunikation in Absatzkanälen unstrittig. So heben DWYER ET AL. hervor, dass eine Austauschbeziehung zwischen Herstellern und Absatzmittlern ohne einen bilateralen Informationsaustausch über Anliegen, Anforderungen und Erwartungen nicht gestaltbar wäre.<sup>330</sup>

Der positive Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Kommunikationsqualität und dem Absatzmittler Commitment konnte in diversen voneinander unabhängigen Studien empirisch nachgewiesen werden.<sup>331</sup> Zur dimensionenspezifischen Wirkung der wahrgenommenen Kommunikation soll der Argumentation MALONEYS gefolgt werden, welcher in Ermangelung empirisch fundierter Ergebnisse aus einer Aussage von MOHR ET AL. eine Wirkung der Kommunikation auf das normative Commitment ableitet.<sup>332</sup>

Der wahrgenommenen Kommunikationsqualität kann als Determinante für das Ab-

---

würdigkeit anstelle des Vertrauens als Determinante des Absatzmittler Commitment begründet MALONEY mit den angeführten Überlegungen zur Identität, der besseren Abgrenzbarkeit vom Konstrukt des Commitment sowie der direkteren Beeinflussbarkeit durch einen Hersteller. Vgl. MALONEY (2007), S. 140 f.

<sup>328</sup> Vgl. GEYSKEN ET AL. (1996), S. 312.

<sup>329</sup> Vgl. ZINELDIN/JONSSON (2000), S. 252.

<sup>330</sup> Vgl. DWYER ET AL. (1987), S. 17.

<sup>331</sup> Vgl. ANDERSON/WEITZ (1992), S. 25; ZINELDIN/JONSSON (2000), S. 258 f.; GOODMAN/DION (2001), S. 295 f.

<sup>332</sup> Die Aussage MOHRS stellt auf die Hervorhebung gemeinsamer Interessen und Ziele durch Kommunikation ab. Vgl. MOHR ET AL. (1996), S. 103.

satzmittler Commitment vor dem Hintergrund dargestellter Ausführungen branchenübergreifend Relevanz zugesprochen werden. Daher soll diese Determinante in das adaptierte Modell eingehen.

In Kapitel 3.1 wurde bereits umfassend auf die herausragende Bedeutung von **Konflikten** als weitere Determinante der Hersteller-Handels-Beziehung in FMCG-Märkten eingegangen. Ein Konflikt kann dabei allgemein als Situation definiert werden, „in der sich zwei oder mehrere Verhaltenstendenzen so gegenüberstehen, dass eine gemeinsame Entscheidungsfindung bzw. Verhaltensabstimmung auf Widerstand trifft.“<sup>333</sup> Zu einer dysfunktionalen Wirkung von Konflikten kommt es jedoch erst, sofern ein gewisses Konfliktniveau überschritten wird. In diesem Fall finden Konflikte ihren Ausdruck in der Störung unternehmerischer Handlungspläne, der Abnahme von Rationalität und dem Aufbau von Emotionalität sowie Instabilität der Beziehung. Im Rahmen des Beziehungsgefüges zwischen Handels- und Herstellerunternehmen von FMCG-Märkten konkretisieren sich diese Symptome wie dargestellt vor allem in den operativen Bereichen der Konditionen- bzw. Preispolitik, der Sortiments- bzw. Produktpolitik, der Kommunikationspolitik und der Distributionspolitik. Grundsätzlich muss berücksichtigt werden, dass Konflikte Symptome tieferliegender Konfliktursachen darstellen, deren Erforschung Aufschluss über die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die angeführten dysfunktionalen Wirkungen geben können. In diesem Zusammenhang wurde bereits darauf hingewiesen, dass Konfliktursachen im Absatzkanal insbesondere in der Form konfliktärer Zielsetzungen bestehen.<sup>334</sup>

KIM und FRAZIER (1997) konnten empirisch einen negativen, signifikanten Einfluss von Konflikten auf das „affective commitment“ und das „continuance commitment“ der Absatzmittler belegen.<sup>335</sup> Der Zusammenhang zwischen Konflikten und dem „behavioral commitment“ hingegen ist gemäß ihrer Untersuchungen als nicht signifikant einzustufen.<sup>336</sup> Das „affective commitment“ wird von KIM und FRAZIER operatio-

---

<sup>333</sup> MEFFERT (1999), S. 410.

<sup>334</sup> Vgl. zu diesem Absatz MEFFERT (1999), S. 410 f.; Kapitel 3.1.

<sup>335</sup> Unter „continuance commitment“ wird der Wunsch des Absatzmittlers verstanden, die Beziehung zum Herstellerunternehmen aufrechtzuerhalten. Vgl. KIM/FRAZIER (1997), S. 853.

<sup>336</sup> „Behavioral commitment“ wird als Extrarollenverhalten des Absatzmittlers interpretiert, welches sich in der Erbringung zusätzlicher Hilfe- und Unterstützungsleistungen gegenüber dem Herstellerunternehmen ausdrückt. Ebenda, S. 853 ff.

nalisiert als “the sense of unity binding a distributor to its supplier firm”<sup>337</sup> und fokussiert auf einstellungsbezogene Aspekte der Gebundenheit eines Absatzmittlers gegenüber dem Herstellerunternehmen.<sup>338</sup> Aufgrund der weitestgehenden inhaltlichen Übereinstimmung mit dem normativen Commitment soll daher hinsichtlich der dimensionenspezifischen Wirkung von Konflikten von einer negativen Beeinflussung des normativen Commitment ausgegangen werden.<sup>339</sup>

Wenngleich einige der Konfliktursachen im Absatzkanal systemimmanent und somit unlösbar sind,<sup>340</sup> können andere durch eine Harmonisierung von Interessen beigelegt bzw. reduziert werden. KIM und FRAZIER weisen in diesem Zusammenhang auf die Relevanz beidseitiger Kommunikation hin, welche ihrer Auffassung nach bestimmte Konfliktursachen im Absatzkanal zu beheben vermag.<sup>341</sup> Steiner betrachtet eine Konfliktregelung durch das Category Management insbesondere für Rollen- und Informationskonflikte als möglich. Zur Reduzierung der Macht- und Zielkonflikte erachtet sie die zusätzliche Einschaltung eines Intermediäres als erforderlich, welcher als altruistischer Vermittler zwischen die Parteien tritt.<sup>342</sup> Eine Beeinflussbarkeit von Konflikten erscheint somit gegeben.

Vor dem Hintergrund dieser Darstellungen sollen Konflikte als zusätzliche verhaltenswissenschaftliche Determinante in das adaptierte Modell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement eingehen.

### 4.1.3 Maßnahmenbereiche

Generell wird mittels der nachfolgend dargestellten Maßnahmenbereiche das Ziel verfolgt, „die Markenidentität der Herstellermarke als gemeinsame Klammer und übergeordnete ‘Richtschnur’ der Beziehung zwischen einem Hersteller und den Absatzmittlern zu etablieren.“<sup>343</sup> MALONEY weist treffend darauf hin, dass diese Aufgabe

---

<sup>337</sup> KIM/FRAZIER (1997), S. 853.

<sup>338</sup> Vgl. ebenda.

<sup>339</sup> Zur Begründung dieses Zusammenhangs kann angeführt werden, dass Konflikte im Absatzkanal zu einem Rückgang der Wahrnehmung einer gemeinsamen Interessenverfolgung auf Seiten des Absatzmittlers führt. Ebenda, S. 859.

<sup>340</sup> Vgl. HOLZKÄMPER (1999), S. 10.

<sup>341</sup> Vgl. KIM/FRAZIER (1997), S. 860.

<sup>342</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 172 f.

<sup>343</sup> MALONEY (2007), S. 162.

eine besondere Herausforderung darstellt, da die Einflussmöglichkeiten der markenführenden Institution vor dem Hintergrund der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit der Absatzmittler starke Einschränkungen erfährt.<sup>344</sup>

Als eines der wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zu dem von MALONEY gewählten Untersuchungsbereich konnte das im FMCG-Bereich sehr gering ausgeprägte persönliche Interaktionsniveau zwischen Absatzmittler und Endkunde identifiziert werden. Vor diesem Hintergrund besteht die Notwendigkeit, sämtliche absatzmittlergerichteten Bemühungen zur Erzielung eines markenkonformen Markenauftritts am PoS auf diejenigen Entscheidungsträger des Handelsunternehmens zu fokussieren, welche die Gestaltung des PoS maßgeblich determinieren. Hierbei handelt es sich in Abhängigkeit zur Organisationsstruktur des Handelsmanagement primär um den Category-Manager sowie dessen Team, Personen des Buying-Centers oder Entscheidungsträger des Markenmanagement. Darüber hinaus sind auf der Filialebene Filialleiter und Abteilungsleiter zu berücksichtigen.

### ***Sicherstellung des Markenidentitäts-Fit des kooperierenden Absatzmittlers***

Für den von MALONEY vorgestellten Maßnahmenbereich „Sicherstellung des Absatzmittler-Markenidentitäts-Fits“<sup>345</sup> bestehen in FMCG-Märkten starke Einschränkungen, da aufgrund des bestehenden Ubiquitätsstrebens der Hersteller die Verfolgung einer selektiven Vertriebsstrategie nicht durchführbar ist.<sup>346</sup> Denkbar ist grundsätzlich jedoch eine Selektion von Absatzmittlern, welche einen hohen Fit zur Markenidentität aufweisen, um diese zur Bildung von „Speerspitzen der Profilierung“ in intensive Kooperationen einzubinden. Aufbauend auf Plausibilitätsüberlegungen sowie Ergebnissen der empirischen Forschung<sup>347</sup> können als besonders relevante Prüfkriterien der strategische Fit, die strategische Bedeutung sowie der kulturelle Fit identifiziert wer-

---

<sup>344</sup> Vgl. ebenda, S. 88 f.

<sup>345</sup> Die hohe Relevanz des Absatzmittler-Hersteller-Fits ergibt sich u.a. daraus, dass die Herausbildung einer interorganisationalen Gruppe zwischen Austauschpartnern maßgeblich durch deren Ähnlichkeit determiniert. Zudem konnte eine positive Wirkung des Fits auf Kooperationen empirisch belegt werden. Vgl. HOMBURG ET AL. (2003), S. 35.

<sup>346</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

<sup>347</sup> Die empirische Forschung zur Selektion von Kooperationspartnern hebt die Bedeutsamkeit des Vorliegens eines „Fits“ zwischen den Partnern auf unterschiedlichen Ebenen hervor. Vgl. BRONDER/PRITZL (1991), S. 49 f.; MECKL (1995), S. 31 ff.; SCHOLZ/HOFBAUER (1990), S. 134 ff.; ZENTES/SWOBODA (1999).

den.<sup>348</sup>

Ein strategischer Fit kann in diesem Zusammenhang als vorliegend betrachtet werden, sofern eine Übereinstimmung wesentlicher Zielsetzungen der Kooperationspartner besteht, welche durch die Kooperation erfüllt werden sollen.<sup>349</sup> Zur Identifikation der **strategischen Ausrichtung** von Handelsunternehmen, welche sich grundsätzlich für eine solche Kooperation eignen, soll nachfolgende Untersuchung der Geschäftsmodelle im Handel von RUDOLPH (2000) herangezogen werden. RUDOLPH konnte in einer empirischen Studie über erfolgreiche Wettbewerbsstrategien von Handelsunternehmen die drei Idealtypen „Content Retailer“, „Channel Retailer“ und „Global Discounter“ ermitteln.<sup>350</sup>

- Dabei konzentrieren „Content Retailer“ ihre Profilierungsbemühungen auf die Eigenmarken, mit welchen sie die Produktführerschaft anstreben.<sup>351</sup>
- „Channel Retailer“ streben eine Profilierung über eine große Auswahl an Markenartikeln, eine attraktive Ladengestaltung und gute Serviceleistungen an.
- „Global Discounter“ bemühen sich um eine Preisprofilierung beim Endkunden, welche über die Erlangung der Kostenführerschaft realisiert werden kann. Ihr hochgradig standardisiertes Leistungsangebot weist einen hohen Anteil von Eigenmarken auf.

Diese unterschiedlichen Geschäftsmodelle nehmen maßgeblich Einfluss auf die Ausgestaltungsmöglichkeiten vertikaler Kooperationen. Weder Content Retailer noch Global Discounter bieten sich aus markenpolitischer Sicht für eine Kooperation im Bereich des PoS-Marketing an, da sowohl die Profilierung über Handelsmarken als auch über die Demonstration der Preiswürdigkeit den Positionierungsbemühungen von Markenartikelherstellern diametral gegenüberstehen. Für Channel Retailer hingegen besteht die Notwendigkeit sich gegenüber Discountern mittels innovativer Produkt- und Serviceideen sowie starker Marken zu differenzieren. Zur Realisierung

---

<sup>348</sup> Vgl. nachfolgende Ausführungen.

<sup>349</sup> Vgl. ZENTES ET AL. (2005c), S. 943.

<sup>350</sup> Vgl. RUDOLPH (2000a); RUDOLPH (2000b), S. 66.

<sup>351</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden SCHMICKLER (2001), S. 153 ff.

dieser Zielsetzung besteht die Notwendigkeit zur vertikalen Kooperation im Bereich des Marketing. Somit kann ein Handelsunternehmen, welche das Geschäftsmodell des Channel Retailer verfolgen, unter markenpolitischen Gesichtspunkten eine hohe Kooperationseignung zugesprochen werden, da hier eine hohe Unterstützung der herstellerseitig verfolgten Profilierungskonzepte zu erwarten ist.

Neben der strategischen Ausrichtung ist die **strategische Bedeutung** von Handelsunternehmen für die markenführende Institution zu berücksichtigen, welche sich aus der Anteilshöhe an der Gesamtheit der Marke-Kunde-Kontaktpunkten am PoS ergibt, welcher dem jeweiligen Absatzmittler zugeschrieben werden kann. Diese Kennziffer lässt sich aus dem Umsatzanteil der Absatzmittler in der jeweiligen Kategorie ableiten. Der Umsatzanteil stellt jedoch zugleich eine maßgebliche Determinante des Machtverhältnisses zwischen Absatzmittler und Hersteller dar, so dass mit zunehmender strategischer Bedeutung des Unternehmens von einem Rückgang der Möglichkeit des Einsatzes von Machtmitteln durch den Hersteller auszugehen ist.<sup>352</sup>

Als weiteres wesentliches Kriterium die zur Prüfung der Eignung potentieller Kooperationspartner ist der **unternehmenskulturelle Fit** anzuführen.<sup>353</sup> So sollten die Verhaltensweisen und Werte in den kooperierenden Unternehmungen ein Mindestmaß an Kongruenz erfüllen,<sup>354</sup> um eine erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit erzielen zu können.<sup>355</sup>

### **Erzeugung von Markenrelevanz und -verständnis**

Bezüglich der Generierung eines Bewusstseins für die Relevanz von Herstellermarken sowie eines Verständnisses für die Identität der Herstellermarke lassen sich drei Zielgruppen identifizieren. Die erste Gruppe wird gebildet von den Entscheidungsträgern sowie den an der Konzeption der PoS-Gestaltung Beteiligten (bspw. Category Manager, Category Management Team, Marketing). Dieser Personenkreis stellt die primäre Zielgruppe dar, da deren Erreichung als zentraler Stellhebel zur Durchsetzung einer markenkonformen PoS-Gestaltung angesehen werden kann. Eine zweite

---

<sup>352</sup> Vgl. die Ausführungen zur Nachfragemacht der Absatzmittler in Kapitel 3.1.

<sup>353</sup> Vgl. ähnlich LIEBMANN/ZENTES (2001), S. 306.

<sup>354</sup> Vgl. ZENTES ET AL. (2005c), S. 943.

<sup>355</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1079.

Gruppe wird von den Personen gebildet, welche für die Implementierung der Konzepte am PoS unmittelbare Verantwortung tragen (Filialleiter, Abteilungsleiter). Als dritte Gruppe sind die Filial-Angestellten anzuführen, deren Aufgabe die Umsetzung der Konzepte in der Form des Aufbaus von Displays o.ä. darstellt. Unter Berücksichtigung der divergierenden Gruppengrößen sowie deren Erreichbarkeit, Bildungsniveau u.ä. sollte eine zielgruppenadäquate Ansprache hinsichtlich der Botschaftsgestaltung und der Wahl der Kommunikationsmedien vorgenommen werden, um eine Durchsetzbarkeit und Verständlichkeit der Kommunikationsmaßnahmen zu erreichen.

Es ist zu postulieren, dass auf FMCG-Märkten bei vielen Absatzmittlern bereits das **Verständnis für die Relevanz einzelner Herstellermarken** weitestgehend als nicht bestehend angesehen werden kann, da die Umsatzbedeutung einzelner Marken am Gesamtportfolio des Handels i.d.R. sehr gering ausfällt.<sup>356</sup> Um ein Verständnis für die Bedeutung der Marke aufzubauen, schlägt MALONEY vor, die Verhaltensrelevanz einer starken Marke sowie insbesondere deren ökonomische Relevanz für den Handel diesem gegenüber deutlich zu machen.<sup>357</sup>

MALONEY hebt in diesem Zusammenhang die Hervorhebung des Preispremiums einer starken Marke gegenüber Wettbewerbern als Möglichkeit zum Aufbau von Relevanz der Herstellermarke auf Seiten des Absatzmittlers hervor.<sup>358</sup> Dieses Argument kann auch in FMCG-Märkten als bedeutsam, jedoch nicht als gleichermaßen zugestarkt angesehen werden wie in dem von MALONEY betrachteten Premiumsegment, da auf FMCG-Märkten das Preispremium vergleichsweise gering ausfällt.<sup>359</sup> Eine weitere Möglichkeit zur Verdeutlichung der Markenrelevanz besteht in der Darstellung des Profilierungsbeitrags<sup>360</sup> und des Nachfragesogs<sup>361</sup>, welchen starke Herstellermarken für Handelsunternehmungen erzielen können.

Die Generierung eines **Verständnisses der Markenidentität** bzw. des Nutzenver-

---

<sup>356</sup> Vgl. BÖHLKE (1995), Sp. 2486.

<sup>357</sup> MALONEY (2007), S. 169.

<sup>358</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 169.

<sup>359</sup> Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 280.

<sup>360</sup> Herstellermarken können maßgeblich zur Erhöhung der Sortimentsattraktivität beitragen. Vgl. ESCH (2007), S. 517.

<sup>361</sup> Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 726.



sprechens der Marke bei den Absatzmittlern – als zweite Phase dieses Maßnahmenbereichs<sup>362</sup> - stellt eine große Herausforderung dar, da diese Personen ihrerseits der Einflussnahme der eigenen Unternehmensmarke ausgesetzt sind.<sup>363</sup>

Einige Unternehmen nehmen die Möglichkeit wahr, ihre Markenidentität in ein Leitbild zu überführen. Zur Gewährleistung der Einprägsamkeit eines solchen Markenleitbildes bedarf es einer prägnanten Formulierung.<sup>364</sup> KELLER schlägt in diesem Zusammenhang die Verwendung eines „Brand Mantra“ vor.<sup>365</sup> Ein Brand Mantra ist eine sich auf wenige Wörter beschränkende Aussage „that capture the irrefutable essence or spirit of the brand“.<sup>366</sup> ZEPLIN führt in diesem Zusammenhang aus, dass das Brand Mantra ein leicht einzuprägendes „Stenogramm“ für das komplexe Markenidentitätskonzept darstellt, welches die Entscheidungen und das Verhalten der Mitarbeiter zu leiten vermag.<sup>367</sup> Die hohe Einprägsamkeit sowie der geringe Zeitaufwand, den es zur Vermittlung des Brand Mantras bedarf, lässt dieses als hochgeeignet zur Vermittlung der Markenidentität in FMCG-Märkten erscheinen. Daher sollte es auf allen Kommunikationsebenen eine Anwendung erfahren.

### **Markenorientiertes Category Management**

Die markenorientierte Absatzmittlerführung - als letzter von MALONEY vorgeschlagener Maßnahmenbereich - erscheint in FMCG-Märkten aufgrund des gegebenen Machtverhältnisses nicht durchführbar. Stattdessen bieten sich jedoch Formen intensiver vertikaler Kooperationen an, um auf einen markenidentitätsorientierten PoS-Auftritt hinzuwirken. Wie bereits dargestellt, hebt sich in FMCG-Märkten insbesondere das Category Management als strategische Option der Markenartikelindustrie hervor, diesbezüglich eine höhere Einflussnahme auf die Absatzmittler zu erlangen. Das „Vorleben der Markenidentität“, welches einen der Teilbereiche des von MALONEY vorgestellten Maßnahmenbereichs darstellt, kann durch die in den Category Management Prozess eingebundenen Personen auf Seiten des Herstellers erfolgen, wel-

---

<sup>362</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 168 ff; ZEPLIN (2006) S. 112.

<sup>363</sup> Vgl., MALONEY (2007), S. 168.

<sup>364</sup> Vgl. ZEPLIN, (2005), S. 115.

<sup>365</sup> Vgl. KELLER (1999).

<sup>366</sup> KELLER (1999), S. 45.

<sup>367</sup> Vgl. ZEPLIN (2005), S. 116.

che in unmittelbaren Kontakt zu den das Category-Management-Team bildenden Personen auf Seiten des Absatzmittlers treten. Die potentielle Nutzung des Category Management für markenpolitische Zwecke geht hierüber jedoch weit hinaus und wird ausführlich in Kapitel 4.2 diskutiert. Daher soll an dieser Stelle von weitergehenden Ausführungen abgesehen werden. Anstelle der markenorientierten Absatzmittlerführung soll als Maßnahmenbereich somit das „**Markenorientierte Category Management**“ in das adaptierte Modell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement eingehen.

#### 4.1.4 Moderierende Faktoren

Die Einflussnahme von Ressourcen und Kompetenzen des Absatzmittlers als moderierende Faktoren der Wirkungsbeziehung zwischen Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior der Absatzmittler können branchenunabhängig postuliert werden. Sie sollen daher ohne jegliche Modifikation in dem adaptierten Modell berücksichtigt werden.

#### 4.1.5 Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior der Absatzmittler

In diesem Kapitel soll die Erzielbarkeit des **Brand Commitment** und des Brand Citizenship Behavior der Absatzmittler in FMCG-Märkten untersucht werden.

Zunächst soll die **normative Dimension** des Brand Commitment, welche auf der Identifikation und Internalisierung basiert, hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit einer Prüfung unterzogen werden.

Die Identifikationsmacht wird von BROWN ET AL. als einer der zentralen Stellhebel zur Erzielung von **Identifikation** des Absatzmittlers mit dem Herstellerunternehmen angesehen.<sup>368</sup> Die Möglichkeit des Aufbaus von Identifikationsmacht wird von einigen Autoren aufgrund der stark rational geprägten Austauschbeziehung zwischen Absatzmittlern und Herstellern für FMCG-Märkte jedoch negiert.<sup>369</sup> Gegen die Erzielung von Identifikation mit der Herstellermarke spricht zudem die geringe Umsatzbedeu-

---

<sup>368</sup> BROWN ET AL. verwenden hierbei in Anlehnung an die Konzeptualisierung der indirekten Machtformen von JOHNSON ET AL. den inhaltlich kongruent besetzten Begriff „referent power“. Vgl. JOHNSON ET AL. (1993); BROWN ET AL (1995), 365 f.

<sup>369</sup> Vgl. WESTPHAL (1991), S. 16; STEINER (2007), S. 65. Eine Übertragung dieser Überlegungen auf das das Bezugsobjekt Herstellermarke erscheint möglich.

tung der Herstellermarken am Gesamtumsatz der Absatzmittler. Ihre Erzielbarkeit soll daher ausgeschlossen werden.

Die **Internalisierung** der Markenidentität und dabei insbesondere deren Kernwerte in das Selbstkonzept der Absatzmittler erscheint unter den gegebenen Umständen der beschränkten Einflussnahme durch das Herstellerunternehmen in FMCG-Märkten als schwer realisierbar. Vor dem Hintergrund des intensiven Kontaktes zwischen Absatzmittler und Hersteller im Rahmen bestimmter vertikaler Kooperationsformen (bspw. Category Management)<sup>370</sup> sowie der damit verbundenen Möglichkeit für den Hersteller, die Markenidentität aktiv vorzuleben, soll die Erzielbarkeit einer Sozialisation im Sinne der Markenidentität jedoch nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass in FMCG-Märkten die Wahrscheinlichkeit des Bestehens von Marken-Kontaktpunkten bzw. Markenerfahrungen des Absatzmittlers in seiner Eigenschaft als privater Nachfrager<sup>371</sup> wesentlich höher ist als in anderen Branchen.<sup>372</sup> Eine emotionale Beziehung kann daher bspw. aufgrund von persönlich wertvollen Erinnerungen o.ä. bestehen, welche mit der Marke in Verbindung gebracht werden.

Die Erzielbarkeit von **instrumentellem Brand Commitment** des Absatzmittlers, welches auf rational-ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalkülen basiert, erscheint in FMCG-Märkten uneingeschränkt gegeben. Dies lässt sich mit der stark rational geprägten Austauschbeziehung begründen.<sup>373</sup>

In der Gesamtbetrachtung erscheint somit eher instrumentelles als normatives Brand Commitment in FMCG-Märkten bei den Absatzmittlern erzielbar.

Hinsichtlich der Wirkungen der normativen Dimension des Brand Commitment auf das Brand Citizenship Behavior soll ein positiver Zusammenhang postuliert wer-

---

<sup>370</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2.2.

<sup>371</sup> Vgl. FRANKE (1997), S. 210.

<sup>372</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1.

<sup>373</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 65.

den.<sup>374</sup> Die Wirkung des instrumentellen Commitment wird in der Literatur zur Absatzkanalforschung unterschiedlich beurteilt.<sup>375</sup> Das Bestehen eines positiven Einflusses auf das Brand Citizenship Behavior kann grundsätzlich nicht ausgeschlossen werden<sup>376</sup> und soll vor dem Hintergrund der besonderen Relevanz der rational-ökonomischen Stellhebel in FMCG-Märkten für diese Märkte unterstellt werden.

Aufgrund der Einschränkungen hinsichtlich der Erzielbarkeit des normativen Brand Commitment ist davon auszugehen, dass ein authentisches „Leben der Markenidentität“ auf Seiten der Absatzmittler kaum zu realisieren ist. Dennoch erscheint es möglich, Verhaltensweisen eines Absatzmittler zu erzielen, die in Summe die Markenidentität der Herstellermarke stärken. Die Realisierung von **Brand Citizenship Behavior** in FMCG-Märkten ist somit grundsätzlich zu bejahen. Dies soll mittels nachfolgender Untersuchung der einzelnen Dimensionen des Brand Citizenship Behavior verdeutlicht werden.

Die **Markenakzeptanz** basiert auf instrumentellem Commitment, auf dessen Erzielbarkeit bereits eingegangen wurde. Die Erfüllung dieser Dimension scheint in FMCG-Märkten somit möglich.

Die **Markenmissionierung** muss in seiner originären Form in FMCG-Märkten als schwer realisierbar angesehen werden, da diese auf normativem Commitment gründet, welches vor allem auf der Identifikation mit der Herstellermarke basiert.<sup>377</sup> Wenngleich ein Eintreten für die Herstellerbelange gegenüber Dritten schwer vorstellbar ist, so ist es möglich zu erreichen, dass die Identität einer Herstellermarke in bestmöglicher Weise repräsentiert wird. Dies umfasst in FMCG Märkten jedoch nicht die Verhaltensweisen bezüglich der persönlichen Interaktion, sondern beschränkt

---

<sup>374</sup> MALONEY konnte in seiner Untersuchung eine signifikant positive Wirkung des normativen Brand Commitment auf das Brand Citizenship Behavior belegen. Vgl. MALONEY (2007), S. 322.

<sup>375</sup> So weisen einige empirische Ergebnisse auf einen negativen Zusammenhang zwischen instrumentellem Commitment (Fügsamkeit) und dem Brand Citizenship Behavior hin. Vgl. BROWN ET AL. (1995), S. 381 f.; BORDONABA-JUSTE/POLO-REDONDO (2004), S. 117 f. Andere Untersuchungen belegen eine positive Einflussnahme ökonomischer Determinanten auf das Commitment der Absatzmittler. Vgl. ANDERSON/WEITZ (1992), S. 26; MORGAN/HUNT (1994), S. 30; GOODMAN/DION (2001), S. 297. Angeführt in MALONEY (2007), S. 157. MALONEY hingegen konnte keinen signifikanten Einfluss des instrumentellen Brand Commitment auf das Brand Citizenship Behavior der Absatzmittler feststellen. Vgl. MALONEY (2007), S. 322.

<sup>376</sup> Vgl. ausführlich MALONEY (2007), S. 157.

<sup>377</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 194.

sich vielmehr auf die identitätskonforme PoS-Gestaltung, auf welche im Rahmen der Basisstrategien Efficient Store Assortment und Efficient Promotion hingewirkt werden kann.<sup>378</sup>

Die **Markenentwicklung** kann in FMCG-Märkten im Rahmen von Category Management-Partnerschaften in der Form der gemeinsamen Produktentwicklung (Basisstrategie Efficient Product Introduction) beobachtet werden. Anders als von MALONEY konzeptualisiert ist als Motivationsgrundlage in FMCG-Märkten bei dieser Form der Markenentwicklung jedoch nicht auf das auf Internalisierung basierende normative Commitment zu fokussieren.<sup>379</sup> Vielmehr stehen rational-ökonomische Überlegungen im Vordergrund: Die zentrale Zielsetzung der Basisstrategie Efficient Product Introduction, die Verringerung der Floprate von Produktneuheiten, basiert handelsseitig auf dem Streben nach einer Vermeidung unnötiger Kosten in der Lieferkette.<sup>380</sup> Darüber hinaus erklärt sich die Motivation des Handels dadurch, dass durch die gemeinsame Produktentwicklung ein wesentlicher Beitrag zur Bildung kundenorientierter Sortimente geleistet werden kann.<sup>381</sup>

Vor dem Hintergrund dieser Darstellungen erscheint die Erzielbarkeit eines hohen Markenintegrationsgrades am PoS in FMCG-Märkten grundsätzlich möglich. Hierbei ist dem Category Management als Lösungsansatz eine besondere Bedeutung zuzusprechen. Dessen Instrumentalisierbarkeit soll daher im folgenden Kapitel vertieft werden.

Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über das ermittelte Erklärungsmodell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten (vgl. Abbildung 11).

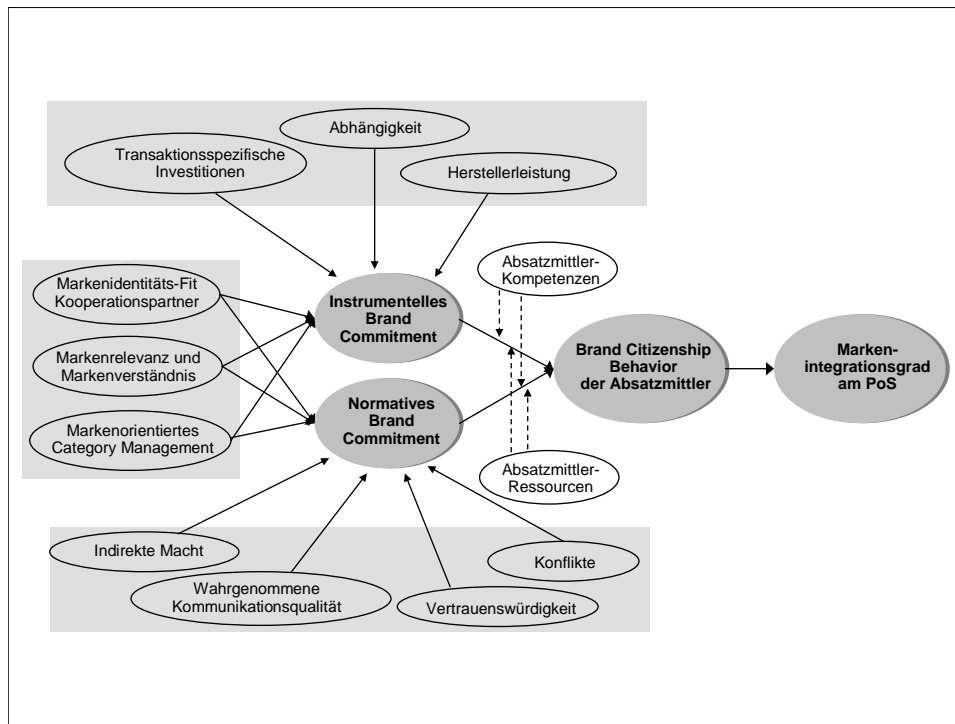
---

<sup>378</sup> Vgl. zur markenpolitischen Instrumentalisierung der Basisstrategien des Category Management Kapitel 4.2.

<sup>379</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 194 f.

<sup>380</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 220.

<sup>381</sup> Vgl. zur verbesserten Ausrichtung an Kundenbedürfnissen von Produktneuheiten durch die synergetische Nutzung von Wissen Kapitel 3.2.2.2.



**Abbildung 11: Das Erklärungsmodell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten**

Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Category Management als Instrument der absatzmittlergerichteten Markenführung in Konsumgütermärkten

Unter dem Primat der Kundenorientierung ist es Aufgabe des Category Management, für die Endkunden einen Mehrwert des Angebots zu schaffen, welcher über Preisreduzierungen hinausgeht. Wenngleich die Sortimentsoptimierung des Handels und somit dessen Profilierung im Zentrum des Category Management stehen, so bietet dieser kooperative Managementansatz für Herstellerunternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten, auf die Handelsentscheidungen Einfluss zu nehmen und hierüber auf eine identitätskonforme Präsenz der eigenen Marken im Sortiment hinzuwirken.<sup>382</sup> Diese Möglichkeiten sollen in diesem Kapitel diskutiert werden.

In jüngster Vergangenheit sind Absatzmittler vermehrt dazu übergegangen, Planungsaufgaben der Sortimentsgestaltung an die Herstellerunternehmen zu übertragen.<sup>383</sup> Aus Effizienzgründen wird hierzu je Warengruppe ein Herstellerunternehmen

<sup>382</sup> Vgl. zu diesem Absatz Kapitel 3.2.2.2.

<sup>383</sup> Vgl. KURTULUS/TOKTAY (2005), S. 1.

ausgewählt, welches die Rolle des **Category Captain** einnimmt.<sup>384</sup> Hintergrund dieser Entwicklung ist der Mangel an Ressourcen auf Handelsseite, jede Kategorie im Sinne des Category Management zu steuern. Auf der Basis von Informationen und Planungsdaten, welche dem Category Captain von dem Handelsunternehmen zur Verfügung gestellt werden, ist es die Aufgabe des Herstellerunternehmens, einen Plan zu erstellen, der Empfehlungen bezüglich der Listung, Platzierung und Preispositionierung der Artikel einer Kategorie enthält. In der Praxis variiert der Umgang mit diesen Empfehlungen von einer vollständigen Übernahme der Vorschläge<sup>385</sup> bis hin zur Ablehnung bzw. Adaption sämtlicher Vorschläge.<sup>386</sup>

Die Ausfüllung der Position des Category Captains durch das Herstellerunternehmen kann aufgrund des damit verbundenen Einflusses auf den Absatzmittler als Basisanforderung der markenpolitischen Nutzbarmachung des Category Management angesehen werden. In der Praxis wird die Rolle des Category Captain - aufgrund ihrer Marken- und Ressourcenstärke - oftmals den marktführenden Unternehmen der jeweiligen Kategorie zugesprochen.<sup>387</sup> Daneben werden in der Literatur als Auswahlkriterien das Vorhandensein von Kompetenz zur Steuerung einer Warengruppe, der Fit zur Unternehmensstrategie des Handelsunternehmens sowie das Vorhandensein von Vertrauen auf Seiten des Handelsunternehmens und Commitment auf Seiten des Herstellerunternehmens angeführt.<sup>388</sup> Eine dauerhafte Erfüllung der Position als Category Captain kann ein Herstellerunternehmen sicherstellen, indem es im Rahmen des Category Management als vertrauenswürdiger und kompetenter Partner auftritt, welcher durch Einbringung seines spezifischen Wissens einen wesentlichen Beitrag zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils des Absatzmittler leistet.<sup>389</sup>

Nachfolgend mögen die in FMCG-Märkten relevanten Dimensionen des Markenauftritts am PoS hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit durch das Category Management

---

<sup>384</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 190.

<sup>385</sup> Exemplarisch können Category Captainship Arrangements zwischen KRAFT FOODS und diversen Lebensmitteleinzelhändlern in den USA angeführt werden, bei denen die Verantwortung der Sortimentsgestaltung bestimmter Kategorien vollständig an Kraft Foods übertragen wurde. Vgl. TROMBETTA (2007), S. 230.

<sup>386</sup> Vgl. KURTULUS/TOKTAY (2005), S. 1.

<sup>387</sup> Vgl. DESROCHERS ET AL. (2003), S. 1; KURTULUS/TOKTAY (2005), S. 1 f.

<sup>388</sup> Vgl. HOLZKÄMPER (1999), S. 56; GLADSON (2003), S. 8; SEIFERT (2006), S. 191.

<sup>389</sup> Vgl. TROMBETTA (2007), S. 227 f.

untersucht werden.

Hinsichtlich der **Platzierung** von Artikeln besteht die Bemühung des markenführenden Unternehmens, seine Markenartikel zentral im Sortiment zu positionieren. Im Rahmen der Basisstrategie Efficient Store Assortment ist hingegen eine Ausrichtung des Gesamtsortiments an der Bedürfnisstruktur der Nachfrager unter zusätzlicher Berücksichtigung der erwirtschafteten Deckungsbeiträge vorgesehen.<sup>390</sup> Diese Ausrichtung deckt sich somit eher mit den Interessen des Handels. In zweierlei Hinsicht kann allerdings dennoch eine Förderung der Herstellermarken erzielt werden. Zum einen kommt es im Rahmen der Sortimentsoptimierung zu einer Elimination von B-Marken.<sup>391</sup> Dies führt zu einer Reduzierung der Sortimentsvielfalt und bewirkt damit eine Stärkung der A-Marken des Herstellers im Handelssortiment.<sup>392</sup> Zum anderen besteht auf der Basis der Auslegung der vorhandenen Marktdaten für den Category Captain die Möglichkeit zur Steuerung der Sortimentsgestaltung in seinem Sinne. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der Absatzmittler in diesem Bereich über keine ausreichenden Ressourcen oder Kompetenzen zur Datenauswertung verfügt und somit auf die Herstellerempfehlungen angewiesen ist. Vor dem Hintergrund des Bewusstseins der ausgeprägten Eigeninteressen der Hersteller werden Handelsunternehmen in diesem Falle jedoch einen Zugewinn der notwendigen Kompetenzen bzw. Ressourcen anstreben. Grundsätzlich besteht daher für das Herstellerunternehmen die Notwendigkeit, ein derartiges Vorgehen unauffällig zu gestalten bzw. gänzlich zu unterlassen, um einen Vertrauensverlust und die damit einhergehende Gefährdung seiner Category Captain Position zu vermeiden.<sup>393</sup> Somit sind die Möglichkeiten des Herstellers im Rahmen des Category Management auf eine zentrale Platzierung der eigenen Marken hinzuwirken tendenziell eher gering ausgeprägt.

Die Durchsetzung herstellerseitig konzipierter **PoS-Promotions** - als aufmerksamkeitswirksames Instrument der Markenkommunikation - erweist sich insbesondere aufgrund der Zielkonflikte hinsichtlich der intendierten Profilierungen auf Hersteller- und Handelsseite (Marken- vs. Einkaufsstättenprofilierung) als problematisch. Hierbei

---

<sup>390</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3.2.

<sup>391</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 189.

<sup>392</sup> Vgl. ZENTES/SCHRAMM-KLEIN (2004), S. 1698.

<sup>393</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 127.



kann die Anwendung der Basisstrategie Efficient Promotion eine Annäherung der Interessensdivergenzen erzielen. Im Rahmen einer kooperativen Gestaltung der Verkaufsförderung können Hersteller die Gegebenheiten des Handels bei der Konzeption berücksichtigen (z.B. durch Bezugnahme auf handelsspezifische Erlebniswelten, betriebstypenspezifische Auswahl von PoS-Medien etc.) und dadurch die handelsseitige Unterstützung bei der Implementierung erhöhen.<sup>394</sup> Es führen jedoch lediglich solche Verkaufsförderungsmaßnahmen zu einer Markenstärkung, welche das Markennutzenversprechen in den Vordergrund stellen (bspw. qualitäts- oder erlebnisorientierte Aspekte).<sup>395</sup> Eine Abkehr von den imageschädlichen Preispromotions zu derartig markenstärkenden Promotions kann im Rahmen des Category Management über die Nutzbarmachung der Zielkongruenz des Markenmanagement und des Category Management hinsichtlich der Steigerung der Kundenloyalität realisiert werden.<sup>396</sup> Während jedoch die Herstellerbemühungen auf die Steigerung der Markenloyalität der Endkunden abzielen, sind die Handelsunternehmen bestrebt, die Einkaufsstättenloyalität zu erhöhen.<sup>397</sup> Auch diesbezüglich kann eine Harmonisierung der Zieldivergenzen im Rahmen der Efficient Promotion durch gemeinsam konzipierte Verkaufsförderungsmaßnahmen erfolgen. Hierbei haben erfolgreiche Kooperationen gezeigt, dass beidseitige Loyalitätssteigerungen realisierbar sind.<sup>398</sup>

Als wesentliche Determinante der Durchsetzbarkeit einer PoS-Promotion ist im Rahmen des Category Management die der Warengruppe zugewiesene Kategorierolle anzusehen. So ist davon auszugehen, dass die Durchsetzung der Marketingkonzeption des Herstellers am ehesten in der Ergänzungskategorie des Handels möglich ist, da diese Kategorie nicht im Zentrum der Profilierungsbemühungen des Handels steht.<sup>399</sup>

Das Einwirken auf eine identitätskonforme **Preisstellung** der Herstellermarken wird

---

<sup>394</sup> Vgl. LINGELBACH/KIRSCHNER (1998), S. 123.

<sup>395</sup> Vgl. LIEBMANN/ZENTES (2001), S. 190.

<sup>396</sup> Vgl. zur Bedeutung der Kundenloyalität im Rahmen des Category Management SCHMICKLER (2001) S. 215 ff; vgl. zur Intensivierung der Marke-Kunden-Beziehungen als psychographischer Zielgröße der Markenführungsaktivitäten die Ausführungen in Kapitel 2.1.1.

<sup>397</sup> Vgl. SCHMICKLER (2001) S. 215 ff.

<sup>398</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 243 f.

<sup>399</sup> Vgl. ZENTES ET AL. (2005a), S. 172.; vgl. zu den Funktionen der einzelnen Kategorierollen ECR EUROPE (1997), S. 43.

im Rahmen des Category Management dadurch begünstigt, dass dessen grundsätzliche Ausrichtung bereits eine Abkehr von rein preisorientierten Differenzierungsbestrebungen beinhaltet und Möglichkeiten schafft, auf die negativen Effekte von Preispromotions hinzuweisen.<sup>400</sup> Die gemeinsame Festlegung der optimalen Endkundenpreise stellt eines der Kooperationsfelder der Basisstrategie Efficient Store Assortment dar.<sup>401</sup> Somit ist es dem Hersteller möglich in seiner Rolle als Category Captain einen stärkeren Einfluss auf die Preispolitik des Einzelhandels auszuüben. Dennoch ist davon auszugehen, dass die Profilierung des Handels über die Demonstration der Preiswürdigkeit im Wettbewerb auch weiterhin eine hohe Bedeutung innehaben wird.<sup>402</sup> Diesbezüglich kann jedoch im Rahmen der Efficient Promotion der Impuls für eine strategische Neuorientierung gesetzt werden, da diese Basisstrategie eine Umorientierung von singulären, preisaggressiven Verkaufsförderungsaktionen zu einer dauerhaft niedrigen Preisstrategie vorsieht.<sup>403</sup>

Bezüglich der Entwicklung von **Produktneuheiten**, kann die Basisstrategie Efficient Product Introduction als kooperativer Gestaltungsansatz einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass Produktneuheiten aufgrund der Einbindung des handelsspezifischen Wissens besser an die tatsächlichen Bedürfnisse der Endkunden angepasst werden.<sup>404</sup> Diese potentielle Erhöhung der Kundenorientierung kann einen markenstärkenden Effekt bewirken, da die Markenleistung als maßgebliche Determinante des Markenerlebnisses hierdurch bedürfnisgerechter gestaltet werden kann. Andererseits bestehen erhebliche Risiken bezüglich eines herstellerseitigen Know-How-Abflusses.<sup>405</sup> Die Produktentwicklung stellt jedoch aus Herstellersicht einen Kernpro-

---

<sup>400</sup> Preispromotions führen sowohl für die Markenartikelindustrie als auch für den Handel zu negativen Folgen. Neben den bereits dargestellten Einflüssen auf die Marken- und Einkaufsstättenloyalität bewirken diese eine Reduzierung der Margenhöhe und können aufgrund ihrer Einflussnahme auf die Preisschwellenwahrnehmung der Endkunden zu einer Absenkung des Preisniveaus führen. Dies wiederum impliziert erlösmindernde Effekte für Hersteller und Handelsunternehmen gleichermaßen. Vgl. DILLER (1991), S. 106 ff.; ZEISEL (2000), S. 87 ff. Diese Sachverhalte können in den Kooperations-Verhandlungen durch die markenführende Institution deutlich gemacht werden.

<sup>401</sup> Vgl. VON DER HEYDT (1999), S. 8.

<sup>402</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 119 f.

<sup>403</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 253 ff.

<sup>404</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kapitel 3.2.2.2.

<sup>405</sup> Vgl. STEINER (2007), S. 115.

zess dar, welcher maßgeblich Einfluss auf dessen Wettbewerbsposition nimmt.<sup>406</sup> Eine gemeinschaftliche Umsetzung der Produktentwicklung sollte somit auf vertrauensvolle, langjährige Partnerschaften beschränkt werden, bei denen eine Nutzung des herstellerspezifischen Wissens durch den Partner weitestgehend ausgeschlossen werden kann (bspw. vor dem Hintergrund, dass kein Eigenmarkenprogramm in dem jeweiligen Produktfeld besteht bzw. vorgesehen ist). Zusätzlich ist anzuraten, eine Weitergabe der Daten an Dritte bzw. die Nutzung der Daten zur Erstellung eines konkurrierenden Angebots im Rahmen eines kontraktuellen Arrangements mit Sanktionen zu belegen.

Eine weitere Determinante der Markenwahrnehmung ist der **Zeitpunkt des Markteintritts**. So kommt der Übernahme der Pionierrolle bei dem Aufbau einer neuen Kategorie eine wesentliche Bedeutung für die Markenwahrnehmung der Endkunden zu.<sup>407</sup> Die Sicherstellung der Minimierung des Time-to-market von Produktneuheiten soll ebenfalls im Rahmen der Basisstrategie Efficient Product Introduction sichergestellt werden.<sup>408</sup> Es kann davon ausgegangen werden, dass der zeitliche Vorsprung, welchen Unternehmen in dem hoch-dynamischen Umfeld der FMCG-Märkte vor anderen Unternehmen bezüglich einer Produktlancierung erzielen können, einer innovativen Positionierung förderlich ist.

Die Aspekte der markenpolitischen Nutzbarmachung der integrativen Ausgestaltung von Vermarktungssystemen der **Produkteinführungsaktivitäten** im Rahmen der Efficient Product Introduction überschneiden sich weitestgehend mit der markenpolitischen Nutzbarmachung der Efficient Promotion, welche bereits angeführt wurde. Eine Markenstärkung sollte im Rahmen der kooperativen Einführungsaktivitäten durch eine Meidung der Preisorientierung von Aktivitäten zu Gunsten einer Erstkaufstimulation, welche auf die zentralen Nutzendimensionen der Produktneuheit fokussiert, angestrebt werden.

---

<sup>406</sup> Vgl. SCHMICKLER (2001), S. 224.

<sup>407</sup> MEFFERT/BURMANN (2001), S. 62.

<sup>408</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2.2.

## 5. Fazit und Ausblick

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Erkenntnis, dass trotz der hohen Relevanz, welche der integrativen Gestaltung des PoS-Auftritts in FMCG-Märkten zuzusprechen ist, ein identitätskonsistenter Auftritt der Herstellermarken oftmals nicht realisiert werden kann. In diesem Zusammenhang wurde auf das absatzmittlergerichtete Markenmanagement eingegangen, einer Erweiterung des identitätsbasierten Markenführungsansatzes in dessen Zentrum die Erzielung eines hohen Markenintegrationsgrades am PoS steht. Bei der Entwicklung des diesbezüglichen Erklärungsmodells erfolgte jedoch eine Beschränkung des Untersuchungsbereichs auf das Premium-Segment der langlebigen Gebrauchsgüter. Da dieses in vielerlei Hinsicht erhebliche Differenzen zu dem FMCG-Segment aufweist, erschien eine Überprüfung der Übertragbarkeit des von MALONEY entwickelten Ansatzes des absatzmittlergerichteten Markenmanagement auf die FMCG-Märkte erforderlich. Als zentraler theoretischer Rahmen dieser Arbeit wurde daraufhin der identitätsbasierte Ansatz der Markenführung vorgestellt. Dessen Betrachtung machte deutlich, dass der Übereinstimmung des Markenversprechens mit dem tatsächlichen Markenerlebnis eine hohe Bedeutung zum Aufbau stabiler Marke-Kunde-Beziehungen zukommt. Darauf aufbauend wurde auf die hohe Bedeutung der Marke-Kunde-Beziehung für die Kaufverhaltensrelevanz einer Marke eingegangen. Es wurde dargestellt, dass der konkrete Markenauftritt (inkl. PoS-Auftritt), welcher das Markenerlebnis bestimmt, durch das operative Markenmanagement determiniert wird und dessen integrative Ausgestaltung daher essentiell für den Markenerfolg ist. Daraufhin wurde das innengerichtete Markenmanagement als Ausgangspunkt des absatzmittlergerichteten Markenmanagement skizziert. Im Anschluss wurde das absatzmittlergerichtete Markenmanagement in seinen Grundzügen dargestellt, wobei auch auf die zentralen Modellgrößen, das Brand Commitment und das Brand Citizenship Behavior der Absatzmittler, eingegangen wurde.

Eine Untersuchung der Marktcharakteristika und Entwicklungen in FMCG-Märkten machte deutlich, dass in diesen Märkten derzeit eine steigende Kooperationsnotwendigkeit einem zunehmenden Konfliktpotential gegenübersteht. Als Herausforderungen des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten konnten daraufhin die oftmals konfliktär geprägte Beziehung zwischen Absatzmittlern und Herstellern, Einschränkungen hinsichtlich eines selektiven Vertriebs, das minimale Interaktionsniveau zwischen Absatzmittlern und Endkunden sowie die hohe Abhän-

gigkeit von nachfragemächtigen Absatzmittlern identifiziert werden, welche eigenständige Marketingkonzeptionen verfolgen. Die daran anschließende Prüfung der absatzmittlergerichteten Basisstrategien ergab, dass Kooperationen in FMCG-Märkten die höchste Eignung zur Erzielung von Brand Commitment auf Seiten des Absatzmittlers zuzusprechen sind. Daraufhin wurde das kooperative Marketingkonzept Category Management vorgestellt. Im Anschluss wurden mit der Darstellung der horizontalen Mergers- und Acquisitions-Strategie und dem Aufbau spezifischer komparativer Konkurrenzvorteile Machterwerbsstrategien des vertikalen Marketing skizziert, welche als ergänzende strategische Ansätze der Zielsetzung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten dienlich sein können.

Schließlich wurde das Modell des absatzmittlergerichteten Markenmanagement hinsichtlich seiner Übertragbarkeit auf FMCG-Märkte überprüft und auf Grundlage der Literatur zur Absatzkanalforschung und unter Berücksichtigung der Besonderheiten von FMCG-Märkten adaptiert. Eine Untersuchung der Anwendbarkeit der ökonomischen Determinanten ergab, dass direkte Machtformen der Herstellerunternehmen in FMCG-Märkten nicht eingesetzt werden können und daher von dem Modell auszuschließen sind. Sämtlichen verhaltenswissenschaftlichen Determinanten konnte mit bestimmten Einschränkungen bezüglich der Anwendbarkeit indirekter Machtformen Relevanz im FMCG-Kontext zugesprochen werden. Als zusätzliche verhaltenswissenschaftliche Determinante wurden die Konflikte ermittelt, welchen insbesondere vor dem Hintergrund des vertikalen Markenwettbewerbs und des preispolitischen Konfliktes in diesen Märkten eine hohe Bedeutung zuzusprechen ist. Ebenfalls wurden die Maßnahmenbereiche hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit in FMCG-Märkten untersucht. Als grundsätzliche Veränderung wurde hierbei die Fokussierung der Maßnahmen des absatzmittlergerichteten Markenmanagement auf Entscheidungsträger des Absatzmittlers vorgeschlagen, welche die PoS-Gestaltung verantworten. Es wurde festgestellt, dass sämtliche Maßnahmenbereiche Adaptionen zu unterwerfen sind, wobei eine inhaltliche Umgestaltung des Maßnahmenbereichs „Sicherstellung des Absatzmittlerfits“ zur „Sicherstellung des Markenidentitäts-Fits des kooperierenden Absatzmittlers“ sowie der „Markenorientierten Absatzmittlerführung“ zum „Markenorientierten Category Management“ vorgenommen wurde. Bezüglich der Erzielbarkeit von normativem Brand Commitment der Absatzmittler wurden erhebliche Einschränkungen ermittelt, wohingegen das instrumentelle Brand Commitment der Absatzmittler ohne Einschränkungen erzielbar erscheint. Ebenfalls erschien das

Brand Citizenship Behavior des Absatzmittlers grundsätzlich erzielbar, wobei jedoch, entgegen der originären Konzeptualisierung, hinsichtlich der Realisierung der Dimensionen „Markenmissionierung“ und „Markenentwicklung“ für FMCG-Märkte eher rational-ökonomische Aspekte zum Tragen kommen.

Unter Bezugnahme auf den Maßnahmenbereich „Markenorientiertes Category Management“ wurden die Möglichkeiten der Instrumentalisierung des Category Management für die Ziele des absatzmittlergerichteten Markenmanagement untersucht. Es konnte ermittelt werden, dass die Erlangung der Position des Category Captains erstrebenswert ist, um aus dieser Position heraus umfassenden Einfluss auf den PoS-Auftritt der Herstellermarken im Sortiment des Handels ausüben zu können. Anschließend wurde die Einflussnahme des Category Management auf einzelne Dimensionen des PoS-Auftritts wie Platzierung, Preisstellung, Promotion-Aktivitäten, Zeitpunkt des Markteintritts und Kundenorientierung von Neuprodukten sowie der Einführungsaktivitäten anhand der Ausgestaltung der Basisstrategien des Category Management herausgearbeitet. Insgesamt konnte ermittelt werden, dass das Category Management eine hohe Eignung zur Realisierung markenpolitischer Ziele des absatzmittlergerichteten Markenmanagement aufweist.

Die in dieser Arbeit postulierten Zusammenhänge des Erklärungsmodells des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten basieren auf der Analyse der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur sowie auf konzeptionellen Überlegungen. Hieraus ergibt sich als **Implikation für die zukünftige Forschung** die Notwendigkeit der empirischen Überprüfung des vorgestellten Modells. Ferner ist im Sinne eines absatzmittlergerichteten Markencontrolling ein Evaluationskonzept zur Effektivitäts- und Effizienzmessung des absatzmittlergerichteten Markenmanagement zu entwickeln.<sup>409</sup>

Hinsichtlich der **Entwicklungsperspektiven** des absatzmittlergerichteten Markenmanagement in FMCG-Märkten ist anzuführen, dass die zunehmende Internationalisierung der Handelsaktivitäten in Verbindung mit der Zentralisation der Entscheidungsinstanzen auf internationaler Ebene für die Herstellerunternehmen die Gefahr

---

<sup>409</sup> Vgl. MALONEY (2007), S. 347.

eines weiterhin steigenden Einflusses des Handels birgt.<sup>410</sup> Zudem ist vor dem Hintergrund der anhaltend hohen Preissensibilität der Endkunden<sup>411</sup> sowie der fortschreitenden Professionalisierung des Handelsmanagements<sup>412</sup> von einer Fortsetzung des Bedeutungsanstiegs von Handelsmarken auszugehen. Ein Gegengewicht zu diesen Entwicklungen können Hersteller insbesondere durch starke Marken bilden, welche es vermögen, aufgrund ihrer Profilierungswirkung bei den Endkunden einen Leistungszwang bei den Handelsunternehmen auslösen und hierdurch die Verhandlungsposition der Herstellerunternehmen stärken.<sup>413</sup> Hierzu bedarf es einer konsequenteren Markenführung und -integration als dies in der Vergangenheit vielfach zu beobachten war.<sup>414</sup> Ansatzmöglichkeiten zur Erzielung einer höheren Markenintegration am PoS in FMCG-Märkten wurden in dieser Arbeit u.a. unter Bezugnahme auf den Category Management-Ansatz<sup>415</sup> dargestellt. In diesem Zusammenhang sind jedoch die derzeit oftmals vorherrschende Fokussierung auf operative Fragestellungen sowie der geringe Implementierungsgrad von ECR-Kooperationen kritisch zu beurteilen.<sup>416</sup> Hier bedarf es einer strategischen „Aufladung“ von ECR mittels einer langfristigen Orientierung der Partnerschaften und deren Aktivitäten. Wenngleich unter machtpolitischen Gesichtspunkten schwer realisierbar, sollte herstellerseitig das Bemühen bestehen, die Markenidentität hierbei als integrierende Klammer zu etablieren.

---

<sup>410</sup> Vgl. ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1085.

<sup>411</sup> Vgl. SEIFERT (2006), S. 32.

<sup>412</sup> Vgl. SCHMIDT ET AL. (2004), S. 1.

<sup>413</sup> Vgl. ähnlich FEIGE (1996), S. 318 f.

<sup>414</sup> Vgl. Kapitel 1.1; Kapitel 2.2.2.2.

<sup>415</sup> Es ist davon auszugehen, dass das Category Management zukünftig in der Praxis weiterhin an Bedeutung zunimmt. Die Kooperationsbedingungen dieses Ansatzes führen es allerdings mit sich, dass hierdurch Top-Marken gestärkt werden sowie Zweit- und Drittmarken tendenziell eine Schwächung erfahren werden. Vgl. ZENTES/SWOBODA (2005), S. 1085.

<sup>416</sup> Vgl. AHLERT/KÖSTER (2005), S. 200.

## Literaturverzeichnis

- AAKER, D. (1996):** *Building strong brands*, New York, NY [u. a.] 1996.
- AAKER, J.L. (1997):** *Dimensions of Brand Personality*, in: *Journal of Marketing Research*, 34 Jg.; August 1997, S. 347-356.
- AAKER, J./FORUNIER, S./BRASEL, S. (2004):** *When Good Brands Do Bad*, in: *Journal of Consumer Research*, 31. Jg., Nr. 1, S. 1-16.
- AHLERT, D. (1996):** *Distributionspolitik*, 3. Auflage, Stuttgart [u.a.] 1996.
- AHLERT, D. (2003):** *Integriertes Markenmanagement und kundengetriebenes Category Management in Netzwerken der Konsumgüterdistribution*, 4. Aufl., Universität Münster, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Distribution und Handel, Münster 2003.
- AHLERT, D. (2004):** *Hersteller und Handel im Spannungsfeld des vertikalen Marketing*, in: MEFFERT, H./BACKHAUS, K/BECKER, J. (HRSG.): *Handelsstrategien auf dem Prüfstand – Dynamik der Betriebsformen unter dem Einfluss der Discounter*, Dokumentationspapier Nr. 173., S. 60-68.
- AHLERT, D./KENNING, P./SCHNEIDER, D. (2000):** *Markenmanagement im Handel*, Wiesbaden 2000.
- AHLERT, D./KENNING, P./SCHNEIDER, D. (2001):** *Das Wachstum der Handelsmarken – Ursachen und Zukunftsperspektiven*, in: BRUHN, M. (HRSG.): *Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik*, 3. Aufl., Stuttgart, S. 243-260.
- AHLERT, D./KÖSTER, L. (2005):** *Strategic Brand Coordination*, in AHLERT, D. (HRSG.): *Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb /*. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 195-209.
- ANDALEEB, S. S. (1996):** *An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence*, in: *Journal of Retailing*, 72. Jg., Nr. 1, S. 77-93.



- ANDERSON, E./WEITZ, B. (1986):** *Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity*, in: Sloan Management Review, 27. Jg., Spring, S. 3-19.
- ANDERSON, E./WEITZ, B. (1992):** *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*, in: Journal of Marketing Research, XXXIX. Jg., February, S. 18-34.
- ANDERSON, J. C./J. A. NARUS (1990):** *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership*, in: Journal of Marketing, 54. Jg., January, S. 42-58.
- APPELHOFF, K./GERLING, M. (2003):** *Handelsstrategien in gesättigten Märkten*, 2003, in: AHLERT, D. (HRSG.): Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2003. Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handels-Dyade, Frankfurt a. M. 2003, S. 23-36.
- BARTH, K. (1999):** *Betriebswirtschaftslehre des Handels*, 4. Aufl., Wiesbaden 1999.
- BELZ, C. (1996):** *Verkaufskompetenz*, Thesis: Fachbuch Marketing, St. Gallen 1996.
- BIEBER, D/RUMPEL, B. (2004):** *Ökonomische Rahmenbedingungen der Kooperation zwischen Industrie und Handel*, in: BIEBER, D ET AL. (HRSG.): Innovation der Kooperation. Auf dem Weg zu einem neuen Verhältnis zwischen Industrie und Handel?, Berlin 2004, S. 29-50.
- BIENERT, M. L. (2002):** *Efficient Consumer Response*, in: CONRADY, R.; JASPEREN, T.; PEPELS, W. (HRSG.): Online-Marketing-Strategien: Konzeption, Technologien, Prozesse, Recht, Neuwied [u.a.], S. 298-319.
- BLACKSTON, M. (1992):** *Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand's Relationships*, in: Journal of Advertising Research, 32. Jg., Nr. 3, S. 79-83.
- BLINDA, L. (2007):** *Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements*, Wiesbaden 2007.
- BORDONOA-JUSTE, M. V./POLO-REDONDO, Y. (2004):** *Relationships in Franchised Distribution System: the Case of the Spanish Market*, in: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 14. Jg., Nr. 1, S. 101-127.

- BÖHLKE, E. (1995):** *Trade Marketing*, in: TIETZ, B./KÖHLER, R. ZENTES, J. (HRSG.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2483-2494.
- BRONDER, C./R. PRITZL (1991):** *Leitfaden für strategische Allianzen*, in: HARVARD MANAGER, Heft: 1, 1991, S. 44-53.
- BROWN, J. R./FRAZIER, G. L. (1978):** *The Application of Channel Power: Its Effects and Connotations*, in: JAAN, S. C. (HRSG.): *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, Chicago, S. 266-270.
- BROWN, J. R./LUSCH, R. F./NICHOLSON, C. Y. (1995):** *Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance*, in: *Journal of Retailing*, 71. Jg., Nr. 4, S. 363-392.
- BRUHN, M. (2001):** *Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb – eine Einführung*, in: BRUHN, M. (HRSG): *Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik*, 3. Aufl., Stuttgart, S. 3-48.
- BRUHN, M. (2004):** *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, 7. Aufl., Wiesbaden 2004.
- BRUHN, M. (2005):** *Interne Markenbarometer - Konzept und Gestaltung*, in: ESCH, F. (HRSG.): *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 1037-1060.
- BRUHN, M./HOMBURG, C. (2004):** *Gabler Lexikon Marketing*, 2. Aufl, Wiesbaden 2004.
- BUCHANAN, L. (1992):** *Vertical trade relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals*, in: *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, Vol. 29, Februar 1992, S. 65-75.
- BURMANN, C. (2005):** *Strategisches Management von Ad-hoc-Krisen durch identitätsbasierte Markenführung*, in: BURMANN, C./FREILING, J./HÜLSMANN, M. (HRSG.): *Management von Ad-hoc-Krisen*, Wiesbaden, S. 359-375.
- BURMANN, C. (2006):** *Direktmarketing im Kontext einer markt- und wertori-entierten Unternehmensführung*, in: WIRTZ, B./BURMANN, C. (HRSG.): *Ganzheitliches Direktmarketing*, Wiesbaden, S. 23-45.

- BURMANN, C./BLINDA, L./NITSHCKE, A. (2003):** *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*, Arbeitspapier Nr. 1, Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2002):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2002.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005a):** *Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2005, S. 37-72.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005b):** *Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements*, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2005, S. 3-17.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005c):** *Gestaltung von Markenarchitekturen*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2005, S. 163-182.
- BURMANN, C./MEFFERT, H. (2005d):** *Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden, S. 73-114..
- BURMANN/WENSKE (2007):** *Multi-Channel-Marketing und Markenmanagement*, in WIRTZ, B. W. (HRSG.): *Handbuch Multi-Channel-Marketing*, Wiesbaden, S. 195-219.
- BURMANN/ZEPLIN, S. (2004):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement - State-of-the-Art und Forschungsbedarf*, Arbeitspapier Nr. 7 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen.

- BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2005):** *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden 2005, S. 115-139.
- CZENSKOWSY, T./MÜGGE, M. (2000):** *Wirkungen Efficient Consumer response. Was bedeutet ECR für Logistik und Marketing?*, in: *Der Betriebswirt*, 41. Jg., Heft 2, S. 16-25.
- DESROCHERS, D. M./GUNDLACH, G. T/ FOER, A. A. (2003):** *Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements*, in: *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 22, Fall 2003, S. 201-215.
- DILLER, H. (1999):** *Discounting: Erfolgsgeschichte oder Irrweg*, in: BEISHEIM, O. (HRSG.): *Distribution im aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, München 1999, S. 351-372.
- DILLER, H./GAITANIDES, M. (1988):** *Das Key-Account-Management in der deutschen Lebensmittelindustrie. Eine empirische Untersuchung zur Ausgestaltung und Effizienz*, Hamburg 1988.
- DILLER, H. (1991):** *Preispolitik*, 2. Aufl., Stuttgart [u.a.] 1991.
- DÖLLE, V. (1996):** *Managementberatung und Handelsmarketing: VKF-Basis-Studie - Die Rahmenbedingungen und die Entwicklung der Verkaufsförderung*, Bad Homburg 1996.
- DÖLLE, V. (1997):** *Managementberatung und Handelsmarketing: Efficient Consumer Response oder Efficient Cost Reduction*, Bad Homburg 1997.
- DWYER, R. F./SCHURR, P. H./OH, S. (1987):** *Developing Buyer-Seller Relationships*, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg., April, S. 11-27.
- ECR EUROPE (1997):** *Category Management Best Practices report*, o.O. 1997.
- ERIKSON (1973):** *Identität und Lebenszyklus: 3 Aufsätze*, Frankfurt am Main 1973.
- ESCH, F. (2007):** *Strategie und Technik der Markenführung*, 4. Aufl., München 2007.

- ESCH, F./LANGNER, T./REMPPEL, J. E. (2005):** *Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität*, in: ESCH, F. (HRSG.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 103-129.
- ESCH, F./LEVERMANN, T. (1995):** *Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagements*, in: THEXIS, Heft 3, 1995, S. 8-14.
- FEIGE, S. (1996):** *Strategien für die handelsorientierte Markenführung*, in: MARKEN-ARTIKEL, Heft 7, 1996, S. 316-325.
- FIESSER, G. (1998):** *Efficient consumer response "ECR": Ein fast noch neues Schlagwort im Vertriebs- Controlling*, in: *Controller-Magazin*, 23. Jg., H. 1, S. 37-41.
- FOURNIER, S. F. (1998):** *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in: *Journal of Consumer Research*, 24. Jg., March, S. 343-373.
- FRANKE, N. (1997):** *Das Image des Herstellers im Handel*, in: *Marketing ZFP*, H. 4, 4. Quartal 1997., S. 209-219.
- FREILING, J./WELLING, M. (2005):** *Isolationsmechanismen als Herausforderung im Management so genannter 'intangibler Potenziale': eine kompetenzbasierte Analyse*, in: MATZLER, K./HINTERHUBER, H./RENZL, B. (HRSG.): *Immaterielle Vermögenswerte: Handbuch der intangible Assets*, Berlin, S. 103-131.
- FRIEDRICH, S. A./HINTERHUBER, H. H. (1999):** *Wettbewerbsvorteile durch Wertschöpfungspartnerschaft*, in: *WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT-LICHES STUDIUM*, Heft 1, 1999, S. 2-8.
- GEGENMANTEL, R. (1996):** *Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie*, Wiesbaden 1996.
- GERSCH, M./FREILING, J./GOEKE, C. (2005):** *Grundlagen einer 'Competence-based Theory of the Firm': die Chance zur Schließung einer 'Realisierungslücke' innerhalb der Marktprozesstheorie*, Inst. für Unternehmensführung, Bochum 2005.

- GEYSKENS, I./STEENKAMP, J. E. M./SCHEER, L. K./KUMAR, N. (1996):** *The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study*, in: International Journal of Research in Marketing, 13. Jg., Nr. 4, S. 303-317.
- GLADSON, T. (2003):** *The category captain steers the ships*, in: Aftermarket Business, April 2003, Vol. 113, Ausgabe 4, S. 8.
- GOLLNICK, F./SCHINDLER, H. (2001):** *Neue Formen von Handelsmarken durch die Zusammenarbeit von Hersteller und Handel*, in: BRUHN, M. (HRSG): Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Aufl., Stuttgart, S. 377-393.
- GOODMAN, L. E./DION, P. A. (2001):** *The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship*, in: Industrial Marketing Management, 30. Jg., S. 287-300.
- HAUPTVERBAND DES DEUTSCHEN EINZELHANDELS/STATISTISCHES BUNDESAMT (2007):** *Anteil Einzelhandelsumsatz an privaten Konsumausgaben (1995 – 2006)*, <http://www.einzelhandel.de>, Abruf vom 31.07.2007.
- HAHNE, H. (1998):** *Category Management aus Herstellersicht. Ein Konzept des Vertikalen Marketing und dessen organisatorische Implikationen*, Lohmar, Köln 1998.
- HARRIS, B.:** *Definition von Category Management*, in: CCRRGE (HRSG.): Kooperation zwischen Industrie und Handel im Supply Chain Management, Essen 1994, S. 94.
- HAYES, B./CAPELLA, L. M./ALFORD, B. L. (2000):** *The Brand Personality as a Basis for Consumer-Brand-Relationships*.
- HEDWIG-MOHR, S. (2005):** *Aufstieg durch Übernahmen*, in: Lebensmittelzeitung, 57. Jg., H. 23, S. 35.
- HEIDE, J. B./JOHN, G. (1988):** *The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels*, in: Journal of Marketing, 52. Jg., Nr. 1, S. 20-35.
- HELPUP, A. (1997):** *Business Reengineering im Einzelhandel*, Aachen 1998.

- HOLZKÄMPER, O. (1999):** *Category-Management - Strategische Positionierung des Handels*, Göttingen 1999.
- HOMBURG, C./H. KROHMER (2003):** *Marketingmanagement - Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*, Wiesbaden 2003.
- HOMBURG, C./SCHNEIDER, J./FASSNACHT, M. (2003):** *Opposites Attract, but Similarity Works: A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels*, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10. Jg., Nr. 1, S. 31-53.
- IRRGANG, W. (1989).** *Strategien im vertikalen Marketing*, München 1989.
- IRRGANG, W. (1993).** *Vertikales Marketing im Wandel : aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel*, München 1993.
- JEPP, H. (1994):** *Markenpolitik und Vertriebspolitik*, in: BRUHN, M. (HRSG.): *Handbuch Markenartikel*, Bd. 2: Markentechnik, Markenintegration, Markenkontrolle, Stuttgart 1994, S. 1223-1237.
- JOHNSON, J. L./JEAN L./T. SAKANO, ET AL. (1993):** *The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.-Japanese channel relationships*, in: *JOURNAL OF MARKETING*, April 1993, Vol. 57 , H. 2, S. 1-10.
- JOHNSON, M. (1998):** *Supporting Category Management. From Identifying Need States to Testing in Virtual Reality*, in: *Marketing and Research Today*, 26. Jg, H. 4, S. 125-140.
- KAPFERER, J. (1992):** *Die Marke – Kapital des Unternehmens*, Landsberg/Lech 1992.
- KASULIS, J. J./SPEKMAN, R. E. (1980):** *A Framework for the Use of Power*, in: *European Journal of Marketing*, 14. Jg., Nr. 4, S. 180-191.
- KELLER, K. (1993):** *Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, in: *Journal of Marketing*, Vol 57, January 1993, S. 1-122.
- KELLER, K. (1999):** *Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples*, in: *Journal of Marketing Management*, Jg. 15, S. 43-51.
- KELLY, S. J. (2004):** *Measuring attitudinal commitment in business-to-business channels*, in: *Marketing Intelligence & Planning*, 22. Jg., Nr. 6, S. 636-651.

- KENNING, P. (2002):** *Customer Trust Management: ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel*, Wiesbaden 2002.
- KIM/FRAZIER (1997):** *On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent Approach*, in: *Psychology & Marketing*, Bd. 14, H. 8, S. 847-880.
- KLOTH, R. (1999):** *Waren- und Informationslogistik im Handel*, Wiesbaden 1999.
- KLANTE, O. (2004):** *Identifikation und Erklärung von Markenerosion*, Wiesbaden 2004.
- KLUCKHOHN, F. R. (1951):** *Values and Value-Orientation in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification*, in: PARSONS, T./SHILS, E. (HRSG.), *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, Mass., S. 388-433.
- KOPPELMANN, U. (2002):** *Design und Verpackung*, in ALBER, S., HERMANN, A. (HRSG.): *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 119-139.
- KOPPELMANN, U. (1995):** *Marketing*, 4. Aufl., Düsseldorf 1995.
- KOTSCHI, B. (2003):** *Die Verkaufsförderung als Kooperationsbereich zwischen Markenartikelindustrie und Lebensmitteleinzelhandel: Inhalte und Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen von Efficient Consumer Response und Category Management*, Herdecke 2003.
- KOTZAB, H./TELLER, C. (2003):** *Interorganisatorische Wertschöpfungspartnerschaften und Co-opetition-Modelle in der Konsumgüterwirtschaft - das Beispiel Efficient Consumer Response*, in: AHLERT, D. (HRSG.): *Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2003. Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handels-Dyade*, Frankfurt a. M. 2003, S. 267-279.
- KPMG (HRSG.) (2004):** *Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004. Eine Markanalyse von KPMG und EHI*, o. O. 2004.
- KRESSMANN, F./HERRMANN, A./HUBER, F./MAGIN, S. (2003):** *Dimensionen der Markeneinstellung und ihre Wirkung auf die Kaufabsicht*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg., Nr. 4, S. 401-418.



- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (2003):** *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München 2003.
- KUMAR, N./SCHEER, L. K./STEENKAMP, J. E. M. (1995):** *The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes*, in: *Journal of Marketing Research*, XXXII. Jg., August, S. 348-356.
- KURTULUS, M./TOKTAY, B. (2005):** *Category Captainship: Outsourcing Retail Category Management*, Vanderbilt University - Owen Graduate School of Management/Georgia Institute of Technology - College of Management/INSEAD - Technology and Operations Management, Fontainebleau 2005.
- LASSLOP, I. (2005):** *Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken*, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M. (HRSG.): *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best Practice-Fallstudien*, Wiesbaden, S. 469-494.
- LIEBMANN, H.-P./ZENTES, J. (2001):** *Handelsmanagement*, München 2001.
- LINGELBACH, G./KIRSCHNER, M. (1998):** *Was geht wo im LEH?*, in: *absatzwirtschaft*, 1998, Nr. 5, S. 120-123.
- LAURENT, M. (1996):** *Vertikale Kooperationen zwischen Industrie und Handel : neue Typen und Strategien*, Diss., Frankfurt am Main 1996.
- MALONEY, P. (2007):** *Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement – Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements unter besonderer Berücksichtigung von Premiummarken*, unveröffentlichte Dissertation, Universität Bremen 2007.
- MARSCHNER, H. F. (2004):** *Integriertes Konfliktmanagement in strategischen Handelskooperationen (freiwilligen Handelsverbundgruppen) unter ausgewählten Aspekten der Humanethologie und Sozialpsychologie*, in: TROMMSDORFF, V. (HRSG.): *Handelsforschung 2004: Neue Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft des Handels*, Köln 2004, S. 203-222.
- MECKL, R. (1995):** *Zur Planung internationaler Unternehmungsk Kooperationen*, ZEITSCHRIFT FÜR PLANUNG, Heft: 1, 1995, S. 25-39.

- MEFFERT, H. (1995):** *Einführung in die Problemstellung*, in: Category Management - neue Herausforderung im vertikalen Marketing?, Dokumentationspapier des Workshops vom 22. Juni 1995, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. , Nr. 97.
- MEFFERT, H. (1999):** *Zwischen Kooperation und Konfrontation: Strategien und Verhaltensweisen im Absatzkanal*, in: BEISHEIM, O. (HRSG): Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven, München 1999, S. 407-424.
- MEFFERT, H. (2000):** *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, Wiesbaden 2000.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (1996):** *Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios*, Arbeitspapier Nr. 100, MEFFERT, H./WAGNER, H./BACKHAUS, K. (HRSG.), Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- MEFFERT, H./ BURMANN, C. (2001):** *Identitätsorientierte Markenführung: Konsequenzen für die Handelsmarke*, in: BRUHN, M. (HRSG.): Handelsmarken, 3. Aufl., Stuttgart 2001, S. 49-69.
- MOATTAR, B./S. FRANZEN/TUNDER, R. (2004):** *Vertrauen zwischen Hersteller und Handel: Theoretische Hintergründe und Implikationen*, Institut für Marketing-Management, Arbeitspapier Nr. 14, Universität Schloß Reichartshausen 2004.
- MOHR, J. /NEVIN, J. (1990):** *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, in: Journal of Marketing, 50. Jg., October, S. 36-51.
- MOHR, J. J./FISHER, R. J./NEVIN, J. R. (1996):** *Collaborative Communication in Inter-firm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control*, in: Journal of Marketing, 60. Jg., July, S. 103-115.
- MOLL, C. (2000):** *Efficient Consumer Response: Neue Wege einer erfolgreichen Kooperation zwischen Industrie und Handel*, Frankfurt am Main 2000.
- MORGAN, R. M./HUNT, S. D. (1994):** *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in: Journal of Marketing, 58. Jg., July, S. 20-38.

- MÖHLENBRUCH, D./KOTSCHI, B. (2000a):** *Die Verkaufsförderung als Kooperationsbereich zwischen Industrie und Handel*, in: Handelsforschung - Verhalten im Handel und gegenüber dem Handel, Bd. 14.2000, S. 275-294.
- MÖHLENBRUCH, D./KOTSCHI, B. (2000b):** *Kooperative Verkaufsförderung: Neue Perspektiven der Zusammenarbeit von Industrie und Handel*, in: Markenartikel, Nr. 6, S. 82-87.
- OLBRICH, R. (1995):** *Vertikales Marketing*, in: TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J. (HRSG.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2612-2623.
- OLBRICH, R. (2002):** *Sonst verschärft sich der Konflikt – Die Abhängigkeit der Markenartikelindustrie vom Handel ist struktureller Natur*, in: Markenartikel, 64. Jg., Heft 2, S. 18-24.
- OLBRICH, R./BRAUN, D. (2001):** *Handelsmarkenführung und Category Management. Spezifische Konfliktpotenziale in der Hersteller-Händler-Beziehung und Ansätze zu ihrer Lösung*, in: AHLERT, D. (HRSG.): Jahrbuch Handelsmanagement 2001: Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management, Frankfurt am Main 2001.
- O'REILLY, C./CHATMAN, J. (1986):** *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Pro-social Behavior*, in: Journal of Applied Psychology, 71. Jg., Nr. 3, S. 492-499.
- ORGAN, D. W. (1988):** *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington 1988.
- ORGAN, D. W. (1990):** *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*, in: Research in Organizational Behavior, 12. Jg., S. 43-72.
- OTZEN-WEHMEYER, E. (1996):** *Internationales vertikales Marketing*, Wiesbaden 1996.
- o.V. (1997):** *Zwei schenken sich reinen Wein ein. Category Management Partnerschaft zwischen Markant Südwest und Weltmarken Import*, in: Lebensmittelzeitung, 49. Jg., 1997, Heft 14, S. 38-40.
- o.V. (2005):** *Rankings. die Top 30 Lieferanten der Welt 2004*, in: Lebensmittelzeitung, 57. Jg., 2005, Heft 23, S. 3.

- PIETERSON, F. (2004):** *Handel in Deutschland – Status quo, Strategien, Perspektiven*, in: RIEKHOF, H.-C. (HRSG.): Retail Business in Deutschland. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, Wiesbaden 2004, S. 31-69.
- PODSAKOFF, P. M./MACKENZIE, S. B./PAINE, J. B./BACHRACH, D. G. (2000):** *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, in: Journal of management, 26. Jg., Nr. 3, S. 513-564.
- PRETZEL, J. (1995):** *Gestaltung der Hersteller-Handel-Beziehung durch Category Management*, in: MEFFERT, H./WAGNER, H./BACKHAUS, K. (HRSG.): Category Management – neue Herausforderung im vertikalen Marketing?, Dokumentation des Workshops der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. vom 22. Juni 1995, Münster 1995, S. 30-43.
- PRETZEL, J. (1996):** *Gestaltung der Hersteller-Handel-Beziehung durch Category Management*, in: Markenartikel, 1996, Nr. 1, S. 21-25.
- RAEBER, R. (2001):** *Handelsmarken und Handelsmarkenpolitik: Erfahrungsberichte aus der Perspektive eines Herstellerunternehmens*, in: BRUHN, M. (HRSG.): Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Aufl., Stuttgart 2001, S. 335-345.
- ROLAND BERGER & PARTNER (1997):** *Category Management enabling Components Workshop*, Veranstaltung anlässlich der 2. ECR Europe Konferenz, Amsterdam 1997.
- RUHFUS, R. E. (1976):** *Kaufentscheidungen von Familien – Ansätze zur Analyse des kollektiven Entscheidungsverhaltens im privaten Haushalt*, Diss. Universität Münster, Wiesbaden 1976.
- RUDOLPH, T. (2000a):** *Erfolgreiche Geschäftsmodelle im europäischen Handel : Ausmaß, Formen und Konsequenzen*, St. Gallen 2000.
- RUDOLPH, T. (2000b):** *Idealtypisch entlang der Wertkette. Erfolgversprechende Geschäftsmodelle für den Einzelhandel in Europa*, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 34, 52. Jg., 2000, S. 66.

- SATTLER, H. (2001):** *Marketing für Frequently Purchased Consumer Goods*, in: TSCHULIN, D./HELMIG, B. (HRSG.): *Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten*, Wiesbaden, 2001, S. 661-681.
- SATTLER/PRICEWATERHOUSECOOPERS (1999):** *Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in Deutschen Unternehmen*, in: PRICEWATERHOUSECOOPERS (HRSG): *Industriestudie*, Frankfurt 1999.
- SCHADEN (1998):** *Category Management – Neue Organisationsform für den Handel*, in: KILIMANN, J./SCHLENK, H./TIENES, E.-C. (HRSG): *Efficient Consumer Response*, Stuttgart 1998.
- SCHLÜTER, H./VOGEL, S. (1999):** *Das Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln in der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer schriftlichen Befragung im Oktober 1998*, in: AHLERT, D. (HRSG.): *Diskussionsforum für Handel, Distribution und Netzwerkmanagement*, Ausgabe 1999, S. 92-112.
- SCHMICKLER, M. (2001):** *Management strategischer Kooperationen zwischen Hersteller und Handel: Konzeptions- und Realisierungsprozesse für ECR-Kooperationen*, Dissertation Universität St. Gallen, 2001 Schesslitz.
- SCHMICKLER, M. (2003):** *Category Management Projekte zum Erfolg führen*, in: AHLERT, D. (HRSG.): *Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2003. Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handels-Dyade*, Frankfurt a. M. 2003, S. 319-333.
- SCHMICKLER, M./RUDOLPH, T. (2002):** *Erfolgreiche ECR-Kooperationen. Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel*, Neuwied, Krieffel 2002.
- SCHMIDT, M. J. F. S./FRANZEN, S./TUNDE, R. (2004):** *Macht in der Hersteller-Handel-Beziehung : theoretische Hintergründe und Implikationen unter besonderer Berücksichtigung der Handelsmarke*, Arbeitspapier 15 des Instituts für Marketing-Management und -Forschung e.V. an der European Business School, Universität Schloß Reichartshausen 2004.
- SCHOLZ, C./W. HOFBAUER (1990):** *Organisationskultur - Die vier Erfolgsprinzipien*, Wiesbaden 1990.

- SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T. (2004):** *Herausforderungen an eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Handel - eine Bestandsaufnahme*, in: THEXIS, Heft 1, 2004, S. 39-45.
- SCHRÖDER, H. (2003):** *Der Hersteller als Category Captain in der Kooperation zwischen Industrie und Handel* in: AHLERT, D. (HRSG.): *Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2003. Marktstrategische Veränderungen in der Hersteller-Handels-Dyade*, Frankfurt a. M. 2003, S. 335-352
- SCHULTE, K./KLEIN, T. (2001):** *Category Management – Voraussetzungen und Acht-schritte-Prozess*, in: CENTRALE FÜR COORGANISATION GMBH (CCG) (HRSG.): *Der Weg zum erfolgreichen Category Management*, Köln 2001.
- SEIFERT, D. (2000):** *Einzelhandel – wie er strategisch optieren muss*, in: *Harvard Businessmanager*, 2000, Nr. 4, S. S. 22-47.
- SEIFERT, D. (2006):** *Efficient Consumer Response : Supply Chain Management (SCM), Category Management und Radiofrequenz-Identifikation (RFID) als neue Strategieansätze*, 4. Aufl., München [u.a.] 2006.
- SPEER, F. (1998):** *Category Management oder den Verbraucher im dualen Blick – Ein verbraucherorientierter Ansatz*, in: ZENTES, J.; SWOBODA, B. (HRSG.): *Globales Handelsmanagement; Voraussetzungen, Strategien, Beispiele*, Frankfurt a. M., S. 403-427.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2007):** *Pressemitteilung Nr. 345 vom 31.08.2007*, <http://www.destatis.de>, Wiesbaden 2007.
- STEFFENHAGEN, H. (1975):** *Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen - Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie*, Wiesbaden 1975.
- STEINER, S. (2007):** *Category Management : zur Konfliktregelung in Hersteller-Handels-Beziehungen*, Wiesbaden 2007.
- STERN, L. W./GORMAN, R.H. (1969):** *Conflict in Distribution Channels*, in: STERN, L.W. (HRSG.): *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Boston et al., S. 156-175.

- SWOBODA, B./GIERSCH, J.(2004):** *Markenführung und Vertriebspolitik*, in: ESCH, F. (HRSG.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Bd. 2, Wiesbaden 2005, S. 1707-1732.
- TÄGER, U. C./AHRENS, C./LACHNER, J./NASSUA, T. (1994):** *Entwicklungsstand und –perspektiven des Handels mit Konsumgütern – Darstellung und Analyse der handels- und wettbewerbspolitischen Entwicklungen der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin 1994.
- THIES, G. (1976):** *Vertikales Marketing*, Berlin [u.a.] 1976.
- THORBJORNSEN, H./SUPPELLEN, M./NYSVEEN, H./PEDERSEN, P. E. (2002):** *Building Brand Relationships Online: A Comparison of Two Interactive Applications*, in: *Journal of interactive marketing*, 16. Jg., Nr. 3, S. 17-34.
- TOMCZAK, T./SCHÖGEL, M./FEIGE, S. (2005):** *Erfolgreiche Markenführung gegenüber dem Handel*, in: ESCH, F.-R. (HRSG.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 1087-1111.
- TOTTEN, J. C./BLOCK, M. P. (1994):** *Analyzing Sales Promotion*, 2. Aufl., Chicago 1994.
- TROMBETTA, B. (2007):** **CATEGORY CAPTAIN MANAGEMENT: A New Approach for Healthcare Suppliers to Partner with Their Hospital Customers**, in: *Journal of Hospital Marketing & Public Relations*, 2007, Vol. 17, Issue 2, S. 61-69.
- TROMMSDORF, V. (2003):** *Konsumentenverhalten*, 5. Aufl., Stuttgart.
- VERSHOFEN, W. (1940):** *Handbuch der Verbrauchsforschung*, Berlin 1940.
- VITEK, S. (1998):** *A Work in Progress – Category Management*, in: *Progressive Grocer*, Ausgabe Nr. 5, 1998, S. 17.
- VON DER HEYDT, A. (1998):** *Efficient Consumer Response. Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan*, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1998.

- VON DER HEYDT, A. (1999):** *Efficient Consumer Response – So einfach und doch so schwer*, in: VON DER HEYDT, A. (HRSG.): *Handbuch Efficient Consumer Response*, München 1999, S. 3-23.
- WAARTS, E. (1998):** *Internationales Marketing-Lexikon*, Köln [u.a.] 1998.
- WELLING, M. (2003):** *Bausteine einer integrierten image- und identitätsorientierten Markenführung als Beitrag zur Markentheorie*, in: *Schriften zum Marketing*, Nr. 47.
- WESTPHAL, J. (1991):** *Vertikale Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie*, Wiesbaden 1991.
- ZEISEL, S. (2000):** *Sonderangebote – die tückische Falle*, in: *Harvard Business Manager*, Ausgabe Nr. 1, 2000, S. 87-93.
- ZENTES, J (1996):** *Konditionensysteme – Von Pull- und Push-Strategien zum kooperativen Wertschöpfungsmanagement*, in: *Markenartikel*, 58. Jg., Nr. 4, S. 162-165.
- ZENTES, J./BARTSCH, A. (2002):** *HandelsMonitor*, Band 6: Neuorientierung des Beschaffungsmanagements, Frankfurt am Main 2002.
- ZENTES, J./NEIDHART, M. (2006):** *Wer nicht vertikalisiert, verliert*, in: *Absatzwirtschaft*, Ausgabe 3/2006, S. 30-34.
- ZENTES, J./SCHRAMM-KLEIN, H. (2004):** *Bedeutung der Markenführung im vertikalen Marketing*, in: BRUHN, M. (HRSG.): *Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement - Strategien, Instrumente, Erfahrungen*, Bd. 2., 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 1679-1705.



**Arbeitspapiere des  
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

**Jahr 2003:**

- Nr. 1     **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**  
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
  
- Nr. 2     **Lars Blinda (2003)**  
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
  
- Nr. 3     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
  
- Nr. 4     **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
  
- Nr. 5     **Nina Dunker (2003)**  
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
  
- Nr. 6     **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**  
The role of the origin in international brand management

**Jahr 2004:**

- Nr. 7     **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**  
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf
  
- Nr. 8     **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**  
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister
  
- Nr. 9     **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**  
Vertikale und horizontale Führung von Marken
  
- Nr. 10    **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**  
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei
  
- Nr. 11    **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**  
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke
  
- Nr. 12    **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**

Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**  
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**  
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

#### **Jahr 2005:**

- Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**  
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen
- Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**  
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?
- Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**  
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung
- Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**  
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen
- Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**  
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

#### **Jahr 2006:**

- Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**  
Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**  
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung
- Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**  
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

#### **Jahr 2007:**

- Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**  
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell – Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**  
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

- Nr. 25     **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**  
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen
- Nr. 26     **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich (2007)**  
Neuprodukteinführungsstrategien schnelldrehender Konsumgüter - Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr. 27     **Dennis Krugmann (2007)**  
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr. 28     **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2007)**  
Markenimage – Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts

**Jahr 2008:**

- Nr. 29     **Christoph Burmann / Wulf Stolle (2008)**  
Globale Markenführung in heterogenen Märkten – Moderierte Wirkbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie
- Nr. 30     **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker (2008)**  
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center - Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr. 31     **Christoph Burmann / Mike Schallehn (2008)**  
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr. 32     **Marcel Kranz**  
Die Markenidentität zum Leben erwecken - Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation
- Nr. 33     **Günter Hierneis**  
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung
- Nr. 34     **Sabrina Hegner**  
Self-congruity and consumer behavior – a meta-analysis
- Nr. 35     **Fabian Stichnoth**  
Virtuelle Brand Communities zur Markenprofilierung - Der Einsatz virtueller Brand Communities zur Stärkung der Marke-Kunden-Beziehung

**Jahr 2009:**

- Nr. 36     **Christoph Burmann / Juliane Krause**  
Identitätsbasierte Markenführung im Investitionsgüterbereich
- Nr. 37     **Marco Jacobs**  
Auswirkungen der „Web 2.0 Ära“ auf die Markenkommunikation
- Nr. 38     **Christoph Burmann / Christian Becker**  
Die Wahrnehmung von Marken im internationalen Kontext: Einfluss der Markenstandardisierung, –reichweite und –herkunft auf das Markenimage.

- Nr. 39     **Christoph Burmann / Tim Bohmann**  
Nachhaltige Differenzierung von Commodities - Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung
- Nr. 40     **Christoph Burmann / Michael Schade**  
Stand der Forschung zum Markenimage professioneller Sportvereine - eine literaturgestützte Analyse unter besonderer Berücksichtigung relevanter Markennutzen
- Nr. 41     **Christoph Burmann / Michael Schade**  
Determinanten und Wirkungen der Markenpersönlichkeit professioneller Sportvereine

**Jahr 2010:**

- Nr. 42     **Christoph Burmann / Sonja Boch**  
Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG-Premiummarken
- Nr. 43     **Oliver Westphal**  
Absatzmittlergerichtetes Markenmanagement in Konsumgütermärkten

---

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: [info-lim@uni-bremen.de](mailto:info-lim@uni-bremen.de)

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM<sup>®</sup> unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

---